



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DEL SERVICIO ECUATORIANO DE
CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP) EN LAS ZONAS 2 Y 9: QUITO Y
GALÁPAGOS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación
Corporativa.

Profesor Guía
Msc. Alejandra Endara

Autora
Lorena Pamela Montenegro Coba

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Msc. Alejandra Endara Urresta

C.I. 1002739363

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Lorena Pamela Montenegro Coba
C.I. 1713701637

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme y ser la luz de mi camino.

A mis padres por su amor, sus enseñanzas y por demostrarme que ni la tormenta más fuerte puede derrumbarnos.

A mi esposo por su exigencia, apoyo y cariño brindado en cada hoja de mi tesis.

A mi tutora de tesis, Msc. Alejandra Endara por todo su apoyo y paciencia en el desarrollo de este proyecto.

Al SECAP por la apertura y confianza brindada para la realización de ésta investigación.

A Erika, Pauli, Alex y Josefa por ser mis hadas madrinas en este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres Miriam y Pedro, quienes han sido mi apoyo incondicional en este caminar, a mi compañero de vida Jorge por ser el empuje diario en la culminación de ésta etapa, a mi bebé que es mi sueño más grande hecho realidad y en especial, a la estrella más brillante de mi vida que me guía y bendice, Dany.

RESUMEN

Hoy en día, la comunicación juega un papel muy importante dentro de una organización, siendo la clave estratégica para posicionarla y convertirla en competitiva frente a las demás.

Varias empresas enfocan sus acciones en potenciar primeramente su imagen externa para luego dar importancia a la interna. Este es el caso del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, institución pública adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales, que desde 1966 su función ha sido capacitar y formar profesionalmente a los ecuatorianos. Con 49 años en el mercado ecuatoriano, el SECAP fue parte de la transformación que el Gobierno Nacional puso en marcha en todas las instituciones del Estado.

En los últimos dos años, la institución se ha visto transformada tanto en procesos como en infraestructura, cambiando la imagen de una institución antigua a una institución a la vanguardia de la demanda de la sociedad. Sin embargo, los problemas de comunicación interna que se observan, atentan contra la eficiencia, productividad y actitud de los funcionarios, amenazando con el nuevo proceso de mejora continua.

La investigación de este proyecto se enfoca específicamente en las Zonas 2 y 9 (Quito Norte, Quito Centro, Quito Sur y Galápagos) del SECAP; mismas que han presentado falencias considerables en lo que a comunicación interna respecta. Por tal razón, se ha realizado un estudio situacional de las Zonas puertas adentro, escuchando las necesidades de los funcionarios y palpando de cerca las debilidades comunicacionales a las que están expuestos, para posteriormente realizar un plan basado en estrategias y acciones reales que fortalezcan el crecimiento institucional.

ABSTRACT

Today, communication has an important role within an organization, being the strategic key to position and make it competitive with the others.

Several companies focus their actions in enhancing their external image first and then give importance to internal. This is the case of the Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, a public institution under the Ministry of Labor Relations, which since 1966 has been its function professionally train and educate Ecuadorians. With 49 years in the Ecuadorian market, SECAP was part of the transformation that the Government launched in all state institutions.

In the past two years, the institution has been transformed both processes and infrastructure, changing the image of an ancient institution to an institution at the forefront of the demands of society. However, internal communication problems observed, undermine the efficiency, productivity and attitude of officials, threatening to the new process of continuous improvement.

The research project focuses specifically on Zones 2 and 9 (North of Quito, Quito Centre, South of Quito and Galapagos) SECAP; same as presented considerable shortcomings as far as internal communication is concerned. For this reason, it has made a situational study of areas indoors, listening to the needs of staff and feeling close the communication weaknesses to which they are exposed, later to make based on strategies and real actions to strengthen growth plan institutional.

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN	3
1.1 Definición de Comunicación	3
1.2 Teorías de Comunicación	4
1.3 Definición de Comunicación Corporativa.....	5
1.3.1 Premisas de la Comunicación Corporativa.....	7
1.3.2 Objetivo de Comunicación Corporativa	8
1.3.3 Funciones de la Comunicación Corporativa	9
1.3.4 Manifestaciones de la Comunicación Corporativa.....	10
1.3.5 Públicos.....	11
1.3.5.1 Públicos Internos:	12
1.3.5.2 Públicos Externos:	12
1.3.5.3 Stakeholders:.....	13
1.4 Importancia de un Comunicador Corporativo dentro de la Organización.....	13
1.5 Comunicación Interna.....	14
1.5.1 Definición de Comunicación Interna	14
1.5.2 Objetivos de Comunicación Interna.....	15
1.5.3 Funciones de la Comunicación Interna	16
1.5.4 Principios de la Comunicación Interna	17
1.5.5 Canales y Tipos de Comunicación Interna	18
1.5.5.1 Comunicación Formal:	18
1.5.5.1.1 Comunicación Descendente:	18
1.5.5.1.2 Comunicación Ascendente:.....	19

1.5.5.1.3	Comunicación Horizontal:	20
1.5.5.2	Comunicación Informal:	21
1.5.6	Barreras de Comunicación Interna:	22
1.5.7	Herramientas de Comunicación Interna	22

CAPÍTULO II. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DE LAS ORGANIZACIONES 26

2.1. Identidad Corporativa 26

2.1.1	Importancia de la Identidad corporativa.....	27
2.1.2	Elementos de la Identidad	27
2.1.3	Tipos de Identidad.....	28
2.1.3.1	Identidad Cultural:.....	28
2.1.3.2	Identidad Verbal:.....	29
2.1.3.3	Identidad Visual:	29
2.1.3.4	Identidad Objetual:.....	30
2.1.3.5	Identidad Ambiental:	31
2.1.3.6	Identidad Comunicacional:.....	31
2.1.4	Atributos de la Identidad.....	31
2.1.4.1	Atributos permanentes de la Identidad:	32
2.1.4.2	Atributos de la estrategia empresarial:.....	35
2.1.4.3	Atributos de la cultura corporativa:.....	35

2.2. Cultura Corporativa..... 36

2.2.1.	Características de la cultura corporativa	37
2.2.2.	Funciones de la Cultura Corporativa	38
2.2.3.	Niveles de Cultura Corporativa.....	40
2.2.3.1.	Nivel de los Artefactos y Rituales:.....	40
2.2.3.2.	Nivel de la Tradición, Leyendas, Mitos y Héroes:	40

2.2.3.3. Nivel de los Valores:	40
2.2.3.4. Nivel de los supuestos básicos:	41
2.2.4. Dinámica de la Cultura Corporativa.....	41
2.2.5. Tipos de Cultura	42
2.2.5.1. Cultura Burocrática:	42
2.2.5.2. Cultura de Clan:.....	42
2.2.5.3. Cultura Emprendedora:.....	42
2.2.5.4. Cultura del Mercado:.....	42

CAPÍTULO III. SECAP, INSTITUCIÓN LÍDER EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN 44

3.1. Historia del SECAP 44

3.2. Identidad Visual..... 45

3.2.1. Logotipo institucional:..... 45

3.2.2. Tipografía:

3.2.3. Colores Corporativos:..... 46

3.3. Funciones del SECAP 47

3.4. Misión y Visión 48

3.5. Valores del SECAP 48

3.6. Organigrama 50

3.7. Estructura Orgánica..... 52

3.8. Ubicación Geográfica..... 54

3.9. La Comunicación dentro de la Institución..... 55

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN 57

4.1. Objetivos..... 57

4.1.1 Objetivo General:..... 57

4.1.2	Objetivos Específicos:	57
4.2.	Enfoque metodológico.....	57
4.3.	Tipo de estudio o Alcance	59
4.4.	Determinación de la población y selección de muestra	59
4.4.1	Determinación de población:	59
4.4.2	Muestreo:	60
4.4.3	Muestra:	60
4.5.	Método	61
4.6.	Técnicas de investigación	61
4.6.1	Resultados e interpretación de encuestas:.....	63
4.6.2	Conclusiones de las Encuestas:.....	95
4.6.3	Entrevistas:.....	97
4.6.4	Conclusión de entrevistas:	107

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN..... 108

5.1.	Desarrollo de Propuesta	108
5.2.	Análisis FODA	108
5.3.	Objetivos del Plan de Comunicación.....	109
5.4.	Públicos	109
5.4.1	Público Interno:	109
5.5.	Matriz Estratégica.....	110
5.6.	Matriz de Acciones	111
5.7.	Matriz de Evaluación	113
5.8.	PRESUPUESTO	115

5.9. CRONOGRAMA	117
CONCLUSIONES.....	118
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS	124

Introducción

La institución vista desde la comunicación organizacional, es un flujo de información continua que se debe gestionar de manera eficaz, mediante herramientas y estrategias comunicacionales apropiadas para aportar en el cumplimiento de metas y objetivos, a través de una comunicación interna adecuada. Muñiz (2008), señala a la comunicación interna como la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna en una organización, constituye un elemento central para articular las relaciones entre los diferentes departamentos que conforman la empresa, es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa, misma que es importante para el desempeño del empleado en su puesto de trabajo al igual que el comportamiento ante el mismo por parte de los trabajadores, logrando que estos se sientan comprometidos con su organización. Vértice (2007, p. 7).

Tessi, M. (2011), alega que el principal problema que una organización puede enfrentar es la existencia de una comunicación interna deficiente y señala que ésta es principalmente ocasionada por los altos mandos de una organización, quienes degeneran el sistema comunicacional óptimo. Las premisas principales para que exista una efectiva comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de una organización y la escucha integrada que permite descifrar códigos ocultos provenientes de la queja y el rumor.

Ocampo, M.C. (2011), señala que actualmente las empresas se ven obligadas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a flexibilizar sus planes y a corregir sus falencias; mediante herramientas como

planificación, estrategias, creatividad entre otras. Ahora la comunicación se ha convertido en el eje principal de una organización, los comunicadores en una empresa propician el encuentro del uno con el otro, tanto interna como externa, siempre previniendo los cambios de entorno que afecten a quienes conforman la organización.

CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN

1.1 Definición de Comunicación

Hoy en día, la comunicación se ha convertido en un importante eje estratégico que permite que una institución trascienda en el tiempo. (Capriotti, 1999, p.256) define a la comunicación como:

“un conjunto de procesos físicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (Emisor), con una u otras personas (Perceptor). En la comunicación entre hombres, el código se amplía o se restringe, porque nunca, ni en el caso de sistemas rígidos, es enteramente igual, para la fuente de comunicación, que para su destinatario y además, el contexto en que la comunicación se produce, establece variaciones y complementos, respecto al código; la consecuencia es que la respuesta sea diversa, libre e imprevisible. Esta respuesta debe tener retroalimentación para alimentar su interacción con la Fuente.”

Entonces, se dice que la comunicación es el envío y recepción de mensajes, ideas, pensamientos; que a la vez genera percepciones o comportamientos, creando una respuesta del interlocutor llamada retroalimentación.

Una vez comprendido el concepto teórico de comunicación, queda claro que es un factor indispensable para el desarrollo y comprensión tanto de las sociedades como de las organizaciones, ya que solo a través de ésta se puede crear una interrelación entre dos o más partes para tratar de obtener los fines propuestos.

La coherencia entre el lenguaje corporal y verbal permite que el mensaje llegue de manera eficaz al público deseado. Por tal razón, una organización con una comunicación fluida puede producir más, tener un óptimo ambiente laboral y brindar un mejor servicio para los clientes.

1.2 Teorías de Comunicación

Para comprender de mejor manera la comunicación, se analizará la Teoría Humanista, que según Frederick Jablin, focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los mandos altos hacia las necesidades de los colaboradores, prestando atención a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución; es decir, destaca la importancia del talento humano dentro de la misma, enfatizada en estructuras más flexibles y mayor participación de sus integrantes. (Jablin, F., 1986, p. 86)

Dicha teoría centra su enfoque humanístico, en la participación horizontal de todos los funcionarios de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización. Es importante recalcar que la comunicación desempeña un papel fundamental para conocer a la gente, detectar sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

Dentro de esta teoría, Paul Watzlawick, considera que existen ciertos sucesos que se presentan y reflejan condiciones de hecho de la comunicación humana, llamados Axiomas: (Watzlawick, P., 1993, p.52)

1. ***Todo comportamiento es una forma de comunicación:*** Los sonidos, los gestos, y demás señales que los emisores generan son considerados una forma de comunicación, es decir que es imposible no comunicar.
2. ***Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación:*** No solo las palabras comunican, sino también los actos o comportamientos proveen información sobre como el emisor quiere ser entendido y como la persona receptora entiende el mensaje.
3. ***La naturaleza de una relación depende de la forma de pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece:*** El

emisor como el receptor interpretan su propio comportamiento como reacción a la conducta de quien lo provoca.

4. ***En toda comunicación existe un nivel digital y un nivel analógico:***

Dentro de la comunicación no únicamente es importante el mensaje que se transmite sino el modo en que el contenido es transmitido. Aquí juega un papel importante la comunicación no verbal.

5. ***Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia:***

La simetría se da cuando las personas intercambian un mismo tipo de comportamiento y la complementariedad es la característica de relaciones en donde se intercambian diferentes tipos de comportamiento.

Dichos axiomas, no requieren de demostración, ya que construyen y sustentan a la comunicación como tal.

1.3 Definición de Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa es un elemento estratégico y una herramienta de acción dentro de la organización. Para Fernández Collado (2005, p.12) la comunicación corporativa se define como

“el conjunto de mensajes que una institución o empresa proyecta a un público/target determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión, para lograr establecer una empatía. Esta debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.”

En base al concepto, se puede determinar que la comunicación corporativa es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar el intercambio de información entre los públicos tanto internos como externos de la organización;

convirtiéndose en el pilar fundamental para generar relaciones fructíferas con el público de interés, a través de la difusión de la gestión, cultura e identidad de la misma, con el único fin de que ésta cumpla de manera óptima con sus objetivos.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección y orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. (Manuchi, 2004, p.356)

Dentro de una organización, la comunicación es considerada como un instrumento de carácter estratégico que genera valor agregado, diferenciándola sobre otras; por tal razón, se dice que, cada funcionario es un potencial agente de comunicación.

Cuando ésta falla, los niveles de productividad se ven afectados; y, hoy en día la visión empresarial ya no solo se sustenta en el modelo de la economía, producción, administración; sino que se consideran a la comunicación corporativa, cultura e identidad como ejes importantes para el desarrollo organizacional.

Capriotti (1999) llamará Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Este concepto está orientado a la filosofía “Hacer las cosas bien, y darlas a conocer”; partiendo de la concepción de demostrar lo que hace la organización y comunicar a los diferentes públicos de una forma diferenciada, las actividades que esta realiza.

Una vez claros los conceptos de comunicación corporativa, se puede concluir que los cimientos mediante los cuales se rige, según Van Riel (1997, p.31) son: Comunicación de Dirección: Es el mensaje que emiten los directivos hacia sus públicos.

Comunicación de Marketing: Busca que exista una comunicación para el consumo de un producto, bien o servicio.

Comunicación Organizacional: Ordena distintos procesos dentro y fuera de la institución.

1.3.1 Premisas de la Comunicación Corporativa

Dentro de la investigación, es importante conocer la base mediante la cual se sustenta a la Comunicación Corporativa. Capriotti (1999) señala las siguientes premisas:

- ***Todo comunica en una organización:*** Los productos y/o servicios que ofrece una compañía hasta el comportamiento de sus funcionarios, son aspectos que dicen cosas sobre la organización. Todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre su personalidad.
- ***La Comunicación Corporativa es generadora de expectativas:*** Todas las actividades de comunicación que haga la organización, manifestarán lo que se puede esperar de los productos y/o servicios de la compañía, influyendo en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a esta. La expectativa generada será el resultado de la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación y las necesidades y deseos de los públicos.
- ***La Comunicación Corporativa debe estar integrada:*** Se debe identificar las necesidades comunicativas de los diferentes públicos con los que se quiere comunicar, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias; con el fin, de lograr coherencia y un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

A través de estas premisas, queda claro que la Comunicación Corporativa es el motor del éxito empresarial, demostrando que su uso adecuado puede mejorar y facilitar los canales de comunicación existentes, ayudando a más de fortalecer la imagen institucional, a comprometer más a sus públicos con el crecimiento de la misma.

1.3.2 Objetivo de Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa tiene como objeto principal dar a conocer toda aquella información relacionada a la empresa que sea de interés público, y puede ser expresada de la siguiente manera:

1. “La difusión de información que fomente:
 - La integración en la empresa
 - Unión entre el personal
 - La Continuación del personal en la empresa y la actividad de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos sus miembros en las órdenes profesional, organizacional y personal.
4. El conocimiento del ambiente externo
5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.” (Fernández Collado, 1997, p. 143)

Su importancia radica en involucrar permanentemente a todos los funcionarios de una organización, haciéndolos partícipes de toda actividad dentro y fuera de la misma como por ejemplo: reconocer sus logros, integración entre sus miembros, coordinación, promoción y difusión de actividades, entre otras.

1.3.3 Funciones de la Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa tiene como función principal mantener a los públicos informados sobre lo que es y hace la organización; además interviene para reducir las disonancias entre la identidad comunicada sobre la imagen deseada.

Fernández Collado (1997, p.168), sintetiza las funciones de la comunicación corporativa de la siguiente manera:

- Función descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos al igual que los flujos comunicativos.
- Función evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen.
- Función de desarrollo: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, mejorar lo que fue considerado erróneo, y la forma de realizarlo.
- Función informativa: Comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

La Comunicación Corporativa desarrolla y gestiona los niveles de imagen que posee la organización e interviene en el modo en que se delegan funciones para la formulación y proyección de procedimientos efectivos, dentro de una estrategia de comunicación global, que permita viabilizar, de manera más efectiva, la toma de decisiones en temas comunicacionales. (Pérez, 2011, p.43).

1.3.4 Manifestaciones de la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa se manifiesta mediante dos formas comunicativas dentro de una organización, que rigen en el desarrollo de ésta mediante diferentes aspectos influyentes.

Para Capriotti (1999, p. 4) las manifestaciones que constituyen a la Comunicación Corporativa son:

Acción Comunicativa de una organización es lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para difundir a los públicos de la organización. Esta manifestación tiene como fin, informar sobre las características de la empresa e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía.

Dentro de la *Acción Comunicativa* se incluye:

- La comunicación interna con los funcionarios de la organización
- La comunicación comercial con los consumidores
- La comunicación industrial con los agentes que participan, colaboran e intervienen en la elaboración de productos y/o servicios de la empresa, es decir, proveedores y distribuidores.
- La comunicación institucional con los públicos del entorno social de la organización (medios de comunicación, opinión pública, comunidad local).

Mediante esta acción comunicativa se busca la integración de los funcionarios a los fines y metas globales de la organización, la fidelización de los consumidores y principalmente está destinada a lograr la aceptación,

credibilidad y confianza de la institución como miembro de la sociedad en la que se encuentre.

Una empresa también comunica por medio de su *Conducta Corporativa*, es decir, a través de su actividad y comportamiento cotidiano.

Capriotti (1999, p. 5) define a la Conducta Corporativa como las acciones que la organización realiza en su vida diaria, esta conducta actúa como un canal de comunicación que habla sobre la empresa y comunica los valores y principios que la identifican. Dentro de esta se incluyen:

- La conducta interna, refiriéndose a la forma en que la empresa se comporta con sus miembros, considerando el comportamiento de los directivos hacia sus subordinados, los sistemas formales establecidos en la organización y la cultura corporativa.
- La conducta comercial como toda actividad cotidiana que la institución realiza como sujeto comercial, tomando en cuenta los productos o servicios que esta oferta y la calidad del servicio prestado.
- La conducta institucional, que está vinculada al comportamiento social de la empresa.

La gestión de la comunicación corporativa abarca a los públicos tanto internos como externos, actores primordiales para el desenvolvimiento y cumplimiento de sus objetivos.

1.3.5 Públicos

Se considera público a un grupo limitado y con características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación. (Villafañe, 1993, p. 225)

Los públicos se ven segmentados según Villafañe por variables como la capacidad de influencia en la opinión pública, los intereses económicos que la compañía comparte con sus públicos, la difusión directa de la imagen corporativa así como también la composición interna del grupo en función de su tamaño y homogeneidad.

1.3.5.1 Públicos Internos:

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en el interior de la organización. (Muriel, Rota, 1980, p. 269)

Sergio Fernández, manifiesta que los públicos internos en una organización pueden ser los mejores o a su vez los peores comunicadores dentro de la misma, por tal razón, es importante dar a conocer a los públicos internos cual es el rol de la organización. (Fernández S., 2007, p.75)

Dichos stakeholders, según Muriel y Rota (1980, p. 269) se dividen en dos tipos: los directivos o jefes, entendido como las personas que deciden las políticas generales a seguir, cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución como a cada uno de sus públicos; y, los empleados en general o subordinados, refiriéndose a todos los demás componentes individuales de la organización que son quienes realizan el trabajo determinado por los directivos.

Cabe recalcar, que la efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos dependerá de la relación satisfactoria que exista entre ellos.

1.3.5.2 Públicos Externos:

Se entiende como público externo a todos quienes interactúan con la empresa pero no pertenecen a ella, tales como: comunidad financiera, grupos de

presión, medios de comunicación, líderes de opinión, Gobierno, clientes. (Scheinson, 1996, p. 94)

1.3.5.3 Stakeholders:

Buenaventura M. (2012, p.39) define a los *stakeholder* como grupos o personas que tienen gran atribución en su entorno y este motivo los hace muy importantes para la organización, en otras palabras son públicos que influyen y son transformados por la empresa.

1.4 Importancia de un Comunicador Corporativo dentro de la Organización

Hoy en día, como lo describe Andrea Guerrero en su blog, el rol del comunicador corporativo ha evolucionado en el ámbito empresarial, pasando de ser una opción en las empresas, a convertirse en una necesidad.

A medida que los avances tecnológicos van evolucionando, las organizaciones necesitan a un profesional en el área capaz de contribuir al cambio cultural empresarial, implementando modelos que le permitan cambiar la mentalidad desde sus directivos hacia los empleados.

El comunicador corporativo es un estratega dentro de la organización y su trabajo va de la mano con todas las partes de la misma, permitiendo de esta forma que no se generen caos en el personal.

El perfil que debe cumplir un comunicador corporativo se resume en gerencia y liderazgo, sin dejar de lado su parte creativa y tener amplios conocimientos de las herramientas que demanda la sociedad, para que de esta forma se pueda elaborar estrategias comunicacionales que permitan conectar a la organización con sus actores tanto internos como externos.

Las funciones que desempeña dentro de la organización son:

- Manejar las relaciones socio laboral entre los miembros de la institución.
- Realizar con eficiencia y eficacia los objetivos comunicacionales de la empresa.
- Manejar con certeza los retos y oportunidades que tenga la organización
- Fomentar el interés y aprendizaje del equipo humano en el uso de TIC's
- Crear modelos de gestión por competencias (Guerrero, 2010. Recuperado el 1 de diciembre 2014 de www.dircomsocial.com)

Como se puede observar, el comunicador corporativo tiene la responsabilidad de generar factores de cambio, tanto en la mentalidad de quienes conforman la organización, como en las formas de comunicar de estas, por lo que se puede concluir que la labor que desempeña es de vital importancia al momento de generar y crear estrategias que proyecten a una empresa comprometida con los objetivos que demanda el mundo actual.

1.5 Comunicación Interna

1.5.1 Definición de Comunicación Interna

La comunicación interna nace como respuesta a las necesidades de las organizaciones de mejorar las relaciones interpersonales, mediante un clima laboral óptimo para sus trabajadores, con el fin de motivarlos y hacerlos partícipes de las decisiones que se tomen o implementen dentro de ésta.

Se entiende como la comunicación dirigida al público interno, es decir, a las personas directamente vinculadas a la organización que la constituyen como

componentes individuales, estos pueden ser: accionistas, directivos, funcionarios, empleados, trabajadores y proveedores.

Andrade, H. (1991, p.111) define a la comunicación interna como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Para que la comunicación sea eficiente, se debe involucrar en el proceso a todos los miembros de la institución, desde los altos mandos hasta el colaborador en la escala más baja de la misma, para lograr los principios básicos de la comunicación interna.

Hoy en día, la comunicación interna se ha convertido en una necesidad primordial para el éxito organizacional.

La investigación tendrá como protagonistas principales a los públicos internos a quienes Losada J. (2012, p.22) los define como el conjunto de personas que, además de guardar una relación directa y regular con la organización, se ven influenciados en mayor o menor medida por las decisiones que se toman en ella.

1.5.2 Objetivos de Comunicación Interna

El objetivo principal de la comunicación interna, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. (Dirección y Gestión de Empresas -Comunicación Interna, 2008, p.8).

La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización, mediante la participación del personal en las actividades, la armonía de las acciones, un cambio de actitud entre los trabajadores y la mejora de la productividad.

Cabe recalcar, que al conseguir estos objetivos, el personal de la organización se sentirá parte de ella, actuando a favor del desarrollo de la misma, generando sentido de pertenencia y convirtiéndose en expertos en sus actividades cotidianas.

1.5.3 Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna tiene diversas funciones que pueden influir sobre el desempeño de una organización.

Las funciones principales son:

- Implicación del personal: Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo de una manera eficiente. Es importante involucrar al personal en el desarrollo de la organización, reconocer los logros y su lugar dentro de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitud: Es importante reemplazar el enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico) por una comunicación flexible y abierta, es decir, para obtener nuevos resultados se debe ejecutar nuevos procesos orientados a despertar cambios en la mentalidad de los involucrados.
- Mejora de la productividad: La combinación de los dos anteriores genera un aumento en la productividad de la organización ya que un personal informado e identificado con los objetivos y cultura de la institución, empujan a desarrollar procesos eficientes en la misma.

Kreps sintetiza las funciones de la comunicación interna en cuatro puntos claves: (Kreps, G.L., 1990, p.74)

- Diseminar las metas, reglas y regulaciones.
- Coordinar las actividades de los funcionarios en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la comunicación oficial realizada y el estado de las actividades.
- Socializar la cultura.

Con una adecuada comunicación interna se puede construir la identidad de la organización, en un clima de confianza y motivación recurrente, promoviéndola a todas las escalas.

1.5.4 Principios de la Comunicación Interna

Los principios básicos de la Comunicación Interna en una organización son:

- Distinguir entre información y comunicación.
- Planificar adecuadamente los canales y el tipo de comunicación que se va a utilizar dentro de una empresa.
- Proyectar la imagen intencional de la compañía o la personalidad de la organización a través de la comunicación interna.
- Garantizar la coherencia entre comunicación tanto interna como externa.
- Revalorizar la comunicación interna, extendiéndose más allá del ámbito laboral de la compañía. (Wilcox D., 2001, p. 257)

La Comunicación Interna a través de estos principios ayuda a fortalecer la interacción y participación activa de todo el personal que conforma la organización, mediante el trabajo en equipo. Se destaca su importancia ya que permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio dentro de la institución.

1.5.5 Canales y Tipos de Comunicación Interna

Las organizaciones son el fruto de una realidad formal e informal y dentro de la comunicación interna son considerados como canales de comunicación. Estos canales tanto formales como informales, permiten el desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas, transmitiendo mensajes que informan y ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la misma y sus roles y funciones dentro de esta.

1.5.5.1 Comunicación Formal:

Está delimitada por la estructura jerárquica de la empresa, es planificada y puede controlarse. Su objetivo es contener información clara sobre la realización de tareas y actividades del trabajo.

La institución está compuesta por dos aspectos fundamentales dentro de la comunicación: la organización funcional, que se deriva de la división del trabajo y, la división jerárquica, que se basa en las líneas de autoridad marcadas dentro de un organigrama.

La comunicación formal derivada de estos aspectos, se sub-clasifica en comunicación descendente, ascendente y horizontal.

1.5.5.1.1 Comunicación Descendente:

Surge de la alta dirección, descendiendo de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones basadas en las actividades que se deben realizar, y objetivos a cumplir por todos quienes conforman la organización.

Lucas Marin, A. (1997, p.228) señala que los objetos de la comunicación descendente se basan en fortalecer la cultura organizacional y reducir la incertidumbre del rumor; ya que una vez desarrollados dichos objetivos, este

tipo de comunicación permite asegurar que todos conozcan los principios por los cuales está encaminada la organización.

Los mensajes que se transmitan deberán ser veraces, claros y contener información completa, de interés del público al cual va dirigido. Para su desarrollo, la comunicación descendente utiliza diferentes medios, los mismos que se pueden ver detallados en la Tabla 1:

Tabla 1. Medios de la Comunicación Descendente

MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE
Publicaciones periódicas de distribución general
Noticias informativas breves
Hojas informativas para mandos
Tablones de anuncios
Guía práctica de la empresa
Folletos publicitarios al interior de la organización
Carteles
Objetos promocionales
Videos
Canales de audio

Tomado de: Lucas Marín, Antonio, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, 1997, Bosch Casa Editorial, Barcelona, p. 228

1.5.5.1.2 Comunicación Ascendente:

Se refiere a la comunicación que se establece entre personas que tienen un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama; nace en la base de los colaboradores y se dirige hacia la alta dirección.

Lucas Marín, A. (1997, p.232) señala que el objetivo fundamental es favorecer el diálogo social en la organización, para que todos se sientan protagonistas de las actividades de ésta.

