



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA:

**Plan Estratégico de comunicación interna para docentes del
nivel secundario de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar**

AUTORA:

Floril Rodas, Lissette Katuska

**Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciada en
Comunicación y Periodismo**

TUTOR:

PhD, León Molina, María Auxiliadora

Guayaquil, Ecuador

20 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Floril Rodas, Lisette Katuska**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo**.

TUTORA

f. _____

Phd. León Molina, María Auxiliadora

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Lic. Luna Mejía, Efraín, Mgs

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Floril Rodas, Lissette Katiuska**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico de Comunicación Interna para docentes del nivel secundario de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA

f._ Floril Rodas, Lissette Katiuska



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Floril Rodas, Lissette Katiuska**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico de Comunicación Interna para docentes del nivel secundario de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA:

f._ Floril Rodas, Lissette Katiuska

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser inspirador y darme las fuerzas necesarias para continuar cada día. A mis padres, hermano y tías por amarme y apoyarme en cada paso de mi vida.

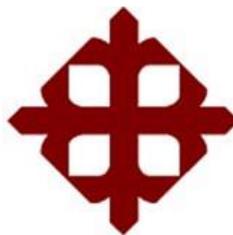
También quiero dar gracias a todas aquellas personas amigos que son más que eso, son hermanos, compañeros de trabajo y estudios que siempre estuvieron presentes dándome ánimos y creyendo en mí.

A mi alma mater y a los formadores que la conforman, aprendí todo lo que pude de ustedes, gracias por impartirnos sus conocimientos y darnos las oportunidades necesarias para ponerlos en práctica.

A todos los llevo en el corazón.

DEDICATORIA

A Dios y mi amada familia.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

TUTORA

f. _____

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

OPONENTE

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
ÍNDICE	IV
INDICE DE FIGURAS.....	VII
INDICE DE GRÁFICOS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	4
Situación Problemática.....	4
MARCO INSTITUCIONAL.....	5
PROPUESTA DE PROYECTO	5
OBJETIVOS.....	5
General.....	5
Específicos.....	5
COBERTURA Y LOCALIZACIÓN	5
METODOLOGÍA	6
RESULTADOS ESPERADOS.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
Marco teórico	7
1. Comunicación interna.....	7
2. Comunicación Interna Participativa.....	11
3. Planificación Estratégica.....	15
4. Comunicación Y Educación.....	18
CAPÍTULO 2.....	22
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	22

Misión.....	24
Visión.....	24
Valores institucionales.....	24
CAPÍTULO 3.....	32
Comunicación Aplicada En La Institución Tejar.....	32
Antecedentes.....	32
Comunicación.....	33
CAPITULO 4.....	49
ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	49
Presentación Del Proyecto.....	49
Segmentación de contenidos.....	51
Línea Gráfica.....	51
ANÁLISIS A FONDO.....	52
Enfoque a docentes.....	52
Apartado sobre otros colaboradores.....	53
Complemento Físico.....	53
Segmentación de contenidos.....	56
Línea Gráfica.....	67
CONCLUSIONES.....	74
Resultados Iniciales y Recomendaciones.....	74
Resultados Iniciales.....	74
RECOMENDACIONES.....	78
Bibliografía.....	81
ANEXOS.....	84
ACOMPAÑAMIENTO DOCENTES.....	84
Acompañamientos estudiantes.....	86
Grupo De Facebook.....	87

Miembros	87
Publicaciones de plantillas y videos	88
Encuestas A Coordinadoras.....	89
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Misión y Visión Tejar. Fuente: Unidad Educativa Tejar.	25
Figura 2. Valores Tejar.	25
Figura 3. Antecedentes.	27
Figura 4. Liderazgo.	27
Figura 5. Reconocimiento.	28
Figura 6. Reconocimiento.	28
Figura 7. Liderazgo.	29
Figura 8. Estudiantes Consejo Estudiantil.	34
Figura 9. Comunicaciones Tejar.	35
Figura 10. Registro Individual de Entrevista Tejar.	35
Figura 11. Canales de comunicación.	36
Figura 12. Citación.	37
Figura 13. Buzón Tejar.	37
Figura 14. Comunicación.	38
Figura 15. Firma.	38
Figura 16. Fanpage.	39
Figura 17. Comunicación.	39
Figura 18. Página web.	40
Figura 19. Formatos de comunicación.	41
Figura 20. Página web.	42
Figura 21. Comunicaciones.	43
Figura 22. Publicaciones de Facebook Tejar.	43
Figura 23. Publicaciones de Facebook Tejar.	44
Figura 24. Publicaciones de Facebook Tejar.	44
Figura 25. Publicaciones de Facebook Tejar.	44
Figura 26. Messenger.	45
Figura 27. Instagram.	46
Figura 28. Instagram.	47
Figura 29. Instagram.	47

<i>Figura 30. Autorización</i>	48
<i>Figura 31. Redes Sociales Tejar</i>	54
<i>Figura 32. Redes Sociales Tejar</i>	55
<i>Figura 33. Redes Sociales Tejar</i>	55
<i>Figura 34. Redes Sociales Tejar</i>	55
<i>Figura 35. Planificación del trabajo</i>	56
<i>Figura 36. Planificación del trabajo</i>	57
<i>Figura 37. Planificación del trabajo</i>	57
<i>Figura 38. Planificación del trabajo</i>	59
<i>Figura 39. Planificación del trabajo</i>	60
<i>Figura 40. Planificación del trabajo</i>	61
<i>Figura 41. Planificación del trabajo</i>	62
<i>Figura 42. Redes Sociales Tejar</i>	63
<i>Figura 43. Redes Sociales Tejar</i>	63
<i>Figura 44. Redes Sociales Tejar</i>	64
<i>Figura 45. Redes Sociales Tejar</i>	64
<i>Figura 46. Redes Sociales Tejar</i>	65
<i>Figura 47. Redes Sociales Tejar</i>	65
<i>Figura 48. Redes Sociales Tejar</i>	66
<i>Figura 49. Redes Sociales Tejar</i>	66
<i>Figura 50. Redes Sociales Tejar</i>	67
<i>Figura 51. Redes Sociales Tejar</i>	68
<i>Figura 52. Redes Sociales Tejar</i>	68
<i>Figura 53. Redes Sociales Tejar</i>	69
<i>Figura 54. Redes Sociales Tejar</i>	69
<i>Figura 55. Redes Sociales Tejar</i>	70
<i>Figura 56. Redes Sociales Tejar</i>	70
<i>Figura 57. Redes Sociales Tejar</i>	71
<i>Figura 58. Redes Sociales Tejar</i>	72
<i>Figura 59. Redes Sociales Tejar</i>	73
<i>Figura 60. Acompañamientos docentes</i>	84
<i>Figura 61. Acompañamientos docentes</i>	84
<i>Figura 62. Acompañamientos docentes</i>	85
<i>Figura 63. Acompañamientos docentes</i>	85

<i>Figura 64.</i> Acompañamientos estudiantes	86
<i>Figura 65.</i> Grupo Facebook	87
<i>Figura 66.</i> Miembros	87
<i>Figura 67.</i> Plantillas y videos	88
<i>Figura 68.</i> Plantillas y videos	88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Encuestas a coordinadoras	89
<i>Gráfico 2.</i> Encuestas a coordinadoras	89
<i>Gráfico 3.</i> Encuestas a coordinadoras	90

RESUMEN

El presente proyecto integrador propone una estrategia de comunicación interna desarrollada para la Unidad Educativa Bilingüe Tejar que coloca su eje principal en los docentes del nivel secundario de la institución.

Ellos fueron seleccionados para proponer un modelo piloto que se ejecute en las redes más usadas como canal comunicacional: Facebook con un apoyo a través de WhatsApp. Para poder desarrollarlo se efectuó un análisis previo institucional y, tal como se plasma en la primera parte de este proyecto, se revisaron las teorías de varios autores para lograr enmarcar los problemas de comunicación y sus posibles soluciones. Así se logró fijar como objetivo meta que el plan debía fortalecer la motivación y empoderamiento del docente, mostrando el trabajo que realiza, sus funciones, su pedagogía y, más que nada, su relación con el estudiante.

A través de productos audiovisuales en el que convergen fotos, videos y un acompañamiento físico de detalles o frases ubicados en lugares estratégicos de la institución se lleva a cabo la ejecución piloto de este programa. Se evidencian sus labores, se fortalece la relación entre los miembros de la comunidad educativa y se da reconocimiento por parte de quienes más valoran su trabajo.

Palabras Claves: *Comunicación interna, Educación, planificación estratégica.*

ABSTRACT

The present integrative project proposes an internal communication strategy developed for the Tejar Bilingual Educational Unit that places its main axis in the teachers of the secondary level of the institution.

They were selected to propose a pilot model that runs on the most used networks as a communication channel: Facebook with support through WhatsApp. In order to develop it, a preliminary institutional analysis was carried out and, as it is expressed in the first part of this project, the theories of several authors were revised to achieve framing communication problems and their possible solutions. Thus, it was possible to establish as a goal goal that the plan should strengthen the motivation and empowerment of the teacher, showing the work he does, his functions, his pedagogy and, most of all, his relationship with the student.

Through audio-visual products in which photos, videos and a physical accompaniment of details or phrases located in strategic places of the institution converge, the pilot execution of this program is carried out. Their work is evident, the relationship between the members of the educational community is strengthened and recognition is given by those who value their work the most.

Keywords: Internal communication, Education, strategic planning

INTRODUCCIÓN

Este proyecto integrador nace de la necesidad de mejorar la comunicación y crear un sentido de pertenencia que ayude a la motivación entre los maestros de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar. Se han creado varios planes de comunicación para organizaciones, empresas de ventas de productos o servicios; sin embargo, se considera que el ámbito educativo es mucho más complejo que un servicio; ya que lo que hace es formar pensamientos, hábitos y creencias de las personas.

Debido a esto llevar una buena comunicación interna suele ser un poco más complicado que en otras compañías. En esta área todo va concatenado, si los directivos fallan, los docentes fallan y si ellos fallan, lo hacen también los estudiantes y ellos al llegar a puestos de liderazgo seguirán errando debido a la incorrecta formación que tuvieron. Es por esto que considero que la comunicación interna de un instituto educativo es de gran importancia, de esta, se refleja el futuro de nuestra sociedad.

Toda estrategia comunicacional, además de toda tesis, cuentan con una base teórica / académica que permite discutir los puntos claves de un contenido comunicativo. En este caso, se revisan las teorías de varios autores de América Latina y Europa que tienen que ver con la comunicación interna organizacional. Susana Cáceres, Johan Costa, Fausto Villafañe, Andrea Rincón, entre otros formulan varios ejemplos que pueden ser replicables según el caso de estudio. A lo largo del marco teórico se revisarán conceptos de comunicación interna, elementos de planificación estratégica además de la comunicación interna participativa y las relaciones que guardan pertinencia con este caso sobre la comunicación dentro de la educación.

En la segunda parte de esta tesis se da a conocer la institución donde se aplica este proyecto integrador. En principio se evidencia cómo nace la unidad educativa, quién la dirige, el personal con el que cuenta, su misión, visión y objetivos generales, así como cuál ha sido la relevancia otorgada al departamento comunicacional y cuáles han sido los contenidos prioritarios,

así como los no desarrollados, por el mismo debido a la ausencia de apertura por parte de los anteriores directivos.

Como tercer segmento está la estrategia comunicacional formulada específicamente para este plantel educativo. Dicho plan se lo trabajó por ciclos contemplados en un cronograma de 3 meses de duración. Una de las vías usadas para la comunicación, en cuanto a lo digital, fue Facebook y para complementarlo se usó elementos físicos, así mismo, por un tiempo determinado dentro de los lugares estratégicos de la institución.

Previo a la realización del plan se realizó un diagnóstico interno para conocer el escenario actual y diseñar un plan comunicacional más ajustado a las necesidades y recursos disponibles. Dicha revisión se realizó a través de entrevistas y encuestas que revelaron la poca predisposición que tienen los docentes para con los asuntos escolares ya que no sentían que su labor fuera debidamente reconocida no solo económicamente, sino institucionalmente.

Debido a la cantidad de docentes (58) con la que cuenta el centro educativo se eligió un grupo específico con el cual iniciar este plan piloto. Dichos maestros fueron los del nivel de secundaria (19), ellos tienen y conocen la red social Facebook en la cual se realiza parte de la campaña. A pesar de que laboro dentro de la institución, no tuve involucramiento protagónico en ninguna parte de la estrategia comunicativa. Es decir, no se trabajó en material que me priorice como uno de los docentes “destacados”.

Para iniciar un cambio de mentalidad que potencie su sentido de pertenencia e identificación con la unidad educativa, se formula esta campaña llamada “Educamos los líderes del mañana” en la cual el protagonista principal es el docente de secundaria.

En el proceso de desarrollo de la estrategia se conversó con los estudiantes, directivos, padres de familia y con ellos mismos para recordar el por qué decidieron ser educadores, en primer lugar, y concienciar la manera

en la que se educa al estudiante. De toda esta experiencia se plantearon diversas actividades en la que participaron los actores antes mencionados de la comunidad educativa.

Como lograrán notar a lo largo de la lectura de este trabajo, el propósito fue dar a conocer características poco conocidas o exploradas de estos docentes que día a día asisten a la institución, por lo que se dedicó una semana entera a que cada uno se convierta en protagonista de la campaña comunicacional. Es decir, el foco principal fueron los educadores, vinculando siempre al resto de la comunidad educativa que reconoce su labor como base de Tejar.

Por último, tenemos las conclusiones y recomendaciones en la cual se plantean los resultados de la estrategia comunicativa y las propuestas para la mejora de la comunicación institucional tras la experiencia obtenida con el presente proyecto integrador.

JUSTIFICACIÓN

El plan de comunicación es importante para esta empresa ya que es una unidad educativa que está creciendo y logrando varios méritos, así como aumentando cada año su alumnado. En sus 5 años de vida ha tenido una muy buena acogida por parte de los padres de familia que han inscrito a sus hijos para que se formen en esta institución. Al principio contaban con 1 paralelo por curso, actualmente han aumentado 2 salones por curso. Por otro lado, cada año va creciendo, además de su alumnado, en cuanto a su estructura, colaboradores y oferta de saberes. Ésta es la razón por la cual es necesario que comience desde sus cimientos con un plan estratégico de comunicación en el que se tenga en cuenta a todos los actores de la misma.

Si la comunicación no es buena internamente tampoco lo será externamente y sin ambas no puede prosperar una empresa ya que no se da a conocer. Para que se pueda tener una buena comunicación interna es necesario contar con la predisposición por parte de los que serán seleccionados como público objetivo.

Situación Problemática

1. No hay una buena comunicación interna.
2. Los directivos quieren manejarla como a su institución hermana, sin embargo, no es el mismo público ni contextos.
3. Los directivos no han invertido mucho en publicidad
4. Los mensajes se envían, pero no llegan al 100% de los destinatarios.
5. Los mensajes que llegan, muchas veces, no son los correctos.
6. Existen muchos líderes de opinión, varios docentes pasan la información, pero sin saber si es la adecuada o no.
7. Existe un retraso en la publicación de eventos.
8. Los documentos que se deben publicar, muchas veces, no pasan por los departamentos correspondientes.
9. No existe un Community Manager a tiempo completo.
10. Los colaboradores en un 40% son reacios a la tecnología.

MARCO INSTITUCIONAL

Línea de investigación: Comunicación interpersonal, grupal, organizacional y mediático.

PROPUESTA DE PROYECTO

Se propone realizar un plan estratégico de comunicación interna en el cual se mejore las relaciones y mensajes de los miembros del nivel de secundaria de la comunidad Tejar. Se quiere demostrar que para que una empresa progrese es necesaria una buena y fluida comunicación entre todos los miembros de la misma para así lograr el empoderamiento por parte del personal y crear nuevos voceros de la compañía.

OBJETIVOS

General.

Optimizar el proceso de comunicación interna entre los miembros del nivel secundario de la comunidad educativa a través de productos audiovisuales cuyo objetivo sea motivarlos y empoderarlos de su rol como actores de cambio, permitiendo que se sientan valorados institucionalmente.

Específicos.

1. Mejorar e innovar la propuesta del plan estratégico de comunicación.
2. Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
3. Mejorar e innovar la comunicación interna a través de los medios necesarios y conocidos por los colaboradores

COBERTURA Y LOCALIZACIÓN

Unidad Educativa Bilingüe Tejar (directivos, autoridades, colaboradores, estudiantes, padres, comunidades cercanas y stakeholders)

Instalaciones de la institución (km 7 ½ vía a Salitre).

