

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS



CARRERA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA FUNDACION APEX
ASESORIA Y PROMOCION DE ESTUDIOS EN EL EXTERIOR



FERNANDA PAOLA VILLARREAL ENCALADA

2009

TABLA DE CONTENIDOS

1. CONTENIDOS	1
1.1 INTRODUCCION	1
1.2 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION O EMPRESA	2
1.2.1 IDENTIFICACION	2
1.2.1.1 RAZON SOCIAL	2
1.2.1.2 DESCRIPCION DEL LOGO	2
1.2.1.3 DESCRIPCION DEL SLOGAN	3
1.2.1.4 DESCRIPCION DE LA FUNDACION APEX	3
1.2.1.5 PROGRAMAS DE LA FUNDACION	4
1.2.1.6 FILOSOFIA DE APEX	10
1.2.2 HISTORIA	10
1.2.3 OBJETO SOCIAL Y POBLACION OBJETO	11
1.2.3.1 OBJETO SOCIAL	11
1.2.3.2 POBLACION OBJETO	11
1.2.4 RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS Y ECON.	13
1.2.4.1 RECURSOS HUMANOS	13
1.2.4.2 RECURSOS FISICOS	15
1.2.4.3 RECURSOS TECNOLOGICOS	18
1.2.4.4 RECUSOS ECONOMICOS	18
1.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.2.6 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	21
1.2.6.1 POLITICAS INTERNAS	23
1.2.7 OBJETIVOS DE LA FUNDACION	24
1.2.8 CARACTERIZTICAS FAVORABLES DE LA FUND.	24
1.2.9 CARACTERIZTICAS DESVAVORABLES	25
1.2.10 CULTURA CORPORATIVA	25
1.3 ANALISIS DEL ENTORNO	27
1.3.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	27
1.3.2 FUNDACIONES	28
1.3.3 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES-ECUA	29
1.3.4 ELEMENTOS QUE PERMITIERON EL DESARROLLO	33
1.3.5 SITUACION ACTUAL	34
1.3.5.1 APROBACION DEL ESTATUTO SOCIAL	35
1.3.6 MATRIZ FODA	38
1.4 MARCO TEORICO	40
1.4.1 COMUNICACIÓN	40
1.4.2 COMUNICACIÓN COMO PROCESO	41
1.4.3 PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	42
1.4.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	45
1.4.5 IDENTIDAD CORPORATIVA	46
1.4.6 IMAGEN CORPORATIVA	47
1.4.7 COMUNICACIÓN INTERNA	48

1.4.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	49
1.4.9 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	50
1.4.10 DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN	53
1.4.11 IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DE LA COM.	53
1.4.12 MODELO ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INT.	54
2. INVESTIGACION DE CAMPO	59
2.1 VARIABLES A INVESTIGAR	59
2.1.1 EMISOR	59
2.1.2 MENSAJE	60
2.1.3 CANAL O MEDIO TECNICO	61
2.1.4 PERCEPTOR	66
2.2 PERCEPCION QUE LOS PUBLICOS TIENE SOBRE	67
2.2.1 TAREA QUE REALIZAN	67
2.2.2 IMAGEN DE LA INSTITUCION	67
2.2.3 OTROS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	68
2.3 NECESIDADES Y ESPECTATIVAS DE LOS PUBLICOS	68
2.4 VISION QUE TIENE SOBRE EL FUTURO	69
2.5 RELACION DE LOS MIEMBROS DE LA FUNDACION	69
2.6 REDES DE COMUNICACIÓN	72
2.7 OTROS ASPECTOS	75
2.7.1 RECURSOS COMUNICACIONALES	75
2.7.2 RUMORES AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	75
3. ESTADO ACTUAL LINEAS DE ACCION Y ESCENARIOS	76
3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	76
3.2 DESCRPCION DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELA.	85
3.2 PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS	89
- PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	89
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	95

INTRODUCCION

La comunicación entre individuos, entre áreas de trabajo o entre empresas ha sido el punto fundamental ha ser tomado en cuenta en esta investigación, a lo largo de mis estudios he aprendido que si un mensaje no es enviado y receptado correctamente no puede existir comunicación. Por esta razón el presente trabajo propone un **Plan de Comunicación para públicos internos** que ayudará a identificar, corregir y controlar varios problemas comunicacionales existentes.

La investigación se realizó en la **FUNDACION APEX – ASESORIA Y PROMOCION DE ESTUDIOS EN EL EXTERIOR**, ubicada en la ciudad de Quito, viene desempeñando sus funciones desde hace 15 años, tiempo en el que ha conseguido posicionarse en el mercado solidamente, contando con 16 empleados fijos en esta ciudad y 2 empleados en al ciudad de Guayaquil donde funciona una sucursal. La función principal que tiene esta Fundación es la de realizar intercambios estudiantiles a varios países del mundo, principalmente a EEUU, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Argentina, Alemania entre otros.

Con el análisis realizado esperamos aportar para que sean superados todos los inconvenientes de comunicación y en un futuro cercano la Fundación APEX se convierta en un ejemplo de organización en la que todos sus miembros se comunican adecuadamente.



AGRADECIMIENTO

Debe agradecer de manera especial primeramente a Dios por haberme dado la salud y la constancia para terminar mi carrera, a la persona que siempre estuvo apoyándome en todo momento con sus consejos y su abnegado amor mi querida Mamita, a mi Papito que es mi Amigo y que ha sabido confortarme en los momentos difíciles y a toda mi familia que supo comprenderme y ayudarme en lo largo de mis estudios.



DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el(los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Miguel Vasquez

MASTER



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro(amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

Fernanda Villarreal



DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el(los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Jaime Valarezo
TUTOR DE LA CARRERA DE COMUNICACIÓN



DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el(los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

RESUMEN

En la actualidad en la mayoría de las empresas hay una profunda falencia en el área de la comunicación. Por esta razón nuestra labor como profesionales en esta rama es la de difundir la importancia y vulnerabilidad de este tema a los directores de empresas. Lamentablemente en esta investigación he constatado que a la Comunicación no la toman en serio y las consecuencias son fatales e irreversibles. En este trabajo se investigó cual es el problema existente en el área de comunicación en una Fundación que principalmente tiene pocos empleados y son jóvenes. Llegando a determinar que el poco interés que los directivos han dado al área de comunicación a desencadenado el inicio de una crisis comunicacional que esta afectando el desempeño laboral de todos los empleados. En este trabajo se proponen varias estrategias que podrían ser utilizadas para mejorar y fortalecer las relaciones internas de la Fundación. El aporte que he realizado a través de esta investigación, anhelo pueda servir para que la FUNDACION APEX supere esta situación.



1. CONTENIDOS

1.1 Introducción.

La comunicación entre individuos, entre áreas de trabajo o entre empresas ha sido el punto fundamental ha ser tomado en cuenta en esta investigación, a lo largo de mis estudios he aprendido que si un mensaje no es enviado y receptado correctamente no puede existir comunicación. Por esta razón el presente trabajo propone un Plan de Comunicación para públicos internos que ayudará a identificar, corregir y controlar varios problemas comunicacionales existentes.

La investigación se realizó en la FUNDACION APEX – ASESORIA Y PROMOCION DE ESTUDIOS EN EL EXTERIOR, ubicada en la ciudad de Quito, viene desempeñando sus funciones desde hace 15 años, tiempo en el que ha conseguido posicionarse en el mercado sólidamente, contando con 16 empleados fijos en esta ciudad y 2 empleados en la ciudad de Guayaquil donde funciona una sucursal.

La función principal que tiene esta Fundación es la de realizar intercambios estudiantiles a varios países del mundo, principalmente a EEUU, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Argentina, Alemania entre otros.

Con el análisis realizado esperamos aportar para que sean superados todos los inconvenientes de comunicación y en un futuro cercano la Fundación APEX se convierta en un ejemplo de organización en la que todos sus miembros se comunican adecuadamente

1.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

1.2.1 Identificación:

1.2.1.1 Razón Social

- Razón Social: Fundación para el Desarrollo Cultural y Social “APEX” (Asesoría y Promoción de estudios en el exterior).

1.2.1.2 Descripción del Logotipo¹



- ❖ El Logotipo de la fundación es con la palabra APEX.
- ❖ El estilo es un tipo de letra redibujado en adobe ilustrador.
- ❖ La primera letra de APEX, esta con mayúscula, para resaltar más el texto y su nombre.
- ❖ Contiene la gráfica de un mundo, del mismo color de las letras de la palabra APEX, y expresa “Estudios en el Exterior”.
- ❖ El significado del color utilizado en el logo es:

¹ Fuente: Dictado por Director General de APEX

- El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura.
- Tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad. Por eso en contraposición al rojo (connotación de peligro), se utiliza en el sentido de "vía libre" en señalización.
- El color verde tiene un gran poder de curación. Es el color más relajante para el ojo humano y puede ayudar a mejorar la vista.
- El verde sugiere estabilidad y resistencia.

1.2.1.3 Descripción del Slogan

ESTUDIOS EN EL EXTERIOR

- ❖ Las letras del slogan se encuentran en mayúsculas, para que de esta manera resalte el mensaje que se quiere transmitir.

1.2.1.4 Descripción de la Fundación APEX

Fundación APEX es una organización cultural sin fines de lucro, creada con el propósito de promover el entendimiento internacional, el desarrollo académico y el conocimiento de otros idiomas, a través de diversos programas de Estudios en el Exterior.

La Fundación adopta el nombre latino de "APEX" que significa "cumbre", ² símbolo claro de un mundo que puede avanzar y progresar mediante el desarrollo cultural, social e integral de la persona y la sociedad.

² Fuente: Estatus de la Fundación APEX, art 6

APEX viene desarrollando una importante labor por más de 25 años. Reconocida no sólo en nuestro país por la altísima calidad de su servicio, sino también a nivel internacional. Lo que caracteriza a la Fundación Cultural APEX es el servicio personalizado que brinda a cada uno de los estudiantes y su familia.

La Fundación se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la calle El Nacional N39-126 y el Telégrafo. Los fundadores de APEX son los siguientes: Bedoya Peralta Luís, Bedoya Troya Galo, Bedoya Troya Susana, Campuzano Anzoátegui Jorge, Del Salto Flores Milton, Brazo Solines Matilde, Flores Bedoya Paulina, Flores Bedoya Santiago, Flores Bedoya Ximena, Flores Serrano Galo Gil, Garrido Salcedo Patricia, Gómez de la Torre Alberto, Meneses Espinosa Federico, Paredes Salvador Teresa, Proaño López Lucía, Neira Fabara Etna, Robles Mejía Guillermo.³

1.2.1.5 Programas que tiene fundación:⁴

Apex es la organización líder en el Ecuador en la asesoría y promoción de los siguientes programas:

A. CULTURALES:

1. Intercambio Cultural

1.1 Estudiantes secundarios:

Es una experiencia de vida que enriquece y permite descubrir nuevas metas para el futuro. Este programa brinda la oportunidad de estudiar en un colegio público o

³ Dictado por: Director General, Santiago Flores Bedoya

⁴ Fuente: www.fundacionapex.org

privado en el extranjero, conocer una nueva cultura, y compartir experiencias inolvidables con una familia anfitriona.

Ser un estudiante de Intercambio Cultural significa mucho más que aprender otro idioma.

Es vivir en un ambiente diferente, ser responsable con uno mismo y con su país, es tener una mentalidad abierta para aceptar las diferencias culturales, raciales, ideológicas, religiosas y demás, que son parte de una sociedad ajena a la ecuatoriana. Es tener metas claras para aprovechar mejor las oportunidades que se le presenta, tener la suficiente sensibilidad para apreciar lo diferente y ser recíproco con una familia, que sin conocer al estudiante, le abre su corazón y su hogar, sin recibir nada a cambio.

1.2 Intercambio Profesores

Este programa ofrece la oportunidad de mejorar el nivel de inglés y aprender más sobre el sistema educativo norteamericano (enseñándote métodos, materiales y forma de vida), mientras compartes conocimientos de tu país de origen con la nueva sociedad.

En el colegio anfitrión, se participa en clases y actividades administrativas y extracurriculares; así como también se enseña a estudiantes y profesores aspectos de la propia cultura.

1.3 Entrenamiento Deportivo

Este programa ofrece la oportunidad de vivir una experiencia deportiva en los Estados Unidos. A través de la observación e interacción personal con

entrenadores, atletas y organizadores deportivos, aprenderás sobre los métodos, entrenamiento, competencias y administración deportiva norteamericana.

2. *Estancia Familiar:*

APEX está convencido que la mejor manera de escoger y entender otras maneras de vivir es siendo parte activa de un núcleo familiar. Cuando los participantes se convierten en parte de una familia, tienen la inusual y valiosa oportunidad de experimentar otra cultura desde el interior, en lugar de sólo verla como un turista.

3. *Experiencia Agrícola:*

- Trabajo Remunerado
- 365 días de prácticas laborales
- Técnicas Agrícolas de otro país
- 9 días de acoplamiento e inducción
- Elección entre varios empleadores

4. *Liderazgo:*

PRESIDENTIAL CLASSROOM: Este programa reúne a futuros líderes, de más de 40 países, en un Congreso donde se tendrá la oportunidad de participar en foros, conferencias, visitas y mesas redondas. Se interactuará en temas como política exterior, comercio internacional, ciencia y tecnología, desarme, derechos humanos, terrorismo, narcotráfico, salud, entre otros, con líderes actuales, cuyos nombres figuran en el día a día del desarrollo mundial.

5. *Deportivos:*

Fútbol en Brasil:

En Brasil el fútbol está en el alma, sangre y diario vivir. Existen miles de clubes y cientos de miles de jugadores profesionales alrededor del país.

Después de ganar el campeonato mundial Japón 2002, Brasil se consolidó como líder en este deporte. Por esta razón, aprender a jugar fútbol en el Brasil es una experiencia única.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Si se está entre los 12 y 26 años de edad, se puede vivir esta experiencia en cualquier época del año y entender por qué Brasil ha sido campeón mundial por cinco ocasiones. El programa de vacaciones y fútbol, incluye de 2 a 12 semanas de instrucción y práctica de fútbol con famosos ex-jugadores profesionales. También se podrá participar en las excursiones de fin de semana y los paseos que hacen de esta experiencia algo única e inolvidable.

B. ACADÉMICOS

1. *Curso de Idiomas*

Inglés: El conocer otro idioma te permite una mejor proyección profesional y laboral; la forma más efectiva de aprenderlo o perfeccionarlo es ir al país donde lo hablan.



APEX ofrece cursos de inglés avanzados y brinda la oportunidad de viajar a los países donde se habla inglés: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Irlanda y otros.

Francés: El francés es uno de los idiomas más importantes de Europa y del mundo. Tiene alrededor de 180 millones de franco hablantes y ahora te animamos a que lo aprendas o perfecciones en su país de origen.

