

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de campaña de
comunicación al Ministerio de Educación Planta Central**

Carmen Isabel Chafla Chafla

Comunicación

Trabajo de fin de carrera presentando como requisito para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación

Quito, 18 de abril de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de campaña de comunicación
al Ministerio de Educación Planta Central**

Carmen Isabel Chafla Chafla

Nombre del profesor, Título académico

Isabel Palacios, Mtr. N.

Quito, 18 de abril de 2021

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Carmen Isabel Chafía Chafía

Código: 00126351

Cédula de identidad: 1720258670

Lugar y Fecha: Quito, 18 de abril de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado una como publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on the best practice for issues around theses publishing, disponible <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on the best practice for issues around theses publishing, available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

Uno de los procesos que ha caracterizado a los seres humanos es el desarrollo de la comunicación, misma que ha evolucionado y adaptado a lo largo de los años, dando paso a la construcción de una sociedad, convirtiéndose actualmente en una pieza fundamental para el desarrollo efectivo de las organizaciones, entes que se constituyen y posicionan social y comercialmente a través de sus rasgos culturales, identidad y canales comunicaciones eficientes, factores que les permite la interacción con su entorno, adaptándose a las necesidades y exigencias de los consumidores, clientes y públicos, siendo parte de su eje el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, para lo cual, una gestión eficiente en la comunicación dentro de las organizaciones es primordial, permitiendo la sinergia en la toma de decisiones que tienen incidencias tanto a nivel interno y externo estableciendo una identidad de la organización frente a sus públicos de interés. Por lo tanto, mediante esta investigación se realizará una auditoría de comunicación interna, de forma consecutiva el desarrollo de las propuestas de campañas comunicacionales que logren erradicar las problemáticas detectadas a fin de mejorar y lograr una comunicación organizacional dinámica y eficaz para todos los actores.

Palabras claves: Comunicación; organizacional, interna, externa, auditoría de comunicación, campañas de comunicación, institucional.

ABSTRACT

One of the processes that has characterized human beings is the development of communication, which has evolved and adapted over the years, giving way to the construction of a society, currently becoming a fundamental piece for the effective development of the organizations, entities that are constituted and position themselves socially and commercially through their cultural traits, identity and efficient communication channels, factors that allow them to interact with their environment, adapting to the needs and demands of consumers, clients and audiences, being part of its axis the fulfillment of its strategic objectives, for which, an efficient management in the communication within organizations is essential, allowing synergy in taking of decisions that have incidents both internally and externally, establishing an identity of the organization in front of its public of interest. Therefore, through this investigation an internal communication audit will be carried out, consecutively developing the proposals for communication campaigns that manage to eradicate the problems detected to improve and achieve dynamic and effective organizational communication for all actors involved.

Keywords: Communication; organizational, internal, external, communication audit, communication campaigns, institutional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
JUSTIFICACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO.....	16
Comunicación	16
Elementos de la comunicación.....	19
Tipos y niveles de comunicación.....	20
Comunicación Organizacional	21
Importancia de la Comunicación Organizacional.....	25
Relaciones Públicas	26
Tipos de organizaciones.....	28
La Identidad, la imagen y la Reputación.....	30
La identidad	30
La Imagen	31
La reputación	33
La Comunicación Interna.....	34
La Auditoria de Comunicación interna	39
Fases de la auditoría de la comunicación interna.....	41
El diagnóstico.....	42
Diseño del plan de acción	42
Ejecución y gestión del plan de acción.....	43
Control y evaluación.....	43
La Comunicación Global: Comercial e Institucional	44
Marketing.....	45
La Publicidad	45
La Responsabilidad Social Corporativa.....	46
Lobbying	47
Conclusiones	47
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	49
Antecedentes históricos	49
Misión	49
Visión	50
Valores	50
Principios y Objetivos Institucionales	51
Sistema normativo del Ministerio de Educación	52
Comportamiento institucional	52
Sistema de identidad visual	53
Mapa de públicos y tácticas	54
Conclusiones	58
Recomendaciones	58
Diagnostico.....	59
Objetivo general	59

Objetivos Específicos.....	59
Metodología y técnicas	59
Universo y muestra de estudio.....	62
Distribución departamental.....	62
Presentación de Resultados	64
Conclusiones de Auditoría Interna	81
Recomendaciones de Auditoría Interna	82
CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN.....	84
MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PLANTA CENTRAL.....	84
Objetivo General	84
Campaña 1	84
Descripción del Problema.....	84
Objetivo Específico.....	84
Descripción de la Estrategia Comunicacional	85
EXPECTATIVA.....	85
INFORMATIVA.....	86
RECORDACIÓN.....	87
Planificación operativa de las estrategias	88
Campaña 2	89
Descripción del Problema.....	89
Objetivo Específico.....	90
Descripción de la Estrategia Comunicacional	90
EXPECTATIVA.....	90
INFORMATIVA.....	91
RECORDACIÓN.....	92
Planificación operativa de las estrategias	93
Campaña 3	95
Descripción del Problema.....	95
Objetivo Específico.....	96
EXPECTATIVA.....	96
INFORMATIVA.....	97
RECORDACIÓN.....	97
Planificación operativa de las estrategias	98
PRESUPUESTO GENERAL DE CAMPAÑAS INTERNAS	100
PROPUESTAS DE CAMPAÑAS DE.....	101
COMUNICACIÓN GLOBAL	101
Introducción.....	101
Mapa de Públicos Externos.....	101
Objetivos de investigación	103
Determinación de problemas comunicacionales	103
Desarrollo de estrategias.....	103
Planificación operativa campaña 1	106
Desarrollo de estrategias.....	107
Planificación operativa campaña 2	110
Desarrollo de estrategias.....	111
Planificación operativa campaña 3	114

Desarrollo de estrategias	115
Planificación operativa campaña 4	118
Presupuesto Global de Campañas	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	54
Tabla 2	56
Tabla 3	57
Tabla 4	60
Tabla 5	62
Tabla 6	63
Tabla 7	88
Tabla 8	88
Tabla 9	89
Tabla 10	94
Tabla 11	94
Tabla 12	95
Tabla 13	98
Tabla 14	99
Tabla 15	99
Tabla 16	100
Tabla 17	102
Tabla 18	106
Tabla 19	106
Tabla 20	110
Tabla 21	110
Tabla 22	114
Tabla 23	114
Tabla 24	118
Tabla 25	118
Tabla 26	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	20
Figura 2	53
Figura 3	60
Figura 4	64
Figura 5	65
Figura 6	65
Figura 7	66
Figura 8	66
Figura 9	67
Figura 10	68
Figura 11	68
Figura 12	69
Figura 13	69
Figura 14	70
Figura 15	70
Figura 16	71
Figura 17	71
Figura 18	72
Figura 19	72
Figura 20	73
Figura 21	73
Figura 22	74
Figura 23	74
Figura 24	75
Figura 25	76
Figura 26	77
Figura 27	77
Figura 28	78
Figura 29	78
Figura 30	79
Figura 31	79
Figura 32	80
Figura 33	80
Figura 34	85
Figura 35	86
Figura 36	87
Figura 37	91
Figura 38	92
Figura 39	93
Figura 40	96
Figura 41	97
Figura 42	98
Figura 43	105
Figura 44	105
Figura 45	109

Figura 46	109
Figura 47	113
Figura 48	113
Figura 49	117
Figura 50	117

JUSTIFICACIÓN

La demanda de productos o servicios que cumplan las expectativas y exigencias de los consumidores ha comprometido a las organizaciones a integrarse a la tecnología como nuevas herramientas de comunicación, evidenciando la importancia de conocer sus recursos y como estos generan productividad a través de la comunicación organizacional, indicio clave para la generación de relaciones comerciales exitosas con sus públicos; internos, externo y mixtos, orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, ya que la información que pueda transmitir la organización sobre si misma de forma efectiva, aportará a la definición y reconocimiento claro de sus públicos, así también consolidar un trabajo integral eficiente en la gestión organizacional.

En base a lo expuesto, la investigación que se presenta a continuación busca evidenciar como la comunicación se ha transformado en un factor primordial en las organizaciones independientemente de su giro de negocio, actualmente existe una aceleración y masificación en el sistema comunicativo como canal del consumo, lo cual representa un reto ante las necesidades y exigencias de los públicos, y en paralelo al crecimiento del mercado así como la globalización, es así como la comunicación se transforma en una herramienta estratégica para la configuración de relaciones de la organización con sus públicos, internos, externos y mixtos, para lo cual es fundamental que las organizaciones efectúen investigaciones integrales para identificar las tácticas, canales y herramientas así como el uso de medios y la aplicación eficiente de la tecnología, para lograr una imagen corporativa real, con una reputación aceptada, mediante la cual se puede generar un cambio integral con un impacto no solo en los funcionarios, directivos o los beneficios económicos cuyo fin pueda perseguir, sino, ser un factor dinámico que contribuya de forma propositiva a la sociedad.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso básico y fundamental en la vida de los seres humanos, su evolución ha permitido el desarrollo del lenguaje, escritura, sistemas de reconocimientos simbólicos hasta la nueva era online, lo que conlleva a la aplicación y adaptación a las nuevas tecnologías, convirtiendo a la comunicación como un elemento activo y dinámico de la sociedad hasta llegar a ser parte sustancial del proceso que implica el desarrollo de las organizaciones, pues forman parte de un sistema social, en una participación activamente, constante donde se recibe el *feedback* permanente de sus diversos públicos, por lo tanto es necesario un sistema de comunicación efectivo interno y externo mediante el cual se transmita la esencia institucional, basados en el flujo de crecimiento del conocimiento, donde continuamente se enfrenta a diversos retos, León Olivé (2005), menciona que: “las fronteras del conocimiento se han desbordado y parecen ya no tener límite. El conocimiento ha abierto posibilidades de intervención en cuanta esfera de la vida humana y de la naturaleza podamos imaginar” (p.66).

Los beneficios que genera un sistema de comunicación integral eficiente son variados, no solo por la consecución y obtención de objetivos, sino porque se potencia la imagen de las organizaciones frente a su público y como se destaca de otras instituciones, la aceptación de la imagen y la confianza que refleje hará que sus beneficios se vean incrementados.

Independientemente del tipo de organización, la comunicación cumple un objetivo relevante ya que permite crear y mantener una identidad consolidada, a través de la adaptación de canales de comunicación empleados de forma efectiva acorde al segmento de sus públicos, es aquí donde las áreas de comunicación dentro de la organización deben trabajar de modo que exista sinergia entre el ser y el actuar de la institución, enfocadas de forma estratégica en una misma meta institucional, empleando los conceptos de las diferentes disciplinas de la

comunicación como; la comunicación corporativa, comunicación comercial e institucional, comunicación interna y relaciones públicas, cada disciplina se rige en función de la identidad, imagen y necesidad organizacional.

En el presente trabajo se abordarán diferentes ejes de la comunicación organizacional, conceptos claves de la comunicación interna, externa, componentes, imagen y su importancia, dentro de la institución, sus funciones y sus procesos metodológicos para la implementación de acciones comunicacionales estratégicas. Esta investigación se desarrollará tomando a la comunicación como eje central dentro de la organización, y, tomando en cuenta la diversidad de las compañías, así también se analizará los efectos y alertas comunicacionales en una institución estatal, dada la importancia que conlleva el proceso comunicativo en la actualidad así como su desarrollo basado en la correcta aplicación de recursos que se adapten a la evolución e innovación, en base a la proyección del crecimiento que ha tenido dentro del campo organizacional, así también se generará un análisis respecto al impacto y consecuencia de este proceso comunicativo tiene en sus clientes internos, de la misma forma el efecto de la transmisión a los públicos y su receptiva, procesos que permitan evaluar y medir el estado y flujo de la comunicación mediante sus rasgos culturales, herramientas y canales, así como la identidad, y su relación e impacto en la ciudadanía al tratarse de una institución de carácter público, creando una relación bidireccional con ellos. A fin de conocer la situación actual de manera práctica se efectuará una auditoria de comunicación que permita identificar la situación en la que se encuentra la institución para posteriormente generar campañas basadas en las necesidades y problemáticas comunicacionales que presente la organización, con planteamientos sobre los resultados definidos, enfocados a las necesidades y misión del Ministerio de Educación específicamente del rol de Planta Central ubicada en la ciudad de Quito.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Es importante partir de la definición etimológica de comunicación, misma que proviene de la voz latina “*latín communis*” que significa, poner o puesto en común (Flores de Gortari, 1998:24).

Dando continuidad al planteamiento realizado por Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez (2005), podemos definir a la comunicación como un proceso dinámico a través del cual se transmiten ideas, información, emociones, habilidades a otras personas mediante la aplicación de símbolos, gestos u otras formas de expresión, es decir la comunicación es la forma de establecer contacto con los demás, buscando reacciones al comunicado emitido, ya sea a través de un medio oral, escrito o audiovisual, cada canal cuenta con singularidades específicas y se emplea según las necesidades.

Por otro lado, Chiavenato define a la comunicación como “el intercambio de información entre personas. (...) Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (2006:110).

La comunicación es la práctica humana más antigua, siendo una de las funciones básicas de los seres humanos, que pudo haber surgido de la reacción innata de los primeros seres individuos para subsistir e interactuar con sus semejantes, a través de una serie de actos, un sistema de comportamientos que básicamente consiste en el intercambio de información, siendo la comunicación el encuentro de percepciones en los cuales el lenguaje promueve el dialogo, es un fenómeno de intercambio, de los “proceso humanos y sociales de producción, circulación e

interpretación de los sentidos fundado en los símbolos y en la interpretación del lenguaje”
(Franca, 2002, pp. 14-16).

Giraud (1972: 11) indica que el proceso de comunicación básicamente “implica un objeto, una de cosa de la que habla o su referente, signos, un código, un medio de transmisión y, evidentemente un destinado y un destinatario”, es decir se formula a la comunicación a través de un sistema de mensajes.

Por los análisis sobre la comunicación, así como las diversas definiciones y corrientes de pensadores específicamente dentro de la actividad verbal humanas se destaca las aportaciones de Canale, quien entiende a la comunicación como el “intercambio y negociación de la información mediante el uso de símbolos verbales y no verbales, de forma oral, escrito, o visual, así como de los procesos de producción y comprensión” (1995, p.65). Por lo tanto, la información transmitida se caracteriza por el contenido conceptual, sociocultural, afectivo o de otros tipos, donde la información cambia constantemente en base al contexto, así como los comportamientos, lo cual implica una evaluación constante, y adaptación como la facultad propia del ser humano que ha estado implícita en su evolución y en la sociedad desde sus inicios.

Desde una perspectiva más contemporánea Dolan y Martín (2002), definen a la comunicación como “un proceso bilateral de intercambio de información; con elementos como el emisor quien transmite el mensaje y receptor quien recibe la información y comprensión” (p.22).

La importancia de la comunicación radica en ser un factor determinante en los procesos de interacción social, aun así, los investigadores no han logrado un acuerdo para la definición y conceptualización de forma homologada la dimensión de su significado, como la intención,

impacto, y grados de influencia que ejerce la comunicación, cuya presencia posiblemente logró la sobrevivencia de la especie.

Las funciones de la comunicación están inmersas en la cultura de las personas, como sus actitudes, necesidades, intereses, educación, tipo de pensamiento, así como las competencias influyen en la calidad comunicativa, por lo que las principales funciones de la comunicación son: Informativa; consiste en la consistencia en la creación, transmisión y recepción dependiendo del contenido, variedad, profundidad y frecuencia, con esta función las personas se actualizan cognitivamente. Función afectiva; esta función posibilita conocer transmitir y receptor sentimientos, emociones y deseos, de carácter consciente como inconsciente. Función regulativa; tiene normas y valores establecidos por la sociedad y la organización, esta función se asocia al control y regulación de las personas sobre la cultura, participación y reflexión.

Las características de la comunicación son variadas, debido a las diversas acepciones como que es un proceso; complejo, subjetivo, material, multidisciplinario, que se desprende de un proceso social, una acción con carácter simbólico, amplio y participativo, desprendido de las relaciones interpersonales, con la influencia mutua en el comportamiento humano, bajo un carácter sistémico, convirtiéndose en un factor esencial en el desarrollo de las organizaciones.

Respecto a la naturaleza de la comunicación, Canale (1995), indica, basado en diversas perspectivas y autores, las siguientes características: (a) es una forma de interacción social, en consecuencia, se adquiere normalmente y se usa mediante la interacción social; (b) implica un alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido; (c) tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales que rigen el uso apropiado de la lengua y ofrecen referencias para la correcta interpretación de las expresiones; (d) se realiza bajo limitaciones psicológicas y otras condiciones como restricciones de memoria, cansancio y distracciones; (e)

siempre tiene un propósito (por ejemplo, establecer relaciones sociales, persuadir o prometer); (f) implica un lenguaje auténtico, y (g) se juzga si se realiza con éxito o no con base en resultados concretos. (1995, p. 64).

Elementos de la comunicación

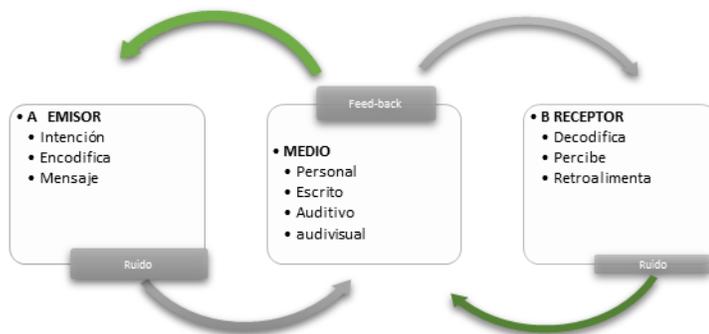
El primero en definir los elementos de la comunicación en su Retórica, fue Aristóteles, quien planteó que los elementos se agrupan en tres niveles;

- El Quién= emisor,
- El qué = mensaje y
- El Quién = receptor (Flores de Gortari, 1998:13).

Los elementos que componen la comunicación son explicados como un proceso lineal, uno de los modelos más aceptados y completos son los desarrollados por autores como: Shannon y Weaver (1998). Quienes explican mediante un esquema compuesto por cinco elementos: fuente o emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación (Martinez de Velasco A. y Nosnik A. 1998:13). Así también se señala que el modelo de: un transmisor, un canal, un receptor, un destino, incluye el ruido (factor que puede desviar o interferir o cambiar la comunicación real), que aporta la perturbación, asumían que este ciclo debe mantener una interacción continua donde el receptor no es pasivo sino, existe un proceso de retroalimentación o *feed-back* que hace que la comunicación humana sea una interacción, representado en el siguiente ciclo:

Figura 1.

Elementos de la Comunicación por Shannon y Weaver



Fuente: elaboración propia 2021

Tipos y niveles de comunicación

Andreieva, G (1984), en su libro “*Psicología Social*”, plantea que existe distintos tipos y niveles de la comunicación, donde propone la siguiente clasificación: Según la direccionalidad de las señales: comunicación Axial; es cuando las señales están dirigidas a individuos particulares, comunicación reticular; es cuando las señales están dirigidas a una multitud de posibles receptores. Las que se derivan del emisor u objetivo, se clasifica en comunicación movilizadora; es la que expresa una orden, sirve para estimular una reacción, y la comunicación de constatación, que es la que se percibe en forma de noticia o comunicado. Según la naturaleza de los signos; se deriva en verbal, no verbal, y la que se transmite a través de distintos canales como la cinética o visual.

Por otro lado G. Maletzke (1963) en su libro *Psychologie der Massenkommunikations*, establece en niveles el modelo de comunicación siguiente: a) Directa: misma que se realiza sin intermediarios, y la indirecta; que se realiza a través de interlocutores, por ejemplo, los medios

de comunicación; teléfono, radio, televisión. b) Recíproca; donde las partes pueden ser emisor y receptor, Unilateral; donde los roles de emisor y receptor no varían, Directa y recíproca; que es una comunicación frontal, Directa y unilateral; que es un coloquio, Indirecta y recíproca; que es la comunicación a través de un medio, Indirecta y unilateral; que es la comunicación masiva. c) Privada; se enfoca a un segmento delimitado, y la Pública; donde el círculo de receptores no está delimitado, el mensaje llega al público que tenga interés en dicha información. d) Con o sin retorno, donde constan; la intrapersonal, interpersonal, intragrupo, intergrupar (asociación), institucional (organizacional), y de sociedad (global),

Comunicación Organizacional

Sabemos entonces que la comunicación, es un proceso estructurado y pragmático que se emplea a diario en diferentes ámbitos donde nos permite establecer conexiones con nuestro entorno; del mismo modo que los individuos, las organizaciones deben mantener una comunicación eficiente con sus públicos es ahí donde aparece la comunicación organizacional.

“Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones” (Rodríguez, 2005, p. 63). Partiendo de este concepto, podemos mencionar que no es posible una organización sin la comunicación, las organizaciones son unidades sociales, intencionalmente construidas para un alcanzar un objetivo específico con un propósito definido, convirtiéndose en organismos estratégicos con funciones y procesos de participación colectiva.

El término organización se rige en base a tres conceptos: etimológicamente proviene del griego *organón* que significa instrumento; otro concepto es que la organización es un grupo o entidad social; y finalmente la acepción final se refiere a la organización como un proceso

(Münch y García, 1982:107). Así también las organizaciones mantienen características comunes; están compuestas por personas, tienen objetivos o metas integradas, con un grado de formalidad en la estructura organizacional.

Por su parte, Goldhaber (1994) conceptualiza a la organización *como* “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y son su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente”. Por lo tanto, todos los elementos que componen la organización forman parte del sistema, y la falta de uno impactará al sistema. (pág. 30-31)

Partiendo de estas conceptualizaciones que sustentan que la organización está compuesta por personas, en un sistema estructurado con objetivos y metas en común a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, Iván Thompson, define organización como actividad y entidad:

Actividad: La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos entre otros) y las actividades necesarias, de tal forma que logren los fines propuestos.

Entidad: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros de forma coordinada, ordena y regulada por un conjunto de normas, logren determinar fines. (1990. pág. 165).

El segundo concepto aplicado a la definición de comunicación son las redes, Goldhaber (1984) lo plantea como: “las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o roles. (...) El flujo de mensajes entre personas sigue un camino que se denomina red de comunicaciones” (pág. 27). Por lo tanto, la dirección de la red se puede dividir en comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Acorde al planteamiento de Martínez de Velasco y Nosnik (2002), indica que la comunicación organizacional es aquella en donde la información sigue caminos oficiales dictados por la jerarquía, lo cual fluye de manera descendente, ascendente u horizontal (23).

Comunicación descendente es en la que se envían los mensajes de los superiores a los subordinados, cuyo fin es proporcionar instrucciones de trabajo como quien debe hacer que, cuando, cómo, dónde y cuándo (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:23). Su importancia es crucial en la organización pues este tipo de información ya que bajo las directrices emitidas de los gerentes se formará una conducta, generalmente los medios empleados para la transmisión de esta información son: boletines, circulares, juntas, comunicaciones personales (Flores de Gortari, 1998:25).

