



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 en tiempo de
crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe
Tejar.**

AUTORA:

Eras Tandazo Karla Jazmín

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

TUTORA:

Lcda. Ocaña, Andrea Jazmín. Mgs.

Guayaquil, Ecuador

Septiembre 14 del 2020



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 **Eras Tandazo, Karla Jazmín**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comunicación y Periodismo**.

TUTORA

f. _____

Lcda. Ocaña, Andrea Jazmín. Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Lcdo. Luna Mejía, Efraín, Mgs.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Eras Tandazo Karla Jazmín

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular 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 14 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

f. Eras Tandazo, Karla Jazmín



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Eras Tandazo Karla Jazmín

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 en tiempo de crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

f. Eras Tandazo, Karla Jazmín

REPORTE URKUND

Tema: Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis.

Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe

Autora: Eras Tandazo Karla Jazmín

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: [licarja.esi.docx](#) (DT0566803)', 'Presentado: 2020-09-03 13:44:10 (00)', 'Presentado por: andrea.ocana@gmail.com', 'Recibido: andrea.ocana.sucp@analisisurkund.com', and 'Mensaje: Faltó: Tesis - karla eras. [Mostrar el mensaje completo](#)'. A note indicates that 1% of the 53 pages are composed of text from 1 source. On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) is displayed with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. It lists several URLs, including 'https://www2.defensor.com.ec/es/legales/governance/risk-and-compliance/articles/what-is-a-vulnerability.html' and 'https://www2.defensor.com.ec/es/legales/governance/risk-and-compliance/articles/what-is-a-vulnerability.html'. Below the list, there are sections for 'Fuentes alternativas' and a 'Archivo de registro Urkund' showing the file path 'Universidad Católica de Santo Domingo de Guayaquil / F001_Licette-FINAL.docx'. The main content area shows the document's metadata: 'FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL', 'TEMA: Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar.', 'AUTORA: Karla Jazmín Eras Tandazo', 'Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicación y Periodismo.', 'TUTORA: Lcda. Ocaña, Andrea Jazmín. Mgs.', 'Guayaquil, Ecuador, Septiembre de 2020', 'FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL', 'CERTIFICACION: Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Eras Tandazo, Karla Jazmín, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Comunicación y Periodismo.', 'TUTORA: f. _____ Lcda. Ocaña, Andrea Jazmín. Mgs.', 'DIRECTOR DE LA CARRERA: f. _____ Lcdo. Lina Mejía Efraín, Mgs.', 'Guayaquil, a los (10) días del mes de septiembre del año 2020', 'FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL', 'DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD: Yo, Eras Tandazo Karla Jazmín', 'DECLARO QUE: _____'

f. _____

LCDA. OCAÑA, ANDREA JAZMÍN. MGS.

TUTORA

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por ser el principal motor para lograr este objetivo, porque fue Él quien me llevó a descubrir esta vocación a través de cada persona que puso en mi camino y en la actualidad me ha permitido ponerla a su servicio.

A mis Padres y hermanos por siempre apoyarme en cada paso que doy, ser mi soporte y compañía haciéndome reconocer que más allá de ellos está Dios en cada paso que doy. Sin ellos nada de esto fuera posible

A mi familia por ser esa luz que me indica por dónde debo ir y por acompañarme en cada logro que he alcanzado, haciéndome sentir amada y especial.

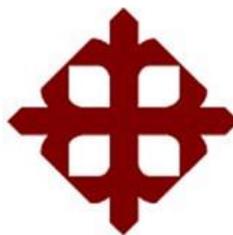
A mis amigos, tengo tantos a quienes agradecer que definitivamente no me alcanzaría la hoja, sin embargo, cada uno conoce en qué etapas de mi vida han estado y lo especiales que son para mí, lo amada que me siento por Dios al ponerlos en mi vida. Gracias por dejarme ser e impulsarme siempre.

A mi tutora, Andrea Ocaña quien empezó conmigo esta aventura en mis primeros años de carrera y a quién le guardaré un cariño inmenso por enseñarme a ver la comunicación desde su forma de ser

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor incondicional y apoyo en cada uno de los proyectos que he realizado.

A mis abuelitos, a mi padrino Luis y a mi tío Angelito, quienes siempre me inculcaron la importancia de prepararme, ellos de seguro están celebrando en el cielo.



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDA. OCAÑA, ANDREA JAZMÍN. MGS.

TUTORA

f. _____

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes.....	3
Línea de investigación	4
Planteamiento del problema	4
Preguntas de investigación.....	5
Justificación	5
Alcance de la investigación.....	5
Metodología de la investigación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	8
1.1 La comunicación institucional	8
1.1.1 <i>La comunicación como herramienta de gestión</i>	8
1.1.2 <i>Comunicación estratégica</i>	10
1.1.3 <i>Comunicación Interna</i>	14
1.1.4 <i>Importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas</i>	16
1.2.1 <i>Definición y contexto histórico del término crisis</i>	18
1.2.2 <i>Efectos de la crisis en la imagen de la institución</i>	21

1.3 La comunicación en la gestión de crisis.....	22
1.3.1 Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis.....	22
1.3.2 Canales de comunicación en situación de crisis.....	26
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 Generalidades Institucionales.....	29
2.2 Acciones institucionales durante la crisis.....	31
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
3.1 Análisis de resultados de encuesta.....	42
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	58
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos A	81
<i>Ficha de Revisión Documental</i>	81
Anexos B	82
<i>Formato de la Encuesta</i>	82
Anexos C	84
<i>Entrevista a Adalggisa Ruíz - Rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Interamericano</i>	84
Anexos D	88
<i>Entrevista a Lissette Floril - Responsable de comunicaciones de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar</i>	88
Anexos E	93
<i>Entrevista a Roberto Briones - Doctor en Ciencias de la Comunicación. Magister en Educación Superior, Especialista en Gestión y Liderazgo Educativo</i>	93
Anexos F	99
<i>Entrevista a Mariela Sinche - Responsable de comunicaciones de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Santo Domingo De Guzmán</i>	99
Anexos G	103
<i>Entrevista a Michelle Mazuera Responsable de comunicaciones del Colegio Jefferson</i>	103
Anexos H	106
<i>Nómina del personal de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar</i>	106
Anexos I	110
<i>Plan de comunicación interna de la Unidad Educativa tejar</i>	110
Anexos J	111
<i>Plan de comunicación externa de la Unidad Educativa tejar</i>	111
Anexos K	112
<i>Informe general Open Mic</i>	112
Anexos L	114
<i>Resoluciones COE Nacional – 16 de marzo de 2020</i>	114
Anexos M	117
<i>Acuerdo Ministerio de Educación</i>	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas para la elaboración de un plan de comunicación estratégica, Francisco Garrido, 2013.	12
Figura 2– Modelo Cebolla (Model Onion), Paunchant y Mitroff, 1992.....	23
Figura 3 – Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Modelo of Crisis Public Relations), Marra 1998.	24
Figura 4 – Extracto acuerdo ministerial No 126-2020, Decreto ejecutivo,2020.....	32
Figura 5 – Extracto acuerdo ministerial No MINEDUC-2020-00014-A, Ministerio de Educación, 2020.	32
Figura 6 - Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.	33
Figura 7 – Medidas de protección básicas en contra del coronavirus, Departamento de comunicaciones, 2020.....	33
Figura 8 - Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.	34
Figura 9– Solo jugando en equipo venceremos, Departamento de comunicaciones, 2020.	35
Figura 10 – Familia Tejar, Departamento de comunicaciones, 2020.....	35
Figura 11 – Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.	36
Figura 12 – Carta a colaboradores, Departamento de comunicaciones, 2020.....	37
Figura 13 – Happy Birthday, Departamento de comunicaciones, 2020.	40
Figura 14 – Felicitación a colaboradores, Departamento de comunicaciones, 2020.....	41
Figura 15 – Happy Father`s Day, Departamento de comunicaciones, 2020.	41
Figura 16 – Porcentaje de colaboradores por departamento. Elaboración propia.....	43
Figura 17 – Porcentaje de Colaboradores por edad. Elaboración Propia	44
Figura 18 – Porcentaje de colaboradores por sexo. Elaboración Propia	44

Figura 19 – Porcentaje de acciones internas desde el inicio de la pandemia. Elaboración Propia.....	45
Figura 20 – Porcentaje por información recibida sobre jornada de teletrabajo. Elaboración Propia	46
Figura 21 – Porcentaje por intercambio de información asertiva entre colaboradores. Elaboración Propia	47
Figura 22 – Porcentaje por información clara y directa sobre horarios y reuniones. Elaboración Propia	48
Figura 23 – Porcentaje por el trabajo colaborativo y en equipo durante la pandemia. Elaboración Propia	49
Figura 24 – Porcentaje por ampliación de herramientas y técnicas para el trabajo. Elaboración Propia.....	50
Figura 25 – Porcentaje por comunicación directa con el jefe inmediato. Elaboración Propia.....	51
Figura 26 – Porcentaje de entrega de recursos necesarios para la comunicación en línea. Elaboración Propia	52
Figura 27 – Porcentaje de colaboradores que recibieron información sobre acciones después de la pandemia. Elaboración Propia.....	53
Figura 28 – Porcentaje de colaboradores que fueron consultados sobre su estado de salud física y emocional. Elaboración Propia	55
Figura 29 – Actores y posibles situaciones de crisis. Elaboración Propia....	60
Figura 30 – Niveles de crisis. Elaboración Propia.....	61
Figura 31 – Comité de Crisis. Elaboración Propia	62
Figura 32 – Canales de comunicación interna en tiempo de crisis. Elaboración Propia.....	63
Figura 33 – Propuesta de mensajes. Elaboración Propia	64
Figura 34 – Calendario semanal durante el periodo de crisis. Elaboración Propia	65
Figura 35 – Proceso de Comunicación en tiempo de crisis Elaboración Propia	66

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1– Nómina de entrevistados. Elaboración propia.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 2- Nómina de entrevistados. Elaboración propia</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3 - Objetivos y estrategias. Elaboración Propia</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 4 - Alcance de estrategias - Elaboración Propia.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 5 - Cronograma de estrategias - Elaboración Propia.</i>	<i>75</i>

RESUMEN

Este proyecto de tesis propone un plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis basado en el estudio caso de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar, a partir del estado de excepción decretado el 16 de marzo de 2020, debido a la emergencia sanitaria causada por el virus COVID-19 que afectó al mundo.

En Guayaquil, Ecuador, la emergencia llegó cuando el 51,4% de la plantilla de colaboradores estaba de vacaciones. Luego, mediante Decreto Ministerial se estableció que las clases iban a desarrollarse en modalidad virtual, por lo que en rigor todas las acciones comunicacionales internas implementadas se debieron organizar 'a distancia'.

Todas estas variables fueron consideradas, desde la teoría y a partir del criterio de los expertos, para elaborar un Plan estratégico de comunicación interna que identifique los grupos de interés y analice las posibles situaciones de crisis, conformando así un comité que determine los procesos para combatirla tratando de reducir las consecuencias que esta pueda ocasionar.

Por lo tanto, la implementación de este plan permite que la organización esté preparada antes, durante y después de la crisis, buscando fortalecer el vínculo entre los colaboradores y sus líderes, optimizando los procesos comunicacionales y permitiendo un trabajo colaborativo entre todos los grupos que la integran.

Palabras Claves: Crisis, estrategias, gestión de la comunicación, plan.

ABSTRACT

This final thesis project promotes a strategic plan for internal communication, in times of crisis based on the case study of the “Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar”, depended on the state of emergency decreed on March 16th 2020 due to COVID-19, pandemic public health emergency that affected the whole world.

In Guayaquil, Ecuador, the emergency took place when 51.4% of the workforce was on vacation. Then, by Ministerial Decree it was authorized that the classes were to be developed in virtual mode, so strictly speaking, every single piece of communication must be organized 'distance learning'.

This shifting was considered, from the theory and from the criteria of the professional, to develop a strategic internal communication plan that identifies the stakeholders and analyzes possible crisis situations, In such a way in forming a committee that determines the processes to encounter it by treating to reduce the consequences that this may cause.

Therefore, the implementation of this project allows the organization to prepare in advanced, during and after the crisis related of Covid 19, investigating to boost the bond between collaborators and their leaders, optimizing communication processes and allowing collaborative work among all the groups involved in it.

Keywords: Crisis, strategies, communication management, plan

INTRODUCCIÓN

En las diferentes instituciones, este 2020, se produjo una transformación: el trabajo presencial fue cambiado por el denominado teletrabajo debido a la pandemia que afecta al mundo. Esta problemática ha generado una tendencia a perder el sentido de pertenencia del colaborador y su vínculo con la institución por lo que desde la comunicación ha sido necesario replantear todos los procesos de gestión en cuanto a la comunicación interna, de manera estratégica.

Este proyecto nace con la visión de fortalecer y sostener el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar en este tiempo de crisis, lo que los ha llevado a trabajar bajo la modalidad de teletrabajo, pues se evidencia como es el elemento afectado a partir de las nuevas dinámicas de trabajo implementadas. Durante lo que va de este año lectivo. Si bien se han creado planes de contingencia en periodo de riesgo para organizaciones; se debe considerar que en el ámbito institucional, en este caso para una Unidad Educativa es necesario considerar la parte comunicacional como un pilar principal debido al servicio que ofertan y el alto grado de interacción humano que se genera.

Debido a esta nueva modalidad de trabajo y al contexto de la pandemia, mantener una comunicación interna puede ser un poco más complejo debido a la poca comunicación interpersonal entre los colaboradores y las autoridades, al alto grado de incertidumbre, sumando a esto las “fake news” que ocasionan el vínculo laboral se quebrante y se produzca un mal manejo de la información, lo cual puede llevar a fracturar el sentido de identidad con la institución.

Las estrategias de comunicación emergentes que se implementen, deben estar sustentadas bajo teorías académicas que generen puntos sostenibles sobre el manejo de contenido comunicativo. Para el estudio de este proyecto se revisa a tres autores representativos de la comunicación interna que profundizan su estudio en el tiempo de crisis, que actualmente es el que determina las dinámicas en las instituciones del mundo. Alejandro

Formanchuk, Joan Costa y Guille Bosovsky generan pautas imprescindibles para entender la gestión de los comunicadores organizacionales en tiempos de emergencia y crisis.

Antecedentes

El 16 de marzo del presente año, por Decreto Ejecutivo, se declaró el estado de excepción en Ecuador y toque de queda en todo el país debido a la pandemia causada por el virus COVID-19 que afecta al mundo, situación que llevó a las diferentes instituciones a trabajar bajo la modalidad de teletrabajo. La sobresaturación de información, incertidumbre y la poca comunicación sobre las acciones que ejecutarían las instituciones afectaban a nivel emocional a los colaboradores, esto hacía que los comunicadores organizacionales se mantengan activos creando un vínculo entre colaborador y autoridades.

Los canales de comunicación como correo electrónico, video llamada, whatsapp se convirtieron en las herramientas principales para mantener la interacción con los miembros de la institución y, a través de ellos, dar a conocer la información actualizada sobre las actividades que desempeñarían durante el tiempo de crisis que trabajarían desde sus hogares.

El presente estudio estará basado en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar, institución educativa enfocada en la formación integral de niños y jóvenes desde el nivel inicial hasta tercero de bachillerato, donde su personal se convirtió en un canal para intentar comunicar información clara, precisa y concisa a los clientes (padres de familia y estudiantes), generando tranquilidad a los miembros de la comunidad. La institución está conformada por 107 colaboradores, de los cuales el 51,4% se encontraba en periodo de vacaciones cuando se inició el estado de excepción.

La concepción de un Plan estratégico de comunicación interna en tiempos de crisis o emergencias permite tener un protocolo de acción que encamine una comunicación más asertiva frente a una situación que aparece de forma inesperada y causa un quiebre dentro del desarrollo habitual del colaborador en su área de trabajo. Este plan le permite al comunicador organizacional identificar la situación que vive la organización y

los colaboradores, para poder ejecutar estrategias que busquen alcanzar un equilibrio entre el desarrollo del trabajo, el vínculo con la empresa y el manejo de la situación de crisis, más aún cuando las autoridades de la institución esperaban que el trabajador se conciba además como un canal mediador con el resto de stakeholders.

Línea de investigación

Comunicación estratégica y relaciones públicas.

Planteamiento del problema

Los diferentes problemas que motivan a realizar esta investigación se basan en la importancia de la comunicación interna dentro de una institución, enfocada en el trabajo con los colaboradores y al sentido de pertenencia. Alejandro Formanchuk referente de la comunicación interna cocreada a nivel internacional, menciona que “el valor de marca se construye desde toda la organización, por eso debe ser una decisión estratégica y no una acción espasmódica” (Formanchuk, 2011, pág. 10).

Este concepto lo ejemplifica con un empleado que al salir de la empresa (en este caso, al desconectarse de los medio digitales) habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante su jornada laboral. El “empleado”, segmentado, rompe el molde y se convierte en “líder de opinión”, “relacionista público informal”, o como se lo suele denominar: “embajador de marca” (Formanchuk, 2011, pág. 15).

Por esto es necesario, es imprescindible, que durante los periodos de crisis se trabajen estrategias con los colaboradores, reformulando los procesos de gestión mientras duren los cambios que se generan a partir de esa situación con el fin de evitar la pérdida del vínculo laboral existente y fortalecer la cultura corporativa.

Los puntos que motivan a realizar este estudio son los siguientes:

- Mejorar la comunicación interna, durante el periodo de emergencia.
- Robustecer el vínculo entre directivos y colaboradores.

- Identificar los colaboradores que presenten necesidades propias de la crisis a nivel emocional y de salud.

Preguntas de investigación

¿La comunicación es implementada dentro del proceso de gestión de crisis como una herramienta imprescindible para su superación y la generación de vínculos del personal con la institución?

¿Cómo logran las unidades educativas superar las crisis y emergencias a partir de trabajar con los grupos de interés y sus colaboradores?

Justificación

El plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis es importante para esta institución, y para las instituciones educativas en general, debido a la interacción directa que tienen los colaboradores con los clientes, sean estos padres de familia o alumnos.

Así mismo, propicia la búsqueda de nuevos canales de comunicación que faciliten el diálogo directo, sin muchos protocolos y el fortalecimiento de la identidad de la empresa con el colaborador, creando un vínculo que impida el riesgo de cohesión durante este tiempo.

La comunicación interna debe ser asertiva debido a que el personal comunica externamente y éstos son carta de presentación ante los clientes, por tanto se debe considerar durante este tiempo los diferentes aspectos y situaciones que viven los colaboradores desde su realidad denominada teletrabajo, para de esta forma fortalecer su vinculación con la institución.

Alcance de la investigación

La investigación busca identificar las dificultades de comunicación interna que ha sobrellevado durante estos meses la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar, debido al estado de excepción iniciado el 17 de marzo de 2020 y a la pandemia de Covid-19, con el fin de proponer un plan

estratégico de comunicación interna que incorpore las perspectivas de comunicación emergentes, debido a que en indagaciones preliminares se determinó que la institución no cuenta con un marco de acción emergente que le permita responder a periodos de crisis.

El estudio buscará analizar la situación de los trabajadores al inicio de la pandemia, para que a partir de estos resultados cuantitativos y cualitativos levantar una propuesta para el plan estratégico de comunicaciones que los sitúe como eje central de las acciones de la propuesta.

Metodología de la investigación

Para este proyecto de titulación se aplicará una metodología de investigación mixta. Primero, por medio de encuestas a los colaboradores se obtendrá un resultado cuantitativo sobre el manejo de la comunicación al inicio de la crisis, el 17 de marzo de 2020, para analizarlo de acuerdo a los modelos de gestión de crisis sobre el manejo de la comunicación.

Esta información permitirá estudiar las primeras acciones que se tomaron y cómo fueron comunicadas, analizar desde la perspectiva de los colaboradores si las acciones que gestionó la institución frente a la pandemia fueron eficaces y cómo se sienten ante las decisiones tomadas por las autoridades. Los modelos de gestión de crisis que están incluidos en el marco teórico nos permitirán contrastar los procesos que se hicieron y determinar cuáles podrían ser las futuras estrategias que la institución puede gestionar a partir de los resultados obtenidos.

Se realizará la revisión documental del Plan de comunicaciones interno y externo, como referencia que rige actualmente en la institución y se elaborará una ficha de revisión documental para levantar información sobre las acciones que actualmente desarrolla el departamento de comunicaciones con los colaboradores.

Luego se realizarán entrevistas semiestructuradas a la máxima autoridad de la institución, a la persona responsable de comunicaciones y al jefe de talento humano. Esto servirá para tener datos concretos sobre el

problema de estudio. Además se entrevistará a expertos en comunicación interna sobre la importancia de generar un vínculo con la institución durante el periodo de trabajo en casa, sobre las estrategias que se pueden implementar dentro del tiempo de crisis y la necesidad de tener un plan estratégico de comunicación de crisis dentro de una institución.

Finalmente, se procederá a levantar la propuesta del plan de comunicación estratégica interna partiendo de su realidad y sostenido por las estrategias de los autores tomados como referencia.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan estratégico de comunicación Interna para una institución en tiempos de crisis, tomando como eje central de acciones a sus trabajadores.

Objetivos específicos

- Revisar referentes teóricos que permitan analizar los procesos comunicacionales que se deben gestionar en época de crisis y emergencias.
- Analizar el contexto histórico del término crisis para determinar las acciones que se deben tomar de acuerdo a cada etapa.
- Valorar los criterios de los diferentes modelos de comunicación con el fin de seleccionar las estrategias que se identifican como apropiadas para cada institución.
- Obtener datos cualitativos sobre la gestión de los procesos comunicacionales al inicio de la pandemia dentro de la institución.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Este capítulo introducirá teóricamente al estudio de teorías que ayuden a formular conceptos que sustenten y argumenten cada etapa del proyecto, puesto que estará conformado por conceptos de diferentes autores que a través de sus estudios actualizados permitirán comprender los diferentes planteamientos.

Para construir el Plan estratégico de comunicación interna en tiempos de crisis se necesita conocer la importancia de la comunicación dentro de una organización, como genera estrategias que se transforman en procesos, los cuales buscan mantener una imagen institucional que conserve credibilidad ante sus clientes y esto aporte valor desde el trabajo colaborativo con el personal.

Los autores que se han considerado dentro del marco teórico que se desarrollarán a continuación son reconocidos teóricos como Costa, Cáceres, Manés, Formanchuk, Apolo, Murillo, García entre otros que inducirán a la comunicación desde sus respectivos estudios sobre comunicación.

1.1 La comunicación institucional

1.1.1 La comunicación como herramienta de gestión

La comunicación en la actualidad se ha convertido en un pilar fundamental dentro de una organización por las acciones que genera dentro de los procedimientos que gestiona a través de los canales de comunicación, ya sean estos internos o externos, haciendo que el mensaje pueda ser captado por sus colaboradores. Además que el insertar este departamento en una compañía se ha convertido en una necesidad que antes no era valorada.

Apolo, Murillo y García lo detallan en su libro *Comunicación 360: Gestión para la comunicación Interna y externa*:

En muchas ocasiones, por el desconocimiento y simplemente por la apatía de muchos profesionales, la comunicación ha sido considerada como un gasto y no como una inversión, sin tomar en cuenta, que este campo es un proceso dialéctico que requiere análisis continuos y solo

de esta manera se convertirá en un pilar fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. (Apolo, Murillo, & García, 2015, pág. 11)

Por lo tanto es una herramienta de gestión necesaria y eficaz para la participación de los colaboradores dentro de las diferentes acciones que se planteen los directivos de una organización. La comunicación debe permanecer dentro de los objetivos para que sea posible la comprensión de las estrategias, enmarcado en la diferencia que tienen los grupos de interés y el mercado, considerando la importancia del escenario que forma parte de los proveedores o aliados estratégicos, esto de acuerdo a los mismos autores.

En las organizaciones la comunicación tiene un papel principal al permitir o no el flujo apropiado de mensajes entre las autoridades, los colaboradores, los aliados estratégicos y los clientes que necesitan que los procesos sean eficaces por medio de una gestión de la comunicación pertinente que permita se fortalezca el nivel de pertenencia. “Consiste en entender que, para que sean efectivas, muchas decisiones en lo referente a comunicación tendrán que ir acompañadas de cambios en la gestión de la organización. Por eso, como comunicadores, hay que estar en relación directa con el órgano o persona gestora de la organización” (López D. F., 2007).

Al tener contacto directo con todos los entes que la organización mantiene contacto permitirá que los cambios se vayan gestionando de forma oportuna para que “las realidades y los procesos organizativos expresan valores y prioridades por lo que hacen y por la forma en la que se comunican” (Duque, 2005).

A criterio de esta investigadora la comunicación es una herramienta imprescindible en las unidades educativas por los nuevos escenarios que se han formado debido a la exigencia de los actores que la conforman, ya sean estos a nivel externo o interno. Por lo que es importante planificar acciones efectivas y asertivas que permitan una comunicación transversal entre todos los miembros que conforman esta comunidad.

1.1.2 Comunicación estratégica

Las organizaciones despliegan procesos comunicacionales en base a planes estratégicos que desarrollan los comunicadores internos, sin embargo, es importante definir que es una estrategia y plan de comunicaciones. El esquema de un plan comunicacional le permite al responsable de comunicaciones la circulación de mensajes y el correcto desempeño en el ámbito Interno y Externo dentro de las organizaciones. El Plan comunicacional o estrategias de comunicación se basan en ideas innovadoras y creativas que contengan acciones que aporten en el ámbito interno y se manifiesten al nivel externo.

Joan Costa en su libro *Máster Dircom* especifica que:

Es importante identificar en una organización, a dónde quiere llegar y como lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica (...) En cuanto al diseño del plan de comunicación, es función principal y exclusiva del DIRCOM, con una estrecha participación otros responsables dentro de la organización que buscan contribuir a la mejora de la productividad (Costa, 2009, pág. 1).