PROGRAMAS:

1. Curso General
2. Curso Intensivo
3. Curso de preparación de SAT, GMAT, TOEFL, MCAT, USMLE
4. Curso de preparación universitaria
5. Curso de preparación profesional
6. Idioma de negocios
7. Cursos uno a uno
8. Cursos para profesores

Chino: El chino es uno de los idiomas más hablados en el mundo con cerca de 900 millones de hablantes. Hoy tienes la oportunidad de abrir tus fronteras para aprender y perfeccionar este idioma.

C. VACACIONALES:

1. PROGRAMA DE INVIERNO:

APEX, también ofrece programas para el invierno, especialmente para diciembre en temporada navideña.

Para aplicaciones en grupo, mínimo 15 participantes, las estadías pueden organizarse cualquier época del año.

2. PROGRAMA DE VERANO

Este programa está dirigido a jóvenes de 10 a 15 años de edad, procedentes de diferentes partes del mundo, para que además de conocer el estilo de vida y cultura británica, tenga un curso de Inglés, combinado con otras actividades, durante los meses de junio a agosto en la atractiva ciudad universitaria y una de las playas veraniegas más visitadas de Inglaterra, Bournemouth.

D. LABORALES:

1. U Pair:

Es un programa diseñado para jóvenes que se encuentran entre los 18 y 26 años de edad, que deseen tener una experiencia de crecimiento personal, y que decidan vivir por el lapso de un año en un país extranjero, ayudando en el cuidado de los niños y quehaceres simples de la casa, compartiendo con la familia anfitriona momentos inolvidables, mientras aprenden la cultura y el idioma del país anfitrión. Este es un programa de Intercambio Cultural. La familia anfitriona proveerá vivienda, alimentación y una bonificación por la ayuda, durante un número de horas semanales determinado, en las cuales realizará las tareas

asignadas, tendrá derecho a tomar un curso de un idioma, que será pagado por la familia y gozará de tiempo libre para explorar y conocer los alrededores de su comunidad, hacer amigos, ir de compras, practicar un deporte.

2. *Trainnie Expirience*
3. *Intership*
4. *Volunteer*

1.2.1.6 Filosofía de APEX:

- Una vuelta de iniciativa por que son capaces de dar sugerencias y ofrecer soluciones.
- Dos giros de servicio personalizado para que los clientes se sientan únicos, apreciados y satisfechos.
- Tres pasos de honestidad y transparencia para tener las cosas claras y generar credibilidad en los actos.
- Un sendero de trabajo en equipo donde se pueda aprender y crecer juntos.
- Un horizonte de actitud cordial y dinámica para poder relacionarse positivamente con los demás.
- Una cumbre de responsabilidad social donde los procesos estén encaminados a la satisfacción y bienestar de todos los públicos.⁵

⁵ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General

1.2.2 Historia:

La Fundación Cultural APEX nació en Septiembre de 1982 como una organización no gubernamental, con el propósito de generar y promover proyectos académicos y culturales en beneficio de la juventud ecuatoriana.

Está trabajando con excelencia por más de 25 años para brindar a los estudiantes de colegios, universidades y postgrados la oportunidad de ampliar su visión a través de programas de estudios en el exterior que les permita conocer y convivir en una cultura diferente.⁶

1.2.3 Objeto Social y Población Objeto

1.2.3.1 Objeto Social:

Brindar a la juventud la oportunidad de desarrollar un espacio diferente, a través de un intercambio Cultural y a su vez generar el entendimiento Internacional en la sociedad Ecuatoriana.

1.2.3.2 Población Objeto:

La Población Objeto es toda la Juventud ecuatoriana comprendida entre las siguientes edades, de acuerdo al programa que elijan:

⁶ Fuente: www.fundacionapex.org

PROGRAMAS	EDADES COMPRENDIDAS
Vacacional (Invierno y Verano)	10 – 22 años
Curso de Idiomas	16 años en adelante
Intercambio Cultural	15 – 19 años
Work / Travel	18 – 30 años
Intership	18 – 30 años
Trainee	18 – 30 años
Upair	18 – 26 años

Tabla 1: Segmentación de los programas según las edades⁷

Para ser parte del resto de programas de la fundación APEX es necesario que los jóvenes ecuatorianos tener una actitud comunicativa para desarrollar su nivel de idioma, que en este caso es el inglés. Solamente para el Curso de Idiomas no es requisito indispensable tener conocimientos de inglés.

En cuanto a la participación del programa, es indispensable que los jóvenes tener un nivel cultural medio, para que el intercambio cultural en otro país sea de mayor provecho.

Un requisito importante es que el aspirante pueda financiarse su programa por cuenta propia o por crédito educativo.

⁷ Fuente: Elaborado por Fernanda Villarreal

1.2.4 Recursos Humanos, Físicos, Tecnológicos y Económicos⁸

1.2.4.1 Recursos Humanos:

APEX Asesoría y Promoción de Estudios en el Exterior es una organización mediana, que cuenta con un personal altamente calificado. Constituida en la ciudad de Quito y Guayaquil, las mismas que cuentan con 16 empleados en total en ambas sedes, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 10 personas de nomina en la ciudad de Quito
- 2 personas de nomina en la ciudad de Guayaquil
- 4 personas que trabajan Free Lance en Quito.

NOMBRE	CARGO	NUMERO
Susana Flores	Presidente	1
Santiago Flores	Director General	1
Galo Bedoya	Director Adm. Financiero	1
Juan Carlos Egas	Coordinador de Prom. Y Ventas	1

⁸ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General de la Fundacion

Gioconda Haro	Coordinador de Programas	1
Edgar MENA	Contador	1
Mireya Cardona	Recepción	1
Eduardo Delgado	Mantenimiento y Mensajería	1
Luís Cisneros Ma. Fernanda Goyes	Atención al Cliente	2
Susana Gallegos Martín Arguello Cecilia Villegas Sebastián Almeida 1 persona en Sto Domingo	Free Lance	5

Tabla 2: Listado del personal de APEX⁹

⁹ FUENTE: Elaborado por Fernanda Villarreal

1.2.4.2 Recursos Físicos:

APEX, cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Quito, calle El Nacional N39 – 126 y El Telégrafo, la cual es de 2 pisos y tiene una superficie de 200 m², también una nueva oficina en Guayaquil en Ciudadela Nueva Kennedy Calle C #222 y Av. Olimpo Edificio Lucila Mercedes, que consta de 3 niveles: planta baja, subnivel, y nivel uno y tiene una superficie de 80 m².

A continuación se presenta el mapa de ubicación de las oficinas de APEX tanto en Quito como en Guayaquil:

Croquis¹⁰

¹⁰ Fuente: www.googleearth.com

En cuanto a equipamiento y suministros de oficina APEX cuenta con:

EQUIPOS DE OFICINA	NUMERO	QUITO	GUAYAQUIL
Computadoras	13	11	2
Escritorios	15	13	2
Sillas	35	30	5
Calculadoras	6	4	2
Teléfonos	11	9	3
Pizarrón	2	1	1
Copiadoras	2	2	0
Impresoras	7	6	1
Archivadores	11	10	1
Scanner	4	3	1

Tabla 3: Listado de equipamiento y suministros de oficina de APEX¹¹

A continuación se presenta los planos de las oficinas tanto de Quito como de Guayaquil:

¹¹ Fuente: Elaborado por Fernanda Villarreal



Planos oficinas¹²

¹² Elaborado por: Fernanda Villarreal

REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

1.2.4.3 Recursos Tecnológicos:

Las instalaciones de APEX en Quito cuentan con una central telefónica conformada por cuatro líneas, distribuidas en 11 aparatos telefónicos, 4 líneas celulares, 1 línea de voz sobre IP con 3 aparatos telefónicos a través de Internet. En Guayaquil hay una central telefónica con 2 teléfonos.

Su proveedor de Internet es GRUPO TVCABLE.

En cuanto a los servidores, poseen 4 software SRMERP, con el cual manejan la contabilidad, seguimiento, y registros. Para la comunicación interna utilizan su Intranet y el Outlook.

Posee una página Web que se muestra tanto en inglés como en español, su dirección electrónica es: www.fundacionapex.org y su mail es info@fundacionapex.org.

1.2.4.4 Recursos Económicos:

La fundación APEX no tiene auspicios de la embajada ni de ningún otro lugar, los recursos son 100% auto gestionables. Además todos los empleados que forman parte de la Fundación gozan de los todos los beneficios de ley:

- ❖ Afiliación al IESS
- ❖ Décimo Tercero
- ❖ Décimo Cuarto
- ❖ Vacaciones
- ❖ Fondos de Reserva.

1.2.5 Estructura Organizacional:

La estructura organizacional, se la define como un marco en el cual se desenvuelve a la fundación, es decir las tareas están divididas, coordinadas y agrupadas para lograr y alcanzar un mejor objetivo. Esta Incluye tanto la estructura formal, que es todo lo previsto en la fundación, y la estructura informal, que es la interacción entre los miembros y todo el medio externo de ella.¹³

La fundación APEX cuenta con una estructura jerárquica, un Presidente, un Director General, Director administrativo y Financiero, Coordinador de Promoción y Ventas, y Coordinador de Programas. Además cuenta con todos y cada uno de los miembros de la empresa, y con el Público Externo que son los jóvenes ecuatorianos de las distintas ciudades de nuestro país.

A continuación se muestra el organigrama de la Fundación APEX, en el que podemos observar que existe una distribución vertical de funciones:

¹³ Fuente: Adminempresas.blogspot.com/ conceptos básicos de estructura organizacional

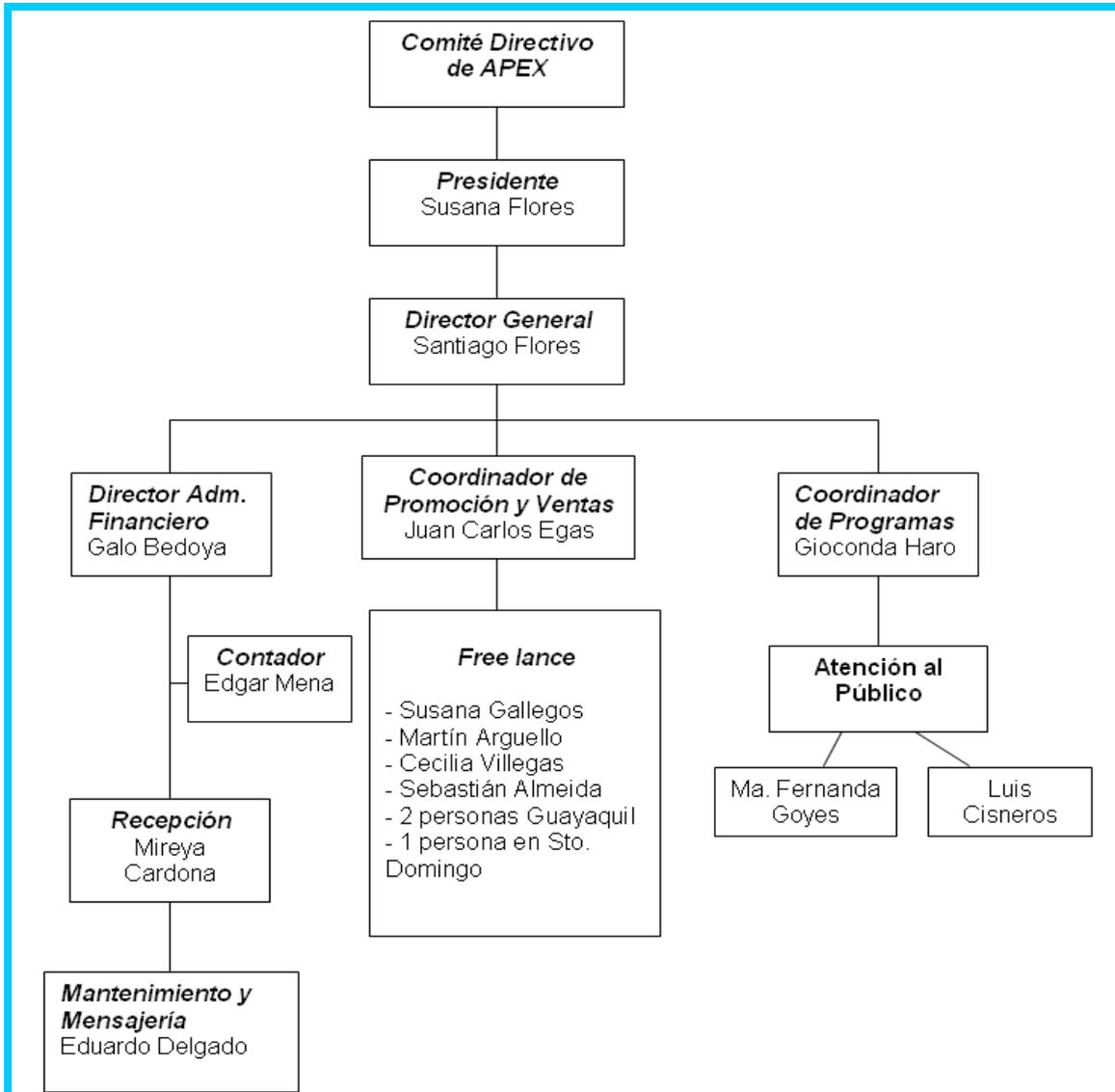


Ilustración 1: Organigrama de la Fundación APEX¹⁴

¹⁴ Fuente: Elaborado por Fernanda Villarreal

1.2.6 **Sistemas de Control Interno:**

Dentro de APEX los procedimientos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Manuales:

En este tipo de control Interno primero se realiza una visita cara a cara acompañada de una carta de presentación, la cual es entregada a los diferentes Colegios de la Ciudad de Quito, este procedimiento se lo realiza siempre y cuando sea la primera vez que se visite la Institución. Cuando es la segunda vez se hace un contacto solicitando la presentación y promoción de los programas que ofrece APEX.¹⁵

Dentro de este control Interno podemos enunciar una manera de promoción que utiliza APEX mediante Volantes.

- Volanteos: Solo se lo realiza en colegios, y generalmente no requieren permisos, pero cuando si se requiere se dejan los flyers, dípticos, trípticos en el área de Orientación, para que los estudiantes accedan a estos.

Hojas de Reporte:

- Reporte de Atención: estas nos permite informarnos la cantidad de personas inscritas, acorde a la numeración.

¹⁵ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General APEX

- Reporte de Seguimiento: Es la base de datos que la empresa posee, se contacta a cada persona para que decidan sobre un programa.

Formato de la hoja de atención¹⁶

Colegios visitados

Periodo 2008-2009

No	Colegio	Tipo	Fecha	Seguimiento	Interesados	No. de personas

Luego de esto se realiza una ficha de colegios, adjuntando la base de datos y se entrega a la persona q se va a hacer cargo del seguimiento por lo general son las personas que trabajan como free lance¹⁷.

Hojas de Visita:

Estas nos permiten constatar y verificar a los colegios y universidades que se ha visitado, ya que posee un sello de la institución.¹⁸

¹⁶ Fuente: Documentación Interna de APEX.

¹⁷ El formato de la Ficha de Colegios se lo puede revisar en el ANEXO 1.