Comunicación ascendente: “es el tipo de comunicación que va del subordinado hacia los superiores, su objetivo es que la administración conozca las peticiones u opiniones de sus empleados...” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002:23). Sin embargo, a no existir una relación adecuada no puede existir una retroalimentación, este tipo de comunicación es muy reducida, es fundamental para medir el clima organizacional, donde se permita la intervención del personal en la toma de decisiones, mejora el conocimiento de los subordinados con el *feedback* pertinente, los canales más usuales para transmitir esta información son las encuestas, informes, reportes, y los equipos de oficina como teléfonos, este tipo de flujo favorece el dialogo social, donde el colaborador se siente parte de los objetivos corporativos, dentro de sus objetivos está el generar la retroalimentación más asertiva de las problemáticas de la organización, ya que constituye una fuente primaria de información, se alivian las tensiones al compartir la información por igual, estimula el compromiso de los colaboradores intensificando la cultura organizacional, estar al

tanto de todos los inputs de la organización relevantes al momento de generar las estrategias institucionales. Como lo señala Serrano, F. (2001):

Este tipo de flujo de comunicación estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización, sin embargo, los canales de comunicación ascendentes están poco desarrollados en las organizaciones, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación (p. 15).

Las herramientas de la comunicación ascendente son: las reuniones, entrevistas personalizadas, jornadas abiertas, sistema de sugerencias, las debilidades de este tipo de flujo es la poca receptividad de los directores, poca escucha a sus colaboradores, la insuficiencia de canales, el riesgo de facilitar el control excesivo por parte de la dirección cuando los organigramas no están claramente definidos.

El flujo diagonal o lateral, es la interacción de un nivel superior o inferior con otros departamentos, lo cual facilita la resolución de problemáticas y la coordinación en las actividades, la cual puede darse mediante canales formales, pero mayormente de manera informal con considerables relaciones funcionales. Su objetivo principal es ser un canal directo de coordinación y solución de conflictos entre funcionarios de distintos niveles, evitando procedimientos o burocracia, facilitando la interacción oportuna, establece relaciones más cercanas entre los funcionarios y se conforman equipos de trabajo integrados, mediante el uso de herramientas como el correo electrónico, diálogo, encuentros y congresos institucionales, reuniones internas, donde su principal debilidad es que presenta confusiones en el canal de mando, omisión de información, o el sobrecargo de comunicación informal.

Y finalmente la comunicación horizontal, este tipo de comunicación radica en mantener menor niveles jerárquicos; “La comunicación horizontal es la que se da entre personas de un mismo nivel jerárquico, donde las personas tienen la apertura para comunicarse entre sí”. (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003:56). Este tipo de comunicación alimenta el trabajo en equipo y por otro lado los funcionarios se sienten motivados e identificados con la institución, fomentando el compañerismo y principalmente promover un canal eficaz de coordinación y solución de conflictos.

Importancia de la Comunicación Organizacional

La comunicación es un elemento fundamental en las organizaciones, para la transmisión de la visión institucional Senge (1992), forma parte de las disciplinas que debe observar una organización exitosa, sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que interactúen vincule los intereses personales y organizacionales. Por lo cual, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración e interacción de su capital humano, donde el proceso de comunicación debe ser planificado estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos, estableciéndose como pilar institucional, de ahí la importancia de gestionar la comunicación definiendo un conjunto de acciones y procedimientos como clave de competitividad de la empresa.

Para determinar su importancia, así como el alcance del proceso de comunicación es necesario conocer como la organización abarca sus modalidades, ya sean interna y externa, vertical, horizontal, institucional bajo que canales de difusión se difunde ya sea mediatizada, como escritos, audiovisuales o electrónicos, lo cual logre relacionarlo con la cultura organizacional. Así también están la definición de enfoques, en Latinoamérica son más comunes los enfoques mecánicos (la comunicación está ligada a causa y efectos donde se da relevancia a

la transmisión de mensaje entre emisor y receptor, con el fin de recibir información que permite cambiar las estrategias), el enfoque psicólogo (se prioriza al receptor, se interpreta las actitudes y percepciones de la realidad comunicacional de la organización y finalmente el enfoque tecnócrata, que se basa en la determinación de sistemas de objetivos, acciones destinados a orientar las actividades de la empresa en base a la reingeniería y calidad en general.

Actualmente es fundamental para las organizaciones llegar a sus públicos e identificar los grupos de interés, *stakeholders*; palabra inglesa que se empleó en 1984 por el filósofo estadounidense Edwar Freeman, para describir a los grupos de interés, los cuales son esenciales para planificar la comunicación y el desarrollo de una estrategia eficaz de comunicación de la organización, dentro de los principales stakeholders tenemos; la sociedad, comunidad, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, empleados y propietarios, lo cual nos ayuda a segmentar tanto en público interno como externo.

Existen factores que cada organización considera para generar públicos específicos, según Paúl Capriotti (1999), estas características se basan en las actividades a las que se dediquen, el mercado en el que compitan, y donde estén localizados físicamente, lo cual establecerá estatus o roles específicos de los stakeholders, por lo cual es fundamental conocer la formación y motivación de los públicos con los que establezca conexión la organización.

Relaciones Públicas

La comunicación abarca varios procesos a nivel interno y externo, ya que trabaja en forma conjunta con sus diferentes tipos de públicos en función de los objetivos planteados por la empresa, es aquí donde interviene las relaciones públicas, misma que forma parte de una de las

herramientas que permiten gestionar la comunicación de forma ética y profesional con el fin de promocionar los productos o servicios generando interés público.

Para el año de 1976 la revista académica *Public Relations Review*, estructura una definición más completa, donde menciona la importancia de las relaciones públicas, cuya característica principal es:

Establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, aceptación, y cooperación entre una organización y sus públicos; lo cual implica la gestión de conflictos o problemas, así también ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y aplicarlo de forma eficaz, sirviendo de sistema de preoz aviso para la anticipación de los de tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales (cit. en Cavia y Huertas, 2009: p.6).

Basándonos en la definición de Cavia y Huertas, es indispensable la función de las relaciones públicas, la cual radica en guiar, controlar y gestionar de forma eficiente el modo de comunicar empleando estrategias bajo un discurso comprensible y profesional a fin de generar buenas relaciones internas y externas logrando un equilibrio en la organización, a través de un canal propicio considerando la necesidad y diferencias de sus diversos públicos externos lo cual permita gestionar y promulgar un mensaje claro y con credibilidad que pretenda transmitir la organización.

Natalia Martini define a las Relaciones Públicas como “un conjunto de acciones de comunicación estratégicas coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como

principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de estos en acciones presentes y/o futuras.” (Martini, s/f).

Por lo tanto, las relaciones publicas con sus siglas RR.PP. consiste en un proceso de comunicación estratégico que produce relaciones beneficios entre las organizaciones y sus públicos objetivos.

Tipos de organizaciones

Actualmente la globalización ha permitido el desarrollo de organizaciones complejas, con una diversidad en estructura, objetivos, tamaño, características de conformación, giros de negocio, lo cual genera parámetros para definir la estructura de una empresa. En relación con sus objetivos pueden dividir en: organizaciones según sus fines, según su formalidad y por su grado de centralización.

Según sus fines, es el motivo que tienen las organizaciones para ejercer sus actividades, que a su vez se divide en: Organizaciones con fines de lucro; son las que están enfocadas a generar como objetivo principal ganancia o utilidad a sus propietarios. Organizaciones sin fines de lucro; estas empresas buscan cumplir una determinada función en la sociedad sin una pretensión de obtener ganancias por su gestión.

Según su formalidad, Idalberto Chiavento (2000) indica que es el sistema por cual está definido y rige su funcionalidad puede presentar o no estructura, lo cual tiene impacto directo en la toma de decisiones, comunicación y el control organizacional. Se divide en organizaciones formales; se caracteriza por tener una estructura organizacional con directrices, procedimientos y reglamentos que norman la organización en las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes,

con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y se mantenga su equilibrio interno. Estas a su vez pueden ser de organización lineal o piramidal; donde existe línea directa y únicas de autoridad entre superior y subordinado, y la organización funcional; esta estructura se basa en la especialidad de funciones a fin de mantener una diferenciación y asignación de roles específicos. Y finalmente las organizaciones informales, son el tipo de instituciones que no cuentan con medios definidos como el nivel de autoridad o jerarquización, y aun así manejan procesos de comunicación y toma de decisiones en base a las actividades o funciones. Hitt, Black y Porter (2006, p.234).

Según su grado de centralización; estas organizaciones se dividen en centralizadas y descentralizadas. Las centralizadas básicamente es donde la responsabilidad de toma de decisiones está en grados superiores para la toma de decisiones. La organización descentralizada por su parte es la que delega mediante una cadena de mando, esta característica es organizaciones que se operan en distintas áreas o sectores geográficos, las que enfrentan una dura competencia en el mercado cuyo fin es mejorar su capacidad de respuesta al consumidor o público final. Vale indicar que algunas organizaciones pueden mantener estos dos tipos de centralización.

La Identidad, la imagen y la Reputación

La identidad

La identidad corporativa es la percepción de autenticidad que tiene la organización, es lo que quiere ser y en consecuencia lo manifiesta, a su entorno, en un proceso continuo de revisión y creación de sus tributos y diferenciadores, en base a su cultura y personalidad institucional, comprende la necesidad de las organizaciones de destacarse de la competencia a través de la construcción de elementos únicos que los represente interna y externamente, la identidad se desprende de la cultura organizacional bajo tres ejes principales como menciona Villafañe, (2004), la historia de la organización, proyectos de comunicación empresarial y la cultura corporativa, abarcando las formas de expresión organizacionales como las verbales, simbólicas o de comportamiento en un compilado de su antecedente, ética y su filosofía así como los comportamientos y normas establecidas por las direcciones organizacionales, que la distingan y diferencien de los demás materializando a través de su estructura funcional. “La identidad es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa basados en la misión y visión de esta, es decir la personalidad de la empresa” (Escobar, 2009). Por lo tanto, la identidad posibilita la reproducción comunicativa, siendo el elemento básico y diferenciador, constituyendo el ADN de la organización y estrategia de la imagen institucional.

Acorde a Anabela Félix Mateus (2014); cada organización tiene su propia cultura, que proporciona a sus miembros un sentido de la experiencia personal organizativa. Esta cultura se comprende como un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas, leyes, discursos, actos y artefactos, el resultado de la interacción de estos elementos resulta la identidad de la organización (Fisher, 1993). Esto es lo que caracteriza a cada organización. (p.6).

La identidad organizacional se crea a partir de rasgos culturales y sus rasgos visuales; los rasgos culturales corresponden a creencias y valores de la organización, como la historia, misión, visión, filosofía, valores corporativos, normas de comportamiento, a través de los cuales se transmite la personalidad que refleja la organización fundamentada en su historia. Por otro lado, los rasgos físicos o visuales se conforman por el sistema de identidad visual como; el símbolo, logo, colores corporativos, tipografías y otros elementos que caractericen físicamente a la organización, estos deben ser totalmente funcionales, semánticos y formales, los cuales deben mantener cohesión entre el estilo, contenido y calidad estética.

La identidad organizacional está compuesta por elementos como; la identidad verbal, visual, cultural, objetual y ambiental. La identidad verbal, acorde a Sergio Romero (2016), es el nombre o la marca de la organización, el cual contiene cuatro principios; hace alusión a lo que se dedica la empresa, a lo que emite “sentimientos” sobre la marca o producto, la característica geográfica, el nombre debe ser abstracto, y de impacto para sus públicos. Por otro lado, la identidad visual contiene el símbolo, logotipo, así como los colores corporativos y el slogan institucional. Así también la identidad objetual, es la forma de transmitir la identidad ya sea a través de los productos o servicios que ofrezca la institución, por ejemplo, modelos únicos o servicios diferenciados en el mercado. Finalmente, Costa (2003), define a la identidad ambiental como la “*arquitectura corporativa*”, mediante la cual se expresa la cultura y la personalidad de la marca.

La Imagen

Existe una correlación entre cultura, identidad e imagen, es donde la identidad expresa los rasgos culturales y refleja la imagen hacia sus públicos, por su parte la imagen produce impresiones que generan sensaciones intrínsecas que los públicos.

La imagen organizacional es la percepción, valoración del público interno y externo, no solo como percepción visual sino de una representación mental, Capriotti (1999), define a la imagen empresarial como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”. La imagen es lo que los funcionarios y sus públicos creen de la organización, su forma de reconocimiento, misma que debe guardar relación con la identidad de la organización siendo un canal de notoriedad y prestigio, reflejando la importancia y dimensión de la organización (Costa, J. 2001). Para lo cual debe existir una evolución de imagen corporativa, donde se note su trascendencia, Capriotti define tres etapas de la imagen corporativa: la primera es analizar el perfil interno de la organización y la percepción que los competidores así como de los consumidores tienen de la empresa; la segunda etapa se desarrollara con el enunciado de las características que identifican a la empresa; y el tercer paso será comunicar dichas características con el mensaje adecuado para cada stakeholder (Capriotti, 1999). Por lo tanto, podemos definir que la imagen corporativa es un recurso intangible que genera un valor añadido a una organización. Al haber definido a la imagen corporativa, se debe verificar los canales de comunicación que disponen para difundir el mensaje que la institución quiere transmitir a su audiencia, para Capriotti existen tres herramientas de información que actúan irrevocablemente a la hora de posicionar la imagen corporativa: “los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal” (1999: pág. 15). Esta descripción es la proyección de la de la personalidad institucional que se refleja a los públicos donde la imagen trata de posicionarse en la mente de los colaboradores y sus públicos, pero puede ser efímera o cambiante pues se adaptará a la situación o entorno de la organización, donde puede calificarse como buena o mala, lo cual genera la reputación.

Como se identificó la identidad corporativa es el aspecto intrínseco, interno y flexible, por otro lado la imagen es la proyección externa la cual no es tan adaptable o controlable, ya que la imagen está relacionada directamente con los públicos, existen cuatro tipos de imagen corporativa; la imagen corporativa objetivo (meta), imagen corporativa subjetiva (percepción de los colaboradores de la institución, autoimagen), imagen corporativa difundida (la que se difunde en servicios, productos que brinda así como de los proveedores, entidades financieras entre otros), y finalmente la imagen corporativa percibida (imagen real, sin influencias que tienen los públicos acerca de la institución) Nuño, P. (2017).

La reputación

La reputación se considera como un activo intangible, misma que transmite legitimidad a la empresa, es mucho más estable y perdurable que la imagen, ya que se establece bajo los procesos de conformación de valores y filosofía organizacional, donde el manejo de esta puede determinar su decadencia o posicionamiento entre los stakeholders. Donde el éxito de la institución no se va a medir por su ventas o ganancias quienes posteriormente se verán afectados, si no por la reputación y la imagen que resalte los valores y ética al momento de proveer y ofertar los servicios o productos, consolidando relaciones y sólidas con los públicos como parte complementaria de la identidad y la imagen corporativa, siendo este el resultado de las decisiones, comportamiento y acciones de la organización, bajo estas premisas Villafañe considera que la reputación es un sistema de relación mediante los cuales se generan premisas sobre la organización basados en la constancia y confiabilidad dependiendo del grado de impacto que se haya logrado formar desde el inicio e integración de la empresa, conformadas por la percepción del mercado como es el posicionamiento de la marca en la mente de los

consumidores, la actuación y gestión de la empresa puesto que esto marcará la experiencia de los públicos a futuro, las expectativas de futuro se las vincula con la cultura creando coherencia de acciones y por último “la comparación con sus competidores.” (Y. Guerrero, C. Monroy, 2013).

La Comunicación Interna

Como lo hemos descrito la comunicación en la organización es sustancial, pues representa el buen uso del recurso gerencial para alcanzar los objetivos culturales, organizacionales, de comportamiento y estratégicos de la institución, identificando a la comunicación interna como un medio, o herramienta para desarrollar más competencias, como lo menciona Jesús García Jimenez, (1998):

La comunicación interna es un dato de referencia y una herramienta fundamental para el diagnóstico de clima interno y del nivel de salud organizacional. Es también el instrumento más valioso y eficaz para la adopción de las estrategias de cambio; la condición básica para un tratamiento constructivo de los conflictos internos y, es el vehículo privilegiado para la consolidación de la cultura corporativa (pág.153).

Dentro de la organización se debe definir cómo se va realizar esta comunicación y que tipo de comunicación será compartida, donde la participación de los funcionarios es indispensable, pues debemos tomar en consideración que no solo se trata de comunicar, si no esto requiere de un efecto de respuesta, convirtiéndolo en proceso circular, gracias a la transmisión eficiente de la misma las organizaciones reafirma la identidad, por lo cual es fundamental generar políticas de comunicación interna que sean de conocimiento y permita el flujo de procesos de forma oportuna y eficiente, donde los líderes de la organización puedan transmitir de forma bidireccional, sobre la información que puede conseguir y lo que puede

emitir, como se indica en la Guía de Buenas prácticas de Comunicación Interna de FEAS (Caja Madrid). Este tipo de comunicación gestionada por los directivos se clasifica en cinco estilos:

Comunicación en el estilo *laissez-faire*; que no es un sistema compartido si no restringido de información, ocasionando una comunicación limitada entre los colaboradores, afectando a los objetivos individuales, así como institucionales, donde no existe coordinación entre las acciones de la comunicación entre jefes, áreas y el resto del personal.

Comunicación en estilo orientada a la tarea; se basa en una estructura de tareas de director a los colaboradores, aquí el líder no emplea el medio más útil para intercambiar mensajes, una falta de habilidad comunicativas, donde la vía más usada es la escrita con una dirección vertical descendente, donde no existe feedback.

La comunicación orientada a las relaciones: este estilo de comunicación interna es donde el directivo comprende la importancia del ambiente laboral que existe donde sus empleados desarrollan sus actividades. El personal tiene la sensación de que puede tener una comunicación más abierta y que la organización vela por su bienestar, sin embargo, la adhesión a los valores corporativos no es del todo funcional, ya que es confundida y pueden mezclarse los contenidos de índole personal con los contenidos corporativos y operativos, influyendo en la toma de decisiones de los directivos, el buen trato puede ser tomado con una sobreactuación para fines meramente corporativos, u otros tipos de interés no institucionales.

La comunicación orientada al liderazgo: esta comunicación tiene por objeto visualizar los interés de las áreas y colaboradores de la organización, el personal se enfoca en las metas

compartidas por sus jefaturas, quienes se preocupan por gestionar un trabajo más colaborativo entre sus empleados, tiende a ser más institucional que operativos, al centrarse en la toma de decisiones involucrando a los colaboradores como asociados en el intercambio de mensajes, de forma directa donde se pueda dar paso al debate y la toma de decisiones al momento.

La comunicación en el liderazgo carismático, en este tipo de comunicación el líder rompe con lo establecido y normado, las razones sobrepasan a la rentabilidad económica.

Aunque esto denota que los resultados basados en ideales son más difíciles de hacerlos tangibles que los aspectos materiales (Kouzes y Posner, 2000). Para lograr ese nivel de entusiasmo basado en razones ideológicas es necesario que el líder explote al máximo todos sus recursos comunicativos.

Los beneficios de la comunicación interna, al ser correctamente implantados, mediante una política de comunicación interna en la organización son múltiples, como, por ejemplo; se genera una mayor pertenencia, motivación, sentimiento de pertenencia, genera cohesión entre áreas, establece buenas prácticas, así como la coherencia en definición con la imagen de la organización. La correcta gestión en la comunicación interna disminuye los flujos incontrolados de información, establece canales eficientes de transmisión, lo cual conlleva a alinearse al plan estratégico de la organización, que tiene relevancia al lograr la transparencia que gobierne en las empresas.

¿Pero cómo se puede trabajar la comunicación interna? estamos en una era donde la sociedad es cada vez más mediática, con base en la tecnología, por lo que para potenciar la comunicación interna se puede emplear herramientas de comunicación del medio como; correo electrónico, el intranet, redes sociales, revistas digitales, teléfono, aplicaciones en la red como

chats interactivos, entre otros, el fin es que el colaborador asuma un modelo de liderazgo y fortalezca la comunicación de forma inmediata, interactiva y hasta en un estilo coloquial, donde se pueden verificar las siguientes opciones de aplicación; explotar las herramientas informáticas, crear centros de espacios de interacción o reuniones en las oficinas, hacer un análisis profundo del estado y tipo de la comunicación interna, ya se formal e informal así como el flujo de los mismos, posteriormente se plantea campañas para eliminar las problemáticas detectadas, este proceso debe estar a cargo de un profesional con el apoyo sustancial de los directivos, por lo que podemos concluir que la comunicación interna persigue el éxito empresarial, basándose en los valores, coherencia, el talento humano para promover el conocimiento en la organización.

El flujo descendente se produce al transmitir la información desde los niveles superiores, nace en la alta dirección y desciende forma vertical hacia los niveles inferiores, con la finalidad de transmitir instrucciones basadas en acciones que deben seguir todos los integrantes de la institución, este tipo de comunicación se emplea en diversos medios y soportes como el medio escrito, su objetivo es implantar la cultura de las organizaciones, reducir la incertidumbre y mantener informado a los empleados de las pautas necesaria para que se ejerzan las actividades, proporcionando a los miembros de la organización información relacionada solo con lo laboral, lo que conlleva a que los miembros reconozcan e internalicen los objetivos de la organización. Todo esto a través de reuniones de trabajo, entrevistas personales, manuales de procedimientos, publicaciones periódicas, como boletines o correos, carteleras, videos y objetivos de promoción que genere la organización. Lo que nos conlleva a verificar la debilidad de este método, por ejemplo, el sobrecargo de mensajes en los canales de comunicación que pueden confundir o dejar de interesar al colaborador, la frecuencia o las ordenes poco claras, mensajes de carácter repetitivo lo cual puede generar dudas y una baja retroalimentación.

Las organizaciones generalmente emplean dos tipos de comunicación organizacional, internas y externas. Las internas son los programas dirigidos al personal de la organización independientemente de los cargos jerárquicos, creada para el mantenimiento de buenas prácticas en sus integrantes a través de canales que mantengan informados e integrados para conseguir los objetivos institucionales, mediante el cual se pueda aumentar el sentimiento de pertenencia de los integrantes de la organización, por lo que se la comunicación interna se clasifica en: a) En razón de su canales y contenidos; como la formal (información que se desarrolla en términos y consecución determinadas por la organización acorde a sus roles o líneas de autoridad acorde al giro y necesidades institucionales) y la informal (nace de las relaciones sociales en la organización y se emite de forma no oficial, motivada principalmente por la percepción del individuo). b) En razón al receptor se clasifica en; individual o personal y en genérica. c) En razón a la obligatoriedad, se clasifica en; imperativa (exige una respuesta), exhortativa (requiere acción sin ser obligatoria) e informativa. d) En razón a su forma, se clasifica en oral y escrita.

La comunicación externa por su parte está dirigida a diferentes públicos como clientes, proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación entre otros, estos se definen como un conjunto de mensajes enviados por las organizaciones con el fin de mantener o mejorar sus relaciones, proyectando una imagen favorable para promover y resaltar sus productos o servicios.

La Auditoría de Comunicación interna

Jesús García, en su libro de comunicación interna (1998) define a la auditoría de comunicación interna como “una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad” (1999; p. 15). La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías que permitan el eficaz desarrollo en la organización.

En base a esta definición se puede mencionar que el proceso de auditoría interna es un conjunto de métodos de investigación y análisis con el fin de identificar y evaluar el desarrollo de la comunicación organizacional, como menciona García Jimenez (1998), las comunicaciones internas que se desarrollan internamente en las instituciones “requiere de revisiones, lo que ha de permitir tener evidencias para una formulación de diagnóstico y formular recomendaciones, previsiones para corregir las desviaciones observadas y transformar el trabajo de auditoría en una guía para la acción y toma de decisiones gerenciales” (p.132). Siendo así un proceso integral, con diferentes enfoques que permita presentar resultados reales y completo, Federico Varona, menciona que se evalúa los niveles de comunicación en dos niveles que son; a nivel macro, donde se valida desde la estructura formal e informal de la comunicación interdepartamental, flujos y la comunicación de sistemas de apoyo externos. A nivel micro, se evalúa las prácticas de comunicación ya sea grupal o interpersonal en diferentes niveles (1994).

