

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría y Campañas de Comunicación Interna  
Dirección General de Aviación Civil  
Proyecto de investigación**

**Stephanie Alexandra Russo Cruz**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 14 de diciembre de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría y Campañas de Comunicación Interna  
Dirección General de Aviación Civil**

**Stephanie Alexandra Russo Cruz**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M. A.

Firma del profesor

---

Quito, 14 de diciembre de 2015

## 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.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Stephanie Alexandra Russo Cruz

Código: 00128203

Cédula de Identidad: 1721938593

Lugar y fecha: Quito, 14 de diciembre de 2015

## RESUMEN

El ser humano como un ser social, tiene la necesidad de comunicarse, para así poder expresarse y relacionarse con otros individuos de su entorno. De esta manera, busca la forma de transmitir diferentes mensajes a través de un medio con la finalidad de ser comprendido. Es la comunicación, la herramienta principal capaz de crear un vínculo y transmitir información entre todos quienes precisan entregar y/o recibir diferentes mensajes. El preludeo de la comunicación en una institución se establece en la comunicación dirigida al cliente interno, siendo el capital humano, el capital primordial. Indeterminadamente de la acción que hoy en día realicen las empresas o instituciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes; los individuos en ella tienen también la necesidad de comunicarse. La participación e interacción de los empleados en una organización es esencial para el logro de objetivos en conjunto, siendo el público interno, los stakeholders más cercanos a la empresa y quienes conocen la mayoría de sus detalles. Es por esto que, la mejor manera de transparentar toda información institucional a nivel externo, es importante manejar una coherencia de comunicación a nivel interno. Para poder comprender la comunicación interna, se expone la epistemología de la Comunicación en general y otros términos que subyacen. A continuación un marco teórico que introduce las definiciones principales que la determinan; y un proyecto de 4 campañas de comunicación interna propuestas en base a una investigación profunda donde el diagnóstico presenta 4 falencias en la comunicación interna de la Dirección General de Aviación Civil.

**Palabras clave:** Comunicación, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Auditoría de Comunicación Interna, Campañas de Comunicación Interna.

## ABSTRACT

Looking at the human being as a social individual, he has the necessity to communicate in order to express himself and interact with others in their surroundings. Therefore, he looks for the way in which he can transmit different messages through a medium in order to be understood. It is the communication, the principal tool that creates a link and broadcast the information between everyone who wants to send and receive different messages. The prelude of communication in an institution starts in the internal communications that go towards the internal client, as the human capital, is the most relevant capital in a company. No matter the activity that the company or the institution does, the employees will always need to communicate to each other. Their participation and interaction is essential to achieve the goals altogether; being the employees, the closer stakeholders who are more involved and know all the details of the institution. That is why, this is the best way to communicate transparently all the institutional information externally. It is also important, to manage the internal communications coherently first. In order to understand internal communications, an epistemologist's description of general communications is given along with all the terms that underlay it. A theoretical framework is set bellow in order to introduce the main definitions that determine Communications. A project of four internal communications campaigns are proposed after profound research showed a diagnosis of four flaws in the internal communications of Dirección General de Aviación Civil institution in Ecuador.

**Key words:** Communications, Organizational Communications, Internal Communications, Internal Communications Audit, Internal Communications Campaigns.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Desarrollo del Tema.....</b>	<b>8</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo A: Piezas comunicacionales.....</b>	<b>25</b>
<b>Anexo B: Modelo Entrevista.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo C: Modelo Encuesta.....</b>	<b>32</b>

## INTRODUCCIÓN

Debido al carácter social de los seres humanos, estos se encuentran en constante relación unos con otros. El filósofo griego, Aristóteles, argumentó la realidad social del ser humano, considerando que el hombre tiene la necesidad de interactuar y relacionarse con los demás para subsistir. Cuando dos o más personas se reúnen tras un objetivo alineado, los miembros de este grupo se ven obligados a relacionarse buscando comprensión y entendimiento mutuo, esta es la comunicación. El presente trabajo muestra la importancia de la Comunicación a partir de sus conceptos teóricos y posteriormente, la aplicación de estos a un proyecto el cual valida la epistemología detallada. El enfoque es específicamente en la Comunicación Interna y su desarrollo entre los colaboradores de la Dirección General de Aviación Civil. Este aporte es relevante ya que pretende enmendar las falencias encontradas en la comunicación interna dirigida a los empleados, el cliente interno, a través de campañas de comunicación interna mediante una comunicación estratégica con el fin de mejorar la comunicación institucional.