¹⁸ Los formatos de las hojas de visita se lo puede revisar en el Anexo 2 y 3

Formato de la Hoja de Visita

Testimonio

Presentación de colegios

Mes al que se asiste

No	colegio	Fecha	entrada	Salida	No. Horas	personal q asiste

2. Tecnológicas:

Reporte del Sistema, de los programas de Software.

1.2.6.1 Políticas Internas

Ver Anexo 4.

1.2.7 Objetivos de la Fundación:

- ❖ Difundir y Promocionar en otros ámbitos y Sociedades la Cultura Ecuatoriana.
- ❖ Generar el entendimiento Internacional de la Sociedad ecuatoriana.
- ❖ Consolidar la imagen y relaciones internacionales de la fundación.
- ❖ Brindar un servicio personalizado para que nuestros clientes se sientan únicos, apreciados y satisfechos.
- ❖ Generar credibilidad en nuestros actos, ya que el bienestar y satisfacción es lo más importante para nuestros clientes.
- ❖ Consolidar a la fundación con cobertura Nacional.

1.2.8 Características favorables de la Fundación:

- ❖ Alojamiento con familias anfitrionas, residencia o departamentos.
- ❖ Asesoría personalizada para la ubicación y selección de programas culturales, académicos y universitarios.
- ❖ Infraestructura adecuada y amplia
- ❖ APEX brinda varias opciones de programas, en donde se desarrollan los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Francia, Suiza, Alemania, Bélgica, Italia, Malta, Australia, Nueva Zelanda, Japón, España y México.

1.2.9 Características desfavorables de la Fundación:

- ❖ No existe un video (presentación corporativa) de la fundación y las fotos utilizadas para los flyers, trípticos, dípticos etc. son muy antiguas
- ❖ El mensaje del vocero no es bien receptado, no hay retroalimentación en el mismo. Cada persona interpreta el mensaje a su manera.
- ❖ No hay un cronograma de actividades.
- ❖ El personal desconoce ciertos aspectos de la cultura Corporativa.

1.2.10 Cultura Corporativa:

1.2.10.1 Misión

“Brindar a la juventud, la oportunidad de abrir sus horizontes y ampliar sus mentes a través de la participación en programas de intercambio cultural, de idiomas y de estudios académicos en ámbitos diferentes al propio, orientados por un grupo humano, capaz e integro”¹⁹

1.2.10.2 Visión

“Convertirnos en la empresa líder en intercambios y accesoria de estudios en nuestro medio, a través de la búsqueda de innovación en nuestros programas, eficiencia en la atención al público, responsabilidad en la información que se entrega e iniciativa en las soluciones que ofrecemos.”²⁰

¹⁹ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General APEX

²⁰ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General APEX

1.2.10.3 Valores:

- 1 Iniciativa
- 2 Servicio personalizado
- 3 Honestidad y Transparencia
- 4 Trabajo en Equipo
- 5 Actitud cordial y dinámica²¹

1.2.10.4 Mitos:

Dentro de la Fundación el mito que existe es que la mayoría de personas asumen que los programas y becas de APEX son gratuitos, ya que es una Fundación; lo cual en la realidad no pasa.²²

1.2.10.5 Ritos:

En APEX, el día de aniversario y fundación es el 17 de Febrero de cada año, el mismo que se celebra como una fecha muy especial.

1.2.10.6 Personajes:

- La Sra. Susana Bedoya de Flores es un personaje de APEX, ya que fue quien creó esta Fundación.
- El Sr. Santiago Flores Bedoya, es un personaje, ya que continuó con la labor de su madre. Razón por la cual se creó APEX en la ciudad de Guayaquil.

²¹ Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General APEX

²² Dictado por: Santiago Flores Bedoya, Director General APEX

- Los jóvenes Ecuatorianos, que experimentan el intercambio Cultural a través de la Fundación APEX.²³

1.3 ANALISIS DEL ENTORNO:

1.3.1 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGs)

DEFINICIÓN

Las “Organizaciones No Gubernamentales”, (ONG’s), son entidades sin fines de lucro, con una amplia estructura nacional o internacional, están integradas por personas, grupos o entidades que no dependen de los gobiernos nacionales. Buscan fines no lucrativos, que en muchos casos trascienden el ámbito territorial de un Estado.

(...) las ONG’s son entidades sin fines de lucro; por lo que, en esta definición están excluidas las organizaciones privadas con fines de lucro, tales como: empresas industriales, comerciales, financieras, aunque intervengan en beneficio de las clases marginadas y lleven adelante acciones de desarrollo.

Las ONG’s (...) son, con frecuencia, entidades autónomas establecidas y dirigidas por una o varias personas con fines altruistas, con intereses por el cambio, por la mejoría y por el fortalecimiento del desarrollo social, económico y cultural de los grupos más desposeídos. Un gran número de

²³ Elaborado por: Fernanda Villarreal E.

ellas tienen una función complementaria y supletoria a los esfuerzos del Estado en la satisfacción de las necesidades del pueblo.

(...) una ONG de desarrollo es una entidad privada, sin fines de lucro; reconocida jurídicamente por el Estado; establecida para promover el desarrollo armónico y mejorar las condiciones de vida de la población, orientada a la promoción socio-económica y al apoyo de las clases más desposeídas; y, cuyos beneficiarios no son parte de la organización. Su accionar es transitorio y su presencia necesaria en cuanto la comunidad beneficiaría así lo decidiera.²⁴

1.3.2 Fundación:

Es una organización sin fines de lucro, que se encarga de gestionar fondos y realizar programas o proyectos, para llevar a cabo actividades sociales, educativas, caritativas o religiosas. Aunque algunas instituciones gubernamentales se denominan fundaciones, en sentido estricto, el término debe aplicarse tan sólo a las organizaciones no gubernamentales (ONG's).

Las actividades y funciones que ejecutan las fundaciones, son desempeñadas por su propio personal y otras organizaciones o programas complementarios, que gestionan fondos cedidos por la fundación, para realizar un proyecto concreto, especialmente de ayuda social. Las Fundaciones son organizaciones privadas,

²⁴Directorio de Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo en el Ecuador. 1992 Quito – Ecuador. ps. 9-13.

cuyo objetivo principal es ayudar y servir a hombres, mujeres y niños, lo cual depende de la organización y el motivo para la que fue creada.

En los últimos años, las fundaciones han adquirido gran importancia, puesto que muchas personas participan y se benefician de sus actividades, en áreas como: la cultura, ecología, derechos humanos, la cooperación internacional y la ayuda social. En el Ecuador, desde hace algún tiempo -hasta la actualidad-, existen varias ONG's o fundaciones creadas especialmente con fines benéficos y para el desarrollo integral de las personas.

1.3.3 Las Organizaciones no Gubernamentales en el Ecuador

ANTECEDENTES

Se considera que la formación y el desarrollo de las ONG's en el Ecuador se debe a factores como: la evolución socioeconómica de la sociedad ecuatoriana; los permanentes cambios en la función del Estado; las concepciones político ideológicas de diferentes actores sobre el desarrollo de la sociedad; los cambios socio políticos operados en el contexto internacional; y, las metodologías de trabajo utilizadas por la cooperación internacional en la puesta en práctica de los programas de superación de la pobreza y el desarrollo sustentable.

Se pueden identificar tres grandes etapas históricas en la constitución de las ONG's en el Ecuador:

Comprende las primeras décadas de este siglo hasta los años 50, cuando se conforman aquellas de carácter filantrópico y caritativo, orientadas a la entrega de servicios a sectores empobrecidos y abandonados de la sociedad.

Corresponde a las décadas de los 60 y 70, cuando se empiezan a conformar propiamente las ONG's de desarrollo, en un contexto caracterizado por una fuerte influencia de las diferentes corrientes político – ideológicas vigentes en la época, lo cual determina la orientación, estilo de trabajo y red de contactos de las distintas ONG's;

Desde principios de los años 80, cuando la organización está vinculada a la incorporación y ampliación de nuevos campos de trabajo como la micro empresa, el medio ambiente, niños, mujer y género y derechos humanos, en el marco de un rápido cambio del contexto de la cooperación internacional y del rol del Estado en la economía y la sociedad.²⁵

La historia de las ONG's en el Ecuador no se la puede considerar como un hecho aislado de lo que sucede en la sociedad, ya que es un reflejo de su evolución, problemas y necesidades. En este sentido, cada época tiene una característica específica de la formación, crecimiento y contribución de estas organizaciones a la sociedad en general.

En la primera etapa, los precursores fueron varias instituciones vinculadas con la Iglesia Católica y sectores económicamente pudientes de la sociedad, cuyo objetivo era ofrecer servicios y atención a las personas más necesitadas, entre

²⁵ ARCOS C. y PALOMEQUE E. El Mito del Debate. Las ONGs en el Ecuador. Ediciones ABYA - YALA 1997 Quito- Ecuador. ps. 17-18.

ellos, huérfanos, enfermos mentales y ancianos, mediante la organización de orfanatos, manicomios, hospicios y casas de salud.

Desde esta época empieza la creciente formación de grupos y organizaciones sociales, que a la vez, dio lugar a otras iniciativas institucionales como las asociaciones de ayuda mutua, constituidas por gremios artesanales y núcleos obreros, con el propósito de ayudar a sus miembros o socios en caso de enfermedad o muerte.

La segunda etapa, tiene dos momentos: *el primero* está acompañando a los procesos de: reforma agraria, industrialización, fortalecimiento de la capacidad institucional y responsabilidad del gobierno de proveer los servicios sociales básicos en salud, educación y protección, a los sectores menos favorecidos. Pero, la Reforma Agraria fue el proceso que originó la cohesión de grupos y voluntariados motivados por una sola causa: la justicia social.

Las primeras ONG's que trabajaron en el Ecuador eran internacionales y estaban vinculadas con las actividades de grupos cristianos de Estados Unidos y Europa; sin embargo, en esta época surge la formación y consolidación de varias organizaciones nacionales orientadas al apoyo de los sectores campesinos y obreros.

En un contexto de cambio, tanto a nivel nacional como internacional, se organizaron en el país las ONG's locales, que se caracterizaron por promover la integración a la modernidad de los sectores rurales y ayudar con alimentos o ropa, a las comunidades indígenas y campesinas más olvidadas por los gobiernos de turno. La Iglesia Católica, basada en la Teoría de la Liberación, fue un elemento esencial para el "desarrollo" de estas comunidades, ya que contribuyó con la creación de centros educativos.

Además, de la formación de organizaciones orientadas a promover los procesos de reforma agraria y desarrollo de las comunidades rurales, surgen en este periodo los primeros centros de: investigación, planificación familiar, educación para niños, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo; y, fundaciones o asociaciones en: Quito, Guayaquil y Cuenca, especializadas en atender a personas con discapacidades físicas y mentales.

El segundo momento, se da en el año 72, con la explotación y exportación del petróleo, la consolidación de un Estado con capacidad de intervención debido a la presencia de: las Fuerzas Armadas, la disponibilidad de recursos económicos y la transformación de la estructura social. En este periodo, se formaron nuevas ONG's vinculadas al desarrollo integral de niños o mujeres y a la temática que en ese entonces vivía el país.

La *tercera etapa*, inicia en la década de los 80, con la crisis económica por: la caída de los precios del petróleo, la deuda externa, el estancamiento de la industria y los desastres naturales. La calidad de vida se deterioró, sobre todo en los sectores marginales: creció el desempleo y subempleo, al igual que la inflación. Esta crisis se profundizó a lo largo de los ochenta y adquirió rasgos dramáticos en los noventa.

Esta crisis económica y social, fue el impulso para que muchas ONG's iniciaran sus actividades en apoyo a los sectores populares con el objetivo de mejorar sus ingresos y el nivel de vida, mediante el desarrollo agrícola y la microempresa. El auge de las ONG's se dio en esta etapa, pero su trabajo fue impulsado y sostenido en gran parte por los recursos humanos, materiales y económicos enviados por ONG's y donantes internacionales.

1.3.4 Elementos que permitieron el desarrollo de las ONG's

Los principales componentes que contribuyeron a la formación, evolución y consolidación de nuevas ONG's en el Ecuador, son:

- Bajo nivel de eficiencia y falta de transparencia de varios organismos gubernamentales.
- Dificultad económica del sector público para llegar con programas a los sectores marginales de la población.
- Poca capacidad técnica y de gestión del Estado para diseñar y ejecutar programas y proyectos de superación de la pobreza.
- Búsqueda de mayor democratización social a nivel nacional y local.
- Diseño y ejecución de programas o proyectos de las ONG's nacionales con fuentes de financiamiento externas.
- ONG's formadas para trabajar en temas de: medio ambiente, micro empresa, derechos humanos, niños, mujeres, indígenas y afro ecuatorianos.

1.3.5 Situación actual:

Las ONG's en la actualidad, han logrado una mayor tecnificación y modernización institucional, motivada por factores como: la crisis que atraviesa el Ecuador, la responsabilidad social, las exigencias de preparación y planificación de las fundaciones y, los donantes nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos o actividades.

Estas organizaciones están en un sitio importante, sobre todo por el fortalecimiento de las relaciones de participación y contribución económica de personas, asociaciones, empresas y gobiernos, tanto a nivel nacional como internacional. Se evidencia también la tendencia de las ONG's en asociarse entre sí, por la necesidad de buscar mayor coordinación que evite duplicar sus acciones y optimice los recursos propios y los de contribución externa.

Actualmente se convierten en instituciones transcendentales, porque diseñan y ejecutan actividades, programas o proyectos, que contribuyen al desarrollo social. Son reconocidas y consideradas como actores sociales que pueden ayudar acertadamente al desarrollo del país; ya que, muchas organizaciones, con su permanente trabajo, cambian las desfavorables condiciones de vida de varios sectores del Ecuador.

Los aportes generados a la sociedad ecuatoriana son valiosos, puesto que su ámbito de acción no se reduce a un tema en específico; sino que, al contrario, trabajan en temas y problemáticas, como: el medio ambiente, el desarrollo rural integral, el empleo y las microempresas, los niños en condiciones de riesgo, la salud y la educación.

Estás organizaciones se caracterizan por su accionar inmediato en el desarrollo de ideas y, sobre todo, por la puesta en práctica de programas o proyectos en beneficio de los grupos humanos más necesitados. Tienen una variedad de enfoques y actividades multisectoriales, pero todas están dirigidas a contribuir con las necesidades de la sociedad; razón por la cual, el incremento numérico de estas instituciones se da a nivel nacional.

1. 3.5.1 APROBACIÓN DEL ESTATUTO SOCIAL DE UNA FUNDACIÓN²⁶

Las Fundaciones se constituyen por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas.

Naturaleza jurídica de las Fundaciones

Buscan o promueven el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien General en sus aspectos *sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.*

REQUISITOS:

En un solo expediente adjuntar los siguientes documentos:

1. Solicitud dirigida a la señora Ministra de Inclusión Económica y Social, firmada por el miembro fundador delegado y su abogado patrocinador.

²⁶ Fuente: Dirección de Asesoría Legal, Ministerio de Inclusión Económica y Social.