Es importante proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios al momento de tomar decisiones. La comunicación ascendente permite al personal de nivel inferior jerárquico compartir información relevante con sus superiores; estimulando la participación y el compromiso de todos quienes conforman la organización. Los medios más adecuados para mostrar dicha información se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Medios de la Comunicación Ascendente

MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE
Reuniones periódicas
Entrevistas personalizadas
Jornadas de despachos abiertos
Círculos de calidad
Teléfonos de servicios
Encuestas
Buzón de sugerencias
Cartas al director

Tomado de: Lucas Marín, Antonio, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, 1997, Bosch Casa Editorial, Barcelona, p. 232

1.5.5.1.3 Comunicación Horizontal:

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. Dentro de la comunicación horizontal, se produce un intercambio de información entre compañeros de un mismo o diferente cargo.

Villafañe, A. (1998, p.233) asegura que el objetivo fundamental es implicar a todas las personas en la organización, para favorecer la comunicación de individuos entre los diferentes departamentos.

Las herramientas más comunes que facilitan la comunicación horizontal están descritas en la siguiente tabla:

Tabla 3. Medios de la Comunicación Horizontal

MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL
<p>Reuniones de trabajo entre departamentos</p> <p>Eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones</p> <p>Elaboración de informes</p> <p>Cartas internas</p> <p>Notas recordatorias</p>

Tomado de: Lucas Marín, Antonio, La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones, 1997, Bosch Casa Editorial, Barcelona, p. 234

1.5.5.2 Comunicación Informal:

Es aquel tipo de comunicación que no está planificada y surge de la interrelación social espontánea entre los miembros de la organización.

Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos mandos y está motivada por el propio interés de cada individuo.

La principal forma de comunicación informal es el RUMOR, mismo que aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre lo que hace ésta y por tal razón, recurren a otras fuentes de información.

Se puede definir como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la empresa. (Lucas Marín, 1997, p. 227)

1.5.6 Barreras de Comunicación Interna:

Las barreras comunicacionales pueden definirse como todas aquellas interferencias que pueden limitar la decodificación del mensaje.

Las barreras se dividen en:

- Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas: desorientación personal, irritación, agresividad.
- Sociológicas: rivalidad entre grupos, degradación del clima social.
- Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distintas costumbres, diferente mentalidad.
- Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de la organización.
- Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos) o conocimiento suficiente, que genera malos entendidos. (García Jimenez, J., 1998, 60)

1.5.7 Herramientas de Comunicación Interna

Las herramientas de comunicación tienen como finalidad integrar a todos los colaboradores, mediante la difusión de información dentro de la organización. Se refiere a los medios o instrumentos por los cuales existirá comunicación directa con los diferentes públicos.

Lucas Marín (1997, p.235), describe las siguientes herramientas:

- **REVISTA CORPORATIVA**

Es una herramienta clave para comunicarse con el público objetivo, ya que contiene información relevante sobre la organización y temas que aportan al desarrollo tanto personal como laboral.

La revista corporativa es de gran interés y funcionalidad para el grupo de colaboradores como para los clientes de la misma; sus publicaciones reflejan la imagen de la empresa y contribuye a mejorarla.

Una estructura clara, un lenguaje conciso, amigable y un diseño atractivo deben ser pilares fundamentales para el desarrollo de esta herramienta.

- **PERIÓDICO INSTITUCIONAL**

Es un medio que proporciona información actualizada de manera frecuente. Sobre esta herramienta se detallan las actividades de la organización, aniversarios, ascensos e incluye espacios de entretenimiento como chistes, pasatiempos, crucigramas, entre otros.

- **MANUALES**

Son una guía práctica de soporte para la organización, la cual ayuda en la educación del personal sobre el reglamento y todos los temas concernientes a la misma.

Existen manuales de inducción, de procedimientos, de estilo, entre otros.

- **CARTELERAS**

Esta herramienta constituye una de las más usadas y de gran aporte comunicacional. Su función es informar al público y a la vez complementar las estrategias compuestas por otros medios.

Una cartelera llamativa capta rápidamente el interés del público objetivo.

- **BOLETÍN INFORMATIVO**

Se caracteriza por publicar información de manera inmediata y concisa sobre un tema específico.

- **CARPETAS PARA VISITANTES**

Se elaboran con el fin de brindar información a los visitantes sobre la organización, siguiendo los lineamientos de la misma.

- **MEMORANDOS**

Los memorandos son considerados como reemplazo mecánico del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves para dar instrucciones.

- **CARTAS DE DIRECTIVOS**

Es utilizado para transmitir la opinión del director de la organización, sirven para descartar la incertidumbre y los rumores.

- **INTRANET**

Es una red virtual, en la cual se intercambia información de manera interna en una organización.

Para accederla se deben resolver desafíos como usuarios, contraseñas, preguntas secretas y demás; a fin, de proteger los contenidos de las mismas.

La información de la intranet no es pública, por lo tanto su acceso estará habilitado únicamente para los funcionarios de la organización.

- **BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Es una herramienta de la comunicación ascendente, que tiene como objeto que los funcionarios de manera anónima, puedan expresar libremente sus opiniones o sugerencias sobre distintos temas de la organización.

Puede resultar una herramienta discreta para asuntos delicados como quejas, reclamos o malas experiencias.

- **REUNIONES**

Las reuniones son indispensables dentro de una organización. La realización de éstas de forma periódica, facilita el diálogo y fomentan las relaciones interpersonales.

Las organizaciones disponen de varias herramientas de comunicación que facilitan el acercamiento al público objetivo. Estas herramientas nacen de una cultura corporativa consciente de la necesidad e importancia de la comunicación de doble vía.

CAPÍTULO II. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. Identidad Corporativa

La Identidad corporativa constituye hoy en día una pieza fundamental de gestión para las instituciones. Para Joan Costa (2009, p. 64) se la define como “el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptiva que asegura su auto equilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro”.

Para una mejor comprensión, el mismo autor divide a la identidad en dos parámetros: lo que la empresa es, entendida como la estructura institucional y lo que hace, refiriéndose a la actividad que desempeña. Ésta se basa en “la realidad de la propia organización, incluye su historia, sus creencias, sus valores éticos y culturales, así como sus estrategias.” García (2001, p.84)

Capriotti alega que la identidad es el conjunto de características, con las que la entidad se auto identifica y se auto diferencia de las empresas concurrentes en un mercado. (Capriotti, 1999, p. 101); es decir, la identidad es la esencia diferenciadora de cada organización, que lleva consigo diferentes características, formas de comportamiento y naturaleza de negocio.

En otras palabras, la Identidad corporativa es un conjunto de características que forman la personalidad de la empresa, diferenciándola del resto de organizaciones y convirtiéndola en única dentro del campo empresarial.

La identidad constituye el todo de la organización y es aquí donde sus colaboradores forman parte esencial, ya que ellos deben sentirse parte de ésta y ser constructores del posicionamiento dentro de la sociedad.

2.1.1 Importancia de la Identidad corporativa

En la actualidad, las organizaciones han puesto mayor énfasis en fortalecer la identidad corporativa en los colaboradores. Van Riel afirma que la importancia de la identidad se basa en cuatro aspectos: Aumentar la motivación entre sus empleados, inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, tiene conciencia del importante papel de los clientes y de los públicos objetivo financieros. Van Riel (1997, p. 30)

El autor con estos aspectos, recalca la importancia de la identidad corporativa mediante el compromiso adquirido de los funcionarios hacia la institución, reflejado en la credibilidad que obtenga la organización tanto interna como externa, misma que propinará un incremento en la productividad empresarial.

2.1.2 Elementos de la Identidad

La identidad está compuesta por un conjunto de elementos que la caracterizan, como: “su historia, ética, filosofía de trabajo, orientación estratégica, políticas de gestión, al igual que sus comportamientos cotidianos, valores, presunciones y las normas establecidas por la dirección.” (Batolie, 1992, p. 106)

Es importante destacar que todos estos elementos conforman una herramienta básica para identificarla y diferenciarla del resto de organizaciones, para poder determinar tácticas efectivas de comunicación que consoliden dicha identidad en la empresa, con el único objetivo de que ésta se posicione empresarialmente.

Según Capriotti, la identidad organizacional está compuesta por tres ejes:

“Eje Vertical: se refiere a la historia de la organización, es inmutable, le da el carácter de permanente a la identidad. La historia está compuesta por los productos o servicios pioneros, accionistas, patentes, liderazgo, reputación, etc.

Eje Horizontal: proyecto empresarial, es la situación actual de la empresa, por lo que es un elemento dinámico y se debe adaptar a la realidad cambiante del entorno. Está definido por:

- Filosofía organizacional
- Las orientaciones estratégicas
- Políticas de gestión

Eje Transversal: denominado como Cultura Corporativa. Es el conjunto de presunciones básicas, comportamientos expresos de la organización y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa.” (Capriotti, 1999, p. 101)

2.1.3 Tipos de Identidad

La identidad se emplea no sólo para expresar la estructura de una organización, sino también para identificar la actividad que realiza y enunciar mediante diferentes manifestaciones el carácter de ésta. Joan Costa afirma que existen seis tipos de Identidad:

2.1.3.1 Identidad Cultural:

“Es la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholder y de la comunidad”. (Costa, 2007, p.126)

La manera de actuar del público interno de la organización puede afectar o influenciar en la imagen generada por los públicos externos, en otras palabras, se refiere a los signos culturales que determinan el comportamiento de la organización ante la sociedad y que influye en la manera de ser percibida y aceptada.

2.1.3.2 Identidad Verbal:

“A partir de la cultura identitaria, y pensando como semiótico, se dice que la identidad empresarial en su conjunto es un sistema de signos. Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades “sistémicas”. Y de signos, porque los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público, “significan”. (Costa, 2010, p.127)

La identidad verbal se refiere a la percepción que tienen las personas sobre la empresa, cabe destacar la importancia del nombre que posee una organización, ya que a través de éste, el público lo identificará creando un posicionamiento de marca.

2.1.3.3 Identidad Visual:

“La identidad visual abarca las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Los logotipos, símbolos y colores son distintivos que asumen la función de marca.” (Costa, 2007, p.128)

La identidad visual hace referencia a los signos que le permiten diferenciar a una empresa, los cuales se ven asociados a una imagen y una marca.

En base a esto, Villafañe determina cuatro funciones que cumple la identidad visual:

- Función de identificación: se define la identidad de una organización mediante cuatro áreas: Productos, servicios, comunicación gráfica, entorno y equipo humano.
- Función de diferenciación: se descifra la estructura corporativa, mediante tres tipos de identidad visual:

- *Identidad monolítica*, se caracteriza porque toda la empresa maneja un estilo visual único.
 - *Identidad respaldada*, es aquella que tiene empresas subsidiarias que poseen su propio estilo pero se sigue reconociendo a la organización matriz, tienen gran diversificación en distintos sectores.
 - *Identidad de marca*, es aquella que tiene empresas subsidiarias que utilizan su propio estilo pero la organización matriz no es reconocida, incluso sus marcas no parecen tener relación entre ellas y operan independientemente.
-
- Función de memoria: constituye un requisito indispensable para el funcionamiento adecuado de la identidad visual, mediante factores como: la simplicidad estructural, la originalidad, el carácter simbólico, la pregnancia y la armonía. (Villafañe, 1993, p. 125,126)
 - Función de asociación: Dicha función se da por: “analogía, cuando la marca posee un parecido con el producto; por alegoría, utilizando elementos de la realidad combinados de forma original; lógicamente, mediante una relación indivisible entre la imagen y su referente; emblemáticamente, al estar asociada la marca a determinados valores y convencionalmente, cuando la asociación es arbitraria”. (Costa, 1987, p.60)

2.1.3.4 Identidad Objetual:

“Cuando los objetos y productos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual”. (Costa, 2007, p. 129)

En otras palabras, la identidad objetual se refiere a la forma, embalaje, marca y nombre que tienen los productos, convirtiéndose en una experiencia sensorial para sus públicos, con el fin que un producto no solo sea reconocido por su nombre sino que la identidad de los productos se convierten en portadores de imagen, según lo afirma el autor.

2.1.3.5 Identidad Ambiental:

Se caracteriza por la ubicación de la organización y cómo está distribuida. Es aquella que “envuelve lo que sentimos cuando vivimos una experiencia total. Ella implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y sensaciones lúcidas”. (Costa, 2007, p.130)
La identidad ambiental es el sitio donde se desarrolla un producto o servicio y constituye la imagen empresarial física.

2.1.3.6 Identidad Comunicacional:

“Lo que llamamos estilo de comunicación, es un agregado, un valor añadido tanto para la empresa, que al mismo tiempo expresa su cultura identitaria propia y exclusiva, como para el público que a su vez, reconoce en ello la imagen corporativa.” (Costa, 2007, p.132)
Una identidad corporativa fortalecida ayuda a crear un sentido de pertenencia entre los colaboradores de la organización, motivándolos y aumentando el compromiso hacia la institución, con el fin claro de posicionar su identidad.

2.1.4 Atributos de la Identidad

Los atributos son un conjunto de particularidades que una organización quiere proyectar para ser reconocida por los públicos que la conforman. Justo Villafañe, define a los atributos que describen a la identidad como aquellas

características y aspectos que van unidos a la personalidad de la organización y son:

- Atributos permanentes de la identidad
- Atributos de la estrategia empresarial
- Atributos de la cultura corporativa

Tabla 4. Atributos de la Identidad

<p>ATRIBUTOS PERMANENTES DE LA IDENTIDAD</p>	<p>Actividad productiva o identidad sectorial Competencia técnica o identidad mercadológica Historia de la organización o identidad diacrónica Naturaleza societaria o identidad mercantil Corpus social o identidad social</p>
<p>ATRIBUTOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p>	<p>Misión Visión Proyecto empresarial</p>
<p>ATRIBUTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA</p>	<p>Comportamiento explícito Valores compartidos Presunciones básicas</p>

Tomado de: Villafañe, Justo, Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativa, 2003, Madrid: Pirámide, p.8

2.1.4.1 Atributos permanentes de la Identidad:

Se refiere a los productos o servicios pioneros, patentes, accionistas, liderazgo y reputación, que componen a la historia de la organización. Es un factor

inmutable, es decir que no cambia y que le da el perfil de permanente a la identidad.

- La actividad productiva o “Identidad sectorial”

Se refiere a la labor que realiza una organización para generar valor mediante la elaboración de un producto o servicio para ser comercializado. Se identifica mediante:

- Catálogo de productos
- Ciclos de vida
- Organización productiva
- Asignación de recursos
- Control de calidad
- Investigación y desarrollo

- La competencia técnica y comercial o “Identidad Mercadológica”

Es la capacidad de una organización para competir en el mercado a través de la comercialización de sus productos o servicios. Ésta depende de:

- Producto estrella
- Cuota de mercado
- Distribución
- Precio
- Calidad
- Habilidades comerciales
- Satisfacción y fidelidad del cliente
- Conocimiento del mercado

- Historia de la organización o “Identidad Diacrónica”

Se refiere a la relación que existe entre colaboradores y lo informados que estos se encuentren sobre los acontecimientos de la organización, lo que determina:

- Declaración fundacional
- Contexto de la constitución
- Fundador
- Productos pioneros
- Patentes y prototipos
- Clientes
- Circunstancias históricas importantes
- Sedes e instalaciones
- Testimonios

- Naturaleza societaria o “Identidad Mercantil”

Es la forma jurídica que emplea la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser:

- Sociedades mercantiles
- Sociedades civiles

- Corpus social o “Identidad Social”

Es el conjunto de características que definen a la organización. Se define por:

- Entornos geográficos
- Tejido social de su plantilla
- Compromiso con la comunidad

2.1.4.2 Atributos de la estrategia empresarial:

Para implementar cualquier acción estratégica dentro de una institución es importante estar alineados a los objetivos principales que busca el giro de negocio a la cual se dedica la empresa.

Estos atributos conforman la situación actual de la organización, que lo convierte en un elemento dinámico y adaptable a la realidad del entorno.

- Visión: Cómo la organización se ve a sí misma en un futuro determinado. Los requisitos que debe cumplir son:
 - Concepto claro
 - Propósito noble
 - Debe ser creíble
 - Tener un potencial de éxito

- Misión: La razón de ser de la empresa. Debe cumplir con tres premisas:
 - Necesidad del cliente
 - Valor del producto o servicio
 - Premisa diferencial
 - Proyecto empresarial

2.1.4.3 Atributos de la cultura corporativa:

Se refiere a los elementos que aportan a la integración de los públicos internos de la organización y apoyan a la construcción de la identidad corporativa. Es relevante conocer el comportamiento que tiene una institución, ya que esto delimitará el actuar de los colaboradores dentro de ella, la cultura es un eje importante para la construcción de una identidad sólida dentro de la misma, es decir, contribuirá a consolidar el sentido de pertenencia de los miembros hacia ella.

- Comportamientos explícitos: Se refiere a todo aquello que exprese una forma de ser conjunta entre los miembros de la organización. Se deben tomar en cuenta aspectos como:
 - Entorno social
 - Lenguaje
 - Conducta no verbal
 - Imagen personal
 - Normas escritas

- Valores compartidos: Son todas aquellas creencias que en conjunto generan comportamientos dentro de la organización.

- Presunciones Básicas: Son las creencias que no se comparan con la conducta de los miembros de la organización ni la forma como ellos perciben la realidad de la misma. (Villafañe, 2003, p.8)

2.2. Cultura Corporativa

Se entiende por cultura a la mezcla de rasgos que caracterizan a una sociedad o grupo social. En el ámbito empresarial Capriotti (2009, p.24) define a la cultura corporativa como:

“el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría- los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores de grupo”.

Por lo tanto, la cultura se refiere a las normas, valores, comportamientos que defieren los funcionarios de una organización, convirtiéndose en indispensable al momento de crear y fortalecer la identidad. Es todo aquello que identifica a una organización, diferenciándola de otra, creando sentido de pertenencia entre sus públicos al compartir un mismo lenguaje referente a la empresa.

La cultura es transmitida en el tiempo y responde a las influencias tanto internas como externas del ambiente. Cabe recalcar, que toda organización posee una cultura propia que la identifica, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus colaboradores.

La cultura corporativa se caracteriza por identificar la razón social de la organización, es decir, el qué hace la empresa (el objeto de la actividad productiva) y el cómo lo hace (su estilo e impronta apropiada y diferencial). Costa (2009, p.65). Capriotti señala que “la cultura corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y modificar, puesto que no es fácil poder reconocer sus elementos y los factores que influyen en su formación y modificación.” Capriotti (1999, p.77)

Es importancia destacar tanto el tipo de cultura que se presenta en la organización como el contenido de la misma, ya que éste debe ser claro y motivacional para el personal; dicha información servirá para que los funcionarios se comprometan o no con la institución.

La cultura permite establecer intereses comunes, generar dinámicas productivas y contribuir a la formación de la imagen corporativa.

2.2.1. Características de la cultura corporativa

La cultura corporativa presenta ciertas características que la identifican y fortalecen dentro de la organización, mismas que ayudan a diferenciar unas de otras, entre las cuales Robbins señala:

- *Iniciativa individual*: Se refiere al grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- *Tolerancia del riesgo*: El grado en que los funcionarios son animados para asumir retos y riesgos.
- *Control*: Supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los colaboradores.
- *Identidad e integración*: Grado en que los miembros de la organización se interrelacionan entre el personal de la organización y la manera en que se identifican con la misma.
- *Sistemas de incentivos*: El grado en el que los incentivos (salarios, bonos) se basan en criterios de rendimiento del colaborador y cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
- *Tolerancia del conflicto*: La predisposición del personal para tratar y solucionar conflictos abiertamente.
- *Modelo de Comunicación*: Grado en que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad. (Robbins, 1993, p.621)

Estas características en conjunto hacen a la cultura de acuerdo a la realidad organizacional que se vive dentro de la misma.

2.2.2. Funciones de la Cultura Corporativa

El conocimiento de las funciones de la cultura corporativa es importante según Ritter porque “proporciona un vínculo entre los individuos o las organizaciones

y el mundo en que viven, permitiéndoles modelar activamente el “cómo” desean ser vistos por los demás.” (Ritter, p. 78)

Para lograr el objetivo deseado por la organización, la cultura corporativa según Ritter cumple las siguientes funciones: (Ritter, 2008, p. 56)

- Función de identificación, es la personalidad de la organización.
- Función de integración, se busca lograr un entendimiento común.
- Función de coordinación, donde se aplica normas y valores.
- Función de motivación, es lo que incentiva a la realización y cumplimiento de logros.

Como se puede observar, la importancia directa de la cultura sobre las personas y el funcionamiento de la organización son amplias y decisivas, que determinan con fuerza la percepción de los públicos que conforman la institución.

En este sentido, el autor Robbins Stephen sintetiza las funciones de la cultura corporativa en:

- Definir los límites, es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- Transmitir sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de compromisos personales con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. (Robbins, 1991, p.55)

Según los dos autores descritos, estas funciones se orientan al resultado concreto de cómo piensa y actúa la organización en el ámbito empresarial, siendo el eje conductor para la difusión de normas, políticas, formas de realizar el trabajo y conductas aceptadas o no dentro de una empresa.

Cabe recalcar que la importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan identificados para dialogar y exigir información. (Costa, 2007, p.89)

En otras palabras, la cultura corporativa es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, provee un sentido de seguridad a sus funcionarios y estimula el entusiasmo de los colaboradores para el cumplimiento de sus actividades.

2.2.3. Niveles de Cultura Corporativa

Slocum considera que existen diversos niveles que difieren en aspectos resistentes al cambio. Estos niveles son:

2.2.3.1. Nivel de los Artefactos y Rituales:

Se refiere a todos los elementos que conforman el diseño corporativo visual de la organización como a los eventos corporativos que se dan dentro de la institución.

2.2.3.2. Nivel de la Tradición, Leyendas, Mitos y Héroes:

Son todos aquellos hechos trascendentales que quedaron marcados en la organización y hoy en día forman parte de la historia institucional.

2.2.3.3. Nivel de los Valores:

Dentro de este nivel se engloba todos los sentimientos que la institución ha sembrado y a su vez cosechado en los funcionarios, mismos que son expuestos dentro de la organización con el fin de hacerlos partícipes de los logros alcanzados.

2.2.3.4. Nivel de los supuestos básicos:

Slocum define este nivel como “las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.” (Slocum, 2009, p.459) En otras palabras, hace referencia a todo tipo de acción asumida por sentido común por parte de los funcionarios de la organización.

2.2.4. Dinámica de la Cultura Corporativa

La cultura se transmite en el tiempo y se adapta de acuerdo a las influencias que reciben tanto internas como externas, producto de la dinámica organizacional.

La dinámica cultural se encuentra en un continuo movimiento dentro de la organización, manteniéndose influenciadas la cultura y la comunicación interna. Villafañe detalla cuatro categorías:

- Cultura fuerte / débil: La cultura se fortalece mientras mejor informados se mantenga a los colaboradores sobre los acontecimientos que ocurren en la organización.
- Cultura concentrada / fragmentada: “Una cultura fragmentada provoca subculturas, las cuales, cuando la cultura organizacional es débil, pueden jugar un papel negativo ya que desencadenan una pérdida de identidad. Por el contrario, si la cultura es fuerte, la organización adquiere variedad y se beneficia.” (Etkin, Schvarstein, 1989, p.208)
- Cultura con tendencia al cierre / apertura: depende del grado de aceptación a los cambios que se susciten en el entorno.
- Cultura autónoma / refleja: se produce en función al grado de distinción o imitación de sus patrones culturales. (Villafañe, 1993, p.166)

2.2.5. Tipos de Cultura

La cultura corporativa se presenta de diferentes formas en la organización, de acuerdo al escenario en el que se desarrolla. Michael Ritter clasifica a la cultura en cuatro tipos:

2.2.5.1. Cultura Burocrática:

Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Esta cultura generalmente se desarrolla en organizaciones con un crecimiento desmedido, donde la rutina y lo tradicional se convierten en características principales.

2.2.5.2. Cultura de Clan:

Se privilegia la tradición, lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo y se exija ir más allá del intercambio trabajo – salario.

2.2.5.3. Cultura Emprendedora:

Se caracteriza por los altos niveles de dinamismo, creatividad, aceptación a grandes retos y prevalece el compromiso con la innovación. Predomina en organizaciones cuya trayectoria es prometedora.

2.2.5.4. Cultura del Mercado:

Busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero. (Ritter, 2008, p.71)

La cultura corporativa direcciona a que los funcionarios de la organización asuman la estructura y políticas de la empresa, así como los valores y

principios de la misma; involucrando al público interno para que sea actor del fortalecimiento de la imagen institucional.

CAPÍTULO III. SECAP, INSTITUCIÓN LÍDER EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

3.1. Historia del SECAP

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), es una entidad de derecho público, con autonomía administrativa como financiera, con patrimonio y fondos propios, autogestionarios, desconcentrado además de especializados, adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales.

“El SECAP fue creado el 3 de octubre de 1966, mediante Decreto Supremo N° 1207, publicado en el Registro Oficial N° 141 del 17 de Octubre de 1966; adscrito al Ministerio de Previsión Social y Trabajo según Decreto N° 240 del 21 de Agosto de 1970 y posteriormente actualiza su Ley según Decreto N° 2928 con fecha 19 de Octubre de 1978.” (Ley de Creación y Funcionamiento del SECAP, 2010, p.1-5)

El 17 de octubre de 1966 se crea el primer centro de capacitación del país, ubicado en la ciudad de Quito, específicamente en Santa Prisca, con el apoyo del señor Don Clemente Yerovi Indaburu, Presidente Interino de la República del Ecuador; quien apostó por el crecimiento expansivo de la Institución. En el año de 1974 se abre el segundo y más grande Centro de Formación Industrial (CERFIN), gracias al apoyo del Instituto Alemán (ITA), quien dona maquinaria con el fin de ampliar la estructura académica de la Institución.

Posteriormente, ante la creciente necesidad de capacitación en el resto del país, el SECAP abrió nuevos centros a nivel nacional, expandiendo geográficamente su oferta académica. Desde entonces, ha sido la institución líder en capacitar y formar profesionalmente a los ecuatorianos, al brindar instrucción a los sectores productivo (empresas privadas), público (instituciones de estado) y social (Grupos de Atención Prioritaria), a nivel nacional en los 34 centros que hoy en día, forman parte de la institución.

3.2. Identidad Visual

3.2.1. Logotipo institucional:



Figura 1. Logotipo Institucional
Tomado de: Manual de Imagen, SECAP, 2013

El logotipo tiene como concepto clave la tecnología en movimiento. Ha sido desarrollado para promover la alta visibilidad de la marca, equilibrado con una clara legibilidad del nombre. La relación (tamaño, posición, equilibrio visual) de los elementos que lo conforman, no se pueden alterar de ninguna forma. La marca SECAP contiene una proporción estudiada para su correcta aplicación, así como también para uso primario. (Manual de Imagen, SECAP, 2013)

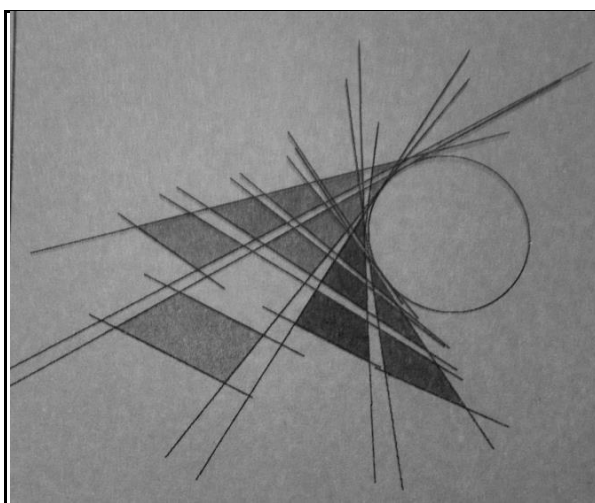


Figura 2. Marca SECAP
Tomado de: Manual de Imagen, SECAP, 2013

3.2.2. Tipografía:

Al ser una marca clara, la tipografía utilizada es HELVETICA, debido a su fácil lectura y alternativas de letra. Además, por la flexibilidad de diseño, esta fuente es utilizada en todas las piezas gráficas.

Para la redacción de textos, la letra a utilizar es ARIAL y en el caso de textos para la Web Site, la tipografía utilizada es VERDANA.

3.2.3. Colores Corporativos:

El color es un fuerte elemento de comunicación, el SECAP se compone de los tonos establecidos por el sistema corporativo del Gobierno Nacional del Ecuador, con el fin de comunicar de mejor manera el mensaje de la marca.

La armoniosa combinación de estos proporciona una gran flexibilidad en el diseño, generando unidad y fortaleza visual.

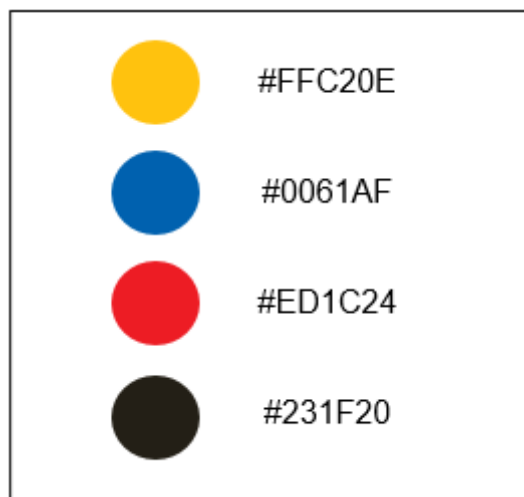


Figura 3. Colores corporativos

Tomado de: Manual de Imagen, SECAP, 2013

3.3. Funciones del SECAP

Las actividades del SECAP se dirigen a la capacitación del personal en servicio o en aptitud de incorporarse al mismo y, se orientan al desarrollo de habilidades y destrezas para el eficiente desempeño de trabajos concretos en los diferentes sectores. Para alcanzar este propósito, el SECAP cumple las siguientes funciones dentro de la sociedad:

- “Formar aceleradamente mandos medios y mano de obra calificada para la industria.
- Capacitar profesionalmente a los trabajadores activos en las áreas de su competencia.
- Formar instructores que estén en capacidad de actuar en los diversos centros de capacitación que funcionen en el país.
- Colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia en el planeamiento y ejecución de cursos de capacitación profesional para los trabajadores.
- Reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades de trabajo que se presenten en las áreas de su competencia.
- Cooperar activamente con los Departamentos especializados de los Ministerios y Entidades Públicas, en todo lo relativo a trabajos estadísticos, investigaciones y política de empleo y de recursos humanos, así como en todo lo relacionado con capacitación profesional.