## DESARROLLO DEL TEMA

### La Comunicación

La palabra comunicación se origina etimológicamente del término en latín: *comunis*, que significa “común”, es por esto que, la palabra comunicación denota el acto de transmitir ideas y pensamientos con la finalidad de ponerlas en común de un individuo a otro, utilizando un código de comunicación compartido (Flores, 1990).

La comunicación es la principal herramienta para transmitir mensajes o información entre dos o más personas, siendo está el vínculo capaz de crear una relación entre los individuos que interactúan. Es una parte esencial en la vida de los individuos y uno de los principales componentes del funcionamiento de las organizaciones. Además, implica en el uso de diferentes medios de comunicación mediante los cuales es posible transmitir un mensaje de un remitente a un receptor.

### La Comunicación Organizacional

En la actualidad, el departamento de comunicación y relaciones públicas en cualquier institución, se ha convertido en un factor crítico para todas las corporaciones. En un principio, la comunicación organizacional no era tomada en cuenta como una herramienta básica en la institución. Sin embargo, el concepto de relaciones públicas se ha venido desarrollando y hoy en día las organizaciones consideran que la fuente del éxito a nivel organizacional está en la imagen que será proyectada ante los diferentes públicos internos y externos. Por esto, las empresas prestan especial atención a la motivación de los empleados, a su relación con sus clientes, proveedores, socios, accionistas, medios de comunicación alternativos, y tradicionales y a todos sus stakeholders.



El autor Odalis Moreno en su estudio, afirma: “la comunicación organizacional surge desde los años 50, aunque no es hasta la década del 70 en que por primera vez se aborda el estudio teórico de la misma” (Moreno, 2012). En Estados Unidos y Europa se inician las primeras prácticas de comunicación organizacional. Según la descripción y análisis del autor Carlos Fernández Collado, “la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mejor y más rápido los objetivos (Collados, Sánchez, 2013).

A partir de estas teorías, se produce un análisis en el cual se determinan las funciones de la comunicación organizacional y la necesidad de implementarla. La razón de existir de la comunicación organizacional surge a partir de la necesidad de relación e interacción con sus stakeholders. El público objetivo comienza con el grupo de colaboradores internos que hacen posible la existencia de la empresa y su funcionamiento, el público objetivo externo también es trascendental; por esto, internos y externos constituyen el elemento más importante, capaz de influir e incidir en la organización. Cuando una empresa fomenta a la comunicación organizacional en sus actividades operativas, adquiere varios beneficios en toda la organización. “La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 2003).

Para el cumplimiento organizado de estos objetivos hace falta planificar y establecer estrategias que permitan tener un acercamiento con los públicos de interés y dividirlos pues el mensaje debe ser transmitido de manera diferente para cada uno de ellos. Mónica Queris, afirma que la comunicación organizacional es de suma importancia debido a que: “Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales” (Queris, 2012). Por tanto, las empresas profundizan en este tema y buscan la mejor manera de mantener una estrecha relación con sus públicos de interés con la finalidad de tener mejores resultados a nivel organizacional.