Auditar la comunicación interna es un proceso clave que se debe ejecutar para lograr la eficacia y credibilidad en todos los procesos comunicativos, considerándose como un equilibrio a alcanzar, este conocimiento objetivo será el punto de partida para establecer una estrategia las

organizaciones para buscar transformaciones necesarias para acoplarse al entorno y a sus públicos, por lo tanto el interés por desarrollar las auditorías de comunicación ha crecido específicamente las mediciones de la cultura organizacional, imagen y monitoreo con el fin de conocer la aceptación de las organizaciones con sus usuarios internos y externos, definiendo la auditoría, como un modelo para delimitar las acciones a ejecutarse, sobre códigos de comunicación, de convivencia, valores, los cuales forman parte de la cultura corporativa que puede ser modificada tomando las debidas decisiones para un cambio paulatino, donde el colaborador comprenda los objetivos de la organización como su; cultura organizacional, imagen y filosofía institucional, así como sus barreras, por lo cual la auditoría de comunicación interna se consagra como una herramienta, que permite emprender acciones, en torno a lo que se dice y se ejecuta en la organización.

Los objetivos de la auditoría de comunicación es detectar las necesidades específicas de las organizaciones, a través de un sondeo interno se busca conocer las expectativas a nivel institucional mediante la cual según Martin Gonzáles Frígoli, se puede detectar:

- La calidad de los contenidos de los canales
- de comunicación y su eficacia
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.

- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna. (Infobrand, 2010).

Por lo tanto, la auditoría al detectar estos factores, nos permite darnos una radiografía de cómo está comunicando y como debe comunicar, se comprueba como están funcionando las políticas en los colaboradores, las necesidades informativas y problemas de comunicación de los funcionarios, reducir costes para proponer procesos más eficientes, para poder modificar, así también movilizar a directivos o jefaturas a fin de que sus mensajes lleguen de forma más eficientes con una comunicación óptima, no solo de carácter preventivo, si por la eficacia organizativa, y finalmente con motivos o fines económicos.

Fases de la auditoría de la comunicación interna

La auditoría de comunicación organizacional comprende un conjunto de fases que inicia con el diagnóstico, paso seguido se plantea un diseño de acciones estrategias que será ejecutadas y monitoreado continuamente para asegurar la efectividad del proceso de auditoría, donde se sistematice las comunicaciones, optimice los canales y establezca las pautas de acciones futuras.

El proceso de auditoría da inicio al establecer los objetivos de esta, en relación con lo que espera conseguir en este proceso, los objetivos de la auditoría servirán también para la toma de decisiones luego de iniciado el proceso y plantearán los aspectos fundamentales a tomar en cuenta y ser analizados dentro del proceso de auditoría, por lo cual se planteará los lineamientos entre el auditor y la dirección de las empresas donde se pueden plantear los diferentes cuestionamiento como: ¿Qué es lo que se quiere lograr con la auditoría?, ¿Cuál es el plazo para

alcanzarlo?, ¿Se poseen los recursos necesarios para lograrlo?, entre otras. Josefa García Mestanza (et. al) (1999) proponen el siguiente diagrama donde se detalla la secuencia que se debe aplicar en el proceso de la auditoria de comunicación interna.

El diagnóstico

Considera la primera fase de la auditoría, donde se tendrá un primer contacto con la realidad de la organización, donde se puede reconocer las fortalezas, debilidades, necesidades por cada división que tenga la empresa, principalmente el nivel de eficacia de las herramientas de comunicación e incluso el ambiente laboral. Es necesario obtener resultados específicos y medibles, lo cual se puede lograr a través de la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos. Entre los métodos cuantitativos se puede considera a la encuesta como la herramienta más fiable y objetivas, es importante antes de aplicar esta metodología conocer el tamaño del universo, donde al tener un universo extenso se deberá tomar el tamaño de la muestra, en esta herramienta, encuesta se deberá generar cuestionamiento cerrados que permita contestar al encuestado de forma directa sin dudas, y posteriormente permitirá cuantificar de forma más eficientes los resultados. A través de los métodos cualitativos podemos acceder a información subjetiva de los encuestados, así como sus opiniones, percepciones o sugerencias, entre los métodos cualitativos más indicados tenemos el *focus groups*, entrevistas personales, así como la observación.

Diseño del plan de acción

Al disponer de los resultados estadísticos como resultados de la primera fase, pasa para el análisis para el diseño de un plan o planes de acción enfocadas en dar solución a las

problemáticas identificadas donde se define que es lo que se quiere lograr, plantearse objetivos, las estrategias, así como las tácticas y el mensaje se quiere transmitir.

Ejecución y gestión del plan de acción

Es la etapa en la que se pone en práctica las acciones propuestas durante la etapa de planificación, en esta etapa es importante la organización y monitoreo donde se pueda ver el impacto que tienen las acciones realizadas en el desarrollo del proceso de las actividades, entre los elementos más relevantes que los planes generen se deben considera; un plan estratégica de la imagen corporativa, organización de la dirección de comunicaciones, normas generales de comunicación, el mapa de públicos, plan anual de comunicación.

Control y evaluación

En esta etapa final del proceso de auditoría, comprende la toma de decisiones basados en acciones de corto o largo plazo, bajo un sistema de control y puesta en marcha de los planes de acción productos de la auditoria, en esta etapa se valida sobre las decisiones que fueron tomadas, en beneficio de los funcionarios y los objetivos institucionales. Es importante mencionar que los profesionales que ejerzan la auditoria deben ser expertas en el ramo de comunicación y uso de sus herramientas para sus públicos internos como externos. “Se debe evitar el conflicto de intereses que pueda llevar al auditor a comprometer su credibilidad y confianza a la hora de cumplir con sus labores” (Gerencie.com2013).

La auditoría de comunicación interna permite validar si la filosofía con la que se opera es la adecuada respecto a la operación de los procesos de información, así como sus barreras y la

constatación de la información acerca de los valores que son compartidos o percibidos por los públicos internos, donde se deberá plantear ajustes, cambios o adaptaciones. Por lo tanto, la auditoría de comunicación es una herramienta funcional para futuras toma de decisiones, donde se emprendan acciones sustanciales de cambio y establecer acciones de mejora sustanciales, eficientes y tangibles.

La Comunicación Global: Comercial e Institucional

La globalización nos ha permitido ver la realidad actual en la que las organizaciones se desenvuelven, adaptándose en un área global de valores culturales y sociales, donde es evidente que no todos los países están en la misma línea de desarrollo, político y económico así como la diversidad de la entendimiento y asimilación de los valores o principios éticos o simplemente el cambio de filosofía dependiendo del tipo de cultural o modo de vida y desarrollo, por lo tanto se amplía el círculo empresarial, donde se adaptan nuevas necesidades, es decir se exterioriza las prácticas y actividades comerciales, la toma de decisiones y responsabilidad sobre los *stakeholders*.

José Páez en su artículo La Comunicación Global, menciona que el “significado de comunicación global ha obtenido un espacio en la sociedad actual, misma que se puede comprender desde tres enfoques; a) el que alude la comunicación en mundo globalizado, b) el que demanda coherencia entre hacer y el decir, c) articula entre los procesos de comunicación interna y externa. Por lo tanto, el concepto de comunicación global integra las distintas herramientas de comunicación que dispone la organización para sus fines, una de las herramientas que las organizaciones emplean es relacionar directamente con sus públicos, donde se destaca al Marketing, Publicidad y las Relaciones públicas.

Marketing

Philip Kotler define al Marketing como un proceso de gestión social por el cual los distintos grupos obtienen lo que requieren a través del intercambio de productos o servicios por valores, donde para mejor entendimiento se desglosa acorde a; las necesidades del ser humano, los deseos (donde el Marketing no crea deseos), las demandas del bien o servicio, el producto que satisfaga la necesidad y finalmente el intercambio o pago.

El Marketing acorde a la teoría desarrollada por McCarthy, se maneja bajo los pilares de las cuatro “P” que son: el Producto, Plaza, Precio y la Promoción. Charles W. Lamb et.al (2006), en su libro Marketing, proponen el siguiente esquema para explicar el concepto de Marketing y el proceso necesario para llegar al consumidor

La Publicidad

La publicidad es una de las formas de comunicación de la empresa. Nos referimos aquí a la comunicación externa, [...]. La publicidad comercial consiste en divulgar, es decir, dar a conocer algo a capas amplias de la población. Lo que queremos divulgar son mensajes no de cualquier tipo, sino de carácter comercial, y se lo hace con el objeto de atraer consumidores para los productos o usuarios para los servicios que ofrece la empresa. Gonzales, M, Ángeles (2009).

Basándome en la definición citada, se puede indicar que la publicidad es la herramienta que tiene por objeto divulgar un producto o servicio, cuyo fin es estimular el consumo a través de

un mensaje positivo en relación con la marca y fomentar la participación de una organización, los medios que aplica la publicidad para cumplir su objetivo es el método ATL y BTL.

Las siglas ATL significan Above The Line (sobre la línea), es la comunicación por medios tradicionales o masivos, permitiendo una difusión más amplia, llega a un mayor número de target, por ejemplo; mediante la radio, televisión, prensa o vallas. Por otro lado, BTL significa Below The line (debajo de la línea), hace referencia al tipo de publicidad no tradicional, se transmite por medios novedosos, como redes sociales dirigidos a un público específico.

La Responsabilidad Social Corporativa

Otra estrategia que se aplica en una comunicación global es la Responsabilidad Corporativa. Algunas organizaciones se desenvuelven como actores activos dentro del sector económico y social como las empresas estatales y las ONGs (Organización no Gubernamental), que son organizaciones no lucrativas y solidarias que han cobrado importancia, que colaboran con las empresas. (Navarro, 2007).

El origen de la RSC se remonta en conjunto al nacimiento de las organizaciones, según la Comisión Europea se define como: “La responsabilidad social de las empresas viene dada por las iniciativas voluntarias de estas, más allá de sus obligaciones legales, para lograr objetivos sociales y ambientales en su actividad diaria”. (Comisión- europea, 2015).

Hoy en día, en el campo empresarial, se ha generado una cultura comunicacional mucho más grande que antes. Las organizaciones están entendiendo la importancia de la comunicación como actividad de desarrollo y empuje para lograr adquirir bienes intangibles como credibilidad, confianza, reputación, etc. que constituyen factores que son realizables mediante una eficaz

estrategia de Relaciones Públicas, siendo una de ellas el ejercer el ejercicio de la profesión del *Lobbying*.

Lobbying

Gerdo Tejada y Godina Herrera (2004) plantea que el lobbying “es una acción política individual o de un grupo sector de la sociedad que busca incidir en las decisiones de los actores e instituciones estatales, en beneficio o intereses particulares”. Por lo tanto, el lobbyista, vela por los intereses de su cliente empresa u organización mediante acciones directas que den paso a la consolidación de acuerdos, y entender la posición del sector público al que va a prestar sus servicios. Esta profesión abarca los conocimientos de comunicación, y variación que le permite expandirse, no solo a nivel local si no internacional, en pro de la globalización, sin embargo, esta profesión es concebida bajo percepciones de formas más negativas que positivas, donde es importante señalar y resaltar la importancia de manejarse bajo los preceptos de la ética profesional.

Conclusiones

La comunicación cumple funciones principales ya sea en la vida diaria, en la cotidianidad, así como en las organizaciones donde cumple roles de control, motivación, expresión emocional e información, donde hemos visto en los enunciados anteriores que representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano, controlar las conductas de los miembros al fomentar la motivación, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Para que exista esta comunicación es necesaria la intención donde intervengan los elementos básicos de la comunicación, como el emisor, receptor, mensaje, y actualmente mantener el *feedback* o retroalimentación.

En razón, a lo largo del ensayo, se aborda la importancia de la comunicación efectiva en promover esa vinculación entre los actores, y públicos, por lo tanto, orientar los esfuerzos al logro de una visión compartida. Es indispensable la planeación estratégica que tiene como objetivo dar cumplimiento a la visión y misión de la organización a través de procesos definidos como la auditoría de comunicación interna. Una de las acciones elementales para lograr ese objetivo es convertir las estrategias en acciones visibles y tangibles en la organización y, por tanto, todo este proceso debe ser del conocimiento de todos los niveles de la organización para actuar en consecuencia y toma de decisiones. Obligando a establecer una adecuada estrategia de comunicación cuyos conceptos fueron expuestos, así como su importancia e impacto en la sinergia organizacional. El proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea entendido como un objetivo particular logrando una vinculación entre el interés organizacional y el interés personal.

Finalmente es relevante mencionar que ante un entorno globalizado es necesario adaptarse a los cambios vertiginosos de manera oportuna y puedan ser asumidos por todos los integrantes de tal forma que se genere una alineación de intereses de un manera rápida y efectiva. Tomando en consideración las limitaciones en tiempo y costo. En conclusión considero que el contenido que la comunicación interna en una organización debe mantener una estrategia con un impacto que logre generar un cambio relevante en el actuar de los colaboradores, lo cual tendrá efecto inmediato en el rendimiento y eficacia de los productos finales ofrecido u ofertados por la organización, es importante analizar a profundidad tanto antes como después de una auditoría de comunicación para establecer su grado de influencia de una manera determinante, el logro de una visión compartida entre públicos y no solo a nivel organizacional sólo es posible a través de una comunicación efectiva.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Antecedentes históricos

El organismo oficial encargada de normar el sistema de educación en el Ecuador se remonta a la formación de la República, transformándose y evolucionado, en las siguientes etapas:

- 1830 nace la Dirección General de Estudios, por conformación Bolivariana.
- 1836 Vicente Rocafuerte lo modifica a Dirección General de Instrucción Pública.
- 1863 Gabriel García Moreno transfiere todas las funciones directivas al ejecutivo.
- 1884 Jose María Plácido Caamaño crea el Ministerio de Instrucción Pública.
- 1901 Leónidas Plaza lo consolida como Ministerio de Instrucción, distribuidas en el Conservatorio Nacional, Biblioteca Nacional, Escuela de Bellas Artes y el Jardín botánico.
- 1960 en el proceso de modernización se establece como Ministerio de Educación.
- 1979 se reforma como: Ministerio de Educación y Cultura.
- 2007 previa publicación de la Constitución de la República se renombra como Ministerio de Educación, hasta la actualidad. (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2021)

Misión

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la

plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. (MINEDUC, 2021)

Visión

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación. (MINEDUC, 2021)

Valores

El Ministerio de Educación emplea 7 valores que son:

Honestidad. - Comportamientos transparentes, honradez, sinceridad, autenticidad, integridad, con nuestros semejantes y permitir la confianza colectiva.

Justicia. - reconocer y fomentar las buenas acciones, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto. - empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales.

Paz. - fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y derechos.

Solidaridad. - los ciudadanos colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad. – tener conciencia de las consecuencias que tienen nuestras acciones, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo. - fomentar el respeto a la libertad de opinión, expresión del pensamiento, y desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y derechos de los demás. (MINEDUC, 2021)

Principios y Objetivos Institucionales

Los principios de esta cartera de Estado se resumen en; Confidencialidad, Puntualidad, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Tolerancia, y sus objetivos son:

- Incrementar la cobertura en Educación Inicial (para niños de 3 a 5 años) y la cobertura en Educación General Básica, con énfasis en primero, octavo, noveno y décimo años.
- Incrementar la cobertura en el Bachillerato y reducir la brecha de acceso a la educación de jóvenes y adultos con rezago escolar.
- Incrementar la calidad de aprendizaje de los estudiantes con un enfoque de equidad.
- Incrementar la calidad de la gestión escolar.
- Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación.

- Incrementar la pertinencia cultural y lingüística en todos los niveles del sistema educativo.¹

Sistema normativo del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación - Planta Central, al igual que el resto de las instituciones públicas, pertenecientes al Estado, están bajo el sistema normativo de administración de Talento Humano de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP.² Esta ley norma los siguientes procesos; vinculaciones, obligaciones, permisos, licencias, vacaciones, traslados, sanciones, cesaciones, capacitación, evaluaciones, remuneraciones y derechos.

El Ministerio de Educación, además, maneja un Código de ética que norma a los servidores, donde se promuevan el cumplimiento de los principios, valores y pautas institucionales.³

Comportamiento institucional

Los funcionarios del Ministerio de Educación de Planta Central tienen relación laboral cordial y de respeto, sin embargo, se evidencia un comportamiento poco sociable en las distintas dependencias, esto se debe a diversos factores como; la carga laboral, en algunos casos el sobrecargo de responsabilidad, diferencias de edad, y gustos aficiones diferentes. Existen grupos reducidos de dos, tres o máximo cinco personas afines que se reúnen para salir a almorzar, a tomar café o simplemente salen de las oficinas para distintos temas de interés personal.

¹ Ministerio de Educación. (1 enero de 2021). *Objetivos Institucionales*.
<https://educacion.gob.ec/objetivos/#:~:text=Reducir%20la%20brecha%20de%20acceso,talento%20humano%20especializado%20en%20educaci%C3%B3n>.

²https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/LOTAIP/SNAP/LEY_ORGANICA_DE_SERVICIO_PUBLICO_LOSEP.pdf

³ https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Acuerdo-No-0455-12-CODIGO-DE-ETICA-ME_05-12-2017.pdf

En general no existen comportamientos institucionales estándares en la gran mayoría de las dependencias y áreas de Planta Central del Ministerio de Educación.

Sistema de identidad visual

La identidad visual de las instituciones públicas es regulada por la Secretaría Nacional de Comunicación de la Presidencia de la República SECOM, quien coordina y ejecuta políticas de comunicación, difusión del Gobierno Nacional, a través del Estatuto Orgánico por Procesos, Secretaría Nacional de Comunicación⁴, donde uno de los productos principales es la creación del manual de identidad institucional de las instituciones públicas, a través de él se emiten lineamientos establecidos en los manuales de identidad de las instituciones del Estado, con tres elementos principales y estandarizados en todas las institución gubernamental que es: el escudo con el eslogan del gobierno, el logo del Plan toda una Vida, y el nombre del presidente de la república, y tipografía estándar para todas las entidades, el logotipo que emplea actualmente el Ministerio de Educación es:

Figura 2

Logo Ministerio de Educación



Fuente: Página Web. Ministerio de Educación y SECOM 2021

⁴ Estatuto Orgánico por Procesos, Secretaría Nacional de Comunicación: <https://www.comunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Estatuto-SECOM-Vigente.pdf>

Mapa de públicos y tácticas

Se registran los públicos más relevantes con los que tiene relación el Ministerio de Educación - Planta Central, así como las tácticas de comunicación, donde se identificó tres tipos de públicos; Internos, Externos y Mixtos, que se presentan a continuación:

Tabla 1

Mapa de Públicos Internos Ministerio de Educación PC

MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS			
MINISTERIO DE EDUCACIÓN - PLANTA CENTAL			
Público	Sub Público	Modo de relación	Tácticas
Dirección Nacional de Auditoría Interna	Equipo de trabajo de la dirección	Gestiona el proceso de auditorías de Contraloría General del Restado	Correo Institucional, Sistema Quipux
Dirección Nacional de Comunicación Social	Equipo de trabajo de la dirección	Gestiona la comunicación interna y externa del Ministerio	Redes Sociales Institucionales; Facebook, Facebook Live, WhatsApp, Cartelera, Boletines. Microsoft Teams, Sistema Quipux
Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales	Equipo de trabajo de la dirección	Responsable de las conexiones, convenios y agenda internacionales de la ministra	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Coordinación General de Secretaría General	Equipo de trabajo de la dirección	Gestiona temas administrativos de Despacho Ministerial, control de la gestión documental y Atención Ciudadana	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Coordinación de Asesoría Jurídica	Dirección Nacional de Patrocinio	Responsable de generar, validar y aprobar temas jurídicos del ministerio	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Normativa Jurídica Educativa	Gestiona y valida los acuerdos y normativas expedidas	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Convenios, Contratos y asesoría Inmobiliaria	Responsable de gestionar temas jurídicos con propiedades de la Instituciones Educativas	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Coordinación General Administrativa Financiera	Dirección Nacional Administrativa	Responsable del manejo de activos, transporte aéreo y terrestre	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Compras Públicas	Responsable del manejo financiero de Ministerio, acreditaciones, pagos	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux

MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS

MINISTERIO DE EDUCACIÓN - PLANTA CENTAL

Público	Sub Público	Modo de relación	Tácticas
	Dirección Nacional Financiera	Responsable del manejo financiero de Ministerio, acreditaciones, pagos	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Talento Humano	Gestiona el manejo del Recurso Humano Institucional de Planta Central	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Análisis e Información Educativa	Gestiona el currículum académico	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Coordinación General de Planificación	Dirección Nacional de Planificación Técnica	Encargado de la distribución y planificación a nivel nacional	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación	Gestiona evaluaciones de las Instituciones Educativas	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional	Promueve un clima organizacional eficiente	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Coordinación General de	Dirección Nacional de Administración de Procesos	Encargada de generar y verificar el cumplimiento de los procesos	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Gestión Estratégica	Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación	Gestiona acceso a la red de Planta Central y en Unidades Educativas	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Subsecretaría de Fundamentos Educativos	Responsable de la elaboración del Currículum educativo, generación de evaluaciones e investigación. Gestiona los DECES en las Instituciones Educativas, la vulneración de derechos de los estudiantes, la democracia educativa y gestiona las bibliotecas.	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Viceministerio de Educación	Subsecretaría de Innovación Educativa para el Buen Vivir	Docentes capacitación, carrera profesional, concurso QSM	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Subsecretaría de Educación Especializada e Inclusiva	Gestiona y establece la inclusividad en la educación	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
Viceministerio de Gestión Educativa	Subsecretaría de Administración Escolar	Gestiona los proyectos de construcción de Unidades Educativas	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux
	Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación	Regula el currículum, investigación y actualización	Correo Institucional, WhatsApp, Microsoft Teams, Sistema Quipux

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 2*Mapa de Públicos Externos Ministerio de Educación PC*

MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS			
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PLANTA CENTAL			
Público	Sub Público	Modo de relación	Tácticas
Ciudadanos	Usuario final	Atención de requerimientos de ciudadanía en general.	Central telefónica, Oficinos impresos, Presencia Física, Sistema Quipux
	Presidencia de la República	Directrices, solicitud de información MINEDUC	Correo Institucional, sistema Quipux
	Vicepresidencia de la República	Directrices, solicitud de información MINEDUC	Correo Institucional, sistema Quipux
	Asamblea Nacional	Solicitud de información MINEDUC	Correo Institucional, sistema Quipux
Instituciones Gubernamentales (Ejecutivo, Gabinete Social y otras)	IESS	Reuniones de gestión y planificación	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Salud	Reuniones de gestión y planificación	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Cultura y Patrimonio	Reuniones de gestión y planificación	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Inclusión económica y Social	Reuniones de gestión y planificación	Correo Institucional, sistema Quipux
	Secretaría de Comunicación SECOM	Reuniones de gestión y planificación	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Finanzas	Gestión de desembolsos y acreditaciones para la actividad propia del Ministerio	Correo Institucional, sistema Quipux
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS	Gestión de los desembolsos y gestiones del personal del Ministerio	Correo Institucional, sistema Quipux
	Canales de televisión ecuatoriano	Emisión de comunicados, entrevistas, transmisión de medios educativos EDUCA TV	Televisión, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Radios nacionales	Emisión de comunicados, entrevistas, transmisión de medios educativos EDUCA TV	Televisión, radio, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Medios de Comunicación	Prensa	Emisión de comunicados, entrevistas
Noticieros Nacional		Emisión de comunicados, entrevistas	Televisión, radio, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.

MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS			
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PLANTA CENTAL			
Público	Sub Público	Modo de relación	Tácticas
Proveedores	Lafattoria S.A., Lechera Andina LEANSA y Consorcio Alimentación Escolar	Provee de Alimentación Escolar para IE	Correo Institucional, sistema Quipux
	Imprenta CAPEIPI	Dotación de libros para IE	Correo Institucional, sistema Quipux
	Hilando el Desarrollo	Dotación de Uniformes escolares para IE	Correo Institucional, sistema Quipux
	Trasportes Ecuador	Provee el servicio de Transporte Institucional	Correo Institucional, sistema Quipux
	Prosecurity	Provee Seguridad a Planta Central	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ecuallimpio	Provee de servicio de Limpieza Planta Central	Correo Institucional, sistema Quipux

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 3

Mapa de Públicos Mixtos Ministerio de Educación PC

MAPA DE PÚBLICOS MIXTOS			
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PLANTA CENTAL			
Público	Sub Público	Modo de relación	Tácticas
Familia	Hijos de los colaboradores	Servicio de Guardería para hijos de los empleados del Ministerio de Educación	Correo Electrónico Institucional, comunicación física
Entidades Públicas Adscritas	Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL	Junta Directiva de Educación (Evaluaciones Ser Bachiller)	Correo Institucional, sistema Quipux, redes Sociales
	Secretaría Nacional de Educación Superior SENESCYT	Junta Directiva de Educación (Evaluación ingreso a las universidades)	Correo Institucional, sistema Quipux, redes Sociales

Fuente: elaboración propia (2021).

Conclusiones

Se identifican posibles falencias de comunicación interna, afines con las herramientas y canales empleados para la comunicación, debido a la forma en que fluye la información concluimos que es descendente, es decir se debe respetar el órgano regular, desde la máxima autoridad hacia los puestos directivos y finalmente operacionales, pues comprobamos que para obtener información o realizar algún tipo de gestión, la burocracia es muy marcada, convirtiéndose en un obstáculo del flujo de la comunicación, así también se denota un desconocimiento en los rasgos culturales de la institución, pues al momento de consultar a los funcionarios sobre misión, visión o valores, muchos funcionarios los desconocían, y dentro de los rasgos físicos icónicos visuales se desconocía el uso y empleo del logotipo institucional actualizado, por otro lado se denota que no existe camaradería entre los funcionarios, la socialización es mínima o muy marcada por grupos pequeños, denotando individualismo con grupos sociales reducidos, lo cual se refleja en el desempeño y a su vez en la satisfacción laboral.

Recomendaciones

En referencia a lo observado, es recomendable verificar el conocimiento de la cultura e imagen organizacional, así también que nivel de comunicación existe entre los colaboradores de Planta Central del Ministerio, como las herramientas de comunicación son empleados y si son los más indicados, por ejemplo si son efectivos los envíos de boletines diarios que se hace a todo el personal con información institucional, así también determinar el nivel de conocimiento de los rasgos culturales y físicos institucionales; como la comprensión y uso del logotipo institucional, verificar si estos factores tienen implicación en el comportamiento institucional. Otro factor que se debe considerar es la amplia capacidad de recurso humano que trabaja en planta Central donde

encontramos funcionarios de diversas edades desde los 22 a los 70 años, y esto también genera una brecha en la socialización de grupos, por lo cual es importante definir si esto tiene implicación en el comportamiento y efecto en la comunicación interna entre los funcionarios.

Diagnostico

Objetivo general

Determinar el nivel de comunicación interna que tienen en Planta Central del Ministerio de Educación, denotando sus debilidades y fortalezas en sus rasgos culturales, herramientas de comunicación y satisfacción laboral.

Objetivos Específicos

1. Identificar el posicionamiento y conocimiento de la misión y visión en la cultura institucional.
2. Evidenciar el tipo de comunicación y la efectividad de las herramientas de comunicación interna.
3. Determinar si los colaboradores se sienten identificados con la imagen del Ministerio a través de los valores institucionales.

Metodología y técnicas

Para cumplir el objetivo se empleará las siguientes metodologías y técnicas con el personal de Ministerio de Educación de Planta Central.

Tabla 4*Metodologías y Técnicas*

Metodologías	Técnicas	Tácticas
Cualitativa	Entrevistas y grupos focales	WhatsApp, reuniones vía Microsoft Teams
Cuantitativa	Encuestas	En línea, mediante la aplicación Google Forms

Fuente: elaboración propia (2021).

Para el efecto se elaboran encuestas en línea con las siguientes preguntas, además se realiza a una entrevista al director del área de Talento Humano, se presenta el modelo de encuesta:

Figura 3*Modelo de Encuesta*

Estimado funcionario (a) encuesta nos permitirá medir el ambiente laboral y las necesidades de comunicación en el Ministerio de Educación, la información que nos proporcione será utilizada para tomar acciones y aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, te tomará solo 10 minutos.

Rasgos culturales y físicos

1. ¿Usted conoce, cual es la misión del Ministerio de Educación?

SI
NO

2. ¿Usted conoce, la visión del Ministerio de Educación?

SI
NO

3. Marque con una X, la opción que considere que son los valores del ministerio

a) Honestidad, respeto, justicia, paz, solidaridad, responsabilidad, pluralismo
b) Puntualidad, servicio al cliente, honestidad, pluralismo

4. Marque con una X la opción que identifique como el logotipo actual del Ministerio de Educación.

a) Logo 1



b) Logo 2



Herramientas y Canales

5. Elija las herramientas de comunicación por las cuales el Ministerio de Educación le brinda información diariamente.

- Correspondencia
- Quipas
- Microsoft Teams
- Correo electrónico personalizado
- Boletines

6. Elija la o las herramientas de comunicación que considera sería más eficaz.

- Correspondencia
- Quipas
- Microsoft Teams
- Correo electrónico personalizado

Que herramientas del correo electrónico son las más utilizadas por usted.

- Correo
- Calendario
- Favoritos
- Organizador

Marque la herramienta del Microsoft Teams más utilizadas por usted.

- Videollamadas
- Chats
- Calendarios
- Tareas
- Aplicaciones

Cuál sería el tipo de información que le gustaría recibir sobre el Ministerio, que se pueda incluir en las herramientas de comunicación.

- Sociales (cumplimientos, ingresos)
- Capacitaciones y Talleres
- Proyectos nuevos
- Información actualizada
- Cambio de autoridades

¿Existe una comunicación directa para hacer sugerencias a los grados jerárquicos?

SI
NO

Señale los aspectos que considera son más relevantes en su lugar de trabajo y que puedan afectar al desempeño.

- Buen ambiente laboral
- Espacio físico adecuado
- Herramientas de trabajo
- Trabajo en equipo

Señale los aspectos que le gustaría que mejore el Ministerio de Educación Planta Central

- Efectividad
- Organización
- Comunicación
- Compañerismo

Se siente identificado con la imagen del Ministerio de Educación.

SI
NO

Considera que las políticas de incentiación y promoción para los funcionarios son las adecuadas actualmente.

SI
NO

Por favor señale su rango de edad.

- De 21 a 29
- De 30 a 39
- De 40 a 49
- De 50 en adelante

Fuente: elaboración Propia 2021.

Entrevista. - Se la realiza al Director Nacional de Talento Humano del Ministerio de Educación, Andrés López, donde a través de preguntas estructuras se obtiene las siguientes conclusiones.

Se destaca que una de las principales necesidades es contar con un personal capacitado, y formado para las áreas pertinentes, perfiles basados en las especificaciones técnicas que requiera el ministerio y en base al manual de puestos establecido por el Ministerio de trabajo. La gama es amplia y variada debido a los requerimientos de las áreas de Planta Central del Ministerio, pero de modo generalizado se requiere personal dinámico y adaptable a los cambios organizacionales. El tipo de comunicación es descendente, y podría mejorar, ya que debido al tamaño de la institución es complejo llegar a todos nuestros colaboradores con la misma intensidad, pero las herramientas que usamos actualmente como, correos electrónicos, boletines, son muy funcionales, con una propuesta a largo plazo de mejora. Los funcionarios cuentan con las herramientas, pero no tienen el conocimiento del uso de dichas herramientas de comunicación, debido a la coyuntura actual las entidades del estado deben realizar continuos recortes presupuestarios, lo que implica ciertas desvinculaciones, y reducción en materiales de oficina y también de comunicación, misma que si se puede mejor, mantenemos canales de comunicación que no llegan a todos los funcionarios. La dirección Nacional de Talento Humano, buscan generar capacitaciones continuas mediante la autogestión, actualmente debido a las circunstancias el programa de capacitación continua se encuentra pospuestas. Las capacitaciones son designadas acorde a los perfiles y necesidades de las áreas, se da prioridad a las herramientas tecnológicas como Microsoft Teams, que hicimos algunos talleres. El Ministerio de Educación es una institución de amplia trayectoria, una de las carteras más grandes del estado ecuatoriano, existe una amplia oferta laboral interna por lo que considero que un gran porcentaje se encuentra identificado plenamente con el Ministerio de Educación.

Universo y muestra de estudio

Actualmente en el Ministerio de Educación Planta Central cuenta con mil funcionarios por lo que constituye su universo. Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple: $n = (N * p * q * (z * z)) / (B * B(N-1)) + (p * q * (z * z))$.

Tabla 5

Tamaño del Universo

B=	Límite en N error de estimación de las proporciones	0,06
Z=	Nivel de confianza	1,96
q=	Proporción fracaso	0,5
p=	Proporción acierto estudio	0,5
N=	Tamaño de la población	1000
n=	Tamaño de la muestra	278

Distribución departamental

Con el fin de obtener datos más cercanos a la realidad y que la muestra sea lo más representativa posible, se distribuyó equitativamente, tomando en cuenta el número de empleados en el edificio de Planta Central como se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 6*Distribución Departamental Planta Central MinEduc*

Número	Públicos	Número de personas
1	Dirección Nacional de Auditoría Interna	8
2	Dirección Nacional de Comunicación Social	15
3	Dirección Nacional de Cooperación y Asuntos Internacionales	10
4	Coordinación General de Secretaría General	25
5	Coordinación de Asesoría Jurídica	20
6	Coordinación General Administrativa Financiera	30
7	Coordinación General de Planificación	25
8	Coordinación General de Gestión Estratégica	35
9	Viceministerio de Educación	60
10	Viceministerio de Gestión Educativa	50
TOTAL, DE LA MUESTRA POR DEPARTAMENTOS		278

Fuente: elaboración propia (2021).

Presentación de Resultados

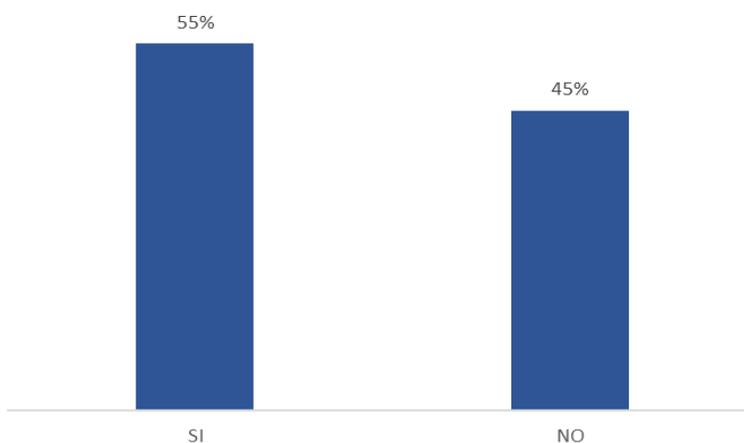
A continuación, se presenta los resultados generales y departamentales, según la tabulación en cada pregunta:

Rasgos culturales y físicos:

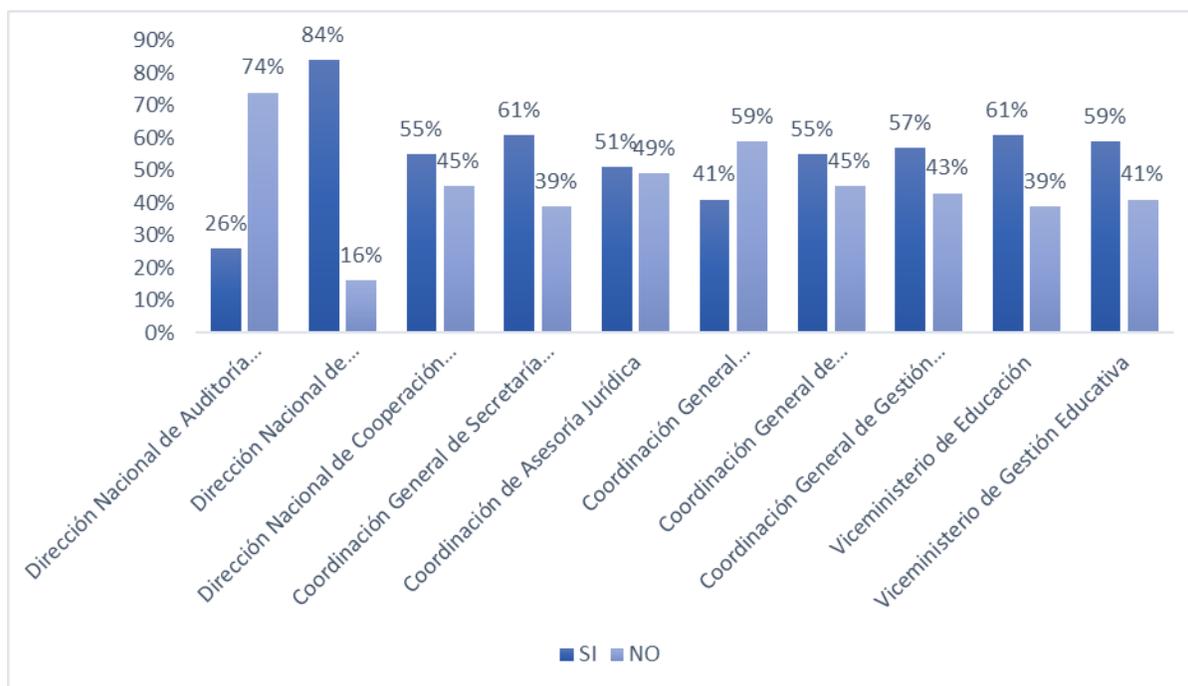
1. ¿Conoce, cual es la misión del Ministerio de Educación?

Figura 4

Misión. General



Nota: El gráfico representa el desconocimiento con un porcentaje más alto respecto a la Misión del Ministerio. Fuente: elaboración propia 2021

Figura 5*Misión Segmentada por Departamentos**Fuente: elaboración propia 2021*

2. ¿Usted conoce, la visión del Ministerio de Educación?

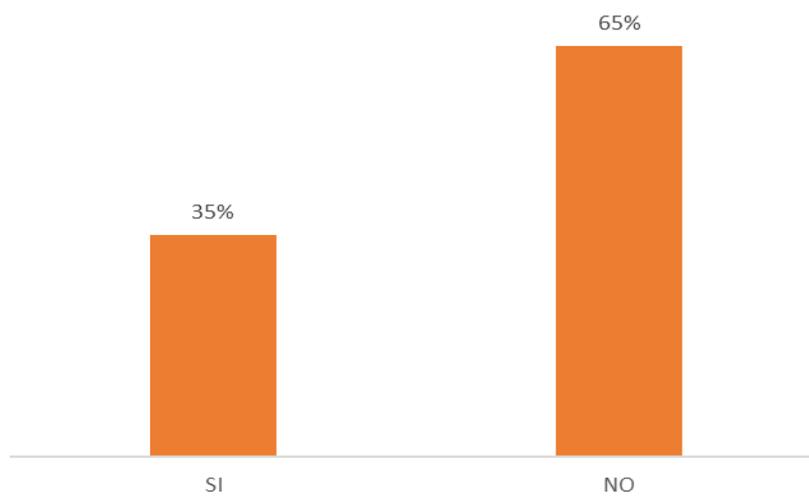
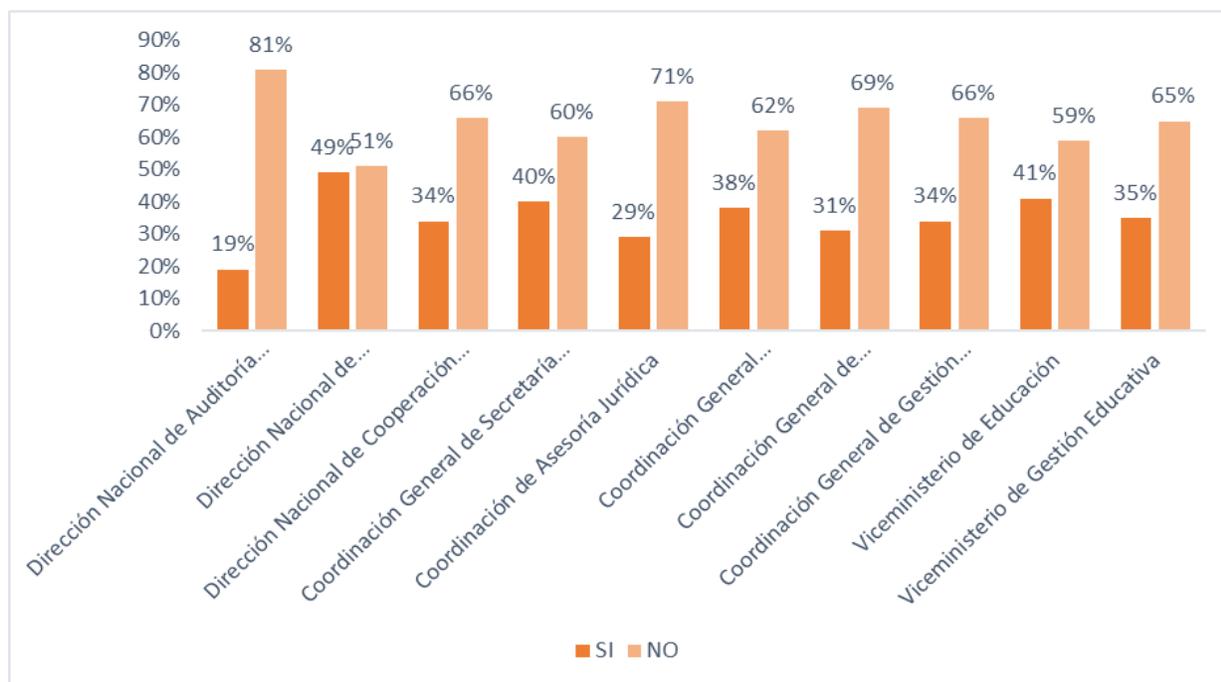
Figura 6*Visión. General**Nota: El gráfico representa el desconocimiento de la Visión. Fuente: elaboración propia 2021.*

Figura 7

Visión. Segmentada por departamentos

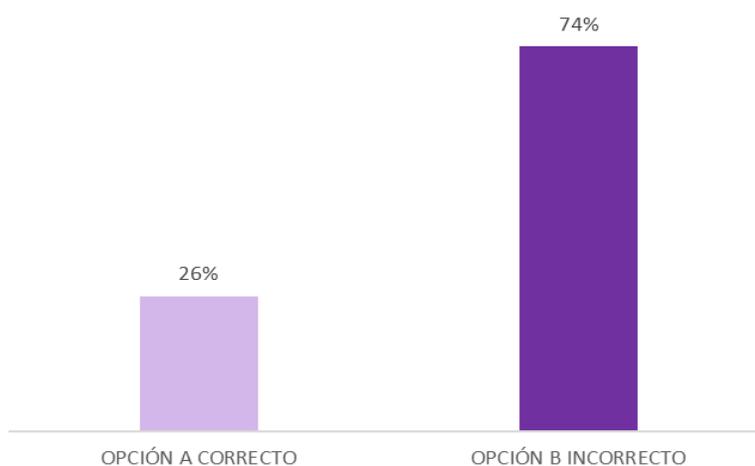


Fuente: elaboración propia 2021

3. Marque con una X, la opción que considere que son los valores del ministerio

Figura 8

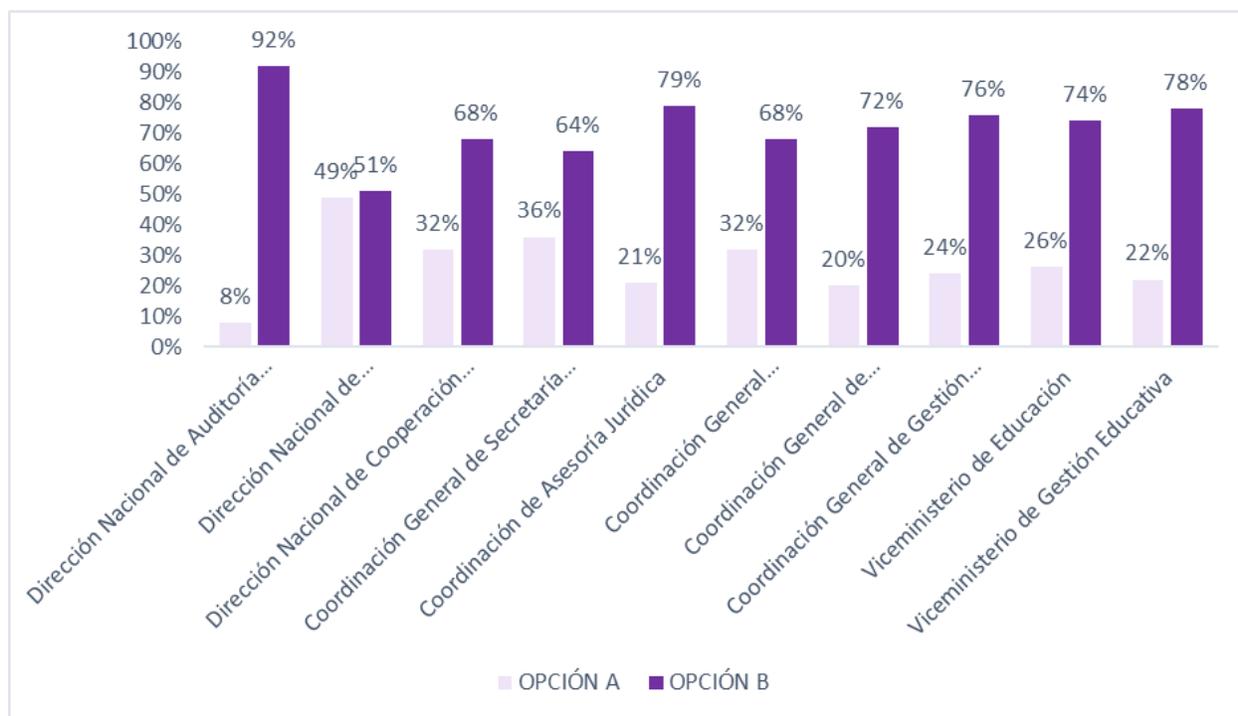
Valores. General



Nota: El Gráfico representa que la mayoría de los funcionarios desconoce los valores institucionales. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 9