METODOLOGÍA

Metodología Mixta

RESULTADOS ESPERADOS

1. Mejora del Plan de comunicación
2. Los miembros de la comunidad educativa se empoderan del mismo
3. Aumenta la satisfacción de los colaboradores y miembros de la institución por lo consiguiente se hace un mejor trabajo
4. Se genera un nuevo canal de comunicación interna aceptado por los miembros

CAPÍTULO 1

Marco teórico

1. Comunicación interna.

En el siglo pasado las organizaciones sobreponían la producción para lograr vender cuanto productos o servicios realizaban, sin embargo, a lo largo del tiempo se fueron dando cuenta que esa lógica industrial ya no era el centro del negocio. Como lo indicó Joan Costa¹, sus cuatro pilares: “el capital, la organización, la producción y la administración” (Carrillo & Tato, 2004) no eran más símbolos de identificación de la empresa. Ésta pasa de ser una rígida estructurada a divergente y flexible, en la que sus colaboradores no son más máquinas productoras, sino que ahora cuentan con voz y voto convirtiéndola en una red enorme en la cual emergen valores intangibles. “La Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen” (Carrillo & Tato, 2004) se han convertido en los nuevos cuatro pilares que lleva a las instituciones a prevalecer en el mercado o morir en el intento.

El mundo avanza y las instituciones deben ir a su ritmo, en este siglo es necesario tener una muy buena comunicación entre colaboradores, directivos, accionistas, proveedores y clientes para hacer que la compañía pueda mantenerse. Ciertas de ellas priorizan el marketing y las relaciones públicas lo cual sigue ayudando en las ventas, en cambio otras, dan énfasis en la comunicación interna además de la externa para así ayudar al posicionamiento de la misma. Allen F. Peeters mencionado por (Álvarez, 2007) escribe en la Revista de la Fundación Cruzcampo lo siguiente: “Si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales”

En las unidades educativas, por ejemplo, es bueno contar con un alto grado

¹ Joan Costa es un comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo español

comunicación externa y publicidad para que ésta pueda encontrarse en el pensamiento colectivo de las personas y se comiencen a interesar por saber más de ella. Sin embargo, es fundamental tener un mayor grado de comunicación interna para que la institución pueda ganarse un renombre y así no solo estar en la mente del colectivo, sino en las aspiraciones de que su hijo o hija pueda ingresar a estudiar ahí. Para lograr esto es necesario adquirir el máximo compromiso de todos los miembros de la compañía y una de las formas es por medio de la motivación colectiva, que se la puede obtener con una eficiente comunicación interna.

La comunicación interna resulta de suma importancia en las organizaciones, sin embargo muchas de ellas la consideran tan compleja que simplemente viven el día a día con una comunicación mecánica como en su tiempo lo propuso Laswell² (Emisor, Mensaje, Receptor). En el III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna³, Pamela Astudillo⁴, conferencista del mismo, planteaba esta situación con un ejemplo claro de lo que pasa actualmente. Astudillo, indicó que hace algún tiempo visitó una planta industrial ubicada a las afueras de Guayaquil y en cada poste que encontraba había un letrero que decía que todas las personas que estén en ese lugar debían llevar cascos y chalecos; para sorpresa de ella solo 2 de 10 personas que se encontraban ahí los tenían puestos.

Decidió preguntarles a los trabajadores si ellos habían visto los letreros, tras afirmar que sí, agregaron que no podían obedecer la orden porque su trabajo era muy ajetreado y la temperatura del lugar es muy alta. Por consiguiente, si usan cascos y chaquetas se deshidratan, se cansan más y paralelamente la producción disminuye que finalmente afecta en el ámbito económico. Dado este particular, ninguno de sus líderes dialogó sobre cómo

² Harold Dwight Lasswell pionero de la Ciencia política y de las teorías de la comunicación

³ III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna realizado en la ciudad de Guayaquil – Ecuador el 17 y 18 de octubre del 2018 en el Hotel Sheraton

⁴ Consultora en materia de *comunicaciones* internas y transformación cultural de organizaciones y comunidades humanas

superar esos particulares con los empleados al dar una consigna que involucra la seguridad laboral. Se optó por solo enviar la información (en este caso se puso el letrero) y hasta ahí llegó la comunicación.

Este ejemplo local da cuenta de cómo todavía no se comprende que la comunicación interna es: “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (Andrade, 2005, pág. 17). Esta comunicación puede llegar por cualquier vía, por cualquier medio, siempre y cuando previamente conozcamos cuáles son los que los colaboradores prefieren por su eficacia y facilidad de manejo ya que de esta manera se los mantiene informados, se los integra y motiva; esto permite contribuir con su trabajo para lograr los objetivos de la compañía.

Ana María Salazar Merchán, coordinadora académica de la Facultad de Marketing y Comunicación de la Universidad Ecotec en su trabajo de investigación añade lo fundamental de la comunicación interna y lo asocia con la cultura empresarial:

“La comunicación interna resulta fundamental en la estrategia global de la compañía ya que facilita el conocimiento de la actividad, de la información y de la cultura empresarial, crea vínculos comunes entre los colaboradores y la compañía” (Salazar, 2017, pág. 171) .

Con esta lógica se convierte a los colaboradores en los embajadores de la marca ya que ellos la co-crean junto con sus líderes, se puede iniciar a vislumbrar un trabajo en equipo en el que no solo los altos mandos ganan, sino que mientras la compañía crece los trabajadores lo hacen, por lo tanto, va a ser indispensable para ellos defender una imagen positiva de la misma.

Sin embargo, como se lo planteaba anteriormente, no es algo fácil ya que para que estos cambios sean tomados de buena manera y sobre todo creíbles y confiables; es necesaria la presencia de todos los miembros de la comunidad empresarial, especialmente de las cabezas, jefes, directivos o accionistas.

La comunicación interna puede presentarse como un núcleo que integra la parte directiva y gerencial con la parte operativa y funcional; a partir de éste, opera, organiza, fideliza, genera empoderamiento; creando la dialéctica de la cultura y clima organizacional (Rincón, 2018, pág. 1).

Se entiende entonces que los colaboradores internos adquieren un rol protagónico para impulsar dos estrategias de gestión, la primera hacia lo interno, que es mejorar la perspectiva y satisfacción entre compañeros de las diferentes áreas de trabajo; la segunda desde lo interior hacia el exterior, ya que es necesario que ese compromiso y propósito se vea reflejado no solo en sus productos o servicios sino también en sus acciones dentro y fuera de la compañía.

Lograr lo anterior es un reto concreto ya que muchos de los dueños de las organizaciones piensan en los números. El problema en la actualidad es que se sigue pensando en la comunicación solamente como un impulso directo a las ventas y que ésta es eficiente cuando sale de nuestra organización. En las palabras de Gabriel García Márquez⁵ “lo que no se comunica, no existe” y es por eso que la comunicación no se debe descuidar por dentro.

Los colaboradores pueden ser vistos como voceros potenciales y, de cierta manera, hasta clientes de la propia institución. El vínculo con los *Stakeholders* es fundamental el problema es que la comunicación se limitó creyendo que éstos pertenecían a ese global de clientes externos, cuando actualmente, los colaboradores pueden formar parte de ese grupo para el bien de la empresa, “nos habíamos olvidado que nuestros colaboradores son quienes conforman la institución, quienes cumplen las metas, quienes componen la identidad corporativa y son clave para hacer crecer o decrecer una organización”. (Cáceres, 2016, pág. 19)

Este razonamiento se puede vislumbrar en gran manera en las

⁵ García Márquez fue un escritor, guionista, editor y periodista colombiano.

instituciones educativas ya que, a pesar de no pertenecer estrictamente al ámbito empresarial, no dejan de ser una organización ni de manejarse bajo las reglas y leyes de las mismas. Cuando hablamos de público interno y externo dentro de estas instituciones en específico, la línea es muy delgada y casi difusa ya que, debido al servicio que se brinda los colaboradores, estudiantes y padres deben tener una gran congruencia.

Los colaboradores también son consumidores o clientes de nuestras empresas. “Es decir, nuestro público interno también es externo (...) nuestros colaboradores son embajadores”. (Cáceres, 2016, pág. 21). Así pues, los colaboradores, en este caso docentes, personal administrativo y de mantenimiento, deben manejar una buena comunicación interna ya que ellos son los protagonistas del cambio y mejora en los estudiantes e incluso en los padres de familia, así como de su nivel de satisfacción.

Uno de los más grandes retos de la comunicación interna en las organizaciones de este siglo es mantener satisfecho al cliente interno, que tenga motivación y un propósito, que no pierda su determinación solo así se podrá dar atención al cliente externo brindándole pronta solución a sus problemas y satisfaciendo sus necesidades (Muñiz, 2017, pág. 96).

2. Comunicación Interna Participativa.

“Hemos de tratar a los empleados como accionistas morales de la empresa”. Stephen R. Covey⁶

Una de las dimensiones de la comunicación interna es el *engagement*, es decir el compromiso de los colaboradores para con la empresa. Para que una persona se empodere de algo, debe tener motivos, razones y propósitos, esta

⁶ Stephen Richards Covey fue un licenciado, escritor, conferenciante, religioso y profesor estadounidense conocido por ser el autor del libro superventas: Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

causa la puede llamar de diferentes maneras y hacer que esta persona tome la iniciativa y colabore con la organización. Para lograr esto podríamos pensar que se requiere mucho tiempo y recursos, sin embargo si se busca una buena estrategia participativa, podemos lograrlo en muy poco tiempo y con el resultado esperado. De hecho, éste es el reto para los comunicadores, buscar las maneras adecuadas para lograr la motivación en los colaboradores en el menor tiempo posible y con pocos recursos económicos.

“La participación activa de los colaboradores es clave para el éxito de la gestión de comunicaciones internas de esta dimensión” (Reyes, 2012). Las compañías que trabajan por mejorar la calidad de su comunicación y motivación del colaborador no solo los impactan a ellos, sino también a su cliente externo y al mismo tiempo consiguen que sus colaboradores se sientan más orgullosos de pertenecer a dicha institución. En este contexto queda claro que el capital económico tiene tanto valor como una palabra, mensaje o ejemplo vivencial de servicio.

En un caso relatado durante el III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna que se desarrolló en Guayaquil, el 17 y 18 de octubre, la comunicóloga chilena Valentina Riquelme, hizo referencia a una estrategia comunicacional desarrollada durante el año 2017 en la Fiscalía de Chile. La institución tuvo que enfrentarse al desafío de alinear a todos sus colaboradores en torno a la nueva visión, misión, valores y objetivos, para lo cual, en dicho momento, no contaba con recursos económicos, ni con un plan de comunicación interna y mucho menos con un equipo destinado para ello.

Cuando lograron conseguir a una persona que se haga cargo de la tarea comunicacional, se realizó un diagnóstico interno y posteriormente una estrategia en la cual el propósito central fue revelar la vocación de servicio público como elemento incentivador para los colaboradores internos.

De esta manera se realizó la campaña -Vocación de Servicio Público: Todos podemos ser superhéroes- en la cual participaron además de las

autoridades de cada una de las fiscalías, los líderes del personal. Se realizaron videos en los cuales aparecían sus directivos vestidos de superhéroes atendiendo el llamado y denuncias de las personas, así mismo los líderes realizando sus labores diarias pero esta vez con sus atuendos que demostraban sus poderes. Adicional a esto se hicieron símbolos físicos con la misma temática como la máscara de Batman o el rayo de Flash para que los empleados puedan tomarse fotos con esto y contestar preguntas como ¿Cuál es tu súper poder? Según sus ocupaciones dentro de la compañía.

Todo este material fue colocado en sus redes sociales y más personas se enteraban de esta ingeniosa campaña y la comentaban participando de ella. Uno de los puntos que se destacaron, según los propios comentarios colocados en las redes, estuvo en el hecho de que quienes iniciaron con la puesta en práctica de la propuesta fueron los líderes o jefes de la Fiscalía. Al ver esto, los demás colaboradores accedieron a participar haciendo uso de las nuevas tecnologías como Facebook e Instagram para promover la campaña. En ellas se incluían “colgando” material visual que involucraba el uso de soportes físicos relativos a la propuesta (máscaras de superhéroes, símbolos alusivos, entre otros elementos).

Para el cierre de la campaña ya hubo una participación total de los miembros de la Fiscalía y el más votado por su actividad en las redes sociales obtuvo un premio por parte de sus jefes. Tal como se relata en el acta de conferencia del antes mencionado congreso, (Riquelme, 2018, pág. 5) indicó que esto ayudó al *engagement* de los empleados y a lograr que se sintieran orgullosos del trabajo que realizaban. De hecho, no les importó trabajar horas extra para la realización de los videos y fotos.

“Cada vez más organizaciones se están adaptando a los medios sociales para sacar provecho del intercambio de información con los usuarios” (Aced, 2013, pág. 33). Debido a su fácil manejo y efectividad las redes sociales se han convertido en plataformas de inmediatez noticiosa. De ahí el que las compañías creen sus redes sociales para ser más conocidas por las personas

ya que pueden llegar a diferentes partes del mundo y promocionarse muchas veces de manera gratuita. En varios casos como los nombrados anteriormente, se las ha usado para crear grupos internos y poder comunicarse de mejor manera entre los públicos objetivos y stakeholders.

“Lo digital ha llegado a todas las áreas de la comunicación y, de forma transversal, a todos los departamentos de la empresa” (Aced, 2013, pág. 325). Con redes internas es mucho más fácil para las personas obtener la información precisa en el menor tiempo posible, así como comunicarse en un tiempo parecido. Siempre va a ser importante que esta digitalización sepa ser usada por todos los colaboradores. Estas herramientas son asimiladas para ayudar con el trabajo, mas no dificultarlo ni ralentizarlo.

Por otro lado en cuanto a los formatos escritos, han decrecido con el incremento de la tecnología y también debido a la conciencia ecológica de usar menos papel que ha ido aumentando en gran número de organizaciones en la compañía de Cementos Progreso de Guatemala en sus inicios se contaba con una revista semanal en la que los colaboradores presentaban las actividades de la semana con fotos y textos; además se publicaban las novedades de la empresa siendo la misma la patrocinadora de dicho suplemento. Sin embargo, por tiempo, recursos económicos y falta de personas que realicen las notas, se dejó de imprimir.

Aun así, actualmente, los coordinadores del área de comunicación interna de la institución realizaron un impulso apoyándose de las plataformas digitales como *Nexus*⁷ para crear una plataforma de blog empresarial para el uso de los colaboradores, directivos y autoridades de la compañía. Con este nuevo formato se pudo evidenciar como los colaboradores interactuaban mucho más y mejor entre ellos además de la inmediatez con la que llegaba todo tipo de información institucional. (Formanchuk, 2017)

⁷ Plataforma comunicacional. App para compañías

Como en el caso previamente citado, también podemos encontrar plataformas gratuitas para el manejo de la comunicación interna de empresas como el caso de *Workplace by Facebook*. En sus inicios se llamó *Facebook at Work*, es una aplicación de uso comunicacional que conecta a las personas de una misma empresa para fomentar la colaboración entre colaboradores e impulsar las propuestas y resultados institucionales. Cuenta con las mismas funciones de un perfil de Facebook, pero creado específicamente para esta comunidad institucional ningún integrante que no pertenezca a la compañía podrá ingresar. Tener a los colaboradores, directivos, gerentes y administrativos en una sola plataforma virtual juntos, se convierte en una manera de hacerlos sentir en comunidad, dando paso a que avancen todos al mismo ritmo.

3. Planificación Estratégica.

Cuando hablamos de planificación estratégica hablamos de cambios, pero no los superficiales sino los coyunturales que ayuden, en buena forma, al sentir de la organización. Por lo consiguiente no solo necesitamos saber lo que queremos hacer, sino cómo lo vamos a hacer y para qué.

Una estrategia comprende acciones meditadas y planificadas para lograr un objetivo, meta o propósito. “Lo que no podemos hacer, de ninguna manera, es vivir un cambio organizacional sin una estrategia y plan comunicacional” (Cáceres, 2018, pág. 3). Para realizar una nueva plantación es necesario abonar, cuidar y regar la tierra para plantar nuevas semillas y poder tener una mejor cosecha; lo mismo pasa con las compañías. Es esencial que se mejore desde las bases ya que no podemos comenzar a construir sobre ruinas porque al más mínimo contratiempo pueden derrumbarse y con ellas la organización entera.

Si no hay un cambio de 90°, no podemos mejorar porque las bases estarán débiles. Para (Cáceres, 2018, pág. 1) “cuando las organizaciones planteen una transformación, estaremos hablando de (...) cambiar la estrategia,

redefinir una cultura que esté en sintonía con ésta y dar respuesta a escenarios externos e internos cada vez más complejos”.

El comunicólogo colombiano, (Jimenez, 2018, pág. 1) plantea algo similar al anterior autor solo que con palabras más directas “es cambiar o morir”. Si se lo plantea en términos prácticos, se puede observar cómo en las últimas dos décadas saltamos de jefes de personal a líderes de talento humano o de secretarías a asistentes administrativas, esto nos demuestra cuán importante es aplicar mudanzas dentro de las organizaciones.

Existen cada vez más organizaciones que han comprendido que es necesario generar profundos cambios culturales acordes al contexto global en el que actualmente están insertadas (Kotter, 2000, pág. 37). Ese contexto ha sido entendido a tan amplia escala que el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España cada año entrega premios a las mejores prácticas en comunicación interna, en abril de este año tuvo su 9na edición. Reconocidas instituciones internacionales que han generado mejores vínculos con la comunicación interna obtienen los galardones.