#### La Comunicación Interna

La comunicación interna surge como la base de la comunicación en la organización, señalando a los empleados como los primeros embajadores que aportan a las estrategias de comunicación externa para entender de una mejor manera a las relaciones publicas de una empresa. El capital más significativo de toda empresa en toda producción de sus actividades es el capital humano, los empleados. El público con mayor conocimiento de la organización y mayor nivel de relación con ella, es el público interno debido al acercamiento que este tiene con los procesos, bienes, servicios, cultura organizacional y contenido general de la empresa. Los stakeholders más allegados a la compañía son el personal interno, permitiendo a diario en funcionamiento de la organización y sus resultados. Muchas veces, se descuida la importancia a los colaboradores ya que los directivos se encuentran más enfocados en cumplir metas comerciales y demás procesos operativos de la misma. Si bien es cierto, estos factores son muy relevantes pues sin ellos la empresa no podría avanzar. Sin embargo, el

personal que está a cargo de realizarlo, es quien finalmente ejecutará estas acciones para alcanzar los resultados y objetivos. Por esta razón, las organizaciones no debería omitir la planificación de estrategias de comunicación interna, sino más bien, delegar encargados en el área para que puedan elaborar planes estratégicos que tengan la finalidad de generar cambios positivos en todos los niveles y departamentos donde la empresa opera.

Según Editorial Vértice, la comunicación interna está orientada al público interno el cual está constituido por el grupo de individuos que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, empleados, contratistas, etc. La comunicación interna puede ser de dos tipos: formal e informal, debido a la forma en la cual la información se transmite. Este tipo de comunicación es aquella no validada y los canales de comunicación por los cuales se la transmite no son directos ni formales. En la comunicación interna formal, se observan otro tipo de medios mediante los cuales la información transita. La comunicación interna formal se refiere a aquella donde el contenido está referido únicamente a aspectos laborales, en general utiliza la escritura como medio. La velocidad es pausada debido a que se deben cumplir con todos los procedimientos burocráticos”, por ejemplo mediante un boletín formal interno, un email corporativo, etc. “La comunicación interna informal se refiere a aquella comunicación donde a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancas fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc. (Editorial Vértice, 2008.)

## Auditoría y Campañas de Comunicación Interna

Señalando a la comunicación interna como una necesidad ineludible en toda institución, se torna necesario el realizar una revisión analítica de la misma con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora de la comunicación, innovando el valor y logrando una ventaja competitiva sustentable. La auditoría de comunicación es un procedimiento de investigación que tienen como finalidad describir y analizar la comunicación de una organización interna o externa ya sea esta pública, privada o de la sociedad civil (Sanz de la Tajada, 1998). Una vez comprendido su concepto, es importante también conocer cuál es su objetivo, qué se puede obtener al realizarla, quien es el encargado y qué es lo que permite medir. La auditoría de comunicación interna tiene como objetivo conocer cuál es la percepción de la organización por los públicos internos y cuál es la relación de estos con la empresa en cuanto a lo que esta realiza y la manera en que lo comunica.

A partir de la auditoría es posible conocer los circuitos de información y cómo funcionan los canales formales e informales de la empresa verificando que no exista falta de información o comunicación. También se logra identificar cómo se encuentra la comunicación en la organización con sus públicos y determina los puntos fuertes y débiles para de acuerdo a esto conocer qué es lo que se debe mejorar. Al obtener un diagnóstico de auditoría interna, este muestra un estado de la situación productiva de la empresa desde un punto de vista general. De los resultados que sean obtenidos en el diagnóstico, será posible proceder a elaborar una planificación de Comunicación Interna, tomando en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades de la comunicación interna. En el presente trabajo, la planificación se basa en campañas de comunicación interna, en el cual se cuenta con la aprobación y el respaldo de los directivos, así como

también una presentación del plan a los públicos de interés directamente involucrados (García, 1998).

## **Proyecto de Comunicación Interna**

### **Dirección General de Aviación Civil**

Tras una investigación previa a base de entrevistas y encuestas a los funcionarios de la Dirección General de Aviación Civil, se han encontrado 4 falencias en la auditoría. En función de mejorar la comunicación interna en la institución, se realizan 4 campañas de comunicación interna con la finalidad de perfeccionar y optimizar los métodos de comunicación interna de la Dirección General de Aviación Civil integrando y el compromiso de todo el equipo humano de la institución para un mejor trabajo en equipo.