Valores. Segmentado por Departamentos

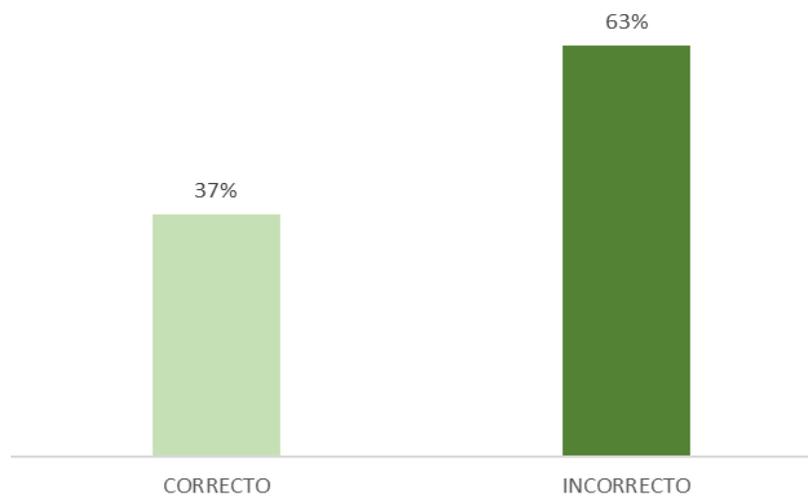


Fuente: elaboración propia 2021

4. Marque con una X la opción que identifique como el logotipo actual del Ministerio de Educación.

Figura 10

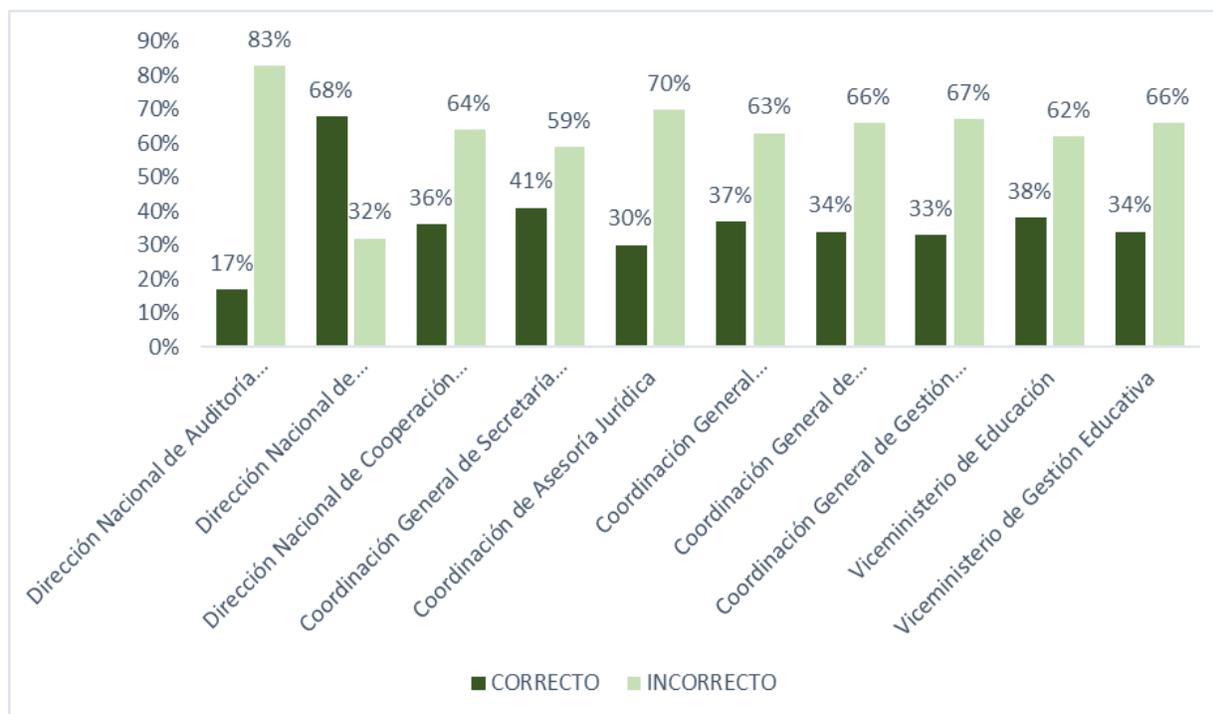
Reconocimiento de Logotipo Mineduc. General



Nota: El Gráfico representa que la mayoría de los funcionarios desconoce los valores institucionales. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 11

Reconocimiento logo MinEduc. Segmentado por Departamentos



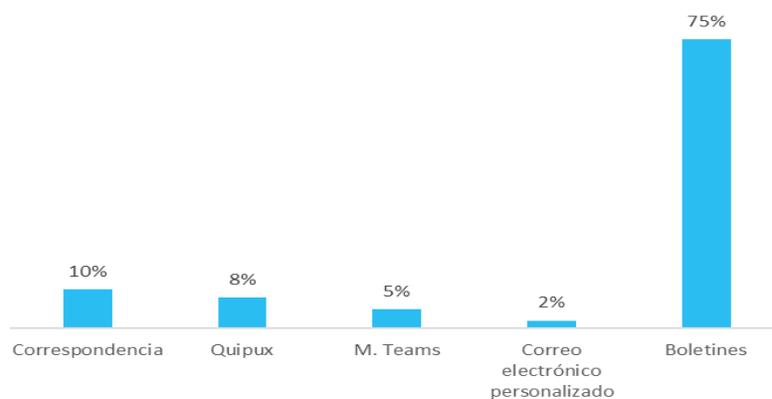
Fuente: elaboración propia 2021.

Herramientas y Canales

5. Elija las herramientas de comunicación por las cuales el Ministerio de Educación le brinda información diariamente.

Figura 12

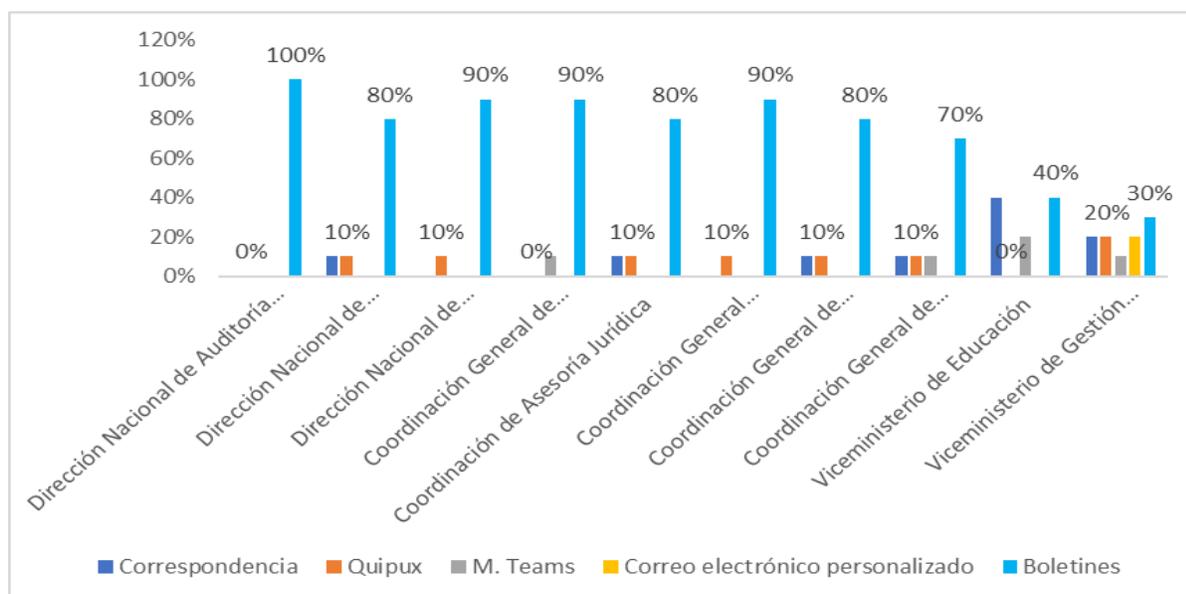
Herramientas de Comunicación. Uso General



Nota: El Gráfico representa que los boletines es la herramienta principal por la cual la institución informa. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 13

Herramientas de Comunicación. Resultados Segmentados por Departamentos

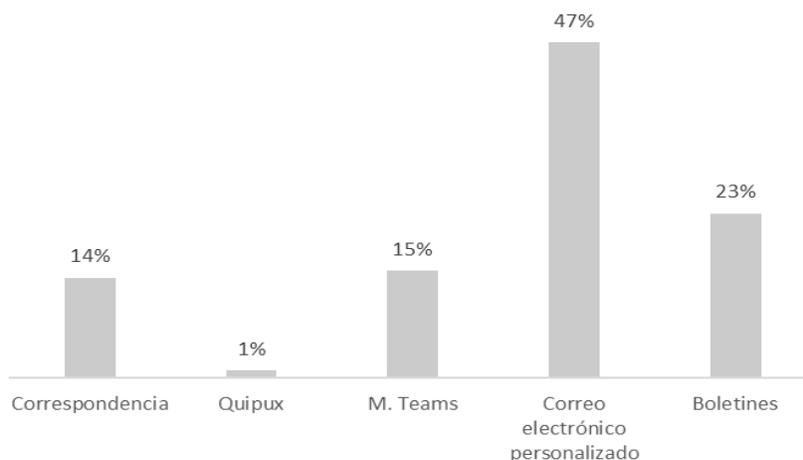


Fuente: elaboración Propia 2021.

6. Elija la o las herramientas de comunicación que considera sería más eficaz.

Figura 14.

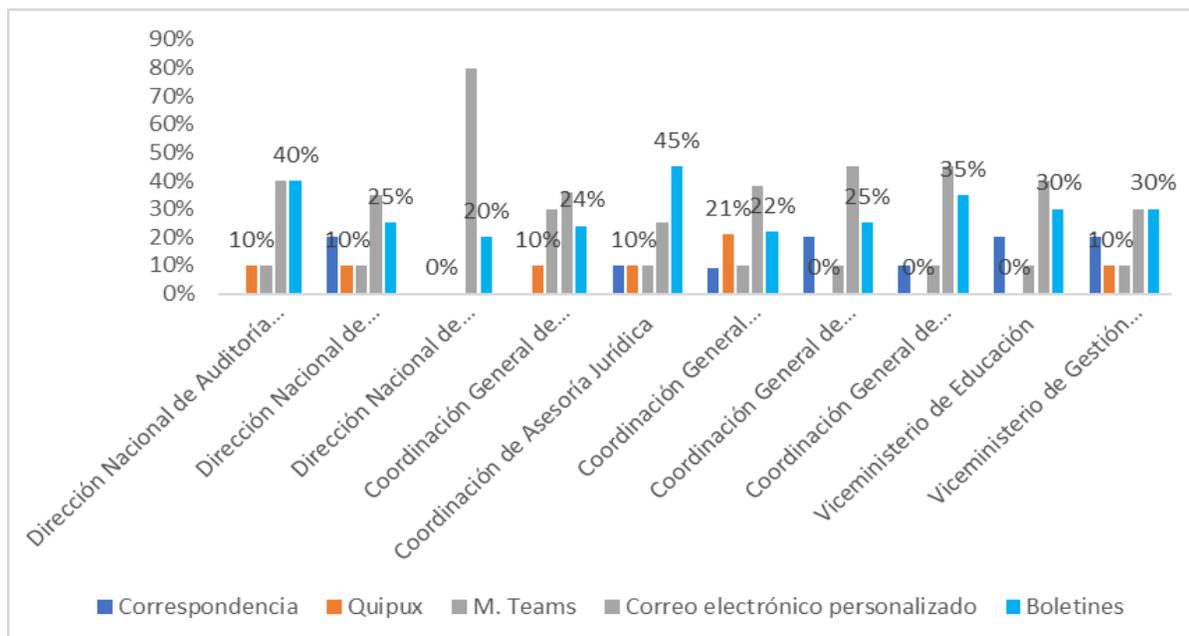
Herramienta más Eficaz. General



Nota: El Gráfico representa que los funcionarios ven al correo como la herramienta de comunicación más eficaz para informar. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 15

Herramienta de Comunicación Eficaz. Segmentada por Departamentos

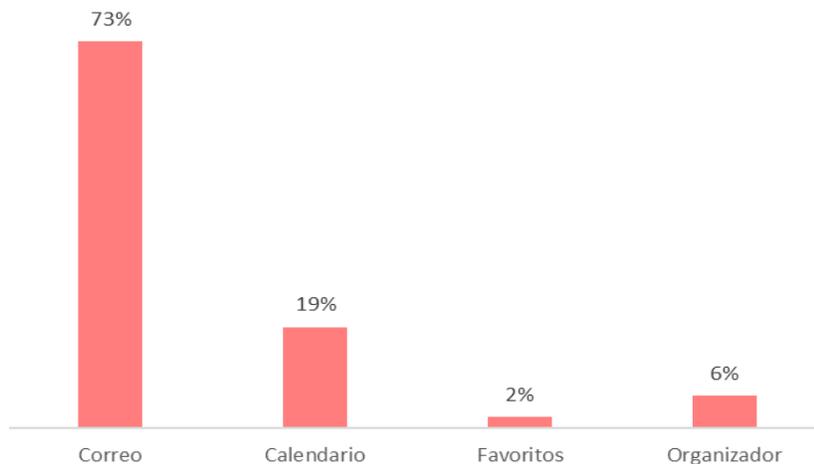


Fuente: elaboración propia 2021.

7. ¿Qué herramientas del correo electrónico son las más utilizadas por usted?

Figura 16.

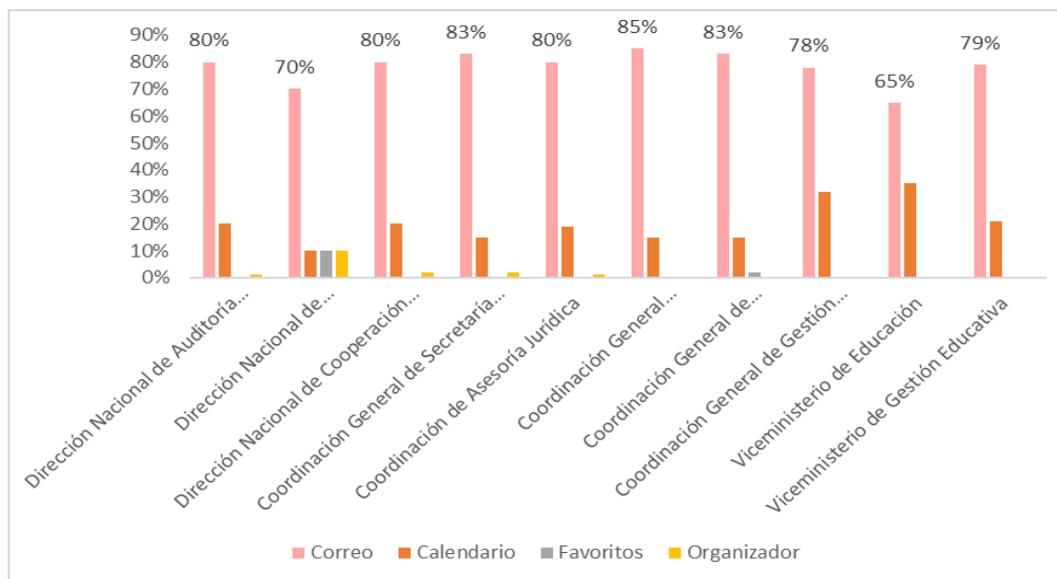
Herramientas. General



Nota: El Gráfico representa la opción de correo es la más utilizada por los funcionarios seguido por el calendario. Fuente: elaboración propia 2021.

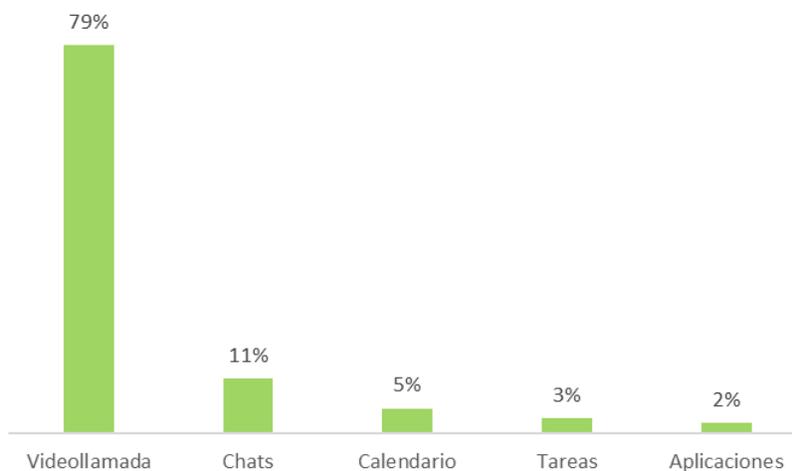
Figura 17

Herramienta Correo. Segmentada por Departamentos

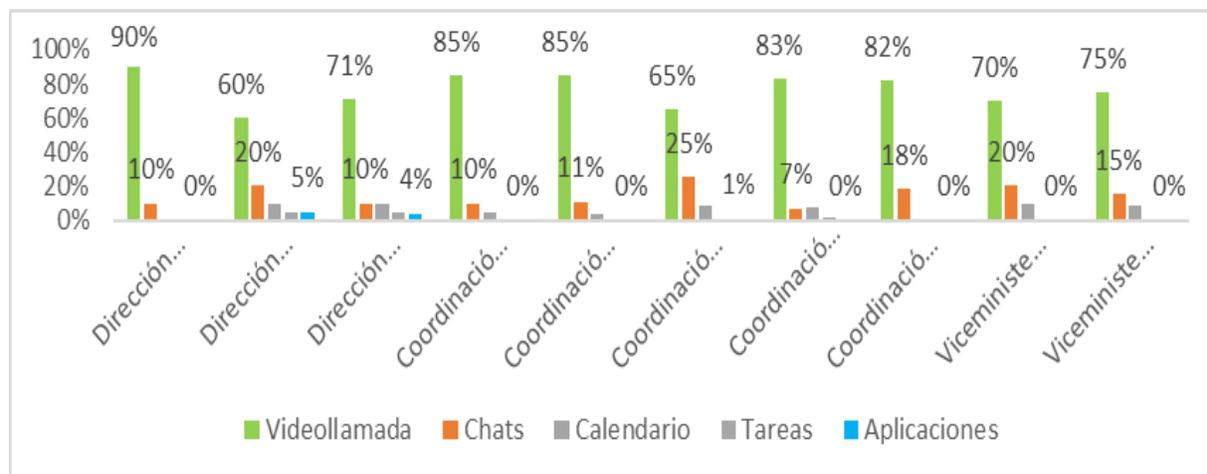


Fuente: elaboración propia 2021.

8. ¿Qué herramientas del Microsoft Teams es la que más utiliza?

Figura 18*Microsoft Teams. General*

Nota: El Gráfico representa que Microsoft Teams es la más usada para reuniones por videollamada. Fuente: elaboración propia 2021.

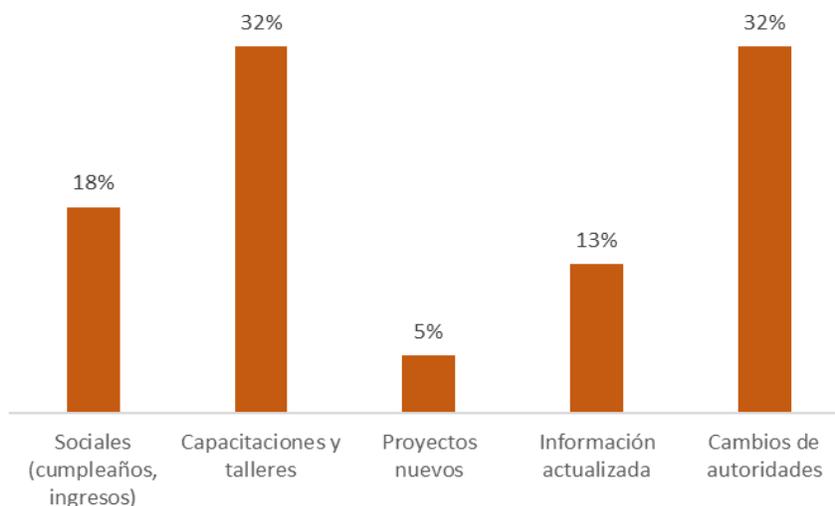
Figura 19*Microsoft Teams. Segmentada por Departamentos*

Fuente: elaboración propia 2021.

9. ¿Cuál es el tipo de información que le gustaría recibir sobre el Ministerio, que se pueda incluir en las herramientas de comunicación?

Figura 20

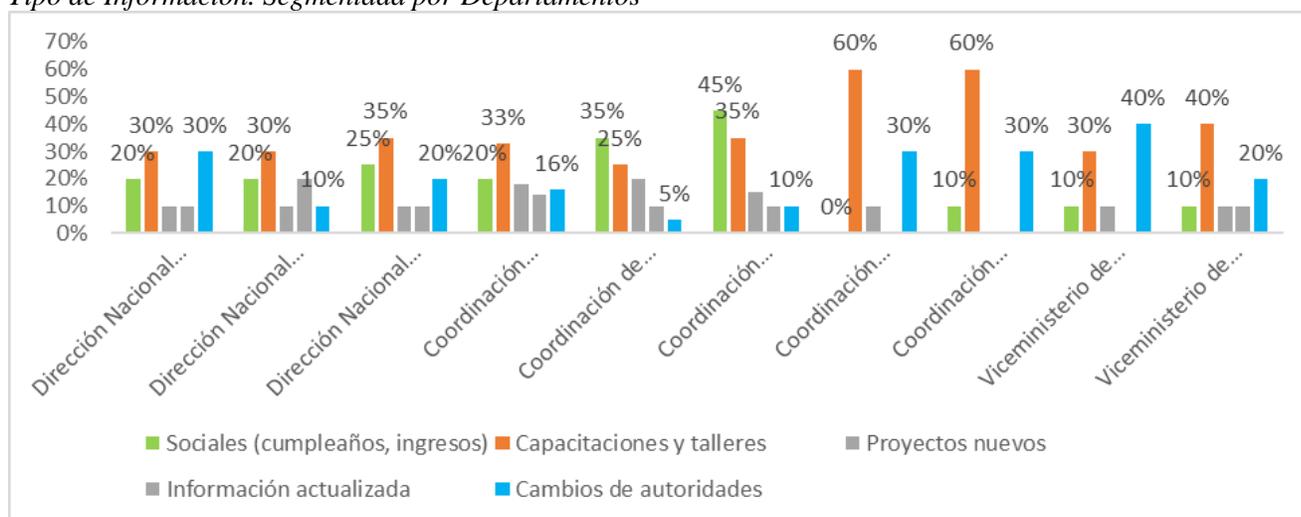
Tipo de Información. General



Nota: El Gráfico representa que lo más importante es mantenerse actualizada con información de autoridades y capacitaciones. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 21

Tipo de Información. Segmentada por Departamentos

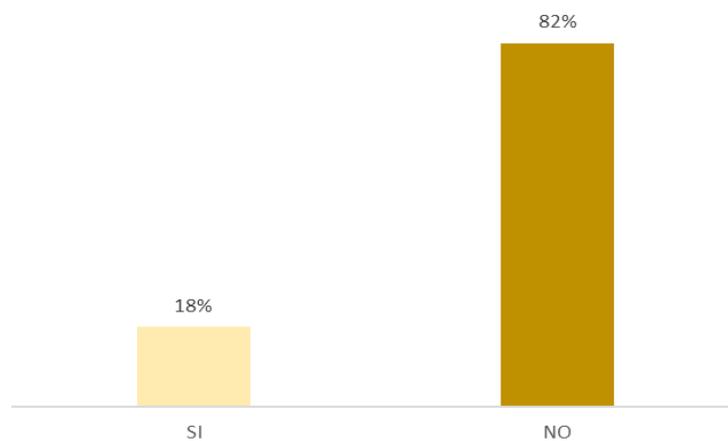


Fuente: elaboración propia 2021.