2. Dos ejemplares (originales o notariadas) del Acta de la Asamblea Constitutiva de la Organización en formación, firmada por el Presidente y por el Secretario provisionales, que deberá contener lo siguiente:
 - La voluntad de los miembros de constituir la misma.
 - La nomina de la directiva provisional.
 - Los nombres y apellidos completos de los miembros fundadores asistentes, número de documentos de identidad, domicilio y las respectivas firmas.
 - Indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con las siguientes referencias: Calle, parroquia, cantón, provincia, número de teléfono, fax, correo electrónico y casilla postal en caso de tenerlos.
3. Dos ejemplares originales del Estatuto que deberá incluir la certificación del secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio o aprobación del mismo.
4. Acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000,00 (cuatro mil dólares) en una cuenta de integración de capital, a nombre de la Fundación.
5. En caso de que el miembro fundador sea una persona jurídica:
 - Acta de la Asamblea, certificada por el Secretario, en la que conste la decisión de participar en la constitución de la Fundación, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la autorización concedida al representante legal para que concurra a la Asamblea de Constitución.
 - Copia del registro de la directiva en funciones certificada por el Secretario o el documento que acredite al representante legal

(compañías).

- Copia del Acuerdo ministerial o resolución de constitución jurídica, y de existir la última reforma del Estatuto legalmente aprobada, certificada por el Secretario.

TIEMPO DE TRÁMITE: 15 días laborales, siempre y cuando la documentación este completa.

Para el seguimiento de la petición es necesario hacerlo con el número del trámite que se le asigna en ventanilla.

Cuando el número de miembros exceda de diez, adjuntar en un medio magnético, una hoja de cálculo o Excel distribuida en dos celdas, con los siguientes datos y en este orden: En la primera celda: Apellidos y nombres, o Razón social si es persona jurídica; y, en la segunda celda: Número de la cedula de identidad, o Identificación y número del instrumento a través del cual se otorgo personalidad jurídica

Presentar estos documentos en una carpeta fólder.

Ver Código Civil, Anexo 5 y Resolución 982, Anexo 6; cuyos estatutos afectan directamente a las Fundaciones.

1.3.6 Matriz FODA²⁷ de APEX

OPORTUNIDADES

- El nombre APEX en la actualidad ha logrado posicionarse en el mercado de intercambios al exterior, de esta forma obtuvo prestigio y renombre en el mercado cultural.
- APEX es una Fundación que permite conocer las diferentes culturas de los países entre todo el mundo, por esta razón los públicos externos tienen una buena imagen de la misma.
- Dentro de los programas de APEX, se logra también perfeccionar el idioma del país elegido.
- APEX cuenta con varias alianzas estratégicas como: Ordex, Explorer, Student Visa, Idiomas, less, Lanlex fs Representaciones Académicas.

AMENAZAS:

- En la actualidad, hay alrededor de 45 empresas en el Ecuador dedicadas a intercambios estudiantiles.
- APEX es una Fundación, sin fines de lucro, pero el público externo piensa que sus programas y becas son totalmente gratuitas.
- La situación Política del País puede afectar indirectamente a la Fundación.
- Los precios de los programas de intercambio cultural están al alcance de la clase media y alta.

²⁷ Elaborado por: Fernanda Villarreal

- Según la nueva constitución, para formar una fundación el patrimonio mínimo debe ser de \$4000, y según la reestructuración de las leyes, los requisitos que deben cumplir las fundaciones pueden cambiar.

FORTALEZAS:

- En la fundación APEX existe un buen clima Laboral, ya que es agradable y acorde a los valores corporativos de la misma.
- Las relaciones interpersonales son buenas, esto se debe a que son pocos funcionarios.
- La fundación cuenta con un equipo de trabajo eficiente y muy eficaz.
- Preparación a través de talleres de orientación, guía del estudiante, coordinación del viaje y apoyo con seguimiento permanente y la ayuda de un representante del programa, a quien recurrir cuando necesites
- Infraestructura adecuada y amplia
- Dentro de la Fundación APEX, existía problema de rumores pero se logro cortarlos.

DEBILIDADES:

- No hay manual de acogida (Inducción) a los empleados
- No se especifican cargos y funciones de los empleados.
- La cartelera de APEX, se cambia esporádicamente.
- La página Web no está bien estructurada. Falta animaciones, movie clip. etc. y fotos mas actualizadas
- Existe Intranet pero casi nunca se lo utiliza, ya que no es muy novedoso, no tiene animaciones es estático.

- El mensaje del vocero no es bien receptado, no hay retroalimentación en el mismo. Cada persona interpreta el mensaje a su manera.
- Personal desmotivado, porque no tienen beneficios adicionales a los que da la ley.
- Cada funcionario tiene la Cultura Corporativa a su alcance pero no esta bien ubicada, ya que no se logra visualizar.

1.4 MARCO TEORICO:

1.4.1 Comunicación:

Antonio Pasquali, considera a la Comunicación como una relación comunitaria humana que consiste en “(...) *la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial en la convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.*”²⁸ Lo que significa, que la comunicación determina todas las formas de sociabilidad y comunidad que tiene el individuo a lo largo de su vida; entonces, la Comunicación se practica también para: dialogar, intercambiar experiencias, divertirse, aprender realidades, etc.

²⁸ PASQUALI, Antonio. Comprender la comunicación. Caracas, Editorial Monte Ávila S.A. Cuarta edición, 1990, ps. 52-53.

1.4.2 La comunicación como proceso:

La Comunicación desde la **Escuela Funcionalista**, es denominada como: una “ciencia”; su interés se orientó principalmente al estudio de las tecnologías mediatizadoras, sus mensajes y sus efectos, en los destinatarios o receptores. Esto llevó a pensar que el objeto de estudio de la Comunicación se reducía a los medios masivos; y que, sin éstos, era imposible comunicarse.

Harold Lasswell, teórico funcionalista, daba gran importancia al estudio de la propaganda política y, en especial, a la comunicación de masas. Consideraba a los *mass media* como un instrumento fundamental para la formación y difusión de símbolos, pensando a la Comunicación como un *proceso* mediante el cual se crean estímulos, para explicar así el comportamiento de las personas, especialmente a nivel colectivo.

Lasswell, tiene una concepción lineal de la Comunicación y establece los componentes básicos que intervienen en el acto comunicativo: “*emisor, mensaje y receptor*”; complementados por preguntas que permiten describir a la comunicación como un proceso: “*quién, dice qué, en qué canal, a quién, con qué efectos*”. Una visión organista, de carácter funcional y basada en la tesis de Aristóteles sobre la Comunicación; pero, sin duda, elemental para orientar el estudio de la Comunicación.²⁹

²⁹ En el siglo V ac. Aristóteles plantea un concepto de Comunicación como sinónimo de Retórica entendido como “la búsqueda de todas las formas posible de persuasión” dividiendo el discurso en tres partes: la persona que habla, lo que dice y la persona que escucha.



Figura 1. Esquema de Lasswell para estudiar la Comunicación.

Lasswell, plantea que el proceso de comunicación cumple tres funciones principales en la sociedad, que son:

- La vigilancia del entorno, para así revelar amenazas en el sistema de valores de una comunidad o de sus partes.
- La puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno y,
- La transmisión de la herencia social.

1.4.3 Principales elementos de Comunicación:

- ❖ **Fuente:** Es el lugar de donde se emana la información, los datos, el contenido que se enviará, es decir de donde nace el mensaje primario.
- ❖ **Emisor o Codificador:** Es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir los codifica para poder enviarlo de manera clara y entendible, siempre que se maneje el mismo código entre el emisor y el receptor.
- ❖ **El Receptor o Decodificador:** Es la persona a quien va dirigida el mensaje; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifrar e

interpretar los signos elegidos por el emisor; es decir, decodifica el mensaje.

- ❖ **Código:** “*Conversión de un mensaje de comunicación en una forma simbólica*”³⁰. Es decir, el código es un sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y socialmente convenida, ya que debe ser codificado de manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- ❖ **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desde transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información debidamente codificada.
- ❖ **Canal:** Es por donde se transmite la información- comunicación, estableciendo una conexión entre emisor y el receptor. El proceso de comunicación requiere de un **medio o canal** para la transmisión del mensaje, desde el emisor al receptor.
- ❖ **Referente:** realidad que se percibe gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- ❖ **Situación:** Es el tiempo y lugar en que se realiza el acto comunicación.
- ❖ **Ruido o Interferencia:** Es aquella distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da lugar a que el receptor reciba un mensaje distinto

³⁰ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p. 312.

al que el emisor envió. Esta distorsión puede ser producida por el emisor (enviando un mensaje incorrecto), por el mensaje (que este sea confuso) o por el receptor.

...el receptor representa la fuente potencial final de distorsión. Sus prejuicios, conocimientos, habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación son factores que pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente de la imaginada por el emisor.³¹

Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, cualquier factor que dificulte o pueda afectar a sus elementos. Las distorsiones de sonido en la conversación, de radio, televisión o teléfono son ruido; pero también, es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque este en silencio.

- ❖ **Retroalimentación:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba respuesta de actitud o conducta sea deseada o no.

... si la fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, y este se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación. La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al emitir

³¹ La cita corresponde al libro Comportamiento Organizacional de Robbins Stephen, y lo transcrito consta en la página 313

nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Esto determina si el entendimiento se ha logrado o no.³²

1.4.4 Comunicación Corporativa:

La Comunicación Corporativa es definida como el conjunto de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de una institución hacia sus públicos para comunicarles lo que hace y dice, es decir, lo que la empresa dice sobre sí misma. Por ello, la Comunicación Corporativa va más allá de la simple transmisión de información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos.

En esta perspectiva, la Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público objetivo) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Así, la Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación, basada en una retroalimentación constante.

Para Joan Costa:

... la Comunicación Corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos

³² La cita corresponde al libro Comportamiento Organizacional de Robbins Stephen, y lo transcrito consta en la página 313.

(comunicación. y servicio) el vector de la imagen corporativa. La Comunicación Corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo³³.

1.4.5 Identidad Corporativa:

... la identidad corporativa se define por dos parámetros: lo que la empresa es y lo que la empresa hace. Lo que es intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, la historia de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones; lo que la empresa hace es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros³⁴.

La identidad Corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una corporación, institución, empresa, ONG, etc., basados en la visión y misión de la misma. Es decir, que la identidad se refiere a la personalidad de la empresa. O como la define Joan Costa *“Sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir- facilitar el reconocimiento y recordación- a una empresa de las demás”* y añade: *“este sistema de comunicación se incorpora*

³³ COSTA, Joan, Imagen Corporativa en el Siglo XXI, Buenos Aires, Editorial Crujía 2001. p. 145.

³⁴ COSTA, Joan, Identidad Corporativa, México, Editorial Trillas 1993. p. 21.

a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”³⁵.

1.4.6 Imagen Corporativa:

... tener una imagen es tener una imagen mental. Ello posee un doble significado. En primer lugar supone la aptitud natural del individuo para reconstruir, en otro momento, una representación mental de alguien o de algo, implica en esta reconstrucción los valores de forma y papel. En segundo lugar, y correlativamente con esta aptitud, tener una imagen implica al mismo tiempo que el propio individuo receptor se halla expuesto a los efectos psicológicos de esta imagen³⁶.

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un receptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psico/ sociales. La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva. Puede haber casos en que una razón lógica y material haya articulado una imagen positiva o negativa, pero esta razón se transforma en todos los casos en creencias y asociaciones; y la imagen configurada es siempre un hecho emocional.

³⁵ COSTA, Joan, Imagen Corporativa en el Siglo XXI, México, Editorial Trillas 2001. p. 218.

³⁶ La cita consta en el libro Identidad Corporativa de Costa Joan, publicada en 1993; y lo transcrito consta en la página 20.

... tener una imagen mental supone siempre un proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas ³⁷.

La cita consta en el libro Identidad Corporativa de Costa Joan, publicada en 1993; y lo transcrito consta en la página 21.

1.4.7 Comunicación Interna:

La comunicación interna se entiende 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.

Así, la Comunicación Interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

... el clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera interna del entorno que tienen sus miembros lo cual influye en su comportamiento, ese entorno puede ser medido en término de valores basado en el conjunto de

³⁷ Fuente: Comunicación Interna de Cees Van Riel

características o atributos que se plantea y pueden ser orientados con la utilización planificada de mensajes de motivación³⁸.

La cita corresponde al libro Comunicación Interna de Cees Van Riel, publicado en 1995; y lo transcrito se encuentra en la página 315.

1.4.8 Importancia de la Comunicación Interna:

- Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa.
- Incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen entre las áreas.
- Crea ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración.
- Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

³⁸ CEES, Van Riel, Comunicación Interna, Madrid, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1997. p. 315.

1.4.9 Herramientas de comunicación Interna:

❖ PERIÓDICO INSTITUCIONAL

Es fundamental para la comunicación con el personal, ya que proporciona información actualizada sobre: la institución, los planes, nuevos proyectos, actividades, decisiones, deportes y aniversarios. También, es un medio en el cual se podrán encontrar variedades, como: crucigramas, sopas de letras, clasificados y chistes. En este medio, se utilizan géneros periodísticos, como: editorial, opinión, entrevista, reportaje y crónicas.

❖ REVISTA CORPORATIVA

Es fundamental para la comunicación con públicos externos, como: la familia del personal. El contenido debe basarse en: los proyectos internos de la institución, las actividades familiares realizadas y temas que contribuyan al desarrollo de la convivencia familiar. El diseño, color, calidad de impresión y papel, deben ser llamativos, para lograr interés en el lector.

❖ MEMORANDOS

Este medio, es considerado como reemplazo mecánico del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. Son breves y apropiados para dar instrucciones y documentar. En muchas instituciones los memorandos han sido sustituidos por el correo electrónico.

❖ CARTAS DE DIRECTIVOS

El medio, es utilizado para transmitir la opinión del director de la institución, respecto a situaciones externas que afecten de manera directa a la organización. Además, sirve para motivar al personal a que se involucre en nuevos proyectos o

procesos de cambio. El diseño deberá ser formal y llevar la firma de la autoridad correspondiente. Se usa para desechar el rumor o la incertidumbre.

❖ MANUALES

Están destinados a la educación del personal sobre temas concretos, dan particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas, tales como: libro de estilo, manual de inducción, manual de procedimiento y de funciones, entre otros.

❖ CARTILLAS

Son diseñadas y utilizadas para educar e informar al público. También sirven para difundir los servicios que ofrecen las distintas áreas, departamentos o programas que tenga la institución. En la actualidad, varias organizaciones diseñan cartillas para difundir: recomendaciones, acciones, normas, entre otros temas.

❖ RECORRIDO POR INSTALACIONES

Es un medio utilizado por las autoridades para tener contacto directo con los empleados. Es una forma de comunicación que demuestra al personal: interés y preocupación, por parte de los directivos. Es uno de los mejores medios, con el cual se obtiene: retroalimentación.

❖ DISCURSOS, CONFERENCIAS O CHARLAS

Estos medios son interpersonales y constituyen una buena alternativa de comunicación, tienen como fin: comunicar e informar, de acuerdo a las necesidades de los públicos.