### **Rasgos culturales de la Institución**

#### Misión

Planificar, organizar, ejecutar, regular y controlar el desarrollo técnico operativo de la actividad aeronáutica del país, en cumplimiento de normas y procedimientos nacionales e internacionales que garanticen la eficiencia y seguridad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano.

#### Visión

Ser una Institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.

#### Valores

- ✓ Responsabilidad: Cumplir a cabalidad las actividades encomendadas, orientando las acciones hacia el logro de los objetivos.

- ✓ Lealtad: Obligación de cada servidor público de fidelidad al Estado Ecuatoriano, a la Dirección General de Aviación Civil y a sí mismo
- ✓ Integridad: Coherencia entre el decir y el hacer de acuerdo a los principios éticos y morales.
- ✓ Respeto: Reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
- ✓ Honradez: Rectitud, cabalidad y confiabilidad, en el proceder de cada servidor público.

#### **Cuatro falencias detectadas en la comunicación interna de la DGAC**

**1.** No se ha realizado últimamente actividades de recordación de identidad corporativa.

Objetivo: Crear recordación a cerca de la identidad corporativa de la institución.

**2.** Debido a la jerarquía, existe una barrera al utilizar el teléfono como herramienta principal de comunicación directa entre empleados y directivos.

Objetivo: Motivar al personal a utilizar la vía telefónica como herramienta de comunicación directa más efectiva entre empleados sin importar su jerarquía.

**3.** Los empleados sienten que no tienen influencia en las decisiones de la institución y que sus sugerencias son poco acogidas.

Objetivo: Impulsar al personal a realizar sugerencias generando un mayor sentido de pertenencia a la institución.

**4.** Los directivos no incluyen las sugerencias del personal en la toma de decisiones o le dan muy poca importancia.

Objetivo: Crear un mejor clima laboral entre directivos y funcionarios de mandos medios y bajos incitando a mandos altos tomar en cuenta las sugerencias del personal para la toma final de decisiones.

### **Comunicación Interna Estratégica**

Realizar 4 campañas de comunicación interna cada una basadas en 3 fases dedicadas a resolver las 4 falencias comunicacionales encontradas en la auditoría previa. Mediante esta estrategia se plantea realizar tácticas creativas que permitan culminar los objetivos establecidos para una mejora institucional.

Campaña interna: “Con tu ayuda, crearemos de la DGAC un mejor lugar para trabajar”

### **Campañas de Comunicación Interna**

Objetivos Generales: Perfeccionar y optimizar los métodos de comunicación interna de la Dirección General de Aviación Civil con la finalidad de incrementar la integración y el compromiso de todo el equipo humano de la institución para un mejor trabajo en equipo.

Campaña interna: “Con tu ayuda, crearemos de la DGAC un mejor lugar para trabajar”



### **Campaña 1:**

Fase de expectativa:

- Estrategia

- Campaña informativa que recuerda a los empleados los elementos de la cultura organizacional de la institución.
- Mensaje
  - Misión y visión de la institución (recordados a diario).
- Tácticas
  - Entregar una taza comunicacional con la misión y visión de la empresa con el objetivo de que los empleados la usen a diario y tengan presente la misión y visión de la DGAC.

#### Fase informativa:

- Estrategia
  - Interactuar con los empleados con actividades dinámicas donde conocen y recuerdan la misión, visión y valores de la institución.
- Mensaje
  - Misión, visión y valores de la institución (recordación).
- Tácticas
  - Realizar desayunos corporativos por departamento durante una semana. Los empleados acompañan su desayuno con una taza de café llena de los valores de la DGAC. En las bolsas de café se encuentran los valores, y en los individuales la identidad de la institución.

#### Fase de recordación:

- Estrategia
  - Generar interés en el personal acerca de la herramienta más eficiente de comunicación interna a utilizarse.
- Mensaje



- Observa atento todas las alertas encontradas en los pasillos de la DGAC.
- Tácticas
  - Colocar carteles de teléfonos llamativos en los pasillos de la DGAC.