Una de ellas es AXA que recibió el premio a Mejor Campaña de Comunicación Interna, gracias a su proyecto “*pAXA palabra*” (Un concurso – tipo televisivo- para averiguar el grado de conocimiento de los empleados sobre sus clientes. Otro galardón fue el obtenido por la iniciativa “*Mi corazón es rojo, rojo Avianca*”, en la cual la aerolínea estrechó los vínculos emocionales y racionales entre todos los trabajadores de la empresa.

Un tercer caso fue el de la empresa Vodafone creando la campaña “*People Plan 2017*”, en ella comunicaban a sus colaboradores su programa para mejorar la agilidad y simplicidad de sus procesos. En general, todas estas iniciativas apelaron por el uso de ideas originales y eficaces que lograron aumentar la satisfacción de su público interno logrando un

empoderamiento no solo de los procesos sino de su identidad corporativa.⁸

Según (Kotter, 2011, pág. 23) “El cambio es difícil, aun cuando vemos una necesidad (...) la clave es crear algo que una en torno suyo a las personas, y luego ganarse sus mentes y corazones”. Es necesario un compromiso genuino para que este ocurra, cuando se tiene esta idea es fundamental atraer la atención de las personas para que también sientan la necesidad y apuesten por ella. Es notorio entonces que el cambio inicia desde dentro y el compromiso del personal en esos procesos es fundamental. Debido a esto se debe formar una comunicación efectiva y además participativa. Si los colaboradores no sienten su aporte en los objetivos de la empresa para ellos serán ajenos por lo consiguiente poco importantes. Es fundamental que se involucren en los procesos base y creen un significado o propósito en común para que día a día sus acciones sean motivadas a éste.

Gestionar este cambio requiere de un liderazgo activo por parte de los altos mandos ya que, en este nuevo proceso, los subordinados aprenden con el ejemplo. Como lo afirma (Villafañe, 2002, pág. 175) “Es preponderante transmitir confianza en todos los asuntos relacionados con el cambio, (...) por lo que esta debe ser la principal tarea de los directivos”. Los directivos, jefes, dueños o accionistas deben ser los que en primer lugar participen de la estrategia para que los demás se sientan identificados con la misma; el personal se sumará a este proceso si se siente tomado en cuenta y comparten el porqué del cambio, además de ver a sus directivos trabajando coherentemente en este proceso.

Desde la biología podemos comprender que los seres humanos somos sistemas extensos y complejos y es así como operamos. Nuestro cuerpo tiene una serie de células que se agrupan en tejidos, éstos a su vez en órganos que

⁸ Información tomada de la página del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España.

<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/entrega-de-los-ix-premios-en-comunicacion-interna-2/>

forman los sistemas que en conjunto forman el cuerpo humano y le dan movimiento, vida y permanencia en el mundo; lo mismo ocurre con las organizaciones. Las comunicaciones internas serán más asertivas cuando se comprenda que los seres humanos trabajamos como lo que somos, sistemas, individuales o en conjunto. “Son las relaciones entre las personas las que hacen que una organización tenga la cultura que tiene, con los resultados que tiene” (Astudillo, 2018, pág. 4).

Cuando se entiende la comunicación como un proceso de simple transmisión de mensajes se está hablando de un modelo que es biológicamente inadecuado para el hombre, pero muy eficiente para las máquinas-así podemos ver que a las computadoras se les digita una serie de comandos y ellas hacen lo que estos les ordenan, ni más ni menos- pero los humanos no. Cuando nosotros nos comunicamos realizamos un proceso que en palabras de (Astudillo, 2018, pág. 3) , comunicóloga chilena se denomina “acoplamiento estructural”. Éste es determinado por el bagaje histórico y estructural de los sujetos que envían y reciben los mensajes, es decir que la comunicación no puede ser homogénea o igual para todos. Un ejemplo de esto pueden ser los tipos de conversaciones que se tienen con los adolescentes, contrapuestas con las que se tienen con un adulto mayor. A los más jóvenes se les pueden mencionar frases como “dame un *like*” o “hagamos un en vivo” y es de perfecto entendimiento. Mientras que no va a pasar lo mismo con las personas ya avanzadas en edad. Con la comunicación es necesario ser muy transparente, creativo, preciso y conciso para lograr que cada uno con su propia historia pueda formar parte de ella.

4. Comunicación Y Educación.

Las organizaciones cada vez dan mayor importancia a la comunicación en sus estructuras, ya que les permiten afianzar una imagen institucional y corporativa que sea coherente y fiable no solo exteriormente. Según la RAE se considera organización a una asociación de personas reguladas por un

conjunto de normas en función de determinados fines⁹. Por lo tanto, la comunicación organizacional no solo la podemos encontrar en compañías o industrias que ofertan productos tangibles o servicios inmediatos, sino en toda unidad organizada estructuralmente con un objetivo en común. Ese es el caso de cualquier unidad educativa, ya que se encuentra conformada dentro de un establecimiento y tiene por objetivo brindar un servicio: la educación.

Si bien se reconoce que cada institución de educación se maneja bajo sus propias reglas o estatutos, a gran escala cuenta con los mismos actores –los docentes. Desde los que pertenecen al área de inicial, pasando por los de elemental, media y bachillerato, hasta los que dictan materias especiales y están en más de uno de los niveles antes mencionados, Todos ellos con diferente tipo de información y actualizaciones constantes no es de asombrarse que existan falencias en la comunicación. Para superar esto es necesario considerar a la comunicación como una herramienta estratégica y operativa que analiza las situaciones problema, crea soluciones, las lleva a cabo y las ayuda a mantenerse.

Como lo afirma (Botto, 2003, pág. 4) “La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación”. Generar una transformación en una empresa es una tarea de largo aliento, por ello la estrategia se debe crear con las personas. El empoderamiento de los colaboradores los hace convertirse en actores con poderes definidos. Los docentes, administrativos y personal de mantenimiento deben conocer y vivir los objetivos y la misión de la institución porque cada paso que dan dentro de la misma debe velar por ellos.

Sin embargo, para que la comunicación interna dentro de una institución educativa logre funcionar, es necesario tener en cuenta que el servicio que

⁹ Tomado del diccionario oficial de la Real Academia Española de la Lengua, disponible en línea: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=organización>

ofertan es de retribución e influye en los clientes en su futuro. De los 4 actores de las instituciones educativas (directivos, administrativos, mantenimiento y docentes), son los últimos los que directamente llevan esa carga. Por lo tanto, es fundamental para la organización que ellos cuenten con óptimas condiciones laborales y su propósito esté alienado con el de la unidad educativa, en esto el departamento de Talento Humano y Comunicación deben ir de la mano.

La comunicación interna beneficia al clima laboral ya que favorece las buenas relaciones interpersonales entre todos los colaboradores, además toma parte en lograr una identidad organizacional bien definida evitando de esta manera las crisis internas (Alarmas, 2014). Una organización es el modo de conversar de sus trabajadores el trato y la empatía que se demuestran. La comunicación interna se debe preocupar por estas conversaciones que se dan dentro del ámbito de la organización, ya que son las que caracterizan a una compañía de las demás.

La comunicación formal es la que debe primar con mensajes claros, medios y canales de comunicación adecuados y en su forma transversal. Con ayuda de estos factores, se resalta el empoderamiento de los colaboradores ya que al compartir un propósito fijo y creíble están trabajando en pro de la mejora común, es decir no solamente por la institución sino también por sus alumnos y por ellos mismos. La transversalidad permite además poder compartir las fortalezas y debilidades, la retroalimentación en la comunicación la hace fluir y generar un clima laboral positivo (Montero Arévalo & Rodríguez Veintimilla, 2013, pág. 72).

En su tesis de maestría concluyeron que “se debe mejorar la comunicación dentro de la institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces”. Comúnmente en las organizaciones se usan los medios tradicionales de comunicación, teléfono, cara a cara (reuniones) y memorándum; con el auge de las nuevas tecnologías avanzamos al correo electrónico, sin embargo, es necesario no estancarnos.

Una manera más eficaz y rápida de comunicarse actualmente es mediante el uso de redes sociales. Aunque pueda parecer arma de doble filo cuando hablamos de su uso dentro de la institución educativa, si se cuenta con una buena estrategia comunicacional el uso de estas herramientas puede ayudar mucho a manejar fluidamente una comunicación formal y obtener respuestas oportunas.

Como afirma (López , 2012, pág. 320) que con el fin de optimizar procesos de comunicación académica, propuso un diseño e implementación de una plataforma web “Se automatizó los procesos de comunicación educativa y generó que los docentes redefinan su rol, convirtiéndose en agentes activos de cambio mediante una metodología de educación tecnológica”. Su importancia está en que incide en el desarrollo del docente con las nuevas tecnologías, adecuándolo al mundo de hoy, y disminuye los trámites agilizando el proceso de comunicación permitiéndole tener más tiempo para otras tareas dentro de la misma institución, además evita el agotamiento y desmotivación.

Lo anterior influye altamente en el clima social educativo, si se lo maneja de la manera incorrecta. La calidad de vida escolar está asociada con las sensaciones de bienestar general, confianza en las propias habilidades, creencia de lo aprendido en el aula de clase, sentido de pertenencia con la institución, interacción de pares y experiencias académicas con docentes (Milicic & Arón, 2017, pág. 3).

Por el lado de los estudiantes que son quienes reciben los conocimientos y fomentan sus habilidades con ayuda de sus profesores, es imprescindible tener una buena conexión. Ser sinónimo de confianza, motivación, valores y liderazgo es lo que genera la coherencia entre lo que se enseña y lo que se practica, no se puede tener un clima organizacional inadecuado sin que se afecte al cliente principal y descontinúe el servicio ofertado.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Unidad Educativa Bilingüe Tejar fue fundada el 23 de abril del 2013 por la Pisc. Carola Saltos y sus hijos, el Dr. Pablo Díaz y el Ing. Carlos Luis Díaz y con esa fecha consta la autorización para el funcionamiento del establecimiento. Con su primera Rectora Msc. Maitté Mora Márquez, nació en Tejar la necesidad de un crear un espacio para el aprendizaje en las personas que se encuentran ubicadas en las cercanías de la institución.¹⁰

Actualmente se encuentran en proceso de expansión en cuanto a instalaciones y desde este año lectivo 2018 – 2019 tienen todos los niveles educativos, inicial, preparatorio, elemental, media, superior y bachillerato.¹¹

Tejar se presenta ante la ciudadanía como una institución que busca hacer énfasis en el aprendizaje de la cultura y el respeto a la misma. Adicionalmente, indican que cada individuo que crezca en su institución se formará con ideales y valores que puedan convertirlo en un ciudadano ejemplar.

Sobre características y contenidos curriculares, la imagen externa proyecta la formación de líderes bilingües. Desde el año 2015 las autoridades reafirmaron la necesidad de la acreditación de bilingüismo, ese año en el POA (Plan Operativo Anual – Donde se establecen los procedimientos de la institución del año lectivo que viene) se sumaron más horas y materias en el idioma inglés. En el año 2016 los estudiantes ya tenían la suficiente cantidad de horas y luego de ciertas evaluaciones al alumnado por parte del Ministerio de Educación, la institución obtiene dicho nombramiento en el año 2017. El inglés y el francés son los dos idiomas que forman parte de su currículo para

10 Historia de UEBTejar en: <http://www.tejar.com.ec/index.php/tejar/historia>

11 Información tomada de : <http://www.tejar.com.ec>

lograr dicho cometido.¹²

En el año 2016 los directivos vieron la necesidad de contar con alguien que maneje las redes sociales del colegio creando por ello el puesto de *Community Manager* en la institución, sin embargo, no se realizaban todas las labores que un comunicador organizacional debe hacer por falta de tiempo y presupuesto. En el año 2017 la institución entró en un proceso de validación EFQM (*European Foundation for Quality Management*)¹³. Un modelo de calidad creado para la autoevaluación y búsqueda de procesos de mejora continua en las organizaciones, mientras las instituciones inscritas en este proceso mejoren año a año su planes operativos e internos, van adquiriendo estrellas hasta llegar a obtener 5, lo cual significa un rendimiento óptimo en todas las áreas de la misma.

Al iniciar dicho proceso, la organización, tuvo que hacer un examen interno y seleccionar 3 aspectos a mejorar. El primero de ellos fue el de los procesos de la institución, el segundo el de misión, visión y valores y por último el de encuestas. Luego del primer año de trabajo mejorando estas aristas, tuvo su primera estrella EFQM que significa que la unidad educativa está comprometida con la excelencia.¹⁴

Sin embargo, durante el proceso se pudo evidenciar ciertas falencias que existían:

La primera de ellas se refiere a la identidad de la institución como es entendida la Misión, Visión y valores los cuales eran:

12 Información tomada de: <http://www.tejar.com.ec/index.php/que-ofrecemos/idiomas-extranjeros>

13 Conceptualizaciones de EFQM: <http://www.efqm.es/>

14 Evidencia fotográfica en: <http://www.tejar.com.ec/index.php/galerias/actividades-2017/category/204-primera-estrella-efqm>

Misión.

Formar estudiantes con identidad y autonomía personal, bilingües, proactivos, críticos con principios, virtudes y valores éticos, morales y cívicos, con profundo amor y respeto al ecosistema, la biodiversidad y su comunidad para desarrollar y fortalecer sus capacidades con fundamentos científicos y tecnológicos para la aplicación de conocimientos teórico-prácticos de estudios posteriores.

Visión.

Ser una institución reconocida como formadora de líderes bilingües con identidad y autonomía personal, respetando a la naturaleza y la igualdad de derechos pluriculturales con principios, virtudes y valores éticos, morales y cívicos para desarrollar y fortalecer sus capacidades con fundamentos científicos, y dominio de nuevas tecnologías.

Valores institucionales.

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad

El problema con estos conceptos era su extensión y profundidad. En principio era muy largo, difícil de memorizar y su profundidad en cuanto a compromisos, imposible de cumplir. Para las evaluaciones de rendimiento del personal se los hacían aprender de memoria y para el docente fue entendido como un trabajo más por hacer. Por lo tanto, los colaboradores los conocían, pero no los aplicaban porque no comprendían el proceso formativo detrás de los mismos. El grupo que se encargó de redefinir dicha parte, lo hizo con participación de los 3 entes fundamentales de la institución: Colaboradores, estudiantes y padres de familia. De tal manera se obtuvieron los nuevos ejes:

Figura 1. Misión y Visión Tejar.

NUEVO AÑO, NUEVOS OBJETIVOS



Misión: Somos una unidad educativa bilingüe que brinda **formación para el desarrollo intelectual** fortalecimiento de los **valores** y una **conciencia ecológica**.

Visión: Ser una unidad educativa de **excelencia académica** y **educación en idiomas**, donde el **entorno ecológico** y la tecnología constituyan un ambiente de aprendizaje adecuado para la formación de nuestros estudiantes.



UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER

Fuente: Unidad Educativa Tejar.

Figura 2. Valores Tejar.

VALORES



- **Respeto a la comunidad educativa.**
- **Responsabilidad.**
- **Honestidad en el cumplimiento de una educación real.**
- **Comprometidos con la educación.**
- **Apoyo.**



UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER

Fuente: Unidad Educativa Tejar.

Este proyecto sirvió para definir un horizonte y entrelazar las diversas acciones o actividades que promueve el grupo humano de la institución y de esa manera crear cultura congruente al propósito esperado.

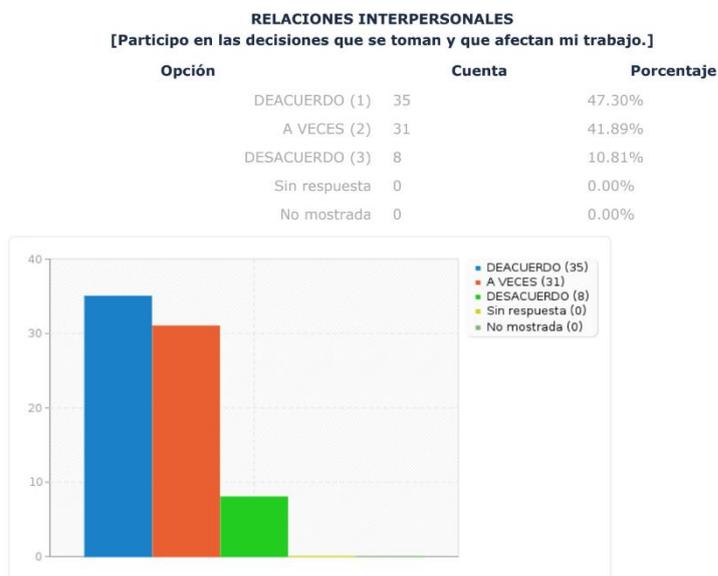
Por otro lado, se evidenciaba desconocimiento en cuanto a los procesos internos y esto afectaba a la comunicación y buen cumplimiento de deberes y obligaciones. Las autoridades ejercían una comunicación vertical, los lineamientos de los procesos venían de CEBI (colegio hermano) ya que era donde se encontraban las autoridades y líderes de calidad.