- Coordinar con el sector privado en trabajos estadísticos y de investigación relacionados con la capacitación profesional.” (Ley de Creación y Funcionamiento del SECAP, 2010, pp. 1-5)

3.4. Misión y Visión

La misión y visión del SECAP fueron replanteadas en el año 2012, como parte del proceso de transformación organizacional, alineadas a las políticas de Estado actuales, dentro del Estatuto Orgánico de la Institución.

Misión: “Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria.” (www.secap.gob.ec, s.f.)

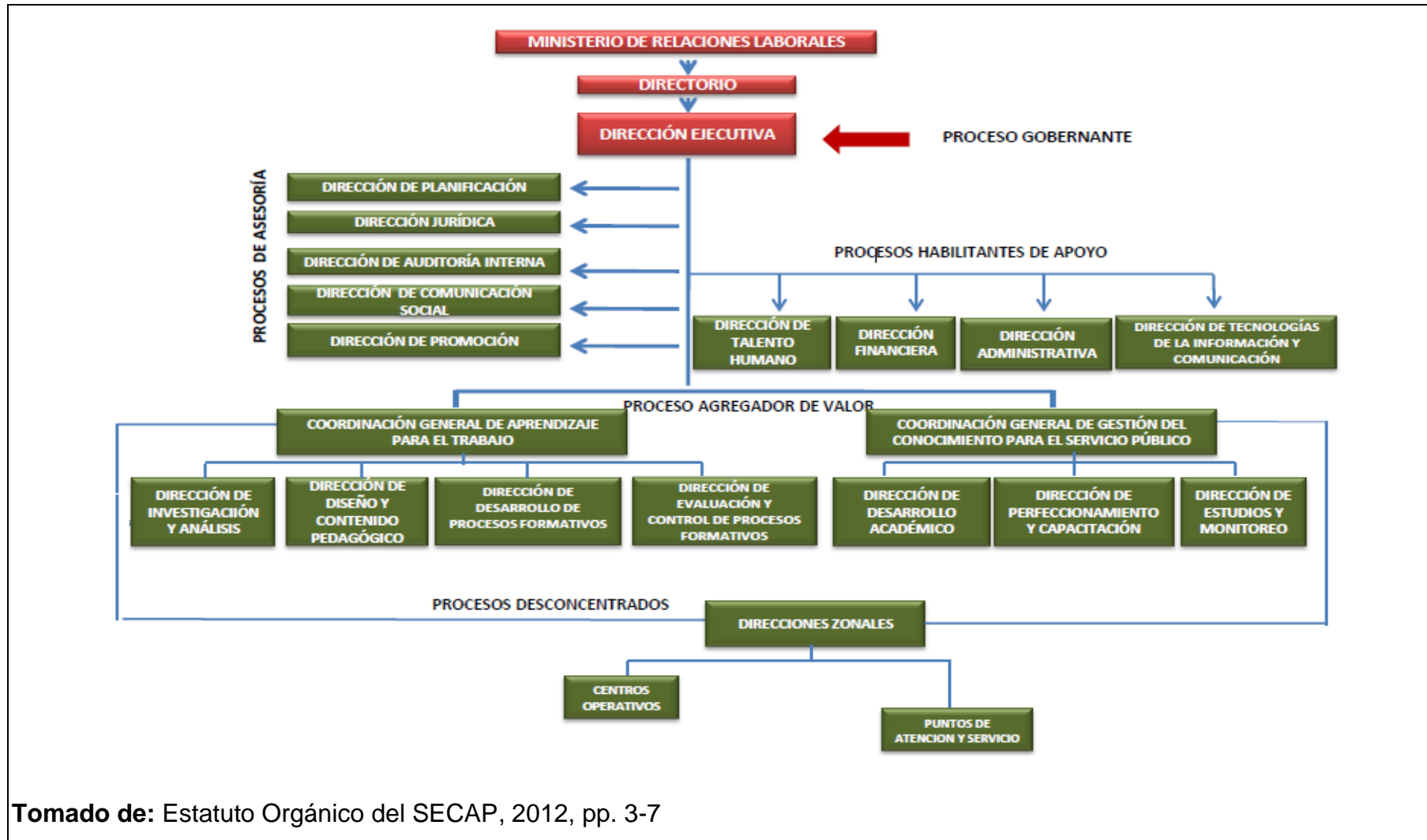
Visión: “Ser la Institución oficial líder, en la formación y capacitación profesional para el Trabajo, que desarrolla su gestión acorde a los cambios económico-sociales, con infraestructura e innovación tecnológica digna e inclusiva al servicio de la ciudadanía, en relación directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacionales.” (www.secap.gob.ec, s.f.)

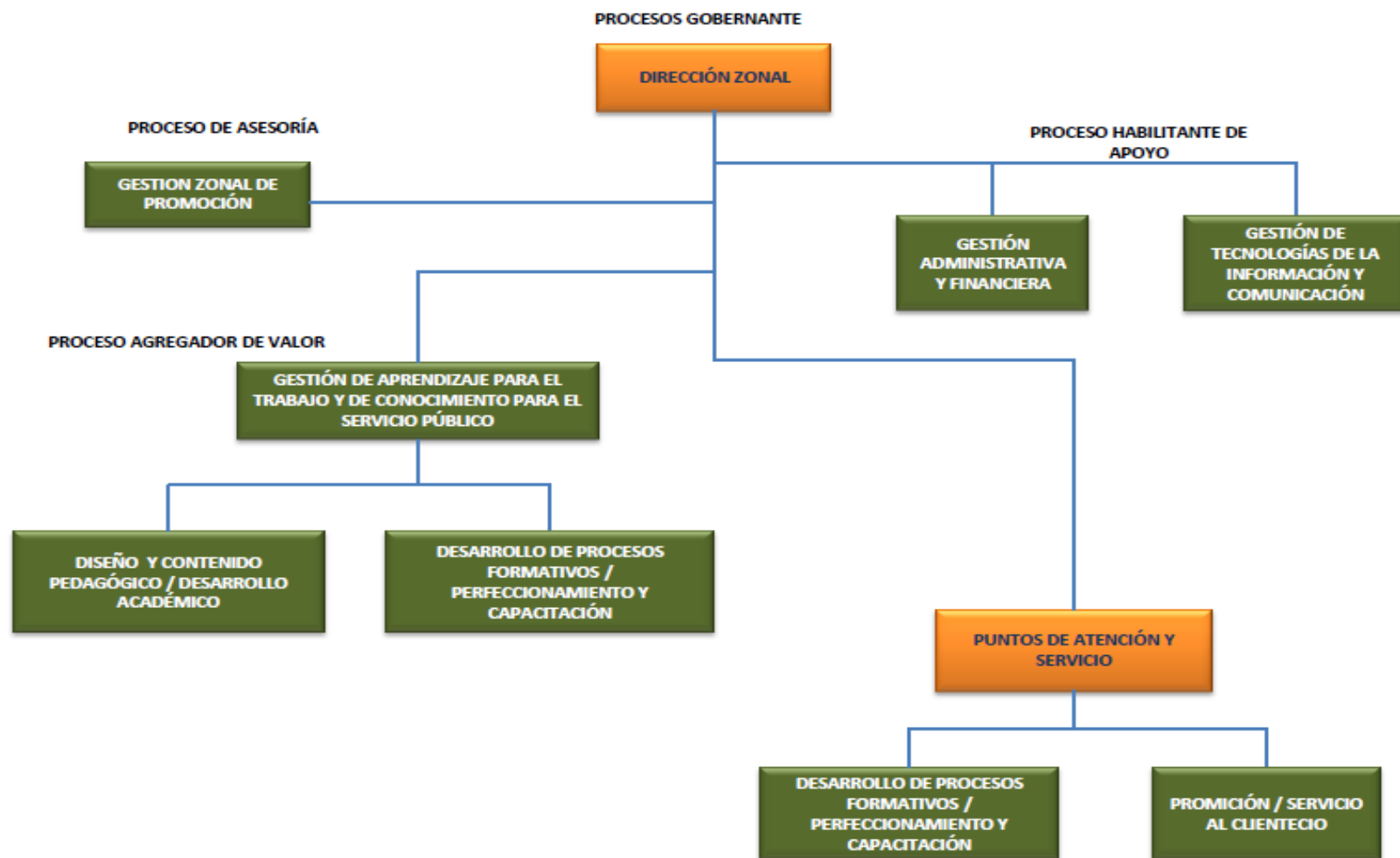
3.5. Valores del SECAP

- **“DIGNIDAD:** como valor constitucional con el ser humano, incluye a la honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad y puntualidad, que identifican al funcionario del SECAP.
- **EXCELENCIA:** Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** El SECAP está en continua transformación acorde a las necesidades de la ciudadanía.
- **LIDERAZGO:** Liderazgo en la formación y capacitación del talento humano que permita el desarrollo de los sectores productivo, público y grupos de atención prioritaria.” (Código de ética institucional, 2012, pp. 4-5)

3.6. Organigrama





Tomado de: Estatuto Orgánico del SECAP, 2012, pp. 3-7

3.7. Estructura Orgánica

La estructura organizacional del SECAP se encuentra dividida en función del grado de contribución o de generación de valor agregado, orientado al cumplimiento de la misión institucional:

- **PROCESOS GOBERNANTES:**

Orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la institución.

- Directorio, mismo que se encuentra conformado por:
 - Eco. Carlos Marx Carrasco. (Preside), Ministro de Relaciones Laborales
 - Ing. Paulina Paz Ojeda, Directora Ejecutiva SECAP
 - Dr. Pabel Muñoz López, Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo
 - Econ. Fausto Herrera Nicolalde, Ministro de Finanzas
 - Econ. Ramiro González Jaramillo, Ministro de Industrias y Productividad
 - Econ. Augusto Espinoza Andrade, Ministro de Educación
 - Sr. Vladimir Andocilla Rojas, Representante Laboral
 - Sra. Gabriela Ávila, Representante del sector empleador
- Dirección Ejecutiva del SECAP

- **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos.

- ***Gestión de aprendizaje para el trabajo:***
 - Gestión de diseño y contenido pedagógico
 - Gestión de desarrollo de procesos formativos
 - Gestión de evaluación y control de procesos formativos
 - Gestión de investigación y análisis

- ***Gestión del conocimiento para el servicio público:***
 - Gestión de desarrollo académico
 - Gestión de perfeccionamiento y capacitación
 - Gestión de estudios y monitoreo

- **PROCESOS HABILITANTES:**

Generan productos y servicios para los procesos gobernantes, para los agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

- ***De Asesoría:***
 - Gestión de Planificación
 - Gestión Jurídica
 - Gestión de Auditoría interna
 - Gestión de Comunicación social
 - Gestión de Promoción

- ***De Apoyo:***
 - Gestión de Administración del Talento Humano
 - Gestión Financiera
 - Gestión Administrativa

- Gestión de Tecnologías de la información y comunicación

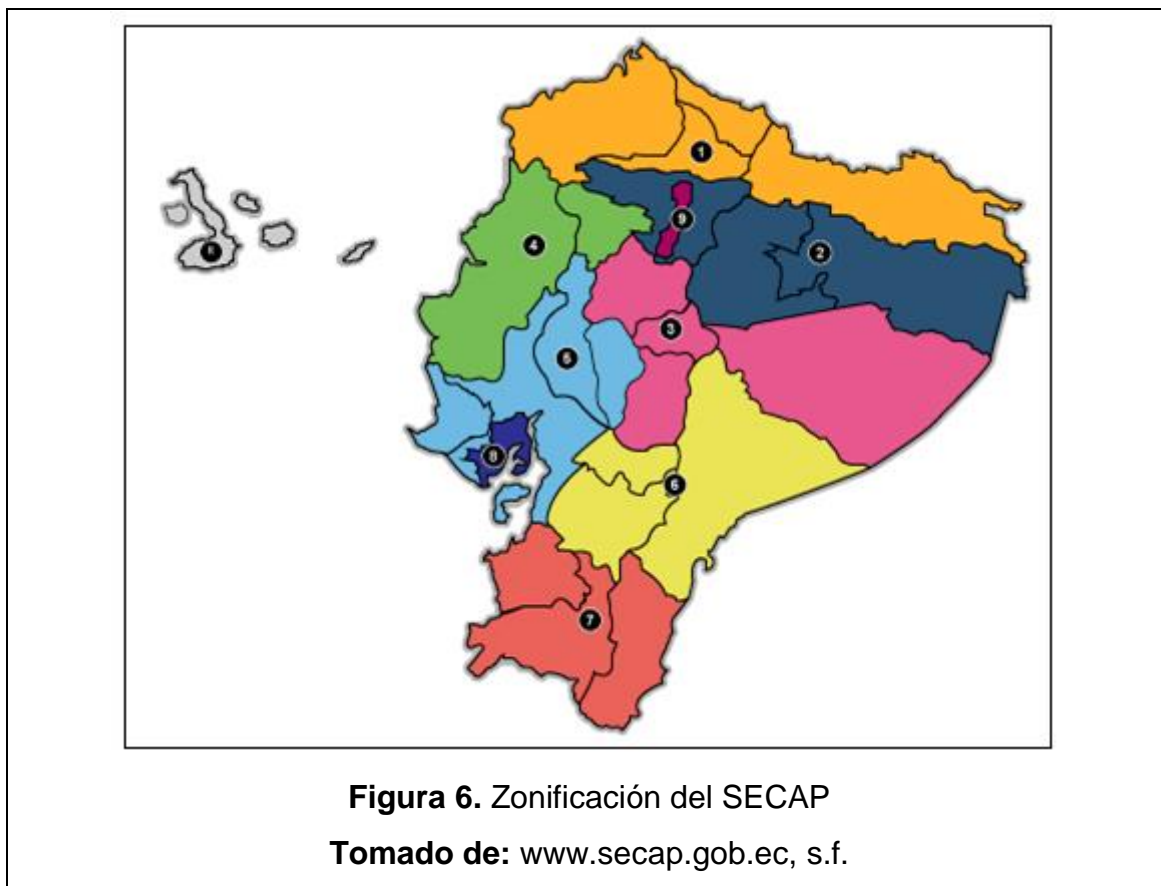
- **PROCESOS DESCONCENTRADOS:**
Están encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos en áreas geográficas establecidas.
 - Direcciones Zonales

(Estatuto Orgánico del SECAP, 2012, pp. 3-7)

3.8. Ubicación Geográfica

El SECAP alineada al modelo de gestión de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que divide al país por zonas según criterios de densidad y objetivos de desarrollo estratégicos; cuenta con nueve Direcciones Zonales en todo el territorio nacional, conforme al siguiente detalle:

- **Dirección Zonal 1:** Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos y Carchi
- **Dirección Zonal 2:** Pichincha, Napo y Orellana
- **Dirección Zonal 3:** Cotopaxi, Tungurahua, Pastaza y Chimborazo
- **Dirección Zonal 4:** Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas
- **Dirección Zonal 5:** Guayas, Los Ríos, Santa Elena y Bolívar
- **Dirección Zonal 6:** Azuay y Morona Santiago
- **Dirección Zonal 7:** Loja, El Oro y Zamora Chinchipe
- **Dirección Zonal 8:** Guayas
- **Dirección Zonal 9:** Pichincha
- **Régimen Especial:** Galápagos



3.9. La Comunicación dentro de la Institución

El SECAP, institución adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales, pasó de ser una institución limitada en recursos físicos y tecnológicos, a ser la institución líder en capacitar y formar profesionalmente a los ecuatorianos.

De acuerdo a la estructura orgánica de la Institución, el perfil del cargo para conformar la Dirección de Comunicación, que tiene como objetivo principal posicionar la imagen y los servicios que el SECAP oferta a nivel nacional, es enfocado en profesionales con título en Comunicación Social. A través de ésta, la Institución se ha preocupado por fortalecer su imagen y prestigio institucional, focalizando su labor únicamente en el ámbito externo, excluyendo de su plan de trabajo la comunicación interna a nivel nacional.

La Institución ha invertido en publicidad en los principales medios impresos del país, complementando su promoción a través de trípticos, folletos y hojas informativas sobre los servicios del SECAP de acuerdo a cada Zona.

En lo que refiere a comunicación interna, no se han realizado acciones que mejoren el clima laboral ni fortalezca la cultura corporativa de la organización. Es primordial tomar acciones sobre la problemática interna que atraviesa la Institución, ya que a pesar de contar hoy en día con una administración joven, la gran mayoría de funcionarios que laboran en la organización se niegan a aceptar la evolución que ha tenido, a causa de su larga trayectoria institucional.

En las Zonas 2 y 9, se ha divisado una alta rotación de personal, principalmente de directivos, ocasionando inestabilidad entre los funcionarios de la Institución. Por tal razón, existen errores en la difusión y recepción de mensajes, a causa del inadecuado uso de los canales de comunicación interna así como el deficiente control que existe de los mismos, lo que ha impedido la continuidad y experticia de tareas asignadas, dando como resultado una baja productividad en cuanto a cumplimiento de resultados y sobre todo actitudes laborales negativas.

Conscientes que ya no es solo importante la comunicación como imagen hacia el público sino que es fundamental dentro de la institución, como parte del crecimiento organizacional; se enfocará el proyecto en implementar un adecuado manejo de la comunicación interna, mejorando el ambiente laboral, generador de una imagen deficiente de la institución.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN

4.1. Objetivos

4.1.1 Objetivo General:

Diagnosticar la efectividad de la comunicación interna del SECAP de las Zonas 2 y 9 para determinar estrategias que fortalezcan la identidad y cultura corporativa.

4.1.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la identidad de SECAP de las Zonas 2 y 9.
- Determinar el estado actual de la cultura organizacional del SECAP.
- Reconocer las herramientas y canales de comunicación interna utilizadas por el SECAP.
- Crear estrategias comunicacionales que fortalezcan la identidad corporativa del SECAP, zonas 2 y 9.

4.2. Enfoque metodológico

La investigación se basará en un enfoque multimodal o mixto, que consiste en un “proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p.234).

De esta manera, los enfoques mixtos parten de la teoría que lo cuantitativo y cualitativo que son únicamente “posibles elecciones u opciones” para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas.

Todd, Werlich y Mckeown, consideran que con el método mixto:

- “Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementa nuestra confianza en que los resultados son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.
- Ayuda a clarificar y teorizar el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- Se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- Al combinar métodos, aumentamos no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, si no que el entendimiento es mayor y más rápido.
- Los modelos mixtos logran que “exploremos y explotemos” mejor los datos.” (2006, Párr. # 2)

En el desarrollo del estudio y levantamiento de información se utilizaron entrevistas como parte del método cualitativo además de encuestas dentro del método cuantitativo. La metodología se basó de acuerdo a los objetivos de estudio que se pretenden alcanzar con la aplicación de la herramienta.

Se procedió a diseñar el esquema de la entrevista y el cuestionario de la encuesta estableciendo ejes para desarrollar las mismas, de manera que las respuestas de las herramientas utilizadas ayuden a obtener evidencias sólidas sobre la situación actual de la institución. Se estructuró el banco de preguntas previamente para que aporte al diagnóstico de la comunicación interna del SECAP, una vez aplicada, se procedió a realizar la tabulación y el análisis de resultados.

4.3. Tipo de estudio o Alcance

La investigación se llevará a cabo mediante un estudio Proyectivo. Según Hurtado de Barrera (2000, p. 85): “intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta”.

En base a la teoría descrita se pretende fortalecer la cultura corporativa del SECAP, conociendo a profundidad las causas que determinan la deficiente comunicación interna de la Institución.

Se realizó un estudio Correlacional, identificando los actores de la comunicación interna de las Zonas 2 y 9, su relación entre sí para detectar posibles problemas o casos de éxito que permitan desarrollar estrategias de mejora.

4.4. Determinación de la población y selección de muestra

4.4.1 Determinación de población:

La investigación se realizó a los funcionarios de nombramiento y contrato que trabajan en los diferentes centros que conforman las Zonas 2 y 9:

Tabla 5. Centros del SECAP

ZONA	CENTRO	DIRECCIÓN
ZONA 2	Centro Múltiple Quito Norte	Av. Isaac Albéniz y el Morlán
ZONA 9	Centro Múltiple Quito Centro	Av. 10 de Agosto y Mosquera Narvéez
	Centro Operativo Quito Sur	Sector de los Dos Puentes
	Centro Operativo Galápagos	Isla Santa Cruz

Tabla 6. Población de estudio

POBLACIÓN DE ESTUDIO ZONAS 2 Y 9		
POBLACIÓN 1:	Directivos	2
POBLACIÓN 2:	Personal Administrativo	4
POBLACIÓN 3:	Personal Operativo	94
TOTAL		100

4.4.2 Muestreo:

Se puede diferenciar varios tipos de muestreo y el seleccionado para la investigación es el método de muestreo no probabilístico por conveniencia que intenta obtener una muestra de elementos conveniente para el estudio. Es un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. La muestra se establece a partir de algún criterio que le resulte más cómodo al investigador; principalmente en función de la posibilidad de accesos. Puede entregar resultados confiables siempre y cuando la población sea homogénea. (Hernández, 2010, p.268).

Las Direcciones Zonales 2 y 9 cuentan con 100 funcionarios públicos en total, es decir que se considera el conjunto Universo como alcanzable, por lo tanto, el tamaño de la muestra será de los trabajadores en su totalidad.

4.4.3 Muestra:

La muestra a la cual va dirigido el proyecto consta de 100 personas, por lo que se realizará censo en las poblaciones 1, 2 y 3. En el caso de la aplicación de encuestas se elaborarán al total del universo debido a que es un número

pequeño de individuos como para excluir a alguno del proyecto, las entrevistas se realizarán a los Directores Zonales y Coordinadores, que conforman la población 1 y 2 de la investigación.

La población 3 se determinará mediante censo con una investigación cuantitativa y cualitativa por punto de saturación, que permitirá identificar la relación entre lo que se conoce de la población y la examinación que se haga a la misma.

4.5. Método

Los métodos a utilizarse para la investigación son el analítico – lógico e inductivo, ya que mediante el estudio de la población se podrá identificar y conocer a cabalidad a la población objeto de estudio por lo que fue necesario para argumentar la investigación. Mediante la observación, se analizó el nivel de comunicación interna que existe en las Zonas 2 y 9 del SECAP así como la aceptación por parte del personal de la institución, a través de encuestas además de entrevistas que se realizaron al total de la muestra, partiendo de lo personal a lo general.

4.6. Técnicas de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Técnica Documental, la investigación se basará en:
 - Bibliográfica, que consisten en todos los libros y revistas que aporten a la investigación.
 - Documental, que mediante material oficial interno de la institución, se conocerá el flujo de comunicación formal interna existente, basados en reglamentos y resoluciones de la Institución.

- Técnica de Campo, dado que se quiere lograr un acercamiento directo a la realidad de las Zonas 2 y 9, mediante la realización de entrevistas así como encuestas.

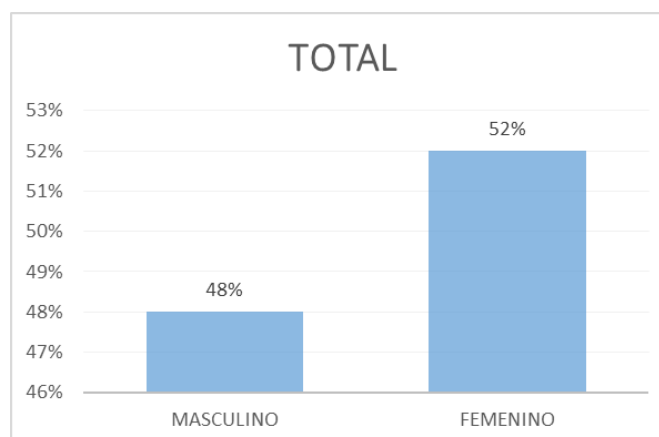
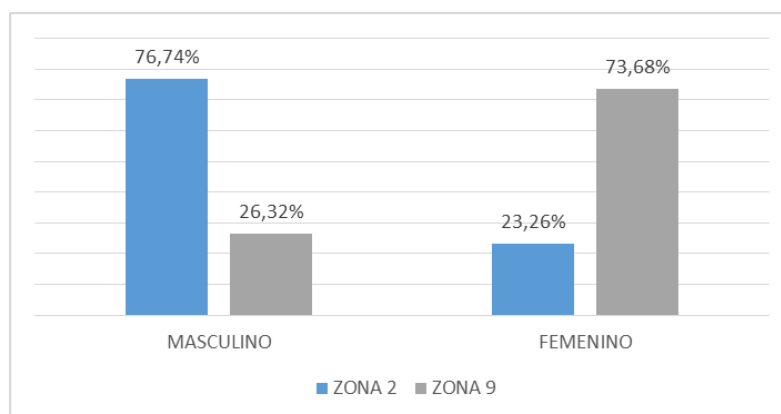
Tabla 6. Técnicas de investigación

POBLACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS	ENFOQUE	CATEGORÍA DE INVESTIGACIÓN
Directivos	Técnica de campo	Entrevistas estructuradas	Enfoque cualitativo	- Manifestaciones de la Comunicación Corporativa
Personal Administrativo		Entrevistas y Encuestas	Enfoques cualitativo y cuantitativo	- Importancia de un comunicador corporativo
Personal Operativo		Encuestas	Enfoque cuantitativo	- Funciones Comunicación Interna - Canales, barreras y herramientas de Comunicación -Elementos de la identidad.

4.6.1 Resultados e interpretación de encuestas:

DATOS INFORMATIVOS:**Género**

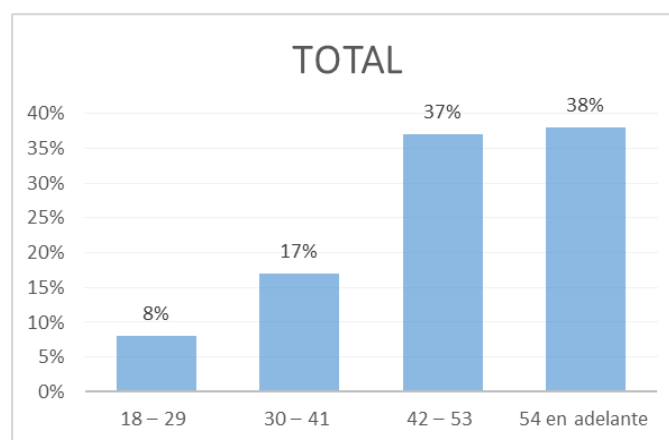
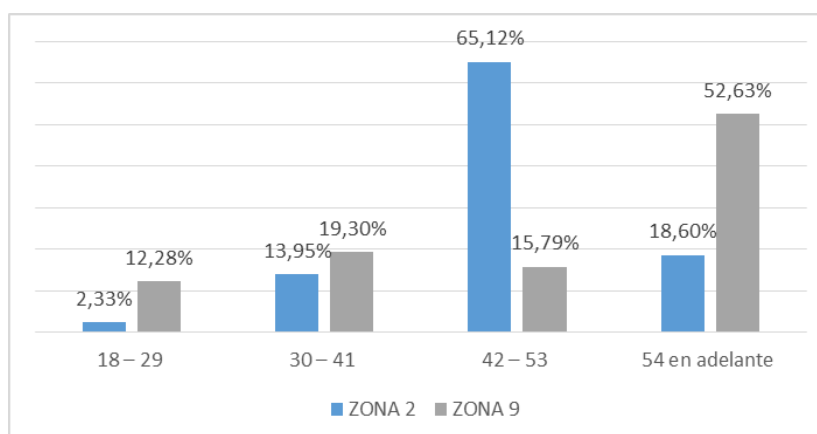
	FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
	ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
MASCULINO	33	15	76,74%	26,32%	48	48%
FEMENINO	10	42	23,26%	73,68%	52	52%
TOTAL	43	57	100%	100%	100	100%



En referencia al género, se puede notar que en la Zona 2, el 76,74% lo constituyen los hombres, lo que no sucede en la Zona 9, donde el 73,68% lo conforman las mujeres. En el gráfico totalitario, se puede observar que en las Zonas de estudio, predomina el sexo femenino con el 52%, teniendo el sexo masculino un 48% de presencia.