## **Campaña 2:**

### Fase de expectativa:

- Estrategia
  - Generar interés en el personal acerca de la herramienta más eficiente de comunicación interna a utilizarse.
- Mensaje
  - Observa atento todas las alertas encontradas en los pasillos de la DGAC.
- Tácticas
  - Colocar carteles de teléfonos llamativos en los pasillos de la DGAC.

### Fase informativa:

- Estrategia
  - Campaña informativa que intenta persuadir en los empleados a utilizar el teléfono como principal herramienta de comunicación directa interna.
- Mensaje
  - Entre todas las herramientas, el teléfono es la más eficiente, utilízalo: realiza y contesta las llamadas.
- Tácticas
  - Entrega de boletines informativos acerca de las herramientas de comunicación internas disponibles en la DGAC, resaltando el teléfono como la más efectiva.

### Fase de recordación:

- Estrategia
  - Campaña de recordación para no olvidar el mensaje transmitido.
- Mensaje
  - Utiliza el teléfono para una comunicación más rápida y eficiente
- Tácticas
  - Entrega de un teléfono rojo a todos los empleados de la DGAC como recordación a que deben utilizarlo. Nota de recordación en el teléfono.

### **Campaña 3:**

#### Fase de expectativa:

- Estrategia
  - Captar la atención del personal mediante una campaña de expectativa.
- Mensaje
  - Descubre de qué manera realizar sugerencias para una mejora en las actividades de la institución.
- Tácticas
  - Sobres pegados en los asientos de algunos funcionarios, adentro del sobre encuentran una frase “tu opinión vale, en la DGAC todos tenemos voz”

#### Fase informativa:

- Estrategia
  - Campaña informativa para que el personal conozca el nuevo sistema de sugerencias.
- Mensaje
  - Deja tu sugerencia, pues en la DGAC toda opinión vale. Tomamos en cuenta las mejores sugerencias.

- Tácticas
  - Colocar un buzón en cada departamento donde los empleados dejarán sus sugerencias cada Viernes. El último día de cada mes se realizará una votación y entre todos se tomará la decisión de cumplir con la mejor sugerencia del mes.

#### Fase de recordación:

- Estrategia
  - Campaña de recordación para que los empleados no olviden dejar sus sugerencias periódicamente.
- Mensaje
  - Siempre hay espacio para una nueva opinión, en cualquier momento deja tu sugerencia!
- Tácticas
  - Muestra de videos acerca de las sugerencias aplicadas y tomadas en cuenta. Interacción entre todos los funcionarios una vez al fin de mes para escuchar opiniones acerca de los cambios hechos y por hacer. Banner de recordación colocado en las reuniones y permanentemente cerca al buzón de sugerencias.

#### **Campaña 4:**

##### Fase informativa:

- Estrategia
  - Generar interés mediante una campaña informativa a los mandos altos de la DGAC con el fin de comprender la importancia de las opiniones de los empleados.

- Mensaje
  - Las opiniones y sugerencias que tengan los empleados son importantes para un mejor funcionamiento de la DGAC.
- Tácticas
  - Charlas con expertos en comunicación interna, quienes consolidan en los directivos la importancia de escuchar al personal interno y los beneficios que esto trae.

#### Fase de recordación:

- Estrategia
  - Mediante una campaña de expectativa, lograr que los directivos tengan presente las sugerencias y comentarios de los empleados.
- Mensaje
  - Siempre las sugerencias enriquecen, fortalecen la comunicación y traen beneficios a la institución.
- Tácticas
  - Pines de regalo con la frase “YO ESCUCHO Y TOMO EN CUENTA TU SUGERENCIA”