Los mismos procesos que se realizaban en dicho establecimiento los tenían que igualar en Tejar, y no se contemplaban las realidades diferentes en las que se vivía, por lo tanto, varias maneras de hacer las cosas, no llegaban a buen término.

La persona que los lideraba, en este caso su rectora, era un canal de información, ya que ella solo designaba tareas y las coordinadoras debían pasar la información a los docentes o directores de áreas y ellos debían cumplirlas. Los subordinados llegaron a tener varios inconvenientes con sus superiores debido a este tema, ellos no se sentían escuchados y menos identificados.

El 86.05% de los colaboradores realizaron una encuesta emitida por Talento Humano junto con el grupo de encuestas para la validación EFQM, y según sus respuestas se pudo vislumbrar el bajo nivel de complacencia que tenían con la institución. Un 52.70% de los colaboradores indicó que a veces y casi nunca ellos podían participar de las decisiones que tomaban sus superiores y eso afectaba su trabajo.

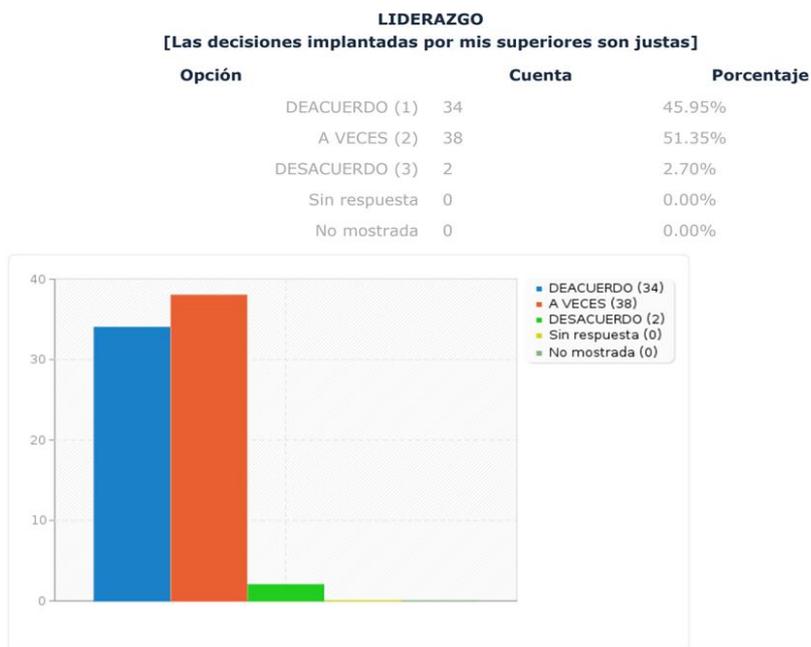
Figura 3. Antecedentes.



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Así mismo, el 54.05% creían que las decisiones implantadas por sus superiores no eran justas para ellos. Con esto se puede evidenciar no solamente la falta de comunicación, sino también de liderazgo por parte de las autoridades y la manera en la que se hacían las cosas por obligación.

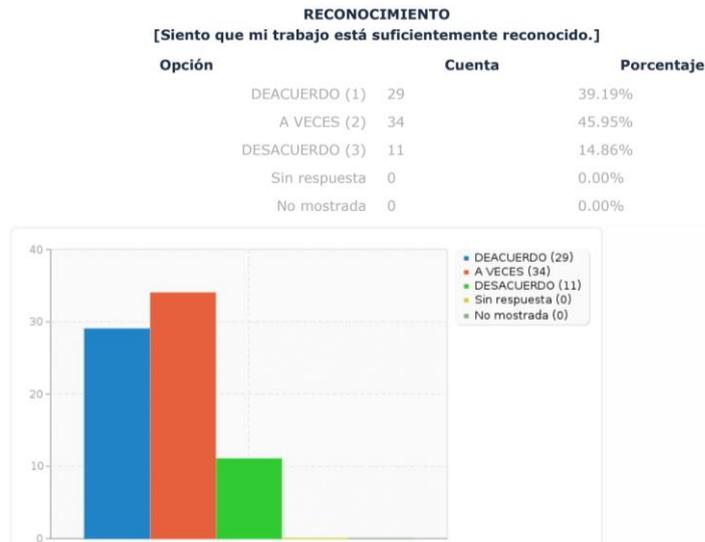
Figura 4. Liderazgo.



Fuente: Unidad Educativa Tejar

El 60.81% de ellos afirmaban que no siempre sentían que su trabajo era reconocido y no se sentían satisfechos con sus sueldos ni ascensos de otros. No existía la motivación al trabajador por ninguna de las vías, ni la personal - humana, ni la económica. Esto influye directamente en su trabajo y por consiguiente en la calidad del servicio brindado.

Figura 5. Reconocimiento.



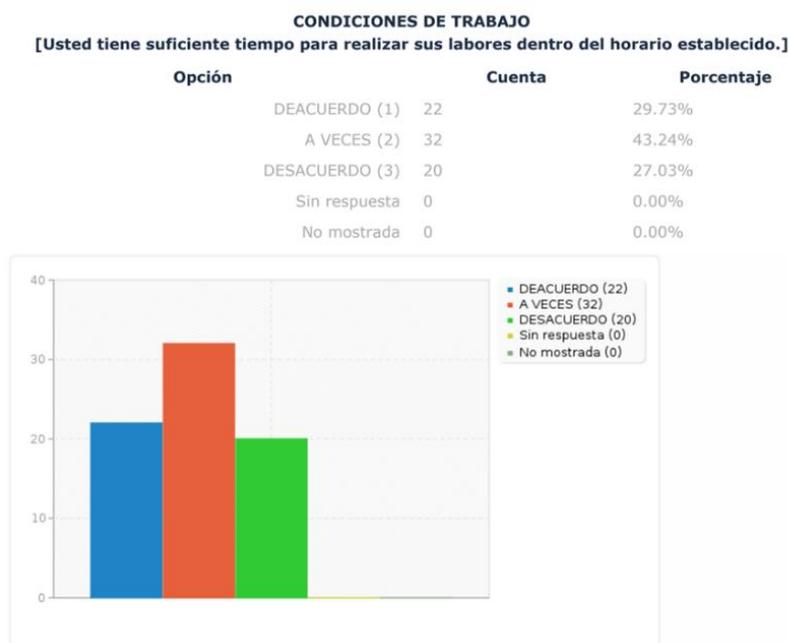
Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 6. Reconocimiento.



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 7. Liderazgo.



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Finalmente, el 70.27% expresó que no cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus labores diarias dentro del horario establecido. Esto por confusión en los procesos y por exceso de trabajo además de no tener las herramientas necesarias para realizarlo.

Iniciando el año 2018 se realizó un reajuste de personal, lo cual implicó la sustitución de la rectora de la institución y con ella de varios docentes y administrativos que no cumplían con el estándar de la misma. Dicho cambio, en principio, generó temor entre el personal; sin embargo, cuando la nueva rectora Msc. Adalggisa Ruíz, asumió el mando pudieron apreciar por parte de ella, empatía, condescendencia y apoyo a su labor.

Lo principal para ella en ese momento fue realizar los cambios necesarios para la mejora continua del establecimiento. En primer lugar, se socializó la nueva misión, visión y valores con los colaboradores, estudiantes y padres de familia. Así mismo se dictaron charlas y talleres de los procesos y lineamientos

del gobierno que los docentes desconocían.

Posteriormente se realizó un reajuste de las tareas que debía realizar cada uno y se solicitaron nuevos espacios e implementos para realizar las labores diarias.

Actualmente se puede evidenciar un mejor ambiente laboral de la institución. Los docentes cuentan con una sala de profesores equipada, se crearon nuevas oficinas para las personas de administrativo y se las ubicó en puntos estratégicos del establecimiento.

Los colaboradores pueden pedir los suministros necesarios para sus tareas, cuentan con un mejor servicio de alimentos y transportación. En cuanto a los estudiantes, tienen más eventos internos y externos, están dando a conocer a la institución en ferias, talleres y concursos intercolegiales. Tienen un mejor rendimiento en sus actividades y clases dinámicas. El concejo estudiantil puede dialogar con los directivos en relación a los diferentes eventos que quieran realizar y se manifiesta entre todo el cuerpo humano de la organización el apoyo y motivación.

La institución preocupada por conocer si la situación problemática había cambiado realizó una nueva encuesta a los colaboradores en noviembre de 2018, sin embargo, aunque se solicitaron los resultados, no fueron posibles obtenerlos hasta el cierre de este proyecto.

Para los fines de esta tesis se elaboró un sondeo exclusivamente a las coordinadoras de los niveles de inicial, primaria y secundaria¹⁵, quienes vivieron el proceso de cambio de la rectora y concluyeron que ha habido varias mejoras en Tejar. Todas coincidieron en señalar que las cosas han variado positivamente, pues ahora hay más apertura por parte de los directivos que incluyen a toda la comunidad preponderando la escucha y atención a la comunidad como eje principal.

¹⁵ Los resultados se pueden visualizar en los Anexos.

Se señaló también que la nueva rectora ha apoyado a sus coordinadores y docentes, trabaja en conjunto para ayudar a solucionar los problemas que todavía pueden persistir, pero siempre velando por el bien común. Las coordinadoras así mismo se sienten más apoyadas por ella, aunque también sienten que les exige poner más empeño en su trabajo. Brinda reconocimiento a los que se lo merecen y apoya en la mejora a los que lo necesitan.

CAPÍTULO 3

Comunicación Aplicada En La Institución Tejar

Antecedentes.

El departamento de Comunicación en Tejar fue creado en el 2016 ya que se vio la necesidad de mantener sus redes sociales activas. Éstas habían sido creadas en el 2015, sin embargo, no había flujo de información, motivo por el cual se designó a una persona para que realice ese trabajo. Tejar contaba con Facebook y su página oficial web. En la primera tenía una foto de perfil producida en computadora con estudiantes modelo y un uniforme que no era de la institución, sus álbumes de fotos tenían de 3 a 5 fotos cada uno con imágenes no tan nítidas y en baja calidad.

A mediados del año 2016, el departamento de Comunicación, solo se encargaba de subir fotos de las actividades de la institución a la red social Facebook y a la sección de galerías de la página web oficial. Las fotos eran tomadas por los docentes con sus teléfonos celulares enviadas a un formulario creado en Gmail donde escribían los datos importantes del evento como la fecha, hora, participantes, lugar, breve resumen, etc. Ésta petición llegaba al correo del área, se revisaba la ortografía, redacción y composición fotográfica, luego se procedía a enviar las correcciones al diseñador gráfico para que en las fotografías se ubique la marca de agua de la institución y proceda a subirlas.

En cuanto a la comunicación interna de ese año, era inexistente. El flujo era unidireccional vertical, es decir que todo lo que gerencia general aprobaba, se hacía. Los comunicados se manejaban a través de correos en los cuales se daban directrices a seguir sin explicar el por qué, los colaboradores se confundían con las órdenes recibidas, unos trabajaban más que otros y sentían que no se recibía la retribución necesaria. Es decir, los correos no eran comprendidos muy bien por los docentes, por lo tanto, no se cumplían todos los requerimientos tal cual se necesitaba. Partiendo de este principio, el

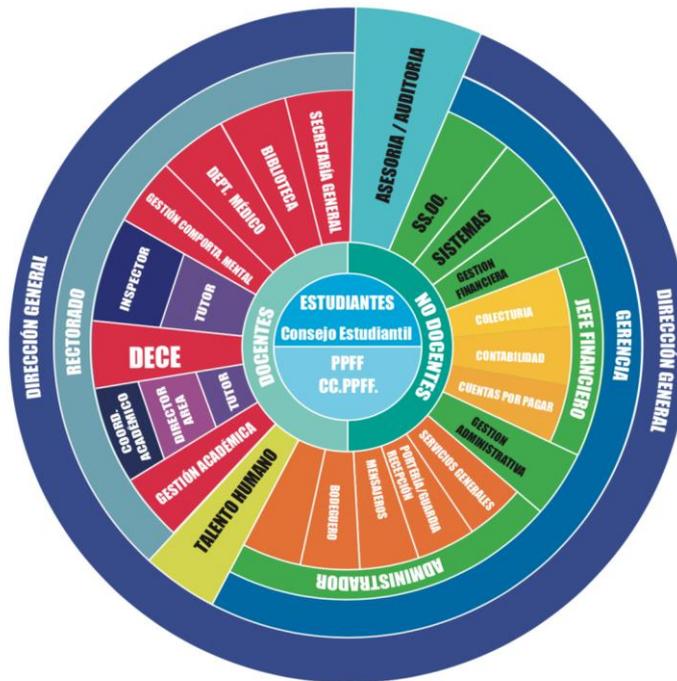
ambiente laboral no era el mejor ni entre colaboradores, ni entre jefes y subordinados.

A finales del 2016, debido al proceso de admisiones, se le asigna una nueva tarea al área comunicacional: promocionar en las revistas Estudiantes 2000, Vistazo, y suplementos de El Universo a la institución. Para lograr esto se tuvo que realizar sesiones de fotos y redacción de textos, una vez cumplidos y verificados por los dueños se enviaba para la publicación. Como podemos observar la efímera comunicación originaba grandes problemas en el ámbito organizacional y dependía jerárquicamente de quienes no poseen conocimiento en el sector. Los procesos institucionales no eran cumplidos, debido a que las instrucciones eran dadas tomando en cuenta otra realidad, los colaboradores trataban de cumplir los lineamientos en ciertos casos y en otros no y la satisfacción de los colaboradores no era buena.

Comunicación.

Para inicios del siguiente año lectivo los líderes de calidad (ubicados en el colegio hermano, CEBI) trabajaron en documentos para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa. Uno de ellos fue el organigrama institucional:

Figura 8. Estudiantes Consejo Estudiantil.



Fuente: Unidad Educativa Tejar.

Éste está pensado de mayor a menor sin embargo ubica a los estudiantes y padres de familia en el centro de sus acciones. En la primera parte encontramos a Dirección General a cargo de la dueña del colegio, Psic. Carola Saltos, como segunda instancia están Rectorado actualmente designado a la Msc. Adalgisa Ruíz y Gerencia con el Ing. Pablo Díaz (hijo de la dueña). Los siguientes en la jerarquía son los administrativos de todas las áreas, luego los docentes y posteriormente los estudiantes y padres de familia, cada uno con su comité respectivo. Adicional a esto tenemos al departamento de Talento Humano y Asesores de calidad que se ubican en una posición transversal. Otro de los documentos fue el de los canales de comunicación con nuestros clientes más cercanos, los padres de familia:

Figura 9. Comunicaciones Tejar

Comunicaciones TEJAR

Unidad Educativa Bilingüe TEJAR

UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER

A toda la Comunidad Interna extendemos los canales oficiales de comunicación a usar con los Padre de familia.

1

ENTREVISTAS

Uso del Formulario de entrevistas a PPF.

2

VIDEOCONFERENCIA

En construcción.

3

TELÉFONO

La comunicación por este medio es desde la base de la Unidad Educativa y no desde teléfonos personales.

4

CARTAS

Formato de comunicaciones escritas (logotipo TEJAR y firma de autoridad) u oficios dirigidos al PPF.

5

BUZÓN TEJAR

Para comunicados breves hacia el padre de familia, disponible en el SWA y micrositio institucional.

Para envío de notificaciones de carácter urgente. Se gestiona por medio del DECE.

Su uso exclusivo es entre colaboradores.

La respuesta de comentarios generadas en este canal son dadas por Comunicaciones TEJAR.

6

SMS

7

E-MAIL

8

FB-MESSENGER

9

FB- ESTADOS

Lo no descrito en este afiche son **CANALES NO AUTORIZADOS** y su uso será considerado una falta al Reglamento Interno de trabajo.

visitanos en: www.tejar.com.ec

Dirección: Km. 7 1/2 vía a Salitre
PBX: 3713530

Fuente: Unidad Educativa Tejar

La manera más eficaz de entablar comunicación con ellos es a través de entrevistas cara a cara en la cual el docente lleva su formato y escribe a mano el acuerdo al que se llegó. Dicho documento contiene los nombres del representante, del estudiante, el acuerdo anterior, el motivo de la citación, y los nuevos acuerdos y debe ser firmado por los presentes.

Figura 10. Registro Individual de Entrevista Tejar.

Unidad Educativa Bilingüe Tejar

UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER

REGISTRO INDIVIDUAL DE ENTREVISTA

Año lectivo 2018-2019

Estudiante: _____ Inicial/Grado/Curso: _____ N° de entrevista _____

PERSONA ENTREVISTADA:

Estudiante: ___ Mamá: ___ Papá: ___ Otro: ___

(especifique): _____

EVALUACIÓN DEL ACUERDO Y/O COMPROMISO ANTERIOR:

MOTIVO:

Comportamiento Académico Otros

Especifique: _____

DESARROLLO Y OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES DE LA ENTREVISTA:

Fuente: Unidad Educativa Tejar

El siguiente, es la videoconferencia que hasta el día de hoy no se la ha realizado. La vía telefónica se la utiliza cuando se debe citar a los padres o indicar cierta comunicación de carácter académico o disciplinario, al padre de familia siempre se lo ha de contactar vía conmutadores internos, nunca desde algún teléfono personal. Para este medio también se realizó un formato de comunicación:

Figura 11. Canales de comunicación



Fuente: Unidad Educativa Tejar

El formato de comunicaciones escritas o cartas se refieren a las circulares o citas, las cuales deben tener los logotipos (EFQM – Institución) y ser previamente aprobados por una autoridad.

