

658
6643015

UNIVERSIDAD CATÒLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Comunicación**

Escuela de Comunicación y Literatura

**DISEÑO DE UN PROYECTO DE
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PARA LA UNIDAD EDUCATIVA
EXPERIMENTAL**

“LICEO AERONÀUTICO”

**Rebeca González Navarrete
María Fernanda Palacios Valdivieso
María Auxiliadora Villavicencio Bourne**

Directora: Psc. Elba Bermúdez Reyes

19 de noviembre de 2008

Guayaquil - Ecuador

ÍNDICE

CAPITULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Importancia de la Comunicación Organizacional	2-7
¿Qué es Comunicación Organizacional?	7-11
El Proceso de Comunicación	11-14
Fuentes de Distorsión	15
La Comunicación Organizacional según Distintos Enfoques Teóricos	16-18
Enfoque Sistémico de la Comunicación	18-19
Cultura Organizacional y la Comunicación	20-22
Las Nuevas Tecnologías de la Comunicación	23-26

CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Comunicación Interna	27-29
Objetivos de la Comunicación	30-31
Funciones de la Comunicación	31-32
Redes de Comunicación Interna	32-37
Canales de Comunicación Interna	38-42
Comunicación Externa	43-44
Objetivos de la Comunicación Externa	44-45

Funciones	45
Estructura de la Comunicación Externa	46
Redes y Canales	47-50

CAPÍTULO III:

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LA UNIDAD EDUCATIVA EXP. "LICEO AERONÁUTICO"

Percepción Actual	51-52
Metodología a Utilizar	55
Aplicación del Método Cuantitativo	54-89
Opiniones Acerca de la Comunicación Inter-institucional	90-98
Apreciación Diagnóstica	99

CAPÍTULO IV:

DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "LICEO AERONÁUTICO"

El Departamento de la Comunicación en la Organización	100-101
Estructura Organizacional del Departamento de Comunicación	101-103
Misión/Visión	104

Objetivos Estratégicos	104-105
Políticas de Comunicación	105-107
Descripción de Funciones Departamentales	107-108
Descripción del Cargo	108-111
Perfil del Cargo	111-112
ESTRATEGIAS RECOMENDADAS	112-113
CONCLUSIONES	120-121
RECOMENDACIONES	122
ANEXOS	123-130
BIBLIOGRAFÍA	131-132

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la comunicación ha dejado de significar medios masivos para convertirse en un conjunto de aplicaciones con vigencia en aumento en el sector organizacional. Como consecuencia de esto, muchas empresas han empezado a incorporar en su estructura, departamentos de comunicación dedicados a gestionar desde el balance de sus relaciones internas hasta la imagen que proyecta al exterior.

Desde una perspectiva holística, la comunicación organizacional (manifiesta desde la época de los cincuenta) es una parte de la cultura organizacional de especial atención, puesto que concentra una traducción interdisciplinaria (“lo que se dice”) de las dinámicas comunicativas (“lo que se hace”) que se cumplen en una empresa. En otras palabras, la comunicación en las corporaciones viene a ser “la red que se entreteteje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”¹.

El encargado de gestionar esta nueva forma de ver la comunicación es el Director de Comunicación (DirCom). Esta figura emergió en Europa, en 1994, debido a la necesidad de las compañías de gestionar de manera centralizada, única y coherente la información que circulaba en ellas, con base en planes estratégicos². Sin embargo, en Ecuador, este fenómeno aún no cobra la importancia debida. Un estudio realizado por Great Place to Work Institute Inc.³, cuyo propósito es investigar si las empresas mejor

¹ Kats, Daniel y Robert Khan. *Psicología social de las organizaciones*. México. Trillas. 1986.

² Costa, Joan. “Cinco notas fundamentales sobre la gestión del DirCom”. *Wordpress*. Dirección: <http://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/cinco-notas-fundamentales-sobre-la-gestion-del-dircom/>

³ Great Place to Work Institute Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. Desde 1980, se ha encargado de escuchando a los colaboradores y evaluar a sus empleadores, para comprender qué hace óptimo a un gran lugar de trabajo. Dirección: www.greatplacetowork.com.ec

posicionadas de América Latina cuentan con un Departamento Estratégico de Comunicación, reveló que solo una de las ocho empresas con mejor reputación en el mercado ecuatoriano manifestaba contar con un departamento para gestionar la comunicación⁴.