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES****Enero a Agosto 2016**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
<b>1era semana</b>	Expectativa Campaña 1	Informativa Campaña 1	Expectativa Campaña 2	Informativa Campaña 2	Expectativa Campaña 3	Informativa Campaña 3	Expectativa Campaña 4	Informativa Campaña 4
<b>2da semana</b>	Expectativa Campaña 1	Informativa Campaña 1	Expectativa Campaña 2	Informativa Campaña 2	Expectativa Campaña 3	Informativa Campaña 3	Expectativa Campaña 4	Informativa Campaña 4
<b>3era semana</b>	Expectativa Campaña 1	Informativa Campaña 1	Expectativa Campaña 2	Recordación Campaña 2	Expectativa Campaña 3	Recordación Campaña 3	Expectativa Campaña 4	Recordación Campaña 4
<b>4ta semana</b>	Expectativa Campaña 1		Expectativa Campaña 3		Expectativa Campaña 3		Expectativa Campaña 4	

<b>PRESUPUESTO CAMPAÑAS</b>		
Diseño gráfico de toda la línea gráfica de la campaña: banner, boletines, mensajes, individuales, etiquetas de café, carteles campaña 2, boletines informativos, sobres de sugerencia.	\$ 750,00	Mayo Publicidad
Impresión de piezas gráfica: banner, boletines, mensajes, individuales, etiquetas de café, carteles campaña 2, boletines informativos, sobres de sugerencia.	\$ 1.000,00	Imprenta de la DGAC
Elaboración de productos comunicacionales: taza de café, pines, buzón interactivo.	\$ 400,00	Empresa Imagination
Breaks desayunos corporativos campaña 1	\$ 500,00	Presupuesto Cafetería DGAC
Teléfonos rojos de regalo	\$ 550,00	Presupuesto plan de Com Institucional DGAC
Dirección del video de resultados de campañas para recordación campaña 3	\$ 150,00	Departamento Comunicación social y multimedia DGAC
Contrato a expertos para charlas impartidas a directivos sobre CI	\$ 1.000,00	Presupuesto plan de Com Institucional DGAC

## CONCLUSIONES

Como resultado de este proyecto elaborado a base de conceptos y epistemología introductoria al tema, se ha obtenido una propuesta de comunicación interna para la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. El principal marco teórico presenta una visión gnoseológica de la comunicación, llevadas a cabo de manera práctica en este trabajo: la implementación de 4 campañas de comunicación interna. Al comprender la importancia de la comunicación en cualquier compañía o institución privada o pública, es posible trabajar en un proyecto que permita analizarla y mejorarla por el bienestar de todos los colaboradores que pertenecen. Hoy en día, la comunicación organizacional es un proceso que puede ser de gran aporte a la empresa para el mejor funcionamiento de todas sus operaciones. Por esto, el buen manejo de la comunicación interna, crea una buena base de comunicación a nivel interno y externo en toda empresa, permitiendo a la par, un óptimo funcionamiento de todas las demás actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collado, C. Sánchez, S. (2013). Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales: 100 autores en 500 palabras.  
Editorial Vértice. (2007). *Comunicación Interna*. Madrid. Editorial Vértice.  
Editorial Vértice. (2010). *Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008 en el comercio)*. Madrid. Editorial Vértice.  
Fernández, G. (2003). *La comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas.  
Flores de Gortari, S. (1990). *Hacia una comunicación administrativa integral*. Trillas.  
García, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.  
Moreno, O. (2012). *Gestión Integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial*. Cuba.  
Pintado, T. & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial*. (2da ed.). ESIC  
Queris, M. Almirall, A. Capote, L. (2012). *Diagnóstico del proceso de Comunicación*.  
Rodríguez, V. *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*. RIL Editores.



## ANEXO A: PIEZAS COMUNICACIONALES

**Campaña 1**

**Fase expectativa**




RECORDAREMOS QUIENES SOMOS, al ser parte de la DGAC

Descúbrelo desde este Lunes 16

DAC Dirección General de Aviación Civil

DAC Dirección General de Aviación Civil

**Campaña 1**

**Fase informativa**



**Diseño de frente**

**VISION**

Ser una Institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.