10. ¿Considera que existe una comunicación directa para hacer sugerencias a los grados jerárquicos?

Figura 22

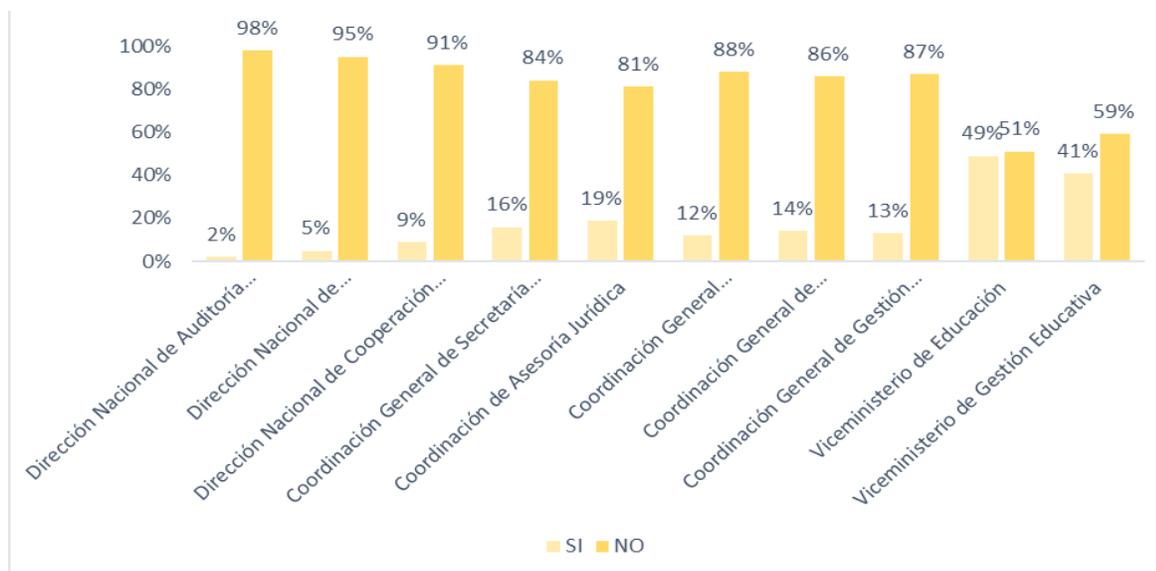
Dirección de comunicación. General



Nota: El Gráfico representa que existe un flujo de comunicación descendente. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 23

Flujo de Comunicación. Segmentada por Departamentos



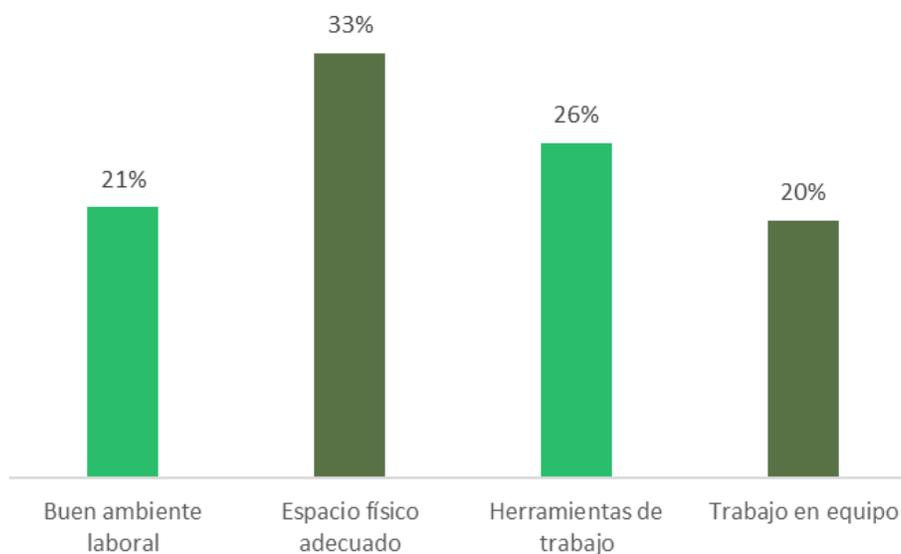
Fuente: elaboración propia 2021.

Imagen

11. Señale los aspectos que considera son más relevantes en su lugar de trabajo y que puedan afectar al desempeño.

Figura 24

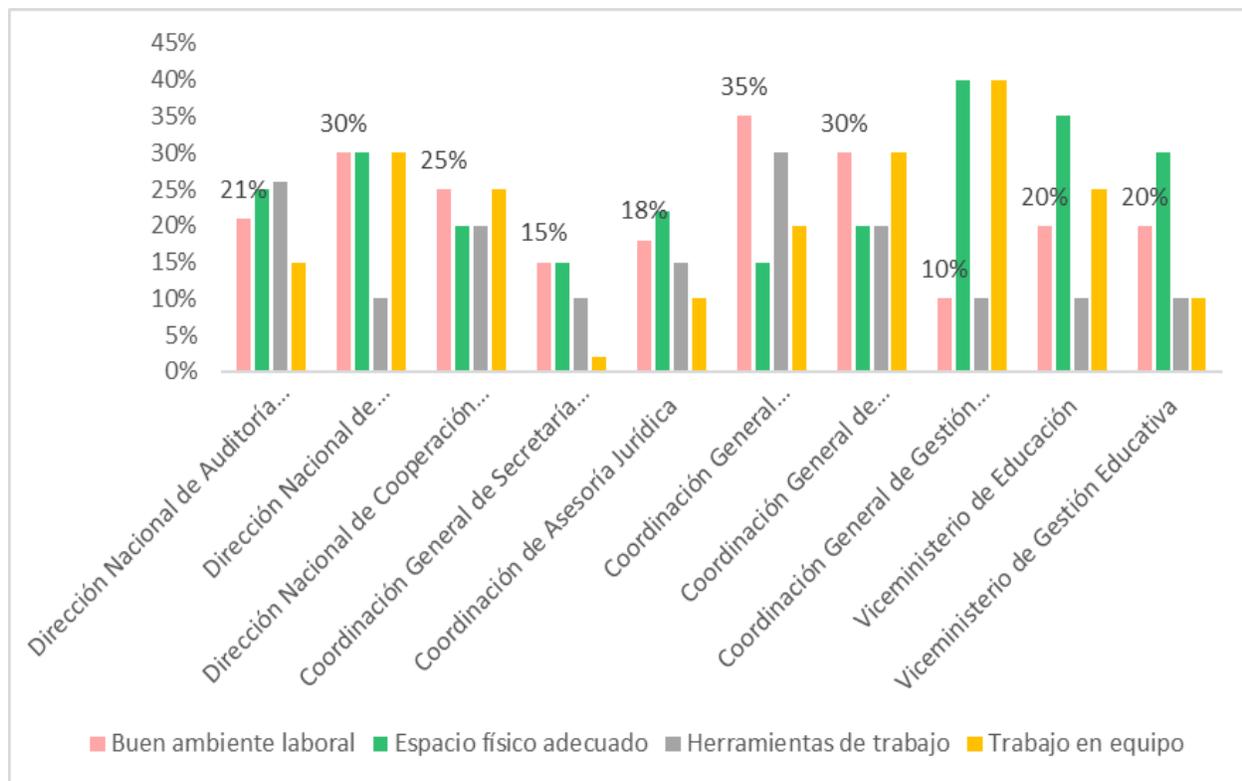
Factores Principales Percepción en Ámbito Laboral. General



Nota: El Gráfico representa que los funcionarios perciben que unos de los factores más relevantes y principales que afectan al desempeño es el espacio físico que ofrezca la institución. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 25

Factores principales. Segmentada por Departamentos

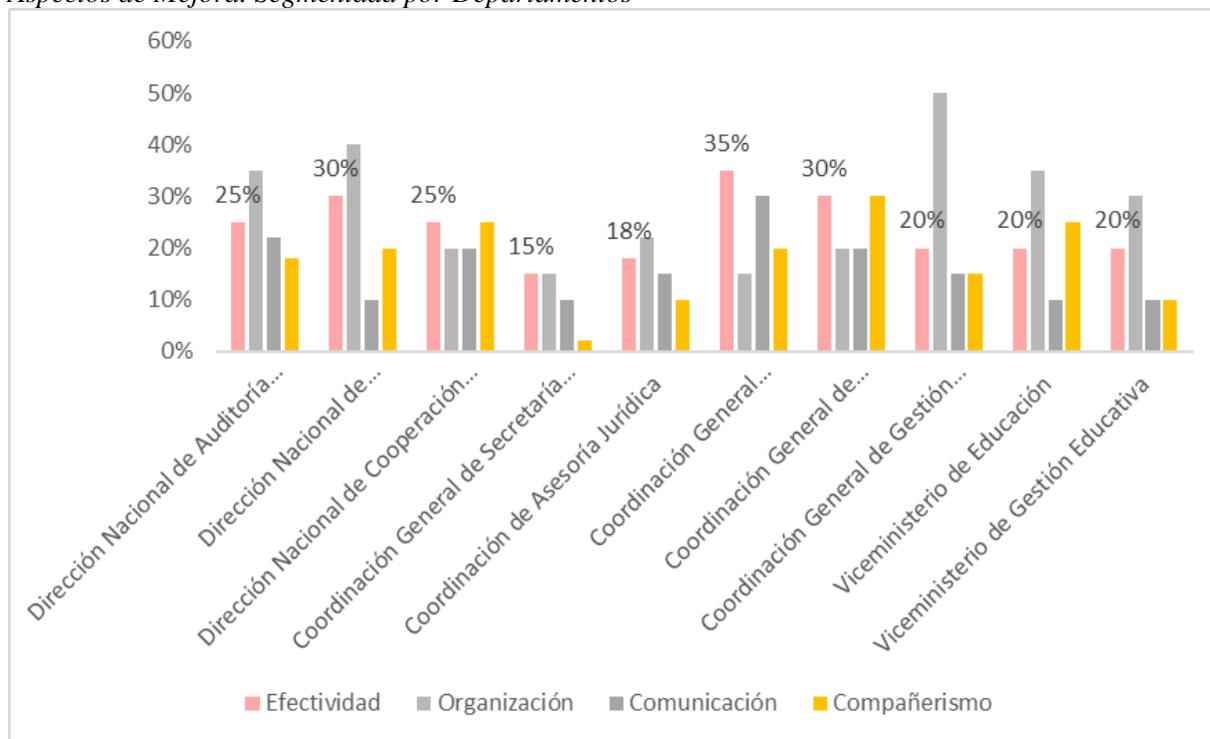


Fuente: elaboración propia 2021.

12. Señale los aspectos que le gustaría que mejore el Ministerio de Educación Planta Central

Figura 26*Aspectos de Mejora. Global*

*Nota: El Gráfico representa que los colaboradores piensan que un aspecto de mejora es la organización que promueva la efectividad proveniente de la buena comunicación.
Fuente: elaboración propia 2021.*

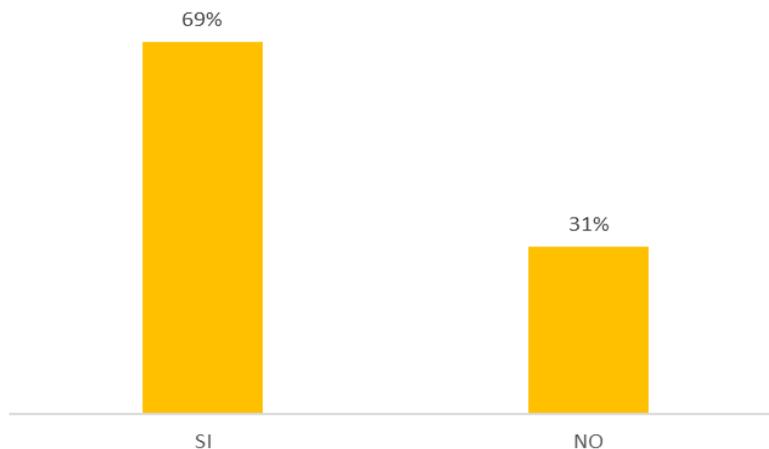
Figura 27*Aspectos de Mejora. Segmentada por Departamentos*

Fuente: elaboración propia 2021.

13. ¿Se siente identificado con la imagen del Ministerio de Educación?

Figura 28

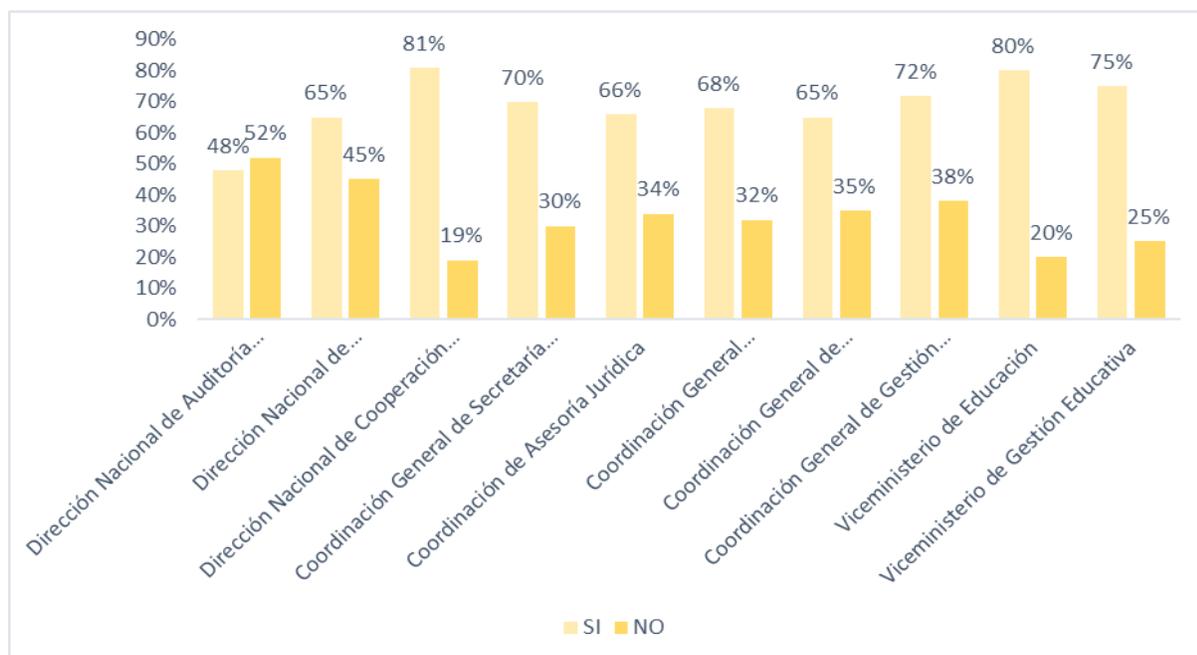
Imagen. General



Nota: El Gráfico representa que los funcionarios si se sienten identificados con la imagen del Ministerio. elaboración propia 2021.

Figura 29

Imagen. Segmentado por Departamentos

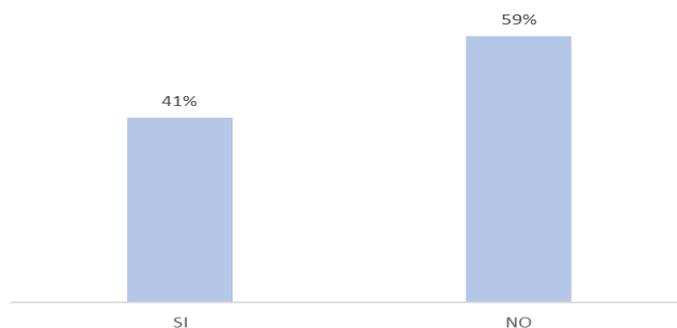


Fuente: elaboración propia 2021.

14. ¿Considera que las políticas de incentivo y promoción para los funcionarios son las adecuadas actualmente?

Figura 30

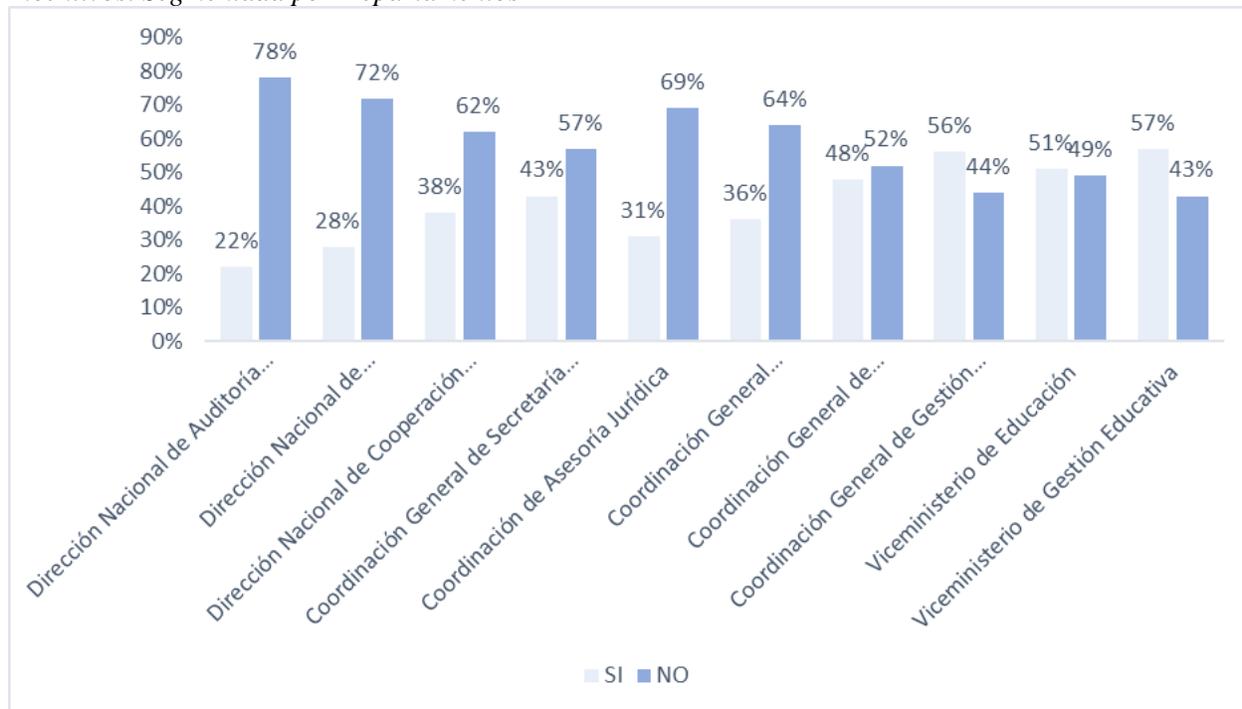
Incentivos. General



Nota: El Gráfico representa que los funcionarios consideran que no son tan adecuados los sistemas de promoción e incentivos. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 31

Incentivos. Segmentada por Departamentos

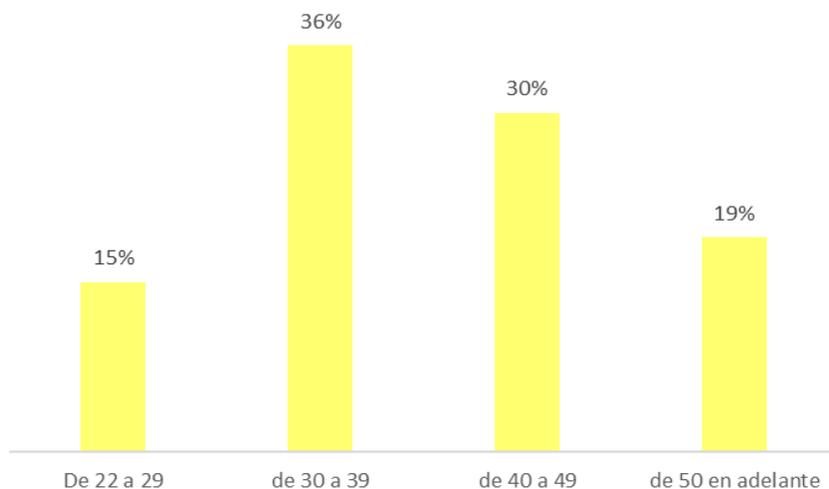


Fuente: elaboración propia 2021.

15. Por favor señale su rango de edad.

Figura 32.

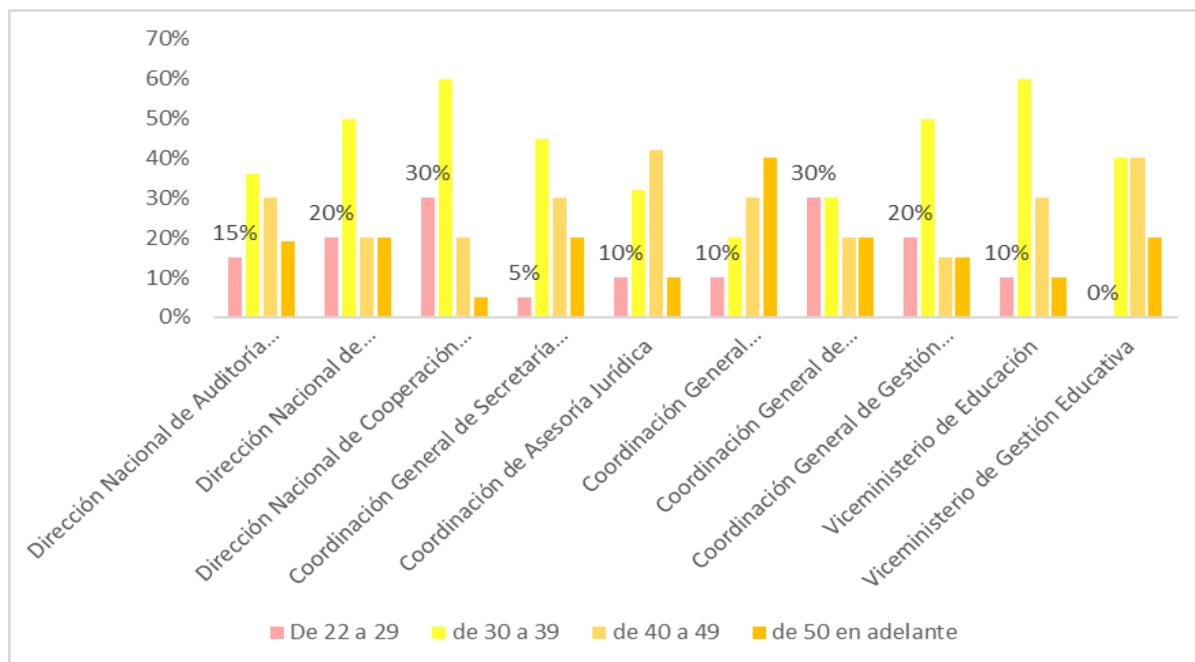
Rango de edades. General



Nota: El Gráfico representa que existe una brecha generacional. Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 33

Rango de edades. Segmentada por Departamentos



Fuente: elaboración Propia 2021.