Por lo general, la deficiencia del sistema de comunicación de las organizaciones hace que las empresas debiliten su identidad, pierdan el rumbo de su misión y desarrollen una imagen espontánea, sin control, que puede derivar en una mala reputación ante sus clientes internos y externos. Asimismo, hace que se dificulte el balance de la comunicación interna al no proveer de canales efectivos y comprobados que viabilicen el flujo de las comunicaciones vertical, horizontal y transversal en la corporación; muy importantes a la hora de coordinar procesos, mejorar niveles de producción y fidelizar clientes.

En el caso de las instituciones educativas no es diferente. Muchas de ellas no presentan un departamento especializado de Comunicación y las que tienen una instancia relativa la destinan al ejercicio de las relaciones públicas; es decir, a fortalecer el trato con el cliente externo sin priorizar las dinámicas internas que hay en ellas.

Un ejemplo de cómo se maneja la comunicación dentro de una Institución es la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”, la cual, en esta monografía, es nuestra base de estudio, este Centro de Estudios ubicado en la ciudad de Guayaquil, no posee un departamento de comunicación organizacional. Actualmente, cuenta con una persona que se responsabiliza de gestionar la comunicación externa, el marketing y los eventos de la institución, pero no fue contratada para dicho fin ni tiene funciones

⁴ “La existencia del departamento de comunicación en las empresas latinoamericanas: ¿realidad o ficción?”. Observatorio para la cybersociedad. Dirección: <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=1086&llengua=es>

específicamente definidas; además su formación no es en Comunicación sino en Publicidad. De la comunicación interna, se encarga el área de Personal, pero sin políticas que establezcan cómo hacerla más efectiva.

Por ello, la necesidad de la institución es encontrar un balance en el flujo de la comunicación interna y externa de la unidad educativa, y eso se logra con un departamento destinado al eficiente manejo de la comunicación, de esta manera, la institución mejoraría su imagen, reputación y clima laboral.

El objetivo de esta investigación es diseñar un proyecto para la creación de un departamento de Comunicación que se encargue de garantizar el correcto flujo de la comunicación interna y externa dentro de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” y definir la importancia y las funciones del DirCom en una organización.

El diseño del proyecto de un departamento de comunicación para la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” podría satisfacer las necesidades de comunicación existentes en la institución, a través de la ejecución de un plan estratégico destinado para este propósito.

En esta monografía tratará en el capítulo I, una visión general acerca de la importancia de la comunicación organizacional, así como su enfoque sistémico y las nuevas tecnologías de la comunicación.

El capítulo II, está destinado a desarrollar el marco teórico en la que se presentará la comunicación interna y externa en las organizaciones.

El capítulo III, trata sobre el estado actual de la comunicación interna de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”.

El capítulo IV, se expone el diseño del proyecto para la creación del Departamento de Comunicación en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”.

ANTECEDENTES

La Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” fue creada el 11 de diciembre de 1967, en Guayaquil, como una institución adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). Su origen lo fomentó un grupo de oficiales en servicio activo perteneciente a la ahora llamada “Ala de combate No. 22”, de la Base Aérea Simón Bolívar, para cubrir las necesidades de formación de sus vástagos, quienes sufrían retrasos en su instrucción debido a los “pases” o cambios de domicilio familiar causados por el trabajo de sus padres.

Inicialmente, el plantel empezó a brindar solo educación primaria, con régimen escolar del ciclo Sierra, a 11 niños y 5 niñas. Sin embargo, al término del primer año lectivo, el número de estudiantes había ascendido a 80. En 1970, el fuerte período invernal obligó a las autoridades de la institución a solicitar a la Dirección Provincial de Educación del Guayas el cambio de régimen escolar al ciclo Costa. Fue así como se autorizó su funcionamiento legal como Escuela Particular Diurna No. 384, bajo la dirección del profesor Luis Arellano.