DAC

**Diseño atrás**

**MISION**

Planificar, organizar, ejecutar, regular y controlar el desarrollo técnico operativo de la actividad aeronáutica, cumpliendo normas y procedimientos nacionales e internacionales que garanticen la eficiencia y seguridad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano.

DAC

DAC Dirección General de Aviación Civil

## Campaña 1

### Fase de recordación

Desayunos corporativos acompañados de los rasgos culturales de identidad de la institución



Dirección General  
de Aviación Civil



## Campaña 2

### Fase expectativa

Para  
comunicarme..  
Soy muy ágil!!



Dirección General  
de Aviación Civil

Utilízame



Dirección General  
de Aviación Civil

## Campaña 2

### Fase expectativa



Dirección General  
de Aviación Civil

## Campaña 2

### Fase informativa

#### Boletín

#### Tiro

Por teléfono, la  
información  
**VUELA**



DAC Dirección General  
de Aviación Civil

Utiliza el teléfono,  
LLAMA para comunicarte  
y CONTESTA, alguien  
tiene un mensaje  
importante para ti



#### Retiro

Así nos comunicamos:

2. Intranet
3. Gmail/Yahoo/Hotmail
3. Reuniones  
Departamentales
4. Boletines internos
5. Rumores



Vía telefónica  
es la número 1.  
DAC Dirección General  
de Aviación Civil

## Campaña 2

### Fase de recordación

Teléfonos físicos colocados en las oficinas de cada empleado para su uso diario.



## Campaña 3

### Fase expectativa





## Campaña 3

### Fase informativa

Deja tu sugerencia!



## Campaña 3

### Fase de recordación

#### Banner comunicativo

Tu opinión vale, en la DGAC todos tenemos voz.  
Deja tu sugerencia, opiniones, comentarios.  
LOS ESCUCHAMOS!



Soy una herramienta con la que ustedes, empleados, podrán ser escuchados, garantizando una comunicación directa con la DGAC.  
Todas la información que depositen en mí, generará acciones que mejorarán continuamente las actividades de la institución.



## Campaña 4

### Fase informativa

## Charlas impartidas



## Campaña 4

### Fase de recordación

Pines entregados a mandos altos encargados de leer las sugerencias y a la toma final de decisión.



## **ANEXO B: MODELO DE ENTREVISTA**

Realizada a Marco Benítez, Comunicación Institucional DGAC

1. ¿Existe un departamento de comunicación en la institución?
2. ¿La comunicación con el público interno se realiza de manera permanente y se incluye en el presupuesto anual?
3. ¿Cuántos empleados son en el área de Comunicación Institucional?
4. ¿Existe una persona o un departamento encargado exclusivamente a la comunicación interna?
5. Las estrategias de comunicación interna, ¿son apoyadas por el director general de la institución?
6. ¿Se planifica y programa las estrategias y tácticas de comunicación interna entre los planes de la empresa?
7. ¿Conocen los demás departamentos, la importancia de una auditoría de comunicación interna y los beneficios que esta trae a la empresa?
8. ¿Cuentas con un manual de identidad visual?
9. ¿Cuáles son los planes de comunicación interna establecidos para este nuevo año 2015?
10. Anteriormente, ¿han realizado campañas u otras tácticas de comunicación interna?

## ANEXO C: MODELO DE ENCUESTA

### Evaluación de Comunicación

#### **Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar. El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de la DGAC.

Marque con una X el departamento al que usted pertenece:

Directivos Principales
Jefes Habilitantes de Asesoría
Jefes Habilitantes de Apoyo
Jefes Agregados de Valor
Funcionarios Habilitantes de Asesoría
Funcionarios Habilitantes de Apoyo
Funcionarios Agregados de Valor

Esta encuesta dura aproximadamente 6 minutos.