Conclusiones de Auditoría Interna

Al finalizar el diagnóstico mediante las encuestas realizadas y la entrevista final, puedo concluir que a nivel de identidad institucional, lo que concierne a aspectos culturales, un gran porcentaje de funcionarios se siente identificado con la Misión del Ministerio de Educación con un 55%, en el caso de la Visión es más desconocida con un 65% de funcionarios que no la identifican, un porcentaje que no es positivo, tomando en consideración que son funcionarios de años de trayectoria en la entidad.

A nivel de rasgos físicos, el reconocimiento del logotipo fue menor de lo esperado con solo el 37% de funcionarios que pudieron identificar el logo actual del ministerio, y tampoco reconocen sus aplicaciones en su uso diario.

Se ha evidenciado que los funcionarios desconocen los valores institucionales con un 74%, no se sienten identificados con los valores o la imagen institucional, consideran que es debido a que existe una falta de conocimiento y socialización, consideran que el tipo de comunicación es descendente, va desde la máxima autoridad, Viceministerios, Subsecretarías, Coordinaciones, Direcciones y finalmente el resto del personal.

La herramienta de comunicación más utilizada es el correo electrónico, seguido por la herramienta de Microsoft Teams, que debido a la coyuntura actual es la herramienta de videollamadas más utilizadas, así también se denota que la información y noticias llega a través de boletines informativos, mismo que no tienen el acercamiento necesario con los funcionarios, la mayoría de personas solo los archiva, así también y según la encuesta prefieren un tipo de comunicación personalizada, dando un sentido de importancia al trabajador o llegar al mismo mediante información de su interés, como capacitaciones, talleres, información actualizada del

ministerio como los constantes de cambios de autoridades de los distintos niveles, lo cual es indispensable para el trabajo y actividades diarias como derivación de trámites y requerimientos.

En lo que respecta a clima laboral, se denota un distanciamiento comunicacional, entre áreas lo definen como una comunicación interna de una sola vía, así también se considera que no existe un proceso que realmente permita validar o equilibrar las funciones versus sus cargos o ascensos con un porcentaje del 59%.

No existe camaradería o ambiente laboral sociable, lo cual se ve reflejado en la tabulación, siendo un factor la diferencia de edades, existe un porcentaje amplio de personas de 40 y 50 años en adelante, lo cual justificaría diferencias de afinidades o generar grupos más unidos o sociables. Factor que puede repercutir en el desempeño o satisfacción laboral.

Recomendaciones de Auditoría Interna

Acorde a la investigación realizada y las conclusiones es recomendable posicionar y socializar la misión y visión organizacional, analizar los canales de comunicación actuales, para llegar de forma más efectiva a su público interno, verificar el uso de las herramientas proporcionadas para que mediante capacitaciones logren emplear y sacar el mayor potencial de las herramientas electrónicas en sus usos y aplicaciones.

Respecto al tipo de comunicación, los funcionarios prefieren una comunicación personalizada, mediante el cual se pueda dar a conocer los valores institucionales, es importante emplear las herramientas tecnológicas que nos permitan llegar de forma personalizada a los funcionarios con información actualizada, como la socialización del logo

del Ministerio, así también con información que sea de crecimiento profesional para el funcionario, dándole esa prioridad como miembro activo de la organización.

A nivel de herramientas de comunicación interna, es importante dar un giro a los boletines de comunicación e información, definir la importancia y utilidad para el funcionario como para el desempeño de actividades diarias como; proyectos nuevos, información de cambio de funcionarios y autoridades, reformular la cantidad de envíos de boletines ya que al ser varios al día el funcionario no le da la importancia y los archiva.

Plantear un proyecto de capacitación masiva, para todos funcionarios especialmente para los que van algunos años prestando su servicio en la institución, mediante el cual puedan seguir aprendiendo y se sientan productivos con otras actividades en otras áreas o dependencias de la institución, se mantengan en aprendizaje continuo, de esa forma generar un mayor índice de productividad.

Aun así, los servidores se sienten representadas por la imagen del Ministerio de Educación Planta Central, debido a que la institución de larga trayectoria, siendo la segunda institución más grande del país luego de Salud. Es una entidad que se ha logrado establecer, crecer y adaptar al paso de los años, sin embargo, es necesario revisar y reformular nuevas metodologías de comunicación y adaptar al funcionario a las nuevas necesidades con canales y herramientas eficientes de comunicación interna que permitan un conocimiento eficaz de la cultura organizacional, que tenga un impacto directo en la producción y desempeño del funcionario lo cual finalmente tiene efecto final en la productividad del ministerio.

CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN

MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PLANTA CENTRAL

Objetivo General

Brindar soluciones a las deficiencias detectadas en la auditoría de comunicación interna en el Ministerio de Educación Planta Central, a través del desarrollo de 3 campañas comunicacionales con las que se pretende mejorar el sentido de pertenencia de los funcionarios, a través de los rasgos culturales, aplicando estrategias que generen una comunicación eficiente mediante la aplicación de herramientas y canales comunicacionales de la organización en el lapso de 9 meses.

Campaña 1

Descripción del Problema

En la auditoría se evidenció el bajo conocimiento de los funcionarios respecto a los rasgos culturales, como Misión y Visión en este último un 65% de funcionarios no la identifican, así también a nivel de rasgos físicos el reconocimiento del logotipo actual fue menor de lo esperado con solo el 37% de funcionarios que pudieron identificarlo, tampoco se conoce sus aplicaciones en su uso diario, lo que demuestra que los rasgos culturales institucionales no están bien posicionados.

Objetivo Específico

Incrementar el posicionamiento e identificación de la misión, visión y el reconocimiento del logo institucional en un 90% en todos los funcionarios de la Planta Central de Ministerio de Educación en un periodo de 3 meses.

Descripción de la Estrategia Comunicacional

EXPECTATIVA

Estrategia: Crear curiosidad en el personal de Planta Central sobre la identidad institucional, mediante mensajes de expectativa, socializados en los protectores de pantalla, y en banners en cada piso con el mensaje: “Contigo Sembramos futuro” y “Construimos identidad contigo”.

Tácticas: El diseño del banner estará compuesto por un mensaje que lo hace personal e incluyente, buscando generar la expectativa, se colocará los roll ups con banners en cada piso, con el nombre de la subsecretaría o direcciones a las que corresponden, con la imagen de una planta en crecimiento con colores que lo hagan llamativos.

Artes:

Figura 34

Roll up diseño por áreas. Campaña 1



Nota: Roll Ups con diseños con cada nombre departamental. Fuente: Elaboración propia 2021.

INFORMATIVA

Estrategia: Dar a conocer al personal de Planta Central del Ministerio, que la identidad de la institución se basa en sus rasgos culturales y físicos que corresponde a la Misión, Visión, así como su logotipo, mediante el modelo de una planta pequeña personalizada donde se busca transmitir el significado de la identidad institucional y la importancia que tienen los colaboradores en su construcción.

Tácticas: Se remitirá un correo masivo, de una imagen didáctica de la plantita en desarrollo, con el asunto: “Construimos identidad contigo”, al dar clic en la planta se desplegará la misión, visión y logo institucional. Los protectores de pantalla cambiarán por la imagen de una planta, en crecimiento con los mensajes de fase de expectativa adicionando la Misión, Visión, y Logotipo institucional. Los fondos de escritorio de las pantallas cambiarán al de la imagen de la planta en crecimiento, sin textos.

Artes:

Figura 35

Diseño Banner para Protectores de Pantalla. Campaña 1



Fuente: Elaboración propia 2021.

RECORDACIÓN

Estrategia: Recordar a los funcionarios, mediante boletines informativos, a través del correo Institucional, y la entrega de la plantita personalizada, con los nombres de los funcionarios, lo cual ayude a afianzar los mensajes recibidos en los días previos.

Tácticas: Cuando los colaboradores lleguen en la mañana, en sus puestos de trabajo estarán ya ubicadas las plantitas personalizadas, con el nombre de cada funcionario. El edificio cuenta con 15 pisos, se distribuirán las plantitas tres pisos por día, en una semana se pretende culminar con todo el edificio.

Las plantas llevaran una etiqueta, con el logotipo actualizado del Ministerio, la Misión, Visión, y finalmente las frases de la fase de expectativa: “*Contigo Sembramos futuro*” y “*Contamos contigo*” pero esta vez incluido el nombre del colaborador.

Artes:

Figura 36

Diseño para montaje en elementos



Fuente: Elaboración propia 2021.

Planificación operativa de las estrategias

Tomando en consideración la coyuntura actual, se prevé realizar la primera campaña a partir del mes de junio del 2021.

Tabla 7

Cronograma Campaña Interna 1

CRONOGRAMA 2021						
	JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 31
Expectativa		■				
Informativa		■	■	■		
Recordación					■	■

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 8

Presupuesto Campaña 1

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plantas pequeñas	1000	0,8	800,00
Etiquetado personalizado	1000	0,4	400,00
	TOTAL, USD		1.200,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 9*Resumen de Actividades Campaña 1*

RESUMEN DE ACTIVIDADES			
Fases	Descripción de Actividades	Materiales/ Insumos	Fechas
Expectativa Informativa	Reunión con directivos para el planteamiento y descripción de campaña	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	15/05/2021 al 30/05/2021
Recordación	Inicio de diseño de materiales y configuraciones para la red con áreas correspondientes	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	01/06/2021 al 15/06/2021
Expectativa	Coordinación con el área de Tecnología para habilitar los mensajes de expectativa en los monitores de Planta Central	Web, programaciones y configuraciones	16/06/2021 al 30/06/2021
Informativa	Coordinación con el área de Tecnología para habilitar los mensajes informativos en los monitores de Planta Central	Web, programaciones y configuraciones	01/07/2021 al 15/07/2021
	Coordinación con el área de Tecnología para el envío masivo de correos, y actualización de protectores de pantalla en los monitores de Planta Central	Web, programaciones y configuraciones	16/07/2021 al 31/07/2021
Recordación	Se cotizarán el costo de las plantas para mil funcionarios, así como las impresiones del etiquetado	Cotizaciones vía correo electrónico.	01/08/2021 al 8/08/2021
	Se armarán 2 equipos de 5 personas cada uno, quienes se encargarán de clasificar por cada piso el número de plantas, por funcionario	Nómina de funcionarios por pisos. Plantas	9/08/2021 al 15/08/2021
	Estos equipos repartirán antes de la hora de ingreso de los funcionarios en cada estación de trabajo las plantas.	Nómina de funcionarios por pisos. Plantas	16/08/2021 al 31/08/2021
Expectativa Informativa	Se remitirá un informe de las actividades realizadas y las novedades reportadas	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	1/9/2021 al 10/09/2021
Recordación	Se notificará a los directivos los resultados	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	13/9/2021 al 15/9/2021

Fuente: Elaboración propia (2021).

Campaña 2

Descripción del Problema

La auditoría evidenció que la herramienta de comunicación más empleada por los funcionarios es el correo institucional seguido por la plataforma de Microsoft Teams, consideradas también las más efectivas y de fácil uso, sin embargo, no conocen todas las funcionalidades de estas herramientas, las cuales son subutilizadas, igualmente prefieren comunicaciones de calidad, de interés institucional y de crecimiento profesionales como;

capacitaciones, talleres, información actualizada del ministerio como los cambios de autoridades y noticias relevantes de la institución.

Objetivo Específico

Capacitar a los funcionarios en un 95 % sobre el uso de las herramientas de comunicación internas, específicamente de Microsoft; correo electrónico y Teams, sus componentes y funcionalidades a fin de convertir en herramientas de apoyo y trasmisión de información eficiente para las distintas actividades diarias y retroalimentación pertinente, en el periodo de tres meses.

Descripción de la Estrategia Comunicacional

EXPECTATIVA

Estrategia: Crear expectativa en los funcionarios sobre el uso efectivo de las herramientas de trabajo, enfocadas en las herramientas de Microsoft Office, marcar indicios de capacitaciones.

Tácticas: Remitir boletines didácticos donde se incluirá la imagen del funcionario con tecnologías, informando sobre la importancia de conocer los usos de los medios electrónicos institucionales con un mensaje final que indique aprendizaje; *“Herramientas digitales, conócenos más”*, *“Mineduc más eficiente contigo”*.

Artes:

Figura 37*Banner Fase Expectativa Campaña Interna 2**Fuente: elaboración propia 2021***INFORMATIVA**

Estrategia: Capacitar según un cronograma previamente elaborado y establecido por departamentos, los contenidos de las capacitaciones abarcaran los usos y funcionalidades del correo electrónico y otras herramientas de Microsoft Office como la plataforma de Teams.

Tácticas: Se desarrollará una pieza gráfica del docente, con las fechas de capacitación, esto se incluirá en correos electrónico que irán dirigidos de forma personalizada al funcionario indicando día y hora, así también pedirá confirmación de asistencia. De no poder asistir en la misma pieza grafica se tendrá que reprogramar.

Al finalizar las capacitaciones, se emitirá un certificado de asistencia al curso como de aprobación, a nombre de cada funcionario.

Artes:

Figura 38

Diseño y Banner Fase Informativa Campaña 2



Fuente: elaboración propia 2021.

RECORDACIÓN

Estrategia: Crear un díptico simple con las funciones más relevantes del correo electrónico, así como de Teams y otras herramientas de Office utilizadas en las tareas diarias.

Tácticas: Se empleará el mismo recurso gráfico para el diseño de los dípticos, con detalles didácticos y los más relevantes como ayuda memoria de las capacitaciones.

Se remitirán boletines con el contenido de los dípticos, y más tips tecnológicos y uso de las herramientas de Microsoft Office.

Artes:

Figura 39

Diseño Tríptico Fase Recordativa. Campaña 2



Fuente: elaboración propia 2021

Planificación operativa de las estrategias

Dado la coyuntura actual, donde se ha diversificado el teletrabajo es necesario que los funcionarios cuenten con los conocimientos del manejo de las herramientas de forma eficiente para las actividades diarias, se tiene previsto realizar el curso empleando las mismas herramientas.

Tabla 10*Cronograma Campaña 2*

CRONOGRAMA 2021						
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 31
Expectativa		■				
Informativa			■	■		
Recordación					■	■

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 11*Presupuesto Campaña 2*

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitaciones por personal de Microsoft	2900		2900,00
Impresión de dípticos	1000	0,5	500,00
	TOTAL, USD		3.400,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 12*Cuadro de Resumen de Actividades Campaña 2*

CUADRO RESUMEN DE ACTIVIDADES			
Fases	Descripción de Actividades	Materiales/ Insumos	Fechas
Expectativa Informativa Recordación	Reunión con directivos para el planteamiento y descripción de campaña	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	15/8/2021 al 30/8/2021
Recordación	Inicio de diseño de materiales y configuraciones para la red con áreas correspondientes	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	01/9/2021 al 15/09/2021
Expectativa	Coordinación con el área de Tecnología para habilitar los mensajes de expectativa mediante correos electrónicos masivos	Web, programaciones y configuraciones	16/9/2021 al 30/9/2021
Informativa	Coordinación con el área de Tecnología para el envío masivo de correos, con fechas para capacitaciones	Web, programaciones y configuraciones	01/10/2021 al 04/10/2021
	Coordinación con el área de Tecnología para el envío de confirmaciones	Web, programaciones y configuraciones	11/10/2021 al 18/10/2021
	Se cotizarán el costo de capacitaciones mediante convenios previos con Microsoft	Cotizaciones vía correo electrónico y oficios	19/10/2021 al 25/10/2021
	Se armarán 2 equipos de 5 personas cada uno, quienes se encargarán de asignar fechas y grupos	Nómina de funcionarios, confirmaciones de los correos enviados a cada funcionario	26/10/2021 al 31/10/2021
Recordación	Se generan las impresiones de los dísticos y certificados para cada funcionario, y la entrega al finalizar los cursos	Nómina de funcionarios por pisos. Plantas	1/11/2021 al 31/11/2021
Expectativa Informativa	Se remitirá un informe de las actividades realizadas y las novedades reportadas	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	1/12/2021
Recordación	Se notificará a los directivos los resultados	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	10/12/2021

Fuente: elaboración propia (2021).

Campaña 3

Descripción del Problema

También se denoto un distanciamiento comunicacional, debido al tipo de comunicación, de una sola vía que se evidenció en la mayoría de los departamentos, lo que tiene afección en el clima laboral, por factores como como la edad o afinidad, afectando a la percepción de imagen institucional.

Objetivo Específico

Incrementar en un 85% la comunicación en modo horizontal en todos los funcionarios de Planta Central, que permita identificar las inquietudes, requerimientos, sugerencias y necesidades institucionales de los funcionarios, mejorando el ambiente laboral con una comunicación eficiente entre jefatura y subordinado, lo que permita aliviar la tensión en entre los grupos de trabajo para una mejor camaradería en 4 meses.

EXPECTATIVA

Estrategia: Generar interés y curiosidad por parte de los funcionarios para que conozcan nuevos espacios destinados a la generación de una comunicación fluidas entre jefes y subordinados y entre áreas.

Tácticas: Se remitirán correos electrónicos con una sola palabra que diga “*talkEANDO Contigo*” Conversando contigo MinEduc. Espéralo, muy pronto. Así también el mismo mensaje se emitirán en los protectores de pantalla de los equipos de toda la institución.

Artes:

Figura 40

Diseño Fase Expectativa Campaña 3



Fuente: elaboración propia 2021

INFORMATIVA

Estrategia:

Informar a los funcionarios la importancia de una comunicación abierta, mediante la adaptación de un espacio físico donde se puede tener y mantener una comunicación sin importar los cargos organizacionales.

Tácticas:

Se adapta una sala en el lobby del edificio de planta central del ministerio, un espacio que brinda comodidad, privacidad con una mesa grande, sillas de dos o individuales, para mantener reuniones pequeñas hasta reuniones con temas sociales, misma que serán monitoreados por funcionarios de Talento Humano, para canalizar dichos requerimientos o resultados de dichas reuniones.

Artes:

Figura 41

Diseño Roll Up Fase Informativa Campaña Interna 3



Fuentes: elaboración propia 2021.

RECORDACIÓN

Estrategia:

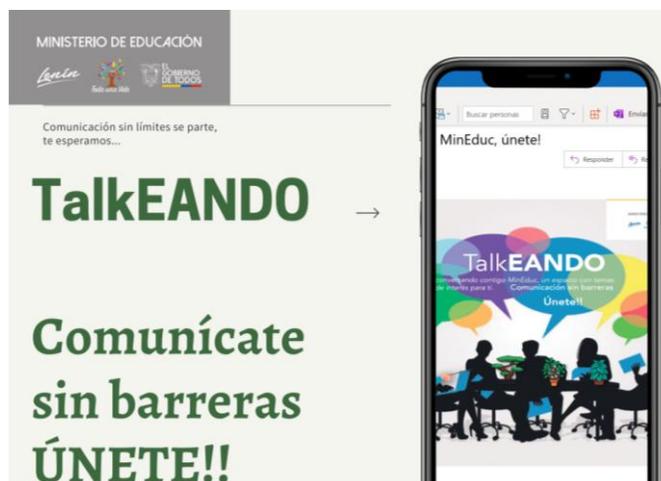
Se mantendrá la invitación permanente para que asistan a este espacio a todos los funcionarios mediante boletines y publicación de resultados o usos de dicho espacio demostrando la utilidad de una comunicación sin barreras comunicacionales.

Tácticas:

Remitir boletines didácticos con las frases: TalkEANDO conversando contigo MinEduc, un espacio con temas de interés para ti comunicación sin barreras, ¡únete!

Artes:**Figura 42**

Fase Informativa Campaña Interna 3



Fuente: elaboración propia 2021.

Planificación operativa de las estrategias

Basados en la coyuntura actual y considerando para diciembre se prevé otras actividades acordes al mes, se planifica para los primeros meses de 2022.

Tabla 13

Cronograma Campaña 3

CRONOGRAMA 2022						
	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 28	1 al 15	16 al 31
Expectativa		■				
Informativa			■	■		
Recordación					■	■

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 14*Presupuesto Campaña 3*

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adecuación de sala	1000		1000,00
Impresión de banners y roll ups	200	100	200,00
	TOTAL, USD		1.200,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 15*Cuadro Resumen de Actividades Campaña 3*

CUADRO RESUMEN DE ACTIVIDADES			
Fases	Descripción de Actividades	Materiales/ Insumos	Fechas
Expectativa Informativa Recordación	Reunión con directivos para el planteamiento y descripción de campaña	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	01/1/2022 al 5/01/2022
	Inicio de diseño de materiales y configuraciones para la red con áreas correspondientes	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	8/1/2022 al 15/01/2022
Expectativa Informativa	Coordinación con el área administrativa para adecuación de la sala	Oficios, programaciones y cotizaciones	16/01/2022 al 31/01/2022
Informativa Recordación	Ejecución de reuniones de áreas, con temas sociales y con temas laborales	Web, programaciones y configuraciones	01/2/2022 al 04/02/2022
	Seguimiento y resultados de reuniones	Web, programaciones y configuraciones	7/2/2022 al 14/2/2021
	Verificación de necesidades planteadas en reuniones	Cotizaciones vía correo electrónico y oficios	21/2/2022 al 25/2/2022
	Planes de acción en razón a las reuniones realizadas	Nómina de funcionarios, confirmaciones de los correos enviados a cada funcionario	26/02/2022 al 28/02/2022
Recordación	Invitación permanente, remitidas vía correo, mediante boletines informativos	Nómina de funcionarios por pisos. Plantas	01/03/2022 al 15/04/2022
Expectativa Informativa Recordación	Se remitirá un informe de las actividades realizadas y las novedades reportadas	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	1/4/2022
	Se notificará a los directivos los resultados	PPT y presentaciones en carpetas y en Web	16/4/2022

Fuente: elaboración propia (2021).

PRESUPUESTO GENERAL DE CAMPAÑAS INTERNAS

Tabla 16

Presupuesto de General Campañas Internas

PRESUPUESTO GENERAL DE CAMPAÑAS			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Plantas personalizadas	1000	1,2	1200,00
Capacitaciones por personal de Microsoft	1000		2900,00
Adecuación de salas	1000		1000,00
Impresión de banners y roll ups	200	100	200,00
Impresión de dípticos	1000	0,5	500,00
TOTAL, USD			8.800,00

Fuente: elaboración propia (2021).

PROPUESTAS DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Introducción

A partir del pre- diagnóstico, se formuló la auditoría de comunicación interna y la respectiva implementación de campañas de mejora de la comunicación a nivel interno en el Ministerio de Educación Planta Central, finalmente el proyecto se focaliza en desarrollar cuatro campañas de comunicación global que permita a esta institución, minimizar o eliminar sus problemáticas comunicacionales con su público externo, a través de mensajes claros sobre las actividades y servicios generados por la institución.

El Ministerio de Educación es una de las carteras más relevantes del Estado ecuatoriano, ya que compete el ámbito de la educación nacional, por lo tanto, se considera enforzar las campañas en recobrar la confianza como clave de crecimiento institucional y mejoramiento de la comunicación con sus públicos externos.

Mapa de Públicos Externos

Los públicos con los que se relaciona el ministerio de Educación Planta Central son diversos, sin embargo, para el desarrollo de esta fase, se recopila y se presentan los más relevantes para el presente proyecto.