Para complementar la instrucción de los educandos, el 23 de mayo de 1980 se autoriza el funcionamiento del Colegio Mixto Particular “FAE No. 2”, que empieza su año lectivo 1981-1982 con primer curso. Posteriormente, el 3 de mayo de 1984, el Ministerio de Educación y Cultura da paso al desarrollo del ciclo diversificado en bachillerato de Humanidades Modernas, especializaciones Físico-Matemático y Químico-Biológico, para el período 1984-1985.

El 19 de octubre de 1993, la Dirección de Educación aprobó el cambio de denominación del plantel a Colegio Particular Mixto “Liceo Aeronáutico FAE No. 2”. Para el mes de abril de 1996, se permite el funcionamiento del Jardín de Infantes particular No. 455, FAE No. 2, con carácter matutino y mixto. El 24 de marzo de 1998, el Ministerio de Educación y Cultura otorga a las instituciones creadas: Jardín, Escuela y Colegio, calidad de experimentales.

Para los fines de ley, la Dirección Provincial de Educación autoriza incorporar a la razón social del plantel las palabras UNIDAD EDUCATIVA, tanto para el Jardín No. 455, Escuela No. 384 y Colegio No. 2; pasando de ahí en adelante a denominarse los establecimientos citados como: UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL “LICEO AERONÁUTICO” FAE No.2, regentadas por la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Hoy, esta entidad la conforman 10 militares, 68 docentes, 24 administrativos y 1400 estudiantes. Estos últimos son hijos de personal militar terrestre, aéreo, naval, policial y hasta civil. Actualmente en el establecimiento se maneja un modelo pedagógico y científico de vanguardia al establecer la modalidad de Bachillerato General en Ciencias para garantizar el nivel académico de sus bachilleres.

Por ser una institución regentada por la FAE, esta unidad educativa no goza de total autonomía. Su eje rector es la Dirección de Educación de la FAE, organismo con sede en Quito, que responde a su vez al Comando General de esta misma rama de las Fuerzas Armadas, en la toma de decisiones y asuntos de mayor trascendencia formal y pedagógica. De igual manera, funcionan las demás unidades educativas de la Fuerza Aérea, ubicadas en Quito, Manta, Taura y Latacunga.

CAPITULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Importancia de la Comunicación Organizacional

Sin lugar a dudas las organizaciones deben darle una real importancia a las comunicaciones, dado que un estudio realizado en diversas empresas y tomado por Peter Drucker, reflejó que el 66% de los problemas que se presentan en las mismas se deben a inconvenientes comunicacionales.

Por ejemplo, el 25 de enero de 1990 los problemas de comunicación entre los pilotos del Vuelo 52 de Avianca y los controladores del tránsito aéreo del aeropuerto Kennedy de Nueva York dieron como resultado un accidente en el que murieron setenta y tres personas.

A las 19h40 el Vuelo 52 volaba a treinta y siete mil pies de altura, al sur de la costa de Nueva Jersey. El avión tenía combustible para volar dos horas, cantidad suficiente para menos de media hora que le faltaba a la nave para aterrizar. Sin embargo, se presentaron varios inconvenientes. Primero, a las 20h00 los controladores del Aeropuerto Kennedy informaron al Vuelo 52 que debía volar en círculos, en un patrón constante, porque había mucho tránsito, cuarenta y cinco minutos después, el copiloto de Avianca avisó al Aeropuerto que se "estaban quedando sin combustible".

El controlador de la Terminal Aérea recibió el mensaje, pero el avión no obtuvo permiso para aterrizar sino hasta las 21h24, en ese lapso la tripulación de Avianca no envió información alguna al aeropuerto de que la emergencia era inminente; aunque la

tripulación de cabina habló entre sí con la preocupación de que la cantidad de combustible se estaba agotando.

El primer intento de aterrizaje fue fallido, el avión había entrado muy bajo y la mala visibilidad impedía un aterrizaje seguro.