Edad

	FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
	ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
18 – 29	1	7	2,33%	12,28%	8	8%
30 – 41	6	11	13,95%	19,30%	17	17%
42 – 53	28	9	65,12%	15,79%	37	37%
54 en adelante	8	30	18,60%	52,63%	38	38%
TOTAL	43	57	100%	100%	100	100%

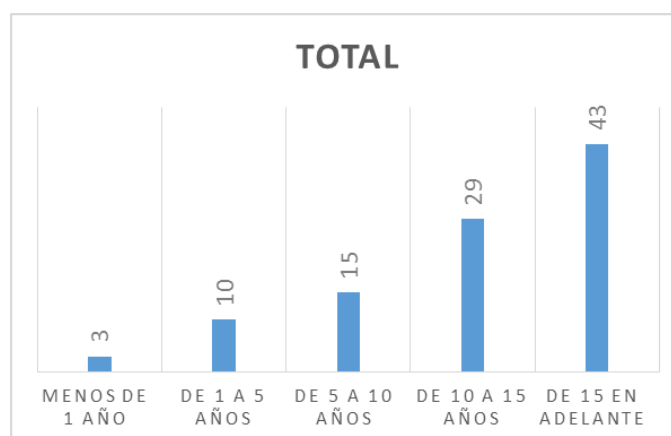
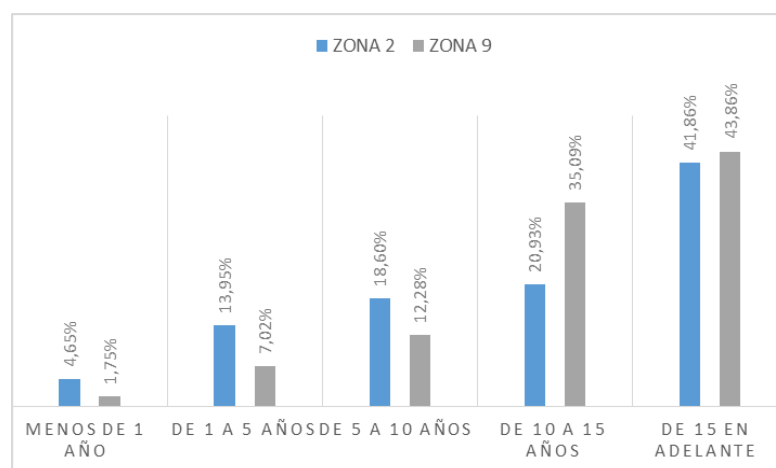


La población encuestada está dividida en estratos por edades, constituyendo cada una un intervalo, en donde la mayor proporción la constituyen los funcionarios de 54 años en adelante, con un 38%, seguido por un 37% correspondientes al intervalo de 42 – 53 años. En tercer lugar las edades comprendidas entre 30 – 41 años con un 17% y por último un 8% conformado por edades entre 18- 29 años. Al ser una institución antigua, está conformada en su mayoría por funcionarios de

edades desde los 42 años hasta más de 54 como se observa en el gráfico. A pesar de la transformación que está inmersa la institución, es muy bajo el porcentaje de personal joven que labora dentro de ésta.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Institución?

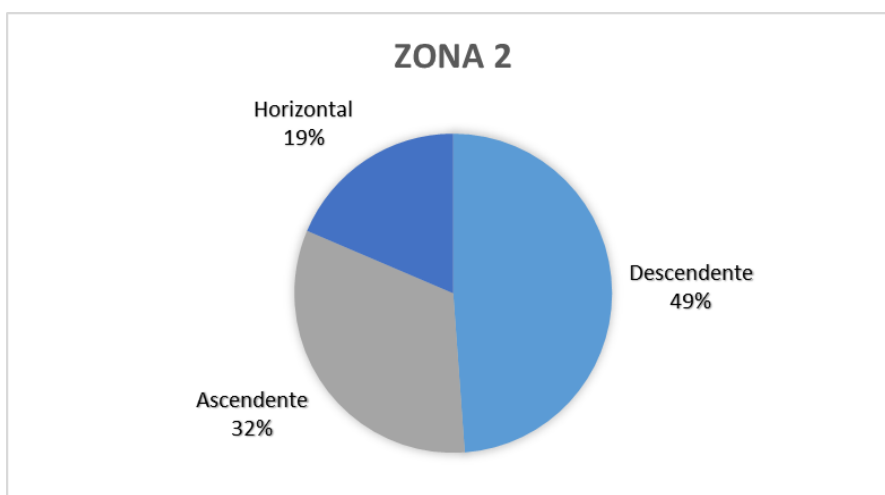
	FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
	ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
Menos de 1 año	2	1	4,65%	1,75%	3	3%
De 1 a 5 años	6	4	13,95%	7,02%	10	10%
De 5 a 10 años	8	7	18,60%	12,28%	15	15%
De 10 a 15 años	9	20	20,93%	35,09%	29	29%
De 15 en adelante	18	25	41,86%	43,86%	43	43%
TOTAL	43	57	100,00%	100,00%	100	100%

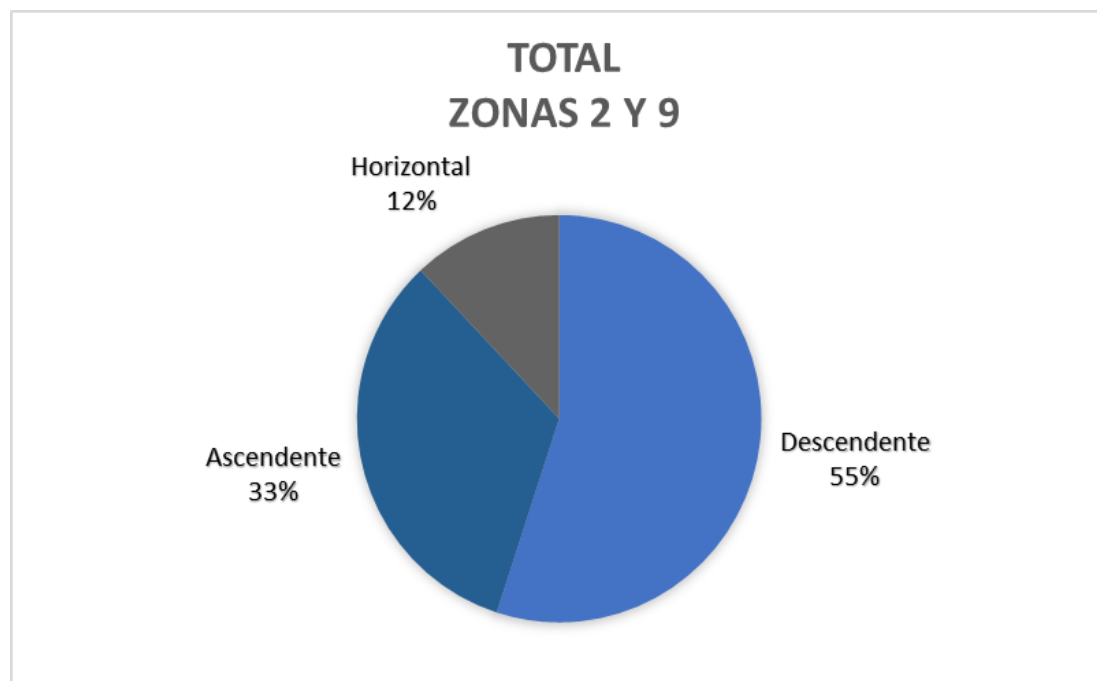
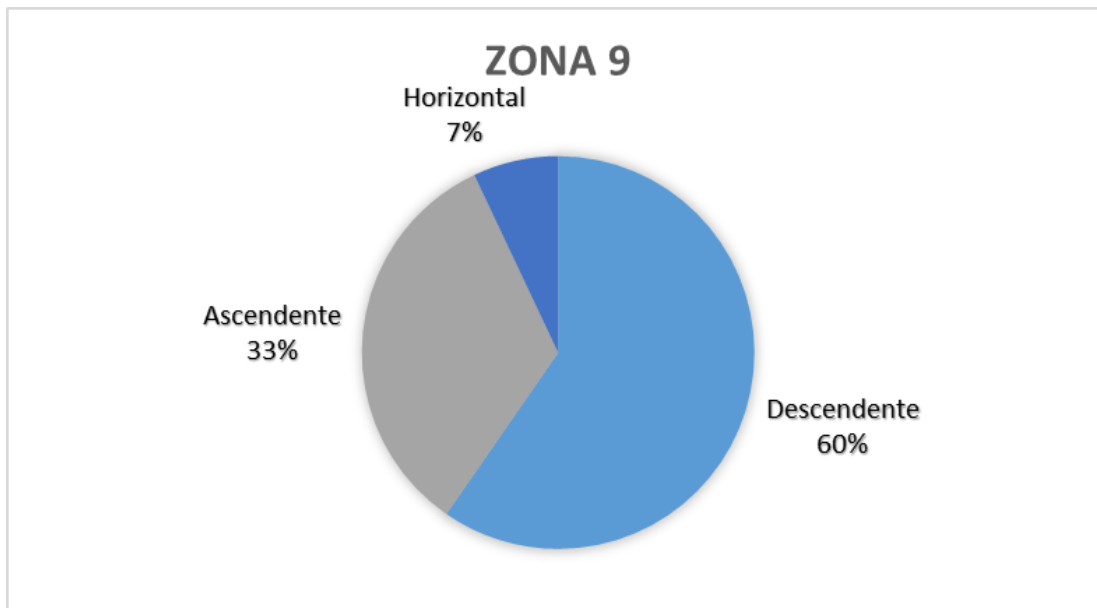


En las encuestas realizadas, se puede observar que el 43% de los funcionarios laboran en la Institución más de 15 años, el 29% de 10 a 15 años, un 15% de 5 a 10 años, y alcanzando el menor tiempo dentro de la institución está un 10% de la población que labora de 1 a 5 años, un 3% que trabaja menos de 1 año en los centros de estudio. Con este análisis se concluye que el 72% de los funcionarios que trabajan en la institución, laboran bajo la modalidad de nombramiento siendo personas que tienen aparte de experiencia, un conocimiento amplio del SECAP y los cambios que ha tenido durante algunos años.

1. Qué tipo de comunicación considera Usted, que existe dentro de la Institución?

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Descendente	21	49%	34	60%	55	55%
Ascendente	14	33%	19	33%	33	33%
Horizontal	8	19%	4	7%	12	12%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%



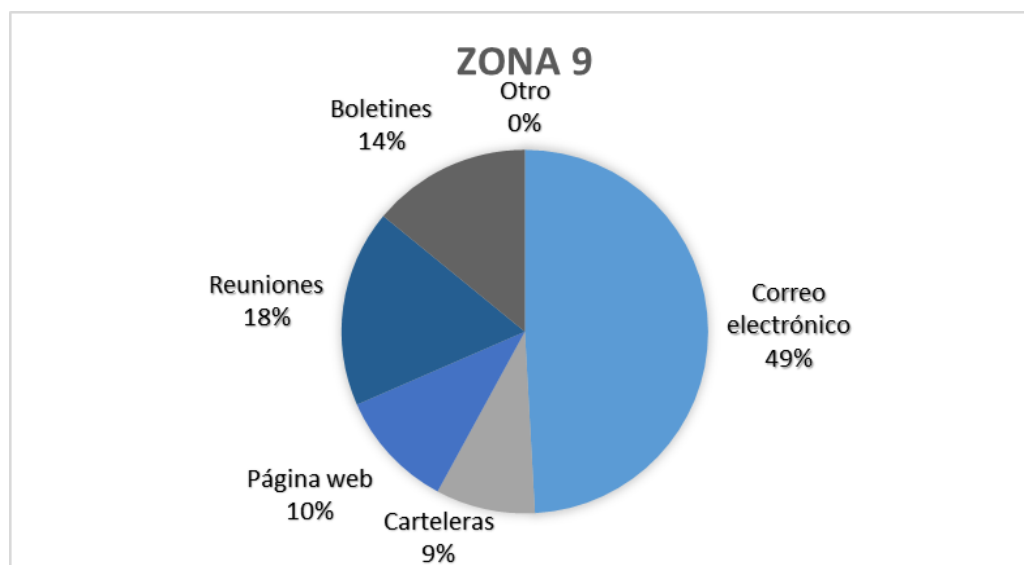
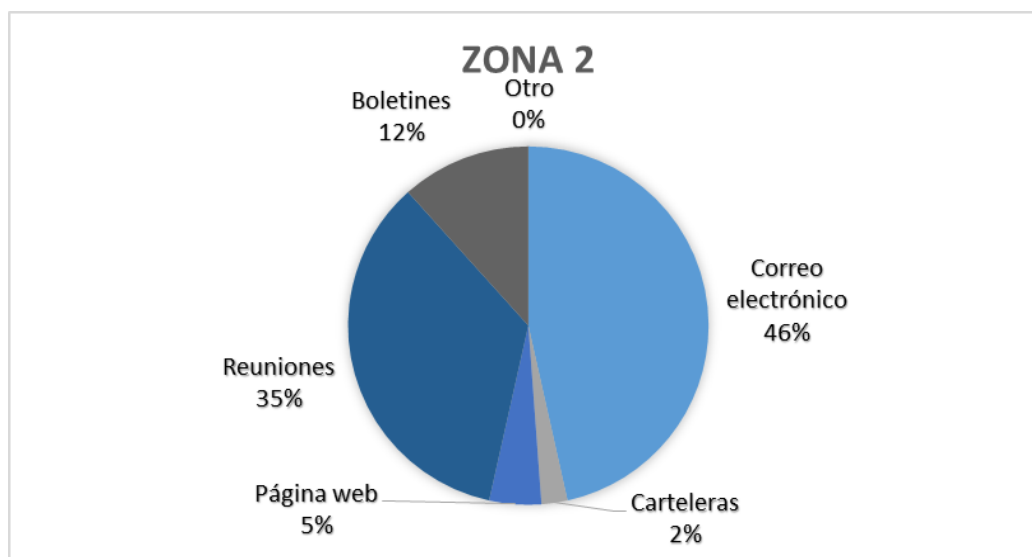


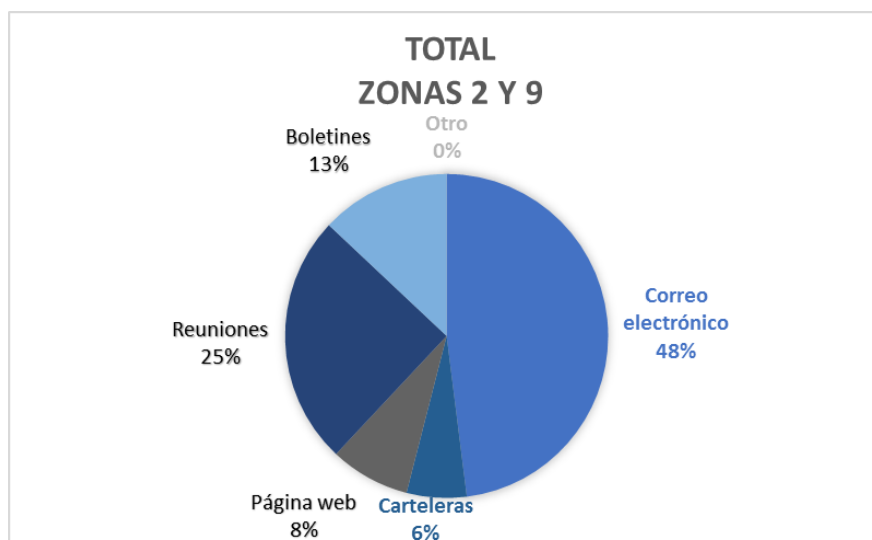
El 55% del total de la población encuestada, afirma que el tipo de comunicación que se maneja dentro de la Institución es descendente, donde los superiores mandan y no aceptan opiniones ni sugerencias de sus colaboradores.

El 33% de la población señala que existe una comunicación ascendente y el 12% una comunicación horizontal.

2. Cuál es el canal de comunicación más eficiente, que Usted considera para transmitir información de la Institución?

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Correo electrónico	20	47%	28	49%	48	48%
Carteleras	1	2%	5	9%	6	6%
Página web	2	5%	6	11%	8	8%
Reuniones	15	35%	10	18%	25	25%
Boletines	5	12%	8	14%	13	13%
Otro	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%



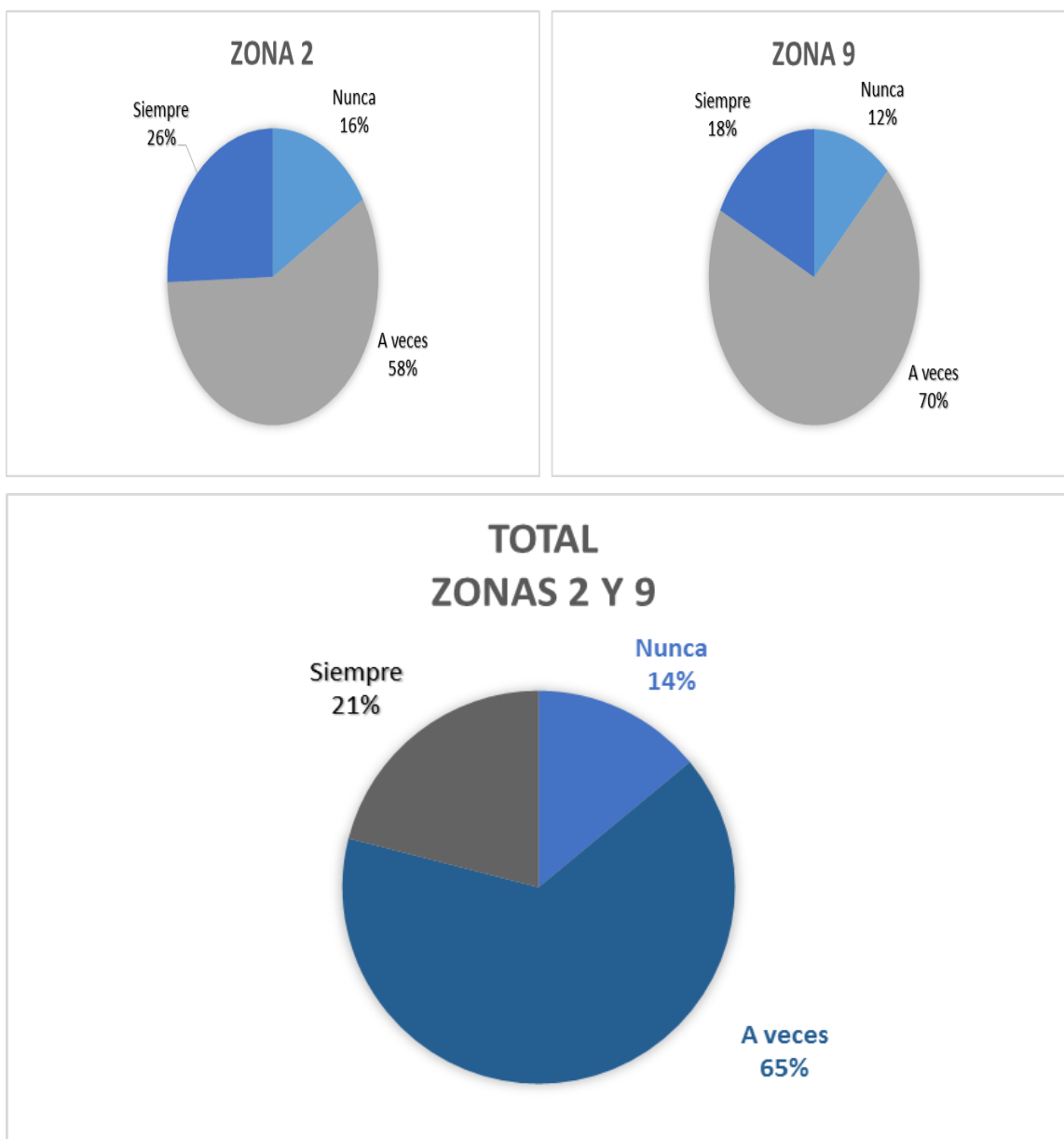


El 48% de la población encuestada, coinciden que el canal de comunicación más eficiente para transmitir información de la Institución es el correo electrónico, considerado como un medio óptimo como rápido para enviar y recibir información en cualquier parte del país.

Un 25% considera que las reuniones son otro mecanismo de gran ayuda, ya que la información llega de forma directa; mientras que los boletines con un 13%, la página web con el 8% así como las carteleras con un 6%, son considerados canales de poco impacto y acogida, debido a la poca promoción que se hace del uso de los mismos.

3. Su jefe inmediato le informa de las decisiones administrativas que se toman en la dirección zonal a la que usted pertenece?

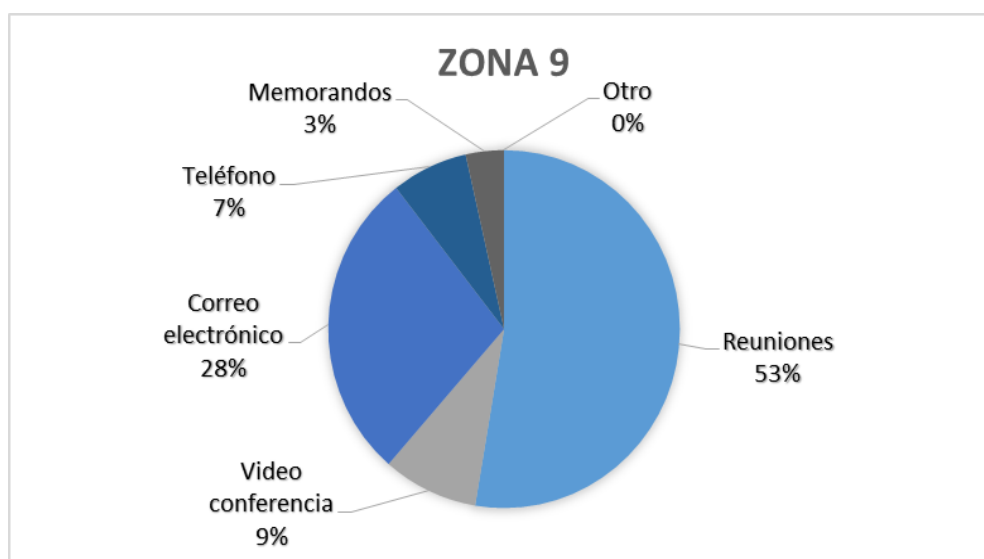
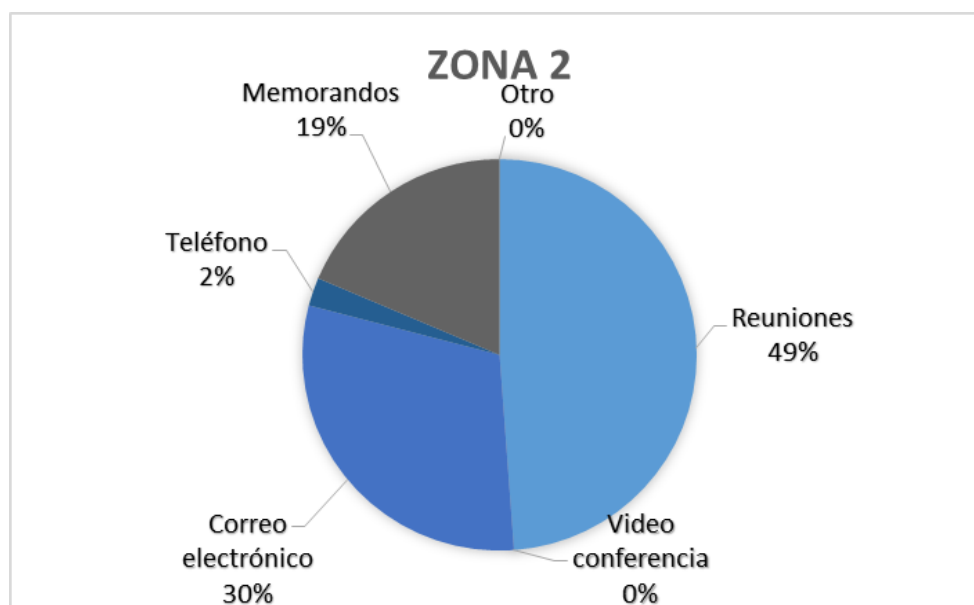
	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Nunca	7	16%	7	12%	14	14%
A veces	25	58%	40	70%	65	65%
Siempre	11	26%	10	18%	21	21%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%

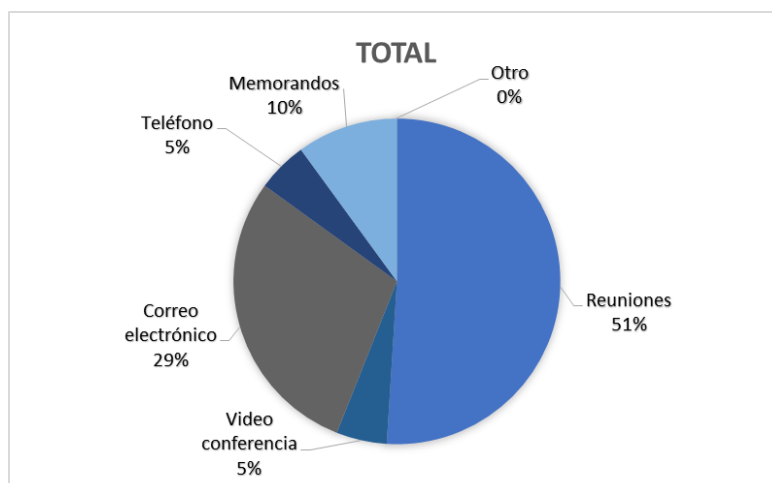


El 65% de los encuestados señalan que a veces son informados de las decisiones administrativas que se toman en las direcciones zonales a las que pertenecen, atribuyendo a que no existe una buena comunicación ni retroalimentación de la información que se desarrolla en la Institución, creando hermetismo en los asuntos institucionales; el 21% afirma que siempre, siendo considerado dentro de este grupo personal cercano a los Directivos o quienes son parte del manejo como de la distribución de la información; y, el 14% de encuestados señalan que nunca.

Si su respuesta anterior fue A VECES o SIEMPRE, ¿a través de qué medios lo hace?

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Reuniones	21	49%	30	53%	51	51%
Video conferencia	0	0%	5	9%	5	5%
Correo electrónico	13	30%	16	28%	29	29%
Teléfono	1	2%	4	7%	5	5%
Memorandos	8	19%	2	4%	10	10%
Otro	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%

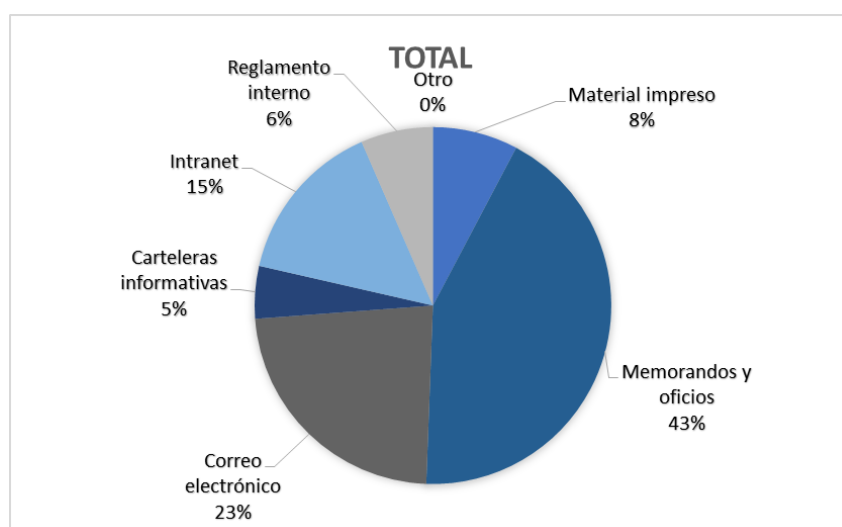
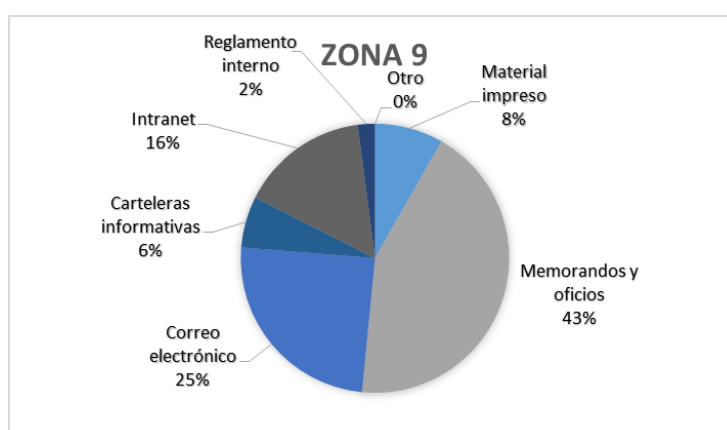
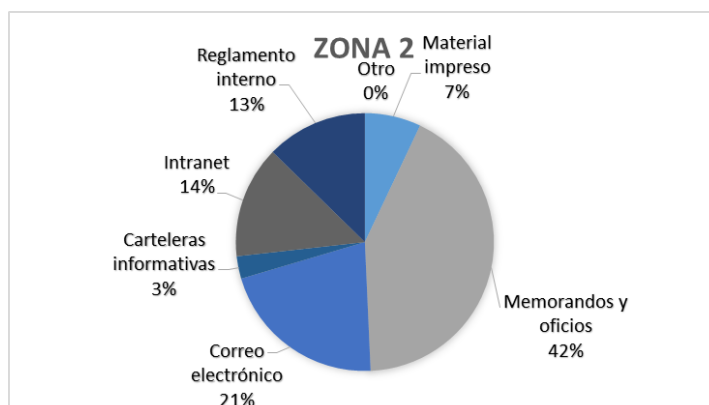




El 51% de los encuestados afirman que a través de las reuniones son informados de las decisiones administrativas que se toman en las direcciones zonales, el 29% señala al correo electrónico como medio de información, un 10% señala a los memorandos, un 5% a través del teléfono y por medio de video conferencia. Los funcionarios consideran que se debería tomar más en cuenta los correos electrónicos para transmitir información de manera inmediata.