Figura 12. Citación

Unidad Educativa Bilingüe Tejar
UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER

EFQM
Committed to Excellence
2018

CITACIÓN

Señor Padre de Familia:

Con un saludo cordial me dirijo a Ud., solicitándole acercarse a la Institución Educativa para dialogar sobre su representado(a) _____ Grado / Año: _____
El día _____ Hora: _____
Asunto/Motivo: _____
Entrevistarse con: _____

DOCENTE TUTOR(A) CONSEJERO(A)

INSPECTOR(A) COORDINADORA(A)

Fecha de entrega al estudiante: _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DE RECIBO DEL REPRESENTANTE

Fuente: Unidad Educativa Tejar

El buzón Tejar tiene dos finalidades, en principio se lo utiliza para comunicados breves con el padre de familia, ya sea para citarlo o informar de alguna calificación o recuperación de trabajos académicos y a su vez los padres de familia envían sugerencias o comentarios, éstos llegan al correo de las autoridades o del docente o administrativo correspondiente.

Figura 13. Buzón Tejar

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE TEJAR
Un Entorno para aprender y crecer

COMUNICACIÓN CON PADRES DE FAMILIA 2018 - 2019

[INDIVIDUAL / LISTAS](#)

Curso Seleccione Docente LISSETTE FLORIL Mail Copia

Estudiante [Seleccionar // Deseleccionar // Reporte de Enviados](#)

[Anterior](#) [Siguiente](#)

Mensaje
FAVOR DAR CLIC UNA SOLA VEZ EN EL BOTON ENVIAR

500

Enviar

Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 14. Comunicación



Fuente: Unidad Educativa Tejar

El mensaje de texto (SMS) se lo redacta para situaciones de carácter urgente. El e-mail fue restringido solo para uso interno, entre instituciones hermanas o externas. - *Si se necesita enviar algún comunicado al padre de familia se lo realiza a través del Buzón Tejar (copiando inmediatamente a su coordinador), la respuesta del padre llega al correo institucional del docente y si éste quisiera responder lo hace nuevamente desde Buzón Tejar.* - Todo correo debe tener la firma institucional de la persona que lo envía como se muestra a continuación (dichas firmas las realizó el departamento de comunicaciones junto con el área web y de diseño):

Figura 15. Firma

Saludos,

Diego Cabrera C.
Departamento de Sistemas
 ✉ dcabrera@tejar.com.ec
 ☎ (04) 3713540 Ext. 206
 📍 Km. 7.5 Vía a Salitre
 🌐 www.tejar.com.ec



Unidad Educativa Bilingüe
TEJAR




EFQM
 Committed to Excellence
 2020

af
 Alliance for Quality
 Certification

Organizaciones Padisa S.A.



Antes de imprimir este correo piense en su compromiso y responsabilidad con el Medio Ambiente.



Fuente: Unidad Educativa Tejar

El uso de Facebook¹⁶ era solamente para subir publicaciones de fotos de actividades y eventos de la unidad educativa, mientras que el Messenger de la misma red social servía para responder dudas de los padres aspirantes.

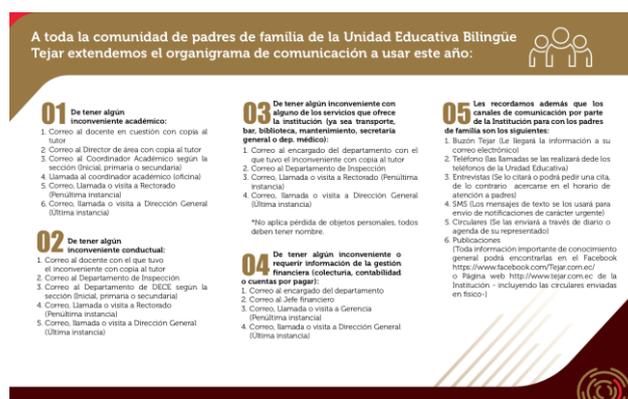
Figura 16. Fanpage



Fuente: Unidad Educativa Tejar

La socialización de estos documentos se la realizó en la primera reunión de padres de familia al inicio del año escolar, se les entregó impreso los documentos anteriores y una guía de uso:

Figura 17. Comunicación



Fuente: Unidad Educativa Tejar

¹⁶ Facebook Tejar: https://www.facebook.com/Tejar.com.ec/?eid=ARBjIFSfWUgWw-0p7a2SuVWJ7ABFeHD-ZX2oazppsquF97ZVyskc7_qOtl6ER81Kh-ihAW2XwZ8epb2d

Todos estos documentos y otros más reposan en el Micrositio Tejar17. Éste es accesible para todos aquellos que cuenten con el correo de la institución. El almacenamiento, junto con los documentos oficiales, fue actualizado este año.

En esta web interna se puede encontrar el directorio de teléfonos, los reglamentos, calendario de actividades, el buzón de sugerencias, las reservas de los salones de usos múltiples y proyectores, plataformas del área de inglés, hipervínculos a la página web, el sistema académico, correo electrónico y Google Drive personal, etc.

Figura 18. Página web



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Adicional a esto se encuentra la gestión Tejar donde se ubican todos los formatos disponibles:

¹⁷ Micrositio Tejar: micrositio.tejar.com.ec

Figura 19. Formatos de comunicación

Gestión Tejar

En esta sección puede descargar los diferentes formularios y/o formatos de uso cotidiano en la institución.

<p>Solicitud de publicación de fotos: Acceder al formulario</p> <p>Formato para Diapositivas en Power Point: Descargar formato</p> <p>Formatos para creación de circulares: Descargar formato horizontal Descargar formato vertical</p> <p>Formatos en Word (Encabezado/Pie de Página): Descargar formato en español Descargar formato en inglés</p> <p>Formato para la Elaboración del NotiTejar: Descargar formato</p> <p>Formatos Académicos del Área de Inglés: Formato para evaluaciones Formato para contingencias Formato para planificaciones Formato para planificaciones de inicial Formato para temarios</p> <p>Formatos Académicos del Área de Español: Formato para evaluaciones Formato para evaluaciones ACI Formato de exámenes Formato para contingencias Nomina de estudiantes para refuerzo académico Informes de aprovechamiento Informes de avances de aprendizaje Formato caratula de foliado de exámenes Formato de evaluación tutores</p>	<p>Formatos para corrección de notas: Solicitud de rectificación de calificaciones Solicitud para ingreso de calificaciones atrasadas Solicitud de rectificación para faltas y atrasos</p> <p>Formatos para Convocatorias y Actas de Reuniones: Descargar formato para convocatorias Descargar formato para elaboración de actas</p> <p>Inspección: Formato de justificación de faltas y atrasos de los estudiantes Formato de leccionarios cursos/paralelos Formato de permiso de salida de estudiantes Registro de salida de estudiantes Registro de novedades durante turnos</p> <p>Departamento Médico: Pase de asistencia a enfermería</p> <p>Departamento de Sistemas: Formato para solicitud de wifi</p> <p>Cronograma Mensual de Actividades: Descargar formato</p> <p>Formato de Entrevistas a Padres de Familia: Descargar formato de entrevistas Descargar formato de citación</p> <p>Gestión Docentes Planificador Semanal</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Unidad Educativa Tejar

Con respecto a la parte de comunicación externa y publicidad, la Unidad Educativa Bilingüe Tejar cuenta con su página web¹⁸ oficial www.tejar.com.ec en la cual consta toda la información necesaria como: proceso de admisión, su historia, misión, visión, objetivos, políticas de calidad, la formación que ofrece, normativas, procedimientos, y el sistema académico habilitado para docentes, administrativo y padres de familia.

¹⁸ Página web Tejar: www.tejar.com.ec

Figura 20. Página web



Fuente: Unidad Educativa Tejar

En el sistema académico¹⁹ se puede encontrar las calificaciones, reportes de notas, sábanas quimestrales, formatos de citaciones, comunicación con padres de familia, etc. A ésta página los docentes se remiten para subir calificaciones que posteriormente irán a las libretas. Los tutores pueden ver el rendimiento académico de sus tutoriados e información completa de cada uno de ellos.

¹⁹ Web del Sistema Académico: <http://academico.tejar.com.ec/tejar/index.asp>

Figura 21. Comunicaciones



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Otro medio con el que cuenta la institución es Facebook, su página fue creada en el 2015 sin embargo no era actualizada constantemente, como se afirmaba previamente, antes solo se la usaba para subir fotos de las actividades o eventos de los estudiantes. Actualmente se la maneja también como medio de comunicación con padres y plataforma para la página web. Se siguen subiendo eventos, pero no se suben todas las fotos, en la descripción se ubica el link de la página web para que los padres puedan encontrarlas en ese destino y así la página web tenga más visitas y ellos puedan revisar las comunicaciones oficiales.

Figura 22. Publicaciones de Facebook Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

También se suben noticias importantes o invitaciones a eventos para que toda la comunidad y personas externas puedan participar.

Figura 23. Publicaciones de Facebook Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 24. Publicaciones de Facebook Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

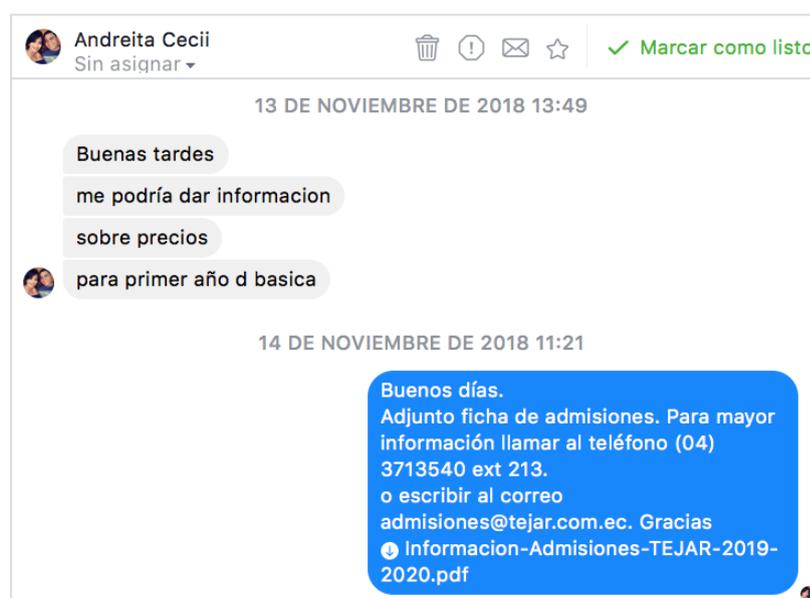
Figura 25. Publicaciones de Facebook Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

A través del Messenger se contestan las inquietudes de los padres aspirantes, se da información y se los remite al departamento de admisiones, de ser el caso.

Figura 26. Messenger

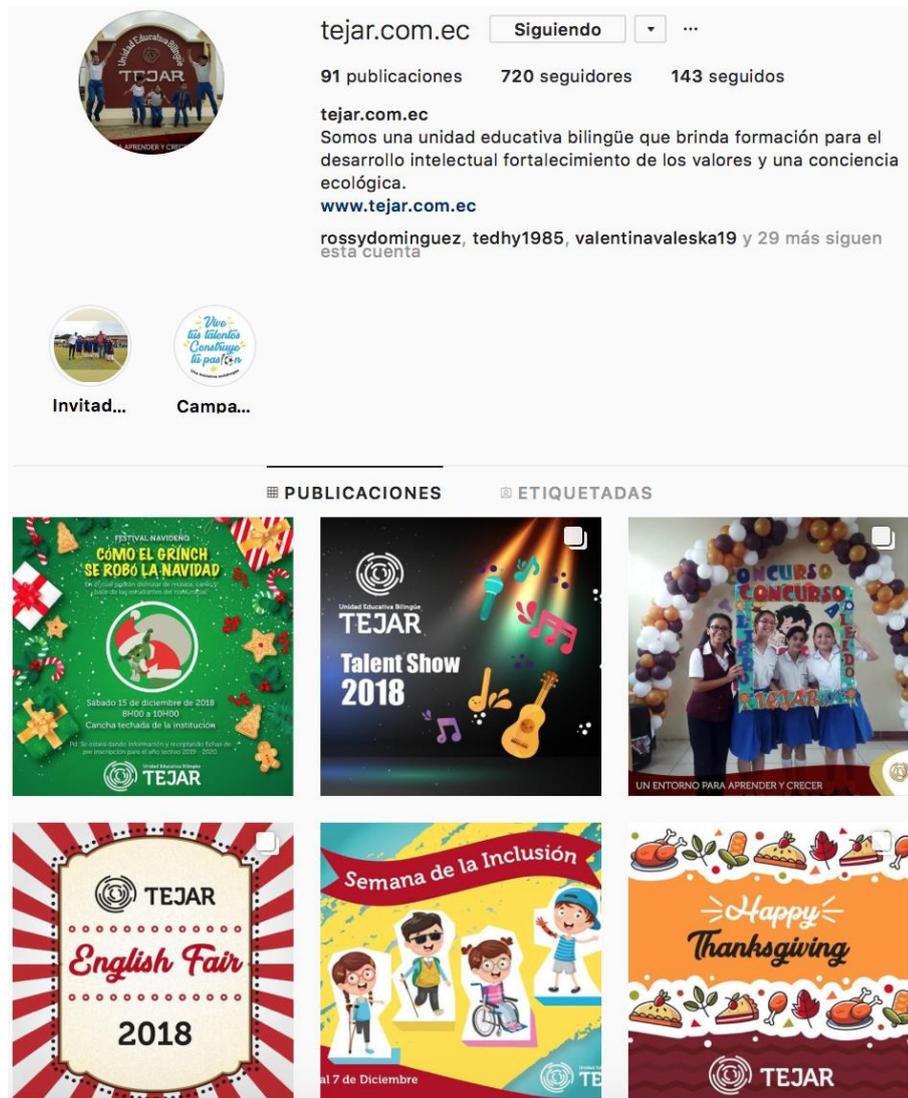


Fuente: Unidad Educativa Tejar

La cuenta de Instagram²⁰ @tejar.com.ec fue creada a inicios de este año lectivo con la finalidad de que las actividades y eventos que se estén realizando lleguen de manera más inmediata a los padres de familia y público general. A través de esta herramienta se trabaja parecido a Facebook, sin embargo, con Instagram se abre el abanico al público joven. Las publicaciones pueden ser vistas por ellos y convertirse en aspirantes para el siguiente año lectivo. También los alumnos comparten los videos y fotos en sus redes generando mayor número de interacción y visualizaciones. Ésta red también funciona como plataforma para la página web.

²⁰ Instagram Tejar: <https://www.instagram.com/tejar.com.ec/>

Figura 27. Instagram



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 28. Instagram



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 29. Instagram



Fuente: Unidad Educativa Tejar

El Código de la Niñez y la Adolescencia²¹ en su capítulo IV art. 52 indica que: “no se podrá utilizar públicamente la imagen de un adolescente mayor de quince años, sin su autorización expresa; ni la de un niño, niña o adolescente

²¹ <https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-06-CÓDIGO-DE-LA-NIÑEZ-Y-ADOLESCENCIA-Leyes-conexas.pdf>

menor de dicha edad, sin la autorización de su representante legal, quien solo la dará si no lesiona los derechos de su representado”. La unidad educativa para prevenir sanciones a inicios de año realizó una campaña para obtener la autorización de imagen de sus estudiantes. Los padres llenaron el formato indicando si daban el permiso respectivo a su representado o si no lo daban.

Figura 30. Autorización

El formulario es un documento rectangular con un borde rojo. En la parte superior izquierda hay un logo circular con un 'C' y 'E' en el centro. A la derecha del logo, el texto dice 'Unidad Educativa Bilingüe TEJAR' y debajo 'UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER'. El título principal es 'Autorización para el uso de imagen del Estudiante'. El cuerpo del texto dice: 'El suscrito, Representante legal de _____ del _____, paralelo "____" autorizo a la Unidad Educativa Bilingüe TEJAR, a utilizar las imágenes en las que aparezca mi representado y emplearlas en el formato y/o medio de difusión (papel, web, vídeo, etc.)'. Hay tres líneas para escribir: 'Nombre y firma de Representante legal: _____', 'Atendido por: _____' y 'Fecha: _____'. En la parte inferior derecha, hay un pequeño gráfico de un paisaje con un sol y una mano que apunta a un cursor, con el texto 'visítanos en: www.tejar.com.ec' y 'Dirección: Km. 7 1/2 vía a Salitre PBX: 3713530'.