Cuando los controladores del Aeropuerto Kennedy dieron al piloto instrucciones para un segundo intento, la tripulación les volvió a informar que les quedaba poco combustible. Sin embargo, el piloto le dijo a los controladores que la nueva ruta asignada al vuelo estaba bien.

A las 21h32, dos de los motores perdieron fuerza, un minuto después, los otros dos se apagaron. El avión, sin combustible, se estrelló en Long Island a las 21h34

¿Por qué un mensaje simple no se transmitió con claridad ni se recibió debidamente?

Primero, al insistir el piloto de que "se estaban quedando sin combustible", los controladores del tránsito informaron a los investigadores que era bastante común que los pilotos usaran esta frase cuando hay demoras en los vuelos. Pero, si los pilotos hubieran dicho "emergencia de combustible", los controladores habrían tenido la obligación de dar instrucciones a ese Jet de aterrizar lo antes posible.

Sin embargo, los pilotos del Vuelo 52 nunca usaron la palabra "emergencia", así que el personal del aeropuerto no comprendió la verdadera urgencia del problema que tenía el piloto.

En segundo lugar, el tono de voz de los pilotos, según los controladores de la Terminal Aérea, no transmitió la gravedad ni la urgencia del problema de combustible. En casos similares, los controladores saben captar los tonos sutiles de la voz del piloto. .

Por último, la cultura y las tradiciones de los pilotos y de las autoridades del aeropuerto quizás hayan llevado al piloto del Vuelo 52 a optar por no hablar de una emergencia, ya que la experiencia y el orgullo de un piloto pueden estar en juego debido que al declarar una emergencia formalmente, exige al piloto realizar infinidad de trámites. Es más, si se considera que ha habido negligencia por parte del piloto al calcular la cantidad de combustible necesaria para un vuelo la Oficina Federal de Aviación puede suspender su licencia. Estos reforzadores negativos hacen que, antes de declarar una emergencia, los pilotos lo piensen mucho.

La tragedia del Vuelo 52 de Avianca demuestra que la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo. De hecho, las investigaciones indican que la fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta.

Por tanto, la comunicación, debe incluir tanto transmisión como comprensión del significado. Aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y no sea comprendida por los demás.

Si la comunicación perfecta existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor.

Así mismo, el 28 de Enero de 1986, el Challenger emprendió vuelo hacia el espacio, pero a 73 segundos de su lanzamiento, explotó, causando la muerte de sus siete tripulantes.

La misión del Challenger se componía de dos complejos sistemas: el técnico y el administrativo. El problema técnico lo constituyeron los conflictivos anillos O, que sometidos a intensa presión y bajas temperaturas resultaron ineficaces y no ofrecieron el sellado requerido. Tanto los ingenieros como los administradores tenían conocimiento de este problema.¹

Los ingenieros de Morton Thiokol, empresa contratista del cohete de propulsión se opusieron al lanzamiento, argumentaron que los problemas a bajas temperaturas ya se habían presentado antes. Probablemente, los administradores se hayan sentido presionados por la NASA para seguir adelante con el proyecto. Roger Boisjoly, uno de los ingenieros opuesto al lanzamiento, declaró haber recibido señales de parte de los administradores, cuyo aparente mensaje era: “Sigamos adelante y no nos incomoden con sus datos”. Boisjoly indicó haberse sentido impotente.

Finalmente, el lanzamiento fue aprobado por los administradores y los ingenieros fueron excluidos de la decisión final.

Varios estudios realizados al respecto, indicaron que el problema principal de este accidente, fue la falta de comunicación entre ingenieros y administradores, así como, de la comunicación ascendente y las diferencias de categorías entre ingenieros y administradores y entre administradores de nivel superior e inferior.

¹ Koontz, Harold. *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw-Hill. 2003. página 622

En consecuencia, se puede decir que:

Todo lo que hace la organización, implica comunicación. Es su sistema nervioso, que controla su actividad y su relación con el entorno, por lo tanto, la comunicación es el flujo de vital importancia de la empresa.