---

1. Conoce Ud, ¿cuál es la misión de la DGAC?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

2. Escoja una de las siguientes opciones encierre la letra con la opción que corresponda a la misión de la DGAC:

- a) Planificar, organizar, ejecutar, regular y controlar el desarrollo técnico operativo de la actividad aeronáutica del país, en cumplimiento de normas y procedimientos nacionales e internacionales que garanticen la eficiencia y seguridad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano.
- b) Asegurar que el transporte aéreo participe en el proceso de crecimiento sostenido y sustentable, que contribuya al bienestar social, al desarrollo regional y a la generación de empleos, apoyando la confirmación de una sociedad mejor integrada y comunicada.



c) Integrar el servicio de transporte aéreo en todas las ciudades del Ecuador preocupándonos por el bienestar de la ciudadanía y de la seguridad en cada uno de los vuelos.

3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a la DGAC?

- |                    |     |               |     |
|--------------------|-----|---------------|-----|
| a) Honradez        | ___ | e) Integridad | ___ |
| b) Responsabilidad | ___ | f) Respeto    | ___ |
| c) Confianza       | ___ | g) Liderazgo  | ___ |
| d) Lealtad         | ___ |               |     |

4. Marque con una X los colores corporativos de la DGAC

- |            |     |             |     |
|------------|-----|-------------|-----|
| a) Celeste | ___ | d) Amarillo | ___ |
| b) Verde   | ___ | e) Naranja  | ___ |
| c) Azul    | ___ | f) Rojo     | ___ |

5. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en la DGAC

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| a) Intranet (Outlook)        | ___ |
| b) Gmail -Yahoo - Hotmail    | ___ |
| c) Reuniones departamentales | ___ |
| d) Rumores                   | ___ |
| e) Boletines internos        | ___ |

6. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- |                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Intranet (Outlook)      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Gmail - Yahoo - Hotmail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones personales    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Rumores                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Medios de comunicación  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Boletines Internos      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Vía telefónica          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**. Señale 2.

- |                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| a) Temas referentes al trabajo  | ___ |
| b) Monitoreo de prensa          | ___ |
| c) Cadenas                      | ___ |
| d) De la gerencia de la DGAC    | ___ |
| e) De la subgerencia de la DGAC | ___ |
| f) De compañeros de trabajo     | ___ |

8. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre la DGAC, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa \_\_\_\_\_
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- c) Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_
- d) Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_

9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato**: (poner nombre de su superior): \_\_\_\_\_

SI NO

Me ayuda cuando lo necesito

Conoce bien mi trabajo

Me evalúa de forma justa

Se preocupa en escucharme

Está dispuesto a promocionarme

Me exige de forma razonable

10. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato** (poner nombre de su superior): \_\_\_\_\_

Si No

Demuestra dotes de liderazgo

Da buen ejemplo

Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos

Identifica los objetivos en su área de forma clara

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

**11.** Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la DGAC? Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado \_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_
- c) Entre Unidades \_\_\_

**12.** ¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja **2** opciones de las siguientes:

- a) Reunión departamental \_\_\_
- b) Entrevista personal \_\_\_
- c) Correo electrónico \_\_\_
- d) Memo \_\_\_
- e) Llamada telefónica \_\_\_

**13.** ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la DGAC?

No  Sí

**14.** ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos humanos /personal
-

15. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho     
  Satisfecho     
  Insatisfecho     
  Completamente insatisfecho

16. Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por la DGAC

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

17. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- |                  |     |                     |     |
|------------------|-----|---------------------|-----|
| a) Fácil         | ___ | f) Interesante      | ___ |
| b) Técnico       | ___ | g) Rutinario        | ___ |
| c) Aburrido      | ___ | h) Sin perspectivas | ___ |
| d) Satisfactorio | ___ | i) Cansado          | ___ |
| e) Seguro        | ___ | j) Motivante        | ___ |

18. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| a) Organización       | ___ |
| b) Efectividad        | ___ |
| c) Honestidad         | ___ |
| d) Relaciones humanas | ___ |

**Muchas gracias por su opinión.  
Queremos hacer de la DGAC un excelente lugar de trabajo.**