Es importante que el responsable de comunicación trabaje en un concepto de estrategia que esté basado en la búsqueda de los medios que le permitan definir como es el comportamiento de los colaboradores y a partir de esto desarrollar procedimientos que le permitan enfrentar situaciones constantes como la crisis y el cambio. Por lo tanto en el medio actual que se desenvuelven las organizaciones, se evidencia la necesidad de definir una misión, visión y objetos que se conviertan en base para que el Director de comunicaciones pueda levantar su plan de comunicaciones como lo manifiesta Francisco Garrido en su libro *Comunicación de la estrategia*:

La efectividad está en la dirección, da a conocer que existen varias etapas para la elaboración de un plan de comunicación de la estrategia:

- a) **Diseño.** - Una vez que los directivos han precisado los objetivos estratégicos, en sesión de trabajo previa a la implementación del plan

y propia del diseño, será el driver el encargado de consensuar los calendarios, las unidades críticas, así como el procedimiento para fijar las prioridades de implementación.

b) Definición de los instrumentos de comunicación. - Los instrumentos de comunicación utilizados por la empresa, así como sus estructuras de gestión comunicacional, resultan particularmente útiles a la hora de definir la forma de operar el plan, tales como los contactos personales y los micromedios.

c) Implementación y feedback. - La implementación se define en función de lograr el conocimiento y recordación de la estrategia.

Con el objetivo de intentar evitar los problemas de operacionalización que a menudo se presentan en las bajadas de los planes estratégicos a la realidad del día a día de la empresa es recomendable no olvidar los siguientes procesos:

- **Acción:** los soportes y documentos del programa escogido por la organización para comunicar adecuadamente la estrategia deben ser dados a conocer a los directivos de las distintas áreas, aclarando qué se espera de ellos (observaciones, sugerencias u oposiciones).

- **Retorno:** ya concretado el modelo de captura de retorno de la información se procede a consolidar el programa indicado.

- **Consolidación:** dados los puntos anteriores se construye el modelo que agrupará las ideas que expresan o explican de mejor manera las orientaciones estratégicas descodificadas de modo transversal por la organización.

Después de haberse concluido la implementación de programa se efectuará la etapa del feedback, introduciendo al sistema toda información que permita corregir o acentuar acciones y líneas de trabajo implementadas en el programa de comunicación de la estrategia

El feedback estratégico se constituye en un método de diagnóstico de la buena o correcta comunicación de las estrategias en la empresa (Garrido, 2013, pág. 7).



Figura 1 - Etapas para la elaboración de un plan de comunicación estratégica, Francisco Garrido, 2013.

El levantamiento de este plan lleva insertada una estrategia que busca crear un vínculo entre la organización y los clientes como lo menciona Apolo, Murillo y García en su libro *Comunicación 360* donde consideran que es importante “mirar la comunicación estratégica bajo la dicotomía de mercado/actor permite abrir el campo de análisis y presentar una opción no únicamente para el debate o la crítica, sino para la construcción participativa de estos dos momentos a los cuales nos enfrentamos” (Apolo, Murillo, & García, 2015, pág. 21).

Así mismo, toda organización, empresa o institución debe considerar un plan de comunicación estratégica, el que debe ser elaborado por un experto que conozca de las etapas que son necesarias cumplir. Las estrategias que sostienen este plan de comunicaciones se basan en las necesidades urgentes e importantes que tiene la organización, haciendo de esta forma una jerarquización de acontecimientos como lo menciona Juan Manuel Manés en su libro *Gestión estratégica para Instituciones Educativas*: “La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los

acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos” (Manés, 1999). Esta jerarquía y clasificación mencionada Manés permite crear procesos de acuerdo al nivel en el que se encuentra la crisis y a los grupos de interés.

Una vez realizada esta construcción del Plan de comunicación estratégica (Duque, 2005) menciona que es importante que la institución atienda las metas y objetivos institucionales, contribuyendo al desarrollo de las instituciones escolares mediante: “La fijación de las estrategias de acción, la elaboración de planes, la información sobre los procesos, la coordinación de las acciones...” (Duque, 2005, pág. 24).

Esto les permite reconocer que el plan comunicacional está formado por objetivos que deben ser identificados como metas dentro de las organizaciones para que a partir de este plan se pueda generar el plan de comunicación estratégica que va realizar un proceso tanto interno como externo, como lo indica Manés dentro de la definición de planificación estrategia a nivel educativo:

Definimos la planificación estratégica educativa como un proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una misión, visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer necesidades de los individuos y de las organizaciones (Manés, 1999).

La planificación estratégica educativa que menciona Manés permite obtener un análisis sobre la organización, donde se considera a la comunicación interna y externa, la que debe estar alineada a la filosofía institucional que incluye la misión, visión y los valores, sumándole la importancia que tienen los colaboradores y los aliados estratégicos.

Actualmente toda organización o institución requiere un trabajo sinérgico que tenga funcionalidad de acuerdo a las necesidades propias. La comunicación efectiva dentro del proceso donde se planifica y construye estrategias comunicacionales no es fácil puesto que es necesario se lleve a

la practicidad a través de una comunicación transversal donde sea necesaria una interacción sistémica entre todos los departamentos de la institución.

1.1.3 Comunicación Interna

Las empresas en épocas pasadas consideraban a la producción como un factor importante dentro de una compañía por la cantidad de ingresos que esta generaba. Con el pasar de los años se ha evidenciado la importancia que tiene el personal como la primera carta de presentación ante sus clientes potenciales.

Marcos Álvarez menciona en su libro *Comunicación Interna*, la estrategia del éxito que “si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales” (Marcos, 2007).

Tomando en consideración este aporte de Marcos Álvarez podemos decir que el objetivo que tiene la comunicación interna es hacer que sus colaboradores se sientan identificados y comprometidos de trabajar dentro de la organización en el departamento que les corresponda, haciendo que esto se refleje en la atención o servicio que brindan a los clientes.

La importancia de la comunicación para Morales, Enrique, Soler, y Madroñero es un problema que debe ser analizado entre los colaboradores y las autoridades, en su libro *La planificación de la comunicación empresarial* detalla que “es válido igualmente para el público externo y no solo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía general” (Morales, Enrique, Soler, & Madroñero, 2008, pág. 2).

La rigidez que podíamos evidenciar en las organizaciones que mantienen una estructura donde los colaboradores eran entes de producción y no tenía oportunidad de exponer sus criterios sobre su sentir en su área de trabajo queda en el pasado. Se busca generar más espacios de comunicación y se replantean los cuatro pilares: “la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen” (Carrillo & Tato, 2004), que sostienen la organización para mantenerse en un mercado tan competitivo.

Esto busca darles protagonismo a los colaboradores “es decir, nuestro público interno también es externo (...) nuestros colaboradores son

embajadores” (Cáceres, 2016, pág. 21), haciendo referencia a que con este trabajo en conjunto no solo gana la parte administrativa o gerencial sino que también los colaboradores en sus diferentes áreas crecen en identidad corporativa haciendo visible una imagen positiva.

Esta idea puede parecer sencilla, sin embargo, para que tenga su efectividad es importante que todos los miembros de la organización se involucren, de manera especial los directivos o autoridades para que de esta forma los cambios que se generen tengan credibilidad. “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).

Alcanzar logros dentro de la organización a partir del trabajo en conjunto depende de la visión que se tenga sobre la comunicación que no solo se basa en exponer un producto o marca, sino que radica en cuanto puede comunicar nuestro colaborador. “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).

En el ámbito educativo este trabajo en conjunto y el empoderamiento del colaborador sobre la identidad institucional es necesaria e importante, si bien es cierto no es una empresa a nivel corporativo, sin embargo, el servicio que ofertan los lleva a trabajar de forma directa con los clientes y éstos perciben claramente el ambiente en que se desenvuelven entre los colaboradores y autoridades. Por esto Manés reafirma el trabajo en conjunto que debe tener talento humano en la comunicación interna con los colaboradores en el ámbito educativo: “Toda institución educativa debe optimizar la gestión de sus recursos humanos, motivándolos para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que desempeñen” (Manés, 1999).

Buscando de este modo un trabajo colaborativo entre el personal administrativo, académico y de mantenimiento para que juntos lideren el cambio para lograr una mejor satisfacción del trabajo realizado por parte de sus clientes potenciales llamados Padres de Familia y estudiantes. Podría

parecer un reto difícil de cumplir ya que mantener al personal interno conforme, motivado y con la misma sinergia al momento de trabajar implica un trabajo comunicativo interno y participativo frente a todas las decisiones que se tomen.

1.1.4 Importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas

La comunicación durante mucho tiempo ha sido considerada como un gasto, mas no una inversión, ya sea por desconocer los procesos que esta maneja o simplemente por la poca cultura de insertar este departamento en las organizaciones. Sin embargo en la actualidad podemos evidenciar la necesidad de analizar constantemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por los directivos.

Apolo, Murillo y García mencionan la importancia de la comunicación y nos insertan a la necesidad de esta para alcanzar el éxito:

En este momento, donde la comunicación empieza a ser vista como recetas de éxito para ser aplicadas cual manual o modelo de funcionamiento, para alcanzar objetivos. (Apolo, Murillo, & García, 2015, pág. 17)

Por lo tanto, podemos decir que la comunicación organizacional está presente en compañías o establecimientos que mantienen una estructura organizada que busca un objetivo específico. Las unidades Educativas ingresarían dentro de este grupo por la estructura que mantienen y el objetivo primordial de brindar un servicio educativo de calidad.

La comunicación organizacional institucional ayuda a que el camino para lograr los objetivos planteados se expanda, gracias a los procesos que esta genera a través del análisis basado en las normativas o estatutos que tiene la unidad educativa. El personal se convierte en figura principal en sus diferentes niveles por la cantidad de información que recibe y genera, esto lleva a que se busque aportar con nuevas ideas para mejorar la calidad comunicacional debido a que por la constante actualización de información puede tener falencias.

Apolo, Murillo y García consideran que “se necesita mirar a la comunicación institucional, sacudirla de los enfoques que obligan a la elección de un solo camino para su análisis y entender la riqueza de cada proceso, aprovechando sus mejores aportes para confluir en nociones que sigan aportando conocimientos para el trabajo en comunicación institucional” (Apolo, Murillo, & García, 2015, pág. 21). Esto nos lleva a considerar a la comunicación como una herramienta estratégica dentro del campo educativo para que gestione el análisis del problema, las soluciones y hacer el respectivo seguimiento.

Continuando con este planteamiento podemos decir que los colaboradores deben convertirse en actores que se sientan empoderados en sus diferentes áreas de trabajo, para de esta forma generen una transformación interna donde todos los departamentos de la unidad educativa se sientan parte de la misión, visión e historia de la institución. Este será el norte que los dirija a los objetivos para que “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” (Botto, 2003, pág. 4).

Estas premisas harán que el colaborador tenga un nivel de pertenencia a la institución y la comunicación interna mejore beneficiando el clima laboral, aportando a mejorar en las relaciones interpersonales entre los colaboradores. “Una mayor y mejor comunicación ayuda a desarrollar ese consenso y a potenciar el sentimiento de pertenencia al grupo, a la organización” (Duque, 2005).

Este sentido de pertenencia hace que de forma interna se genere en los departamentos del nivel educativo: Directivo, administrativo, académico y mantenimiento un trabajo en conjunto, reflejando un servicio de calidad a sus clientes, transmitiendo la satisfacción de trabajar en esa institución. Es necesario que los colaboradores cuenten con mejores condiciones laborales y un propósito que esté en sinergia con los valores y principios de la institución, haciendo un trabajo en conjunto los departamentos de Talento Humano y Comunicaciones.

“La información formal institucional se vehicula a través de las estructuras organizadas, tiene carácter profesional y está sujeta a un mayor control” (Duque, 2005), para que entre colaboradores prime la construcción de mensajes claros, un correcto uso de los canales de comunicación a nivel transversal y el conocimiento del organigrama institucional para tener claro a quién debe dirigirse en caso de suscitarse alguna situación en su área de trabajo. “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).

“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” (López F. A., 2012, pág. 320), para mejorar los procesos de comunicación educativa insertando y diseñando una plataforma web. Esto busca que el docente se actualice a nivel tecnológico y descubra nuevas herramientas que le agilicen los procesos comunicativos permitiéndole organizar su tiempo de mejor manera y así evitar que exista un desgaste.

El mejor uso de estas herramientas permitiría desarrollar un mejor ambiente laboral, usándolo para el fin diseñado. “La cultura institucional y también el clima de la organización están condicionados poderosamente por los fenómenos comunicativos y por el uso que se haga de la información. Un adecuado tratamiento de la comunicación debe orientarse a favorecer los aspectos que fundan y constituyen la institución aportando cohesión organizativa” (Duque, 2005).

1.2 La crisis

“La palabra Crisis proviene etimológicamente del griego Krino que significa evaluar, juzgar o decidir” (Enrique, 2007, pág. 89) por lo tanto podríamos decir que el estado de excepción iniciado el 17 de marzo de 2020 debido a la Pandemia causada por el virus COVID-19, ingresaría dentro de la categoría de comunicación en tiempo de crisis.

1.2.1 Definición y contexto histórico del término crisis

En la actualidad, ya no es raro leer o escuchar la palabra CRISIS, frecuentemente lo encontramos en el ámbito económico, político, social y

demás. Considerando a este término como algo malo o negativo, pero si nos basamos en su definición, podremos entender que hace referencia a un proceso de cambio, en el que las consecuencias no siempre necesitan ser negativas, todo depende de cómo se la afronte.

Crisis proviene del griego *Krino* que significa juzgar, decidir o evaluar, este concepto se lo aplicaba en la medicina en la antigua Grecia. En el siglo XVIII, este término ya se lo utilizaba en otros ámbitos como la economía o política. En el siglo XIX se expandió en nuevas disciplinas como psicología o etiología.

Según (Schlemenson, 1987: 234-235) las personas podemos tratar con dos tipos de actitudes frente a una crisis:

- 1) Actitud pasiva: considerar que no se puede hacer nada, debido a que la crisis es como parte del destino y se produce por el pánico frente a un evento externo.
- 2) Actitud reflexiva y analítica: el miedo es controlado, y permite hacerle frente a la crisis o al cambio, mediante la observación, control y análisis.

El artículo descrito en la página de la compañía Deloitte, menciona que un evento cada cinco años es la probabilidad de que las empresas se vean afectadas por una crisis

Las crisis se determinan por su carácter inesperado, son repentinas y muchas veces limitan la capacidad de poder reaccionar ante ellas. Son de total importancia para todas las partes interesadas de una institución. Las crisis exigen la pronta toma de decisiones aunque no se cuente con los recursos o toda la información que se necesite.

Existen muchos tipos de peligros que pueden provocar una crisis, poder reconocer el tipo de crisis permitirá poder tratarla, ya sea por las causas, características, intensidad, naturaleza, demás.

El profesor Piñuel y Westphalen realizaron la clasificación según la naturaleza:

- Objetivas: crisis ocasionadas por un evento de carácter objetivo, como atentado, huelga, despidos, quiebra, etc.
- Subjetivas: motivadas por eventos subjetivos, como rumores, declaraciones polémicas de un directivo o trabajador, demás.

- Técnicas: accidente químico, fallo en el mantenimiento, etc.
- Políticas: que derivan de un estado de opinión, como decisión política o conflicto social.
- Endógenas: la causa es interna, como la mala reputación debido a algún conflicto mal resuelto o no resuelto.
- Exógenas: la causa es externa, como quiebra, caída de precios, cambios en las reglas políticas, legales o económicas, todo esto afecta a la imagen de la organización.
- Ordinarias: crisis corrientes, ya sea, dentro o fuera de la compañía, rumores, problemas laborales, conflictos, entre otros.
- Extraordinarias: pueden originarse dentro o fuera de la compañía pero con un tiempo de reacción muy escaso, son conflictos generales como regulación, huelga, accidentes en la organización, etc.

La crisis que enfrenta actualmente el mundo debido a los contagios producidos por el virus COVID 19 formaría parte de las crisis extraordinarias debido a que es un hecho que se desarrolló externamente y se produjeron cambios inmediatos en las organizaciones, sin dar oportunidad de gestionar una estrategia.

El Institute for crisis Management, las clasifica por las causas que la ocasionan, tomando en cuenta con el espacio de la empresa:

- Operativas: por fenómenos naturales, accidentes, etc.
- De gestión: por conflictos laborales, juicios, discriminación, entre otros.

Mitroff y colaboradores en 1988, diseñaron la matriz de dos ejes, donde, en el eje vertical van los de carácter económico/técnico/humano y en el eje horizontal la naturaleza exógena de la crisis. De acuerdo a esta matriz de los ejes, actualmente la crisis que vive el país se centra en el carácter humano afectado directamente la salud y la economía, ocasionando que se tomen medidas de restricción como el distanciamiento social, educación on line y el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.

1.2.2 Efectos de la crisis en la imagen de la institución

La crisis si no es conducida de forma correcta puede ser ocasión de peligro y afectar la imagen de la institución en caso de que no se tomen acciones inmediatas para contrarrestar esta situación. “Las crisis generan cambios, que cada institución educativa puede interpretar como una oportunidad o una amenaza, y desarrollar diferentes actitudes frente a las transformaciones” (Manés, 1999).

Es importante precisar que la imagen transmite la personalidad de la institución, es decir el impacto que tienen sus gestiones comunicativas en el ambiente en el que se desarrolla, por lo que es necesario que durante la crisis se mantenga un proceso comunicacional efectivo y asertivo tanto en la comunicación interna como externa.

“La Identidad Corporativa, es un vector diferenciador por excelencia. Consideramos que la Identidad Corporativa no es solo visual, sino que abarca aspectos culturales, estratégicos y de comportamiento” (Costa, 2018), por lo que podemos decir que durante la crisis es necesarios trabajar en estos tres aspectos mencionados por Costa, puesto que si se desvincula puede caer la imagen institucional y por ende se pierden los objetivos que tenía la institución antes de esta situación.

Si la imagen institucional se ve afectada durante la crisis tiende a perder los dos parámetros que Costa considera forman parte de la identidad, estos son:

- "Lo que es" intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.
- "Lo que hace" es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros (Costa, 2018, pág. 361).

Por tanto es necesario gestionar un plan de acción que se ejecute durante las primeras semanas de la crisis para que esta imagen no se vea afectada de forma brusca y trascendental.

1.3 La comunicación en la gestión de crisis

1.3.1 Modelos teóricos de gestión de la comunicación de crisis

En el momento de crear un plan de gestión de comunicación de crisis, podemos encontrar distintos modelos que nos mostraran diferentes puntos. Se puede detallar de manera clara algunos modelos de gestión de crisis (Saura, 2005).

1. Modelo Cebolla (Model Onion) de Paunchant y Mitroff (1992).

Es un modelo que se centra en cuatro niveles de la organización, de los cuales deberán siempre estar preparados para comunicar en un caso de crisis.

Está conformado por capas que permite detallar las relaciones existentes entre los niveles de jerarquía, cada una ellas son un nivel distinto de la realidad:

Nivel I: Nivel Personal.

Se refiere a todas las respuestas emocionales o mecanismos de defensa de los directivos que se implementan desde la empresa para enfrentar a las crisis que se originen en la organización, es decir, las capacidades comunicativas y formaciones de las personas, especialmente los de puestos ejecutivos.

Los líderes deben estar preparados y capacitados para actuar frente a una crisis, deben hacerse responsables de la situación de manera honesta y siendo transparentes, sin buscar la culpabilización externa.

Nivel II: Nivel Cultural.

Se refiere a la cultura de la organización, es decir, misión, valores. Dependiendo de cuál sea la fortaleza de esta cultura, definirá las respuestas que la organización puede dar ante una crisis.

Esta cultura se anticipa a los límites de una organización y la hace consecuente de los riesgos que podrían existir en la empresa.

“Si ocurre una crisis, nuestro tamaño nos defenderá” o “las crisis son únicas, por tanto, no sirve de nada estar preparado” (Paunchant y Mitroff).

Nivel III: Nivel Estructural.

Este nivel se refiere a la estructura conformada en la organización, es decir, organigramas, recursos tecnológicos, procesos. En este nivel podemos encontrar el comité de crisis.

Nivel IV: Nivel Estratégico.

En este último nivel del modelo, es donde se ubican todas las estrategias, planes, procedimientos y mecanismos necesarios para llevar a cabo la gestión y control de crisis.

Mitroff indica cinco fases para la gestión de crisis:

- Fase de detección de señales
- Fase de prevención
- Fase de contención
- Fase de recuperación
- Fase de aprendizaje

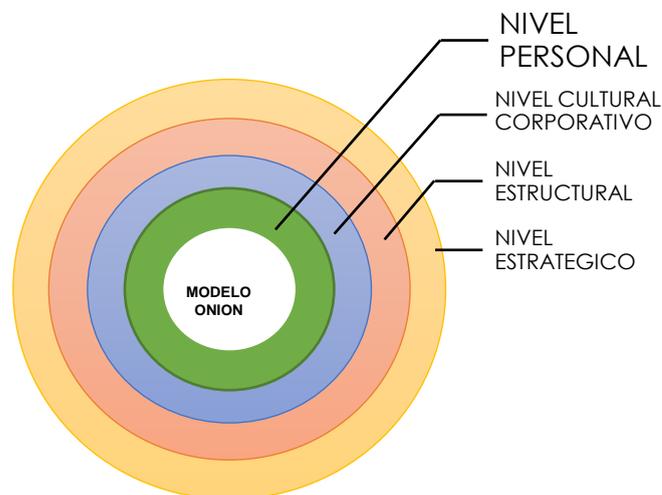


Figura 2– Modelo Cebolla (Model Onion), Paunchant y Mitroff, 1992.

2. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Modelo of Crisis Public Relations) de Marra (1998).

Este modelo refiere a todas las relaciones que la empresa tiene como clave para el éxito con referencia a la gestión de la comunicación en momentos de crisis con sus públicos distinguidos.

“La habilidad de comunicar rápida y eficazmente es un claro e importante componente de éxito en la gestión eficaz de la crisis” (Marra, 1998).

Marra discurre que la independencia del área de relaciones públicas es la clave para el buen manejo de crisis en las organizaciones.



Figura 3 – Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Modelo of Crisis Public Relations), Marra 1998.

3. Modelo de Crisis Evitables y No evitables de González (1998)

La planificación de crisis en estos dos modelos es idéntica.

En el modelo de Crisis evitables, incluyen los conflictos sociales con referencia al servicio o un producto, este modelo ante la crisis actúa sobre el conflicto con anticipación.

Para el caso del modelo de crisis no evitables o Accidentales, la empresa debe de pasar de manera obligatoria por las fases de crisis y post-crisis.

4. Modelo de siete capas o Layered de Hurd

Se refiere a la fase de la reacción frente a una crisis y sin previa preparación antes del suceso.

Este modelo se centra más en la comunicación que en la gestión de crisis.

En la parte de la reacción están los siete aspectos a los que hay que considerar:

- **Conectividad:** reuniones iniciales con el comité de crisis.
- **Corrección de datos:** investigación de los hechos sucedidos.
- **Filtrado:** convertir la información que se ha obtenido en una información que sea útil para la gestión de las crisis.
- **Elección de medios:** la selección de las herramientas más convenientes para poder hacer llegar ellos mensajes.
- **Memoria organizacional:** transforma los aprendizajes de las crisis anteriores en útiles y ayuda a la toma de decisiones.
- **Valores:** que facilitan a determinar las prioridades de las crisis.
- **Proceso de grupo:** reúne todos los elementos para ir tomando decisiones

5. Modelo de las 4R's de Heath (1998)

Es un modelo orientado a la acción de las 4R's de Health, que consiste en las cuatro etapas:

- **Reduction (reducción):** análisis y evaluación de los riesgos de crisis potenciales y su impacto en la empresa.
- **Readiness (preparación):** formación o entrenamiento para la gestión de crisis
- **Response (respuesta):** son los planes, análisis del impacto y la auditoria de crisis.
- **Recovery (recuperación):** ejecución de los métodos o mecanismos de recuperación.

6. Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszenski

Este es un modelo centrado a los objetivos o estándares de comunicación de las crisis corporativas.

Los estándares según como lo indica (Lukaszewski, 1977) son:

- Apertura (disponibilidad, accesibilidad)
- Confianza (honestidad)

- Responsabilidad (las preocupaciones son genuinas y deben responderlas)
- Evitar secretos (planes positivos, actitudes)

Existen prioridades en la comunicación como: las víctimas (los más afectados), los trabajadores, afectados indirectamente (vecinos, familiares, clientes, proveedores, amigos, legisladores, administración), los medios y otros canales externos de comunicación.

Según Lukaszewski existen principios de comunicación en crisis:

1. Comunicar primero con los afectados directamente y recuperar la operación de la organización.
2. Manejar una comunicación local, que este cerca al lugar de la emergencia.
3. Hablar con una sola voz, ser concreto y rápido en atender a los trabajadores, autoridades y medios.
4. Comunicar los accidentes con rapidez.

A criterio de esta investigadora estos modelos permitirán analizar la crisis y las acciones que puedan gestionarse, para que así se levante el plan estratégico de comunicación en tiempo de crisis, encaminado a las necesidades de la organización desde la comunicación que se genera en el departamento de relaciones públicas hasta el nivel de realidad que tiene la organización.

1.3.2 Canales de comunicación en situación de crisis

Las instituciones poseen instrumentos de comunicación por los cuales transmiten información a los diferentes departamentos que tiene la institución. Durante el periodo de crisis estos instrumentos se convierten en canales necesarios para transmitir lo que está sucediendo y manifestar la cercanía de las autoridades con los colaboradores.

El comité de crisis deberá definir cuáles serán los canales que se utilizarán como instrumentos durante la crisis, sabemos que los más conocidos son las “teleconferencias, videollamadas, llamadas personales, web corporativa, e-mail, intranet, fax, revista institucional” (Enríquez

Jiménez, 2007, pág. 156). Estos canales serán usados de acuerdo a los daños que haya ocasionado la crisis.