4.Cuál de las siguientes herramientas de comunicación es utilizada con mayor frecuencia para transmitir y recibir información relevante en el desempeño de sus actividades?

	ZONA2		ZONA9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Material impreso	5	7%	8	8%	13	13%
Memorandos y oficios	30	42%	42	43%	72	72%
Correo electrónico	15	21%	24	25%	39	39%
Carteleras informativas	2	3%	6	6%	8	8%
Intranet	10	14%	15	15%	25	25%
Reglamento interno	9	13%	2	2%	11	11%
Otro	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	71	165%	97	170%	168	168%

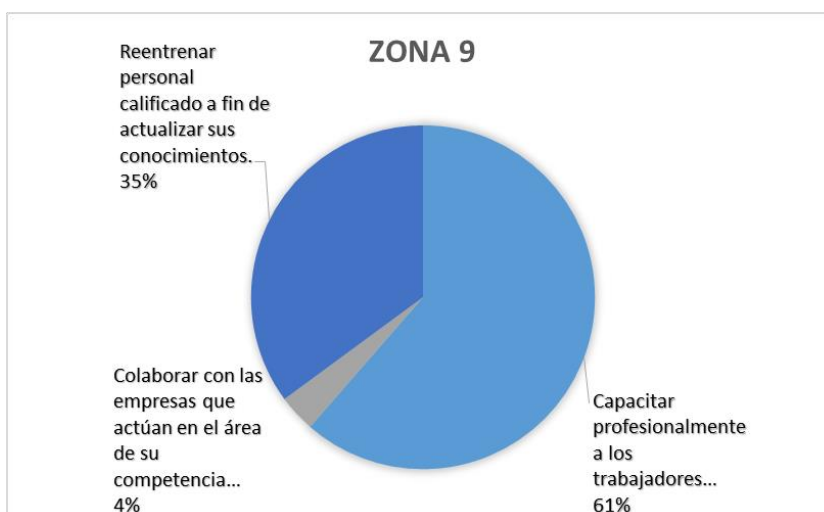
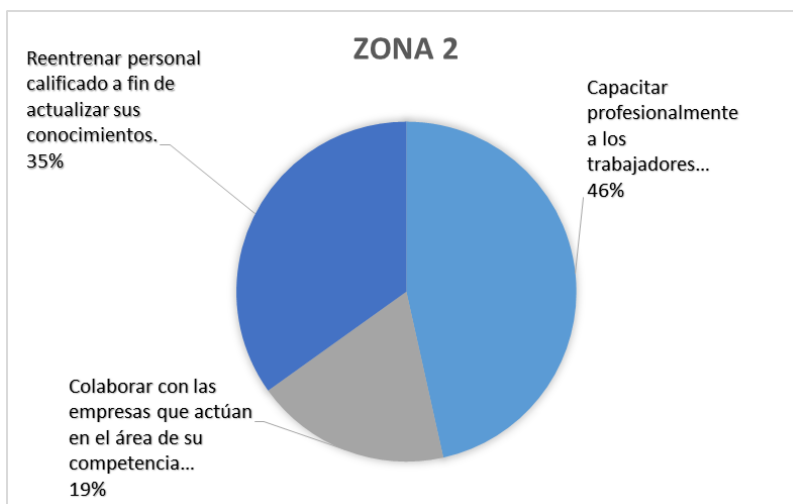


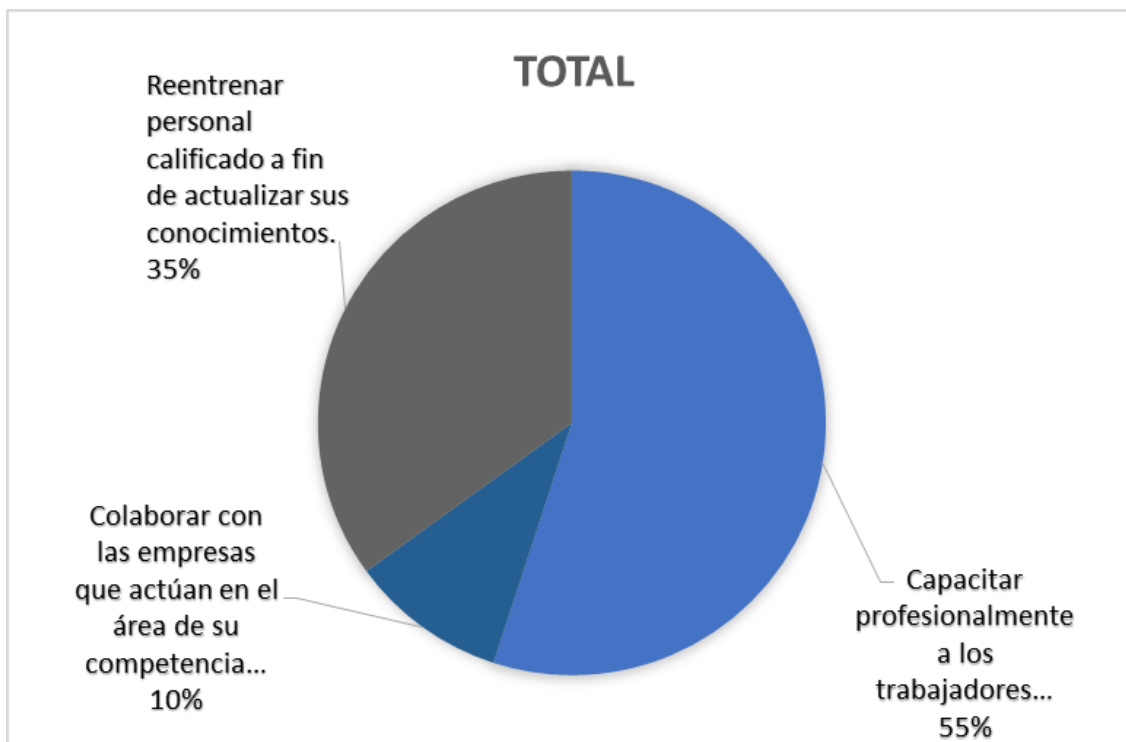
De acuerdo a la encuesta realizada, las herramientas de comunicación utilizadas con mayor frecuencia para transmitir y recibir información relevante en el desempeño de actividades son los memorandos así como los oficios con un 43%, considerados como documentos oficiales que permiten tener un respaldo físico del documento entregado; el correo electrónico con un 23%, ya que la información mediante está no tiene fronteras; la intranet con el 15%,

material impreso con el 8%, reglamento interno 6% y el 5% correspondiente a carteleras informativas. Estos últimos no atraen el interés del público debido a la poca promoción que se hace para el uso de los mismos.

5.Cuál o cuáles son las funciones del SECAP?

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Capacitar profesionalmente a los trabajadores...	20	47%	35	61%	55	55%
Colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia...	8	19%	2	4%	10	10%
Reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos.	15	35%	20	35%	35	35%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%





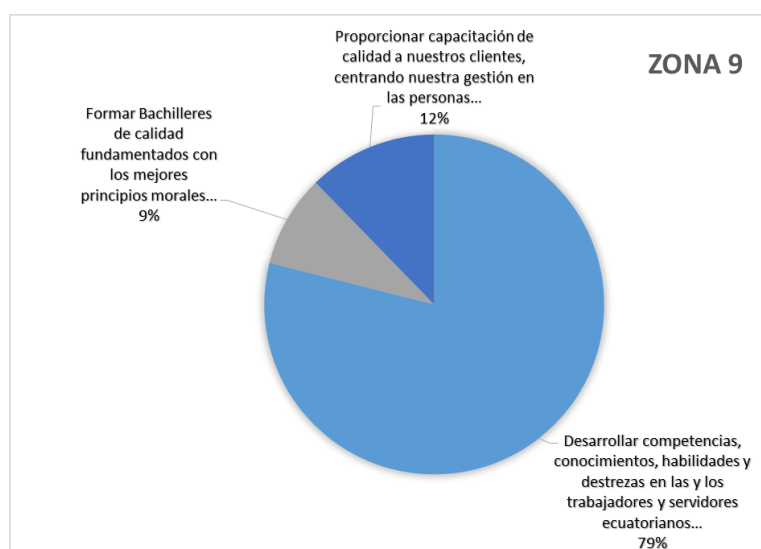
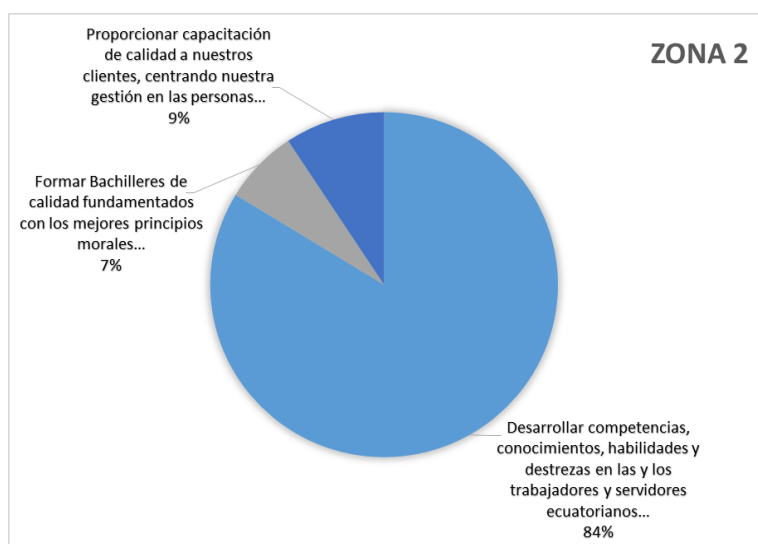
De acuerdo a las encuestas, el 55% de los funcionarios considera como única función del SECAP, capacitar profesionalmente a los trabajadores activos en las áreas de su competencia.

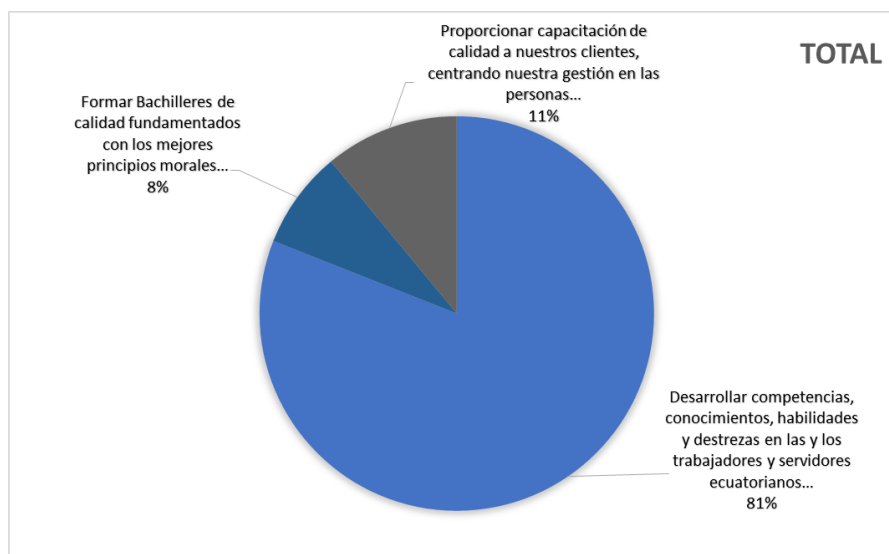
El 35% considera la función de reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos, de acuerdo con las necesidades de trabajo que se presenten en las áreas de su competencia, un 10% colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia en el planeamiento y ejecución de cursos de capacitación profesional para los trabajadores.

Es importante destacar el concepto limitado que tienen los funcionarios sobre lo que hace el SECAP al igual que la poca información que se comparte sobre ésta, ya que la mayoría de funcionarios asocian únicamente a la institución con capacitación y no considera diferentes funciones que cumple ésta dentro de la sociedad.

6. Seleccione la misión del SECAP:

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos...	36	84%	45	79%	81	81%
Formar Bachilleres de calidad fundamentados con los mejores principios morales...	3	7%	5	9%	8	8%
Proporcionar capacitación de calidad a nuestros clientes, centrando nuestra gestión en las personas...	4	9%	7	12%	11	11%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%

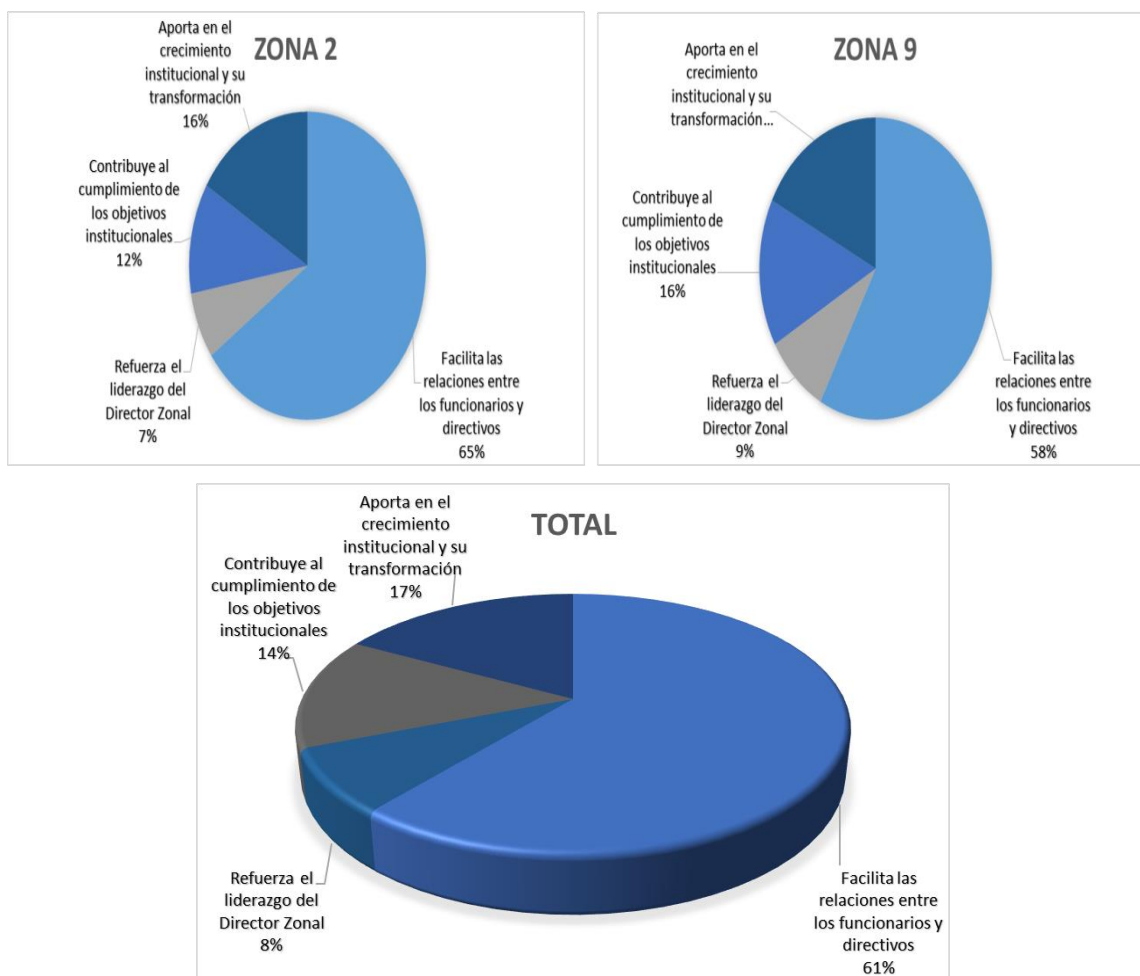




Como resultado de las encuestas ejecutadas, se observa que el 81% de la población conoce y tiene clara la misión de la Institución, misma que es: “Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria.”

7. Para Usted, cuál es el objetivo primordial de mantener una adecuada comunicación interna entre los funcionarios del SECAP?

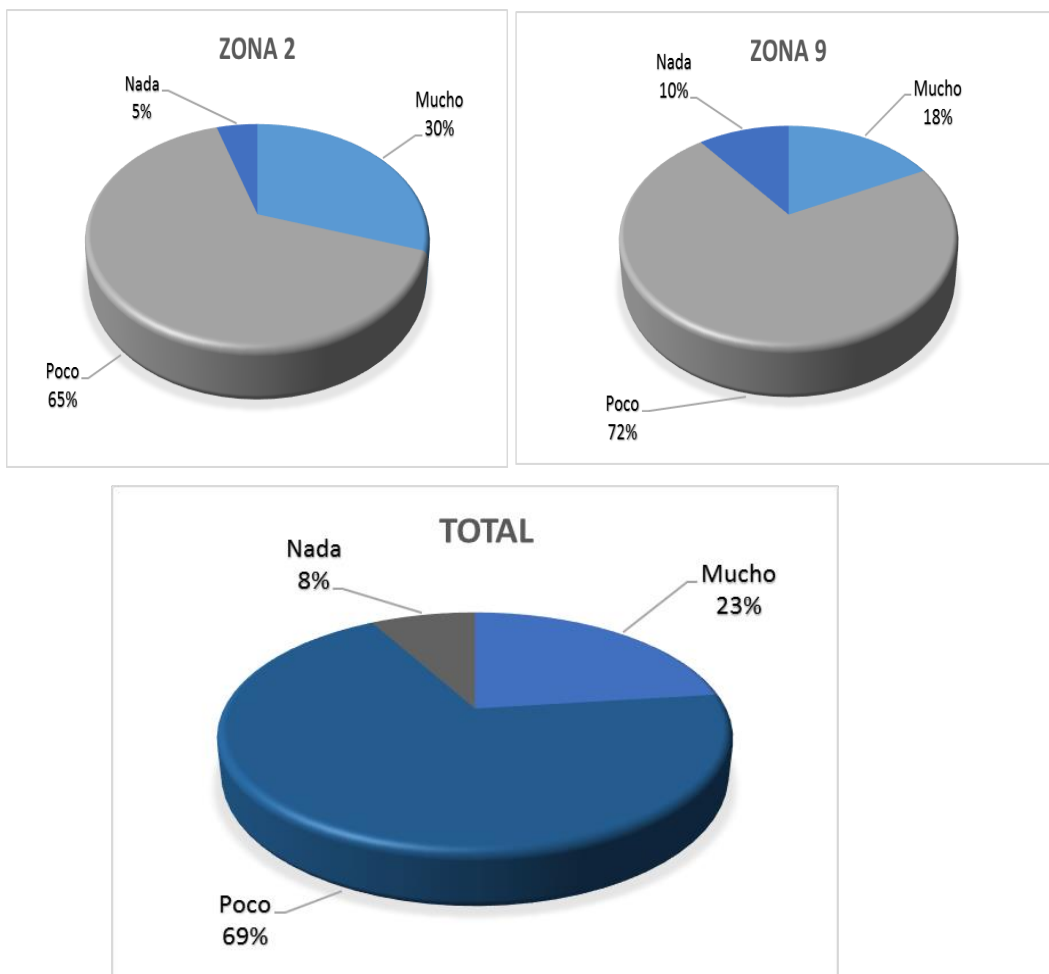
	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Facilita las relaciones entre los funcionarios y directivos	28	65%	33	58%	61	61%
Refuerza el liderazgo del Director Zonal	3	7%	5	9%	8	8%
Contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales	5	12%	9	16%	14	14%
Aporta en el crecimiento institucional y su transformación	7	16%	10	18%	17	17%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%



El 61% de los encuestados señalan que el objetivo primordial de mantener una adecuada comunicación interna, es facilitar las relaciones entre funcionarios y directivos, el 17% considera que aporta en el crecimiento institucional, el 14% contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y el 8% afirma que refuerza el liderazgo del Director Zonal.

8. Considera que su jefe transmite los objetivos y resultados de la Zona a la que pertenece?

	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
Mucho	13	30%	10	18%	23	23%
Poco	28	65%	41	72%	69	69%
Nada	2	5%	6	11%	8	8%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%

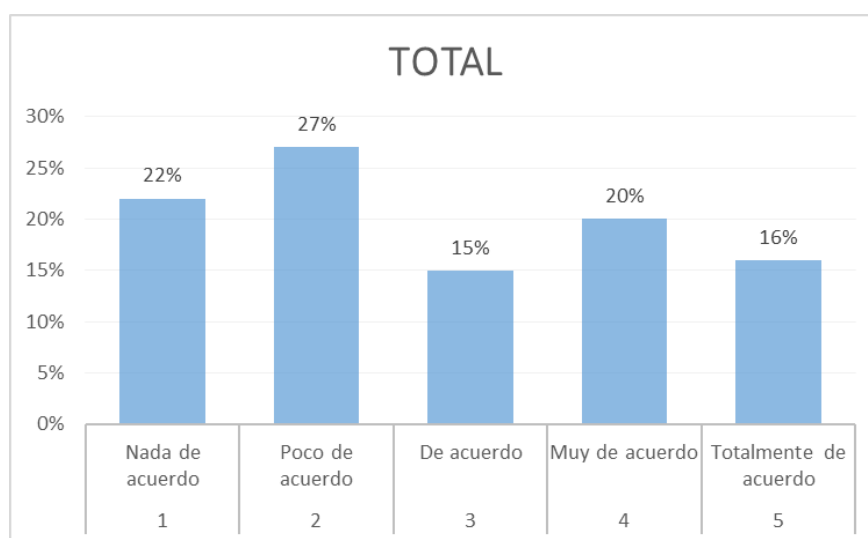
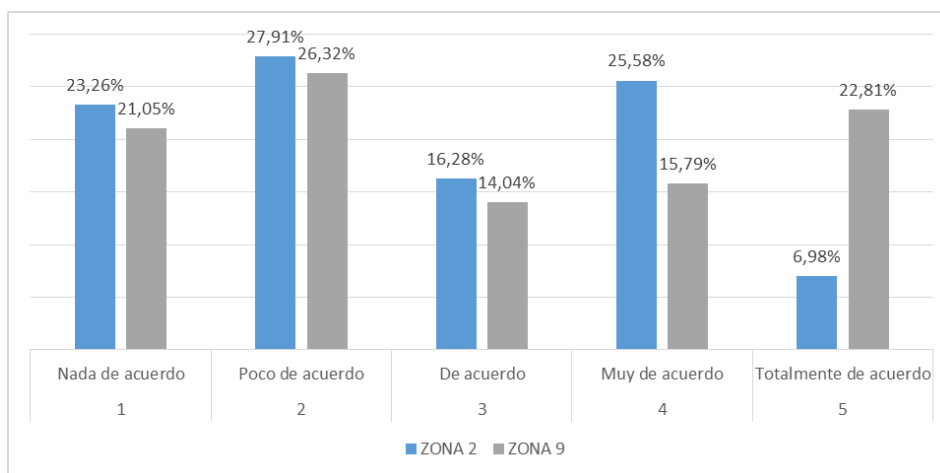


De acuerdo a las encuestas realizadas, el 61% considera que les transmiten muy poco los objetivos y resultados de la Zona a la que pertenece, el 23% mucho, el 8% nada. Según los encuestados, es muy escasa la información que se les transmite sobre la institución, lo poco que saben sobre objetivos y políticas o cambios es por fuentes no oficiales.

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 “Nada de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”:

- 9. Usted tiene un alto conocimiento de las políticas de calidad de la Institución:**

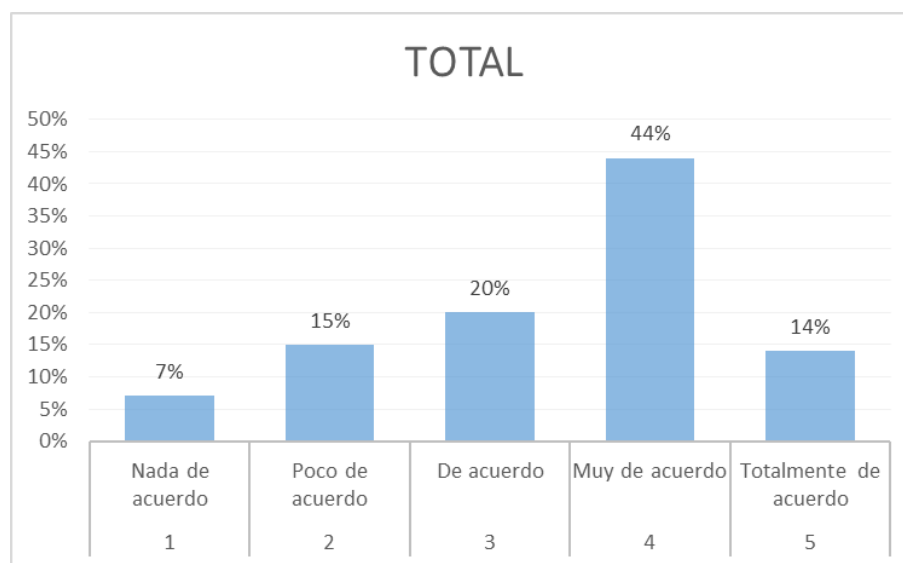
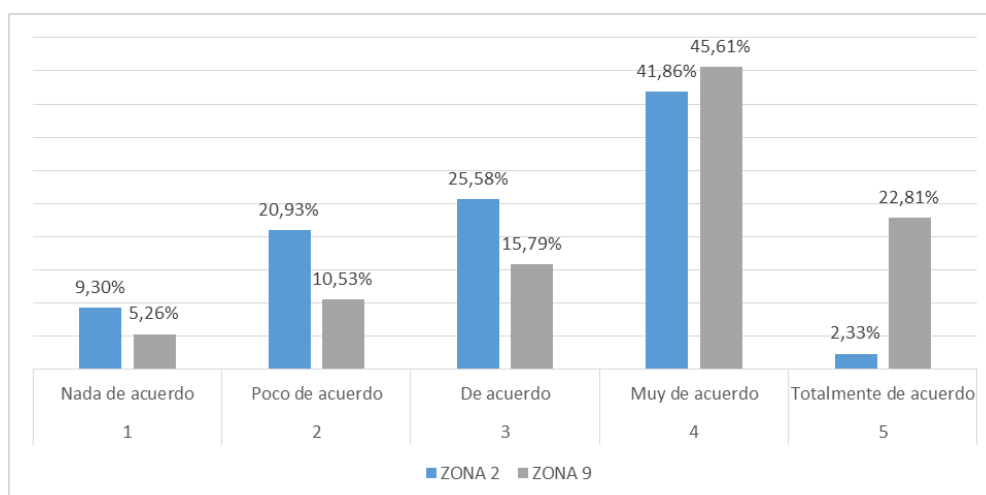
		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	10	12	23,26%	21,05%	22	22%
2	Poco de acuerdo	12	15	27,91%	26,32%	27	27%
3	De acuerdo	7	8	16,28%	14,04%	15	15%
4	Muy de acuerdo	11	9	25,58%	15,79%	20	20%
5	Totalmente de acuerdo	3	13	6,98%	22,81%	16	16%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%



El 27% de la población está poco de acuerdo en tener un alto conocimiento de las políticas de calidad de la Institución, el 22% nada de acuerdo, el 20% muy de acuerdo, el 16% totalmente de acuerdo y el 15% de acuerdo. Según la opinión de los encuestados, la falta de comunicación por parte de los Directivos ocasiona desconocimiento de las políticas que se implementen a favor de la institución.

10. La Institución ha difundido de manera clara y permanente, las políticas de calidad alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir?

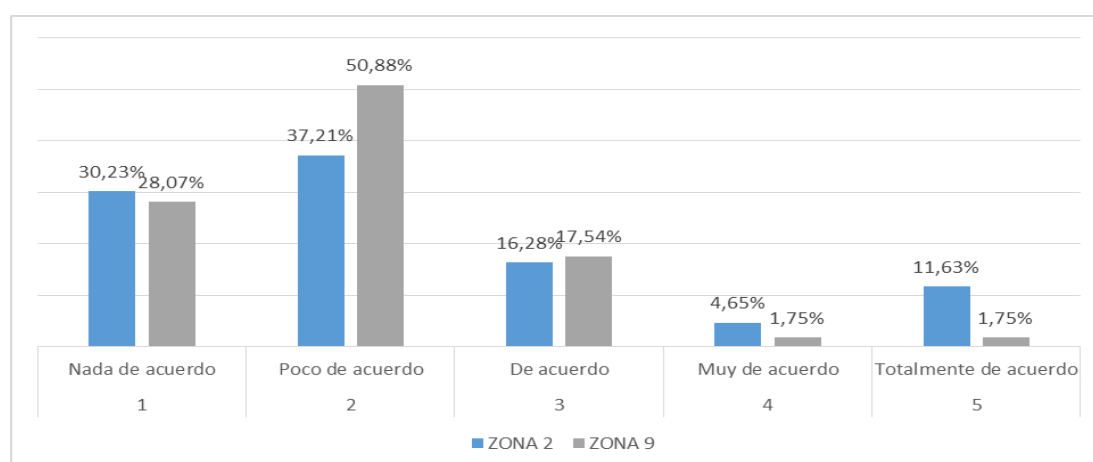
		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	4	3	9,30%	5,26%	7	7%
2	Poco de acuerdo	9	6	20,93%	10,53%	15	15%
3	De acuerdo	11	9	25,58%	15,79%	20	20%
4	Muy de acuerdo	18	26	41,86%	45,61%	44	44%
5	Totalmente de acuerdo	1	13	2,33%	22,81%	14	14%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

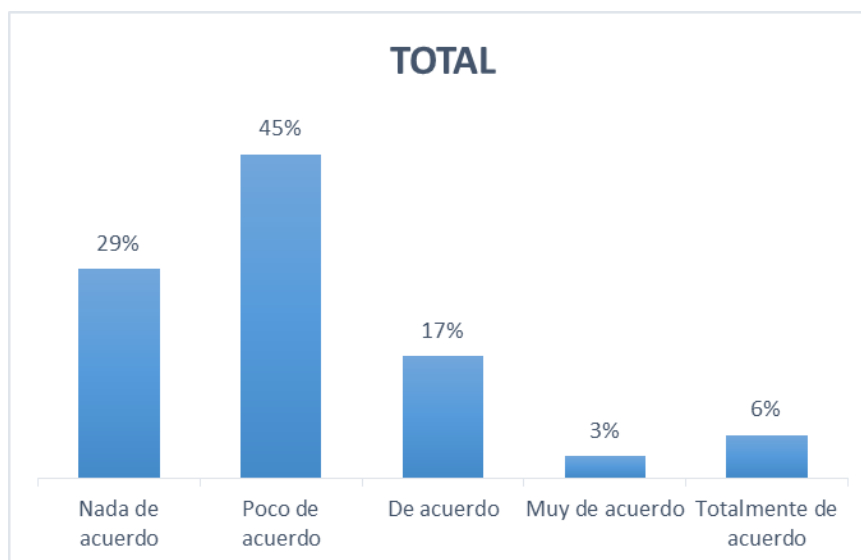


El 44% de los encuestados están muy de acuerdo en que la Institución ha difundido de manera clara y permanente las políticas de calidad, el 20% se encuentra de acuerdo, el 15% poco de acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo y el 7% nada de acuerdo con la afirmación. Es importante destacar que los funcionarios tengan claras las políticas de calidad alineadas al Plan del Buen Vivir que incentiva el Gobierno Nacional, ya que la institución se encuentra alineada a las políticas de éste.