Es trascendental saber comunicarse con las personas que nos rodean, ya que el lugar de trabajo es donde más tiempo invierte el ser humano, son aproximadamente 8 horas de labor y si durante ese tiempo el empleado no se siente a gusto, ya sea porque no se siente parte de la organización o no se adapte al sistema formal de su trabajo, entonces, transmite esa insatisfacción al medio ambiente (consumidor final). ¿Quién se perjudica?, la organización y por tanto pierde.

Por ello, es trascendental que el hombre sea motivado, que los objetivos de la organización, sean los mismos que éste, ya que así aumentará la eficiencia, la eficacia y calidad de las empresas. La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, así como, la dirección de valores, la participación, la disciplina.

El adecuado uso de los flujos comunicacionales, es la clave del éxito, tanto para quienes laboran dentro, como su entorno externo, logrando grandes resultados. La forma de actuar de la empresa ante las situaciones que se presentan día a día, tales como, la creatividad en la búsqueda de soluciones, la adaptación al cambio, la posibilidad de respuesta ante las dificultades, son parte del proceso para el desarrollo del perfeccionamiento.

En el campo organizacional otro proceso para lograr el perfeccionamiento, es el desarrollo y consolidación sólida de los valores de la cultura, ya que influye

poderosamente en el aumento de implicación y compromiso para sobresalir, no solo dentro de su comunidad laboral, sino también, en lo que pueda aportar para el desarrollo de su país.

La cultura organizacional, por tanto, debe fortalecerse también, así se podrá aprobar los significados de las construcciones simbólicas que conforman las normas, el orden para vitalizar a la entidad.

Sin comunicación no hay cultura y viceversa, tan vital, tan necesarias, para el desarrollo y mantenimiento de las organizaciones, sean éstas, instituciones, empresas, compañías; porque con la comunicación se confirman los procesos de construcción de significado y su razón de ser y también se confirma que tan exitosa puede ser.

¿Qué es Comunicación Organizacional?

En los años setenta, el especialista norteamericano Charles Redding, en su libro *Communication within Organization* (Organización sin comunicación) define a la comunicación organizacional, como disciplina que centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.²

² Irene Trelles Rodríguez. *Comunicación Organizacional. selección de lectura*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004. página VI

Son múltiples las definiciones que existen respecto a la comunicación organizacional. Algunos autores la vinculan con el área de intercambio de información, como es el caso de Redding y Sanborn, quienes la definen como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Katz y Kahn, también la perciben de la misma manera, pero la definen como el flujo de información.

Para autores como Thayer³, la comunicación organizacional, está más relacionada con el proceso comunicativo de la organización, “es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”, para ello, identifica tres sistemas de comunicación:

- **Operacionales:** son los datos relacionados con tareas u operaciones
- **Reglamentarios:** que implican órdenes, reglas, instrucciones
- **Mantenimiento/ Desarrollo:** relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación

Haney (1973) valiéndose del método semántico y general de comunicación, la define como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas. Putnam concibe a la comunicación organizacional con el campo cultural, enfatizando en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construir de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización.

El interés de estudiar esta parte esencial de las organizaciones, como se mencionó anteriormente, tiene décadas. Existen diferentes tendencias teóricas sobre concepciones y

³ Gerald M. Goldhaber., *Comunicación Organizacional*. México, Editorial Diana, 1984, página 21

modos de organizar los procesos comunicativos, las cuales comprenden un amplio rango desde los primeros tiempos del desarrollo de la materia hasta propuestas complejas del actual sistema organizacional.

Hay investigadores, para los que la comunicación en una organización es solo la transmisión de mensajes (modelo tradicional de Shannon y Weaver, que será explicado más adelante); sin embargo, hay quiénes dentro de sus estudios proponen esquemas más complejos, ya que ven a la comunicación como parte fundamental de la organización, que incluye políticas formales como funcionales.