“También es necesario tener diseñados, para estos casos, materiales como plantillas o modelos de notas de prensa, modelos de comunicaciones” (Enrique, 2007, pág. 167). Estas plantillas permitirán que los comunicados sean enviados con la inmediatez que se necesita tener durante la crisis para que no se creen especulaciones referente a los aspectos que se generen durante este periodo, Ana María Enrique menciona en su tesis doctoral La comunicación empresarial en situaciones de crisis que “las empresas dependiendo su tamaño, política interna o actividades que ejecutan, establecen los medios de comunicación pertinentes para con los trabajadores” (Enrique, 2007, pág. 179).

A continuación, se detallan los canales de comunicación utilizados más frecuentes en las instituciones durante la crisis. Estos fueron tomados del documento Fundamentos de la comunicación durante crisis y situaciones de emergencia (Fundamentos de la comunicación durante la crisis, 2009).

1. Reuniones: el objetivo principal de este medio de comunicación es establecer un lugar y un tiempo determinado para el intercambio de ideas o de comunicaciones con los trabajadores invitados a asistir a la reunión.

Es el medio de comunicación más conocida y aplicada en las empresas.

2. Tablón de anuncios: Conocido también como cartelera, es una herramienta que sirve para dejar mensajes o cualquier información que sea urgente o importante. Es de fácil uso, económico y flexible con la información, es necesario actualizar frecuentemente las noticias, eventos o cualquier información que se requiera presentar.

3. Buzón de sugerencias: es una herramienta que sirve y ayuda en la recolección de quejas, sugerencias, propuestas que faciliten a la empresa en la mejora de sus actividades, servicios, condiciones de trabajo, etc.

4. Periódico o revista interna: su objetivo es mantener una conexión entre los trabajadores de la empresa, en éste, se comunican las

actividades que se ejecutan en la organización, por lo que se fomenta o prioriza ese sentimiento de pertenencia de los trabajadores, esfuerzos y experiencias realizados por ellos, todo esto facilita la comunicación entre los trabajadores.

5. Intranet: es una red informática interna de la empresa, donde permite y facilita la comunicación con los trabajadores, cuenta con correo electrónico, bases de datos, videoconferencias, revistas digitales.

Estos canales de comunicación se convierten en puente entre las autoridades y los colaboradores para ayudar a reducir los diferentes problemas de comunicación que pueden surgir en medio de una situación de Crisis.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

Para levantar el Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis se considera la metodología de estudio de caso sobre la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar, debido a que esta institución tiene una estructura que permite extrapolar sus resultados a otras del mismo tipo e la ciudad.

En este capítulo se describirá la historia y estructura de la unidad educativa, además de la filosofía institucional que forma parte de la cultura organizacional. A reglón seguido se revisarán las normativas dictadas por el COE Nacional y Ministerio de Educación sobre las medidas tomadas frente a la emergencia sanitaria, describiendo a detalle como estas decisiones afectaron a la institución.

2.1 Generalidades Institucionales

La Psi. Carola Santos Uquillas y sus dos hijos, el M.Sc. Carlos Luis Díaz y el Dr. Pablo Díaz fundan la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar el 23 de abril del 2013 en el Km 7 1/2 vía Salitre, con la visión de brindar un servicio educativo de calidad a las familias que se encontraban cercanas a la institución

La institución cuenta con todos los niveles de educación, desde Inicial hasta Bachillerato, logrando actualmente tener dos promociones de graduados. El perfil de salida de los estudiantes está basado en valores, conciencia ambientalista, dominio del idioma inglés como segunda lengua y el francés como tercera.

Los directivos de la institución, en el año 2016 consideraron la necesidad de que una persona asuma la responsabilidad de generar contenido de la institución para redes sociales; pero es preciso puntualizar que por falta de presupuesto y tiempo no desempeñaba la gestión de un comunicador organizacional.

En virtud de seguir mejorando la calidad en el servicio, la institución ingresó en el proceso de validación para obtener la certificación del modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation For Quality Management). El modelo de calidad está basado en obtener 5 estrellas que representan cinco niveles de excelencia, cada uno con sus respectivos

requisitos que van desde el ambiente laboral hasta la implementación tecnológica, buscando una mejora continua en sus procesos.

Este proceso necesitó que la institución realizara un examen interno para determinar cuáles serían los tres aspectos a mejorar. En este sentido se definió:

Primero: Levantar un sistema de gestión de procesos para cada departamento, buscando medir la eficacia de los mismos por medio de indicadores.

Segundo: La necesidad de actualizar la misión, visión y valores institucionales, debido a que la institución cambió de denominación; se agregaría la palabra Bilingüe y el mismo año el Ministerio de Educación aprobaría el PEI que incluía el idioma Francés como tercera lengua.

Tercero: El proceso de encuestas para determinar el nivel de satisfacción sobre las actividades que emprendía la institución.

Estas mejoras se realizaron durante un año, dando como resultado la obtención de la primera estrella EFQM que representa el compromiso de la institución con la excelencia. Las actualizaciones de la misión, visión y valores institucionales se realizaron en conjunto los colaboradores de la institución, Padres de Familia y estudiantes haciendo que cada uno de ellos aporte a la construcción de lo que sería la meta a alcanza en los próximos años.

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.

Valores Institucionales

Respeto a la comunidad educativa

Responsabilidad

Honestidad en el cumplimiento de una educación real

Comprometidos con la educación

Apoyo

Además se realizó el trabajo de reconocer que la institución no estaba dividida por sectores, áreas o niveles académicos sino que todos eran parte de Tejar y por ende debían conocer toda la realidad para poder crecer en conjunto. Esto debido a que si el mensaje no era para su nivel no lo identificaban como importante y no consideraban que lo sucedido también era parte de ellos como colaboradores.

En el año 2019 la persona responsable de comunicaciones, quien también era docente de Formación en valores obtiene independencia y se le retiran horas académicas para que dirija exclusivamente la comunicación interna y externa a nivel institucional.

En el ámbito interno trabajan actualmente en equipo con el departamento de talento humano en acciones que benefician a mejorar el clima laboral desde la parte comunicacional.

Únicamente, trabajan en resaltar el sentido de pertenencia y fidelidad con la institución, como parte de estos procesos se elaboran artes que fortalecen los vínculos con la institución, los cuales son enviados con el nombre del colaborador el día que cumple años de vida y años laborales para que sea felicitado y conocido por sus compañeros de trabajo.

2.2 Acciones institucionales durante la crisis

El acuerdo ministerial No. 126-2020 donde el Ministerio de Salud declara estado de Emergencia Sanitaria al territorio ecuatoriano, dispone acciones preventivas para la transmisión del COVID-19. El 16 de marzo de 2020, el presidente de la República Lenín Moreno, declara estado de excepción a nivel nacional mediante decreto ejecutivo No. 1017.

- Suspensión total de la jornada laboral **presencial** en el sector público y privado a partir del martes 17 de marzo.
 - Cada Ministerio o Institución del sector público deberá adoptar las medidas que permitan suspender los plazos o términos en los actos administrativos o resoluciones que tengan fecha de vencimiento durante la emergencia sanitaria, como permisos, registros o visado.
 - De la misma forma deberá identificar las situaciones o casos que requieran de resoluciones que suspendan multas o sanciones que por la emergencia sanitaria y las medidas dictadas.

Figura 4 – Extracto acuerdo ministerial No 126-2020, Decreto ejecutivo, 2020.

Por lo tanto el ministerio de Educación mediante acuerdo ministerial No. MINEDUC-2020-00014-A dispone que las actividades dentro de los planteles educativos se suspendan y se continúe laborando mediante la modalidad de teletrabajo desde el martes 17 de marzo de 2020.

ACUERDA:

Artículo 1.- Disponer la suspensión de clases en todo el territorio nacional. La disposición aplica para las instituciones educativas públicas, fisco-misionales y particulares, así como en los centros de desarrollo integral para la primera infancia regulados por esta Cartera de Estado, en todas sus jornadas y modalidades, hasta el 05 de abril de 2020.

Artículo 2.- Disponer al personal administrativo y docente del Sistema Nacional de Educación, continuar sus labores mediante la modalidad de teletrabajo de acuerdo con la normativa que el ente rector del trabajo expida para el efecto.

Figura 5 – Extracto acuerdo ministerial No MINEDUC-2020-00014-A, Ministerio de Educación, 2020.

Durante este periodo los colaboradores de la Unidad Educativa Particular Tejar laboraron bajo la modalidad de teletrabajo en sus diferentes departamentos, cabe destacar que los docentes que pertenecen al departamento académico se encontraban dentro de su periodo de vacaciones por lo que recibían información actualizada por medio de los canales de comunicación que tenía la institución y las redes sociales donde se colgaba información actualizada sobre las decisiones tomadas por parte del Ministerio de Educación.

Las actividades que ejecutaría cada departamento bajo la modalidad de teletrabajo, se comunicaron al personal luego de que las autoridades y los directivos de la institución se reunieran para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades que se generaban la crisis.

Una de las primeras gestiones por parte del departamento de comunicaciones y talento humano fue enviar mediante correo electrónico los protocolos de bioseguridad que deben mantener para evitar contagiarse del virus COVID-19. Esta información se caracterizaba por tener una línea gráfica dinámica y atractiva para el personal usando los colores institucionales y potenciando el lema #QuedateEnCasa

Esta información fue enviada desde el correo de comunicaciones a todos los colaboradores de la Institución, con un periodo semanal.

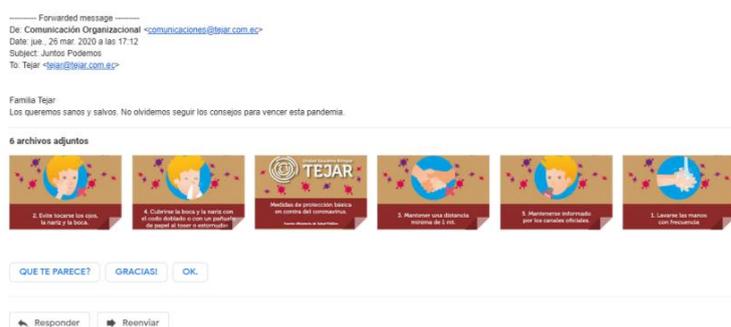


Figura 6 - Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.

Los artes que recibieron los colaboradores sobre los protocolos de Bioseguridad era información indicada por la Organización Mundial de la salud para la prevención del COVID-19.



Figura 7 – Medidas de protección básica en contra del coronavirus, Departamento de comunicaciones, 2020.

La siguiente semana enviaron nuevamente por correo electrónico una fotografía de los docentes del área de Educación Física con el lema “Sólo Jugando en equipo. Venceremos”. Estas imágenes eran enviadas con la finalidad dar tranquilidad y mantenerlos activos en sus respectivos puestos de trabajo debido a la preocupación que se generaba por la cantidad de información sobre personas que eran despedidas en otras instituciones debido a la poca cantidad de estudiantes matriculados en el año lectivo 2020-2021, ocasionaba la falta de ingresos económicos para continuar pagándoles un salario mensual.

Esta preocupación por la inestabilidad laboral que era evidente en otras organizaciones sumadas a la poca información sobre las acciones que la institución tomaría referente al personal causaba incertidumbre y un desmotivación ante sus gestiones, debido a esto elaboraron semanalmente correos con imágenes del personal que hacía alusión a la necesidad de mantenerse activo y puntual en sus diferentes puestos de trabajo saldrían adelante durante la crisis.

----- Forwarded message -----
De: Comunicación Organizacional <comunicaciones@tejar.com.ec>
Date: lun., 30 mar. 2020 a las 11:34
Subject: Trabajando juntos venceremos!
To: Tejar <tejar@tejar.com.ec>

Buenos días
Estimada Familia

Espero que se encuentre bien. Sabemos que son tiempos duros para todos pero les recordamos que aquí estamos para apoyarnos. Juntos, volveremos!
Saludos.



Figura 8 - Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.

Las fotografías utilizadas durante la crisis para comunicar los mensajes fueron captadas durante el periodo de clases como material base que pueda ser posteo en redes sociales de acuerdo a los requerimientos que la persona responsable de comunicaciones planteaba, estas sirvieron para este periodo de crisis.



Figura 9– Solo jugando en equipo venceremos, Departamento de comunicaciones, 2020.



Figura 10 – Familia Tejar, Departamento de comunicaciones, 2020.

Mientras gestionaban este proceso de comunicación por medio de correos electrónicos, se mantenían reuniones entre los directivos de la institución para revisar las gestiones que ejecutarían de acuerdo a los lineamientos ministeriales dispuestos. Así mismo la Rectora mantenía

contacto con las diferentes coordinaciones y áreas por medio de videollamada para delegar las funciones, actividades, horarios y transmitir lo dispuesto por los directivos.

El departamento administrativo se mantenía laborando interrumpidamente debido a que se había dado inicio al periodo de matriculación en línea cumpliendo así el decreto Ministerial.

La Rectora de la institución envió su respectivo correo desde su usuario donde expresaba su sentir ante la situación de crisis que estaban pasando el mundo ante la pandemia del COVID-19 y motivaba al personal a seguir laborando con la misma alegría que caracterizaba al plantel por lo que adjuntó a este correo 9 imágenes de actividades realizadas en la instrucción donde se reflejaba el trabajo en conjunto de los colaboradores y la importancia de mantenerse unidos en este tiempo.

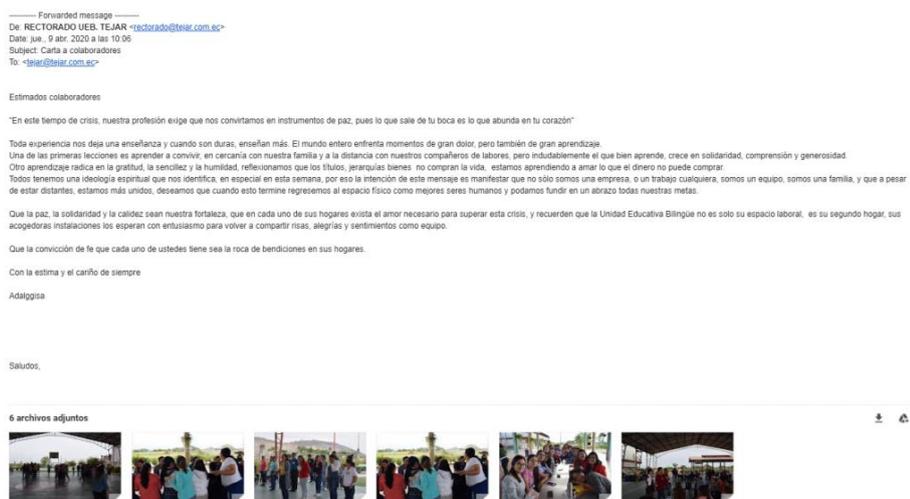


Figura 11 – Captura de correo institucional, Departamento de comunicaciones, 2020.



Figura 12 – Carta a colaboradores, Departamento de comunicaciones, 2020.

El 7 de mayo de 2020 mediante el acuerdo ministerial No. MINEDUC-2020-00028-A se dispuso que el inicio del año escolar 2020-202021 sea el 1 de junio de 2020 bajo la modalidad virtual en todas instituciones educativas públicas, particulares y fiscomisionales.

Es necesario precisar que desde el inicio de la pandemia el personal administrativo laboró bajo la modalidad de teletrabajo, el personal académico se encontraba en el periodo de vacaciones por lo que las autoridades tuvieron tiempo para definir como se distribuirían las capacitaciones que estaban incluidas en el organigrama de trabajo. Estas Actividades fueron reorganizadas y ejecutadas por medio de plataforma como zoom, google meet, hangourt.

FECHA	TIPO DE COMUNICACIÓN ENVIADA	MENSAJE CENTRAL
25/03/2020	Infografía – medidas de protección básicas en contra del Coronavirus.	Principales medidas de protección emitidas por la Organización Mundial de la Salud y el lema #QuédateEnCasa
30/03/2020	Correo con arte – Fotografía del	Reafirman que son tiempos

	área de Educación Física.	duros y les recuerdan que están para apoyarse. Se refuerzan con el lema “Solo jugando en equipo venceremos”.
7/04/2020	Correo con arte – Fotografía de docentes de Básica Superior y Bachillerato español.	Sigamos familia! Continuemos por ellos, por nosotros, por todos. Se refuerzan con el lema Lo mejor del trabajo en equipo es que siempre tienes alguien a tu lado.
9/04/2020	Correo de M.Sc. Adalgissa Ruíz Rectora de la Institución con imágenes adjuntas de las integraciones que se realizaron con el personal.	"En este tiempo de crisis, nuestra profesión exige que nos convirtamos en instrumentos de paz, pues lo que sale de tu boca es lo que abunda en tu corazón"

Tabla 1– Nómina de entrevistados. Elaboración propia.

La institución no elaboró un plan estratégico de comunicación interna para este periodo de crisis, simplemente desarrollaron gestiones de acuerdo a las indicaciones dadas por el Ministerio, según transcurría la pandemia.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se procedió a levantar información a través de encuestas a los colaboradores de la institución sobre las gestiones que se realizaron al inicio de la situación de crisis. Por otro lado entrevistas a expertos en el área de comunicación interna que proporcionará resultados cuantitativos y cualitativos, estos resultados están basados en una metodología mixta detallada en el primer capítulo.

NOMBRE	CARGO	ESPECIALIDAD
Adalggisa Ruíz	Rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar	Máster en Gerencia Educativa. Licenciada en Ciencias de la Educación.
Lisette Floril Rodas	Responsable de comunicaciones de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar	Licenciada en comunicación Social y periodismo.
Mariela Sinche	Responsable de comunicaciones del Colegio Santo Domingo de Guzmán.	Ingeniera en Marketing.
Roberto Briones	Docente del Área de Investigación Científica. Asignatura: Habilidades del Pensamiento para la Investigación Científica. Tutor de Trabajos de Titulación de estudiantes de Internado de la UCSG.	Doctor en Ciencias de la Comunicación. Magister en Educación Superior, Especialista en Gestión y Liderazgo Educativo.
Michelle Mazuera	Comunicadora del departamento de imagen de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson	Licenciada en Comunicación Social y Periodismo.

Tabla 2- Nómina de entrevistados. Elaboración propia

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar cuenta con 107 colaboradores de los cuales 28 pertenecen al departamento administrativo, 63 al académico y 16 a mantenimiento y servicio.

Actualmente se encuentran levantando procesos para obtener la segunda estrella del modelo europeo de excelencia EFQM, donde analizaron la necesidad de convertir al departamento de comunicaciones en uno de los pilares estratégicos para el crecimiento de la institución.



Figura 13 – Happy Birthday, Departamento de comunicaciones, 2020.

El departamento de Talento Humano junto al departamento de Comunicaciones considera pertinente también felicitar a los colaboradores por la fidelidad hacia la institución y por formar parte del crecimiento de la institucional, reconociendo los años de labores.



Figura 14 – Felicitación a colaboradores, Departamento de comunicaciones, 2020.

Los colaboradores de la institución celebran diferentes fechas tradicionales durante su periodo laboral, como el día del Padre o de la Madre por lo que internamente se gestiona un arte de felicitación y se entrega un presente a través de talento humano a todos los colaboradores, haciendo que esta fecha importante para ellos no pase desapercibida a nivel institucional.



Figura 15 – Happy Father's Day, Departamento de comunicaciones, 2020.

3.1 Análisis de resultados de encuesta

Las encuestas permitirán analizar si las primeras gestiones que realizó la institución al inicio de la pandemia fueron asertivas y mantuvieron al personal comunicado de todas las actividades que realizarían mientras dure el periodo de crisis. Para este análisis se solicitó al personal administrativo, académico y de mantenimiento que realice una encuesta de 10 preguntas, la cual estuvo disponible en los correos institucionales desde el martes 11 hasta el jueves 3 de agosto. Es importante mencionar que los directivos y autoridades no realizaron la encuesta.

Para empezar se define que el personal académico es el grupo mayoritario de colaboradores con el 51,4%, que equivale a los docentes desde el nivel inicial hasta tercero de bachillerado en sus diferentes áreas, le sigue con el 28,6% el personal administrativo que lo integran las secretarías, coordinadoras, contabilidad, comunicaciones y talento humano y finalmente con el 20% aquellos que colaboran en el mantenimiento, movilización y seguridad dentro de la institución.

Es importante considerar que el grupo mayoritario son docentes que trabajan directamente con el cliente aproximadamente 8 horas durante cinco días a la semana. Por lo tanto “la participación activa de los colaboradores es clave para el éxito de la gestión de comunicaciones internas de esta dimensión” (Reyes, 2012), esto hace que el comunicador trabaje en el alineamiento de la filosofía institucional y el fortalecimiento de una comunicación transversal para que el docente transmita de forma asertiva y eficaz.

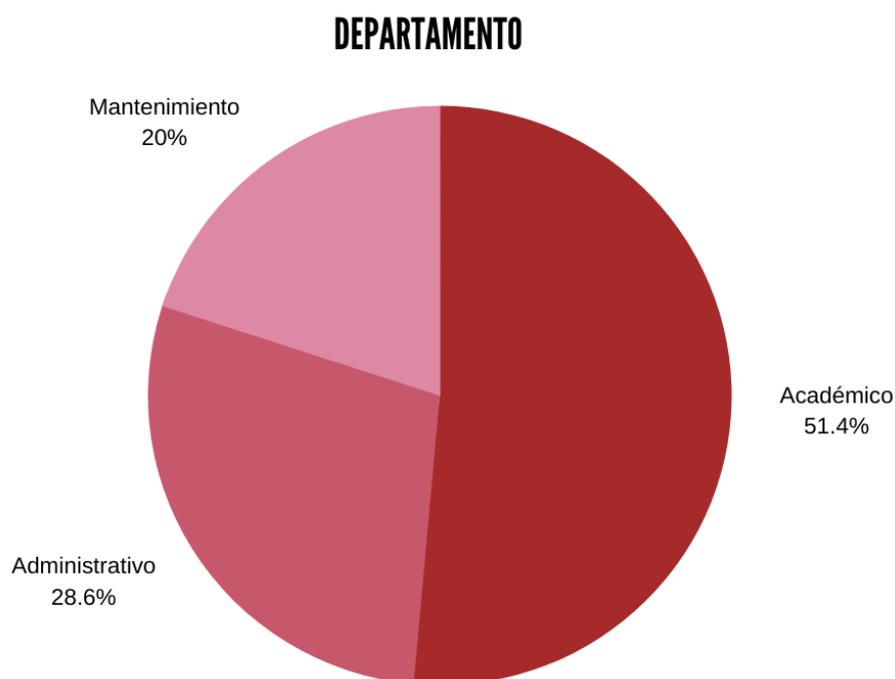


Figura 16 – Porcentaje de colaboradores por departamento. Elaboración propia.

Para analizar la edad del personal se agrupó a los colaboradores en rangos, dando como resultados que el grupo mayoritario es desde 25 a 44 años con un porcentaje de 81,4%. En este rango de edades suelen conocer mejor las herramientas tecnológicas y pueden utilizarlas con mayor facilidad, lo cual resultó útil para que las acciones implementadas al inicio de la crisis puedan ser gestionadas con mayor rapidez.

Así mismo, esta variable permitió que el proceso de capacitaciones programadas tenga mayor rapidez y efectividad, debido a que existía un dominio de la tecnología, permitiendo que la comunicación sea directa por medio de los canales de comunicación como la videollamada y correos electrónicos.

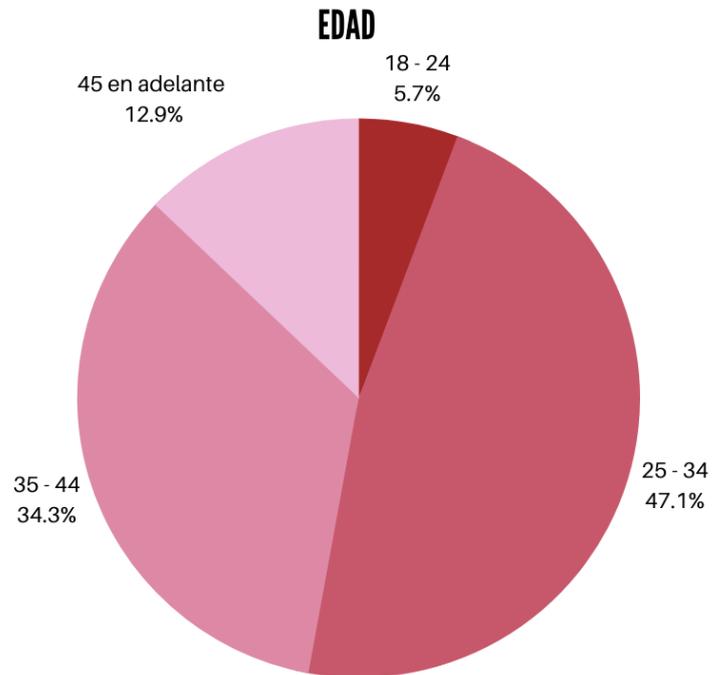


Figura 17 – Porcentaje de Colaboradores por edad. Elaboración Propia

Dentro de los colaboradores el 68,6% es femenino y el 31,4% es masculino.