❖ JUNTAS

Requieren la intervención de varias personas. Es importante que las Juntas tengan definidos sus objetivos y sean dirigidas por personas con experiencia en este tipo de eventos

❖ REUNIONES O EVENTOS

Son de carácter formal o informal, según para qué se los realiza. Se consideran estos actos en caso de: celebraciones, aniversarios, exposiciones, festivales, cócteles, sesiones, presentaciones de productos o servicios, entre otros.

❖ INTRANET

Actualmente, es el medio más utilizado en las organizaciones, ya que permite mantener conectados -entre sí-, a todos los directivos y empleados de la institución. Ayuda a crear, compartir y, sobre todo, transmitir información de manera ágil, eficiente y en el menor tiempo.

❖ TELEVISIÓN

Este medio es útil para informar y educar, pero limita la participación del receptor. Por lo general, es utilizado para reproducir vídeos institucionales, de: capacitación, entrenamiento y presentación de proyectos o de resultados. En la actualidad, varias organizaciones han implementado la producción de magazín interno o tele-revista.

❖ CARTELERAS

Las carteleras son un medio de comunicación importante, dirigido tanto al público interno como al externo. Consiste en la colocación de información en lugares

estratégicos de la institución, con el fin de dar a conocer las actividades, eventos, entre otros temas, que se desarrollen dentro de la organización.

1.4.10 Diagnóstico de la Comunicación:

El diagnóstico de la comunicación se la define como una herramienta que nos permite reconocer y comprender, de manera sistemática, las prácticas sociales y sus procesos internos y que, así entendido, constituye el primer paso de la planificación de procesos comunicacionales

Por eso mismo diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que esos actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales que cobran sentido en el marco de una cultura³⁹

1.4.11 Importancia de la Comunicación Interna:

Es importante efectuar el diagnóstico de la identificación de necesidades de comunicación con aptitud y con rigor, que, a partir de el puedan planificarse y diseñarse acciones para mejorar la comunicación. También es importante evitar la falta de rigor en los juicios y opiniones que pueden verse en relación a la comunicación. Al diagnóstico de la comunicación lo podríamos definir en dos etapas:

³⁹ PRIETO CASTILO, Daniel; Diagnóstico de la comunicación, CIESPAL, Quito, 1990, pág. 311
PRIETO CASTILLO, Daniel; Diagnóstico de la comunicación, CIESPAL, Quito, 1990, pág. 54

- ❖ Identificación de la situación actual de la comunicación en la empresa: a este respecto, la dirección de recursos humanos habría de analizar por una parte toda la documentación utilizada, el material y los procesos empleados en el pasado y en la actualidad para transmitir la información.
- ❖ Identificación de los puntos débiles a mejorar: también el análisis debería ser hecho por la dirección de recursos humanos que, además, debería conseguir el compromiso de la alta dirección de apoyar y promover las medidas para mejorar esos puntos débiles, y en general, satisfacer las necesidades de comunicación. ⁴⁰

1.4.11 Modelo estratégico de Comunicación Interna:

La conclusión que obtuve después de haber realizado un análisis de varios comunicadores es basarme en las investigaciones y estudios que realizaron los siguientes autores:

LASSWELL: Encuadrado en la ciencia política. Según este modelo, para describir un acto comunicativo hay que responder a las siguientes preguntas: ¿quién comunica? ¿qué comunica? ¿en qué canal? ¿a quién? y ¿con qué efecto?.

⁴⁰ Auditoría Comunicación de una empresa. Gabriel Martínez Deschamps.

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTAS</u>
<p>¿QUIEN COMUNICA? Sujeto que genera un estímulo</p>	<p>Fundación APEX</p>
<p>¿QUE COMUNICA? El estímulo se convierte en un contenido.</p>	<p>La fundación APEX debe comunicar específicamente los cargos y funciones de cada empleado, políticas, objetivos, sistemas de control interno, beneficios, y derechos.</p>
<p>¿EN QUE CANAL? Medios que facilitan la transmisión del mensaje.</p>	<p>Las herramientas a utilizarse: Intranet, cartelera, boletines informativos, reuniones, oficios, cartas de alta dirección.</p>
<p>¿A QUIEN? Al público a quien se destina el mensaje.</p>	<p>Los públicos internos que tienen relación laboral con la fundación APEX.</p>
<p>¿CON QUE EFECTOS? Metas medibles cuantitativa y cualitativamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la comunicación interna que actualmente es inadecuada. - Conseguir motivar a los trabajadores, para que desempeñen sus funciones eficientemente y de esta manera mejorar el servicio.

- ❖ El emisor nace deseando controlar los medios, en consecuencia la audiencia y por consiguiente los efectos. Laswell intenta delimitar el objeto de estudio dentro del ámbito de la Comunicación de masas. Cuando nos enfrentamos al estudio de la comunicación de masas necesitamos conocer el contenido de aquello que deseamos analizar.

Debemos citar a **JOAN COSTA**, quien además de realizar los cuestionamientos antes mencionados, analiza las siguientes preguntas, en si modelo de estratégico y de control⁴¹

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿CON QUE INVERSION?	La Fundación APEX cuenta con recursos económicos que son obtenidos autogestión. Los recursos humanos conforman los 16 empleados que pertenecen a la nomina de APEX. Los Recursos Físicos, considerados todos los bienes muebles e inmuebles de la Fundación. Los Recursos tecnológicos, Conformado por 2 centrales telefónicas, línea de voz para IP, y los servidores con 4 software.
¿CON QUE RESULTADOS?	Satisfactorios, debido al desempeño eficaz y responsable de todos los empleados.

⁴¹ Desing. De Joan Costa, DirCom on-line / Primera edición 2004.

Mientras que Joan Costa, al incluir inversión y resultados en cualquier plan o análisis comunicacional transforma un paradigma pasivo en un modelo estratégico y de control.

Los dos autores: Laswell y Costa, proponen un plan de comunicación en que no solo se establecen estrategias y acciones, sino también fundamentan un sistema de control e investigación, que facilitara el cumplimiento de procedimientos con resultados satisfactorios.

JUSTO VILLAFANE quien apoya el criterio de **WESTPHALEN** quien afirma que la Comunicación Interna recaiga en el Director de Comunicación en grandes organizaciones, mientras que en una organización pequeña recaiga en el Director de Personal.

Las ventajas e inconvenientes de cada uno de los dos planteamientos se muestran en el siguiente esquema:

EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESAS GRANDES

DIRECCION DE PERSONAL

DIRECTOR DE COMUNICACION

<p>VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados. ❖ Zona de actividades paralelas: la gestión de personal y comunicación perciben objetivos complementarios. <p>DESVENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente 	<p>VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un estilo más seductor: la proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una dirección de personal con frecuencia austera. ❖ Armonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa. <p>DESVENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Peligro: La empresa corre el riesgo de practicar una política
---	---

concordantes	de segunda mano contentándose con aplicar a interno operaciones concebidas para lo externo.
<p>EQUILIBRIO: Se debe planificar con una doble condición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de persona. ❖ Que no se limite a la difusión bruta de informaciones. 	<p>EQUILIBRIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buena solución en el marco de una gran empresa suficientemente madura en materia de comunicación.

Creo que este criterio de JUSTO VILLAFÑE y WESTPHALEN se acopla correctamente a la Fundación APEX, ya que es una empresa pequeña y el Director General es quien se encarga de todo lo relacionado con el personal y la comunicación del mismo.

También JUSTO VILLAFÑE y WESTPHALEN analizan tres grandes conjuntos de efectos comunicaciones:⁴²

a.- Cuáles con las expectativas del personal en materia de información:

- ❖ Respecto a la temática de esta (económicos, sociales, culturales, etc)
- ❖ En cuanto a su objetivo (estricta información, participación de las decisiones, etc
- ❖ Sobre el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna.

⁴² Justo Villafañe (1993), op. Cit, p. 249

b.- Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal:

- ❖ Como lo ha adquirido
- ❖ Retiene la información difundida.

c.- Qué imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior:

- ❖ Habla de ella
- ❖ En lo positivo, de que y como habla la empresa.
- ❖ Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa.

Estos tres efectos comunicaciones que citamos anteriormente nos dan un pauta para realizar una investigación de campo apropiada tomando en consideración los criterios de LASWELL, JOAN COSTA, VILLAFANE Y WESTPHALEN.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1 Variables a Investigar:

Un punto de partida son los elementos del esquema de la comunicación: emisor-mensaje-canal-perceptor-feedback

2.1.1 EMISOR

Es aquel objeto que codifica el mensaje y lo transmite por medio de un canal o medio hasta un receptor, perceptor y/u observador. También es aquella fuente

que genera mensajes de interés o que reproduce una base de datos de la manera mas fiel posible sea en el espacio o en tiempo.⁴³

Los emisores de APEX, son las personas que lideran la Fundación y también son responsables de Comunicación corporativa.

Presidente:

Susana Flores de Bedoya

Director General

Santiago Flores Bedoya

Comunicador Corporativo:

No existe una persona responsable de esto, razón por la cual se debe contratar un profesional en comunicación que maneje internamente a la fundación APEX.

2.1.2 MENSAJE

Es el sentido más general, es el objetivo de la comunicación. Se lo define como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal determinado o medio de comunicaron como por ejemplo el habla, la escritura, etc. Aunque el término también se aplica, dependiendo del contexto, a la presentación de dicha información; es decir a los símbolos utilizados para transmitir el mensaje.⁴⁴

⁴³ Fuente: es.wikipedia.org/wiki/emisor

⁴⁴ Fuente: es.wikipedia.org/wiki/mensaje

La Fundación APEX, transmite a los empleados sus objetivos, logros y metas realizadas, sus diferentes programas de intercambio. La mayoría de veces estos mensajes se los transmiten verbalmente o de manera escrita.

2.1.3 CANAL O MEDIO TÉCNICO:

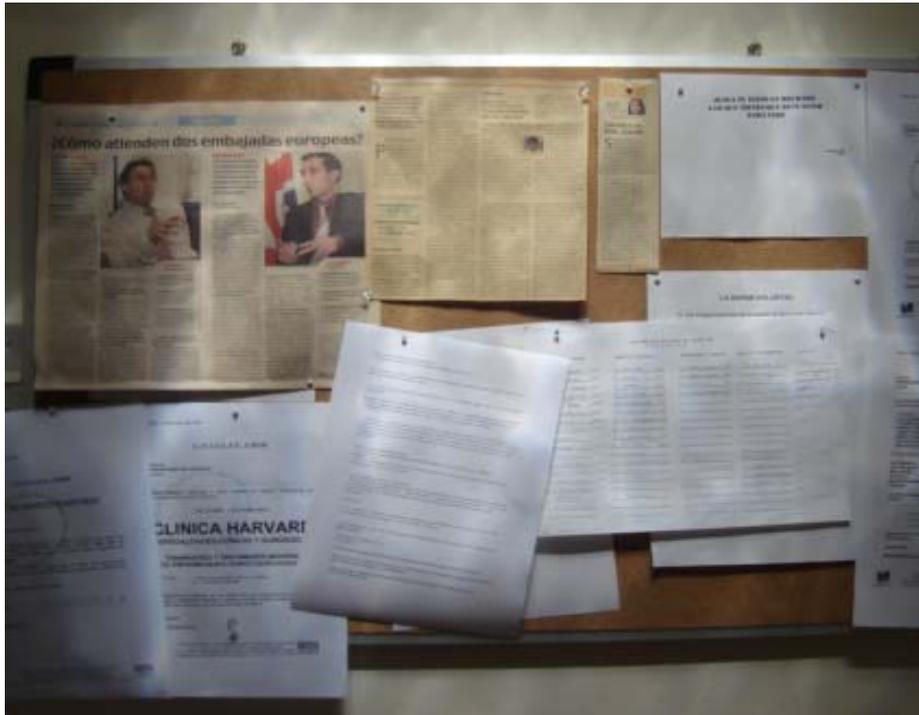
Es el medio a través del cual viaja el mensaje de la fuente al receptor, así: a través del aire por ejemplo si la comunicación es cara a cara o por teléfono si la comunicación es de larga distancia. Es también donde se transmite información-comunicación, estableciendo una conexión entre emisor y receptor. ⁴⁵

En la Fundación APEX contamos con canales o medios como:

⁴⁵ Fuente: es.wikipedia.org. Canal/ Comunicación

- INFORMATIVOS:

❖ Cartelera Informativa

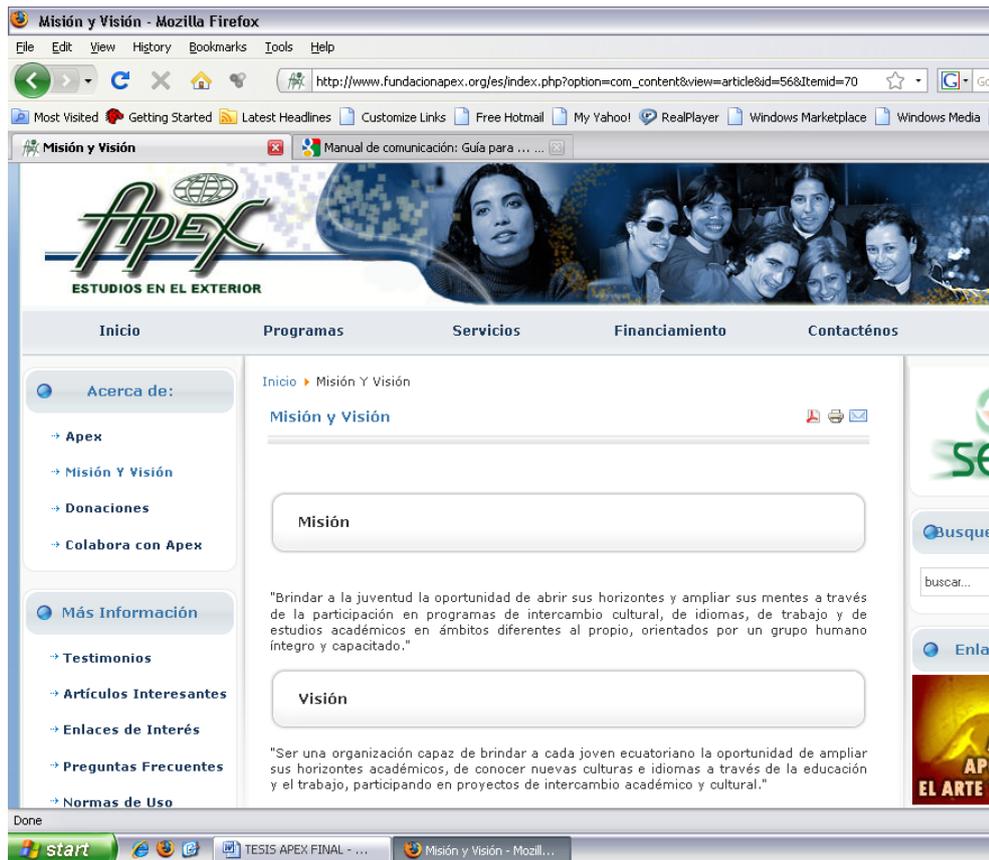


❖ Cartelera Fotográfica

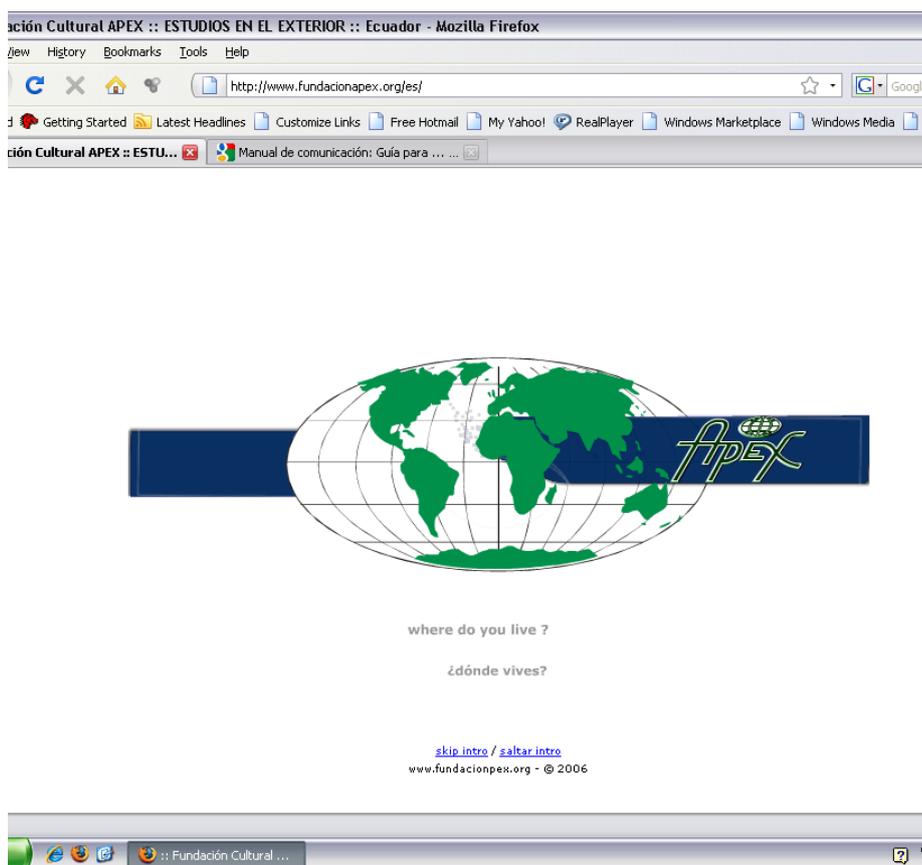


REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

❖ Intranet



2.1.4 Pagina Web



- OPINION:

2.1.5 Cartas de alta dirección

2.1.6 Boletines

2.1.7 Reuniones de trabajo:

REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009



2.1.4 PERCEPTOR

Es el punto (Persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de emisor: el pasivo, que es el que solo recibe el mensaje, y el receptor, que es quien no solo recibe el mensaje sino que también lo percibe, e incluso da una respuesta. ⁴⁶

⁴⁶ Fuente: es.wikipedia.org/perceptor

2.2 PERCEPCIÓN QUE LOS PUBLICOS TIENEN SOBRE:

2.2.1 La tarea que realizan

En la Fundación APEX, es muy importante delimitar responsabilidades a cada una de las personas, que tiene un proceso formal de comunicación. Esto se refiere a todos quienes son parte de la fundación, ya sean administradores o directivos.

Según las encuestas realizadas, El personal administrativo afirma que el 70% tiene medianamente claras las tareas y responsabilidades que realizan, y el 30% restante afirma que tiene confusión. Además todos lo funcionarios y administrativos consideran que el cumplimiento de sus tareas y las de su grupo son vitales, para la Fundación; por esta razón el trabajo es en equipo.

2.2.2 Imagen de la Institución:

Podemos observar según las encuestas realizadas que los empleados tienen una buena imagen de APEX, ya que piensan que es estable y que tiene un buen futuro.

En cuanto a la imagen externa, piensan también que es buena, ya que son conocidos y ocupan un lugar muy importante dentro de las empresas de

intercambio cultural, es decir el prestigio y la valoración que han alcanzado es gracias al esfuerzo de todos quienes conforman APEX.⁴⁷

2.2.3 Otros miembros de la Organización:

En la Fundación APEX, las relaciones interpersonales son buenas, tanto entre directivos como funcionarios, existen ocasionalmente diferencias que han desencadenado en rumores, por esta razón se han perjudicado a las relaciones interpersonales.⁴⁸

2.3 NECESIDADES Y ESPECTATIVAS DE LOS PUBLICOS INTERNOS

En la Fundación APEX, las necesidades que tienen los públicos internos son:

- ❖ Incremento salarial
- ❖ Uniformes
- ❖ Capacitación permanente
- ❖ Pagos por horas Extras
- ❖ Aumento de recargas de telefonía celular
- ❖ Fomentar las reuniones de integración
- ❖ Desarrollar la motivación entre los empleados.

⁴⁷ Encuesta realizada al personal de Fundación.

⁴⁸ Encuesta realizada al personal de la Fundación.

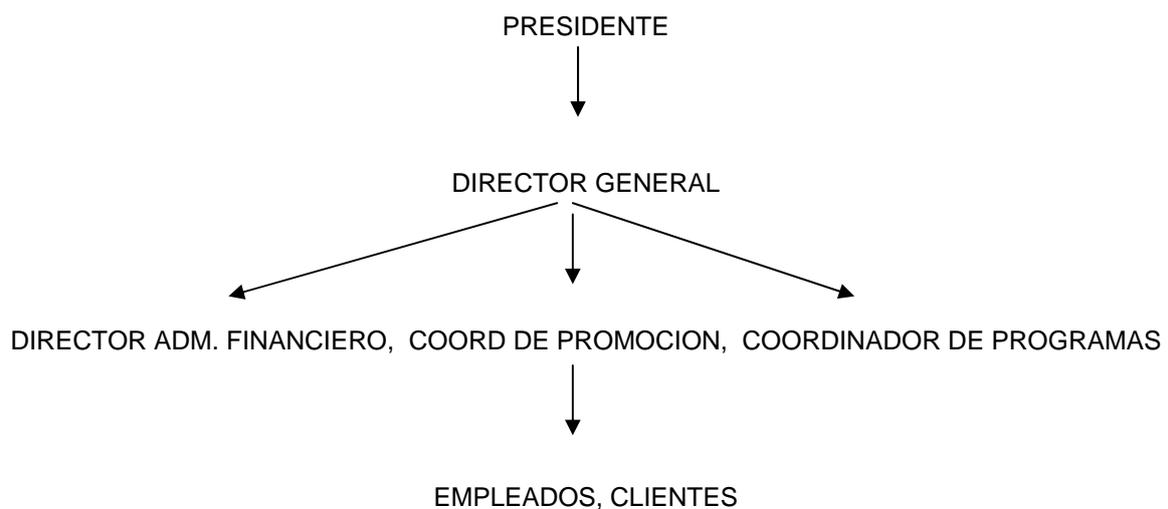
2.4 VISION QUE TIENEN DEL FUTURO DESEABLE DE LA EMPRESA

La percepción que tienen los funcionarios de la Fundación APEX, es positiva, ya que piensan que la empresa tiene futuro, por la apertura de agencias en otras ciudades del país. Además los diversos programas de intercambio cultural tienen gran acogida en el público externo.

Es evidente que los empleados sienten estabilidad laboral. Sin embargo hay que destacar que no todos los funcionarios conocen cual es la misión y la visión de la empresa.

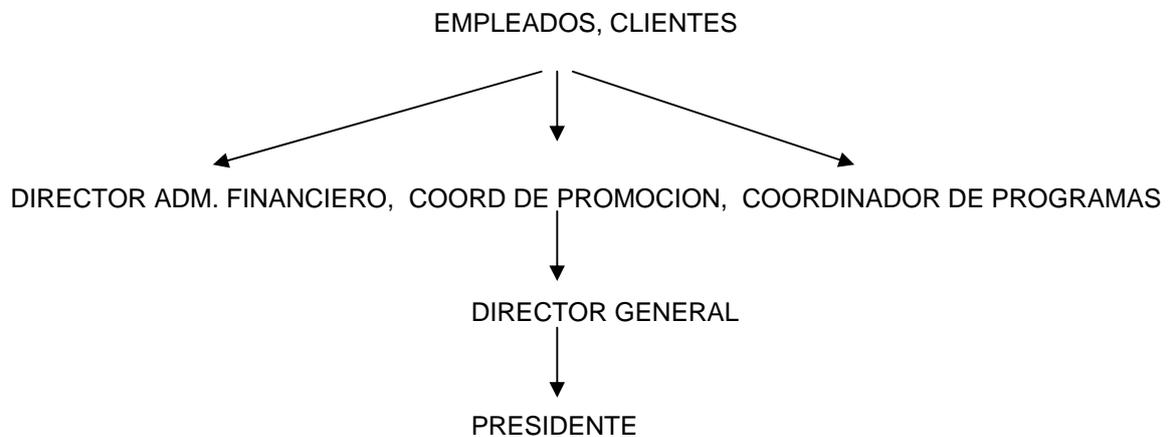
2.5 RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FUNDACION

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupo o gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



- ❖ En la Fundación los mensajes se transmiten principalmente a través de llamadas telefónicas en temas rutinarios, cuando los temas son más complejos se utilizan reuniones, luego tenemos al intranet, y finalmente a la cartelera que es para destacar varios anuncios informativos.

Comunicación Ascendente: Esta comunicación fluye en dirección opuesta a la anterior, es decir de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar la situación interna en la organización.



- ❖ Los diferentes públicos externos que llegan a la Fundación, se presentan antes de ingresar a la misma, es decir la recepcionista es quien anuncia a los miembros de APEX, acerca de sus visitas y/o llamadas.

Horizontal: Es la comunicación entre compañeros de trabajo y les permite comparar como se sienten que piensan y que puntos de vista tienen.

Esta comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización están al mismo nivel e intercambian información. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve la acción.

DIR. ADM. FINANCIERO → COORD DE PROMO Y VENTAS → COOR DE PROGRAMAS

- ❖ Este tipo de comunicación se da en la Fundación, entre los miembros que trabajan como free lance y como atención al cliente, ya que sus tareas están enfocadas a la atención al público en general, y es por este motivo necesitan intercambiar ideas y comunicarse entre si.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL:

Este tipo de comunicación se da en distintas áreas de la organización y también entre los niveles jerárquicos.

- ❖ En la fundación APEX, la comunicación transversal se da continuamente debido a que por las funciones que realiza cada empleado se relacionan entre si.

2.6 REDES DE COMUNICACIÓN:

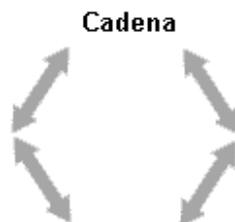
Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones y tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, pueden saltar niveles de autoridad y seguramente satisfacen necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

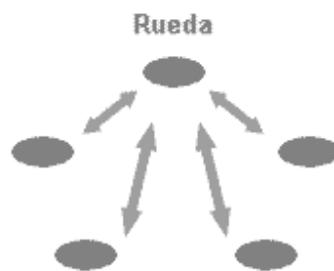
La Cadena:

Sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.



La Rueda:

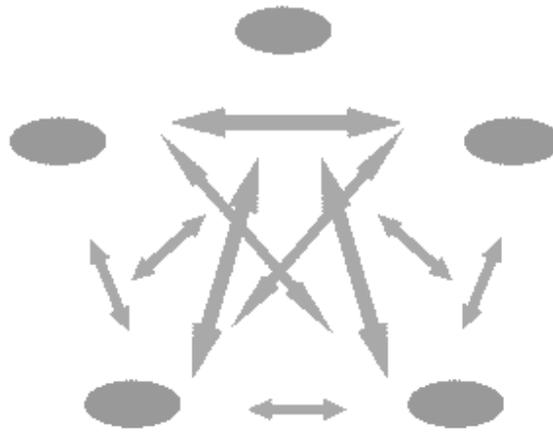
Se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápida y de alta precisión.



Toda la Red del Canal:

Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Todos los Canales



- ❖ En la Fundación APEX, podemos observar que se establecen estos tres tipos de redes, ya que la comunicación sigue una cadena, para priorizar los datos más importantes. La rueda también es aplicable e esta empresa porque se ha identificado un líder que es el director general, que es quien transada toda la información hacia el grupo. Y la red del canal se da cuando en la empresa hay ferias, ya que todo el personal asiste a ellas y deben comunicarse todos los miembros del grupo.

2.2 OTROS ASPECTOS

2.7.1 Recursos Comunicacionales:

- Carteleras Informativa
- Cartelera Fotográfica
- Intranet
- Pagina Web
- Cartas de alta dirección
- Boletines
- Reuniones de trabajo:

2.7.2 Rumores al Interior de la Organización:

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

Luego del análisis realizado, en las encuestas, llegué a la conclusión de que en APEX si existen rumores, como en la mayoría de las empresas, y debido a la poca importancia que se les ha dado han llevado a conflictos entre los empleados.

3. ESTADO ACTUAL, LINEAS DE ACCION Y POSIBLES

ESCENARIOS:

3.1 Resultados importantes de las Encuestas:

Para la realización de un plan de comunicación interna, debemos tomar en cuenta la importancia, de la tabulación e interpretación de los datos que son fueron arrojados en las encuestas que se realizo a los miembros de la Fundación APEX.

MUESTRA TOMADA	16 Funcionarios, los cuales 4 son free lance y el resto si son empleados fijos de la Fundación.
LUGAR	Instalaciones de la Fundación APEX, en la ciudad de quito, El Nacional n39-114 y El telégrafo
FECHA Y HORA	Semana del 19 al 23 de Enero del 2009

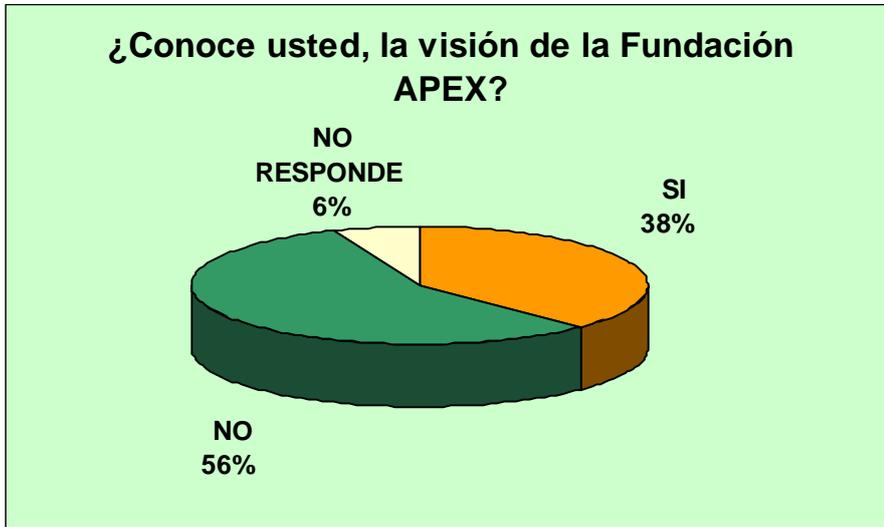
Concluido el análisis de las encuestas, los resultados obtenidos reflejan datos muy importantes que debemos tomar en cuenta para elaborar el plan de comunicación interna, a continuación se detalla un breve resumen de la tabulación de las mismas.

REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

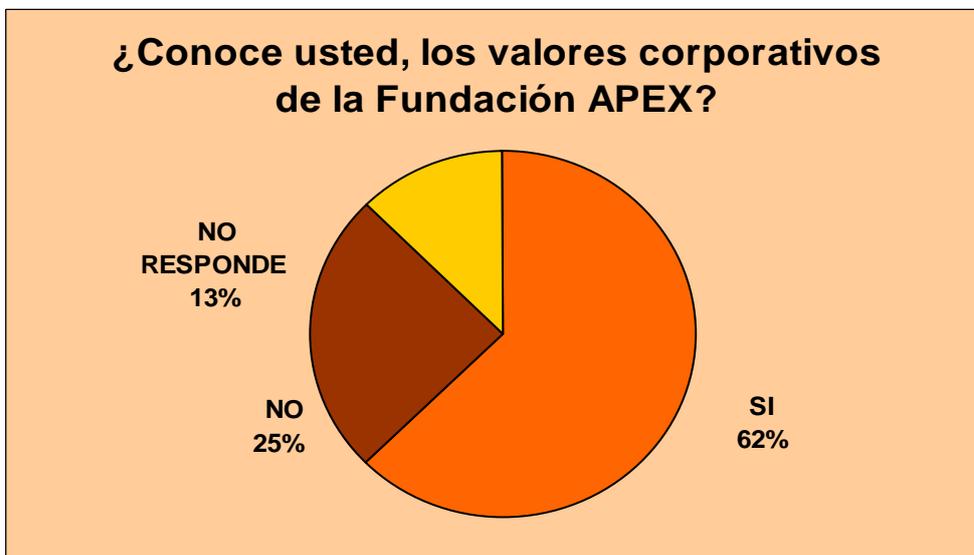
ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DE APEX:



Como podemos observar en el gráfico, un 44% de los empleados no conoce la misión de la Fundación, un 43% si conoce la misión y un 13% no responde a la pregunta por lo tanto entendemos que tampoco la conoce.

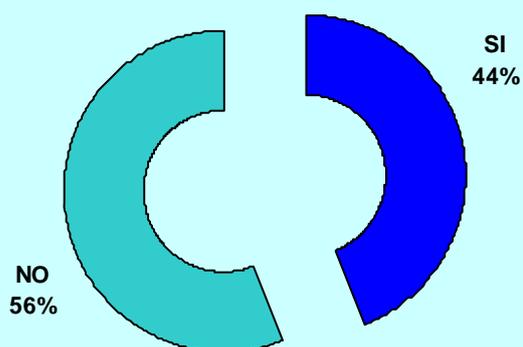


La visión de la fundación no la conocen un 56% de los empleados, un 38% si la conocen y un 6% no responden.



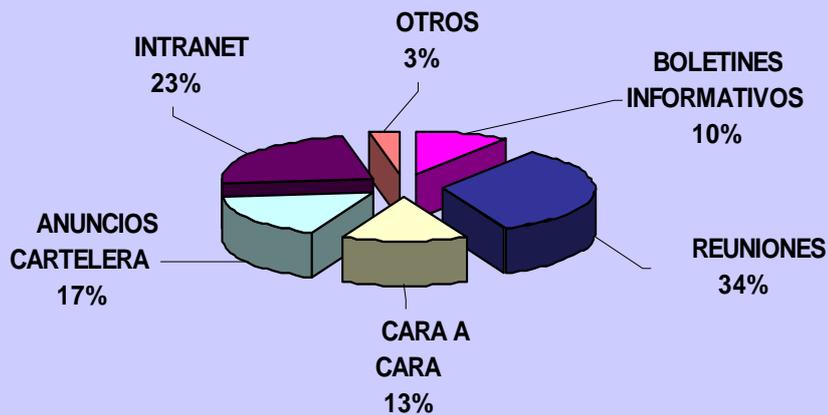
El 62% de los encuestados afirman que si conocen los valores corporativos de la Fundación mientras que el 25% no los conoce y solo un 13% no responde a la pregunta.

¿Cree usted que su trabajo se desarrolla de acuerdo con estos principios corporativos, nombrados anteriormente?

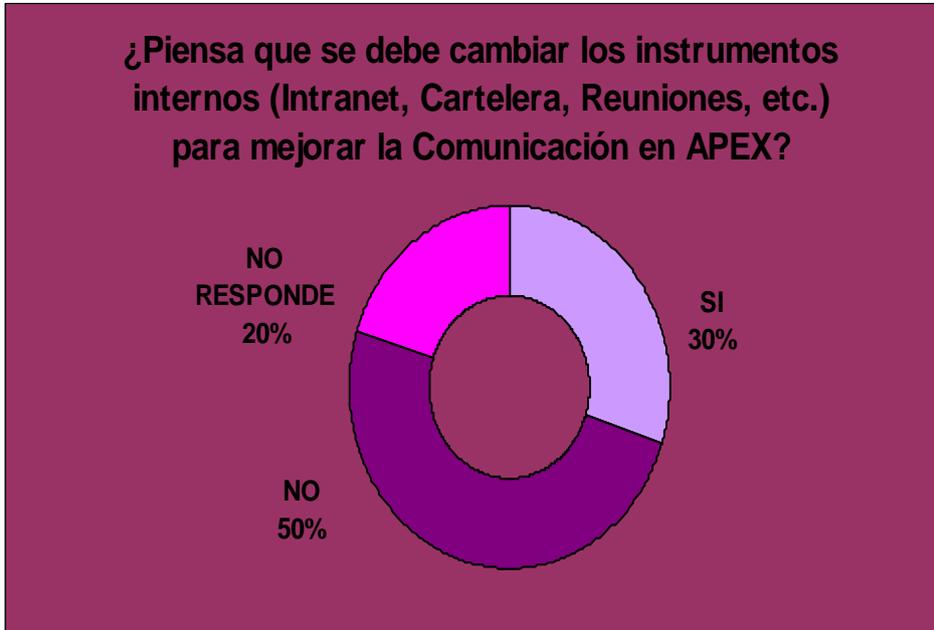


En el gráfico que observamos constatamos que un 44% de los encuestados respondieron que si aplican los principios corporativos en su desempeño laboral y un 56% contesta que no desarrollan estos principios.

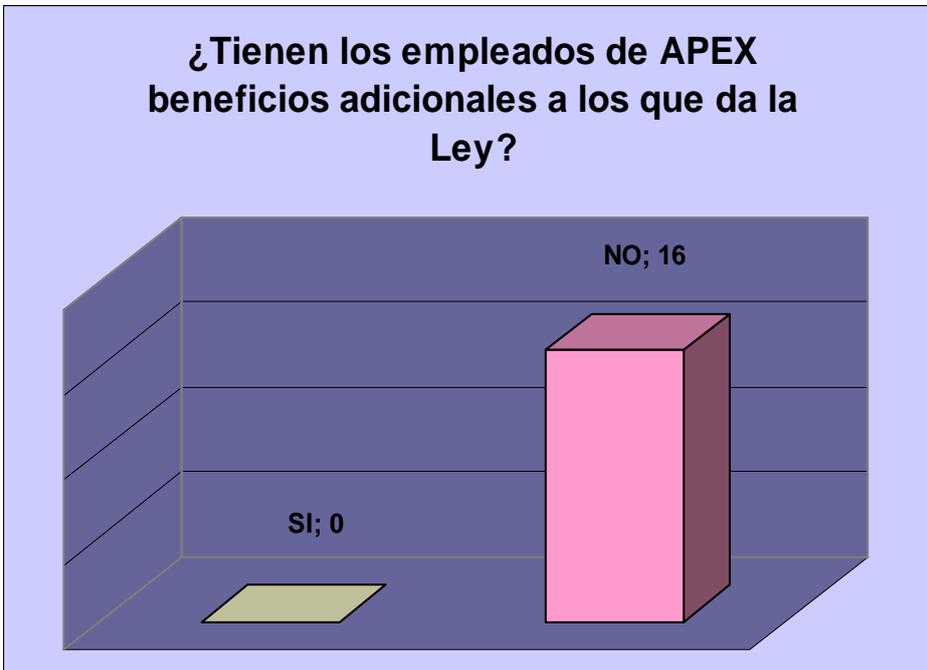
¿Qué medios utiliza para comunicarse al interior de la Fundación? Elija tres y enumérelos en orden de importancia?



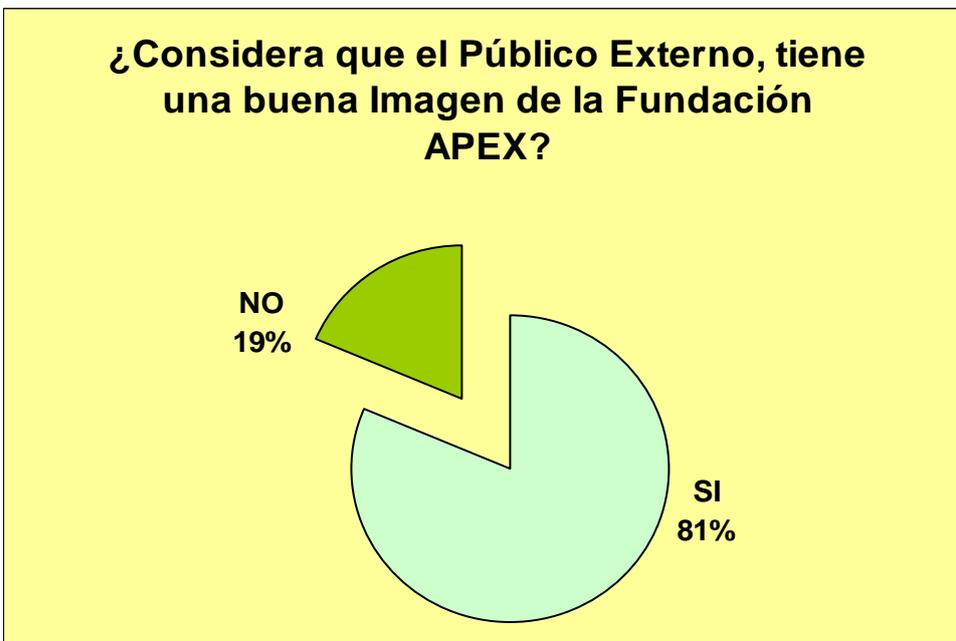
Los empleados de la fundación afirman que el instrumento de comunicación más utilizado son las Reuniones con el personal con un 34% seguido de la utilización de la Intranet con un 23%, anuncios en Cartelera con un 17%, cara a cara con un 13% y finalmente boletines informativos con un 10%.



La mayoría de los encuestados respondió que no deberían cambiarse los instrumentos pero si mejorarlos, el 30% piensa que si, y el 20% no respondió a lo asumimos que están de acuerdo con la mayoría.



Es evidente que los empleados de la Fundación no tienen ningún beneficio adicional a los que da la Ley en nuestro país.



REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

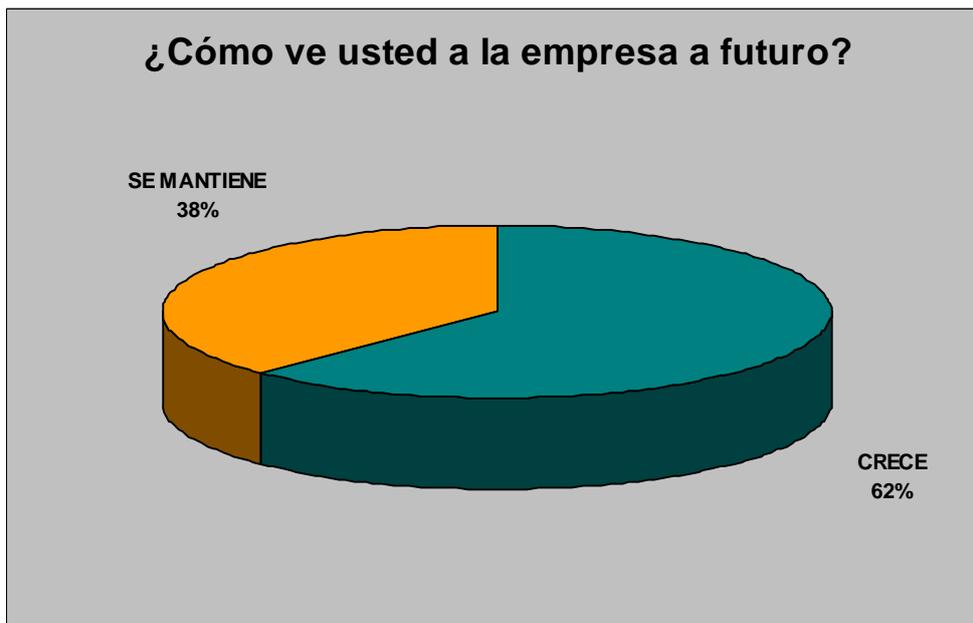
Constatamos que la mayoría de funcionarios responden que la imagen que tiene la Fundación APEX es positiva en el mercado. Y un pequeño porcentaje del 19% opina que su imagen es negativa.



De todos los empleados encuestados el 81% afirma que se siente satisfecho con la infraestructura e instrumentos que le brinda la Fundación, el 13% no esta conforme y el 6% prefiere no responder.



Un 50% de los empleados encuestados afirma que si se siente satisfecho de trabajar en la Fundación mientras que el mismo porcentaje indica que no esta satisfecha.



REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

EL 62% de los empleados auguran un crecimiento para la Fundación en el futuro y un 38% piensa que mantendrá.



3.2 DESCRIPCION DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERNA:

Los resultados de la investigación realizada a través de las encuestas, reflejan que las relaciones interpersonales de sus miembros son regulares. Hemos visto que muchos de los encuestados consideran que los directivos de la fundación no dan apertura al dialogo interrumpiendo la comunicación que debe existir entre estas partes. Como consecuencia los directivos han adoptado un rol administrativo demasiado rígido, en el que no se toma en cuenta las opiniones, sugerencias y criterios del resto de funcionarios que conforman la Fundación.

Por otra parte la comunicación que actualmente existe en la fundación APEX es considerada por la mayoría como regular, esto se debe a que los instrumentos o herramientas de comunicación no han sido utilizados adecuadamente.