Tabla 17*Públicos Externos MinEduc Planta Central. Resumen*

Público	Sub Público	Tácticas
Ciudadanos	Usuario final	Central telefónica, Oficinas impresas, Presencia Física, Sistema Quipux
Instituciones Gubernamentales (Ejecutivo, Gabinete Social y otras)	Presidencia de la República	Correo Institucional, sistema Quipux
	Vicepresidencia de la República	Correo Institucional, sistema Quipux
	Asamblea Nacional	Correo Institucional, sistema Quipux
	IESS	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Salud	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Cultura y Patrimonio	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Inclusión económica y Social	Correo Institucional, sistema Quipux
	Secretaría de Comunicación SECOM	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ministerio de Finanzas	Correo Institucional, sistema Quipux
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS	Correo Institucional, sistema Quipux
Medios de Comunicación	Canales de televisión ecuatoriano	Televisión, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Rádios nacionales	Televisión, radio, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Prensa	Televisión, radio, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Noticieros Nacional	Televisión, radio, redes sociales: Facebook, Twitter y teléfono convencional y celular.
	Lafattoria S.A., Lechera Andina LEANSA y Consorcio Alimentación Escolar	Correo Institucional, sistema Quipux
Proveedores	Imprenta CAPEIPI	Correo Institucional, sistema Quipux
	Hilando el Desarrollo	Correo Institucional, sistema Quipux
	Trasportes Ecuador	Correo Institucional, sistema Quipux
	Prosecurity	Correo Institucional, sistema Quipux
	Ecuallimpio	Correo Institucional, sistema Quipux

Fuente: elaboración propia (2021).

Objetivos de investigación

Afianzar la imagen del Ministerio de Educación con sus públicos externos en un 85%, mediante la aplicación de cuatro campañas de comunicación globales, mediante las cuales se informe a sus públicos los servicios y acciones que gestiona y ejecuta la institución, afianzando la identidad institucional bajo el concepto de confianza, a través de una comunicación eficaz de los rasgos culturales, en el periodo de un año.

Determinación de problemas comunicacionales

Problema # 1

Si bien es cierto que la imagen del ministerio es extendida entre sus públicos, los usuarios finales, la población, desconoce los portales de servicios que la institución ofrece para trámites ciudadanos, no saben su uso, aplicación o los beneficios de estas herramientas en línea, generando un flujo alto de usuarios en las distintas oficinas, lo cual en la coyuntura actual forma parte de un factor de alto riesgo de contagio en la comunidad.

Público objetivo: Comunidad

Objetivo específico

Posicionar el portal web institucional en un 85%, lo que permitirá a la comunidad conocer y gestionar sus trámites en línea sin la necesidad de salir de su domicilio. En un periodo de tres meses.

Desarrollo de estrategias

Expectativa:

Generar curiosidad en los usuarios acerca de las herramientas en la web que dispone el ministerio y sus funcionalidades, a través de la difusión de mensajes de expectativa mediante

publicidad en redes sociales: bajo el mensaje; *¿Conoces nuestro portal de servicios MinEdu?* *Muy pronto descubrirás sus utilidades.*

Para el desarrollo de esta fase, se ejecutarán reuniones con el área de Comunicación del ministerio para los diseños que se publicaran en redes sociales, también se configuran *call to action*, para verificar la acogida de la ciudadanía a la herramienta, así como planes piloto de uso con algunos ciudadanos que asistan a las oficinas de Planta Central del Ministerio de Educación.

Informativa:

Dar a conocer las herramientas renovadas y sus servicios, siendo estos más amigables y dinámicos para que los usuarios realicen sus trámites en la web, con mensajes de; *“Más ágiles y dinámicos, MinEdu contigo”*, a través de mensajes en redes sociales

Para lo cual emplearemos las siguientes tácticas: se generarán y ampliarán publicaciones segmentadas por regiones (Costa, Sierra, Oriente), que se publicarán en redes de la institución como; Facebook, Twitter, página web, y de forma adicional se generarán *Pop-up*, o ventanas emergentes que lleven el mensaje de forma resumida y le enlace a la plataforma del Ministerio de Educación.

Recordativa:

Se generarán mensajes de recordación en medios de comunicación y en la Web institucional de los accesos a las herramientas y servicios en la web, así como los tipos de trámite que los puede gestionar en línea, sin la necesidad de acudir a las oficinas gubernamentales, bajo el mensaje; *“Descarga tu título de bachiller más ágil y dinámica, ¡hazlo ahora!”*.

Finalmente, para el desarrollo de esta fase, se generan banners, espacios publicitarios colocados en la web estratégicamente, que incluya imágenes o gifs, respecto a las herramientas de trámite ciudadano, como por ejemplo la descarga del título de bachiller, actuando como recordatorio de las dichas facilidades en la web a la cual se puede acceder desde cualquier dispositivo.

Artes:

Figura 43

Banner Fase Expectativa. Campaña Global 1



Fuente: elaboración propia 2021

Figura 44

Diseño para Redes Sociales Fase Recordativa. Campaña 1



Fuente: elaboración Propia 2021.

Planificación operativa campaña 1

Tomando en consideración la necesidad de la coyuntura actual, la campaña se lanzará en el segundo semestre del 2021.

Tabla 18

Cronograma Campaña Global 1

CRONOGRAMA						
	JULIO 2021		AGOSTO 2021		SEPTIEMBRE 2021	
	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 30
Expectativa						
Informativa						
Recordación						

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 19

Presupuesto Campaña Global 1

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Programaciones en Web Institucional	1000		1000,00
Publicidad en medios de comunicación masivos	4000		4000,00
	TOTAL, USD		5.000,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Problema # 2

El sistema de educación es extenso, por lo cual una alta cantidad de públicos externos como los medios de comunicación confunden las funciones del ministerio con otras carteras de estado como con: Senescyt, Ineval, y Ministerio de Bienestar Social, los procesos educacionales se manejan de forma paralela, sin embargo, las funciones son muy diferenciadas e independientes y cada una de estas carteras rinde cuentas directamente al ejecutivo, Presidencia de la República.

Público Objetivo: Medios de comunicación

Objetivo específico

Fomentar una buena relación con los medios de comunicación en un 85%, lo cual permitirá compartir y socializar información verificada y actualizada a los medios y públicos externos en un periodo de tres meses.

Desarrollo de estrategias

Mantener informado a los medios de comunicación y a través de ellos a los usuarios sobre las funciones y servicios específicos que son de jurisdicción del ministerio de Educación.

Expectativa:

Generar expectativa en los medios de comunicación sobre las acciones del ministerio de Educación, mediante la difusión del mensaje de expectativa en nuestras redes sociales como Twitter como; *“Ministerio de Educación desde 1980, conócenos más, sembramos futuro contigo”*.

Para lo cual emplearemos las siguientes tácticas: se crearán banners que incluya las frases de esta etapa, estos banners se colocarán en los exteriores del Ministerio de Educación, se harán diseños con información formal y resumida, esta información también será remitida a través de *email marketing* con un carácter más oficial a los medios de comunicación.

Informativa:

Informar a los medios de comunicación sobre la socialización de funciones y responsabilidades que el ministerio tiene sobre la ciudadanía como entidad pública. Y resaltar el apoyo fundamental de los medios, para que la ciudadanía conozca las funciones que vayan acorde a sus necesidades. Con mensajes directos a cada medio, a través de ruedas de prensa, redes sociales y comunicados oficiales dirigidos a los medios, con la frase de la fase de expectativa.

En esta fase se empleará las siguientes tácticas; se generarán diseños exclusivos para la prensa con información de relevancia del ministerio, un antecedente histórico con sus funciones actuales, esto se remitirá mediante oficios, email marketing y banners, así como convocatorias a ruedas de prensa y/o conversatorios por Facebook Live institucional.

Recordativa:

Generar material digital que se compartirá directamente a los medios de comunicación, información resumida, actualizada y enfocada a los servicios que el ministerio tiene bajo su dependencia con los usuarios finales, a través de comunicados oficiales y redes sociales de cada medio, ya sea televisión, radio o prensa a nivel nacional.

Finalmente, en esta fase se remitirá la información resumida de los conversatorios a través de email marketing, a la prensa como revistas digitales y diarios nacionales, con publicaciones abiertas de los banners en las redes sociales institucionales.

Artes:

Figura 45

Banner Fase Expectativa Campaña Global 2

HISTORIA

MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Entérate cuales son las funciones del MinEduc

- ¹ Educación inicial
- ² Educación Básica
- ³ Bachillerato

Ministerio de Educación desde 1980, conócenos más, sembramos futuro contigo

Conócenos más...

Fuente: elaboración propia 2021

Figura 46

Banner Fase Informativa. Campaña Global 2

SEMBRAMOS FUTURO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

COMUNICACIÓN OFICIAL- MEDIOS

HISTORIA

El organismo oficial encargada de normar el sistema de educación en el Ecuador se remonta a la formación de la República, transformándose y evolucionando, en las siguientes épocas:

- 1830 nace la Dirección General de Estudios, por transformación Bolivariana.
- 1936 Vicente Rocafuerte lo modifica a Dirección General de Instrucción Pública.
- 1963 1966 José Adarzo Páez Ochoa crea el Ministerio de Instrucción Pública.
- 1961 Leandrea Plaza lo consolida como Ministerio de Instrucción, distribuidos en el Conservatorio Nacional, Biblioteca Nacional, Escuela de Bellas Artes y el Jardín Botánico.
- 1960 en el proceso de modernización se establece como Ministerio de Educación.
- 1979 se reformó como Ministerio de Educación y Cultura.



QUIENES SOMOS?

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad.

QUE HACEMOS?

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad.

NUESTRA MISIÓN CON EL PAÍS Y LA POBLACIÓN

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisfice las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye al fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que brinde los diferentes niveles y modalidades.



Fuente: elaboración propia 2021.

Planificación operativa campaña 2

La campaña se realizará con el aporte sustancial de los medios de comunicación nacional a partir de la última quincena de septiembre 2021.

Tabla 20

Cronograma Campaña Global 2

CRONOGRAMA 2021						
	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE	
	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 30
Expectativa		■				
Informativa			■	■		
Recordación					■	■

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 21

Presupuesto Campaña Global 2

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Programación en Redes Sociales	400		400,00
Material digital con información para medios	400	0,4	400,00
	TOTAL, USD		800,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Problema # 3

La imagen del desempeño del funcionario público es bastante deteriorada en la sociedad ecuatoriana, con una imagen negativa del servidor público, respecto a su actitud, vocación de servicio, sobre todo con los proveedores del ministerio de Educación, por lo cual se plantea una campaña donde se dé a conocer que actualmente el ministerio cuenta con personal renovado y eficiente para dar respuesta a sus proveedores.

Público objetivo: Proveedores

Objetivo específico

Establecer la imagen del funcionario público renovados con alto grado de servicio, en un 85%, lo cual permitirá mejorar la comunicación y solución de requerimientos de forma más ágil y eficiente con los proveedores, en un lapso de tres meses.

Desarrollo de estrategias

Expectativa:

Crear expectativa del valor agregado nuevo que tiene el ministerio de Educación, con relación a su personal y canales de atención a la ciudadanía, mediante la frase en redes sociales y radio; *“Todos somos parte del desarrollo, ¿dime como te puedo ayudar?”*.

Para esta fase, contaremos con la participación de algunas dependencias internas que tengan más relación directa con los proveedores del ministerio quienes formaran parte activa de la campaña, con ellos se planificarán el envío de email marketing a las empresas proveedoras del ministerio con las frases de expectativa, dichos emails, se remitirán en cuanto se remita un pago, o pedido de información requerido por el proveedor. Se generarán planes piloto con ciertos proveedores donde se les de la atención eficiente y personalizada, material que servirá para la fase siguiente.

Informativa:

A través de redes sociales institucionales, se emitirán imágenes y videos de los funcionarios brindando servicio a sus diferentes públicos, finalizando los cortos con la frase de expectativa. Videos creados por el área de comunicación del ministerio.

Para el desarrollo de esta fase se subirán los cortos de videos con la participación de los proveedores y los funcionarios del ministerio a las redes sociales, donde se refleje el interés de esta institución en dar el mejor servicio, se agradecerá mediante reuniones virtuales en las que recalcará el compromiso del misterio con sus proveedores.

Recordativa:

Se recordará al público en general, que el ministerio de Educación cuenta con recurso humano renovado y dispuesto a ayudar al usuario final, mediante videos que se pasaran en medios de comunicación masiva, con la frase; *“Todos somos parte del desarrollo. Nos renovamos para ti”*.

Se generará material con los videos cortos, y los resúmenes de las reuniones virtuales con proveedores, los cuales serán transmitidos en medios masivos como televisión y las publicidades en redes sociales que podrán ser visualizados desde cualquier dispositivo, recordando a los proveedores que son parte del desarrollo.

Artes:

Figura 47

Banner Fase Expectativa. Campaña Global 3



Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 48

Banner para Redes. Fase Recordativa. Campaña Global 3



Fuente: elaboración propia 2021

Planificación operativa campaña 3

Se prevé realizar dicha campaña para inicios del primer semestre del 2022.

Tabla 22

Cronograma Campaña Global 2

CRONOGRAMA 2022						
	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 28	1 al 15	16 al 31
Expectativa	■					
Informativa		■				
Recordación				■		

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 23

Presupuesto Campaña Global 3

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pautas en radio	1000		1000,00
Creación de videos y toma de imágenes	100		100,00
Pautas en medios masivos	3000		3000,00
	TOTAL, USD		4.100,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Problema # 4

El Ministerio de Educación genera programas de inclusión social, que son dirigidos a la sociedad en general como programas de; alimentación escolar, alfabetización, educación emergente para la primera infancia entre otros, sin embargo, estos programas no son mayormente conocidos, vale mencionar que el ministerio es parte del Gabinete Social, cuyo fin según su denominación lo indica es tratar los temas inherentes a la población vulnerable, este gabinete está conformado por; el Ministerio de Inclusión Social, Instituto Ecuatoriano de seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Cultura y Patrimonio, entre otros. Sin embargo, existen planes sociales que no son conocidos por estas otras carteras de estado, de las cuales se necesita apoyo y gestión para cumplirlas y llegar a más población de una forma más eficiente.

Público objetivo: Entidades Gubernamentales

Objetivo específico

Posicionar al Ministerio de Educación con una imagen de una institución socialmente responsable con la población en un 95%, mantener comunicación permanente con las entidades del gobierno para fomentar los distintos programas de índole social, en un lapso de 3 meses.

Desarrollo de estrategias

Informar al Gabinete Social, sobre los distintos programas sociales que ejecuta el ministerio de Educación para que, en conjunto, formen parte de estos programas de inclusión y se pueda llegar a mayor población que necesita de dichos programas.

Expectativa:

Generar curiosidad en las carteras que forman el Gabinete Social, acerca de los programas que el ministerio de Educación desarrolla a fin de que sean parte activa en los planes de inclusión que genera el ministerio bajo la frase; *“Dame una mano, crecemos contigo”*.

Para la fase de expectativa se emplearán las siguientes estrategias; se crearán banners con información de los planes que gestiona el ministerio, se segmentara por el tipo de cartera de Estado, por ejemplo; en el caso de alimentación escolar, se derivara el plan al Ministerio de Salud, estos banners serán remitidos a las distintas carteras de estado dependiendo de los programas.

Informativa:

Informar a cada institución del Gabinete Social, sobre la importancia del aporte de cada entidad para la masificación de la información sobre los planes de inclusión social, y el aporte sustancial de cada organización para llevarlas a cabo.

Para esta fase, se crearán documentos oficiales con la firma de la máxima autoridad, que se remitirán a cada institución integrante del Gabinete social, para el agendamiento de reuniones con las distintas carteras de Estado donde se plantee los planes de acción pertinente. Mismos que serán registradas en oficios y cartas de compromisos.

Recordativa:

Se generará mensajes de recordación con información resumida en banners, así como el registro de los acuerdos alcanzados y como estas alianzas y gestiones en conjunto tienen un efecto positivo en la sociedad, estos banner e información será publicado en medios masivos, así como en redes sociales institucionales.

Finalmente, para esta fase, se generarán videos cortos de las reuniones y acuerdos entre carteras de Estado, con la frase de la fase de expectativa “Dame una mano, crecemos contigo”, que serán publicadas en televisión y serán notificados a los noticieros nacionales para una mayor difusión, así también se podrán visualizar en redes sociales institucionales de las carteras de Estado participantes, con hashtag de las palabras claves como por ejemplo #alimentación escolar.

Artes:

Figura 49

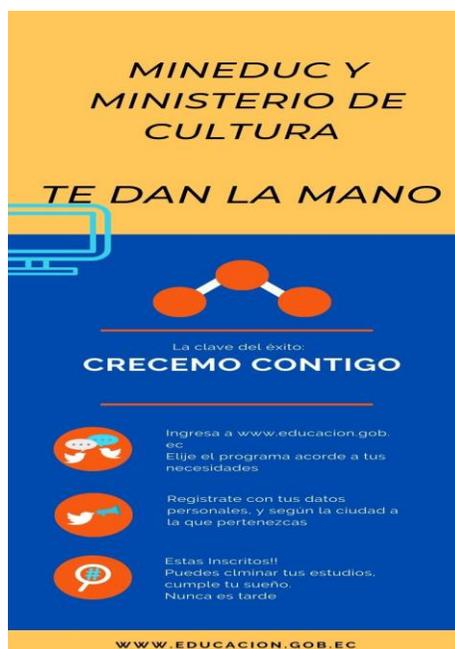
Banner para Redes. Fase Expectativa. Campaña Global 4



Fuente: elaboración propia 2021.

Figura 50

Diseño Afiche. Fase Recordación. Campaña Global 4



Fuente: elaboración propia 2021.

Planificación operativa campaña 4

Esta campaña está prevista ejecutarse en dos fases tomando en consideración el régimen costa y sierra, la primera fase será para la costa a partir de abril 2022, repitiéndose a partir de agosto 2022 para el régimen sierra.

Tabla 24

Cronograma Campaña Global 4

CRONOGRAMA 2022						
	ABRIL		MAYO		JUNIO	
	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 30
Expectativa	■					
Informativa		■				
Recordación				■		

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 25

Presupuesto Campaña Global 4

PRESUPUESTO			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pautas en radio	2000		2000,00
Pautas en televisión	3000		3000,00
	TOTAL, USD		5.000,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Presupuesto Global de Campañas

El Ministerio de Educación, cuenta con los recursos y equipos para la generación de producciones audiovisuales cortas, así como la proyección y manejo de redes sociales institucionales, por lo tanto, el dato del costo detallado hace referencia a la depreciación de los

equipos y mantenimiento, se detalla las pautas en medios de difusión masiva a nivel nacional, acorde al mercado comunicacional actual.

Tabla 26

Presupuesto General Campañas Globales

PRESUPUESTO GENERAL			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Programaciones en Web Institucional	1000		1000,00
Publicidad en medios de comunicación masivos	4000		4000,00
Programación en Redes Sociales, programaciones en Web	1400		1400,00
Material digital con información para medios	400	0,4	400,00
Creación de videos y toma de imágenes	100		100,00
Pautas en radio	2000		2000,00
Pautas en televisión	3000		3000,00
	TOTAL, USD		12.900,00

Fuente: elaboración propia (2021).

Conclusiones

El proceso de comunicación se debe emplear como un proceso bidireccional, donde se logren afianzar una cultura organizacional con todo el recurso humano involucrado y las áreas vinculadas, a través de estrategias de comunicación interna y externa, donde se destaca la importancia de la comunicación dado el modo de vida y desarrollo de las sociedades.

En el presente estudio se ha logrado determinar la relevancia de la comunicación dentro de la institución estatal Ministerio de Educación, por el tamaño de la organización, se efectúa en el edificio de Planta Central, que por medio de esta investigación es trascendental planificar los procesos comunicativos sin importar el giro de negocio, donde se logró determinar fisuras comunicativas a nivel de cultura, clima organizacional y herramientas comunicacionales, de

forma exhaustiva, para lo cual se aplicó la auditoría de comunicación de imagen y comunicación, como base de un estudio cuantitativo aplicado al sistema y procesos comunicacionales, basándonos en las herramientas de investigación como las encuestas, focus group, y una entrevista personal, toda la información recolectada sirvió de base para la aplicación de modelos de campañas y estrategias enfocadas a la solución de los desniveles comunicacionales hallados, lo que nos demuestra la que la comunicación eficiente con todos los públicos es fundamental para el desarrollo de las funciones del Ministerio de Educación, siendo estos la base de la construcción de la imagen, así como la percepción de sus usuarios, mediante lo cual se pueda conocer los rasgos y la filosofía institucional, y como esta se vea plasmado en cada acción eficiente que realiza esta entidad, tendrá un impacto positivo, generando interés, y confianza como medio de desarrollo organizacional y ente productivo en la sociedad ecuatoriana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreieva, G. (1984): *Psicología Social*, Editora Vneshtorgizdat, Moscú.
- Canale, M. (1995), "De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje", in Llobera, M., *Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*, Madrid, Edelsa, pp. 63-81.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Cavia, J. y Huertas, A. (2009). *Redacción en relaciones públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana
- Dolan, S. y Martín, I. (2002): *Los 10 Mandamientos para la Dirección de personas*, Barcelona Ed. Gestión 2000
- Escobar, J. (2009). *La comunicación Corporativa*. Argentina: El Cid Editorial.
- Flores de Gortari, S. (1998). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. México DF, Ed. Trillas.
- França, V. (2002), "Paradigmas de la comunicación: ¿saber qué?", En Motta, LG; Weber, MH; França, V. y Paiva, R. (orgs.), *Estrategias y culturas de comunicación*, Brasilia, Editora Universidad de Brasilia, pp. 13-29.
- Francisca Serrano, *La comunicación interna en las organizaciones*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, 2001, p. 226.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos
- García, J. (1999). *La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica*. *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Giraud, P. (1972) *La semiología*. Argentina Editores, S.A. Buenos Aires.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana

Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Administración, Novena Edición, Pearson Educación, México S.A de C.V., 2006, p. 234.

Infobrand. (2010). *Infobrand*. Obtenido de <http://www.infobrand.com.ar/notas/13729->

Llacuna, J. & Pujol, L. 2008. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. Consultado el 15 de enero, 2021, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Sitio Web: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

López, A. Comunicación personal. 24 de septiembre de 2020.

Maletzke, G. (1963). *Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik*. Hamburg: Hans-Bredow-Institut.

Maletzke, G. (1970): *Psicología de la comunicación de masas*, Berlín. Ed Ciespal.

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica*, México DF., Trillas

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2002). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. México DF., Trillas

Mateus, A. F. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica (Vol. 19)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Ministerio de Educación. (1 de enero 2021). *Misión, Visión, Valores Institucionales*. <https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio de Educación. (1 de enero 2021). *Objetivos Institucionales*. <https://educacion.gob.ec/objetivos/#:~:text=Reducir%20la%20brecha%20de%20acceso,talento%20humano%20especializado%20en%20educaci%C3%B3n.>

Münch, L. y García, J. *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas, México 1982.

Nuño, P. (2017). Tipos de imagen corporativa. *Emprendepyme.net*. Recuperado 15 de abril de 2021. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-imagen-corporativa.html>

- Olive, L. (2005). *Sociedad del Conocimiento* (8va ed.). México D.F: Cenage Learning.p. 199.
- Rodríguez, D. 2005. *Diagnóstico Organizacional*. 6ª Edición. México: Alfa Omega Grupo Editor.
- Senge, P. 1992. *La Quinta Disciplina*. Barcelona. Granica.
- Thompson, I. (08 de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 08 de 02 de 2011 Joan Costa, *La imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Argentina, 2001.
- Villafañe, J. (2004). *La Gestión profesional de la imagen corporativa*. Barcelona: Pirámide y Guerrero, C. Monroy. (2013). *Diferencias y relaciones entre los Intangibles: Identidad, Imagen*. 11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, (págs. 6-7). Cancún.