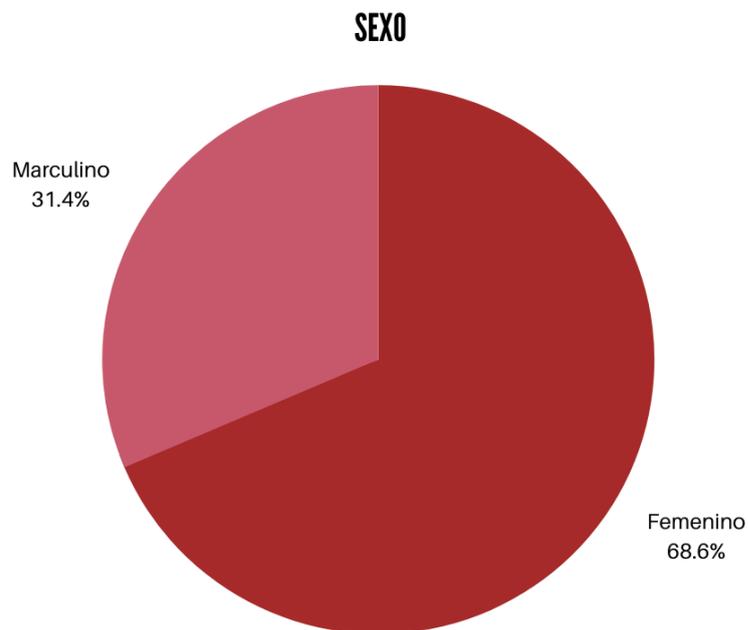


Figura 18 – Porcentaje de colaboradores por sexo. Elaboración Propia

Se realizaron 10 preguntas a todo el personal (las que pueden ser ubicadas en la sección de anexos). Estas buscaban indagar si las decisiones

que se tomaron al inicio de la crisis por parte de las autoridades de la institución fueron acertadas según la perspectiva de los colaboradores.

Las preguntas fueron medidas bajo la escala de Likert, lo que permite establecer el nivel de conformidad y actitudes de los colaboradores además evita la “ambigüedad de respuestas que las obtenidas con otro tipo de cuestionarios, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del investigador, permiten recabar más información en menos tiempo, etc.” (Cañadas & Sánchez, 1998).

1. ME INDICARON OPORTUNAMENTE CUALES SERÍAN LAS ACCIONES QUE TOMARÍA LA INSTITUCIÓN DESDE EL INICIO DE LA PANDEMIA.

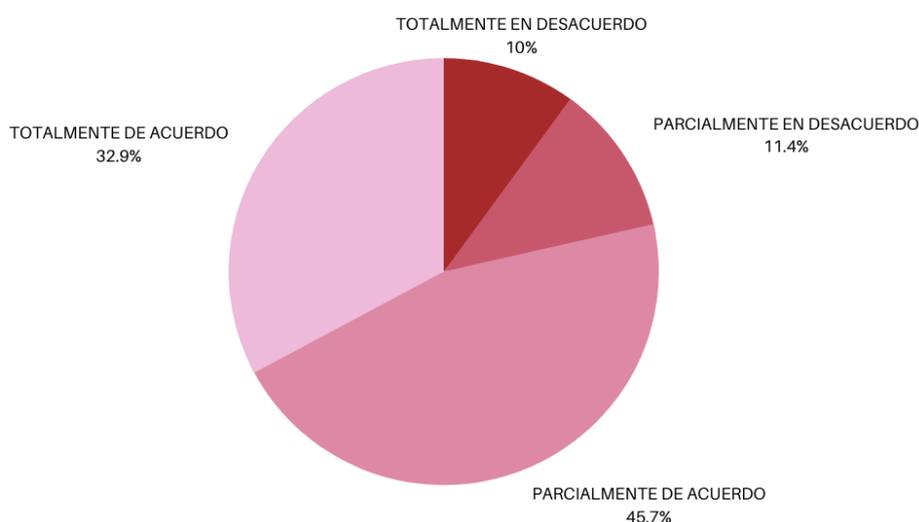


Figura 19 – Porcentaje de acciones internas desde el inicio de la pandemia. Elaboración Propia

En la primera pregunta se consultó si se indicaron cuales serían las acciones que tomaría la institución desde el inicio de la pandemia, dando como resultado que el 32,9% considera que, si conocieron oportunamente las acciones de la institución.

Si se suma el valor de los que estaban parcialmente de acuerdo da un total de 78,6%, por lo tanto se podría confirmar que de acuerdo a lo mencionado por Lissette Floril, responsable del departamento de comunicaciones de la Unidad Educativa Tejar, “la parte comunicacional de rectorado y toda la parte administrativa de Tejar fue buena porque ellos supieron que hacer en ese momento y pudieron avanzar con la información que les daban sus jefes inmediatos” (Floril, 2020).

El 78,6% cumpliría con la premisa que González Herrero menciona sobre la importancia de “informar a los colaboradores de las medidas que ha optado la organización en el caso de que se produzca una crisis y de hacerles ver que su cooperación es importante para que todo funcione correctamente, y también para evitar posibles accidentes” (González Herrero, 1998), sin embargo, se debe indagar por qué el otro 21% no obtuvo la información a tiempo o sienten que no fueron informados oportunamente.

2. MI SUPERIOR INMEDIATO, ME PROPORCIONÓ TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA SOBRE MI TELETRABAJO.

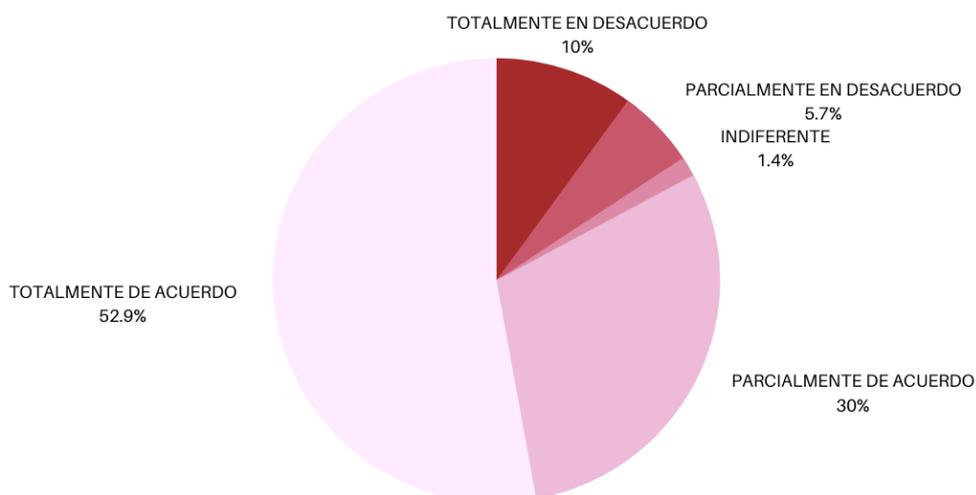


Figura 20 – Porcentaje por información recibida sobre jornada de teletrabajo. Elaboración Propia

La segunda pregunta buscaba indagar si los colaboradores recibieron la información clara y necesaria sobre las actividades que realizarían dentro del teletrabajo, los resultados nos dicen que más del 52,9% se siente conforme con la información recibida y tenía conocimiento de las funciones que debía cumplir.

Es importante considerar que si la información es directa y al mismo tiempo se determina un espacio para despejar dudas que puedan existir, se espera que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo de forma eficiente.

Esta comunicación fue realizada por medio de video llamada y reforzada a través del correo institucional.

Roberto Briones, Doctor en Ciencias de la Comunicación reafirma la importancia que tiene el líder dentro de la gestión de comunicar y transmitir confianza ante la situación que está viviendo la institución:

La comunicación interna dirigida al personal docente, docente, administrativo y de servicio de manera que ese rector/jefe pueda llegar a través de la comunicación para empoderar a la personas de una nueva realidad, es la comunicación lo que le va a permitir al líder llegar éticamente a convencer al otro, esto dependerá de la capacidad que tengan los rectores para poder llegar comunicacionalmente a su gente. (Briones, 2020)

3. EXISTIÓ INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ASERTIVA CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DURANTE EL ESTADO DE EXCEPCIÓN.

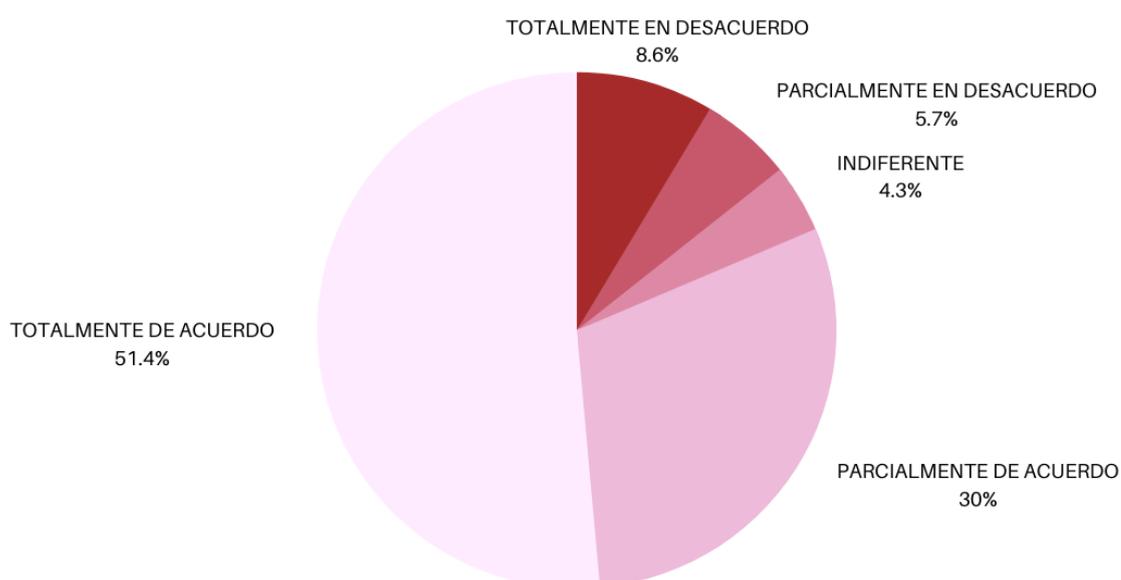


Figura 21 – Porcentaje por intercambio de información asertiva entre colaboradores. Elaboración Propia

La tercera pregunta busca indagar si entre los colaboradores existió intercambio asertivo de información durante el estado de excepción, es decir si al momento de transmitir o confirmar dudas acerca de las indicaciones

dadas por parte de los jefes, sus compañeros cumplieron la función de ser líderes de opinión asertivos.

Se evidenciar que cerca del 80% mantiene una buena relación y por ende comunicación asertiva con sus compañeros. Andrade expresa que es importante la implementación “de actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros” (Andrade, 2005), esto permitirá que exista un mejor trabajo en equipo y una trasmisión oportuna de información.

4. RECIBIÓ INFORMACIÓN CLARA Y DIRECTA ACERCA DE LOS HORARIOS, REUNIONES Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN DURANTE EL TIEMPO DE CRISIS.

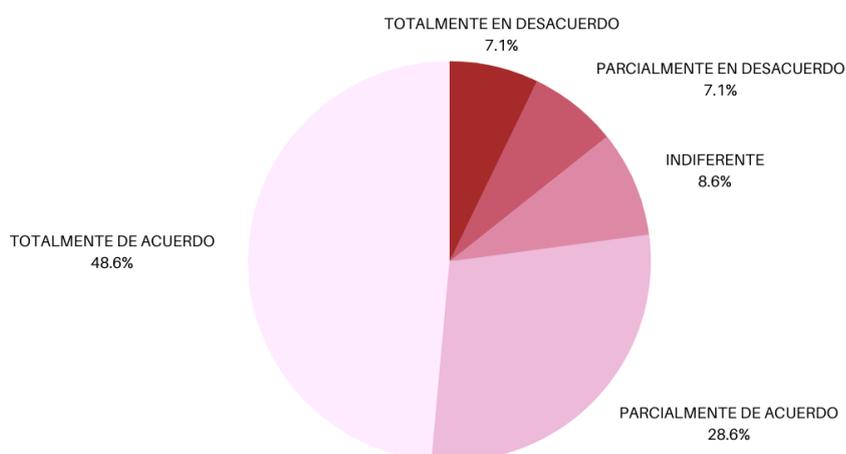


Figura 22 – Porcentaje por información clara y directa sobre horarios y reuniones. Elaboración Propia

Para conocer más de cerca sobre un punto neurálgico a nivel comunicacional que engloba la organización de las reuniones, horarios y objetivos de la institución se consultó si la información había sido clara y directa, puesto que según Reyes, Periodista y Magíster en Comunicación Social, “resulta importante explicitar que la comunicación cara a cara, el encuentro, el diálogo jefe-colaborador ha sido, es y será –más allá de toda la parafernalia comunicacional que construyamos– el canal más efectivo para las comunicaciones internas” (Reyes, 2012).

Se considera el 52% como el grupo mayoritario que no siente que recibió la información clara, en 48% se podría inferir que existieron dudas o

situaciones de fuerza mayor que no les permitió recibir toda esta información sobre horarios establecidos por los jefes.

Mariela Sinche responsable del departamento de Comunicaciones del Colegio Santo Domingo de Guzmán recalca la importancia de “tener claros los roles y quienes son las personas que se van a comunicar, mientras la comunicación sea más directa es mejor” (Sinche, 2020), esto permitirá que el colaborador esté atento a los comunicados emitidos por este responsable sobre la asignación de cronograma de reuniones y objetivos.

5. EXISTIÓ UN TRABAJO COLABORATIVO Y USTED FORMÓ PARTE DE UN EQUIPO DURANTE ESTE TIEMPO.

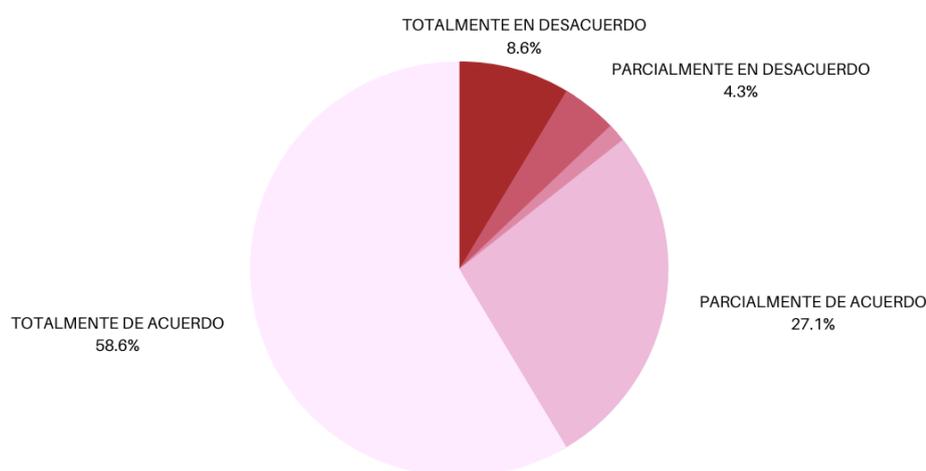


Figura 23 – Porcentaje por el trabajo colaborativo y en equipo durante la pandemia. Elaboración Propia

La quinta pregunta está relacionada al trabajo colaborativo y la participación dentro de un equipo en el tiempo de crisis. Mariela Sinche ejemplifica la importancia de cada colaborador dentro de la institución.

Una persona va y se acerca al albañil A y le pregunta ¿Señor que está haciendo? A lo que él responde: ah, una pared. Otra persona va donde el albañil B y le dice: ¿Señor que está haciendo? A lo que responde: Yo, estoy construyendo la pared que va a sostener la iglesia del Pueblo. Entonces eso se me quedó muy grabado, porque es así como nosotros comunicamos, cuando alguien me pregunta algo desde mis funciones, así sea la persona que está barriendo el colegio, está limpiando donde las personas van a pasar. Todos tienen una función importante y eso hay que transmitirlo (Sinche, 2020).

“Una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red” (Formanchuk, 2011, pág. 32) es lo que aporta Formanchuk sobre la importancia involucrar al personal en la toma de decisiones, en este caso podemos evidenciar que más del 50% de los colaboradores se encuentra conforme con el trabajo colaborativo que han tenido.

6. ME AMPLÍAN Y REFUERZAN OPORTUNAMENTE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA EL TRABAJO EN LÍNEA DURANTE LAS DOS PRIMERAS SEMANAS DEL ESTADO DE EXCEPCIÓN.

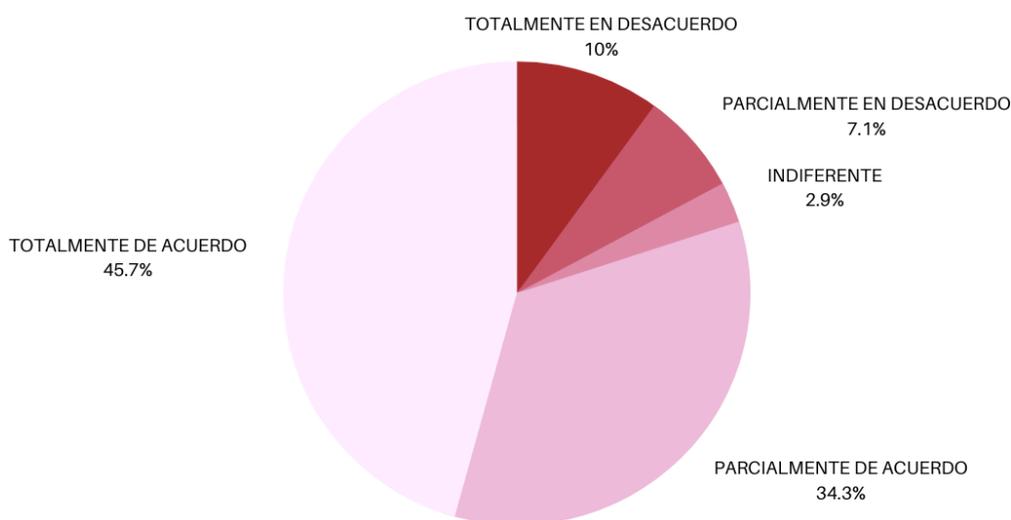


Figura 24 – Porcentaje por ampliación de herramientas y técnicas para el trabajo. Elaboración Propia

La sexta pregunta va relacionada a la necesidad que presentan los colaboradores las dos primeras semanas de la crisis referente a las herramientas de trabajo que necesitan para realizar su teletrabajo.

Roberto Briones menciona que es importante el liderazgo y la visión frente a suplir las necesidades de los colaboradores y sus gestiones por teletrabajo.

El líder debe tener una visión clara, permanente y tiene que ser la estrategia dejada para que cada uno de los colaboradores sean capaces de encontrar estrategias válidas para cumplir con esa visión que tú la estás inyectando y que tú mismo la representas.

Las personas se dan cuenta porque los procesos tienen que ser eficientes y efectivos, basarse en la ética y hacerse de manera correcta en el sentido que debe ser en el momento, a la persona y a la manera adecuada (Briones, 2020)

De acuerdo a lo indicado por M.Sc. Adalgisa Ruíz, Rectora de la Unidad Educativa Tejar, se procedió a entregar material tecnológico al inicio del estado de excepción al personal que no contaba con este recurso para desempeñar el teletrabajo, razón por la que el 45,7% está totalmente de acuerdo.

7. MANTUVE UNA COMUNICACIÓN DIRECTA POR MEDIO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON MI JEFE INMEDIATO

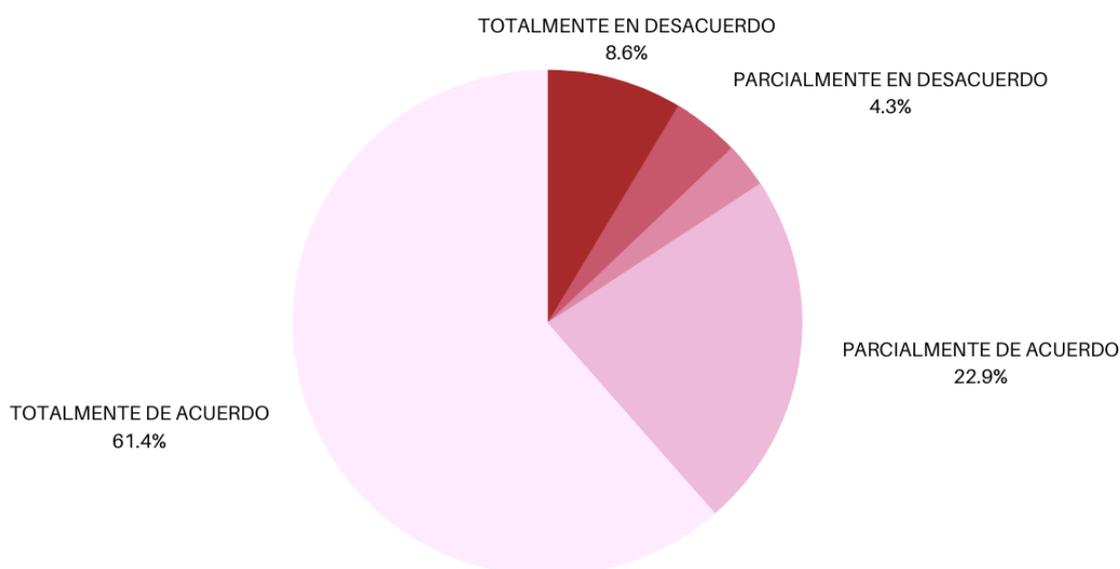


Figura 25 – Porcentaje por comunicación directa con el jefe inmediato. Elaboración Propia

La importancia del uso de los canales de comunicación como herramienta para mantenerse comunicado con el jefe inmediato se consideró importante analizar. Roberto Briones menciona que:

El líder debe tener una visión clara, permanente y tiene que ser la estrategia dejada para que cada uno de los colaboradores sean capaces de encontrar estrategias válidas para cumplir con esa visión que tú la estás inyectando y que tú mismo la representas (Briones, 2020).

Por lo que es importante resaltar el trabajo que realizando los jefes inmediatos con los colaboradores de la Institución porque el 61% ha mantenido una comunicación directa siendo el 13% los colaboradores que no han podido este tipo de comunicación. Para una “comunicación interna más efectiva aquella organización en la que los jefes se comunican abierta, directa, clara, bidireccional, frecuente y oportunamente con los integrantes de sus equipos” (Reyes, 2012).

Adalgisa Ruíz Rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar mencionó que “una de las estrategias fue realizar más reuniones por medio de video llamada pero con grupos pequeños para poder escuchar, por ejemplo en una reunión con nivel inicial, básica media, básica superior, bachillerato, con las coordinaciones y a su vez las coordinaciones con jefaturas de área, entonces hemos hecho subgrupos con un cronograma y horario para podernos escuchar y replantear las necesidades) (Ruíz, 2020)

8. MI JEFE INMEDIATO ME PROPORCIONÓ LOS RECURSOS NECESARIOS (LAPTOP, INTERNET... ETC.) PARA MANTENER LA COMUNICACIÓN EN LÍNEA DE MANERA OPORTUNA.

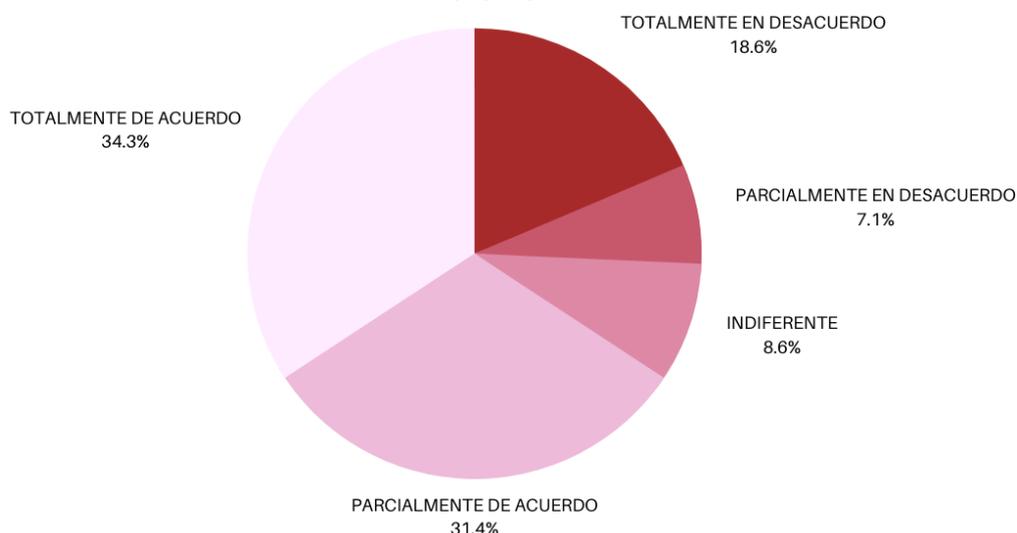


Figura 26 – Porcentaje de entrega de recursos necesarios para la comunicación en línea. Elaboración Propia

En la pregunta ocho se indagó sobre las facilidades para proporcionar a los colaboradores los recursos necesarios para realizar el teletrabajo desde sus casas, este punto es importante porque el 79% de los colaboradores necesita como herramienta de trabajo una laptop para poder establecer

conexión con los estudiantes y Padres de Familia. González Herrero menciona la importancia de los recursos para el grupo de trabajo;

Se ha de tener en cuenta que medios de comunicación (teléfono, internet, fax,..) y qué medios audiovisuales se van a emplear, si necesitan pizarras o mapas que ayuden a visualizar mejor el estado de las cosas, qué elementos serán necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupciones durante el tiempo necesario y hasta que dure la crisis (González Herrero, 1998, págs. 170-171).

Adalgisa Ruíz, mencionó que se procedió a entregar los recursos pero debían retirarlos en la institución, ubicada en la vía salitre, esta podría ser causal de que sólo el 34,3% esté totalmente de acuerdo. Es importante considerar una estrategia oportuna para el 60% que no está totalmente de acuerdo reciba las herramientas necesarias en futuras situaciones de emergencia, siendo esto impedimento para que el personal pueda desarrollar sus responsabilidades de forma efectiva y eficiente.

9. ME INDICARON LA SITUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y QUE GESTIONES SE REALIZARAN CUANDO PASE EL PICO DE CRISIS.