11. Está informado de las razones por las cuales se realizan cambios en las políticas institucionales?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	13	16	30,23%	28,07%	29	29%
2	Poco de acuerdo	16	29	37,21%	50,88%	45	45%
3	De acuerdo	7	10	16,28%	17,54%	17	17%
4	Muy de acuerdo	2	1	4,65%	1,75%	3	3%
5	Totalmente de acuerdo	5	1	11,63%	1,75%	6	6%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

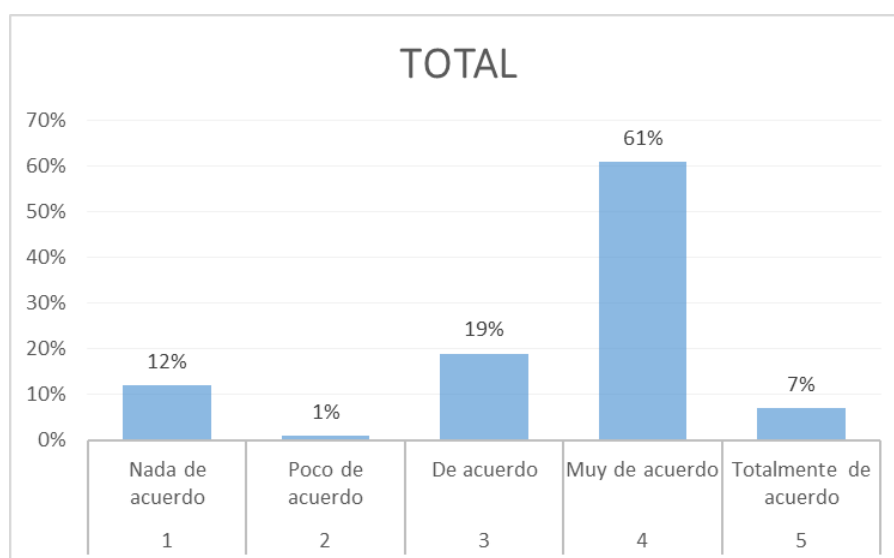
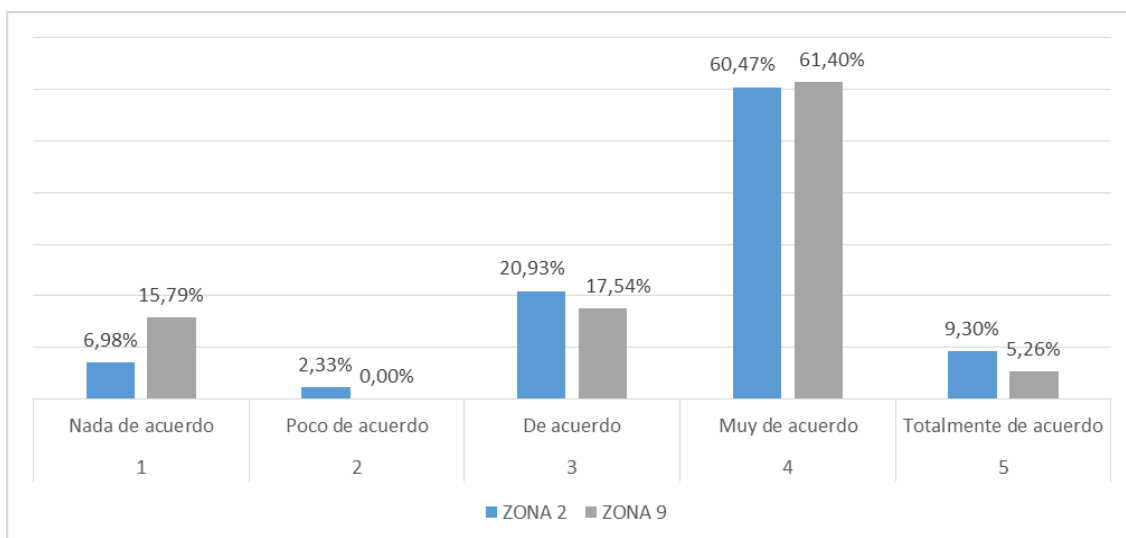




El 45% de los encuestados están poco de acuerdo con respecto a la información que reciben sobre las razones por las cuales se realizan cambios en las políticas institucionales, el 29% está nada de acuerdo, el 17% de acuerdo, el 6% totalmente de acuerdo y muy de acuerdo el 3% de la población. La alta rotación de personal y los cambios constantes en políticas, son causales del desconocimiento que mantienen los funcionarios sobre la Institución en lo que se refiere al desarrollo interno de ésta.

12. Considera que los cambios que se han realizado en la Institución, han influenciado de manera positiva en el crecimiento de la misma?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	3	9	6,98%	15,79%	12	12%
2	Poco de acuerdo	1	0	2,33%	0,00%	1	1%
3	De acuerdo	9	10	20,93%	17,54%	19	19%
4	Muy de acuerdo	26	35	60,47%	61,40%	61	61%
5	Totalmente de acuerdo	4	3	9,30%	5,26%	7	7%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

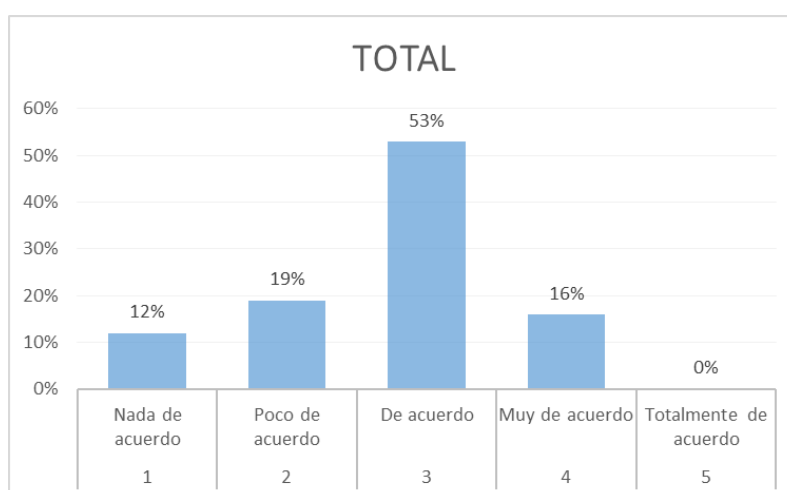
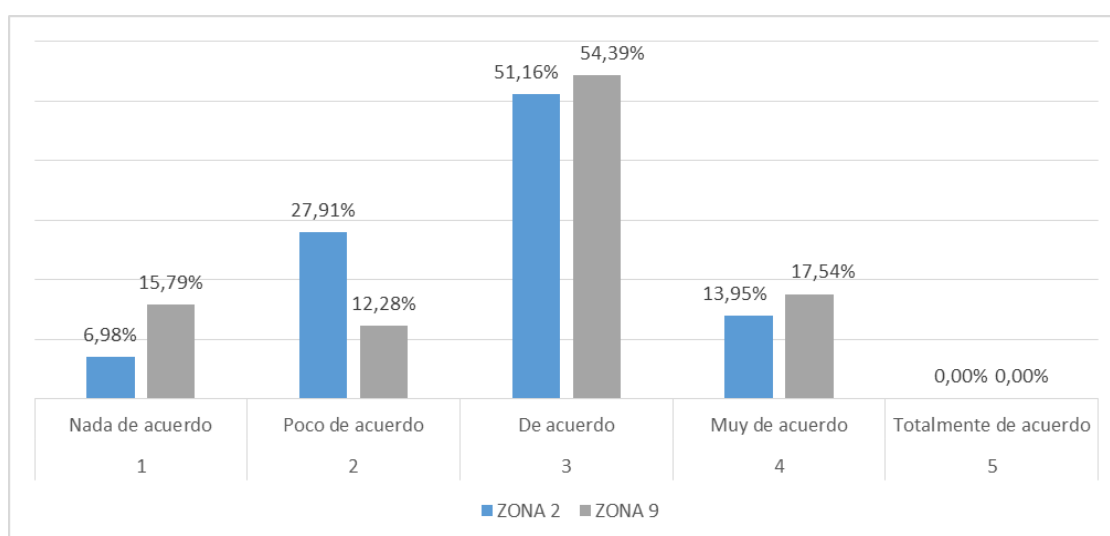


El 61% de los encuestados, están muy de acuerdo con los cambios que se han realizado en la Institución, ya que consideran que han influenciado de manera positiva en el crecimiento de la misma.

El 19% se encuentra de acuerdo, el 12% nada de acuerdo; mientras que el 7% está totalmente de acuerdo y el 1% poco de acuerdo. Es importante destacar que los funcionarios apoyan la transformación que está siendo parte del SECAP y consideran importante realizar cambios positivos para el crecimiento de la misma.

13. Su jefe valora el esfuerzo que hace en el desempeño de su trabajo?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	3	9	6,98%	15,79%	12	12%
2	Poco de acuerdo	12	7	27,91%	12,28%	19	19%
3	De acuerdo	22	31	51,16%	54,39%	53	53%
4	Muy de acuerdo	6	10	13,95%	17,54%	16	16%
5	Totalmente de acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

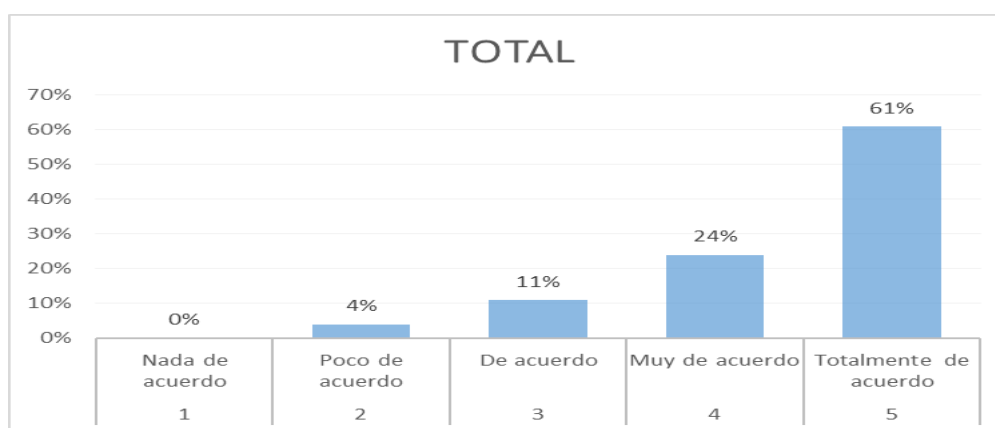
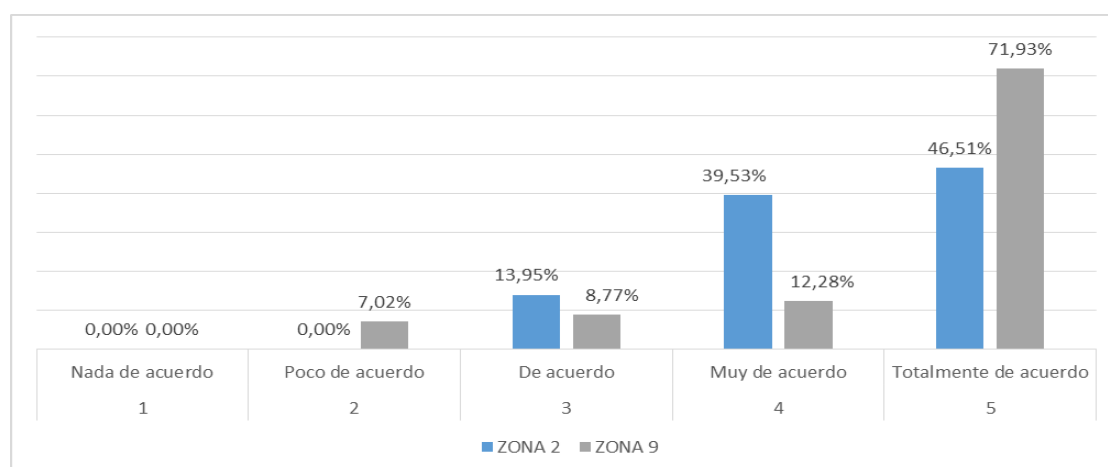


El 53% de la población está de acuerdo con que su jefe valora el esfuerzo que hacen en el desempeño de su trabajo, el 19% está poco de acuerdo, el 16%

muy de acuerdo y el 12% nada de acuerdo. A pesar de la poca apertura que existe por parte de los directivos de la Institución, los funcionarios se sienten valorados en el trabajo que desempeñan, siendo un incentivo para esforzarse cada día más.

14. Está usted de acuerdo que un personal informado e identificado con los objetivos y cultura de la organización, contribuye al aumento en la productividad del SECAP?

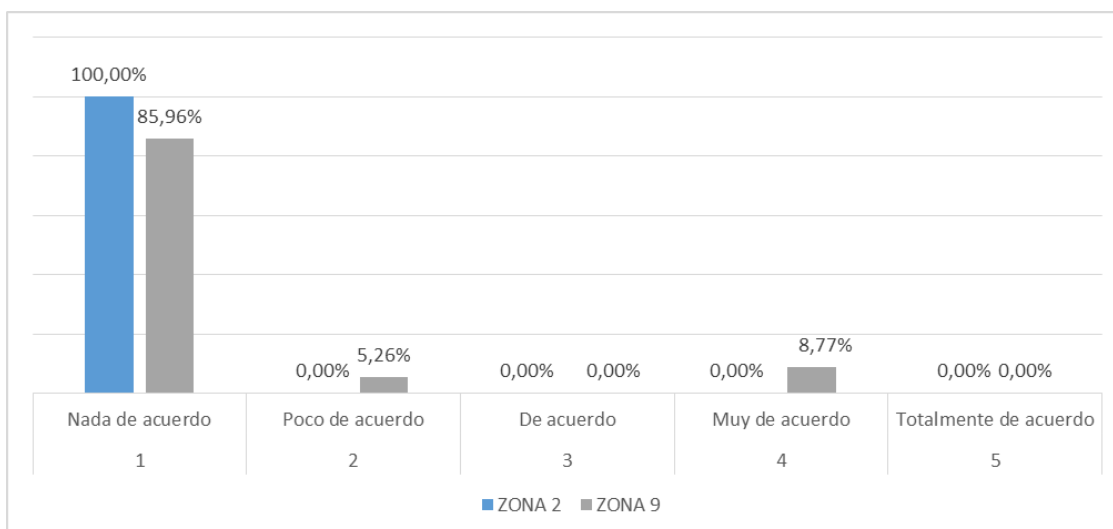
		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	4	0,00%	7,02%	4	4%
3	De acuerdo	6	5	13,95%	8,77%	11	11%
4	Muy de acuerdo	17	7	39,53%	12,28%	24	24%
5	Totalmente de acuerdo	20	41	46,51%	71,93%	61	61%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

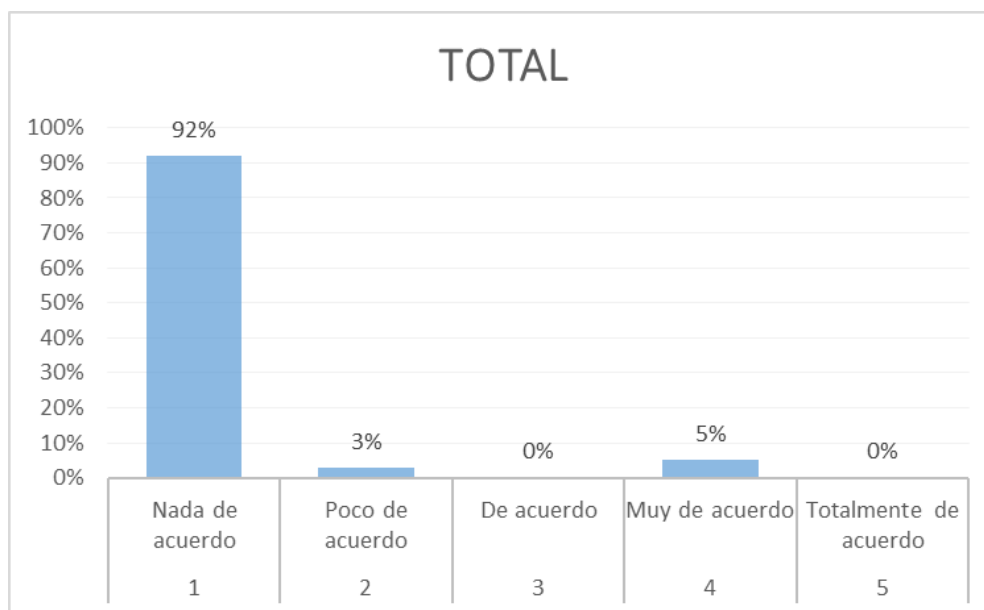


El 61% de los funcionarios encuestados coinciden, estando totalmente de acuerdo con la importancia de mantenerse informados e identificados con los objetivos y cultura de la organización, ya que esto contribuye al aumento en la productividad del SECAP. El 24% está muy de acuerdo, el 11% de acuerdo y el 4% de los encuestados poco de acuerdo.

15. La comunicación que se maneja entre mandos altos, medios y bajos, es de puertas abiertas?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	43	49	100,00%	85,96%	92	92%
2	Poco de acuerdo	0	3	0,00%	5,26%	3	3%
3	De acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
4	Muy de acuerdo	0	5	0,00%	8,77%	5	5%
5	Totalmente de acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

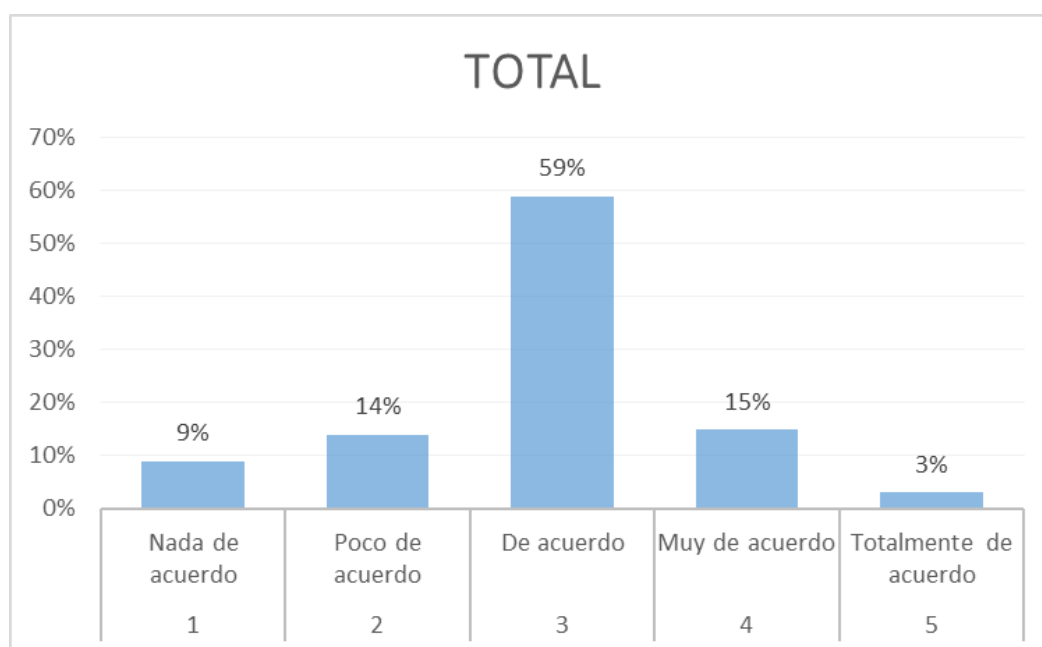
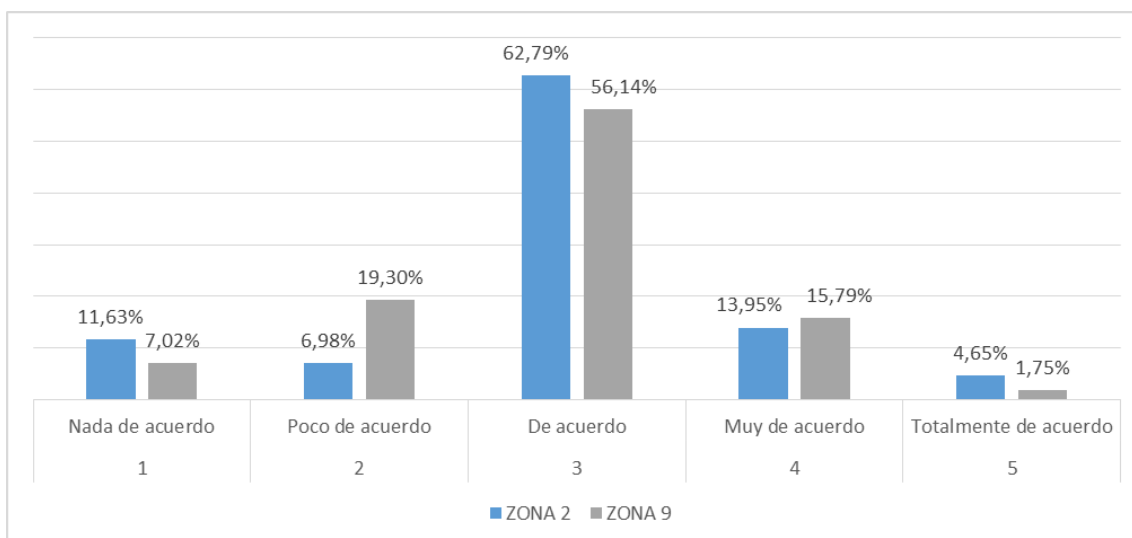




De acuerdo a las encuestas realizadas, el 92% de funcionarios consideran que no existe una comunicación de puertas abiertas entre mandos altos, medios y bajos. Al existir una comunicación de descendente, la apertura que existe por parte de los mandos altos es muy escasa y ocasiona que la información que se maneja internamente llegue únicamente a sectores específicos, excluyendo en su gran mayoría al resto de funcionarios.

16. La información que obtiene de la Institución es precisa y clara para el desempeño de su trabajo?

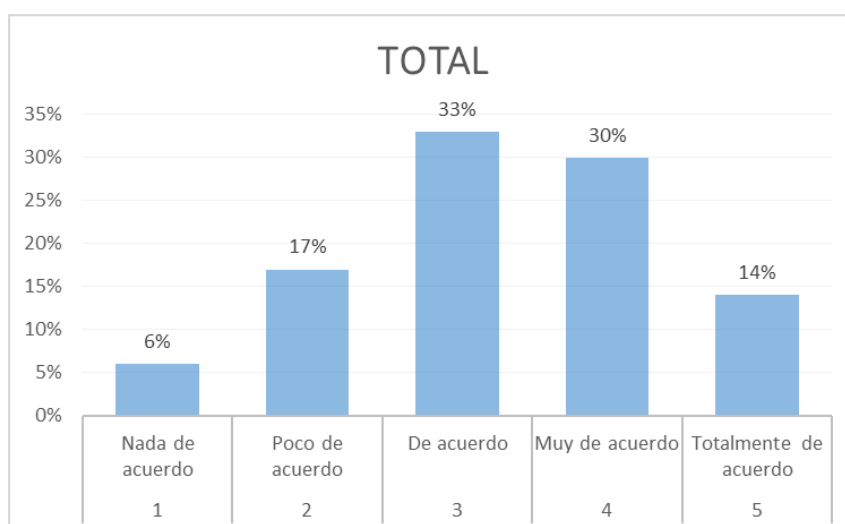
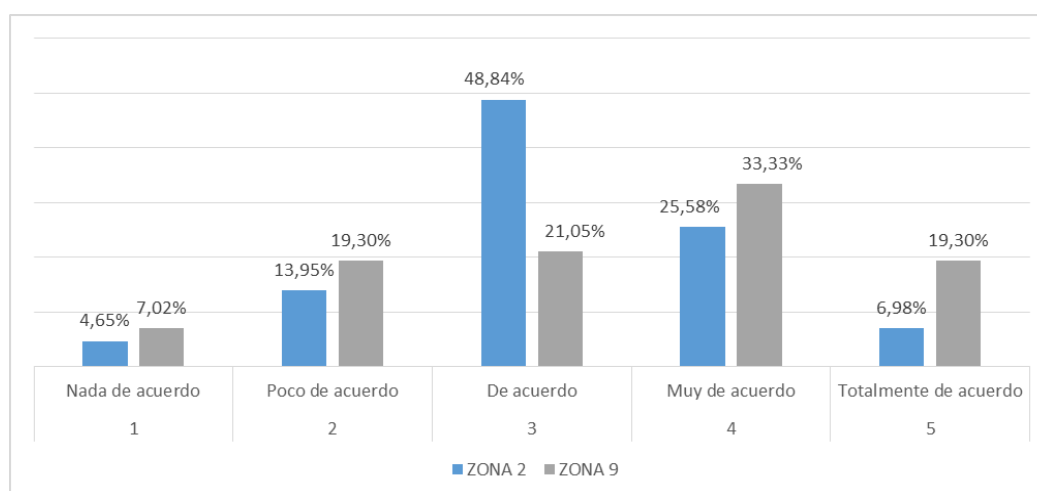
		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	5	4	11,63%	7,02%	9	9%
2	Poco de acuerdo	3	11	6,98%	19,30%	14	14%
3	De acuerdo	27	32	62,79%	56,14%	59	59%
4	Muy de acuerdo	6	9	13,95%	15,79%	15	15%
5	Totalmente de acuerdo	2	1	4,65%	1,75%	3	3%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%



El 59% de los funcionarios encuestados, están de acuerdo con la información que obtienen de la Institución, ya que consideran que es precisa y clara para el desempeño de su trabajo. El 15% está muy de acuerdo, el 14% poco de acuerdo, el 9% nada de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo. La institución cuando transmite información de manera general, lo hace de forma amigable con el público interno, para que su recepción cumpla con los objetivos planteados y aporte al crecimiento y desarrollo organizacional.

17. El puesto o cargo que desempeña, está en relación con la experiencia laboral que usted posee?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	2	4	4,65%	7,02%	6	6%
2	Poco de acuerdo	6	11	13,95%	19,30%	17	17%
3	De acuerdo	21	12	48,84%	21,05%	33	33%
4	Muy de acuerdo	11	19	25,58%	33,33%	30	30%
5	Totalmente de acuerdo	3	11	6,98%	19,30%	14	14%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%



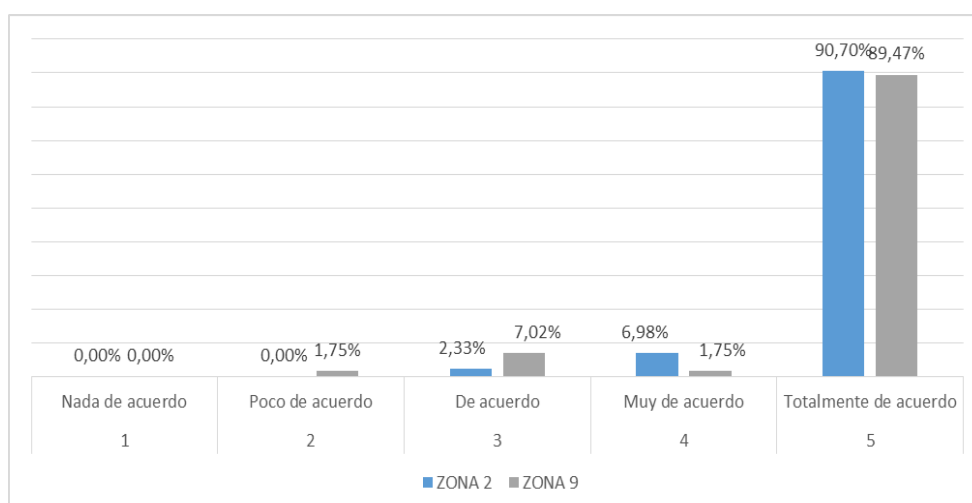
El 33% de los encuestados, están de acuerdo con el cargo que desempeñan porque está en relación con la experiencia laboral que poseen, el 30% está

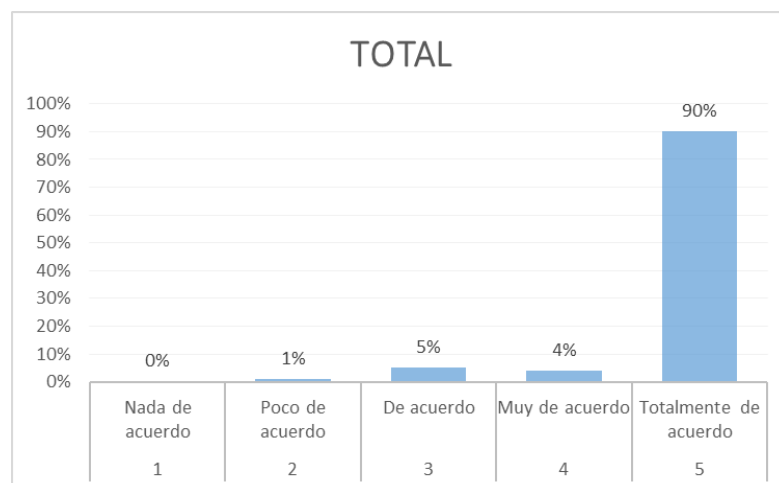
muy de acuerdo, el 17% poco de acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo y el 6% nada de acuerdo. Los funcionarios encuestados consideran que el análisis de perfiles realizado por la Dirección de Talento Humano, ha potenciado las habilidades y destrezas de cada trabajador en las funciones que desempeñan y cargos que cumplen dentro de la institución.