Fuente: Unidad Educativa Tejar

El formato autoriza a la institución para usar la imagen del estudiante no solo para redes sociales, sino también para publicidad de la misma. La unidad educativa cuenta con los documentos y publica fotos solamente de los estudiantes que tienen la autorización expresa de sus representantes.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Presentación Del Proyecto

¿Por qué se trabaja con un enfoque en los docentes?

Este proyecto integrador se enfoca en los docentes ya que son la base de la buena educación. Incluso lo podemos comparar con una cadena.

El Ministerio de Educación dicta los conocimientos que debe tener cada estudiante según el grado que cursa, las editoriales generan libros a partir de estos estatutos, los docentes se deben basar en los libros elegidos por la institución para dar sus clases. Sin embargo, no solo pueden quedarse en transmitir información, si lo hacen se convierten en simples canales que llevan un mensaje.

Los docentes deben ser formadores, deben plantar semillas en cada uno de sus estudiantes y enseñarles a ir más allá para que sean ellos los que generen los conocimientos. El docente cumple un rol protagónico en la vida del estudiante. No solo en su convivencia escolar, sino en su vida diaria. En principio se enseñaba a memorizar información, luego se pasó a razonarla, actualmente es necesario crear nuevas maneras de pensar, avanzar a pasos agigantados porque el mundo corre cada vez más rápido. Esto implica ser los mejores en lo que se propongan profesionalmente, siendo buenas personas, sobre todo. Y parte de esto está en la motivación. Si el docente no siente ese compromiso, va a dar lo que es suficiente para él, pero no irá más allá. Es imprescindible contar con maestros formadores comprometidos con la enseñanza en todos los ámbitos para que los alumnos trasciendan. Todo se basa en una buena comunicación o para entenderla mejor, una comunicación de calidez. Cuando al docente se lo incentiva y reconoce así sea con un agradecimiento o palabras de aliento, éste se va a sentir orgulloso de su trabajo y va a querer seguirlo haciendo bien. Es indispensable que su trabajo sea conocido por los coordinadores y directivos para llegar a dicha motivación.

Apartado para los otros colaboradores

Dentro de la institución educativa los estudiantes conviven no solo con sus compañeros y profesores, sino también con las personas de limpieza y del área administrativa. El formar parte de una comunidad influye en su educación y modales. Dentro de esta organización todos dependen de todos y eso es necesario tenerlo claro.

Los estudiantes necesitan que sus profesores sean buenos en lo que hacen y que estén motivados, los docentes necesitan aprender a motivar a los estudiantes y dar ejemplo, así como también a sus coordinadores y orientadores de apoyo para esta tarea, mientras que todos los antes mencionados necesitan a las personas de mantenimiento para que todo el lugar en el que se aprende esté en buen estado y no haya distracciones. Muchos de los alumnos simplemente se enfocan en su labor y en la de los docentes, pero olvidan que hay otras personas a las que debemos también nuestra atención. El conocer el esfuerzo de los señores de mantenimiento o de los coordinadores y directivos se pueden dar cuenta que no es una labor simple la que realizan y este conocimiento genera en ellos valores como la consideración por el otro. Solo basta comunicar.

Complemento físico

Dentro de la estrategia comunicacional se pensó apoyar la labor de las redes sociales con elementos físicos. El motivo de esto es para que los docentes puedan estar pendientes al verlo en sus lugares de trabajo o esparcimiento y que los estudiantes, personal de mantenimiento y administrativo puedan participar.

La estrategia consiste en determinar cuáles son los lugares donde ellos trabajan, como sus salones, la sala de profesores o la biblioteca para situar un mensaje motivacional y que ellos puedan identificarse o reflexionar al respecto, salir por unos minutos de su estrés diario y convencerse de que ellos pueden desarrollar sus tareas porque aman lo que hacen y, sobre todo, pensar por quién lo hacen.

Segmentación de contenidos

Para lograr una estrategia integral es necesario involucrar a toda la comunidad educativa. Como se mencionó previamente, todos dependen de todos. Por lo tanto, para esta campaña se solicitó ayuda de los estudiantes, padres de familia, coordinadores y directivos.

Las publicaciones se basan en fotos, videos y plantillas en las cuales se puede observar la labor del docente en todos los ámbitos de enseñanza. Como primer punto se consideró presentar al docente, quién es, qué enseña y a cuántos estudiantes forma. Luego qué conocimientos divulga, cuál es su ámbito de estudio, posteriormente se lo muestra en el día a día de sus clases conjuntamente con opiniones de sus alumnos, coordinadores y padres de familia que son los que palpan la evidencia del resultado de sus esfuerzos.

Línea Gráfica

Para realizar estos contenidos se creó una nueva línea gráfica que identifica y enmarca la campaña interna, pero siempre manteniéndonos fieles a los colores de la institución. Se elaboraron diseños que varían levemente de acuerdo a lo que se quiere transmitir sobre el docente. Para finalizar, se realiza un video tipo cápsula en el que se recopilan estos momentos de enseñanza y opiniones de la comunidad educativa sobre ellos.

¿Por qué en Facebook?

Las redes sociales son consideradas como un medio muy viable para una comunicación audiovisual interactiva, esto es justo lo que se busca en la campaña. No se la realiza a través de un medio como el correo electrónico por el hecho de ser muy formal para la información que se está brindando. Por lo tanto, un grupo en la red social resulta ser una manera más amigable para la campaña ya que es de fácil uso y acceso para los involucrados en la misma.

En dicho grupo se postean las imágenes o videos y ellos tienen la posibilidad, a través de un click de indicar si les gusta o no o de poner un comentario acerca de la visualización.

ANÁLISIS A FONDO

Enfoque a docentes

Como se lo indicó brevemente al inicio de este apartado, uno de los pilares del centro educativo es el docente. El rol del docente no es sólo brindar información y controlar la disciplina, sino ser un mediador entre el alumno, el conocimiento y el contexto. Convirtiéndose en guía y acompañante del alumno en lugar de ser protagonista del aprendizaje.

Los alumnos dentro de la institución comparten con ellos siete horas y media de su día, se podría decir que un tiempo equivalente, o incluso mayor, al que pasan en su casa y con sus padres. Tomando en cuenta que los docentes interactúan con los estudiantes dentro de sus salones de clase como fuera de ellos, fue necesario considerar dentro de la misma estrategia que a medida que avanza el año escolar los miembros de esta pequeña comunidad se van conociendo y por ello la cápsula sobre los profesores se vuelve más amena ya que son sus propios pupilos quienes hablan sobre algunos ámbitos de su personalidad.

Así el aprendizaje que han tenido unos de otros se refleja en los contenidos que se van publicando; especialmente los días miércoles y jueves que se conoce lo que es más importante para el docente y la opinión de los alumnos respectivamente.

Antes de iniciar esta campaña se analizó con qué área de docentes se podría llevar a cabo la propuesta y se definió a los profesores de secundaria. El centro cuenta con un total de 19 maestros para los niveles desde 8vo EGB a 3ero BGU. Las razones por las cuales se los escogió son que la mayoría de ellos son jóvenes (14 de ellos tienen desde los 26 a 35 años, mientras que los restantes superan esa edad por pocos años de diferencia), manejan redes sociales, son más participativos y tienen la posibilidad de empoderar al estudiante con las actividades o eventos institucionales. De todos ellos solo dos se mostraron reacios a la campaña, pero aun así uno de ellos decidió formar parte del grupo creado en la red social.

Apartado sobre otros colaboradores

En el área de secundaria los alumnos además de relacionarse con los docentes, lo hacen con otras personas más cada día. Entre ellos la Psicóloga del área del DECE (Departamento de Consejería Estudiantil), Inspección y mantenimiento. La labor de cada uno de ellos es totalmente diferente pero necesaria para construir el futuro que la sociedad necesita.

Una buena estrategia de comunicación funda la mejor reputación en la cual los empleados que hablan bien de su organización, se convierten en los mejores embajadores de la marca. De esta manera al cada uno conocer las funciones del otro, valora su trabajo y el de su compañero. El compromiso de cada empleado se genera en base a la transparencia y el buen conocimiento de la empresa, esto ayuda a evitar falsas interpretaciones e incertidumbres lo cual mejora el clima laboral, aumentando la autoestima de los colaboradores que se saben escuchados.

Complemento Físico

El uso de las redes sociales en la campaña es imprescindible, sin embargo, es necesario un complemento para ellas, algo que el público objetivo pueda visualizarlo dentro del contexto que se rodea. En el 2017 la Fiscalía de Chile y todas sus Fiscalías Regionales se vieron enfrentadas al desafío de implementar y difundir un nuevo PEI (Plan Estratégico Institucional) para ello, Valentina Riquelme Community Manager Chilena, fue la persona que llevó a cabo este plan de comunicación. Por el hecho de ser una empresa pública y de no tener un departamento de comunicación, pensó en una estrategia con bajo presupuesto y alta creatividad.

En cuanto a contenidos simbólicos se usó su misión para obtener la frase enganche para la campaña “Vocación de servicio” y en tácticas, tuvo productos audiovisuales, reuniones y complementos físicos para fomentar el empoderamiento de su campaña. Este ejemplo se puede relacionar con el caso del colegio Tejar, ya que a pesar de que se tenga instituido el

departamento de comunicación, no se logra realizar hasta el momento todas sus funciones, adicional a esto tampoco se cuenta con un presupuesto. Por ello, la campaña se la ha realizado a través de redes sociales, se han hecho productos audiovisuales de bajo costo, pero de alto involucramiento comunitario y se ha implementado los elementos físicos para que la campaña pueda tener más eco. Uno de ellos fue en la primera semana, en la cual se trató el tema de la formación de los futuros líderes de la historia. De esa semana se eligieron dos días para que exista un elemento palpable en la institución vinculado a dicho simbolismo. Uno de esos días se centró en los docentes y otro en los estudiantes.

En el primero se les entregó una magdalena -dulce- con una bandera de Ecuador y la frase “Gracias por ayudarnos a formar los siguientes líderes de la historia”; mientras que con los estudiantes se priorizó el compartir experiencias y reflexionar con ellos a través de la pregunta “¿Cuál sería tu primer decreto como Presidente de la República?”. La consulta fue enmarcada en un ambiente propicio para que se identificaran con ese futuro líder al que la interrogante hacía alusión, así es que se colocó un podio acompañado de la bandera nacional y una banda presidencial. Muchos participaron en el desafío y los docentes al verlos en las redes dialogaban acerca de varias de sus ideas. Lo cual genera conciencia sobre el impacto que tienen en ellos.

Figura 31. Redes Sociales Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 32. Redes Sociales Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 33. Redes Sociales Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 34. Redes Sociales Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Segmentación de contenidos

El proceso inició en la semana del 29 de octubre donde se pudo recolectar fotos y posteriormente videos para el primer docente. Conforme las semanas transcurrían se realizaba la recopilación de contenido, mientras que al mismo tiempo se realizaban los modelos de plantillas acordes a la línea gráfica general y se revisaba si concordaban con las fotos que se pretendía evidenciar en la campaña.

Adicionalmente, se procedía a recopilar videos con los enfoques previamente citados y se hicieron ediciones para fijar un modelo de cápsula. Doce semanas después se presentó la campaña con la primera, segunda y tercera semana ya editadas y revisadas para su posterior publicación. Mientras se publica el material ya listo, se recopila, corrige y edita el siguiente material del mes de febrero y marzo.

Figura 35. Planificación del trabajo

15 - 19	22 - 26	29 - 2
Enfoque y objetivos de la campaña	¿Quiénes son los formadores?	Realización de encuestas sobre redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Planificación del trabajo

5 - 9	12 - 16	19 - 23	26 - 30
Recopilación de fotos previas de los formadores en sus diferentes actividades	Creación de línea gráfica	Edición de fotografía y video	Recopilación y edición del material sobre primera formadora

2018

Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Planificación del trabajo

3 - 7	10 - 14	17 - 21
Recopilación y edición de material sobre segundo formador	Recopilación y edición de material sobre tercer formador	Recopilación y edición de material sobre cuarto formador

2018

1 - 4	7 - 11	14 - 18	21 - 25	28 - 1
Recopilación sobre quinto y sexto formador con diferente tema: Maestros inolvidables	*Inicio de publicaciones sobre primer formador *Edición de material de quinto y sexto formador	*Inicio de publicaciones sobre segundo formador *Recopilación de material de séptimo y octavo formador	*Inicio de publicaciones sobre tercer formador *Edición de material de séptimo y octavo formador	*Inicio de publicaciones sobre cuarto formador *Recopilación de material de noveno y décimo formador

2019

Febrero

4 - 8	11 - 15	18 - 22	25 - 1
*Inicio de publicaciones sobre quinto y sexto formador	*Inicio de publicaciones sobre séptimo y octavo formador	*Inicio de publicaciones sobre noveno y décimo formador	*Inicio de publicaciones sobre décimo primero y doceavo formador
*Edición de material de noveno y décimo formador	*Recopilación de material de décimo primero y doceavo formador	*Edición de material de décimo primero y doceavo formador	*Recopilación y edición de material de treceavo y catorceavo formador

Marzo

4 - 8	11 - 15	18 - 22	25 - 29
*Inicio de publicaciones sobre treceavo y catorceavo formador	*Inicio de publicaciones sobre décimo quinto y décimo sexto formador	*Inicio de publicaciones sobre décimo séptimo y décimo octavo formador	*Inicio de publicaciones sobre décimo noveno y vigésimo formador
*Recopilación y edición de material de décimo quinto y décimo sexto formador	*Recopilación de material de décimo séptimo y décimo octavo formador	*Edición de material de décimo noveno y vigésimo formador	

2019

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las publicaciones de las plantillas se las llevó a cabo de la siguiente manera: La primera semana se inició el lunes, con la presentación del propósito. El martes, la presentación de la primera formadora y las materias que dicta. El miércoles, con una frase motivacional por parte de los directivos y una foto en la que se vea al docente en la interacción de su materia con los estudiantes. El día jueves se publican la opinión de los alumnos y la frase que haya sido inspiración para el docente en sus años de labor. El viernes la opinión de un directivo acerca de ese maestro y por último un video donde se lo ve haciendo lo que ama: formar.

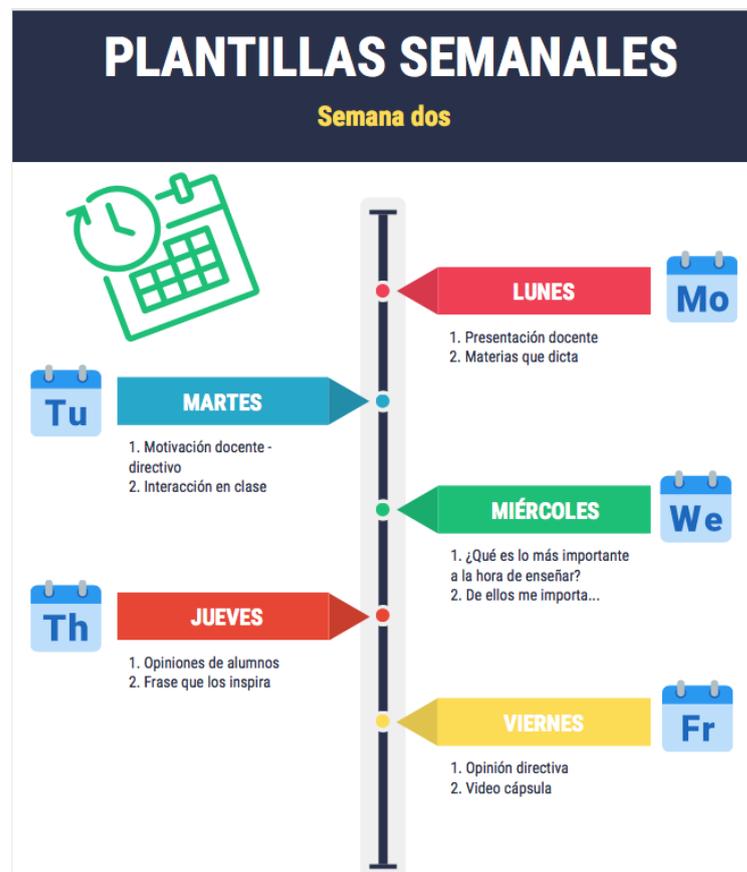
Figura 38. Planificación del trabajo



Fuente: elaboración propia

Mientras que, en la segunda semana, el lunes se inició con la presentación al docente y en el día miércoles se agregó las plantillas que recalcan la importancia a la hora de enseñar y lo que importa de la enseñanza.

Figura 39. Planificación del trabajo



Fuente: Elaboración propia

La campaña se la presenta de la siguiente manera:

Según los días de la semana se realiza la presencia virtual que se refiere a la publicación de las plantillas y videos. La presencia física en cuanto a acompañamiento de estudiantes, es decir que ellos se involucran en la estrategia preparada para los docentes mostrando el fruto de su esfuerzo. Por último, la presencia física en cuanto a acompañamiento de docentes en la cual se ubican elementos de la campaña en puntos estratégicos que ellos visitan comúnmente.