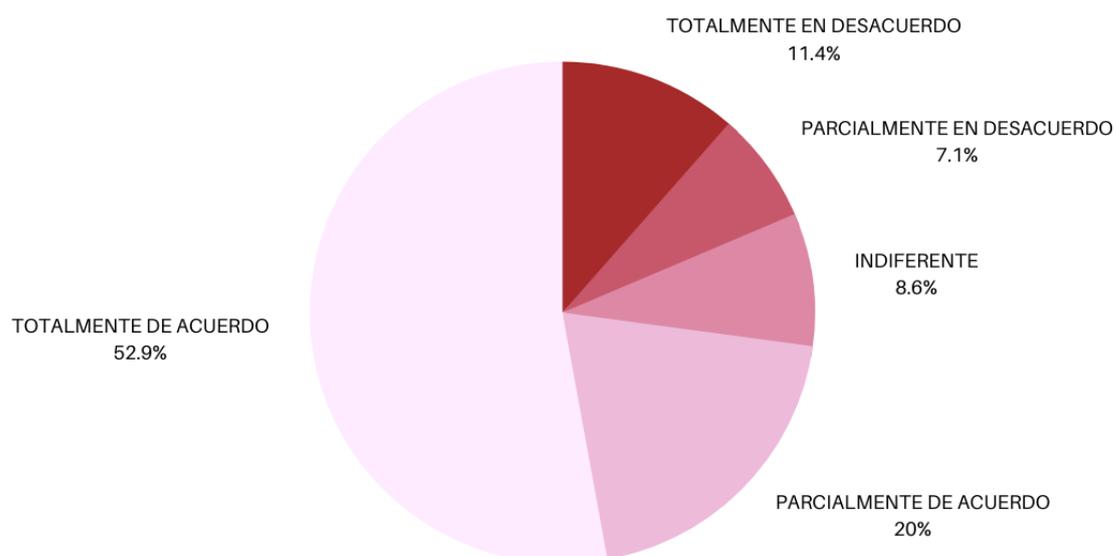


Figura 27 – Porcentaje de colaboradores que recibieron información sobre acciones después de la pandemia. Elaboración Propia

El noveno ítem busca indagar si todos los colaboradores conocen las acciones que ejecutará la institución una vez que pase la crisis.

“Hemos aprendido que, así como lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se comunica no se puede recordar. Por lo tanto, es una obligación comunicar los beneficios periódica, regular y frecuentemente” (Reyes, 2012), por esto es necesario que las autoridades comuniquen cuales serían las acciones a tomar una vez que pase la crisis.

La responsable de comunicaciones de la Unidad Educativa Tejar indicó que realizaron “una reunión con la parte gerencial para que todos los docentes, personal administrativo pueda decir cuáles habían sido sus dudas, que había pasado durante la pandemia” (Floril, 2020), este proceso transmitió tranquilidad al 52% que está totalmente acuerdo, sin embargo, el otro 48% es consciente de que es una situación incierta y que aún no se puede delimitar fechas en que concluya la situación de crisis.

Por otra parte Enrique considera que “Hasta lograr una situación de relativa calma, es momento de evaluar cuáles han sido las consecuencias, como repara los posibles daños causados y no bajar la guardia todavía” (Enrique, 2007), es oportuno esperar el pronunciamiento oficial por parte del COE Nacional.

10. ME CONSULTARON MI ESTADO DE SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL.

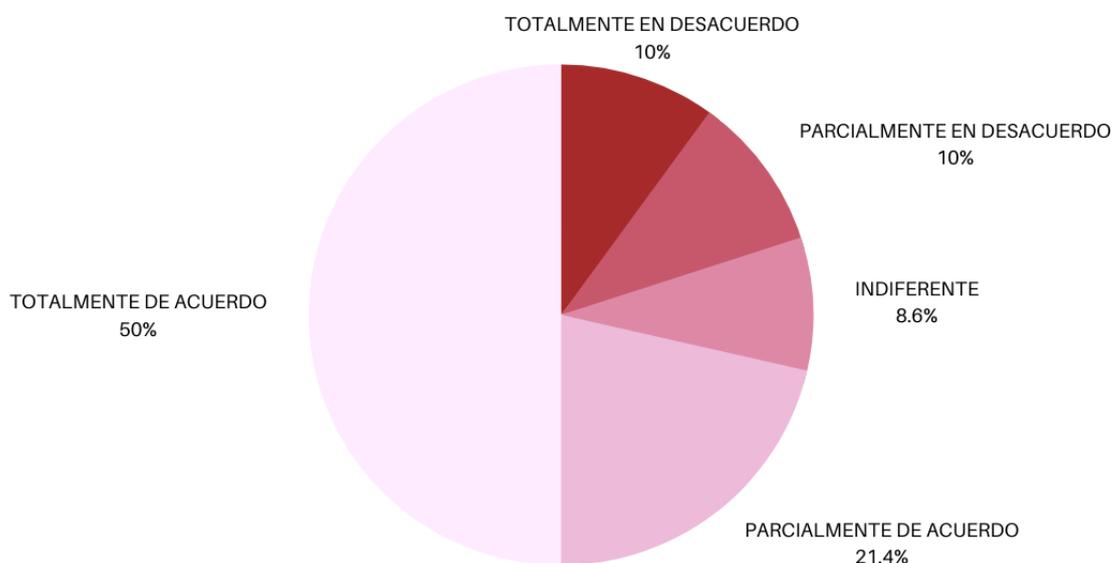


Figura 28 – Porcentaje de colaboradores que fueron consultados sobre su estado de salud física y emocional.
Elaboración Propia

Finalmente se indagó si las autoridades se preocuparon por el estado de salud de los colaboradores, Juan Reyes menciona que es importante fortalecer el afecto con los colaboradores para que se sientan valorados y respetados como parte de la institución. “Hablamos de un espacio emocional pues el foco es fortalecer o profundizar el afecto que los colaboradores sienten hacia su empresa y, al mismo tiempo, que ellos sientan que la organización los valora y respeta simplemente por ser parte de esta comunidad” (Reyes, 2012).

Sobre este ítem Michelle Mazuera Comunicadora del departamento de imagen de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson acota que “este tiempo ha afectado gravemente el ambiente laboral porque los colaboradores, se han visto afectados en el tema de pagos de rol” (Mazuera, 2020), situación que afectó colaboradores de Tejar debido a que sus familiares o ellos mismo fueron contagiados por el virus y no contaban con ingresos para solventar esos gastos.

Este proceso de crisis fue marcado por un virus que afectó mundialmente a la población causando la muerte de 792.000 personas en el mundo y 22`600.000 infectados según las estadísticas ofrecidas por google, incrementando el desempleo y cambio hábitos de vida.

Conclusiones parciales del capítulo

La metodología mixta realizada a través de entrevistas y encuestas permitió evidenciar las siguientes conclusiones:

El 50,19% de los colaboradores de la institución se muestran satisfechos con las acciones implementadas desde el inicio de la pandemia, el otro 29,17% parcialmente y el 20,67% es indiferente, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Briones, Sinche y Mazuera concuerda en que la presencia de una persona responsable de comunicaciones durante la crisis es imprescindible para que gestione procesos que encaminen una comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores y las autoridades.

Es necesario que talento humano y comunicaciones emprendan estrategias con el personal de forma permanente puesto que solo se gestionan incentivos vía correo electrónico y en dos áreas como cumpleaños y años laborales.

La institución cuenta con un plan de comunicación interno y externo levantado en el mes de mayo, debido a que el departamento de comunicaciones pasó a ser corporativo y trabajar en conjunto al colegio hermano Interamericano, por lo tanto la implementación del mismo aún no está en curso.

Briones y Sinche coinciden en que toda institución debe implementar un plan estratégico de comunicaciones en tiempo de crisis puesto que crisis o situaciones de emergencia ocurren constantemente.

Es importante crear un vínculo entre los colaboradores y la filosofía institucional ya esto refuerza la importancia que cada uno tiene en cada uno de sus departamentos.

Briones acota los siguientes puntos como imprescindibles para que un comunicador interno desarrolle su trabajo con eficiencia.

Preocuparme porque mi gente de comunicación esté en permanente comunicación.

Asegurarme que tenga acceso a las mejores redes que existen en la actualidad.

Darles el tiempo con el fin de que puedan establecer una comunidad con muy buenos vínculos en Radios, televisión, medios.

Permanente formador del personal, cursos en los más variados temas.

El análisis del plan de comunicaciones arroja los siguientes resultados:

El documento está estructurado con objetivos, público objetivo, canales de comunicación y acciones a cumplir frente a los objetivos planteados, esto en el ámbito interno y externo.

El plan de comunicación interna busca optimizar el flujo de información y organizar una comunicación más eficiente entre los miembros de la comunidad educativa, mejorando la transparencia de la gestión y fomentando la comunicación interna por medio del uso de las TIC`S como parte del trabajo colaborativo.

Determina los canales comunicación y las acciones que se implementarán en base a las necesidades que se considere Talento Humano y Comunicaciones.

El Plan de comunicación externa busca promocionar la institución por medio de los canales de información donde se expondrán los acontecimientos, noticias o materiales de interés para el público externo. Esta información debe estar actualizada constantemente y regulados los perfiles de redes sociales, buscando así, captar la mayor cantidad de seguidores que de preferencia sean los miembros de la comunidad educativa. El canal de comunicación será la página web y las redes sociales.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

La propuesta de un Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis, presenta estrategias que toda institución debe considerar, debido a que ninguna está exenta de sufrir una situación que rompa con la cotidianidad de la organización. Actualmente el COE cantonal ha determinado que las clases se mantendrán bajo la modalidad online todo el año lectivo 2020-2021, en el régimen costa por lo que es imprescindible implementarlo.

Este plan encierra acciones estratégicas que se deben ejecutar antes, durante y después de la crisis, generando pautas para que las autoridades junto al comité de crisis ejecuten el plan y según sea necesario se generen nuevas estrategias a favor de los miembros de la institución.

Para la construcción del Plan se combinarán elementos del modelo de la cebolla planteado por Pauchant y Mitroff, el de siete capas o Layered de Hurd y las estrategias en situación de crisis planteadas por Formanchuk, Busovsky y Costa por la realidad que presenta la institución desde su estructura y filosofía institucional.

Se han escogido estos modelos teóricos de gestión de la comunicación debido a que trabajan en el nivel personal, cultural, estructural y estratégico, permitiendo fortalecer una comunicación transversal desde el inicio de la crisis, haciendo que las autoridades se preparen para enfrentar esta situación de forma transparente y gestionen procesos que les lleve mantener un control en los niveles que con base para su organización.

Así mismo ubican a la comunicación como el eje principal que permitirá sobrellevar esta situación desde el inicio hasta su conclusión, alineando a todos los miembros de la organización a la filosofía institucional y a partir de ello conformar el comité de crisis que busque gestionar herramientas dependiendo de la etapa en la que se encuentre la crisis.

Finalmente las estrategias expuestas por los tres expertos en comunicación interna: Formanchuk, Costa y Busovsky; permitirán fortalecer

el vinculo del personal con las gestiones que se realizarán durante la situación de crisis por parte de los líderes una vez identificada la etapa en la que se encuentra la crisis.

TÍTULO

Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación interna en tiempo en Crisis para la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico de comunicaciones interna permite desarrollar una comunicación efectiva y asertiva durante el tiempo en el que se desarrolle la crisis.

Este plan permitirá estar preparados para futuras situaciones de crisis, analizar el estado actual de la institución frente a los colaboradores, clientes y proveedores, además de establecer un comité de crisis que constantemente esté evaluando las posibles situaciones que afecten a la institución,

Para levantar el plan de comunicaciones en tiempos de crisis, se procederá a realizar un análisis de la situación actual de la institución para identificar en que parte del periodo de crisis se encuentra y cuáles serán los objetivos que se deban priorizar para insertar estrategias comunicacionales considerando que para la institución la comunicación es el eje transversal.

OBJETIVO

Proponer un plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis que gestione una comunicación fluida y efectiva antes, durante y después de una situación que ponga en riesgo a los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar los departamentos que puedan ser afectados directamente para promover estrategias comunicacionales alineadas a la filosofía institucional de forma rápida.

- Constituir un Comité de Gestión de Crisis multidisciplinario donde la comunicación transversal sea el eje principal para que ejecute los procesos durante la crisis.
- Elaborar procesos que permitan desarrollar una comunicación fluida y veraz durante la crisis y así reducir posibles situaciones de conflicto.

PLAN DE ACCIÓN

La propuesta del plan estratégico de comunicación en tiempo de crisis ayudará con algunas pautas para ejecutar acciones en caso de que la Unidad Educativa particular Bilingüe Tejar enfrente una situación que rompa su normalidad.

Es importante enfatizar la importancia que tiene el departamento de comunicaciones en las etapas de gestión de la crisis que se detallara en la siguiente propuesta.

Se busca implementar propuestas de acción de acuerdo a la realidad de la unidad educativa, sin embargo, es necesario se actualice según las experiencias adquiridas y a las necesidades que presenten los diferentes “escenarios, involucrados, afectados o interesados”. (Alva, 2020)

Para iniciar es primordial identificar cuáles son los grupos de interés que tiene la institución, determinando cuales serían los actores y posibles situaciones de crisis que puedan ocurrir.

COMUNIDAD EDUCATIVA	ROL QUE DESEMPEÑA
ESTUDIANTES	Formación personal y académica con visión a oportunidades de elección universitaria.
PADRES DE FAMILIA	Educación de calidad con niveles de inglés, valores y desarrollo deportivo/cultural.
EX - ALUMNOS	Desarrollo de habilidades en idiomas y aptitudes personales para la elección de su futura carrera.
PERSONAL	Acompañamiento del estudiantes, soporte en el desarrollo administrativo y de mantenimiento, quienes reciben a cambio un beneficio económico.
PROVEEDORES	Aliados estratégicos que colaboran con implementación de recursos/ prestan servicios para la institución.

Figura 29 – Actores y posibles situaciones de crisis. Elaboración Propia

El Director de comunicaciones de la Universidad del Valle de México desarrolló la clasificación de los niveles de crisis, conocida como el método del semáforo, basado en el alcance que la situación pueda tener tanto interna como externa. Este permitirá ubicar el nivel de crisis que tiene la unidad educativa actualmente.

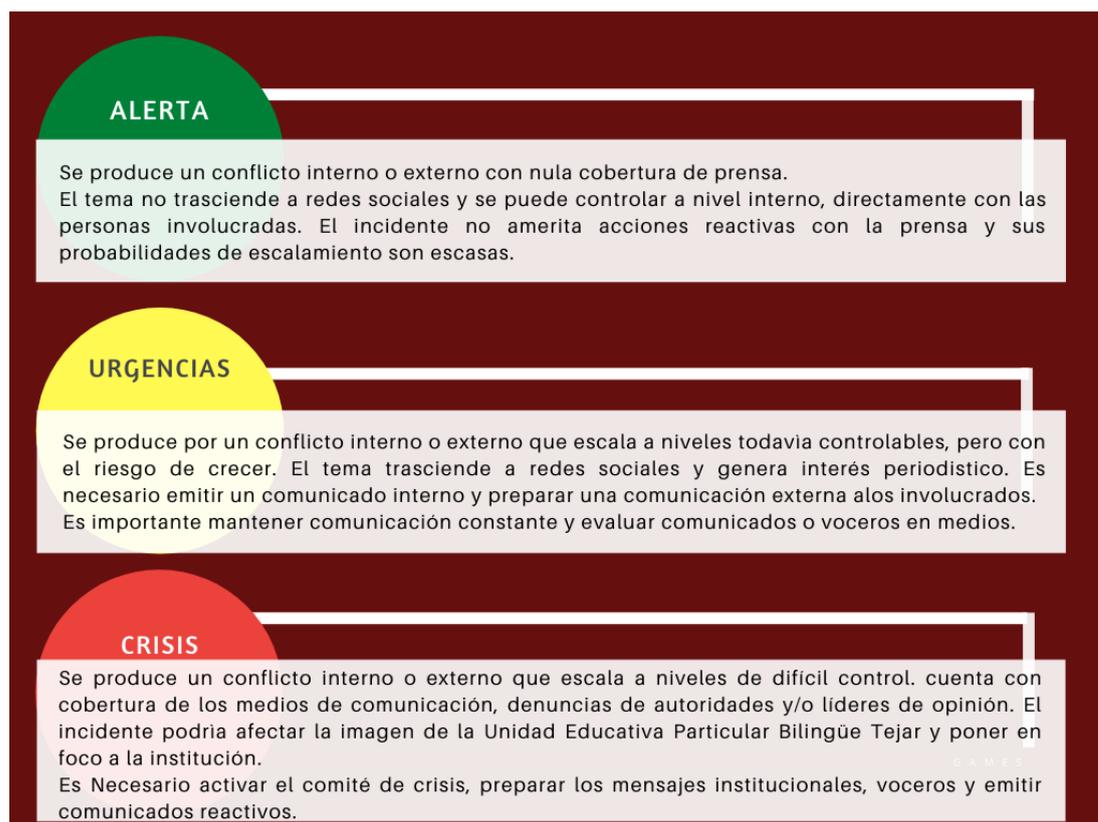


Figura 30 – Niveles de crisis. Elaboración Propia

Comité de gestión de crisis

Este Comité de Gestión de Crisis debe ser multidisciplinario, es decir que lo conformaran las autoridades, el director de comunicaciones y diferentes colaboradores de acuerdo a la crisis. Al mencionar “de acuerdo a la crisis” se refiere a que si la crisis corresponde a sistema se solicitará la presencia del responsable de sistemas, si la crisis es en la parte académica se solicitará a un responsable de ese departamento, etc.

El comité será conformado por

Gerente General

Rectora

Vicerrectora

Jefe de Talento Humano

Seguridad y Salud ocupacional

Director de comunicaciones

De acuerdo a las necesidades (Técnico en sistemas, docente, responsable de mantenimiento)

Se considera a estos responsables debido a que son miembros del consejo ejecutivo o directivos máximos en cada uno de sus departamentos, donde se podría producir una situación de crisis y quienes al mismo tiempo tienen autoridad para tomar decisiones.

Este comité deberá reunirse inmediatamente si se evidencia una ruptura de la cotidianidad para analizar la situación e identificar los principales afectados de la crisis, una vez analizado ejecutar estrategias y reunirse semanalmente para evaluar en qué etapa se encuentra la crisis y así poder realizar un alcance del Plan de Crisis.

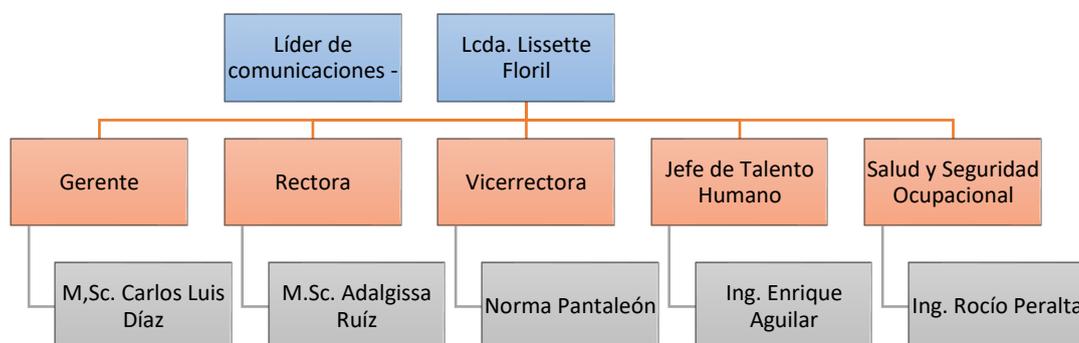


Figura 31 – Comité de Crisis. Elaboración Propia

Herramientas y recursos necesarios para ejecutar la comunicación de mensajes

Se definirá un portavoz quien comunique los procesos que este comité de gestión de crisis ejecutará, este deberá estar preparado para transmitir las respuestas emocionales o mecanismos de defensa de los directivos que se implementan desde la empresa para enfrentar a las crisis. (Paunchant y Mitroff)

Es importante que este comité de crisis, en especial el portavoz esté preparado y capacitado para enfrentar la crisis siendo honesto con el personal buscando la estabilidad emocional para todos los colaboradores.

Las herramientas comunicacionales se usarán de acuerdo a la emergencia:



Figura 32 – Canales de comunicación interna en tiempo de crisis. Elaboración Propia

Estas herramientas ayudarán a todos los colaboradores de la comunidad educativa a estar conectados e informados sobre las decisiones que se tomen a favor de la institución, nos ayudará a conocer y definir tiempo de una reunión, identificar quienes coordinaran cada proceso, la distribución de funciones, quien será la voz oficial para comunicar y a la vez como se gestionará la integración del personal mientras pase la situación de crisis.

Se realizan plantillas con formatos de respuesta y redacción de mensajes los cuales deberán estar alineados a la misión y visión, buscando que el mensaje transmita las fortalezas de la cultura organizacional que tiene la institución. Estos mensajes deberán fomentar el vínculo con la institución y la filosofía institucional, el trabajo en equipo y la importancia que tienen cada uno de los colaboradores en el sostenimiento de la unidad educativa mientras dure la crisis.

Los siguientes diseños serán enviados con una periodicidad de uno por semana para buscar integrar a la comunidad educativa a la misión y visión.



Figura 33 – Propuesta de mensajes. Elaboración Propia

Se organizará un plan de contenidos con plantillas sobre los mensajes que serán enviados al personal, el medio que se utilizará y la persona responsable del proceso, esto permitirá una mejor organización sobre el material y la periodicidad con la que será compartido durante la situación de crisis.

Definir periodicidad ayudará a que los colaboradores conozcan horarios de reuniones que serán inamovibles y también estarán informados sobre los procesos que se están gestionando para que se sientan integrados.

Así mismo, los círculos restaurativos serán espacios importantes para poder generar ideas, responder inquietudes o simplemente que el colaborador pueda expresar como se siente ante esta situación. Estos espacios serán de 15 a 20 colaboradores para que pueda existir una interacción más directa, en el caso de la comunidad educativa puede ser por niveles en incluir a dos o tres miembros del departamento administrativo y de servicio.



Figura 34 – Calendario semanal durante el periodo de crisis. Elaboración Propia

Además de este horario pre establecido es importante que en sus respectivas áreas de trabajo cada líder que coordina la formación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores (Académico, Administrativo y de servicio) no sobresature de reuniones, establezca mínimo un horario

semanal a parte del círculo restaurativo mencionado dentro del periodo de crisis.

En todos estos procesos es importante que participen activamente los líderes acompañando y generando oportunidad de expresar a sus colaboradores sus opiniones sobre situaciones que para ellos es importante, por lo tanto es importante que establezca horarios y medio de comunicación.



Figura 35 – Proceso de Comunicación en tiempo de crisis Elaboración Propia

Las herramientas de investigación como las encuestas y entrevistas dirigidas al personal de la unidad educativa, permitieron reconocer si las acciones tomadas al inicio de la pandemia fueron acertadas y si es necesario implementar acciones que fortalezcan el vínculo con el colaborador, considerando que el periodo de teletrabajo se mantendrá hasta que termine el año lectivo.