“El comunicador corporativo tiene la responsabilidad de generar factores de cambio, tanto en la mentalidad de quienes conforman la organización, como en las formas de comunicar de estas.” En base a este enunciado, considera Usted que...

18. Es necesario descentralizar la dirección de Comunicación, por zonas?

		FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
		ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
1	Nada de acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
2	Poco de acuerdo	0	1	0,00%	1,75%	1	1%
3	De acuerdo	1	4	2,33%	7,02%	5	5%
4	Muy de acuerdo	3	1	6,98%	1,75%	4	4%
5	Totalmente de acuerdo	39	51	90,70%	89,47%	90	90%
TOTAL		43	57	100%	100%	100	100%

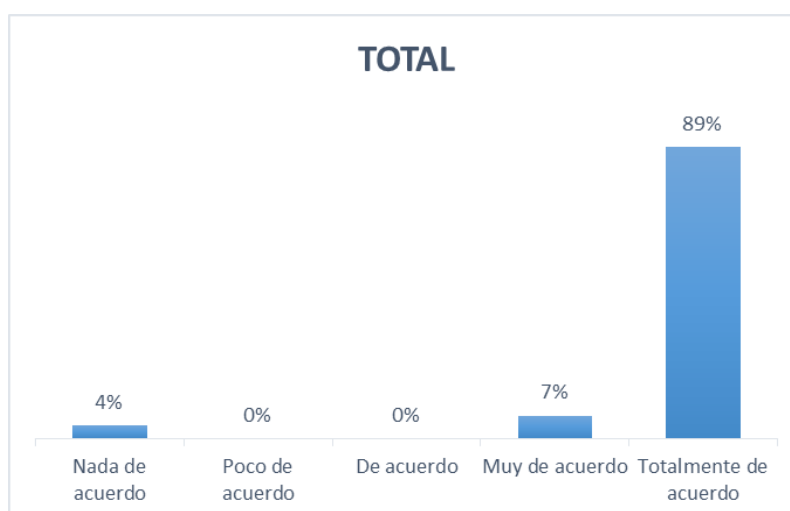
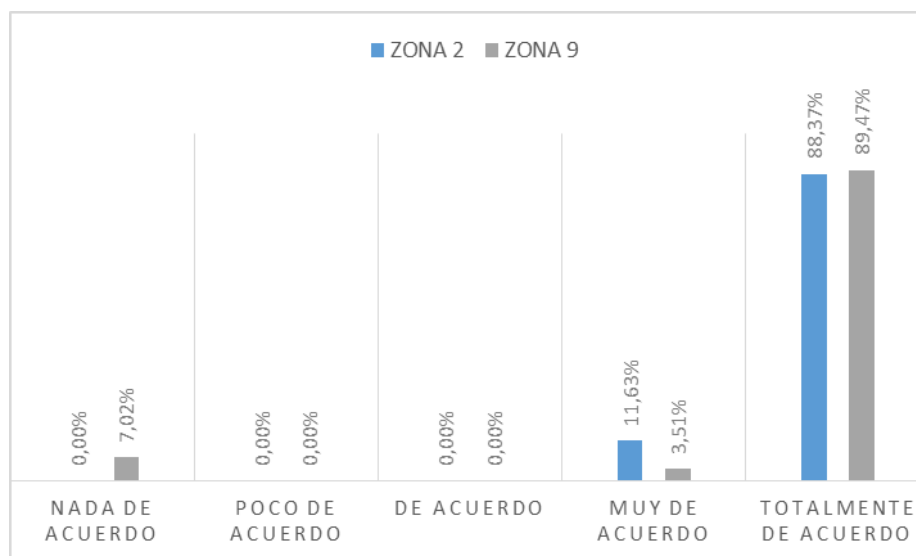




El 90% de los funcionarios de las zonas 2 y 9 están totalmente de acuerdo en la importancia de descentralizar la dirección de Comunicación por zonas. Se puede observar que únicamente un 5% está de acuerdo un 4% muy de acuerdo y el 1% poco de acuerdo. Al existir varias falencias en la comunicación interna de la institución, actualmente los funcionarios manifiestan la necesidad de priorizar el tema comunicacional desde una perspectiva diaria vivencial, descentralizando la dirección de comunicación por zonas.

19. Es importante que exista un responsable de Comunicación Corporativa dentro de la Dirección de Comunicación Social?

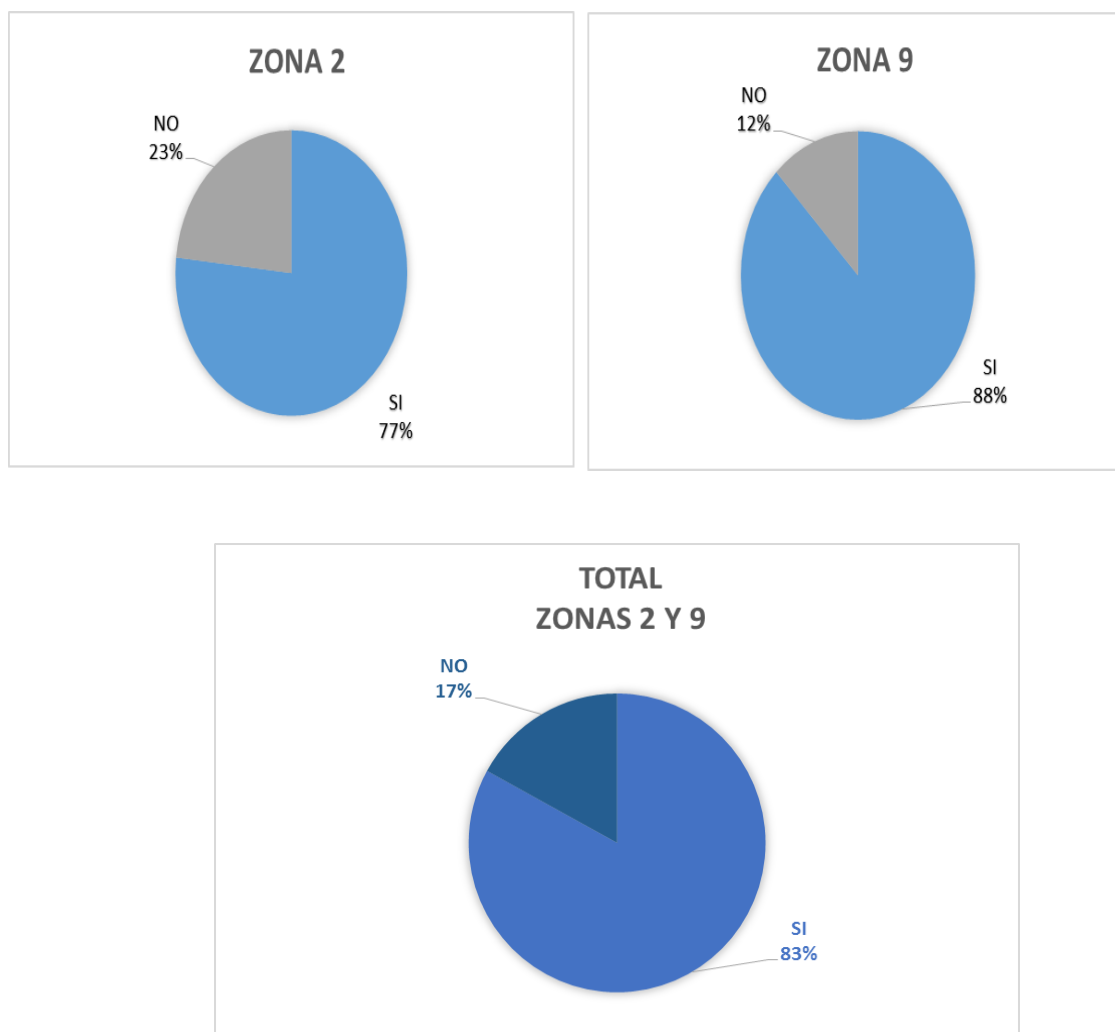
	FRACCIÓN		PORCENTAJE		TOTAL	
	ZONA 2	ZONA 9	ZONA 2	ZONA 9		
Nada de acuerdo	0	4	0,00%	7,02%	4	4%
Poco de acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
De acuerdo	0	0	0,00%	0,00%	0	0%
Muy de acuerdo	5	2	11,63%	3,51%	7	7%
Totalmente de acuerdo	38	51	88,37%	89,47%	89	89%
TOTAL	43	57	100,00%	100,00%	100	100%



El 89% de los funcionarios encuestados, están totalmente de acuerdo con la importancia de que exista un responsable de Comunicación Corporativa dentro de la Dirección de Comunicación Social, el 7% está muy de acuerdo y el 4% nada de acuerdo con esta necesidad.

20. Se siente satisfecho trabajando en la institución?

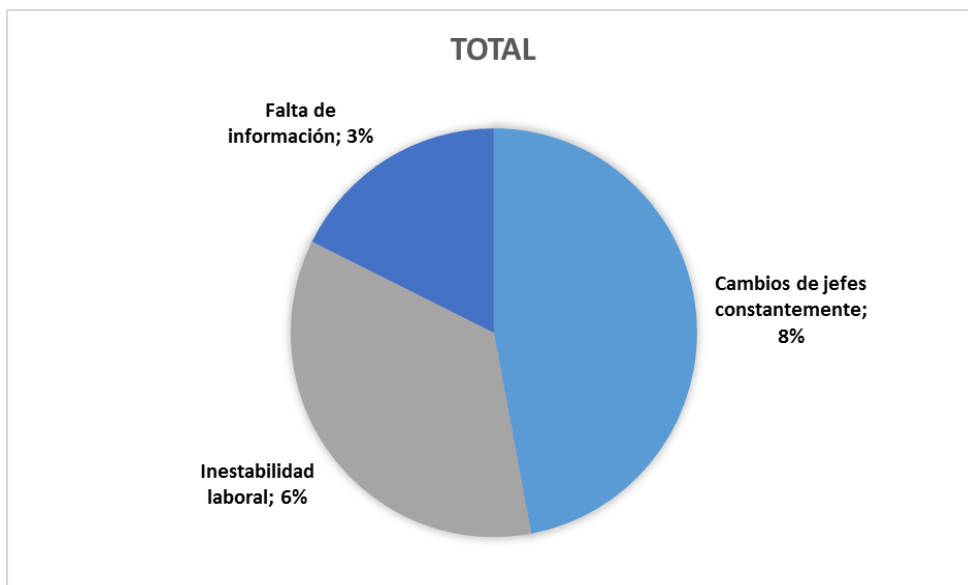
	ZONA 2		ZONA 9		TOTAL	
	FRACCIÓN	PORCENTAJE	FRACCIÓN	PORCENTAJE		
SI	33	77%	50	88%	83	83%
NO	10	23%	7	12%	17	17%
TOTAL	43	100%	57	100%	100	100%



De acuerdo a las encuestas realizadas, el 83% de funcionarios se sienten satisfechos trabajando en la Institución y el 17% está desconforme por diferentes motivos justificados posteriormente. A pesar de las falencias comunicacionales que existen en la institución, los funcionarios manifiestan su satisfacción de trabajar en el SECAP y el cariño que sienten por la misma.

Justifique su respuesta:

	TOTAL	
Cambios de jefes constantemente	8	8%
Inestabilidad laboral	6	6%
Falta de información	3	3%
TOTAL	17	17%



En base a la pregunta anterior, el 17% de funcionarios no se sienten satisfechos de trabajar en la Institución debido a razones como: la falta de información, los cambios de jefes constantemente y la inestabilidad laboral.

4.6.2 Conclusiones de las Encuestas:

- La mayor parte de los funcionarios encuestados, consideran que no existe una buena comunicación interna, debido a que desconocen de varias actividades, disposiciones y políticas que se llevan a cabo en la Institución.
- Los canales de comunicación de mayor aceptación entre funcionarios y que son utilizados actualmente son las reuniones de trabajo y el correo electrónico. Cabe recalcar que estos canales no cumplen con los objetivos planteados, debido a que no comunican con eficacia el mensaje transmitido.
- La comunicación que se maneja dentro de cada Zona entre mandos altos, medios y bajos consideran que es de puertas

cerradas, lo cual es una debilidad que amenaza a la institución. Los funcionarios solicitan mayor apertura para exponer y compartir inquietudes e información.

- Por falta de información y sociabilización de la transformación que está siendo parte el SECAP, los funcionarios siguen considerando que la única rama de acción de la Institución es capacitar a los trabajadores ecuatorianos. A pesar de que es su función principal, el SECAP ha ampliado sus funciones, abarcando más opciones para brindar a la sociedad ecuatoriana y satisfacer sus necesidades.
- La rotación de personal en los últimos años ha sido causal para que no exista continuidad en los procesos y la información quede estancada en canales no formales de comunicación.
- Los funcionarios consideran necesario e importante descentralizar la Dirección de Comunicación por zonas y contar con personal especializado para que se haga cargo de manejar la comunicación interna de la institución. A pesar de que existe una Dirección de Comunicación Social nacional, ésta enfoca su trabajo principalmente en lo externo sin dar importancia a lo que sucede puertas adentro.
- Es importante destacar que a pesar de los inconvenientes comunicacionales y las limitaciones que existen dentro de la Institución en este sentido, el personal se siente satisfecho de trabajar en el SECAP, siendo un punto a favor que se puede aprovechar.

4.6.3 Entrevistas:

ENTREVISTA 1:

Nombre:	Gabriela Rubio
Cargo:	Directora Zonal 2
Fecha:	13 de julio del 2015

1. Para usted, cual es el papel que juega la comunicación dentro de la zona?

Creo que la comunicación es importante en el sentido que nos asegura un mínimo nivel óptimo de flujo de información y permite complementar el buen desempeño del Centro.

2. Cuáles son los limitantes que enfrenta la institución en el aspecto comunicacional y cómo los mejoraría?

La zona 2, al ser un centro orientado a la capacitación técnica, tiene docentes introvertidos y de carácter pasivo, inherente a la personalidad de los técnicos y científicos, es decir, más reactivos que proactivos; A mi criterio este es el mayor limitante de la comunicación en el centro y creo que sería indispensable que exista un recurso humano que oriente sus esfuerzos en hacer que la información fluya de manera correcta entre todos los actores.

3. Qué tipo de comunicación se maneja entre los mandos altos, medios y bajos?

La comunicación es directa, utilizamos el correo electrónico y el sistema telefónico como nuestras principales herramientas informales y el "Quipux" (Sistema de gestión documental) como nuestra herramienta

formal; no soy de la idea de solicitar la información a través de alguien más sino que prefiero interactuar con las personas y que ellas lo hagan conmigo, creo que nadie puede decir que no tiene acceso a mi oficina.

4. Considera que los funcionarios están informados de los cambios, políticas y actividades que realiza el SECAP?

Creo que tenemos un problema en la forma en la que se difunde la información, ya que si bien es cierto, muchas veces se envía la misma a nuestro buzón de entrada, esta termina siendo revisada, muchas veces en momentos no oportunos, haciendo que la responsabilidad de “lectura” o “no lectura” sea de cada individuo y esto no debería ser así; las cosas importantes deben tener una difusión más agresiva o clara, es decir se debe clasificar bien la información y se debe elegir siempre la mejor forma de difundirla.

5. Que medios o canales de comunicación utiliza para informar a los funcionarios?

Mi medio favorito es el teléfono, pero no es precisamente el más formal, Cuando tengo que comunicar algo importante, para mí, lo mejor es que nos reunamos todos, pues tenemos el espacio físico para ello. Sin embargo hay cosas menos importantes que se publican en carteleras de forma rutinaria.

6. Considera importante que exista un departamento responsable de los procesos de comunicación interna?

Justamente eso es lo que hace falta, porque como le decía, no existe una persona que filtre u organice la información que se va a publicar a los usuarios externos, internamente lo resolvemos y aunque hacemos nuestro mejor esfuerzo con buena intención y criterio, no

necesariamente terminamos alineados con las disposiciones de la Administración Central y siempre estamos apurados con las fechas sobre nosotros.

7. De qué manera considera usted que aportaría la descentralización de la dirección de comunicación, en el desarrollo y crecimiento de su Zona?

¡Uy, eso sí sería bueno!, ya que los tiempos que tardan actualmente en llegar las disposiciones de esta Dirección se reduciría y podría ser filtrada, priorizada y manejada de forma adecuada en esta y creo que en todas las demás Zonas.

8. Qué opina de la constante rotación de personal que existe dentro de la Zona?

Esa es una situación que tiene sus ventajas y desventajas, creo que hay muchas personas que son necesarias en todas las instituciones, pero definitivamente nadie es indispensable, es decir, el renovar el personal nos trae nuevas expectativas, aires y ganas de trabajar; pero por el otro lado reduce el la experiencia de las personas para realizar las actividades cotidianas pues se encuentran en un constante periodo de aprendizaje.

ENTREVISTA 2:

Nombre:	William Villacís Luna
Cargo:	Director Zonal 9
Fecha:	15 de julio del 2015

1. Para usted, cuál es el papel que juega la comunicación dentro de la zona?

Bueno, en mi opinión considero que la comunicación juega un papel de suma importancia no solo en la Zona que lidero sino en la Institución en general. Considero que gracias a la comunicación, el SECAP ha podido posicionarse como la institución líder en capacitación. Es cierto que internamente no se ha implementado políticas comunicacionales que aporten a este posicionamiento de manera positiva. A mi parecer, las autoridades deberían invertir en potenciar y fortalecer la comunicación interna principalmente, ya que lo poco que se realiza dentro de la Zona, no cumple con las expectativas del personal ni beneficia a la Institución.

2. ¿Cuáles son los limitantes que enfrenta la institución en el aspecto comunicacional y cómo los mejoraría?

Limitantes, considero que existen varios. Partiendo de lo general, el mismo hecho que la comunicación no sea reconocida o bien delimitada, debido a que no existe alguien que se responsabilice de esa rama ni establezca políticas. Dentro de la Zona 9, es notorio el mal clima laboral que existe, debido a que no se llevan entre áreas y existen muchas diferencias entre compañeros de nombramiento y contrato.

A pesar que se toma acciones para mejorar esto, considero que mientras no se cree una cultura de comunicación interna, los problemas persistirán.

3. ¿Qué tipo de comunicación se maneja entre los mandos altos, medios y bajos?

Desde mi cargo, intento manejar una comunicación abierta con todo el personal. La presión del trabajo diario a veces me impide atender personalmente a todas las personas que se acercan a mi oficina pero delego a la coordinadora zonal para que sea quien resuelva en su gran mayoría las situaciones que se presentan en el desarrollo del trabajo.

4. ¿Considera que los funcionarios están informados de los cambios, políticas y actividades que realiza el SECAP?

En la medida de lo posible eso es lo que se intenta y es el objetivo principal al momento de emitir una noticia relevante. Considero que no todos los medios mediante los cuales se transmite información son óptimos o al menos garantizan que ésta llegue al público destinatario.

5. ¿Qué medios o canales de comunicación utiliza para informar a los funcionarios?

Generalmente realizo reuniones con todo el personal para socializar la información y procuro que todo se envíe por correo electrónico.

6. ¿Considera importante que exista un departamento responsable de los procesos de comunicación interna?

Por supuesto que sí. Es necesario más que importante que exista personal especializado en la rama, como existe en cada departamento de la Institución.

7. ¿De qué manera considera usted que aportaría la descentralización de la dirección de comunicación, en el desarrollo y crecimiento de su Zona?

Sería una acción positiva para cada Zona, no solo la que yo dirigiere. Todas las direcciones nacionales a excepción de comunicación social se han descentralizado para un mejor control y cumplimiento de disposiciones y a mi parecer no debería ser la excepción con comunicación.

Al contar con alguien especializado en el tema, se podrá potencializar el posicionamiento de la Institución desde adentro, en cada provincia del país.

8. ¿Qué opina de la constante rotación de personal que existe dentro de la Zona?

Realmente es un problema, debido a que no existe una continuidad en las actividades que cada persona desarrolla dentro de la Zona, partiendo desde mi cargo mismo, ya que en este puesto ha existido una altísima rotación. Cada persona llega con nuevas ideas, nuevos cambios y no existe control ni políticas que dispongan la continuidad del trabajo que se venía realizando, como ya lo mencioné anteriormente.

ENTREVISTA 3:

Nombre:	Liliana Muñoz
Cargo:	Coordinadora Zonal 2
Fecha:	13 de julio del 2015

1. Para usted, cual es el papel que juega la comunicación dentro de la zona?

La comunicación va de la mano con el crecimiento del centro, por lo cual es muy importante desarrollarla y cultivarla en el trabajo diario. En la Zona 2 a pesar de no tener directrices sobre el manejo de la comunicación interna, intentamos darle la importancia que se merece.

2. ¿Cuáles son los limitantes que enfrenta la institución en el aspecto comunicacional y cómo los mejoraría?

A mi parecer, el principal limitante es la falta de personal especializado en el manejo de la misma. Lo mejoraría ampliando la cobertura de la Dirección de Comunicación.

3. ¿Qué tipo de comunicación se maneja entre los mandos altos, medios y bajos?

La comunicación es abierta pero no existe la cultura del personal para conversar con sus superiores, por lo que siempre existe esa distancia.

4. Considera que los funcionarios están informados de los cambios, políticas y actividades que realiza el SECAP?

Normalmente todas las disposiciones llegan a través del sistema de gestión documental o por correo electrónico, dependiendo la importancia

y relevancia del mismo, se procura reenviar y compartir con el personal pero es muy poco confiable que la información sea vista por el funcionario.

5. Que medios o canales de comunicación utiliza para informar a los funcionarios?

Como lo mencioné, a través del QUIPUX o correo electrónico. Las reuniones con el personal también son usadas para sociabilizar la información.

6. Considera importante que exista un departamento responsable de los procesos de comunicación interna?

Por supuesto, sería más fácil el manejo de la misma.

7. De qué manera considera usted que aportaría la descentralización de la dirección de comunicación, en el desarrollo y crecimiento de su Zona?

Existiría más control en los mensajes que se emiten y desarrollan tanto dentro como fuera de la Institución y se evitaría la existencia de tantos rumores.

8. Qué opina de la constante rotación de personal que existe dentro de la Zona?

Es un problema que somos parte a diario, la inestabilidad que existe en la Institución nos tiene alerta a todos quienes somos parte de ella y trabajamos sin entregar el 100%.

ENTREVISTA 4:

Nombre:	Adriana Villota
Cargo:	Coordinadora Zonal 9
Fecha:	15 de julio del 2015

1. Para usted, ¿cuál es el papel que juega la comunicación dentro de la zona?

La comunicación juega un papel muy importante ya que nos permite el trabajo en equipo, expresar nuestras ideas y trabajar en conjunto para lograr los objetivos institucionales.

2. ¿Cuáles son los limitantes que enfrenta la institución en el aspecto comunicacional y cómo los mejoraría?

Creo que el limitante principal es la apatía de la gente y el desinterés que tienen hacia el cambio. Lo mejoraría fortaleciendo la comunicación entre los miembros que conforman la zona.

3. ¿Qué tipo de comunicación se maneja entre los mandos altos, medios y bajos?

A mi parecer, entre mandos altos a medios y bajos se maneja una comunicación vertical y entre mandos medios a bajos se maneja una comunicación horizontal.

4. ¿Considera que los funcionarios están informados de los cambios, políticas y actividades que realiza el SECAP?

No. Creo que los funcionarios somos los últimos en enterarnos y eso afecta visiblemente al trabajo de la zona.

5. ¿Qué medios o canales de comunicación utiliza para informar a los funcionarios?

Los más utilizados son el mail, circulares, memorandos, reuniones y carteleras dependiendo la relevancia de la información.

6. Considera importante que exista un departamento responsable de los procesos de comunicación interna?

Es importante, ya que al existir un departamento de comunicación, se planificarán estrategias adecuadas para llegar a los funcionarios además que se manejaría un mensaje adecuado y coherente tanto internamente como externamente.

7. De qué manera considera usted que aportaría la descentralización de la dirección de comunicación, en el desarrollo y crecimiento de su Zona?

Aportaría de una manera adecuada para dar a conocer las actividades que hace la zona y sobre todo se demostraría el trabajo que realiza cada funcionario, reconociendo de esta manera el trabajo de cada uno. Esto sería una manera de alentar el cambio del empoderamiento institucional.

8. Qué opina de la constante rotación de personal que existe dentro de la Zona?

Perjudica mucho a las actividades que se desarrollan y a los objetivos que queremos alcanzar, aparte que crea inestabilidad en el personal.

4.6.4 Conclusión de entrevistas:

- Principalmente se pudo observar al realizar las entrevistas, que no existe concordancia de mensajes, entre lo que piensan los funcionarios con lo que opinan los Directivos.
- Se coincide que sería una buena alternativa descentralizar la Dirección de Comunicación por zonas, pero la decisión depende ya de instancias mayores para optar por esta opción que aportaría al desempeño de cada zona.
- En base a la conversación que se tuvo con los directores de las zonas, se evidencia que existe desconocimiento de varios procesos y políticas institucionales, a causa de la alta rotación de personal que existe principalmente en los cargos que desempeñan.
- Los canales de comunicación más utilizados para transmitir información son las reuniones y el correo electrónico, a pesar de que no garantizan que el mensaje llegue y cumpla con su objetivo.
- El limitante principal que consideran los directivos que existe en el ámbito comunicacional es la apatía que existe entre el personal y la resistencia que tienen al cambio, factores que amenazan el proceso de transformación que está siendo parte el SECAP.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Identidad y Cultura Corporativa del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en las Zonas 2 y 9: Quito y Galápagos.

5.1. Desarrollo de Propuesta

Una vez realizada la investigación al público interno de las Zonas 2 y 9 del SECAP, se pudo divisar las falencias comunicacionales que existen dentro de la Institución y su influencia en el desempeño de actividades. El plan de comunicación interna es una estrategia para que las Zonas 2 y 9 del SECAP fortalezcan su identidad y cultura corporativa.

5.2. Análisis FODA

Tabla 7. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de una Dirección de Comunicación Social	Falta de difusión y recepción de mensajes
Funcionarios jóvenes a cargo de la dirección y administración de los diferentes procesos de la Institución	Desconocimiento de los procesos gobernantes de la Institución
Imagen institucional posicionada, gracias a los años de trayectoria que tiene el SECAP.	Poco o nulo uso de las TICS
Sistemas tecnológicos modernos en la Administración Central	Desconocimiento de la cultura corporativa del SECAP
Buena relación entre las autoridades de las Direcciones Zonales 2 y 9 con la Administración Central	Rotación de personal
Institución adscrita al Ministerio de Trabajo	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alta demanda de capacitación	Asignación de presupuesto tardía por parte del Ministerio de Finanzas
Convenios con instituciones homólogas en el extranjero	Incremento de la competencia local de instituciones públicas y privadas con mejores políticas así como procesos de comunicación

5.3. Objetivos del Plan de Comunicación

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la identidad y cultura corporativa del SECAP: Zonas 2 y 9, a través de estrategias para mejorar la comunicación interna y la identificación de los funcionarios hacia la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Reforzar la comunicación interna del SECAP para lograr la participación activa de todos los funcionarios que conforman las Zonas 2 y 9.
- Unificar los mensajes que se transmiten en la Institución, para que el público interno maneje un mismo lenguaje.
- Determinar estrategias que permitan fortalecer las herramientas de comunicación existentes.

5.4. Públicos

5.4.1 Público Interno:

La propuesta va dirigida al personal de las Zonas 2 y 9: Quito y Galápagos del SECAP, distribuidos en Directivos, personal administrativo y personal operativo que dan un total de 100 funcionarios.