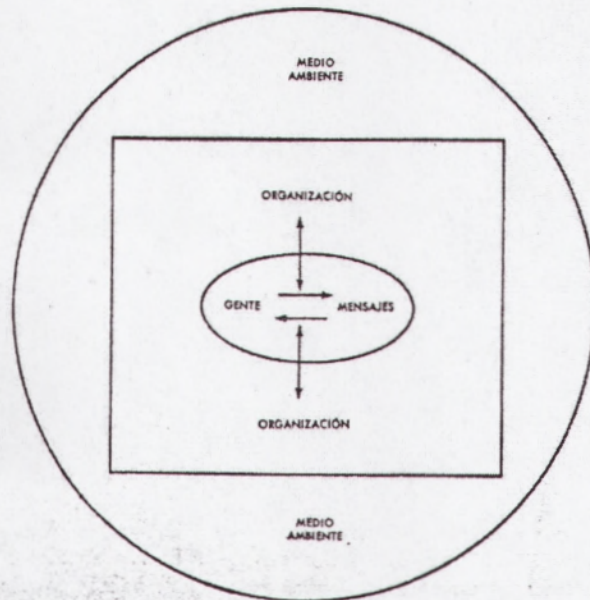


Figura 1.1. Ejemplo de comunicación organizacional

Resumiendo los diferentes conceptos de comunicación organizacional podemos decir que, es el proceso por el cual los miembros de una organización recolectan

información relevante acerca de dicha organización y los cambios que ocurren dentro de ella, permitiendo:

- Generar y compartir información: herramienta del pensamiento y de la acción, posibilitando el desempeño de actividades coordinadas.
- Analizar experiencias críticas y desarrollar la información relevante.
- Lograr metas individuales y organizacionales.
- Interpretar el Cambio.
- Ayudar al proceso de cambio, pudiendo influir en las actividades de otras personas.
- Coordinar el cumplimiento de las necesidades personales con el de las responsabilidades en la organización.
- Recolectar datos.
- Ayuda a dirigir el comportamiento hacia el mejor cumplimiento de las tareas y a posibilitar una mejor cooperación entre las distintas subunidades. Las actividades de cada una están fuertemente relacionadas y son interdependientes de las actividades y funciones de otras subunidades.

Es importante considerar las distintas significaciones que se le pueden otorgar a una determinada información de acuerdo al rol desempeñado dentro de la organización. Sin dudas, el ejercicio del poder, de un liderazgo y la toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, ya que no podrían llevarse a cabo

sin informaciones adecuadas. La información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización.

Es un resultado de la comunicación:

- Los significados que sirven para comprender y predecir, que se utilizan para coordinar las actividades de los individuos (base de toda organización).
- La información constituye un elemento clave en todo tipo de organización. Cuanto más clara, precisa y completa, mayor posibilidad de interpretar y responder apropiadamente.

El Proceso de Comunicación

La comunicación es definida como la transmisión de un lugar a otro de una determinada información. Todos los elementos que intervienen en este traspaso integran el sistema de comunicación.

Varios estudios se han realizado respecto de este tema. A finales de los 40's, Claude E. Shannon aportó con su estudio la teoría sobre las condiciones técnicas de la transmisión de mensajes, pero eso no impidió que lograra una amplia repercusión en este campo. Su primera versión apareció en el Bell System Technical Journal de octubre de 1948, perteneciente a la Bell Telephone Laboratories, organización a la que Shannon se encontraba profesionalmente ligado.

El sociólogo Warren Weaver redactó un ensayo destinado a enfatizar las cualidades de esta propuesta. El trabajo de Shannon se titula *The Mathematical Theory of communication* (La Teoría Matemática de la Comunicación). Ambos juntaron sus conocimientos en libro que tomo el titulo del primero de ellos, el cual produjo una obra de referencia duradera en el campo de la comunicación. Lo habitual es que se aluda a estas concepciones como el modelo de Shannon y Weaver o como la teoría de la información.