Después de analizar la situación actual, el contexto institucional y la problemática se procede a establecer las estrategias, acciones e indicadores

que procurarán ayudar a mejorar la comunicación organizacional a nivel interno en la institución.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA
Constituir un Comité de Gestión de Crisis multidisciplinario donde la comunicación transversal sea el eje principal para que ejecute los procesos durante la crisis.	Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	Convocar a reunión a los miembros del Comité de Crisis.	Se convocará al Comité de Crisis para que evalúe en qué nivel de crisis se sitúa la institución y quién es el público objetivo afectado. Una vez identificada la crisis se selecciona a los colaboradores que deban sumarse al comité.
		Entregar los recursos necesarios al personal que no cuente con la herramienta tecnológica necesaria para desarrollar el teletrabajo.	Recursos humanos identificará a los colaboradores de la comunidad educativa que necesiten algún recurso tecnológico. El administrador gestionará la entrega del recurso en la casa del colaborador.
		Renovación de herramientas de comunicación de acuerdo a la crisis.	Se determinarán cuales son los canales de comunicación que se utilizarán durante la crisis. Esto permitirá segmentar y enviar información a públicos definidos e impulsará una comunicación ágil y oportuna.
		Activación de redes sociales internas.	Se activarán plataformas como foro o chat para comunicar información directa e inmediata al personal.
	Difusión periódica de	Identificar y clasificar el	Se identificará la información a comunicar de acuerdo a su

	información.	tipo de comunicados que deban ser informados al personal.	importancia en base a las resoluciones que se planteen frente a la crisis.
		Diseño y desarrollo de formatos para el envío de información.	Manejando la misma línea gráfica institucional, se diseñarán formatos para las publicaciones internas como se presentan en la figura 33.
		Selección de los canales de comunicación a utilizar según el mensaje y la necesidad de interacción.	Según el mensaje y públicos, se seleccionarán los medios de comunicación interna a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación.
		Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.	Se establecerá un calendario con la frecuencia de envío de acuerdo a su contenido y al canal de comunicación interno a utilizar. Esto permitirá establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía.
Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	Promover el uso de las redes sociales internas.	Se invitará a los colaboradores a indagar y utilizar las redes sociales internas implementadas durante la crisis.	
	Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos	Se realizará un monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio del conteo de visitas y la lectura del contenido publicado. Se realizará un informe mensual.	
	Elaboración de boletín mensual sobre los logros alcanzados en el mes, se	Mensualmente el departamento de comunicaciones elaborará un boletín. Este tiene como objetivo presentar a cada	

		presentará a todos los colaboradores. Se incluirá las felicitaciones de cumpleaños y años laborales.	departamento y a quienes lo integran, además de incluir los logros alcanzados, los años laborales y los cumpleaños.
Elaborar procesos que permitan desarrollar una comunicación fluida y veraz durante la crisis y así reducir posibles situaciones de conflicto.	Definición y elaboración de mensajes informativos.	Definición de temas.	Una vez que el comité de crisis haya identificado el grupo de interés y el nivel de crisis determinará los temas principales que se tomarán como base para la creación de mensajes informativos.
		Elaboración de Mensajes institucionales	El departamento de comunicaciones será el responsable de elaborar los mensajes informativos; así mismo, definirán el medio de comunicación interna a utilizar y la priorización de cada uno de ellos.
		Difusión y posicionamiento de los mensajes.	Se realizará un cronograma de publicación de los mensajes informativos. Se definirá la frecuencia y la fecha límite de publicación.
	Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	Creación de espacios de expresión.	Se creará un espacio donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a resolver dudas y además permitirá la interacción entre sus colaboradores.
		Establecer actividades de acercamiento: Jefe inmediato y Colaborador.	Se crearán actividades donde el jefe inmediato y compañeros de trabajo puedan convivir manteniendo los lineamientos que indique la crisis. Estas actividades pretenden crear y fortalecer relaciones de confianza y acercamiento que apoyen a la gestión

			institucional.
		Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	Se integrarán al cronograma reuniones entre las autoridades y los colaboradores de la institución. Durante estas reuniones las autoridades deberán implementar un diálogo que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los colaboradores.
Determinar los departamentos que puedan ser afectados directamente para promover estrategias comunicacionales alineadas a la filosofía institucional de forma rápida.	Difusión de la filosofía institucional.	Promulgar de la filosofía institucional.	Se difundirá la misión, visión, valores institucionales y la historia de la institución
		Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Se elaborarán mensajes con imágenes del personal que apoyen la difusión de la filosofía institucional. Se utilizará el hashtag #JuntosPodemosTejar
		Diseño de material digital que se enviará a los colaboradores.	Se diseñará y elaborará material que apoye en la difusión de filosofía institucional, el cual se enviará mediante las herramientas comunicacionales.
		Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la filosofía institucional y desenvolvimiento durante la crisis.	Se elegirá a un colaborador por mes que se destaque por mantenerse alineado a la filosofía institucional y que durante la crisis se haya destacado por su actitud y buen desempeño. Se organizará una reunión para el homenaje y se gestionará la entrega del reconocimiento.
	Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna.	Talleres para fortalecer la Comunicación Interna.	Se diseñarán talleres donde participarán todos los colaboradores. Se realizará un sorteo para dividir a los colaboradores en tres grupos, cada grupo deberá contar con personal administrativo, académico, de servicio y autoridades. El contenido de los talleres

			estará estructurado por temas de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.
		Talleres de Fortalecimiento o de Comunicación entre departamentos .	Los grupos conformados por el 15 % de los colaboradores de cada departamento, con un máximo de 40 personas por grupo. El taller se desarrollará por la herramienta comunicacional que indique el comité de crisis. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación interna, la importancia del apoyo entre todos los colaboradores y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.
	Crear un storytelling sobre la experiencia de los colaboradores durante la crisis.	Socialización de las historias de los colaboradores detrás de la crisis mediante las redes sociales internas.	Se realizará entrevistas a colaboradores que sean ejemplo de perseverancia durante la crisis. Estos relatos deben ser ciertos, veraces y contener esperanza pero sobretodo impulsar al continuo trabajo en equipo. El comité de Crisis elegirá a los colaboradores.

Tabla 3 - Objetivos y estrategias. Elaboración Propia

Indicadores para medir el alcance las estrategias dentro de cada objetivo.

OBJETIVO	CRITERIO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Constituir un Comité de Gestión de Crisis multidisciplinario donde la comunicación transversal sea el eje principal para que ejecute los procesos durante la crisis.	Aumento en el uso de medios de comunicación interna como fuente de información actualizada e inmediata.	Número de consultas a los medios de comunicación interna.	Informe sobre el número de visitas, consultas y publicaciones en las herramientas de comunicación interna y monitoreo de contenidos. Encuesta de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación interna.	Comunicación Interna.
Elaborar procesos que permitan desarrollar una comunicación fluida y veraz durante la crisis y así reducir posibles situaciones de conflicto.	Aumento de apertura y confianza entre colaboradores, jefes inmediatos y autoridades.	Índice del nivel de satisfacción laboral.	Informe de encuesta sobre percepción y satisfacción de la comunicación interna.	Departamento de RRHH, Líder de EFQM y autoridades.
Determinar los departamentos que puedan ser afectados directamente para promover estrategias comunicacionales alineadas a la filosofía institucional de forma rápida.	Fortalecimiento de las relaciones interdepartamentales.	Índice de colaboradores que reciben la información a tiempo.	Informe de encuesta sobre percepción y satisfacción de la comunicación interna.	Departamento de RRHH, Líder de EFQM y autoridades.

Tabla 4 - Alcance de estrategias - Elaboración Propia.

Cronograma

Las estrategias serán implementadas inmediatamente se apruebe la propuesta de plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis hasta el mes de febrero, fecha en la que concluye el año lectivo.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.	Convocar a reunión a los miembros del Comité de Crisis.	Una semana	Departamento de comunicaciones y Autoridades.
	Entregar los recursos necesarios al personal que no cuente con la herramienta tecnológica necesaria para desarrollar el teletrabajo.	Dos semanas	Talento Humano y jefe administrativo.
	Renovación de herramientas de comunicación de acuerdo a la crisis.	Una semana	Departamento de comunicaciones y Sistemas
Difusión periódica de información.	Identificar y clasificar el tipo de comunicados que deban ser informados al personal.	Hasta febrero.	Departamento de comunicaciones y Comité de Crisis.
	Diseño y desarrollo de formatos para el envío de información.	Dos semanas	Departamento de comunicaciones.
	Selección de los canales de comunicación a utilizar según el mensaje y la necesidad de interacción.	Una semana	Departamento de comunicaciones
Participación activa de colaboradores en los medios de comunicación interna.	Promover el uso de las redes sociales internas.	Mensual	Departamento de comunicaciones
	Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos.	Mensual	Departamento de comunicaciones y líder de EFQM
	Elaboración de boletín mensual sobre los logros alcanzados en el mes, se presentará a todos los colaboradores.	Mensual	Departamento de comunicaciones

	Se incluirá las felicitaciones de cumpleaños y años laborales.		
Definición y elaboración de mensajes informativos.	Definición de temas.	Una semana	Departamento de comunicaciones y Comité de Crisis
	Elaboración de Mensajes institucionales	Una semana	Departamento de comunicaciones
	Difusión y posicionamiento de los mensajes.	Una semana	Departamento de comunicaciones
Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	Creación de espacios de expresión.	Mensual	Departamento de comunicaciones y Talento Humano
	Establecer actividades de acercamiento: Jefe inmediato y Colaborador.	Mensual	Departamento de comunicaciones y Talento Humano
	Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	Mensual	Departamento de comunicaciones y Talento Humano
Difusión de la filosofía institucional.	Promulgar de la filosofía institucional.	Permanente	Departamento de comunicaciones
	Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Dos semanas	Departamento de comunicaciones
	Diseño de material digital que se enviará a los colaboradores.	Dos semanas	Departamento de comunicaciones
	Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la filosofía institucional y desenvolvimiento durante la crisis.	Mensual	Departamento de comunicaciones
Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación	Talleres para fortalecer la Comunicación Interna.	Tres semanas	Departamento de comunicaciones
	Talleres de Fortalecimiento de comunicación entre departamentos.	Tres semanas	Departamento de comunicaciones y Talento Humano

Interna.			
Crear un storytelling sobre la experiencia de los colaboradores durante la crisis.	Socialización de las historias de los colaboradores detrás de la crisis mediante las redes sociales internas.	Mensual	Departamento de comunicaciones y Talento Humano

Tabla 5 - Cronograma de estrategias - Elaboración Propia.

El Comité de Crisis evaluará los alcances de las estrategias y será quien monitoree el cumplimiento del cronograma presentado dentro del plan estratégico de comunicación interna. Las estrategias, acciones y el cronograma está sujeto a cambios dependiendo de las situaciones que se vayan generando durante la crisis.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La bibliografía aportó a reafirmar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y su relación directa como eje transversal dentro de un proceso de crisis. Esto evidencio lo necesario que es tener a un comunicador como responsable dentro de la organización y que este ejecute planes de acción frente a las diferentes situaciones de crisis que se presentan, ya sean estas internas o externas.

Los líderes deben estar frente a cada uno de las decisiones transmitiendo confianza y tranquilidad a sus colaboradores frente a la emergencia que la organización este viviendo, no abrumar con reuniones extras y sobresaturar con revisiones de material o contenido que cree mayor burocracia.

Se debe gestionar un trabajo colaborativo y participativo con todo el personal creando espacios donde se alinee al colaborador con la filosofía institucional y así se pueda crear un vínculo directo que fortalezca las gestiones internas.

La necesidad de identificar los grupos de interés y tener presente que acciones se podrían gestionar en caso de una crisis buscando mantener a los aliados estratégicos tranquilos manejando la situación con procesos concretos y medios que den seguridad.

Los aprendizajes obtenidos una vez superada la crisis deben ser detallados en un informe en el que se realice el análisis de los procesos con sus respectivas gestiones para determinar acciones concretas para próximas crisis, obteniendo de ellas herramientas para actualizar el plan de crisis,

BIBLIOGRAFÍA

- Alarmas, J. (2014). *La Comunicación Interna y Clima Laboral*. Ciudad de: Universidad Rafael.
- Alva, E. (2020). *Propuesta de un Manual de Gestión de la Comunicación en Situación de crisis para la Universidad de Piura*. Piura.
- Álvarez, J. (s.f.). *Exito. Razón y Palabra*. 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%](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)
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2015). *Comunicación 360: Herramienta para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- Botto, M. (2003). La Comunicación en las Instituciones Ecuatorianas de Nivel Medio. *Quaderns Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*(, 31.
- Briones, R. (21 de Agosto de 2020). Plan de Comunicación estratégica en tiempo de crisis para Instituciones Educativas. (K. Eras, Entrevistador)
- Cáceres, S. (2016). *Comunicación Interna, pilar de la estrategia organizacional*. Santiago de Chile: Internal Comunicaciones.
- Cáceres, S. (2018). *Transformación Cultural y Comunicación Interna*. Guayaquil: CONCIN.
- Cañadas, I., & Sánchez, A. (1998). *CATEGORÍAS DE RESPUESTA EN ESCALAS*. España: Psicothema.

- Carrillo, M. V., & Tato, J. (2004). Razón y Palabra. *La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles*, <http://oldversion.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n39/carrillotato.html>.
- Costa, J. (2009). *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Medellín: Editorial Costa Punto.
- Costa, J. (1 de junio de 2018). *Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Duque, P. C. (2005). *la comunicación y la gestión de la comunicación en las instituciones educativas*. Madrid, España: CISSPRAXIS, SA.
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona.
- Enríquez Jiménez, A. (Septiembre de 2007). *Tesis Doctorales en web*. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-0523108-150642/aej1de1.pdf>
- Floril, L. (7 de Agosto de 2020). Plan de Comunicación estratégica en tiempo de crisis para Instituciones Educativas. (K. Eras, Entrevistador)
- Formanchuk, A. (2011). *Branding Interno - Un trama inteligente*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados,.
- Fundamentos de la comunicación durante la crisis*. (2009). Obtenido de https://www.paho.org/disasters/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=tools&alias=864-leadership-modulo12&Itemid=1179&lang=en#:~:text=EN%20SU%20COMUNICACION%20CON%20EL,UNA%20CRISIS%20TRATE%20IEMPRE%20DE%3A&text=Ser%20exacto.&text
- Garrido, F. (2013). Comunicación de la Estrategia. La efectividad está en la dirección. *Revista Effective Management*, 289.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Ed Bosch.

- López, D. F. (2007). *Como gestionar la comunicación*. Madrid, España: NARCEA. S.A.
- López, F. A. (2012). Procesos de comunicación y gestión académica y administrativa eb 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.
- Lukaszewski. (1977). *MODELO DE OBJETIVOS DE COMUNICACION*.
- Manés, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Marcos, J. Á. (2007). *Comunicación Interna, la Estrategia del éxito*. Obtenido de Éxito, Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Marra. (1998).
- Mazuera, M. (20 de Julio de 2020). Plan de Comunicación estratégica en tiempo de crisis para Instituciones Educativas. (K. Eras, Entrevistador)
- Montero Arévalo, M., & Rodríguez veintimilla, M. (2013). *Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela bastidas*. Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Morales, F., Enrique, A., Soler, P., & Madroñero, G. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad autónoma de Barcelona.
- Paunchant y Mitroff. (s.f.).
- Reyes, J. (abril de 2012). *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. Obtenido de Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012

- Rincón, A. (2018). Comunicación Interna en empresa pública: Bajo presupuesto, alta creatividad. *III Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna*. Guayaquil, Ecuador.
- Ruíz, A. (6 de Agosto de 2020). Plan de Comunicación estratégica en tiempo de crisis para Instituciones Educativas. (K. Eras, Entrevistador)
- Salazar, A. M. (2017). *La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6259171>
- Saura. (2005). REVISTA DE COMUNICACION Y NUEVAS TECNOLOGIAS. *ICONO*.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Schlemenson. (1987: 234-235).
- Sinche, M. (7 de Agosto de 2020). Plan de Comunicación estratégica en tiempo de crisis para Instituciones Educativas. (K. Eras, Entrevistador)

ANEXOS

Anexos A

Ficha de Revisión Documental

Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	Plan de comunicación Interna y externa.
LUGAR Y FECHA DEL DOCUMENTO	Guayaquil, mayo de 2020
AUTOR	Lcda. Lissette Floril
CARGO DEL AUTOR	Responsable de comunicaciones en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar
DESTINATARIO	Comunidad de la Unidad Educativa
CONTENIDO	<p>El documento está estructurado con objetivos, público objetivo, canales de comunicación y acciones a cumplir frente a los objetivos planteados.</p> <p>El plan de comunicación interna busca optimizar el flujo de información y organizar una comunicación más eficiente entre los miembros de la comunidad educativa, mejorando la transparencia de la gestión y fomentando la comunicación interna por medio del uso de las TIC`S como parte del trabajo colaborativo.</p> <p>Determina los canales comunicación y las acciones que se implementarán en base a las necesidades que se considere Talento Humano y Comunicaciones.</p> <p>El Plan de comunicación externa busca promocionar la institución por medio de los canales de información donde se expondrán los acontecimientos, noticias o materiales de interés para el público externo. Esta información debe estar actualizada constantemente y regulados los perfiles de redes sociales, buscando así, captar la mayor cantidad de seguidores que de preferencia sean los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>El canal de comunicación será la página web y las redes sociales.</p>

Anexos B

Formato de Encuesta

Se realizó la siguiente encuesta a los colaboradores de la institución con la finalidad de obtener resultados cuantitativos sobre las acciones que tomó la institución al inicio de la crisis el 17 de marzo.

Marcar con una x una de las cuatro opciones a partir de su experiencia durante este tiempo de crisis = Inicio del estado de excepción por la pandemia producida por el COVID-19

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	INDIFERENTE	PARCIALMENTE EN DESARROLLO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Me indicaron oportunamente cuales serían las acciones que tomará la institución desde el inicio de la pandemia.					
2	Mi superior inmediato, me proporcionó toda información necesaria sobre mi teletrabajo.					
3	Existió intercambio de información asertiva con mis compañeros de trabajo durante el estado de excepción.					
4	Recibí información clara y directa acerca de los horarios, reuniones y objetivos de la institución durante el tiempo de crisis.					
5	Existió un					

	trabajo colaborativo y formó parte de un equipo durante este tiempo.					
6	Me amplían y refuerzan oportunamente herramientas y técnicas para el trabajo en línea durante las dos primeras semanas del estado de excepción.					
7	Mantuve una comunicación directa por medio de los canales de comunicación con mi Jefe directo.					
8	Mi jefe inmediato me proporcionó los recursos necesarios (Laptop, internet... etc.) para mantener la comunicación en línea de manera oportuna.					
9	Me indicaron la situación actual de la institución y que gestiones se realizaran cuando pase el pico de crisis.					
10	Me consultaron mi estado de salud física y emocional.					

Anexos C

Entrevista

ENTREVISTA A:

M.Sc. Adalgisa Ruiz

Rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar

1. *¿Cuál es la función de la comunicación dentro de la Institución?*

Cuando la comunicación falla, rompemos los esquemas de la organización. Falta de comunicación es sinónimo de desorganización, desde ese punto la comunicación es la base del éxito de cualquier empresa por muy sencilla que sea la información todos debemos estar informados.

2. *¿Desde hace cuánto se plantea la importancia de la comunicación interna?*

El departamento de comunicaciones nace desde que una institución se crea, la importancia, debería ser así, sin embargo, en nuestra unidad educativa Bilingüe Tejar no tenemos un departamento sino una persona responsable de la comunicación que tiene un soporte del diseñador, tal vez el soporte de tutores que son los que generan cierta parte operativa la subir videos o en dar información o llevar el control de la autorización de imagen, entonces quienes ayudan o dan soporte es el mismo personal interno.

3. *¿Qué buscan con la Comunicación Interna? ¿Cuál es el papel de RRHH en la gestión de comunicación interna?*

Lamentablemente la persona que está a cargo de comunicaciones y digo lamentable porque debería tener otro soporte hace tanto la comunicación interna como externa, aunque hace un buen trabajo pro la cantidad de estudiantes y colaboradores si vemos la necesidad de dar as soporte pero por ahora el trabajo lo desempeña.

4. ***¿Es importante para ustedes que la institución entable vínculos con el personal? ¿Qué estrategias de comunicación usan para comunicar efectivamente al personal?***

Es sumamente importante, buscamos espacios para mantener comunicación directa pero cuando estos espacios primero por la crisis, la realidad que estamos viviendo no se pueden generar de manera virtual recurrimos a encuestas de satisfacción, buzones a los correos, esos son otros medios en los cuales los colaboradores pueden generar sus inquietudes de manera interna para no excedernos en el departamento de comunicaciones.

Si existe cierta autonomía para que los colaboradores puedan hacer sus requerimientos por otros medios como un correo electrónico, un buzón, tenemos chats de grupos y así poder la información y no sobrecargar al departamento de comunicaciones.

5. ***¿Identifica los grupos a los que debe comunicar y quien es la persona responsable de realizar el comunicado? ¿Cuál es el proceso que la institución sigue para realizar un comunicado al personal?***

Los procesos son claros en comunicación, tenemos el órgano regular, las extensiones, los medios, las herramientas.

6. ***¿Qué han logrado hasta el momento con la implementación del departamento de comunicaciones?***

En los dos años nosotros hemos llevado un control al año anterior que yo no era rectora con la cantidad de estudiantes de admisiones, en el año que ingreso se ve un crecimiento admisiones y una baja en deserción, eso ya es un indicador que existe una buena comunicación de la calidad educativa que brinda Tejar. Con la pandemia es que muchas instituciones hay tenido que cerrar, otras están con el 50% de sus estudiantes, Tejar está trabajando con cerca del 90% de estudiantes y la deserción no es alta, las admisiones son considerables y hasta ahora seguimos recibiendo estudiantes.

Finalmente se realizó un focus group que realizamos para EFQM y las personas hablan de que conocen mucho a Tejar por medio de las redes sociales.

7. *¿En qué aspecto el departamento de comunicaciones ha aportado en mantener el clima labor en la institución?*

Cuando nosotros formamos los grupos de chats, a veces aparecen cosas imprevistas e inmediatamente de forma interna con comunicaciones nos ponemos en contacto o buscamos la forma de solucionarlo porque son los mismos colaboradores los que nos pone al tanto de ciertas situaciones (mala información) que no solo puede ser dentro del clima laboral con los colaboradores a veces es entre colaboradores y Padres de Familia lo cual afecta el clima labora porque a veces se siente intimidado por la forma en que le Padre lo aborda y nosotros siempre tratamos de dar esa contención emocional a nuestro colaborador tiene que retroalimentarse si la queja es pertinente aunque no sea la forma pero también buscamos la forma de mediar.

Otra estrategia es que buscamos hacer un círculo restaurativo y eso es gracias a tener la información a tiempo, aquí es donde entra esta persona que nos ayuda a decir está pasando esto, vamos a cortar el mal de raíz y se hace la mediación o el círculo restaurativo para evitar que ese dolor o malestar crezca y luego se termine convirtiendo en algo que no podemos solucionar.

8. *¿Qué acciones se han tomado desde el departamento de comunicación interna con el personal?*

La pandemia nos presentó un desafío que es la tecnología, tal vez presencialmente se generaba un correo, una convocatoria y una entrevista en las oficinas. Pero con el uso mandatorio de la tecnología es lo que agotamos, reuniones vía zoom pre validadas y dado el soporte por la persona de comunicaciones, de hecho, creamos una cuenta institucional para las reuniones con todo el personal y aparte deseo usar las otras herramientas que se ofrecen gratuitamente, de esta forma estar comunicándonos con lo que nos exige la pandemia.

9. *¿Qué estrategias han funcionado y cuáles han tenido que replantearse?*

Una de las estrategias es realizar más reuniones por medio de video llamada pero con grupos pequeños para poder escuchar, por ejemplo en una reunión

con nivel inicial, básica media, básica superior, bachillerato, con las coordinaciones y a su vez las coordinaciones con jefaturas de área, entonces hemos hecho subgrupos con un cronograma y horario para podernos escuchar y replantear las necesidades.

Al hacer la reunión por sub grupos escuchar las necesidades que tienen los colaboradores.

El correo es una herramienta, pero es muy fría ya que no existe una interacción.

Anexos D

Entrevista

Entrevista a Lissette Floril - Responsable de comunicaciones Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar.

1. *¿Cuál es la función de la comunicación dentro de la Institución?*

La función es Manejar comunicación interna, externa y marketing, más que nada en comunicación interna se enfoca mucho en que todos los departamentos puedan comunicarse de una manera efectiva, es decir que es transversal. Como responsable de comunicaciones tengo que estar comunicada con todos los departamentos para saber qué es lo que está pasando y de esa manera logara a través de los canales que se necesiten o se requieran para determinados objetivos puedan llegar estos mensajes al receptor que puede ser gerencia, docentes, administrativo, colaboradores de mantenimiento de acuerdo a lo que se necesite se realiza este proceso de comunicaciones.

2. *¿Desde hace cuánto se plantea la importancia de la comunicación interna?*

En el tercer año se instauró un pequeño departamento de comunicaciones pero básicamente en ese año ellos se enfocaron en la comunicación externa, es decir en la parte de marketing – publicidad antes que en la comunicación interna, ya fue en el año 2017 donde consideraron abrir comunicaciones y realizar funciones de comunicación interna y externa.

El cambio al abrir este abanico y remitirnos a la comunicación interna es que todos los comunicados siempre pasan por el departamento de comunicaciones ya sea que vayan a docentes, al personal administrativo, de mantenimiento, Padres de Familia o estudiantes buscando que sean redactados de una forma precisa y concisa.

3. *¿Qué buscan con la Comunicación Interna? ¿Cuál es el papel de RRHH en la gestión de comunicación interna?*

Deberíamos de trabajar de la mano con talento humano sin embargo no es tan directo, estamos en el proceso. Por ejemplo en lo que podemos ayudar nosotros es en la celebración de los cumpleaños y años laborales, ellos me envían una lista, como comunicaciones solicito el arte, redacto el correo lo hago bien bonito para que los haga sentir especiales al cumplir un año más de vida o dentro de la institución, este es enviado por parte de comunicaciones.

Recién estamos comenzando a trabajar procesos en conjunto con Talento Humano, es decir a trabajar planes de estrategia, de contingencia para que se pueda tener una mejor comunicación o una mejor gestión de talento humano dentro de la institución porque los docentes y cualquier persona puede comunicarse directamente con talento humano, eso está muy bien pero hay ciertos procesos como por ejemplo los beneficios que tiene el colaborador que son procesos que se deben crear dentro de talento humano para luego comunicárselos a ellos.

Durante la pandemia existió el caso de algunos colegios donde algunos docentes tenían miedo de perder sus trabajos era lógico pero porque talento humano no emitió un comunicado notificando la situación que estaba pasando la institución, cuando el colaborador ya sabe o a menos visualiza que están en constante comunicación tal vez no se afecta tanto pero si ves que el departamento de Talento Humano o seguridad ocupacional se quedan totalmente callados y no te dicen absolutamente nada, ahí genera una preocupación, resulta que como no puedo ir a la fuente que en este caso es talento humano o a rectorado entonces que hace comentarlo con los compañeros y así hace que más gente se preocupe y eso afecta no solo a la persona sino también a la institución

4. *¿Es importante para ustedes que la institución entable vínculos con el personal?*

Por supuesto, es indispensable porque ellos siempre necesitan tener sus puertas abiertas (autoridades) por decirlo así siempre necesitan de tener sus canales de comunicación abiertos para que los docentes o colaboradores puedan ser escuchados porque si no no serían un equipo y si no hay equipo, no se pudiera trabajar bien, entonces se convertiría en una persona que

simplemente trabaja para ti y tú le dices lo que tiene que hacer, él lo hace peor no hay un feedback o retroalimentación. Cuando no hay esta retroalimentación como empresa no podrás crecer porque no tienes esa retroalimentación para poder mejorar.

5. *¿Qué estrategias de comunicación usan para comunicar efectivamente al personal?*

Dentro del proceso de comunicaciones todos el personal lo conocen, se les da a saber mediante una exposición, prácticas o talleres, al inicio siempre del año lectivo, entonces todos aquellos que ingresen a la familia Tejar van a tener algún tipo de inducción y va a estar reforzada por correo electrónico, entonces varias de estas estrategias son:

Todo comunicado oficial va por medio de correo electrónico.

Hoja de convocatoria en donde todos firmaban que estuvieron en la reunión.

Reunión por video llamada con evidencia el correo electrónico.

Chats institucionales creados por el departamento de comunicaciones donde está presente la rectora como máximo organismo, también la vicerrectora y están las coordinaciones por nivel. Los chats son por nivel y por área. Es un poco informal porque no manejamos una redacción formal.