Figura 40. Planificación del trabajo



PLANIFICADOR SEMANAL
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

<i>LUNES</i>	<i>MARTES</i>
<p>Presencia Virtual</p> <p>*Plantillas -8H30 -14H00</p> <p>*Contenido escrito - Descripción de la imagen</p> 	<p>Presencia Virtual</p> <p>*Plantillas -8H30 -14H00</p> <p>*Contenido escrito - Descripción de la imagen</p> 
<i>MIÉRCOLES</i>	
<p>Presencia Virtual</p> <p>*Plantillas -8H30 -14H00</p> <p>*Contenido escrito - Descripción de la imagen</p>	<p>Acompañamiento con alumnos</p> 

Fuente: Elaboración propia

Figura 41. Planificación del trabajo



PLANIFICADOR SEMANAL
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

JUEVES	VIERNES
<p>Presencia Virtual y Acompañamiento con docentes</p> 	<p>Presencia Virtual</p> <ul style="list-style-type: none">*Plantilla -8H30*Contenido escrito - Descripción de la imagen*Video 14H00 



Unidad Educativa Bilingüe
TEJAR
Educamos los líderes del mañana

Fuente: Elaboración propia

En la primera plantilla se evidencian datos de los docentes que, si bien apelan a pequeños detalles, son significativos y pueden llegar a ser desconocidos por la comunidad donde laboran. En primer lugar, se ubica sus

años de permanencia en la institución, luego los cursos a los que enseña, lo siguiente es conocer su título de licenciatura y, por último, a cuántos alumnos forma. Este elemento final se coloca de una manera más jocosa para lograr una identificación más realista con el público objetivo de la campaña.

Figura 42. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

En la segunda se muestra una lista de las materias que dicta que se acompaña con una gráfica del o la docente mientras imparte sus conocimientos.

Figura 43. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Para el tercer contenido, presentado el día martes, se pensó en consultar

a los directivos qué es lo que hace a un profesor un buen docente y dicho mensaje fue recopilado y evidenciado en la red social para que funcione en los maestros como recordatorio y también como inspiración para sus tareas diarias. Así, la figura de ese directivo se aleja de aquel que da órdenes y se acerca a la imagen de quien guía.

Figura 44. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Para el siguiente contenido de divulgación se muestra una foto natural de ellos en sus clases porque lo relevante en cada una de las publicaciones no son las poses, sino evidenciar la dinámica real que los maestros de Tejar tienen con el alumnado.

Figura 45. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Como siguiente plantilla de contenido, publicada los días miércoles, tenemos una pregunta que los ayuda a pensar en el cómo están haciendo su trabajo ¿Qué es lo importante a la hora de enseñar? Y el docente protagonista de la semana la responde según su criterio.

Figura 46. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como es de conocimiento que los docentes tienen mucha carga horaria y trabajos por hacer y calificar, se realizó una pregunta que los lleva a reflexionar en lo primordial que esperan lograr en el alumnado. Para anclarlo, toda respuesta se inicia con la frase: “De ellos me importa que...”

Figura 47. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Los días jueves, para visualizar a los alumnos, más allá del video cápsula, se les consultó qué es lo que piensan de cada uno de ellos como docentes y más aún como personas. Este contenido permitió que los profesores sientan la valorización que tienen por parte de los estudiantes.

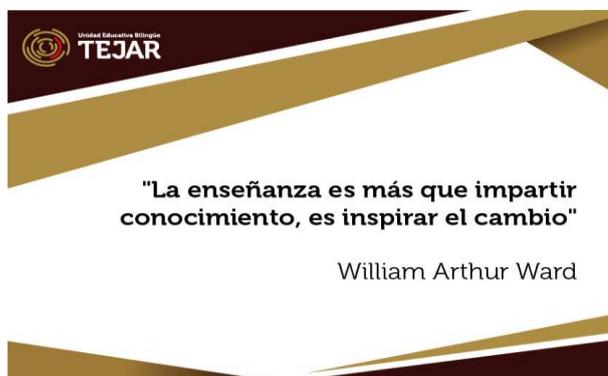
Figura 48. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se les preguntó a los propios protagonistas de la semana sobre una frase que los inspire a realizar de la mejor manera su trabajo y que indiquen de quién la obtuvieron. Entre las respuestas obtenidas y reflejadas posteriormente en las publicaciones se encontraron frases de sus progenitores o de personajes simbólicos de la historia.

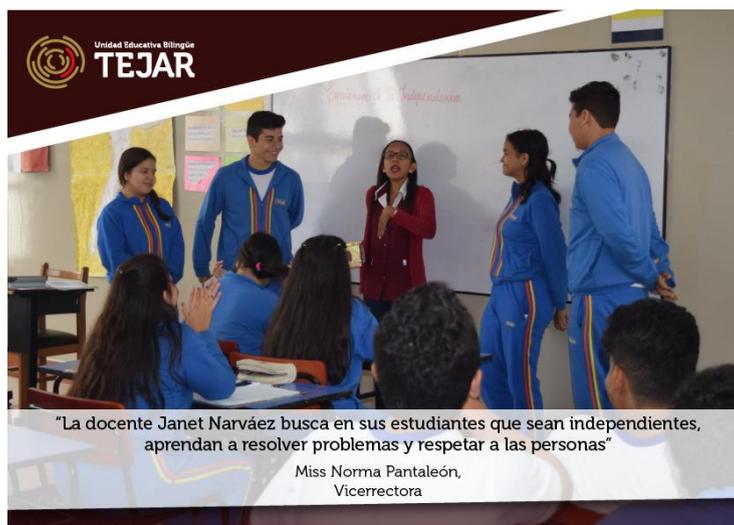
Figura 49. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Como última plantilla, el día viernes, se optó por consultar la opinión de los directivos sobre cada docente en particular y tanto la rectora como la vicerrectora comentaron todo lo que han podido evidenciar en ellos como docentes y personas.

Figura 50. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar se publica el video cápsula donde audiovisualmente se conjugó la opinión general de alumnos, directivos e inclusive de ellos mismos. Es decir, aquello que se había segmentado a lo largo de toda la semana se presentó al final de una forma más amena y directa que se acopla al lenguaje de las redes sociales.

Línea Gráfica

La institución cuenta con una línea gráfica preestablecida, sin embargo, para diferenciar los post de esta campaña se decidió fortalecerla. Se usaron los mismos colores, pero se dio un poco más de dinamismo y estilo a las plantillas. A continuación, se presenta un ejemplo de las plantillas previas con las que cuenta la institución y las usa en las fotos que se publican en redes.

Figura 51. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, tenemos las plantillas que se crearon específicamente para la campaña de comunicación interna. Se realizaron un total de 6 plantillas: La primera que muestra el propósito de la misma.

Figura 52. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

La segunda plantea la información concisa, creativa y visual.

Figura 53. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

La tercera y cuarta muestran el logo de Tejar con una transparencia en la parte baja para recalcar no solo la foto sino también una frase.

Figura 54. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

La quinta muestra en primer plano la foto que es lo más importante y en la parte baja el nombre de la materia.

Figura 55. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

La siguiente además del logo de Tejar cuenta con una transparencia un poco más grande del lado derecho de la imagen para colocar un texto un poco más extenso.

Figura 56. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

La última se la realizó en fondo blanco para colocar frases u opiniones.

Figura 57. Redes Sociales Tejar



Fuente: Elaboración propia

¿Por qué en Facebook?

De las redes sociales vigentes, Facebook es considerada una de las más antiguas, sin embargo, es con la que la mayoría de docentes cuenta y por ello era necesario que la estrategia se enmarque en una red a la que ellos ya estaban habituados, podían manejar y no requería el uso de un tiempo extra para conocerla.

Adicionalmente, se efectuó una encuesta a través de la que se pudo comprobar que más del 90% del público objetivo tiene activo un perfil en la red social y un 80% de esos usuarios ingresa, aunque sea por 10 minutos, a dicha red durante el horario laboral. Este aspecto permitió aprovechar de mejor forma el contenido segmentado y se identificó los horarios claves en que ellos tenían un espacio libre dentro de la institución, para también publicar al mismo tiempo.

La encuesta en general reveló los siguientes datos:

De las redes sociales actuales con la que cuentan la mayoría de docentes es con WhatsApp y Facebook. Éste conocimiento se lo pudo aprovechar ya

que se complementó ambas redes. Cuando se publicaba algo en el grupo cerrado UEBTEJAR SECUNDARIA, también se hacía referencia en el grupo de WhatsApp con el mismo nombre. Esto ayudó a que los docentes al dar click en el enlace puedan ingresar a esa determinada publicación y luego visitar el perfil.

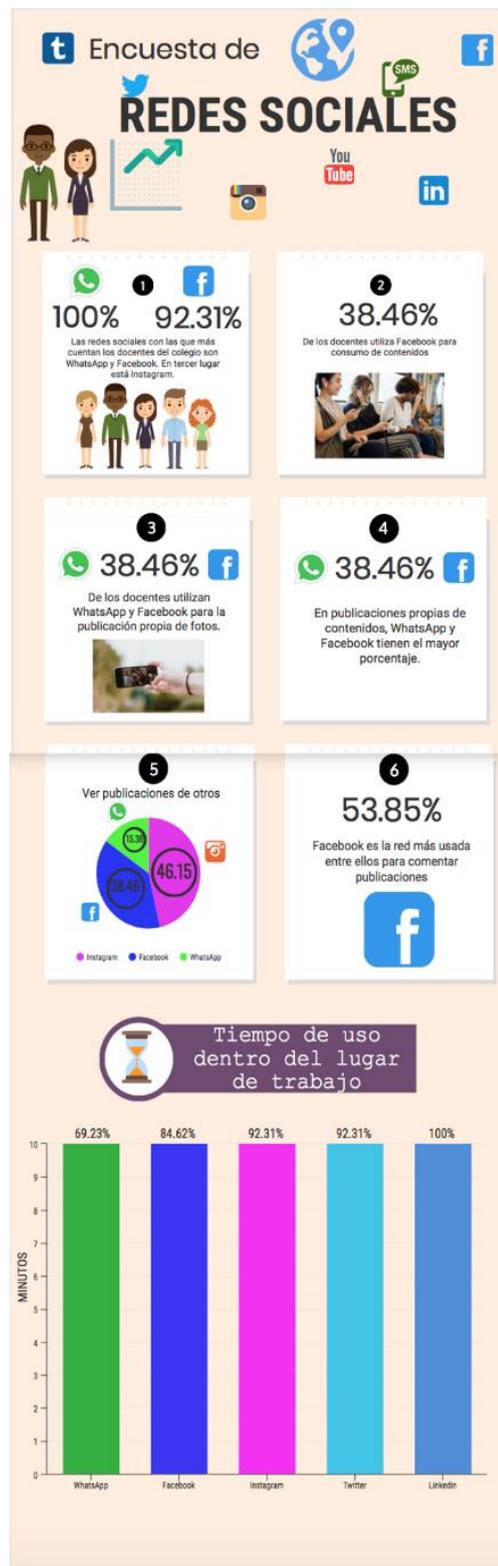
Facebook, según las encuestas, es la red preferida de ellos para el consumo de contenidos, publicaciones propias y comentarios. El 84.62% de ellos la usa dentro del lugar de trabajo.

Figura 58. Redes Sociales Tejar



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 59. Redes Sociales Tejar



Fuente: Docentes Unidad Educativa Tejar

CONCLUSIONES

Resultados Iniciales y Recomendaciones

Para concluir el proyecto, en este apartado se mostrarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la aplicación y ejecución piloto del proyecto integrador. Lo mencionado con el fin de que se pueda dar continuidad o mejorar el proyecto, así como mostrar los beneficios obtenidos y las dificultades sorteadas.

Resultados Iniciales

El objetivo del proyecto integrador era crear una estrategia de comunicación interna para la Unidad Educativa Bilingüe Tejar con el fin de superar los problemas comunicacionales registrados actualmente. Con este fin se planteó iniciar con la parte profesional y humana de los actores del aprendizaje como son los docentes. Este objetivo se quería lograr en primera instancia para que se sientan reconocidos en su trabajo y se motiven a dar lo mejor de ellos cada día en la formación de líderes integrales.

Tras conocer que efectivamente existió un momento de desencanto por parte de los docentes hacia la institución, se consideró como imprescindible considerarlos como el punto principal del proyecto. De ahí el que todos los contenidos pongan su eje en la labor que desempeñan y cómo es reconocida por parte de los estudiantes, así como por los líderes de la unidad educativa.

Un aspecto importante para que la estrategia sea funcional era contar con la predisposición de todos los docentes seleccionados. Del 100% de los docentes del nivel de secundaria, tuvimos la participación del 90% ya que solo 2 se mostraron reacios al programa. Mientras que los otros se mostraron abiertos con una escucha activa e interesados por esta nueva logística.

Después de una reunión en la cual se explicó el objetivo y lo que se quería lograr con este esquema, hubo una buena predisposición docente, estudiantil, familiar y directiva para su cometido. Los momentos que los docentes donaron para realizar las fotos o videos, facilitaron no solo la estructura y desarrollo de

la estrategia comunicacional, sino que ayudaron a empoderarse de esta nueva idea.

El resultado como se lo planteó previamente, no se lo valora en cuántos maestros quisieron o no incluirse en el grupo, sino cuántos de ellos estaban al pendiente de lo nuevo que se posteaba y lo comentaban, ya sea dentro de la red o durante sus horas comunes entre compañeros.

Sin embargo, sí se puede valorar algunos aspectos obtenidos durante la ejecución del plan piloto en su primer mes de vigencia se publicaron diariamente al menos dos contenidos que realcen el sentido del valor docente. Dichas publicaciones, al hacer énfasis en un maestro en particular, permitieron evidenciar que dentro de la institución se volvió un tema de charla amena entre los profesores. Individualmente fue asimilado como un elemento motivacional y de estímulo ya que los alumnos y los directivos expresaron espontáneamente lo que valoran de dicho personaje semanal.

Si bien los videos generaron mayores interacciones –un promedio de 70% de aceptación- también revelaron la mayor dificultad a la hora de ejecutar los productos comunicacionales. Específicamente fue notorio que los alumnos debían tomarse un tiempo de reflexión para expresar concretamente su valorización de quien le enseña. Lo mismo ocurría con los docentes, ya que ellos debieron reconocer que, si bien diariamente requerían de un tratamiento más estricto con sus alumnos, la visualización que tienen de ellos a futuro es positiva.

Sobre los contenidos más visualizados entre las publicaciones planteadas dentro del proyecto piloto, se debe reconocer que las vinculadas con aspectos más personales de los docentes y que jugaban con un lenguaje más ameno obtuvieron una mayor acogida, frente a otras que representaban frases motivacionales pero que no estuvieron acompañadas de un elemento visual de enganche. Si bien estas últimas publicaciones no recibieron un rechazo, tampoco fueron las que más captaron la atención.

En cuanto al acompañamiento a través de WhatsApp se puede mencionar que obtuvo un resultado no esperado. Los mensajes acerca de las nuevas publicaciones eran visualizados y a la par se volvió el espacio de mayor interacción, relegando de esta manera a Facebook, ya que era en la segunda red -y en el grupo más personal- donde sentían mayor comodidad para expresarse.

De hecho, efectuaron sugerencias para premiar las fotos con más “me gusta” y se convirtió en la herramienta principal para comunicarse entre los docentes de secundaria. Esto evidenció que había una necesidad no expresada de contar con un espacio grupal que sirva para charlar sobre el ambiente laboral, pero no sobre cuestiones estrictamente académicas.

Aunque el proyecto comunicacional no fue planteado de forma abierta para toda la comunidad educativa, se contó con gran curiosidad por parte de los estudiantes ya que participaron en la elaboración de los productos. Estaban atentos a conocer en qué momento su docente vería lo que ellos expresaron sobre su labor y pedían conocer cuándo sería publicado el contenido. Ante esta insistencia si bien no se los involucró en el grupo, si se les permitió ver el producto terminado.

La línea gráfica, que respetó los colores y el logo original de la institución, fue positivamente valorada. Incluso se solicitó que dicha línea gráfica, planteada solo para este proyecto, sea utilizada por los propios profesores en el material visual que individualmente capturan. Este deseo se expresó vía WhatsApp y se recibieron fotografías para aplicarles la línea gráfica que aquí se planteó.

En cuanto al acompañamiento físico se puede reconocer que los alumnos y los docentes se mostraron abiertos a participar e interactuar con los elementos propuestos. Por ejemplo, los estudiantes a la par que colaboraban con la iniciativa se tomaban *selfies* y fotos grupales para publicar en sus propias redes sociales.

En cuanto a los docentes se notó que significó un elemento sorpresa para ellos ya que era un símbolo de retribución a su trabajo. Pequeños objetos como las banderitas que se colocaron sobre *cupcakes*, las notas con frases simbólicas de líderes sobre las computadoras y el cartel llamaron la atención de los docentes de secundaria y al mismo tiempo provocaron curiosidad de quienes no estaban involucrados en el proyecto. Incluso consultaron cuándo serían incluidos en el mismo.