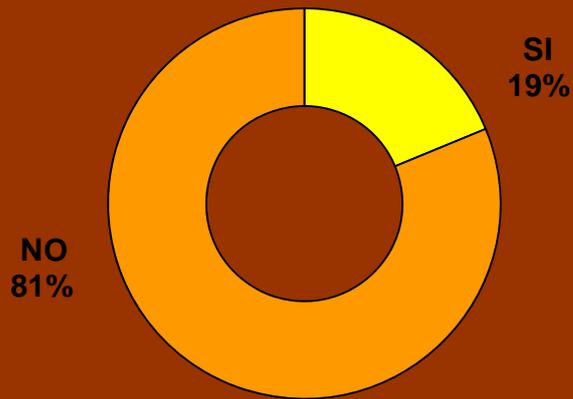
Por ejemplo las carteleras que existen en la fundación no son novedosas, no informan y se las cargan mucho de material impreso.

Todo lo anterior mencionado desencadena en una confusión por parte de los empleados, quienes no pueden identificar claramente sus tareas y responsabilidades.

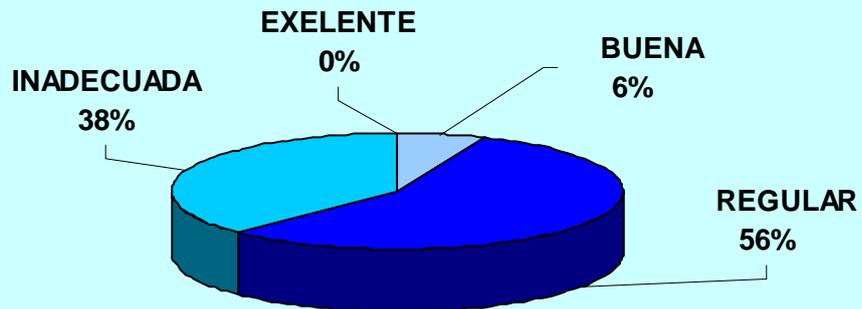
Otro factor muy importante que influye no solo en el clima laboral sino en la comunicación de la Fundación son los rumores, que van resquebrajando las relaciones interpersonales, creando barreras para una buena comunicación.



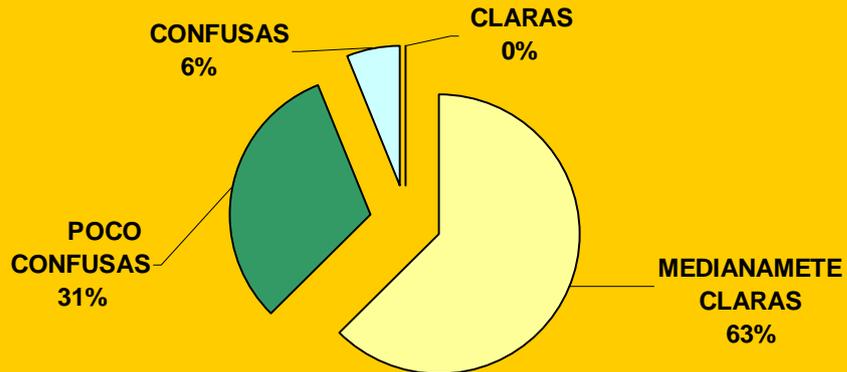
¿Considera usted, que existe apertura al diálogo entre directivos y funcionarios de la Fundación APEX?



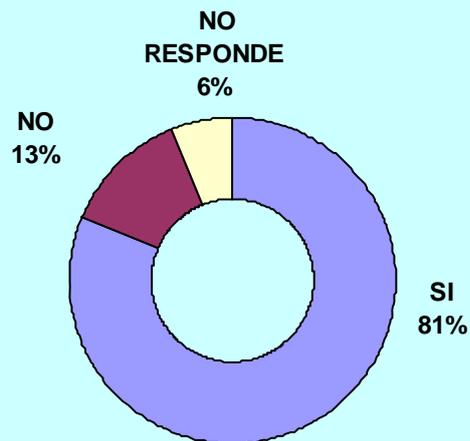
¿La Comunicación que actualmente existe en APEX a su criterio es?



¿Para usted, sus tareas y responsabilidades laborales están?



¿Cuenta con la infraestructura y los instrumentos adecuados para el desarrollo de sus actividades?



3.2. PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS

- ❖ *Plan De Comunicación Interna para la Fundación APEX: .*



REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009



REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009



REALIZADO POR: Fernanda Villarreal
Marzo 2009

BIBLIOGRAFÍA

1. ALADRO, Eva. Teoría de la información y la comunicación efectiva. Editorial Fragua 1999 Madrid.
2. ALSINA. Miquel, Los modelos de la comunicación. Madrid Editorial Tecnos S.A., 2ª Ed, 1995.
3. ARCOS C. y PALOMEQUE E. El Mito del Debate. Las ONGs en el Ecuador. Ediciones ABYA - YALA 1997 Quito- Ecuador.
4. BISQUERT VICENS, Alfredo. Seminario Institucional “Comunicación organizacional en situaciones de crisis”, CIESPAL, Enero, 2003.
5. BORDENAVE Juan y CARVALHO Horacio. Planificación y Comunicación. Editorial Don Bosco Quito-Ecuador 1978.
6. GOLDBERGER, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México 1984.
7. MARÍN, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones. España, Bosch Casa Editorial, S.A. 1997.
8. PAOLI, Antonio. Comunicación e Información perspectivas teóricas. Editorial Trillas México 1989.

9. PRIETO C. Daniel. Diagnostico de comunicación. Manuales didácticos CIESPAL. Diciembre 1985.
10. SOTO, Liliana. Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la Prensa Seminario Institucional “Comunicación organizacional en situaciones de crisis”, CIESPAL, Enero, 2003.
11. VILLAMARÍN, José. Síntesis de la Historia Universal de la Comunicación Social. Quito-Ecuador. Radmandí proyectos Editoriales. 1997.

ANEXOS

METODOLOGIA

a) Observación⁴⁹

FACTORES EMOCIONALES	LATENTE	PROBABLE	IMPROBABLE
Disputas por el poder Discusiones frecuentes Mal humor Excesiva Camaradería Presencia de chisme y rumores	x	x	x x x
CULTURA CORPORATIVA	LATENTE	PROBABLE	IMPROBABLE
Maltrato a los clientes Atrasos frecuentes Ausentismo Rotación de personal Comportamiento poco ético Desconocen los objetivos de la empresa	x	x	x x x x x
FACTORES HUMANOS	LATENTE	PROBABLE	IMPROBABLE
Atrasos frecuentes Acoso sexual Desgano en el trabajo Enfermedades frecuentes Accidentes Intrigas, acusaciones anónimas Hurto Escándalos Huelgas		x	x x x x x x x x
INFRAESTRUCTURA	LATENTE	PROBABLE	IMPROBABLE
Incendios Inundaciones Mal estado instalaciones Falta de baterías sanitarias Iluminación defectuosa Derrames al medio ambiente Ruido	x		x x x x x x
TECNOLOGIA	LATENTE	PROBABLE	IMPROBABLE
Tecnología muy adelantada Tecnología obsoleta Mal funcionamiento de equipos Pérdida de información Pérdida de patentes/ líneas de productos Ataques informáticos Virus		x x	x x x x

⁴⁹ Fuente: Apuntes de clase. Jaime Valarezo. Lobbying y manejo de crisis

a) Documentación:

b) Entrevista:

a. De profundidad

Realizada la Sra Gioconda Haro, Coordinadora de Programas

Modelo:

1. Piensa que el mensaje emitido por el Vocero es bien percibido por el Público Interno de APEX?
2. ¿Cree usted que APEX utiliza instrumentos de comunicación?
3. ¿Cuales Instrumentos considera ayudaran a mejorar la percepción del mensaje?
4. ¿Considera que APEX da la apertura al dialogo a los empleados, en caso de haber alguna adversidad en el área laboral?
5. ¿Cómo apoyaría para que los empleados de la fundación comprendan mejor el mensaje?

Realizada al Sr: Juan Carlos Egas, Coordinador de Promoción Y Ventas

1. Como cree usted que son las relaciones interpersonales entre los empleados de APEX?
2. Usted cree, que el lenguaje (tono de voz, cortesía, pronunciación) que los públicos Internos utilizan es bueno?
2. Piensa que todos los miembros de la Fundación saben la misión, visión de APEX?
3. Cree usted que se respetan y comparten los valores corporativos de APEX?

b. Encuesta:

Modelo de encuesta: realizada a los funcionarios de la Fundación APEX.

1. ¿Conoce usted, la misión de la Fundación APEX?
2. ¿Conoce usted, la visión de la Fundación APEX?
3. ¿Conoce usted, los valores corporativos de la Fundación APEX?
4. ¿Cree usted que su trabajo se desarrolla de acuerdo con estos principios corporativos, nombrados anteriormente?
5. ¿Considera que las relaciones interpersonales entre los miembros de APEX son?
6. ¿Considera usted, que existe apertura al diálogo entre directivos y funcionarios de la Fundación APEX?
7. ¿Qué medios utiliza para comunicarse al interior de la Fundación? (Elija tres y enumérelos orden de importancia?)
8. ¿La Comunicación que actualmente existe en APEX a su criterio es?
9. ¿Piensa que se debe cambiar los instrumentos internos (Intranet, Cartelera, Reuniones, etc.) para mejorar la Comunicación en APEX?
10. ¿Para usted, sus tareas y responsabilidades laborales están?
11. ¿Tienen los empleados de APEX beneficios adicionales a los que da la Ley?



12. ¿Considera que el Público Externo, tiene una buena Imagen de la Fundación APEX?
13. Cree usted que existen rumores en APEX?
14. ¿Cuenta con la infraestructura y los instrumentos adecuados para el desarrollo de sus actividades?
15. ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta Fundación?
16. ¿Cómo ve usted a la empresa a futuro?
17. ¿Cree que APEX puede incrementar el intercambio Cultural y sus programas en un futuro?

Estrategia	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Evaluación
Contratar a un comunicador Corporativo para que se responsabilice del area de comunicacion interna en la Fundacion.	<ol style="list-style-type: none"> Proporcionar la informacion necesaria para que el comunicador realice un analisis de la situacion actual de la Fundacion. Reunir al personal de la Fundacion para evaluar las falencias existentes en la comunicacion. Realizar entrevistas individuales a todos los miembros de la Fundacion para conocer cual su punto de vista y apertura al cambio. 	Comunicador Corporativo Presidente Director General Comunicador Corporativo Presidente Director General	2 semanas 1 dia 2 semanas	sueldo basico \$250 + comision por objetivos \$ 200 por objetivo alcanzado	Obtener una comunicacion eficiente.
Difundir al personal de la Fundacion APEX, sus cargos y funciones especificos.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un manual de Cargos y Funciones, de todos los miembros de APEX Reestructurar el organigrama por separado de Quito y Guayaquil Hacer una evaluacion a los miembros de APEX; para determinar quienes estan capacitados para aportar a la ejecucion de dicho manual. 	Comunicador corporativo Director General de la Fundacion Empleado que conosca del tema Comunicador corporativo Director General de la Fundacion Comunicador corporativo Director General de la Fundacion Otros funcionarios	1 mes - 15 dias 1 semana 2 semanas	\$30.00 suministros de oficina(3) \$0.00 \$ 0.00	Asegurar que cada empleado tenga completamente claro cuales son las funciones. Determinar claramente cuales son los niveles jerarquicos de APEX
Modificar el uso de Herramientas de comunicacion Interna.	<ol style="list-style-type: none"> Reestructurar la cartelera de APEX, en 3 tipos: la primera de informacion con temas internos de la Fundacion, la segunda de tipo social con temas como cumpleaños, mejor empleado del mes, curiosidades, eventos y la tercera de experiencias de intercambio cultural, es decir vivencias(fotos,cartas) de los estudiantes que han viajado a traves de APEX Modificar las animaciones de la pagina Web, y actualizar constantemente la informacion que se encuentra en ella Organizar la informacion que tiene el Intranet, y colocar fotos actualizadas. Realizar reuniones de trabajo, en donde se traten varios temas, con todos los funcionarios de APEX Realizar reuniones a nivel directivo para hacer una evaluacion de la situacion de la Fundacion y medidas a tomarse 	Comunicador corporativo Director General de APEX Empleado voluntario Director General de APEX Diseñador Grafico Externo Director General de APEX Diseñador Grafico Comunicador corporativo Presidente APEX Director General de APEX Comunicador corporativo Funcionarios de APEX Presidente APEX Director General de APEX Comunicador corporativo	Tipo 1: Semanal Tipo 2: Mensual Tipo 3: Semestral Mensual Semanalmente Semanal, Mensual Mensual	\$ 40 para los 3 tipos de carteleras para marcos y corcho \$ 80 mensuales (asesoramiento y pag Web) \$ 0.00 (utilizar claves para realizar la Intranet) \$ 10 semanales \$ 0.00	Constante actualizacion de las publicaciones en la cartelera. Mantener un control periodico de las visitas que se reciben mensualmente y asi crear una base de datos para contactos posteriores. Constatar el involucramiento de todo el personal en los temas publicados en la Intranet. Participacion de los miembros de la Fundacion y aporte de ideas importantes para mejorar la comunicacion. Verificar si la comunicacion esta dando los resultados deseados.

Actualizar los ejes de la Identidad empresarial de la Fundacion APEX.	1. Colocar adecuadamente la Mision y Vision de la Fundacion APEX, en un lugar visible para los funcionarios y publico externo	Presidente APEX Director General de APEX Comunicador corporativo	3 semanas	150	Exposicion publica por parte de todos quienes son parte de la Fundacion y quienes visitan la misma
	2. Mejorar el logotipo de la fundacion, darle mas color para que llame la atencion.	Presidente APEX Director General APEX Disenador Grafico	1 semana	25	Mejoramiento y actualizacion de el logo de la Fundacion APEX.
Realizar un cronograma de incentivos para los Funcionarios de APEX	1. Integrar al personal, a traves de paseos o reuniones de integracion	Director General de APEX Comunicador corporativo	3 semanas	\$ 72 x persona. \$ 1152 total de funcionarios.	Lograr que se mejoren las relaciones interpersonales de los miembros de la Fundacion
	2. Realizar charlas y seminarios de motivacion para el personal de APEX.	Director General de APEX Comunicador corporativo Motivador	Semestral	\$ 800 Conferencia \$ 20 por peronas	
	3. Realizar eventos en APEX, para premiar al mejor empleado del mes, cumpleaños, ajasajos varios, etc	Comunicador corporativo	Mensual	30	
Separar grupos existentes, e involucrar a todos los miembros de la Fundacion entre si.	1. Establer horarios de almuerzo, en grupos separados, para logra mejor integracion	Director General de APEX Comunicador corporativo Empleados voluntarios	Mensual	\$0.00	Obtener que los empleados se unan mas, y que realcen tareas fuera de la comun.
	2. Desarrollar equipos de trabajo, para que todo el personal se involucre en las distitas tareas		Trimestral	\$0.00	
	3. Desarrollar actividades extracurriculares, como por ejemplo grupos de lectura (grupos de 4 o 5 personas que se reunun a discutir sobre un libro determinado)		Cada cuatro meses	\$0.00	
	4. Designar a una persona para comprar los regalos del cumpleanero del mes		Mensual	\$0.00	