6. *¿Identifica los grupos a los que debe comunicar y quien es la persona responsable de realizar el comunicado? ¿Cuál es el proceso que la institución sigue para realizar un comunicado al personal?*

Claro, no por ser el departamento de comunicaciones significa que todo va salir de comunicaciones, eso no es así, esto es un pensamiento que por lo general se lo tiene y de hecho varias personas lo tienen pero no es una realidad.

Lo que hace el departamento de comunicaciones es buscar los canales y la manera por los cuales comunicar.

7. *¿Qué han logrado hasta el momento con la implementación del departamento de comunicaciones?*

Uno de los logros más importantes es que de cierta manera las cosas son más ordenadas, si se les exige bastante a los docentes que se comuniquen

con la persona a quien corresponde esa información, justamente para que no se cree una comunicación informal.

Los docentes de cierta manera y hasta cierto punto puedan sentirse muy acogidos por su jefe directo y de esta ganara ganábamos la satisfacción del docente porque el canal entre los docentes y las coordinaciones o los jefes de área es siempre abierto y muy amplio, por lo tanto, el docente sabe que puede contar con la coordinadora o jefa de área y sabe que esta lo va a entender y ayudar.

8. *¿En qué aspecto el departamento de comunicaciones ha aportado en mantener el clima labor en la institución? ¿Qué acciones se han tomado desde el departamento de comunicación interna con el personal?*

A sido muy bueno pero no podemos decir que tenemos un clima labora excelente porque eso responde de muchas áreas, de la misma gerencia, talento humano, seguridad ocupacional, parte administrativa entonces es mucho, pero si hablamos de la parte de comunicaciones creo yo que al menos cumplimos ciertas funciones que tal vez no le correspondían al departamento de comunicaciones pero que se las tenía que hacer porque sino no hubiera quien más las realice.

Entonces el departamento de comunicaciones se juntó mucho con rectorado y coordinaciones para poder dar incentivos no económicos a los docentes. Se realiza un diploma o un reconocimiento en redes para que comenten, algo bonito para que se sientan bien.

9. *¿Qué acciones se han tomado desde el departamento de comunicación interna con el personal?*

Algo que hicimos, que pudo salir mal peor gracias a Dios nos fue bien es que siempre s eles dijo a las coordinaciones y toda la parte administrativa que todos los canales de comunicación van a estar abiertos todo el tiempo, si es que antes no se permitía hacer algo, ahora se lo permite porque estamos viviendo algo que no esperábamos y que no puede estar regido a un proceso que teníamos previamente.

Se propuso se elaborara los nuevos grupos de correos ya que con todo esto de la pandemia se movieron de los niveles donde estaban y a penas ocurría ese cambio se le informaba al grupo que ese docente ya no estaba y al nuevo grupo donde ingresaba por lo tanto todos los docentes sabían los cambios que se estaban dando no solo en la parte académica sino lo que estaba haciendo la institución.

10. ¿Qué estrategias han funcionado y cuáles han tenido que replantearse? ¿Qué indicadores manejan sus estrategias de comunicación y cómo mide su impacto durante este tiempo de crisis?

Las estrategias fueron los chats, correos y no callar sino decir la información con aires de esperanza y trabajo antes dar una información desalentadora.

Se midió a la semana de haber iniciado las clases virtuales realizamos una reunión con la parte gerencial para que todos los docentes, personal administrativo pueda decir cuáles habían sido sus dudas, que había pasado durante la pandemia si es que tuvieron o no comunicación, todo lo que les había pasado y como se sintieron ellos que se los digan a la parte de gerencia ya que lógicamente son ellos los que están en la base y se pudo notar que en cuanto a la parte comunicacional por parte de rectorado y toda la parte administrativa de Tejar fue buena porque ellos supieron que hacer en ese momento y pudieron avanzar con la información que les daban sus jefes inmediatos.

Anexos E

Entrevista

Entrevista a Roberto Briones - Doctor en Ciencias de la Comunicación.
Magister en Educación Superior, Especialista en Gestión y Liderazgo
Educativo.

1. *¿Cuál es el papel que cumple la comunicación interna en las instituciones educativas?*

He tenido la oportunidad de estar frente a colegios enormes con es el Espíritu Santo o como el Mariscal Sucre, colegios muy selectos como el Balandra Cruz del Sur o muy populares como el Delfos o el Alemán Humbolt, he estado frente a algunos. Conozco de cerca, vengo de la raíz de los profesores, escogí mi Phd en comunicación porque creo que esa es la cereza que le faltaba al pastel, es la parte más importante tal vez en el mundo actual.

Yo creo que si una organización no lo entiende, está totalmente des-evolucionando, está yendo hacia atrás es decir que no está avanzando. La comunicación para mí es el eje vertebrador de cualquier proceso organizacional de cualquier familia de cualquier sociedad por lo tanto, las instituciones educativas deben saber que lo que ellos hacen como labor de trabajo es educar, es formar a los niños o a los jóvenes es una labor eminentemente comunicacional, quiere decir que si nosotros no podemos transmitir no solamente conocimientos sino también valores, estamos fracasando como educadores.

Esta etapa de crisis donde el hombre experimenta situaciones inesperadas, pero que es lo esperado en un mundo incierto. En este momento estamos en la pandemia pero antes de la pandemia el mundo era definido como un grupo de características realmente inciertas, entonces ahora la pandemia nos pone al descubierto todas esas necesidades por lo tanto el profesor ha sido formado para hacer algo y en muchos de los casos algunos docentes de colegios, privados y hasta fiscales no han sido formados para enseñar pedagógicamente.

Estos tres tipos de maestros, (por vocación, por influencia y por necesidad) necesitan la comunicación precisamente porque es una labor insoslayable al ser humano, es decir que nadie puede evitar el no comunicar.

Los colegios se han tardado en entender esto, así que la pandemia los ha premiado con el problema. Yo creo que es fundamental que:

1. Los colegios entiendan que hay que preparar a nuestros maestros para mejorar su comunicación.
2. Que esto es una nueva realidad y que en esta nueva realidad por mas que no le guste dar clases detrás de una cámara por distintos factores. Esta es una situación por la que debe cambiar, además de la comunicación de sus emociones y sentimientos que es algo importante. Es fundamental la comunicación en este tiempo de crisis, no hay otra manera de comunicarnos que no sea la pantalla.

2. ¿Considera importante que tengan un departamento y por ende un responsable?

Yo creo que para mí es fundamental, yo he entendido muy tarde eso pero lo pude corregir por eso hice mi Phd en comunicación social pero yo lo derivo a la ciencia.

A mí me parece que la comunicación es un eje transversal en toda la organización educativa en este caso, no solo va a servir para que se pueda extender la comunicación hacia el cliente externo o hacia el Padre de familia. La comunicación también tiene que ser externa para lograr que los clientes entiendan a su gente en su forma comunicacional no solo lo que expresan por la boca sino también lo que piensan y sienten acerca de la identificación con la institución.

La comunicación interna dirigida al personal docente, docente, administrativo y de servicio de manera que ese rector/jefe pueda llegar a través de la comunicación para empoderar a la personas de una nueva realidad, es la comunicación lo que le va a permitir al líder llegar

éticamente a convencer al otro, esto dependerá de la capacidad que tengan los rectores para poder llegar comunicacionalmente a su gente.

3. *¿Cuál es la debilidad más apremiante de las instituciones a nivel de la comunicación interna?*

La confianza, la comunicación debe servir para transmitir confianza para transmitir persistencia, perseverancia para transmitir valores, debe servir para eso. La comunicación a veces se usa para dar órdenes para cumplir con algún cometido necesario, reglamentario pero no se usa para expresar el sentido más íntimo de aquello que nosotros deseamos como comunidad educativa es que nuestros alumnos crezcan y sean brillantes.

Otra debilidad es el subutilizar la comunicación y esto lo hace por ignorancia algunos, otros por decidía, por propiedades o es simplemente por un desinterés. Considero que aquí hay una debilidad tremenda que la subutilización de la comunicación como proceso transversal para mejorar la calidad de las instituciones educativas y mostrarse como ralmente son.

4. *¿Cómo lograr que los profesionales de comunicación interna trabajen de forma integrada con RRHH?*

La comprensión va más allá de la departamentalización, esto ya pasó a la historia, eso fue en la época de Fayol a comienzo del siglo XX, ya no podemos hablar de una organización departa mentalizada presé debemos hablar de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en ese sentido no puedo pensar que como soy de talento humano no tengo nada que ver con comunicaciones o con la pedagogía, nosotros somos organización interdisciplinaria donde se debe compartir temas problemas o forma de resolución es transdisciplinaria.

Yo considero que es necesario volver al origen y pensar que hay un bien superior siempre. No debemos pensar que somos departamentos aislados, es necesario trabajar en proyectos comunes y en eso tiene mucho que ver quien dirige la institución o líder porque él es quien tiene

que hablar de holísmo, de integralidad. No podemos trabajar como entes aislados.

5. Según su experiencia ¿Es importante que las empresas/Instituciones creen un vínculo entre el personal? ¿Por qué?

Totalmente, yo pienso que la cabeza o las cabezas ya que en ocasiones no es una sola persona, los líderes tienen que transmitir esa bondad esencial que deben tener para dirigir. Yo no puedo entender que un líder tenga que dar una clase de cómo es él, no, es suficiente con que lo demuestre a través d una actitud permanente de apertura.

Desde mi perspectiva ese vínculo tiene mucho que ver con la comunicación intrapersonal en interpersonal que los líderes deben tener con su gente. Uno de los problemas comunicacionales de los líderes es que para establecer ese vínculo activó una transformación a la gente y al final la gente no sabe a quién creer.

El líder debe tener una visión clara, permanente y tiene que ser la estrategia dejada para que cada uno de los colaboradores sean capaces de encontrar estrategias válidas para cumplir con esa visión que tú la estás inyectando y que tú mismo la representas.

Las personas se dan cuenta porque los procesos tienen que ser eficientes y efectivos, basarse en la ética y hacerse de manera correcta en el sentido que debe ser en el momento, a la persona y a la manera adecuada.

6. En tiempos de crisis la comunicación interna representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. en su opinión, ¿esto ha sucedido así durante el periodo de teletrabajo?

Sí, yo creo que han tenido que establecer vínculos desde antes de estos problemas y fortalecer la expectativa de afecto, de cariño entre su personal.

El fundador del Colegio IPAC en alguna ocasión me dijo: Roberto si usted quiere tener éxito con su gente demuéstrole, preocúpese con

ellos, comuníquese con ellos, haga suyos sus problemas, dedíquese a ellos a una persona que está sufriendo la muerte de un ser querido acuda a su casa y dele un abrazo, hágale sentir que usted no podría ser rector de ese colegio si él no hiciera bien su trabajo.

Los vínculos no solo hay que transmitirlos en pandemia, esto debería ser permanente. Se debe generar la confianza, el respeto en la gestión como líder, entonces se debe trabajar en

1. La coherencia que significa pensar y actuar en consonancia.
2. La genuina preocupación por el otro, por sus problemas que son tuyos, ya que si un docente tiene un problema desvirtúa el sentido que tiene el colegio.
3. La ética debe haber una conciencia clara
4. La libertad para no atosigar a los colaboradores con información como si no confiara en ellos, es decir que tengan capacidad para escoger.
5. Voluntad para hacer que las cosas ocurran.
6. Firmeza para saber ejecutar las acciones tomadas.

La organización se construye porque existe una comunicación efectiva interna que permite a todo el mundo saber lo que tiene que hacer, las cosas que son correctas.

7. *¿Cuáles son los recursos necesarios para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia en tiempo de crisis?*

- Preocuparme porque mi gente de comunicación esté en permanente comunicación.
- Asegurarme que tenga acceso a las mejores redes que existen en la actualidad.
- Darles el tiempo con el fin de que puedan establecer una comunidad con muy buenos vínculos en Radios, televisión, medios.
- Permanente formador del personal, cursos en los más variados temas.

- Intervenir en la investigación – no se puede hacer una buena investigación sin comunicar.

8. *¿Qué oportunidad se abre para los comunicadores internos en poder marcar una gran diferencia durante este tiempo de crisis?*

Pienso que debería pero no estoy tan seguro, me parece que muchas vidas inclusive se pueden salvar si existe una muy buena comunicación de crisis.

Si no existe una buena comunicación interna que aclare dudas, lo que va a provocar es miedo, desesperanza, reacción. Las crisis son recurrentes por lo tanto el comunicador debe estar preparándose siempre.

9. *Según su opinión si una Institución no maneja la comunicación interna, ¿corre algún riesgo, especialmente en estos tiempos?*

Sí, ya que crisis siempre van a ver por lo tanto debería haber un plan de crisis permanentemente por si acaso. Yo no creería que un departamento sino un equipo que esté formado entre otros por un comunicador y ese equipo deban formar una gestión humana

Anexos F

Entrevista

Entrevista a Mariela Sinche - Responsable de comunicaciones en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Santo Domingo de Guzmán.

1. ***¿Cuál es el papel que cumple la comunicación interna en las instituciones educativas?***

Es vital porque básicamente, ahora la comunicación es la base o pieza fundamental de nuestro servicio educativo, porque si nosotros no mantenemos una comunicación interna fluida no vamos a poder organizarnos ni planificar porque todos están desde casa trabajando y para que sea una comunicación formal y que tenga la connotación de ayuda y validación tiene que ser fluida.

2. ***¿Considera importante que tengan un departamento y por ende un responsable?***

Si, aunque no tanto un responsable de comunicación interna, ya que como es una comunidad educativa pero si, un responsable de comunicación interna y externa. Porque cuando hablamos de comunicación comunicamos muchas cosas institucionalmente hablando, entonces es importante que haya una cabeza en todo aquello que se genera.

Normalmente las instituciones educativas lo que hacen es que una persona maneje las redes y con eso basta pero no es suficiente porque hay mucho más contenido que se genera dentro de la institución que es necesario sea comunicado y hay mucho contenido de afuera que los papas nos dan retroalimentación y es importante sea canalizado a las personas que deben tratar los diferentes temas y resolver las diferentes situaciones para dar respuesta inmediata. Esa es la forma como garantizamos a través de la comunicación se puede ofrecer calidad.

3. *¿Cuál es la debilidad más apremiante de las instituciones a nivel de la comunicación interna?*

Que los docentes no leen los correos... No existe una cultura de leer correo, de contestar correos, con mi equipo hemos llegado a un acuerdo. Cuando les llegue un correo masivo no contestar, solo basta con darle un like pero los correos que son dirigidos a grupos específicos de maestros. Por lo tanto yo puedo mencionar que esta es una de las debilidades y justamente ahora estamos trabajando en ellos, se ha visto cambios de marzo hasta la fecha de hoy (7-08-2020).

4. *Según su experiencia ¿Es importante que las empresas/Instituciones creen un vínculo entre el personal? ¿Por qué?*

Si, en algún momento leía sobre el ejemplo de dos albañiles. Una persona va y se acerca al albañil A y le pregunta ¿Señor que está haciendo? A lo que él responde: ah, una pared. Otra persona va donde el albañil B y le dice: ¿Señor que está haciendo? A lo que responde: Yo, estoy construyendo la pared que va a sostener la iglesia del Pueblo. Entonces eso se me quedó muy grabado, porque es así como nosotros comunicamos, cuando alguien me pregunta algo desde mis funciones, así sea la persona que está barriendo el colegio, está limpiando donde las personas van a pasar. Todos tienen una función importante y eso hay que transmitirlo, nosotros casa adentro impulsamos, valoramos y ayudamos; siempre estamos resaltándolo de manera interna y externa. Estoy detalles te van empoderando y van haciendo que te identifiques con la misión y visión. Porque al final comunicamos internamos y tenemos que comunicar que estamos haciendo para qué y por qué.

5. *En tiempos de crisis la comunicación interna representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. en su opinión, ¿esto ha sucedido así durante el periodo de teletrabajo?*

Es importante tener claros los roles, quienes son las personas que se van a comunicar, mientras la comunicación sea más directa es mejor.

Tal vez en el trabajo presencial había más instancias para poder dirigirse o hacer algún tipo de solicitud pero ahora que estamos en teletrabajo todo tiene que ser rápido y directo porque hay que solucionar y gestionar inmediatamente. Entonces depende de las situaciones y del contexto donde se desarrollen las comunicaciones se desarrollan de preferencia si es rápido por teléfono, por whatsapp, si es una retroalimentación a un docente luego de haberlo observado una clase se lo hace por medio de una entrevista zoom y correos electrónicos.

Es importante tener un plan de comunicación en tiempo de crisis, aunque no lo tenemos lo estamos haciendo camino al andar, empezó esto que nadie se lo esperaba y lo hemos estado implementando.

6. *¿Por qué es tan importante que las autoridades de una institución comprendan el valor que tiene la comunicación durante y superado el tiempo de crisis?*

La comunicación ahora se ha vuelto fundamental porque es lo que nos está ayudando a todos a salir adelante, pero definitivamente si antes no se habían planteado el tema de comunicaciones ahora se las está viendo negras ahora porque es una falencia de algunas instituciones que no cuentan con una persona responsable de la comunicación. Estas están teniendo dificultades y de hecho se las han delegado a la secretaria o algún profesor pero no es algo no planificado, organizado por lo tanto no hay una imagen corporativa que se proyecta, una línea gráfica institucional, son muchas cosas que juegan y eso es importante. Las instituciones educativas ahora se están replanteando la necesidad de tener una persona responsable de comunicaciones

7. *¿Cuál es el mayor desafío que han tenido los comunicadores internos durante este tiempo para mantener un clima laboral alto?*

Para tener un buen clima laboral saludable que es lo óptimo que cualquier organización quisiera tener primer hay que tener clara la cultura organizacional que se tiene. La cultura organizacional te dice todo sobre el tipo de lenguaje que utilizas te dice como tratas a las personas, el tipo de vocabulario. Entonces si tenemos todos claro y

definido como es nuestra cultura. Por ejemplo; cuando va a un país extranjero y dice, en Roma haz lo que hacen los romanos, por lo tanto, cuando va a otro país uno está ahí observando, viendo el comportamiento de los demás. Cuando uno va a una institución pasa por este proceso, quienes ya están adentro poseen y se acostumbran a esa cultura organizacional.

Para hablar del clima laboral es necesario hacer un estudio de ese clima laboral, ver que está pasando, ver si hay algún tipo de interferencia: si el clima labora se ha mantenido, ha tenido diferencias o no ha existido cambios. En la actualidad es un poco más difícil mantener el clima laboral porque no estamos todos juntos, el clima laboral se ve cuando estamos todos en equipo o en un mismo sitio.

Sin embargo, no hay que dejarla de lado y es ahí donde ingresa a comunicación a hacer su protagonismo porque depende de cómo nos comuniquemos si tendremos un clima labora bueno o malo. Entonces:

1. Conocer la cultura organizacional
2. Tener claro el lenguaje que se usará en el contexto que se está viviendo.

8. Según su opinión si una Institución no maneja la comunicación interna, ¿corre algún riesgo, especialmente en estos tiempos?

Sí, porque si nadie se hace responsable de la comunicación cada uno va caminar por su lado ya que no existía un norte que nos indica que es lo que se necesita comunicar, entonces desde que no hay una concepción de lo que queremos comunicar y quien se hacer cargo de la comunicación.

Anexos G

Entrevista

Entrevista a Michelle Mazuera - Comunicadora del departamento de imagen de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson

1. ¿Cuál es el papel que cumple la comunicación interna en las instituciones educativas?

Es importante, ya que los al estar en una Institución educativa, estás propensa a que los padres que son los clientes pregunten a cualquier persona sobre algún tema, el cual cualquier personal debería de estar al tanto y poder responder.

Así también en la parte organizacional todos los colaboradores deben saber que está ocurriendo en el lugar donde trabajan, también se deben de sentir parte de. En este caso se les ha puesto un nombre #Familiajefferson. Bajo este nombre se realizan algunas acciones como comunicados semanales, festejamos logros, cumpleaños, etc.

2. ¿Considera importante que tengan un departamento y por ende un responsable?

Bastante importante, cada empresa (Una Institución educativa también es una empresa) debe de tener un Coordinador de Comunicación Interna que fomente el ambiente laboral y mejore la organización interna.

3. ¿Cuál es la debilidad más apremiante de las instituciones a nivel de la comunicación interna?

Que casi nunca se preocupan en contratar o abrir la vacante de Comunicación Organizacional.

Otra debilidad es que quizás no son valorados porque piensan que no hacen mucho.

4. ¿Cómo lograr que los profesionales de comunicación interna trabajen de forma integrada con RRHH?

Son dos cargos que van de la mano. A veces a Recursos Humanos le asignan el trabajo de Comunicación Interna, sin saber que son dos cargos distintos. Es por eso que a veces vemos empresas donde la parte de organizacional no es lograda porque la Coordinadora de Talento Humano no se alcanza.

5. Según su experiencia ¿Es importante que las empresas/Instituciones creen un vinculo entre el personal? ¿Por qué?

Es bastante importante, es Clima laboral, y si un trabajador siente que el trabajo es su segunda casa y se siente cómodo. Con eso ya se gana bastante.

6. En tiempos de crisis la comunicación interna representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. En su opinión, ¿esto ha sucedido así durante el periodo de teletrabajo?

En periodo de teletrabajo aquí lo que se realizó es intentar bajar un poco la comunicación interna y más bien comunicar consejos, tips, mensajes de fuerza y condolencias para las personas que habían perdido familiares, así mismo se utilizó la herramienta. (Decisión de los directivos)

7. ¿Cuáles son los recursos necesarios para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia en tiempo de crisis?

Primero y lo más importante tener el organigrama y el listado del personal actualizada.

Normalmente yo agrego algunas celdas más para ingresar fechas de cumpleaños, si es madre o padre, etc. Luego establecer un Comunicado Semanal para por ese medio realizar todos los comunicados.

8. ¿Por qué es tan importante que las autoridades de una institución comprendan el valor que tiene la comunicación durante y superado el tiempo de crisis?

Lo mejor sería realizar un informe para que ellos puedan apreciar la importancia de lo que se realizó. Si se hacen reuniones de integración, capacitaciones, etc. Se debe de tomar fotos, llevar registro.

9. ¿Cuál es el mayor desafío que han tenido los comunicadores internos durante este tiempo para mantener un clima laboral alto?

Este tiempo ha afectado gravemente el ambiente laboral porque los colaboradores se han visto afectados en el tema de pagos de rol y si no existen pagos, como es normal, un colaborador no se va a sentir bien. Entonces cuando se intentaba comunicar algo lamentablemente los trabajadores no estaban interesados.

10. ¿Qué oportunidad se abre para los comunicadores internos en poder marcar una gran diferencia durante este tiempo de crisis?

En realizar un acercamiento más personal, preocuparnos por la salud, cada colaborador pertenece a una familia #FamiliaJefferson.

11. Según su opinión si una Institución no maneja la comunicación interna, ¿corre algún riesgo, especialmente en estos tiempos?

Si, al manejarse por home office, la comunicación debe de ser más constante para tratar de que se sientan parte de aún así estando en sus casas.