En este punto es necesario reconocer que, si bien se aplicó semanalmente y simultáneamente el acompañamiento físico con el digital, los resultados no se lograron publicar en redes de manera simultánea. El tiempo, como ya se dijo anteriormente, sí resultó un impedimento para que todo se publique en el momento en que las acciones se ejecutaban.

Debido a todo lo expuesto y al entusiasmo que evidenció el plan piloto en los docentes de secundaria, se recomienda ampliar la estrategia a toda la comunidad educativa y volverla oficial para que no se restrinja a un grupo cerrado en redes, sino que involucre a todos aquellos que ya mostraron su curiosidad al respecto.

RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan complejo como lo fue este, siempre se espera que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto, se recomienda que:

- La estrategia continúe en el área de secundaria para su posterior ampliación.
- Se realice una alfabetización en redes y fotografía para los demás colaboradores de la institución.
- Se replique el proyecto en los demás niveles de educación con sus respectivos docentes, colaboradores, directivos y administrativos.
- Se progrese involucrando mucho más a otras redes sociales como WhatsApp e Instagram.
- Generar un plan de comunicación en situación de crisis donde lo más importante sea reforzar las fortalezas de la institución.
- Es necesario replantear contenidos donde no se omita la parte visual como preponderante. Tal como se mencionó previamente, si bien estos contenidos se consumieron no fueron los que más llamaron la atención docente.
- Hay que reconocer que existieron dificultades en cuanto al tiempo requerido para la captura del material y su respectiva edición y publicación. Debido a que el plan piloto se ejecutó a la par que se desarrollaban tareas normales del área de Comunicación, el tiempo podía condicionar el momento en que se capturaba todo el material. En caso de que la unidad educativa decida mantener la estrategia, esta debe contar con un cronograma pre-establecido para que otras tareas no impidan su normal desarrollo y puedan ser involucrados todos los actores de la institución. Así el factor motivacional que se pudo visualizar en los docentes de secundaria, se podría ampliar al resto de los colaboradores.
- Junto con la planificación del cronograma se requeriría de un presupuesto mínimo para la compra de los diferentes elementos que se usan en la parte física de la estrategia. Tal como se ha podido notar a lo largo del proyecto, si bien las producciones para las redes se pueden desarrollar con las personas e instrumentos que la unidad

educativa ya posee, los implementos motivacionales que significaron una sorpresa para los docentes sí necesitan ser adquiridos y no representan un costo elevado para la institución.

- Dentro de la planificación se necesita considerar que los feriados y la etapa de exámenes pueden dificultar el desarrollo de la estrategia comunicacional. De ahí el que el material sea previamente capturado y editado.
- Se debe respetar la voluntad de los docentes que no desean participar en una estrategia de estas características, pues se busca un involucramiento espontáneo que no les signifique a los colaboradores una obligación ni una carga extra laboral. Uno de los objetivos del plan comunicacional siempre fue mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores por lo que el involucramiento debe ser voluntario y no impuesto.

Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F9B92HG2yEsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Cada+vez+m%C3%A1s+organizaciones+se+est%C3%A1n+adaptando+a+los+medios+sociales+para+sacar+provecho+del+intercambio+de+informaci%C3%B3n+con+los+usuarios+aced&ots=dVRxmHUnK2&sig=B1mFE>
- Alarmas, J. (2014). *La Comunicación Interna y Clima Laboral*. Ciudad de Guatemala - Guatemala: Call de Quetzaltenango - Universidad Rafael Landívar.
- Álvarez, J. (s.f. de Abril de 2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 12(56). Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. Barcelona - España: Editorial Gesbiblo. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna:+procesos,+disciplina+y+t%C3%A9cnica++andrade&ots=gnJtsoZPrX&sig=md_GOY39AMtKQfSohQJz1d2sPws#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20
- Astudillo, P. (2018). Comunicación Interna y Transformación Cultural: Los errores más comunes. *Liderando la transformación desde la comunicación interna* (pág. 4). Guayaquil - Ecuador: CONCIN.
- Botto, M. N. (2003). La Comunicación en las instituciones educativas de nivel medio. *Quaderns Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*(31), 17.
- Cáceres, S. (2016). *Comunicación Interna, pilar de la estrategia organizacional*. Santiago de Chile - Chile: Internal Comunicaciones.
- Cáceres, S. (2018). Transformación Cultural y Comunicación Interna. *Liderando la transformación desde la comunicación interna* (pág. 6). Guayaquil - Ecuador: CONCIN.
- Carrillo, M. V., & Tato, J. L. (s.f. de Junio de 2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La

- comunicación espiral. *Razón y Palabra*(39). Obtenido de <http://oldversion.razonypalabra.org.mx/antiguos/n39/carrillotato.html>
- Formanchuk, A. (18 de Enero de 2017). *Formanchuk y Asociados*. Obtenido de Formanchuk y Asociados: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-cocreada-caso-cementos-progreso/>
- Jimenez, A. (2018). Cambiar o morir: De la comunicación a la gestión del cambio. *Liderando la transformación desde la comunicación interna* (pág. 5). Guayaquil - Ecuador: CONCIN.
- Kotter, J. (2000). *El líder del cambio*. Distrito Federal de México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2011). Liderazgo para un entorno cambiante. *Gestión*, 48. Obtenido de <https://www.gestion.com.do/pdf/011-enero2011.pdf>
- López , F. A. (2012). *Procesos de comunicación y gestión académica y administrativa en el colegio mixto Dr. Luis Felipe Borja Pérez de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
- Milicic, N., & Arón, A. M. (2017). *Climas Sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Santiago de Chile - Chile: Fundación Chile. Obtenido de http://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/740/201103041249000.Buen_Trato_Climas_sociales_toxicos_y_climas_sociales_nutritivos_para_el_desarrollo_personal_en_el_contexto_escolar.pdf?sequence=1
- Montero Arévalo, M., & Rodríguez Veintimilla, M. d. (2013). *Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela BASTIDAS*. Iquitos - Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid - España: CEF. Obtenido de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Reyes, J. (s.f. de Junio de 2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*(40). Obtenido de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012

- Rincón, Y. A. (2018). Coach interno de comunicación en la dinámica organizacional. *III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna*, (pág. 5). Guayaquil.
- Riquelme, V. (2018). Comunicación Interna en empresa pública: Bajo presupuesto, Alta creatividad. *III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna*, (pág. 5). Guayaquil - Ecuador.
- Salazar, A. M. (s.f. de s.f. de 2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 165 - 174. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6259171>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Piramide.

ANEXOS

ACOMPAÑAMIENTO DOCENTES

Figura 60. Acompañamientos docentes



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 61. Acompañamientos docentes



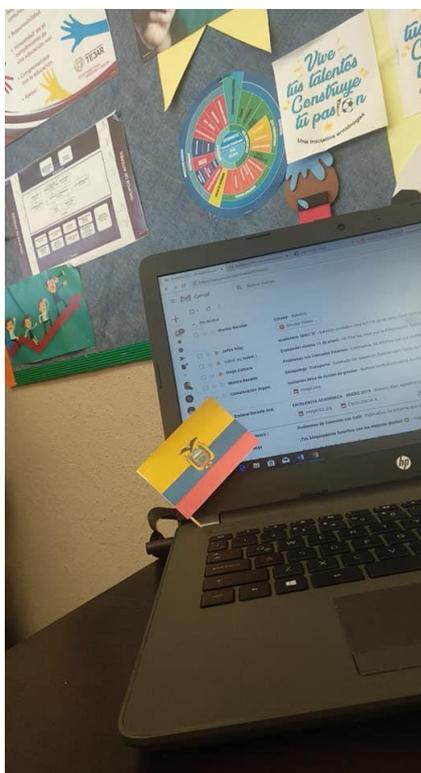
Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 62. Acompañamientos docentes



Fuente: Unidad Educativa Tejar

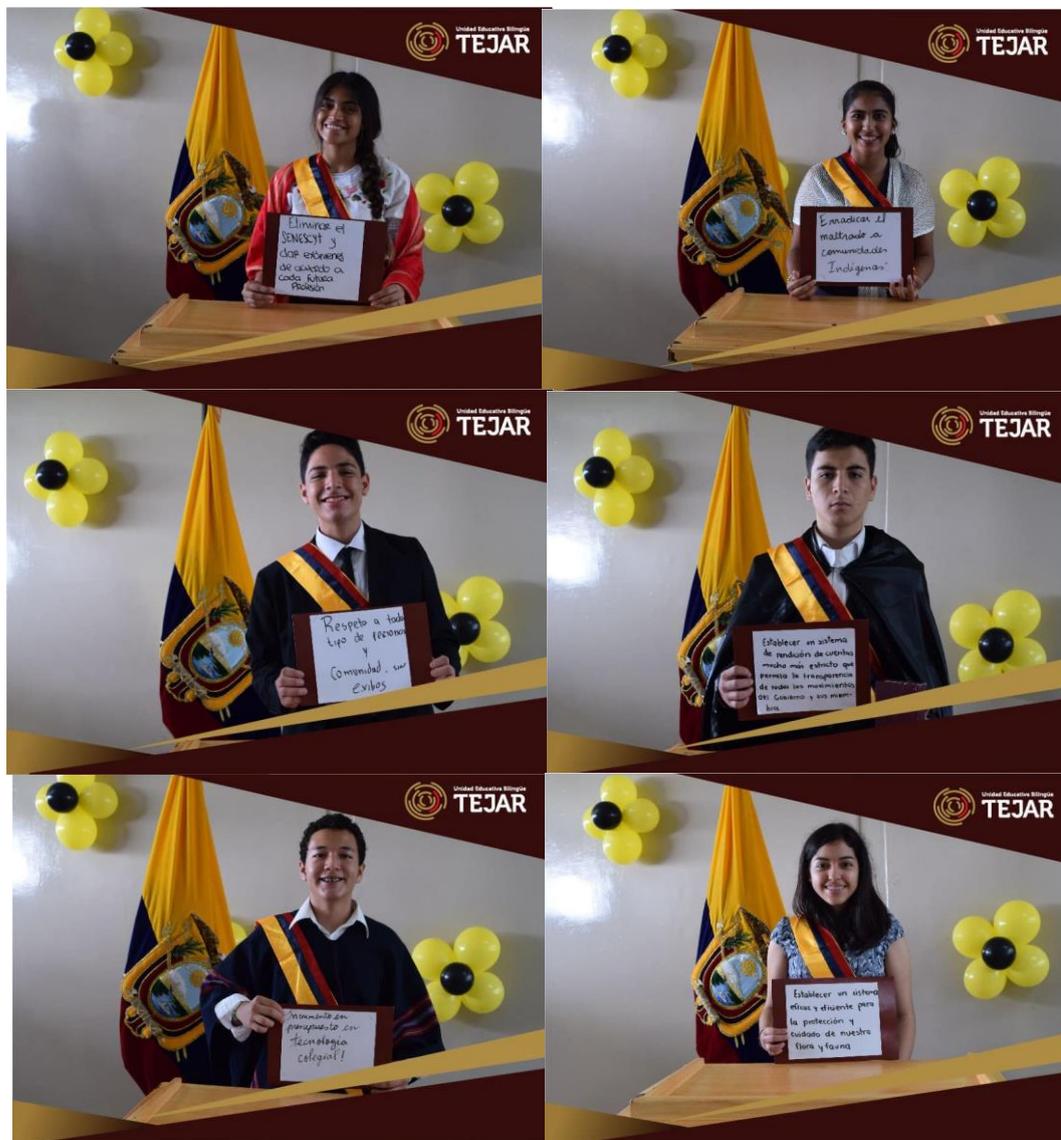
Figura 63. Acompañamientos docentes



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Acompañamientos estudiantes.

Figura 64. Acompañamientos estudiantes



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Grupo De Facebook

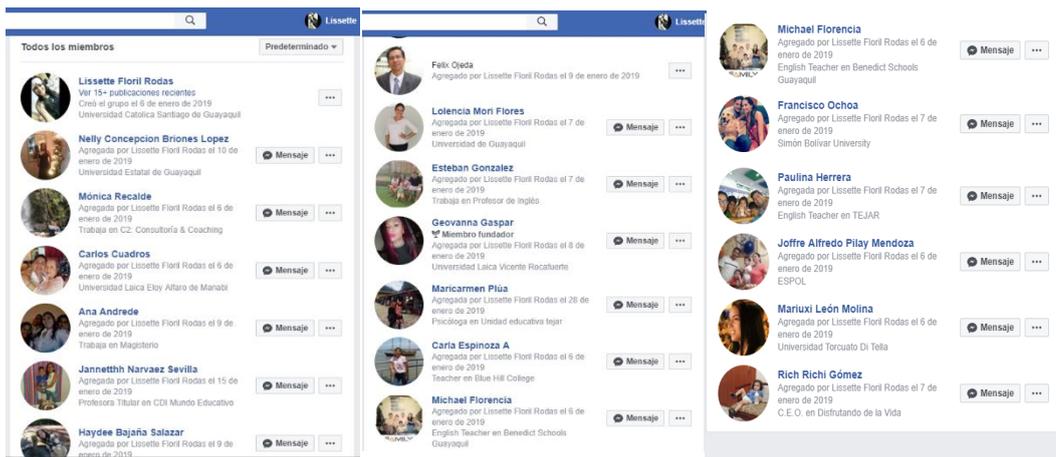
Figura 65. Grupo Facebook



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Miembros

Figura 66. Miembros



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Publicaciones de plantillas y videos

Figura 67. Plantillas y videos



Fuente: Unidad Educativa Tejar

Figura 68. Plantillas y videos



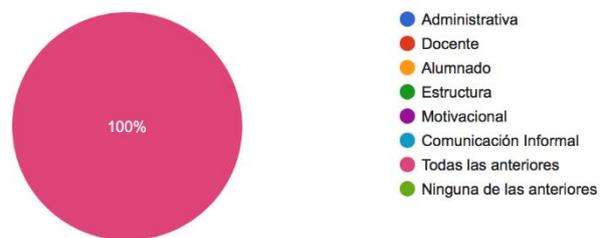
Fuente: Unidad Educativa Tejar

Encuestas A Coordinadoras

Gráfico 1. Encuestas a coordinadoras

¿En qué áreas usted cree que ha sido el crecimiento de Tejar este año?

3 respuestas

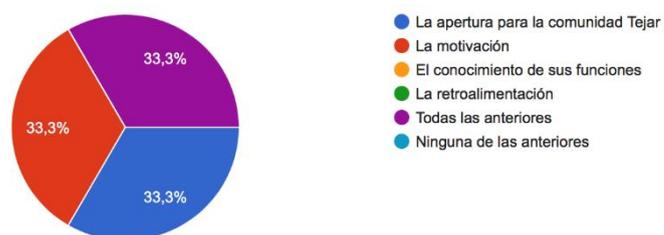


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Encuestas a coordinadoras

¿Cuál es la importancia de la nueva directiva en este cambio?

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Encuestas a coordinadoras

Según su conocimiento, ¿Los docentes han notado el cambio? ¿De qué manera lo evidencian?

3 respuestas

Si han notado el cambio, el ambiente laboral es cordial, de respeto, se sienten escuchados y motivados. Y se los impulsa al desarrollo profesional.

Si lo han notado. Se evidencia con el compromiso y sentido de pertenencia con la institución

En la apertura comunicacional además en la manera justa cuando se tratan los diferentes problemas por los que atraviesan

Fuente: Elaboración propia

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Floril Rodas, Lissette Katiuska**, con C.C: # **0925642084** autor/a del trabajo de titulación: **Plan Estratégico de Comunicación Interna para los docentes del nivel secundario de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de marzo de 2019**

f. _____

Floril Rodas, Lissette Katiuska
0925642084



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Plan Estratégico de Comunicación Interna para los docentes del nivel secundario de la Unidad Educativa Bilingüe Tejar	
AUTOR(ES)	Lissette Katuska, Floril Rodas	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	María Auxiliadora, León Molina	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
CARRERA:	Carrera de Comunicación Social	
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Comunicación y Periodismo	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo de 2019	No. DE PÁGINAS: 90
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación interpersonal, organizacional y mediático, grupal,	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, Educación, Planificación Estratégica	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>El presente proyecto integrador propone una estrategia de comunicación interna desarrollada para la Unidad Educativa Bilingüe Tejar que coloca su eje principal en los docentes del nivel secundario de la institución. Ellos fueron seleccionados para proponer un modelo piloto que se ejecute en las redes más usadas como canal comunicacional: Facebook con un apoyo a través de WhatsApp. Para poder desenvolverlo se efectuó un análisis previo institucional y, tal como se plasma en la primera parte de este proyecto, se revisaron las teorías de varios autores para lograr enmarcar los problemas de comunicación y las sus posibles soluciones. Así se logró fijar como objetivo meta que el plan debía fortalecer la motivación y empoderamiento del docente, mostrando el trabajo que realiza, sus funciones, su pedagogía y, más que nada, su relación con el estudiante.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-270716	E-mail: lissyflorro@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Yanez, Sonia	
	Teléfono: +593-991923729	
	E-mail: sonia.yanez01@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		