5.5. Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Fortalecer la identidad y cultura corporativa del SECAP: Zonas 2 y 9, a través de estrategias para mejorar la comunicación interna y la identificación de los funcionarios hacia la Institución.	1. Reforzar la comunicación interna del SECAP para el fortalecimiento de su identidad y cultura corporativa.	Público Interno de las Zonas 2 y 9 del SECAP	Instaurar una política de puertas abiertas para lograr la participación activa de todos los funcionarios entre mandos altos, medios y bajos.
			Realizar campañas de comunicación interna para mejorar la identidad y cultura corporativa institucional.
			Ejecutar actividades de integración e identificación del personal
	2. Unificar los formatos de los mensajes que se transmiten en la Institución, para que el público interno hable y maneje un mismo lenguaje.	Público Interno de las Zonas 2 y 9 del SECAP	Estandarizar los formatos comunicacionales
			Promover el uso de herramientas de gestión documental, en donde se utilizan formatos únicos para todo el personal.
	3. Determinar estrategias que permitan fortalecer las herramientas de comunicación existentes.	Público Interno de las Zonas 2 y 9 del SECAP	Gestionar el uso óptimo de herramientas de comunicación que existen y que se creen en la Institución.
Socializar las ventajas del uso de herramientas de comunicación para el desempeño de sus labores.			

5.6. Matriz de Acciones

MATRÍZ DE ACCIONES			
Objetivo Específico	Estrategia	Acción	Responsable
1. Reforzar la comunicación interna del SECAP para el fortalecimiento de su identidad y cultura corporativa.	1.1. Instaurar una política de puertas abiertas para lograr la participación activa de todos los funcionarios entre mandos altos, medios y bajos.	1.1.1. Realizar reuniones semanales entre todos los funcionarios de la Zona para intercambiar información relevante. El encuentro lo liderará el o la director/a zonal.	Director Zonal Dirección de Talento Humano Comunicadora Corporativa
		1.1.2. Compartir una vez al mes con cada área de trabajo de la Zona las actividades que realizan, los pendientes o problemas presentados, involucrando de manera activa a los directores zonales y coordinadores en el trabajo que desempeñan los funcionarios.	Director Zonal Comunicadora Corporativa
	1.2. Realizar campañas de comunicación interna para mejorar la identidad y cultura corporativa institucional.	1.2.1. Ejecutar mensualmente campañas de comunicación interna, donde se involucrará a todos los funcionarios para que sean parte de este proyecto. Las campañas a realizarse serán: <ul style="list-style-type: none"> • Campaña de valores • Campaña para difundir y afianzar la cultura corporativa • Campaña para integrar al personal en los objetivos institucionales. 	Director Zonal Comunicadora Corporativa
		1.2.2. Motivar al personal a través de mensajes personalizados de cumpleaños, cartas de felicitación por un trabajo bien hecho o por cumplir las metas institucionales. Estos mensajes serán firmados por el Director Zonal, con el aval de la Dirección de Talento Humano.	Dirección de Talento Humano
	1.3. Ejecutar actividades de integración e identificación del personal.	1.3.1. Realizar actividades de integración entre todos los funcionarios como: festejos de cumpleaños, celebraciones de fechas conmemorativas y especiales tales como: aniversario, colada morada, fanesca, día de la mujer, navidad, fin de año, entre otras.	Dirección de Talento Humano
		1.3.2. Realizar calendarios anuales que contengan fotografías de los funcionarios en diferentes actividades, mismos que se entregarán a cada uno al inicio de año, con el fin de que se sientan parte de la institución y su imagen.	Comunicadora Corporativa Dirección de Comunicación
		1.3.3. Realizar desayunos trimestrales, donde el tema central será la ejecución, cumplimiento y seguimiento a las metas institucionales establecidas. Los desayunos serán financiados por la Institución pero se dará la oportunidad de que cada departamento se encargue de organizar, convocar y dirigir estos desayunos, con el objetivo principal que exista una retroalimentación en información relevante.	Dirección de Talento Humano Comunicadora Corporativa
		1.3.4. Ejecutar charlas motivacionales y de interés común una vez al mes entre todos los funcionarios de la Zona, priorizando requerimientos específicos por áreas.	Dirección de Talento Humano Comunicadora Corporativa

Objetivo Específico	Estrategia	Acción	Responsable
2. Unificar los mensajes que se transmiten en la Institución, para que el público interno hable y maneje un mismo lenguaje.	2.1. Estandarizar los formatos comunicacionales	2.1.1. Nombrar un vocero oficial encargado de transmitir y proporcionar información sobre la Institución.	Comunicadora Corporativa Dirección de Comunicación
		2.1.2. Canalizar la información oficial que se transmite de la Institución a través de la Dirección de Comunicación.	Comunicadora Corporativa Dirección de Comunicación
	2.2. Promover el uso de herramientas de gestión documental, en donde se utilizan formatos únicos para todo el personal.	2.2.1. Fomentar el uso del QUIPUX, que es el sistema de gestión documental, utilizado dentro del sector público para elaborar memorandos, oficios, circulares y todo lo que implica comunicación formal dentro y fuera de la institución.	Dirección de Comunicación Dirección de Tecnología de la Información
Objetivo Específico	Estrategia	Acción	Responsable
3. Determinar estrategias que permitan fortalecer las herramientas de comunicación existentes.	3.1. Gestionar el uso óptimo de herramientas de comunicación que existen y potenciar las nuevas que se creen en la Institución.	3.1.1. Elaborar boletines informativos mensuales, que contengan información desarrollada por cada zona.	Comunicadora Corporativa Dirección de Comunicación
		3.1.2. Utilizar las carteleras con el fin de informar al personal sobre actividades, logros y eventos de interés común, que se llevan a cabo en la Zona. La información se actualizará cada semana.	Comunicadora Corporativa Dirección de Comunicación
		3.1.3. Impulsar el desarrollo de herramientas tecnológicas como: chat interno, video conferencias, webinars; orientadas a mejorar la comunicación y la transmisión de los mensajes a través del uso de la Intranet.	Dirección de Comunicación Dirección de Tecnología de la Información
	3.2. Socializar las ventajas del uso de herramientas de comunicación para el desempeño de sus labores.	3.2.1. Cada mes se llevará a cabo la semana de las TICS, donde se potenciará el uso de herramientas tecnológicas, se darán charlas y se impartirán cursos prácticos para su uso.	Dirección de Comunicación Dirección de Tecnología de la Información

5.7. Matriz de Evaluación

MATRÍZ DE EVALUACIÓN					
Objetivo específico	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Indicador	Instrumento
1. Reforzar la comunicación interna del SECAP para el fortalecimiento de su identidad y cultura corporativa.	Informativo	Básico	Realizar reuniones semanales entre todos los funcionarios de la Zona para intercambiar información relevante.	# de reuniones planeadas / # de reuniones ejecutadas	Actas de reuniones
		Básico	Socializar mensualmente con cada área de trabajo de la Zona las actividades que realizan, los pendientes o problemas presentados, involucrando de manera activa a los directores zonales y coordinadores en el trabajo que desempeñan los funcionarios.	# de temas planteados / # de temas tratados y solucionados	Actas de reuniones Encuestas
		Básico	Ejecutar mensualmente campañas de comunicación interna, donde se involucrará a todos los funcionarios para que sean parte de este proyecto.	# de campañas planificadas / # de campañas ejecutadas	Memorias y/o Actas Campañas realizadas
		Básico	Motivar al personal a través de mensajes personalizados de cumpleaños, cartas de felicitación por un trabajo bien hecho o por cumplir las metas institucionales. Estos mensajes serán firmados por el Director Zonal, con el aval de la Dirección de Talento Humano.	# de reconocimientos	Cartas elaboradas
		Básico	Realizar actividades de integración entre todos los funcionarios, mediante festejos de cumpleaños y celebraciones de fechas conmemorativas y especiales como: aniversario, colada morada, fanesca, día de la mujer, navidad, fin de año, entre otras.	# de actividades calendarizadas / # de actividades realizadas	Eventos realizados
		Básico	Realizar calendarios anuales que contengan fotografías de los funcionarios en diferentes actividades, mismos que se entregarán a cada uno al inicio de año, con el fin de que se sientan parte de la institución y su imagen.	# de calendarios elaborados / # de calendarios entregados	Actas de recepción
		Básico	Realizar desayunos trimestrales, donde el tema central será la ejecución, cumplimiento y seguimiento a las metas institucionales establecidas. Los desayunos serán financiados por la Institución pero se dará la oportunidad de que cada departamento se encargue de organizar, convocar y dirigir estos desayunos, con el objetivo principal que exista una retroalimentación en información relevante.	# de desayunos ejecutados / # de asistentes	Asistencia de los funcionarios

		Básico	Ejecutar charlas motivacionales y de interés común una vez al mes entre todos los funcionarios de la Zona, priorizando requerimientos específicos por áreas.	# de charlas planificadas / # de charlas ejecutadas	Registro de asistencia
2. Unificar los mensajes que se transmiten en la Institución, para que el público interno hable y maneje un mismo lenguaje.	Informativo Persuasivo	Básico	Nombrar un vocero oficial encargado de transmitir y proporcionar información sobre la Institución.	información emitida / información publicada	Acción de personal
		Básico	Canalizar la información oficial que se transmite de la Institución a través de la Dirección de Comunicación.	# de mensajes emitidos	Memorandos y oficios
		Básico	Fomentar el uso del QUIPUX, que es el sistema de gestión documental, utilizado dentro del sector público para elaborar memorandos, oficios, circulares y todo lo que implica comunicación formal dentro y fuera de la institución.	# de documentos por día	Memorandos Oficios
3. Determinar estrategias que permitan fortalecer las herramientas de comunicación existentes.	Informativo	Básico	Elaborar boletines informativos mensuales, que contengan información desarrollada por cada zona.	# de boletines realizados / # de boletines enviados	Boletines publicados
		Básico	Utilizar las carteleras con el fin de informar al personal sobre actividades, logros y eventos de interés común, que se llevan a cabo en la Zona. La información se actualizará cada semana.	# de actualización de carteleras / # de publicaciones	Registro de actualización de carteleras
		Básico	Impulsar el desarrollo de herramientas tecnológicas como: chat interno, video conferencias, webinars; orientadas a mejorar la comunicación y la transmisión de los mensajes a través del uso de la Intranet.	# de herramientas de software en internet implementadas por año	Registro de uso y de usuarios conectados
		Básico	Cada mes se llevará a cabo la semana de las TICS, donde se potenciará el uso de herramientas tecnológicas, se darán charlas y se impartirán cursos prácticos para su uso.	# de charlas y cursos planificados / # de charlas y cursos realizados	Registro de asistencia

5.8. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO					
ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	UNITARIO (USD)	TOTAL (USD)
Realizar reuniones semanales entre todos los funcionarios de la Zona para intercambiar información relevante.	6	Resmas (100 Und.)	Hojas de papel bond A4	\$ 4,90	\$ 29
	16	Frascos	Café	\$ 8,00	\$ 128
	16	Cajas	Té	\$ 3,00	\$ 48
	20	Libras	Azúcar	\$ 2,50	\$ 50
Socializar mensualmente con cada área de trabajo de la Zona las actividades que realizan, los pendientes o problemas presentados, involucrando de manera activa a los directores zonales y coordinadores en el trabajo que desempeñan los funcionarios.	10	Resmas (100 Und.)	Hojas de papel bond A4	\$ 4,90	\$ 49
	16	Frascos	Café	\$ 8,00	\$ 128
	16	Cajas	Té	\$ 3,00	\$ 48
Ejecutar mensualmente campañas de comunicación interna, donde se involucrará a todos los funcionarios para que sean parte de este proyecto.	50	Unidades	Cartuchos para impresora a color	\$ 47	\$ 2.350
	192	Unidades	Papel couché mate, medidas 65x90cm	\$ 0,90	\$ 173
	100	Unidades	Manillas alusivas a la campaña	\$ 0,36	\$ 36
	100	Unidades	Pin con logo de campaña	\$ 0,70	\$ 70
Motivar al personal a través de mensajes personalizados de cumpleaños, cartas de felicitación por un trabajo bien hecho o por cumplir las metas institucionales.	3	Resmas (100 Und.)	Hojas de papel bond A4	\$ 4,90	\$ 15
	10	Paquetes de 10 unidades	Cartulina Bristol	\$ 3,16	\$ 32
	100	Unidades	Sobres	\$ 0,20	\$ 20
Realizar actividades de integración entre todos los funcionarios, mediante festejos de cumpleaños y celebraciones de fechas conmemorativas y especiales como: aniversario, colada morada, fanesca, día de la mujer, navidad, fin de año, entre otras.	12	Unidades	Pastel	\$ 25	\$ 300
	100	Combos	1 vaso de Colada Morada + 1 guagua de pan (Elaborado por instructores de gastronomía del SECAP)	\$ 4,50	\$ 450
	100	Combos	1 plato de fanesca + dulce de higos	\$ 8	\$ 800

Realizar calendarios anuales que contengan fotografías de los funcionarios en diferentes actividades, mismos que se entregarán a cada uno al inicio de año, con el fin de que se sientan parte de la institución y su imagen.	200	Unidades	Calendario de escritorio con diseño institucional	\$ 3,80	\$ 760
Realizar desayunos trimestrales, donde el tema central será la ejecución, cumplimiento y seguimiento a las metas institucionales establecidas.	400	Desayunos	Catering para el desayuno conformado por: Café, té, jugo, huevos, cereal, canasta de pan y fruta picada.	\$ 4	\$ 1.600
Ejecutar charlas motivacionales y de interés común una vez al mes entre todos los funcionarios de la Zona, priorizando requerimientos específicos por áreas.	24	Unidades	Instructores	\$ 45	\$ 1.080
	100	Unidades	Carpetas informativas	\$ 2,15	\$ 215
Nombrar un vocero oficial encargado de transmitir y proporcionar información sobre la Institución.	-	-	-	\$ -	\$ -
Canalizar la información oficial que se transmite de la Institución a través de la Dirección de Comunicación.	-	-	-	\$ -	\$ -
Fomentar el uso del QUIPUX, que es el sistema de gestión documental, utilizado dentro del sector público para elaborar memorandos, oficios, circulares y todo lo que implica comunicación formal dentro y fuera de la institución.	-	-	-	\$ -	\$ -
Elaborar boletines informativos mensuales, que contengan información desarrollada por cada zona.	12	Unidades	Boletines digitales	\$ -	\$ -
Utilizar las carteleras con el fin de informar al personal sobre actividades, logros y eventos de interés común, que se llevan a cabo en la Zona. La información se actualizará cada semana.	30	Unidades	Afiches	\$ 3	\$ 90
Impulsar el desarrollo de herramientas tecnológicas como: chat interno, video conferencias, webinars; orientadas a mejorar la comunicación y la transmisión de los mensajes a través del uso de la Intranet.	50	Unidades	Afiches	\$ 3	\$ 150
Cada mes se llevará a cabo la semana de las TICS, donde se potenciará el uso de herramientas tecnológicas.	24	Unidades	Afiches	\$ 30	\$ 720
	200	Unidades	Carpetas informativas	\$ 2,15	\$ 430
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 9.771

5.9. CRONOGRAMA

N.	ACTIVIDADES	AÑO 2016																																																			
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Reuniones semanales entre todos los funcionarios de la Zona para intercambiar información relevante.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Socializar mensualmente con cada área de trabajo de la Zona las actividades que realizan, los pendientes o problemas presentados.			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■					
3	Campañas de comunicación interna, donde se involucrará a todos los funcionarios para que sean parte de este proyecto.		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■						
4	Mensajes personalizados de felicitación por un trabajo bien hecho o por cumplir las metas institucionales.													■	■											■	■																										
5	Realizar actividades de integración entre todos los funcionarios, mediante festejos y celebraciones.	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■							
6	Realizar calendarios anuales que contengan fotografías de los funcionarios en diferentes actividades	■	■	■	■																																																
7	Desayunos trimestrales por áreas.				■								■								■								■																■								
8	Charlas motivacionales y de interés común.		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■										
9	Nombrar un vocero oficial.	■	■	■	■																																																
10	Canalizar la información oficial que se transmite de la Institución.					■	■	■	■																																												
11	Fomentar el uso del QUIPUX para la gestión documental.									■	■	■	■	■	■	■	■																																				
12	Elaborar boletines informativos mensuales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
13	Uso de carteleras.	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■											
14	Impulsar el desarrollo de herramientas tecnológicas.	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■										
15	Semana de las TICS.			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■									

CONCLUSIONES

- El SECAP requiere fortalecer el uso de herramientas comunicacionales que aporten en el desarrollo de sus actividades.
- A pesar de ser la institución líder en capacitación dentro del país, internamente existen muchas falencias comunicacionales.
- La institución carece de comunicación interna, debido a que solo se le ha dado importancia a la imagen externa que ésta tiene.
- Los funcionarios solicitan estar más informados de políticas y reglamentos internos que susciten en la Institución y en cada zona.
- La alta rotación de personal y la inadaptación a los puestos al igual que funciones delegadas, ha ocasionado una inestabilidad entre los colaboradores.
- Se carece dentro de las Zonas de una comunicación de puertas abiertas, lo que produce que no existe retroalimentación en la información entre mandos bajos, medios y altos.
- Existe poco uso y conocimiento de las TICS por parte de los funcionarios.
- Desconocimiento de la cultura corporativa del SECAP.
- A pesar de existir una Dirección de Comunicación, ésta se enfoca únicamente en la imagen externa de la Institución.

- El SECAP no cuenta con un Comunicador Corporativo que se encargue de desarrollar estrategias comunicacionales que respalden a la institución en el cumplimiento de objetivos.
- Los canales de comunicación utilizados por los funcionarios no cumplen con los objetivos planteados, debido a que no comunican con eficacia el mensaje transmitido.
- Existe falta de información y sociabilización de la transformación que está siendo parte el SECAP.

RECOMENDACIONES

- Los funcionarios consideran necesario e importante descentralizar la Dirección de Comunicación por zonas y contar con personal especializado para que se haga cargo de manejar la comunicación interna de la institución.
- Es importante fomentar el uso de las herramientas de comunicación existentes principalmente herramientas tecnológicas, mediante capacitación constante para un óptimo funcionamiento.
- Es necesario ejecutar un Plan de Comunicación Interna, donde se potencie las debilidades comunicacionales internas y se desarrollen estrategias que aporten al desarrollo y crecimiento institucional.
- El SECAP debe potenciar la existencia de una comunicación efectiva, que permita que los objetivos institucionales no se desvíen y los mensajes lleguen a cada uno de los públicos destinatarios.
- Se debe fomentar el sentido de equipo entre todos los funcionarios del SECAP.
- Es importante que la comunicación interna se convierta en tan importante como la externa, con el fin de que los funcionarios se sientan identificados con la organización y se genere confianza en el lugar de trabajo.
- Se debe promover dentro de la Institución, en cada Zona y área de trabajo, una comunicación puertas abiertas que genere retroalimentación constante de la información que se emite entre los mandos que direccionan al SECAP, para frenar con la negatividad que mantienen los funcionarios.

REFERENCIAS

Andrade, H., 1991, *Hacia una definición de la comunicación organizacional, la comunicación en las organizaciones*, México: Editorial Trillas.

Batolie, A., 1992, *Elementos de la Identidad, Comunicación y Organización*, Barcelona: ED. PAIDÓS

Buenaventura M. (2011) *Comunicación Institucional y Liderazgo*, Ecuador: Master Dircom.

Capriotti, P., 1999, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 1era. Edición, Barcelona – España: Editorial Ariel S.A.

Código de ética institucional. (2012). Quito, Ecuador: Resolución No. SECAP-DE-020-2012.

Costa, J., 1999, *Imagen corporativa en el siglo XXI, La empresa y su imagen de hoy*, Buenos Aires: Editorial: Costa Punto Com.

Costa, J., 2007, *El DirCom Hoy*, Barcelona – España: Edición Costa Punto Com.

Costa, J., 2009, *El DirCom hoy*, Barcelona: Costa Punto Com.

Estatuto Orgánico del SECAP. (2012). Quito, Ecuador: Resolución No. SECAP-DE-007-2012.

Fernández Collado C., 1997, *La Comunicación en las Organizaciones*, México: Editorial Trillas.

- Fernández S., 2007, *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid – España: Ediciones Narces S.A.
- García, M., 2001, *Las claves de la publicidad*, 5ta. Ed., Madrid, España: ESIC EDITORIAL
- Jablin, F., 1986, *Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y su futuro*, México: Editorial McGraw Hill.
- Kreps G.L., 1990, *La Comunicación en las Organizaciones*: Editorial Addison Wesley.
- Ley de Creación y Funcionamiento del SECAP. (2010). Quito, Ecuador: Registro Oficial 694.
- Losada J.C., 2012, *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*, España.
- Lucas Marín A., 1997, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Barcelona: Editorial Bosch Casa Editorial.
- Manucci M., 2004, *Comunicación Corporativa Estratégica, de la persuasión a la concepción de realidades compartidas*, Colombia: Editores grupo SAF.
- Pérez R., 2001, *Estrategias de Comunicación*, Editorial Ariel.
- Ritter, M., 2008, *Cultura Organizacional*, Editorial La Crujía
- Ritter, M., *El Valor del Capital Reputacional*, E-book
- Robbins, S., 1991, *Comportamiento Organizacional*, México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S., 1993, *Comportamiento Organizacional*, Hispanoamérica: Editorial Prentice-Hall.

Slocum, H., 2009, *Comportamiento Organizacional*, 12va. Edición, México: Cenegage Learning Editores.

Van Riel Cees BM., 1997, *Comunicación Corporativa*, España: Editorial Pretilce Hall

Vértice, 2008, *Dirección y Gestión de Empresas -Comunicación Interna*, España: Editorial Vértice.

Villafañe J., 1998, *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Editorial Pirámide.

Watzlawick P., 1993, *Teoría de la Comunicación Humana*: Editorial Herder.

Wilcox Dennis, 2001, *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación S.A.

www.secap.gob.ec/. (s.f.). La Institución. Recuperado el 23 de junio de 2014 de <http://www.secap.gob>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta

ENCUESTA FUNCIONARIOS DE LAS ZONAS 2 Y 9 - SECAP

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de comunicación interna que existe dentro del SECAP, específicamente en las Zonas 2 y 9, por lo que su colaboración será un gran aporte para la Institución.

Por favor marque con una "X" su respuesta

DATOS INFORMATIVOS:

Género: M _____ F _____

Edad: 18 – 29 _____ 30 – 41 _____ 42 – 53 _____ 54 en adelante _____

Zona a la que pertenece: Zona 2 _____ Zona 9: Quito _____ Galápagos _____

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Institución?

Menos de 1 año _____ De 1 a 5 años _____ De 5 a 10 años _____

De 10 a 15 años _____ De 15 en adelante _____

¿Cuál es su relación laboral con el SECAP?

Contrato _____ Nombramiento Provisional _____

Nombramiento Indefinido _____

1. Qué tipo de comunicación considera Usted, que existe dentro de la Institución?

Descendente _____ Ascendente _____ Horizontal _____

2.Cuál es el canal de comunicación más eficiente, que Usted considera para transmitir información de la Institución?

Correo electrónico _____ Carteleras _____ Página web _____

Reuniones _____ Boletines _____ Otro (anote cuál) _____

3. **Su jefe inmediato le informa de las decisiones administrativas que se toman en la dirección zonal a la que usted pertenece?**

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

Si su respuesta anterior fue A VECES o SIEMPRE, ¿a través de qué medios lo hace?

Reuniones _____ Video conferencia _____ Correo electrónico _____
Teléfono _____ Memorandos _____ Otro (¿cuál?) _____

4. **Cuál de las siguientes herramientas de comunicación es utilizada con mayor frecuencia para transmitir y recibir información relevante en el desempeño de sus actividades?**

Material impreso (afiches, trípticos) _____
Memorandos y oficios _____
Correo electrónico _____
Carteleras informativas _____
Intranet _____
Reglamento interno _____
Otro (¿cuál?) _____

5. **Cuál o cuáles son las funciones del SECAP?**

_____ Capacitar profesionalmente a los trabajadores activos en las áreas de su competencia.

_____ Colaborar con las empresas que actúan en el área de su competencia en el planeamiento y ejecución de cursos de capacitación profesional para los trabajadores.

____ Reentrenar personal calificado a fin de actualizar sus conocimientos.

6. Seleccione la misión del SECAP:

____ Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral.

____ Formar Bachilleres de calidad fundamentados con los mejores principios morales, identificados con nuestra realidad, capaces de solucionar problemas en sus campos de acción impulsando el avance científico y tecnológico; y generando un trabajo productivo para contribuir al desarrollo del país.

____ Proporcionar capacitación de calidad a nuestros clientes, centrando nuestra gestión en las personas, con el propósito de agregar continuamente valor a las empresas, ejecutivos, trabajadores y a nuestros empleados, generando con esto una mayor competitividad en los mercados internos y externos.

7. Para Usted, cuál es el objetivo primordial de mantener una adecuada comunicación interna entre los funcionarios del SECAP?

Facilita las relaciones entre los funcionarios y directivos _____

Refuerza el liderazgo del Director Zonal _____

Contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales _____

Aporta en el crecimiento institucional y su transformación _____

8. Considera que su jefe transmite los objetivos y resultados de la Zona a la que pertenece?

Mucho _____

Poco _____

Nada _____

Por favor, califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 “Nada de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”:

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	5
9.	Usted tiene un alto conocimiento de las políticas de calidad de la Institución:					
10.	La Institución ha difundido de manera clara y permanente, las políticas de calidad alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir?					
11.	Está informado de las razones por las cuales se realizan cambios en las políticas institucionales?					
12.	Considera que los cambios que se han realizado en la Institución, han influenciado de manera positiva en el crecimiento de la misma?					
13.	Su jefe valora el esfuerzo que hace en el desempeño de su trabajo?					
14.	Está usted de acuerdo que un personal informado e identificado con los objetivos y cultura de la organización, contribuye al aumento en la productividad del SECAP?					
15.	La comunicación que se maneja entre mandos altos, medios y bajos, es de puertas abiertas?					
16.	La información que obtiene de la Institución es precisa y clara para el desempeño de su trabajo?					
17.	El puesto o cargo que desempeña, está en relación con la experiencia laboral que usted posee?					

“El comunicador corporativo tiene la responsabilidad de generar factores de cambio, tanto en la mentalidad de quienes conforman la organización, como en las formas de comunicar de estas.” En base a este enunciado, considera Usted que...

18.	Es necesario descentralizar la dirección de Comunicación, por zonas?					
19.	Es importante que exista un responsable de Comunicación Corporativa dentro de la Dirección de Comunicación Social?					

20. Se siente satisfecho trabajando en la institución?

Sí _____ No _____

Por favor justifique su respuesta

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Aplicación de las acciones comunicacionales

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN



FORMA PARTE DE ESTA CAMPAÑA
DONDE LOS VALORES LOS
HACES TÚ!!!

**“ Trabajar en
equipo divide
el trabajo y
multiplica los
resultados”**
Anónimo

Servicio Ecuatoriano
de Capacitación Profesional
SECAP

TODOS SOMOS SECAP!!!

ÚNETE AL CAMBIO!!!!



Visión
Misión
Valores

Servicio Ecuatoriano
de Capacitación Profesional
SECAP

CALENDARIO

January

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

February

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29					

March

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

April

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

May

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

June

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4		
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

July

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

August

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

September

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

October

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

November

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

December

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

SECAP

BOLETIN INFORMATIVO




BOLETÍN Nro. 2
11 de enero 2014

MENSAJE

Funcionarios y funcionarias de la institución,

El día de hoy con mucha alegría estamos lanzando una nueva herramienta comunicacional llamada SOY SbCAI*, nuestro boletín institucional online.

Este espacio de comunicación interna ha sido concebido para aportar, comentar, de manera oportuna y pertinente sobre los aspectos comunes a todos los servidores de SECAP.

SOY SbCAI* refleja el auténtico espíritu de orgullo institucional, el sentido de pertenencia y de equipo que cada uno de nosotros, sentimos e imprimimos en el quehacer diario.

¡"Porque todos somos SbCAI".... bienvenido SOY SbCAI!"



SECAP AL DÍA

SECAP y SENA Firmarán un Convenio de Cooperación Internacional

La Ing. Patricia Paz Ujeda, Directora Ejecutiva del SECAP, realizó desde este lunes 1 de junio del 2013, una Visita Técnica al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – de Colombia. En este encuentro se realizó la firma del Convenio Marco de Cooperación Internacional y Asistencia Técnica que beneficiará a los dos institutos.

Mejorar la postura, un cambio que beneficia a la salud

Con el propósito de velar por la salud de los servidores de la institución, personal de la Administración Central, Centro Múltiple Quito Centro y Norte, participaron activamente de la charla de Trastornos Músculo Esqueléticos en el Trabajo se desarrolló en el Salón Auditorio de la Dirección Nacional del SECAP

Funcionarios reciben charla sobre control de Placa Dentobacteriana

La charla estuvo a cargo de la Dra. Paola Gallo quien dio a conocer la importancia que tiene la higiene bucal para prevenir problemas y enfermedades dentales como: placa bacteriana y formación de sarro, caries, problemas y enfermedades periodontales, hidradia, caries, entre otros.

SECAP EN LOS MEDIOS

DE TODO UN POCO

Diario La Crónica Machala

Secap capacita a funcionarios municipales



Cartelera: Quito, Guayaquil, Cuenca.

«Cuando hay una tormenta los pajaritos se esconden, pero las águilas vuelan más alto»



Mahatma Gandhi



TOMORROWLAND

WWW.SECAP.GOB.EC

CARTELERAS





Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SECAP

Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria.





Ser la Institución oficial líder, en la formación y capacitación profesional para el Trabajo, que desarrolla su gestión acorde a los cambios económico-sociales, con infraestructura e innovación tecnológica digna e inclusiva al servicio de la ciudadanía, en relación directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacionales.

VALOR DEL MES