Anexos H
Nómina del personal de la Unidad Educativa Particular
Bilingüe Tejar

NÓMINA DEL PERSONAL TEJAR 2020		
COD.	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPARTAMENTO
1.	AGUILLON AGUILLON KATY ALEXANDRA	ADMINISTRATIVO
2.	AVILES MARTILLO MARIANA JUANA	ADMINISTRATIVO
3.	CABRERA CARVAJAL DIEGO ARMANDO	ADMINISTRATIVO
4.	CAÑARTE ALBIÑANA VIVIANA MONSERRAT	ADMINISTRATIVO
5.	DIAZ SALTOS CARLOS LUIS	ADMINISTRATIVO
6.	DONOSO MOGOLLON ANDREA LISBETH	ADMINISTRATIVO
7.	FLORIL RODAS LISSETTE KATIUSKA	ADMINISTRATIVO
8.	FRANCO ROCA REBECA MARIA	ADMINISTRATIVO
9.	GALLEGOS ROSALES JOICE ESMERALDA	ADMINISTRATIVO
10.	HERRERA SAENZ PAULINA DEL ROCIO	ADMINISTRATIVO
11.	JACOME CUESTA KATHERINE VANESSA	ADMINISTRATIVO
12.	MIRANDA MAYA MAURICIO MARCELO	ADMINISTRATIVO
13.	MORAN RODRIGUEZ MARIA FERNANDA	ADMINISTRATIVO
14.	NAPOLITANO NAVARRO MARIA FERNANDA	ADMINISTRATIVO
15.	PACURUCO FARIÑO DIANA JANETT	ADMINISTRATIVO
16.	PANTALEÓN RIVAS NORMA AZUCENA	ADMINISTRATIVO
17.	PERALTA CASTILLO ELSA DEL ROCÍO	ADMINISTRATIVO
18.	PLUA ONOFRE MARICARMEN GABRIELA	ADMINISTRATIVO
19.	PORTALANZA PERERO CECILIA PAOLA	ADMINISTRATIVO
20.	RECALDE SALAME MONICA DE LAS MERCEDES	ADMINISTRATIVO
21.	REYES SANCHEZ DENISSE MARIUXI	ADMINISTRATIVO
22.	RODRIGUEZ LOZADA MELISSA PILAR	ADMINISTRATIVO
23.	RUIZ SANCHEZ ADALGGISA VERÓNICA	ADMINISTRATIVO
24.	SANCHEZ FIRMAT ALVARO AARON	ADMINISTRATIVO
25.	SANTOS POLO CELIDA MARINA	ADMINISTRATIVO
26.	SUAREZ RODRIGUEZ NARCISO FERMIN	ADMINISTRATIVO
27.	VERA GUILINDRO LILIA DEL PILAR	ADMINISTRATIVO

28.	ZAMBRANO MECIAS LISSETTE RAFAELA	ADMINISTRATIVO
29.	ALVARADO LUCAS KELVIN IVAN	DOCENTE
30.	ALVEAR MENDIETA ANNEL CRISTINE	DOCENTE
31.	ANDRADE RODRÍGUEZ ANA EUGENIA	DOCENTE
32.	ANDRADE ZAMBRANO ROSALIA ALEJANDRA	DOCENTE
33.	AVEIGA BAQUERIZO DANIEL DARIO	DOCENTE
34.	BAJAÑA SALAZAR HERMINIA HAYDEE	DOCENTE
35.	BARREZUETA MENENDEZ ALEXANDRA MARIBEL	DOCENTE
36.	BONIFAZ AQUINO NATHALI LIZETT	DOCENTE
37.	BRIONES LOPEZ NELLY CONCEPCIÓN	DOCENTE
38.	CARRIEL COELLO LORENA IVONNE	DOCENTE
39.	CODUTT HERRERA NUBIA DEL CARMEN	DOCENTE
40.	CORNEJO TINOCO CARMEN ELENA	DOCENTE
41.	CUADROS ZAMBRANO CARLOS FABRICIO	DOCENTE
42.	ESCOBAR CENTURION TATIANA CLAUDIA	DOCENTE
43.	ESPINOZA ALENCASTRO CARLA PAOLA	DOCENTE
44.	FERNANDEZ SESME STEEVEN ALFREDO	DOCENTE
45.	FIGUEROA AMANCHA RAFAEL ROBERTO	DOCENTE
46.	FLORENCIA PONCE MICHAEL FRANCISCO	DOCENTE
47.	GALLARDO TOAPANTA NANCY ALEJANDRA	DOCENTE
48.	GOMEZ GARCIA SHARON ANDREA	DOCENTE
49.	GOMEZ REYES ERIKA YADIRA	DOCENTE
50.	GOMEZ RODRIGUEZ RICARDO ALFREDO	DOCENTE
51.	GUILLEN ARCE ANTHONY JAVIER	DOCENTE
52.	HINOJOSA MORAN VALERIA STEPHANIE	DOCENTE
53.	JACOME CRUZ ROSY MABEL	DOCENTE
54.	LA TORRE SANCHEZ MERCY ALEXANDRA	DOCENTE
55.	LARA SILVA MIRIAM SELENA	DOCENTE
56.	LEÓN NIETO DIANA CORINA	DOCENTE
57.	LÓPEZ MIGUEZ KARINA PAMELA	DOCENTE
58.	LÓPEZ SILVA DALIA ROSALYA	DOCENTE
59.	LUNA LIBERIO MARTHA ELIZABETH	DOCENTE
60.	MACHARE MALDONADO EVANA DEL ROCIO	DOCENTE
61.	MARQUEZ PERALTA MARIA BELEN	DOCENTE

62.	MEDINA CRUZ DIANA VERONICA	DOCENTE
63.	MEDINA RAMIREZ ERIKA CECILIA	DOCENTE
64.	MONTALVO MOREIRA MARIA PAULA	DOCENTE
65.	MORALES CASTRO IVONNE DEL CARMEN	DOCENTE
66.	MORAN MENDOZA MARTHA CECIBEL	DOCENTE
67.	MORENO ARGUDO FATIMA GABRIELA	DOCENTE
68.	MORI FLORES DOLORES DE FATIMA	DOCENTE
69.	MOSQUERA HIDALGO NELLY MARITZA	DOCENTE
70.	NARVAEZ SEVILLANO JANET GRACIELA	DOCENTE
71.	NARVAEZ VELASTEGUI EMMANUEL JACINTO	DOCENTE
72.	OJEDA CARRANZA FELIX GABRIEL	DOCENTE
73.	ORDOÑEZ RUIZ MARIA ESTHER	DOCENTE
74.	PACHECO MARTINEZ CINTHYA MAGALY	DOCENTE
75.	PAZMIÑO ASTUDILLO ANA PAULA	DOCENTE
76.	PILAY MENDOZA JOFFRE ALFREDO	DOCENTE
77.	PLUA TRIANA PRISCILA ELIZABETH	DOCENTE
78.	RIVERA GUAMAN JOSE VICENTE	DOCENTE
79.	RODRIGUEZ CERCADO ALEXANDRA NATHALIA	DOCENTE
80.	ROMAN JIMENEZ JOHANNA CARLA	DOCENTE
81.	ROSALES PONCE JIMMY OMAR	DOCENTE
82.	SANCHEZ DURAN CINDY ELIZABETH	DOCENTE
83.	SANCHEZ PROAÑO PAOLA PAMELA	DOCENTE
84.	SIAVICHAY GORDILLO CARLOS ENRIQUE	DOCENTE
85.	SIMBAÑA DELGADO ANA BELEN	DOCENTE
86.	SOZA BARRAZUETA LEONARDO JAVIER	DOCENTE
87.	TOALA SUAREZ GINA ELIZABETH	DOCENTE
88.	ULPO QUIZHPI WENDY ELIZABETH	DOCENTE
89.	VERA ZAMBRANO DENNISSE JENNIFFER	DOCENTE
90.	VILLANUEVA MEJIA GENESIS VANNESSA	DOCENTE
91.	YULAN JIMENEZ PAULA DEL ROSARIO	DOCENTE
92.	BUENO REYNA NELSON GILBERTO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
93.	COELLO MOSQUERA SANDRO JAVIER	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
94.	GORDILLO LEY FANNY MARGARITA	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
95.	HERNANDEZ HERRERA ANGYE GABRIELA	SERVICIO Y MANTENIMIENTO

96.	HUACON LOZANO WILLIAN FRANCISCO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
97.	LEÓN PAREDES LEONARDO FABIAN	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
98.	LÓPEZ MURILLO NARCISA DE JESUS	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
99.	MARTILLO ALVARADO MIRIAM GISELLA	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
100.	MARTILLO CAMPUZANO SEGUNDO AMADOR	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
101.	MARTILLO MARTILLO HUMBERTO EDISON	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
102.	MARTINEZ MOSCOSO TULIO GUILLERMO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
103.	MORAN RUIZ CRISTHIAN GREGORIO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
104.	ROMERO BERNA MERCY MARIA	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
105.	RUIZ SALAZAR ANGEL ANTONIO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
106.	SORIANO ROMERO LADY LISBETH	SERVICIO Y MANTENIMIENTO
107.	ZUÑIGA RUIZ DANIEL ALFONSO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO

Anexos I

Plan de comunicación interna de la Unidad Educativa Tejar



Unidad Educativa Bilingüe Tejar

UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	OBJETIVOS	PÚBLICO	CANALES	ACCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el flujo de la información del centro y organizar una comunicación eficiente los entes involucrados en la comunidad educativa. Mejorar la transparencia de la gestión y organización educativa. Mejorar la comunicación interna entre el profesorado. Fomentar el uso de las TICS para impulsar el trabajo cooperativo a nivel pedagógico. 	<p>Profesores Alumnos Personal Administrativo Equipo Directivo Personal no docente</p>	<p>Micrositio: Compartir documentos oficiales, notificaciones, programaciones, planes de mejora y objetivos, etc.</p> <p>Carteleras: Interactuar con el equipo educativo y alumnado publicando documentos de interés mensualmente o cuando se requiera.</p> <p>Grupos Google y Google Drive: Para compartir documentos tareas y planes de actuación mensual.</p> <p>Grupos de WhatsApp: Controlar su uso netamente académico</p> <p>Página Web y redes sociales (Facebook e Instagram): Actualización y publicación de contenidos – Creación de un grupo de Facebook dirigido a ex alumnos.</p> <p>Noti-tejar: Enviar como formato de revista a los padres vía correo.</p>	<p>-Comunicación y análisis por parte del equipo directivo para su puesta en funcionamiento ante el claustro y el consejo escolar.</p> <p>-Buscar nuevos canales de comunicación para una mayor respuesta.</p> <p>-Realización de cursos de fotografía y alfabetización en redes.</p> <p>-Creación de un tablón de anuncios del centro en el área de recepción.</p> <p>- Grabación y toma de fotografías de los eventos y actividades.</p> <p>-Creación de base de datos de exalumnos y publicación de noticias</p> <p>-Responder mensajes y comentarios de las redes sociales.</p> <p>-Ser intermediario de las personas que escriben en redes con Talento Humano y Admisiones.</p> <p>-Creación de grupos de correos de las diferentes áreas.</p> <p>-Creación de campañas internas para los diferentes propósitos de la institución.</p> <p>-Revisión de firmas en los correos</p> <p>-Realizar los documentos de autorización de imagen</p> <p>-Solicitar y generar los pases de estudiantes y padres de familia para seguridad</p> <p>-Solicitar artes al departamento de diseño</p> <p>-Ayudar con la creación de artes de los diferentes departamentos y actividades</p> <p>-Seguimiento del cumplimiento de los procesos de comunicación entre pares y padres de familia.</p> <p>-Campaña de motivación para personal no docente.</p>

Anexos J

Plan de comunicación externa de la Unidad Educativa tejär



Unidad Educativa Bilingüe Tejar

UN ENTORNO PARA APRENDER Y CRECER



PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	OBJETIVOS	PÚBLICO	CANALES	ACCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer y promocionar el centro educativo. • Potenciar nuevos canales de información con el objetivo de comunicar cualquier acontecimiento, noticia o actividad de interés para la comunidad educativa, reforzando a su vez los valores, posicionamiento e imagen del centro. • Mantener y actualizar regularmente los diferentes perfiles del centro en las principales redes sociales. • Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación externa del centro. Conseguir un mejor aprovechamiento y optimización de las tecnologías en la comunicación, empleando herramientas como las redes sociales y recursos de la web. • Conseguir una mayor implicación de los estudiantes, docentes, no docente y administrativo en las acciones comunicativas del centro. • Facilitar la participación de profesores/as, personal administrativo, padres/madres, estudiantes. • Informar y compartir: Actividades, logros, programas, etc. • Mejorar la transparencia de la gestión educativa. • Consolidar la pertenencia y presencia de los actores de la Comunidad Educativa. • Promover la participación y reconocimiento del centro en concursos interescolares o intercolegiales, así como también en actividades deportivas y artísticas. 	<p>La administración Familias Aspirantes Otras instituciones</p>	<p>Página Web de la institución Facebook Instagram</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y actualización de la web de la institución. - Realización de cursos de formación en los usos de los diferentes medios a los miembros de los estamentos implicados que los necesiten. - Crear campañas digitales ya sean de carácter académico, deportivo, recreativo o artístico para que la comunidad educativa participe mediante redes. - Publicar fotos de los eventos y actividades dentro y fuera del centro educativo. - Realizar videos de las fortalezas de la institución para promocionarla vía redes sociales. - Crear campañas de concientización en redes. - Crear campaña para ganar seguidores y futuros aspirantes. (empoderar a los estudiantes) - Contestar de manera inmediata a las solicitudes y requerimientos de los padres de familia o aspirante que escriben en redes. Dar seguimiento del plan

Anexos K

Informe general Open Mic



Unidad Educativa Bilingüe
TEJAR



www.tejar.com.ec



@tejar.com.ec



@tejar.com.ec



UEB Tejar

UN ENVIRONNEMENT POUR APPRENDRE ET GRANDIR

Guayaquil, 27 de mayo de 2020

INFORME GENERAL OPEN MIC TEJAR

Antecedentes:

Como primera actividad del Departamento de Comunicación Corporativa se solicitó a gerencia se pueda conocer el pensar y sentir de los colaboradores (docentes) por medio de un foro general por áreas. En dicha videollamada estuvieron presentes Miss Adalggisa Ruiz (Rectora), Miss Norma Pantaleón (Vicerrectora) y Miss Lisette Floril (Dpto. de comunicación Corporativa).

FEEDBACK	OBSERVACIONES
<p>Mejora en las comunicaciones en cuentión de salarios - Plan de pagos</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Se van reducir el horario laboral y por ende el pago de horas?2. No tenemos comunicación de cómo nos están pagando el sueldo o si lo harán en fin de mes o quincena u otro día3. A las docentes que no constan en distributivo no se les ha enviado una comunicación formal4. Se están descontando valores como el seguro dental que se contrató y que no se le ha podido dar uso en dos meses debido al encierro y cierre de locales5. No hay información acerca del Plan de apoyo al colaborados (ayuda en descuentos de matrícula a hijos de colaboradores)	
<p>Se sugiere que se elija de una mejor manera a las personas que darán las capacitaciones al equipo</p>	<p>Esto debido a que hubo una gran cantidad de docentes que no pudieron entender el uso de Moodle y las coordinaciones se tuvieron que apoyar del docente de informática para que por grupos se refuerce el uso de esta herramienta.</p>

Apreciación:

Se pudo notar que los colaboradores estaban informados de los cambios recurrentes que se daban y trabajan cada día para ir al corriente de todo. Se observó muchas dudas en cuanto a la reciprocidad de la institución para con ellos (en cuestiones económicas) ya que en cuanto a acompañamiento agradecieron la apertura y disponibilidad que tienen las coordinadoras para con ellos. Se agradeció también el apoyo psicológico y alimenticio que tuvieron a lo largo de estos dos meses.

Sin embargo se considera prudente dar respuesta a cada una de las solicitudes para que se pueda evidenciar el cambio que se quiere dar al proceso comunicativo interno.

Aspectos a mejorar:

1. Mejora en la comunicación por parte del Dpto. de Talento Humano.
2. Seguir dando apoyo, mediante diferentes estrategias, a las docentes que tienen nivel tecnológico bajo.
3. Propuesta por parte del Dpto. de comunicaciones en cuanto a canales de comunicación interna y tiempos de contestación de la misma.
4. Generar planes de contingencia para eventualidades y así los colaboradores puedan estar mejor preparados



Anexos L

Resoluciones COE Nacional – 16 de marzo de 2020

COMITÉ DE OPERACIONES
DE EMERGENCIA NACIONAL



RESOLUCIONES

COE NACIONAL - 16 DE MARZO DE 2020

El COE Nacional, en sesión permanente del día lunes 16 de marzo del 2020, por unanimidad, de los Miembros Plenos, Resolvió:

a. RECOMENDACIONES:

La evaluación de las resoluciones adoptadas por el COE NACIONAL durante el proceso de emergencia sanitaria, el incremento de contagio, su previsible aumento, así como la manifiesta desobediencia ciudadana, hacen indispensable la adopción de medidas que incrementen las garantías de seguridad sanitaria; en este sentido RECOMIENDA al Señor Presidente de la República, la declaratoria de estado de excepción en todo el territorio nacional a fin de adoptar las siguientes medidas:

- Restricción general de circulación de vehículos y personas de 21:00 a 05:00; a partir de las 21:00 del martes 17 de marzo del 2020.
- Desde el miércoles 18 a partir de las 05:00 se aplica la restricción de circulación vehicular conforme el último número de su placa, aplicando el sistema PAR e IMPAR hasta el 5 de abril del 2020; los días lunes, miércoles, viernes y domingo no circulan los pares y los días martes, jueves y sábados, los impares.
- El control de las medidas de restricción de circulación estará a cargo de las instituciones competentes encargadas de tránsito y transporte terrestre, conforme la circunscripción territorial Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Agentes Civiles de Tránsito según sea el caso. Podrán también apoyar en esta tarea, la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas a nivel nacional. La sanción en caso de incumplimiento será la equivalente a una infracción de tránsito de segunda clase (50% del SBU y 9 puntos en la licencia).
- Se suspenden los vuelos nacionales de pasajeros, a partir de las 23:59 del martes 17 de marzo hasta el 5 de abril del 2020, en el caso de Galápagos la regulación se encarga al MTOP y Consejo de Gobierno de Galápagos.
- Se suspende la circulación del transporte interprovincial de pasajeros, a partir de las 23:59 del martes 17 de marzo del 2020.
- Suspensión total de la jornada laboral **presencial** en el sector público y privado a partir del martes 17 de marzo.
 - Cada Ministerio o Institución del sector público deberá adoptar las medidas que permitan suspender los plazos o términos en los actos administrativos o resoluciones que tengan fecha de vencimiento durante la emergencia sanitaria, como permisos, registros o visado.
 - De la misma forma deberá identificar las situaciones o casos que requieran de resoluciones que suspendan multas o sanciones que por la emergencia sanitaria y las medidas dictadas.
- Las medidas de suspensión laboral presencial y restricción de circulación de personas, no se aplicará para personas que requieran movilizarse y pertenezcan a sectores de:
 - Salud de la Red Pública y Privada
 - Seguridad Pública, Privada, Servicios de Emergencias y Agencias de Control
 - Sectores Estratégicos
 - Servicios de emergencia vial

- Sector Exportador y toda su cadena logística
 - Prestación de servicios básicos como agua potable, electricidad, recolección de basura entre otros
 - Provisión de alimentos, incluido transporte y comercialización
 - Provisión de medicinas, insumos médicos y sanitarios incluido su transporte y comercialización
 - Industrias y comercios relacionados al cuidado y crianza de animales
 - Trabajadores de los medios de comunicación
 - Sector Financiero
 - Servicio consular acreditado en el país
 - Personas particulares en caso de emergencia debidamente justificada
- Constituirá salvoconducto para el personal de salud cualquiera de estos documentos, su credencial profesional, cédula, certificado de inscripción de título, o certificado del centro de salud público o privado.
 - La emisión de salvoconductos para todos los otros sectores no puede ser centralizada desde la autoridad, por lo tanto, cada persona, institución, empresa, industria, debe asumir la responsabilidad de emitir sus propios documentos. El formato para este efecto se colgará en la web www.coronavirusecuador.com y en la de los ministerios de Gobierno, Transporte, Producción, y Secretaría de Comunicación. El mal uso de estos salvoconductos constituye violación al artículo 282 del COIP, incumplimiento de orden legítima de autoridad competente, cuya sanción va de uno a tres años de privación de libertad.

b. RESOLUCIONES DEL COMITÉ:

1. Solicitar a la Mesa Técnica N°2 elaborar un Protocolo para funerales. Se dispone realizar sólo entierros con la presencia de familiares directos, no están permitidos misas no velorios.
2. Tanto la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) como el Gobierno Central deberán presentar una lista de servicios públicos a suspenderse de manera presencial y hacerlo únicamente en línea.
3. Analizar la solicitud del Gobernador del Guayas de añadir nuevas restricciones en la provincia, así como mayor protección sanitaria para funcionarios de las fuerzas públicas y de control
4. La Gobernación del Guayas elaborará una propuesta para habilitar un espacio específico para el aislamiento preventivo obligatorio (APO) de las personas que la requieran.
5. Solicitar al Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos un protocolo más específico sobre las restricciones de ingreso a la provincia.
6. Se dispone la obligatoriedad de triaje externo en los hospitales del Sistema de Salud Pública para pacientes con sospecha de estar contagiados con COVID-19.
7. Solicitar al Ministerio de Gobierno que garantice el traslado, seguimiento y control de las personas que ingresan por los pasos de frontera autorizados a ciudades cercanas para cumplir con el Aislamiento Preventivo Obligatorio (APO) y que el Ministerio de Salud remita los formularios correspondientes para el registro de ingreso.
8. Revisar requerimientos de las casas de salud para atención de casos del COVID-19. Pedir a cada Gobernador que fiscalice y revise el estado de los centros de salud.



**COMITÉ DE OPERACIONES
DE EMERGENCIA NACIONAL**



9. Se dispone a los COE provinciales que den seguimiento a las decisiones del COE Nacional, reportar el estricto cumplimiento de las resoluciones e incluso hacer sugerencias.

Dado en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, en la sesión Plenaria del COE Nacional, el lunes 16 de marzo del 2020.

**MARÍA ALEXANDRA OCLES PADILLA
DIRECTORA GENERAL
SERVICIO NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGOS Y EMERGENCIAS
SECRETARIA DEL COE NACIONAL**

Anexos M

Acuerdo Ministerio de Educación

MINISTERIO DE EDUCACIÓN



ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2020-00014-A

SRA. MARÍA MONSERRAT CREAMER GUILLÉN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

CONSIDERANDO:

Que, los artículos 26 y 27 de la Constitución de la República del Ecuador prescriben que la educación es un derecho de las personas y un deber ineludible e inexcusable del Estado, que constituye un área prioritaria de la política pública, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir. Las personas, la familia y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo;

Que, el artículo 44 de la Norma Constitucional prevé: *“El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas (...)”*;

Que, el artículo 45 de la Carta Magna dispone que las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica, a la salud integral, a la educación, entre otros;

Que, los artículos 11 y 50 del Código de la Niñez y Adolescencia establecen el interés superior del niño como un principio que está orientado a satisfacer el ejercicio efectivo del conjunto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes; así como, dispone a todas las autoridades administrativas y judiciales y a las instituciones públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su cumplimiento, respetando la integridad personal, física, psicológica, cultural, afectiva y sexual;

Que, el artículo 2 literal d) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, establece como uno de los principios generales de la actividad educativa: *“(...) d) **Interés superior de los niños, niñas y adolescentes.**- El interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención. Nadie podrá invocarlo*

contra norma expresa y sin escuchar previamente la opinión del niño, niña o adolescente involucrado, que esté en condiciones de expresarla (...)”;

Que, el artículo 25 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural manda: “La Autoridad Educativa Nacional ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Educación a nivel nacional y le corresponde garantizar y asegurar el cumplimiento cabal de las garantías y derechos constitucionales en materia educativa, ejecutando acciones directas y conducentes a la vigencia plena, permanente de la Constitución de la República”;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 811 de 27 de junio de 2019, el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, nombró a la señora Monserrat Creamer Guillén como Ministra de Educación;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 126-2020 de 11 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud Pública declaró el Estado de Emergencia Sanitaria y dispuso acciones preventivas para evitar la propagación del COVID-19 en todo el territorio nacional;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2020-00013-A de 12 de marzo de 2020, la señora Ministra de Educación dispuso la suspensión de clases en todo el territorio nacional en virtud de la declaratoria de emergencia sanitaria en el país;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-076 de 12 de marzo de 2020, el Ministerio del trabajo expidió las “DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE TELETRABAJO EMERGENTE DURANTE LA DECLARATORIA DE EMERGENCIA SANITARIA”; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 154 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador; 22 literales t) y u) de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; y, artículos 47, 65, 67 y 130 del Código Orgánico Administrativo.

ACUERDA:

Artículo 1.- Disponer la suspensión de clases en todo el territorio nacional. La disposición aplica para las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares, así como en los centros de desarrollo integral para la primera infancia regulados por esta Cartera de Estado, en todas sus jornadas y modalidades, hasta el 05 de abril de 2020.

Artículo 2.- Disponer al personal administrativo y docente del Sistema Nacional de Educación, continuar sus labores mediante la modalidad de teletrabajo de acuerdo con la normativa que el ente rector del trabajo expida para el efecto.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las Subsecretarías y Coordinaciones del nivel central, en el ámbito de sus competencias, deberán realizar las acciones y mecanismos idóneos para la implementación y ejecución del presente instrumento.

SEGUNDA.- La modalidad de teletrabajo en el sistema educativo fiscal, municipal, fiscomisional y particular, se la realizará de manera progresiva a través de las disposiciones y directrices que la Autoridad Educativa Nacional expida para el efecto.

TERCERA.- Encárguese a la Coordinación General de Secretaría General, el trámite de publicación del presente instrumento ante el Registro Oficial del Ecuador.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.- Deróguese el Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2020-00013-A de 12 de marzo de 2020.

DISPOSICIÓN FINAL.- El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.-

Dado en Quito, D.M., a los 15 día(s) del mes de Marzo de dos mil veinte.

Documento firmado electrónicamente

SRA. MARÍA MONSERRAT CREAMER GUILLÉN
MINISTRA DE EDUCACIÓN



Firmado electrónicamente por:
MARIA MONSERRAT

Dirección: Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa.
Código postal: 170507 / Quito-Ecuador
Teléfono: 593-2-396-1300 - www.educacion.gob.ec

Lenín



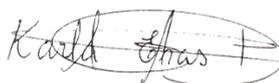
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Eras Tandazo Karla Jazmín**, con C.C: # **0931064075** autora del trabajo de titulación:
**Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de estudio:
Unidad Educativa Particular 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, **14 de septiembre de 2020**



f. _____

Nombre: **Eras Tandazo Karla Jazmín**

C.C: **0931064075**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis. Caso de estudio: Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar		
AUTOR(ES)	Eras Tandazo Karla Jazmín		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ocaña Ocaña Andrea Jazmín		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Comunicación Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comunicación y Periodismo		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de septiembre de 2020	No. PÁGINAS:	119
AREAS TEMATICAS:	Plan de comunicaciones, procesos de gestión, análisis de resultados.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Crisis, estrategias, gestión de la comunicación, plan.		
RESUMEN/ABSTRACT :	<p>Este proyecto de tesis propone un plan estratégico de comunicación interna en tiempo de crisis basado en el estudio caso de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Tejar, a partir del estado de excepción decretado el 16 de mayo de 2020 debido a la emergencia sanitaria causada por el virus COVID-19 que afectó al mundo.</p> <p>En Guayaquil, Ecuador, la emergencia llegó cuando el 51,4% de la plantilla de colaboradores estaba de vacaciones. Luego, mediante Decreto Ministerial se estableció que las clases iban a desarrollarse en modalidad virtual, por lo que en rigor todas las acciones comunicacionales internas implementadas se debieron organizar `a distancia`.</p> <p>Todas estas variables fueron consideradas, desde la teoría y a partir del criterio de los expertos, para elaborar un Plan estratégico de comunicación interna que identifique los grupos de interés y analice las posibles situaciones de crisis, conformando así un comité que determine los procesos para combatirla, tratando de reducir las consecuencias que esta pueda ocasionar.</p> <p>Por lo tanto, la implementación de este plan permite que la organización esté prepara antes, durante y después de la crisis, buscando fortalecer el vínculo entre los colaboradores y sus líderes, optimizando los procesos comunicacionales y permitiendo un trabajo colaborativo entre todos los grupos que la integran.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI	X	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-891354	E-mail: karlaeras@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: León Molina, María Auxiliadora		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.leon10@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):			