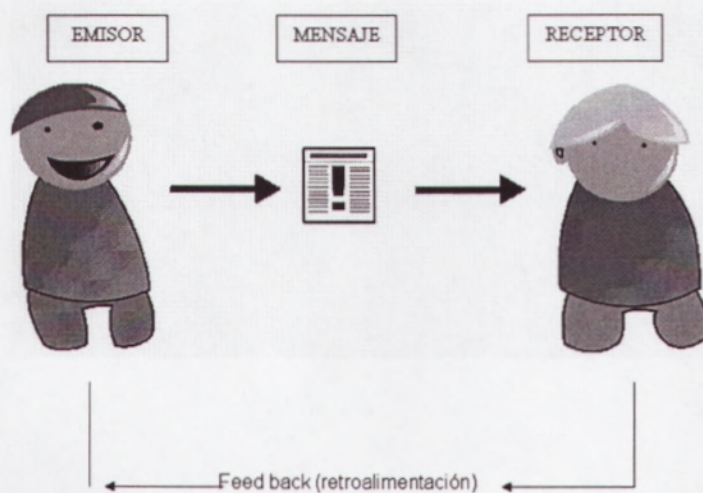


Figura 1.2 Esta gráfica pertenece al modelo de comunicación desarrollado por Claude Elwood Shannon y Warren Weaver en 1949 y representa la fuente de la información.

En la figura se presenta simbólicamente un sistema de comunicación. La fuente es la información seleccionada a partir de un conjunto de posibles mensajes deseado. El emisor, transforma el mensaje en una señal que es enviada por el canal de comunicación al

receptor.⁴ El receptor hace las beses de un transmisor invertido que cambia la señal transmitida en el mensaje y pasa este mensaje a su destinatario.

En fin, los procesos comunicacionales (como el modelo de comunicación que explican, Shannon y Weaver) son un tema de mucha relevancia, a pesar de que hay varios modelos casi todos coinciden en utilizar los siguientes elementos:

- Emisor: es quién envía el mensaje
- Receptor: es quien recibe el mensaje
- Canal: medio físico por donde el mensaje es transmitido
- Código: es la forma que toma información, implica la compresión del mensaje que se transfiere.
- Mensaje: lo que se quiere transmitir
- Situación o contexto: Es la situación extralingüística en la que se desarrolla el acto comunicativo.

Más tarde el paradigma tradicional de la comunicación agregó a los elementos antes descritos, la codificación, la decodificación, ruido y la retroalimentación.⁵

⁴ Adaptado de Paul E. Torgensen, Irwin T. Weinstock, *Management: An Integrated Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1972, página 388

⁵ Mario Krieger, *Sociología de las Organizaciones*. Argentina, Prentice Hall, 2002. Página 202 – 203

- Codificación: debe ser previa a la emisión y traducirse en una serie de símbolos para que sea interpretada por el receptor. Significa que el emisor, debe emitir información traducida de una manera compatible con las percepciones del receptor.
- Descodificación: proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje con su propio marco de referencia que impacta sobre sus percepciones, fenómeno que traduce en la información que lo llevará a ejecutar la acción esperada, mientras más ajustada sea la decodificación al sentido que el emisor pretendió dar, más eficaz será la comunicación. Este elemento está afectado por las experiencias, el conocimiento y los sentimientos del receptor.
- Ruido: es la interferencia que afecta la calidad del mensaje. Puede ser semántico, psicológico o sociológico y puede presentarse en cualquier etapa del proceso comunicativo.
- La retroalimentación: es la respuesta del receptor al mensaje del emisor.

En un proceso de comunicación debemos tener en cuenta la estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La percepción que tengan de sí mismas y de las demás personas en determinada situación es un factor determinante en la comunicación, como así también lo es, la percepción de la importancia del momento teniendo en cuenta el contexto situacional y la motivación personal (necesidades, proyección, objetivos, temores, seguridad, confianza). Así es como la idea comunicada se ve transversalmente influenciada tanto por las percepciones y motivaciones, tanto del emisor como las del receptor en un momento o contexto situacional específico.

Por consiguiente se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo relativamente complejo y los problemas de comunicación se presentan cuando este proceso o flujo se desvía o bloquea.

Fuentes de Distorsión

Por desgracia, la mayor parte de los siete componentes del proceso de comunicación (la fuente de la comunicación - el código - el mensaje - el canal - la decodificación - el receptor - y la retroalimentación) pueden provocar distorsiones y, consecuentemente, entorpecer la comunicación perfecta. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje que decodifica el receptor rara vez es el mensaje exacto que pretendió el emisor.

Cuando se decodifica sin la debida atención, se distorsiona el mensaje codificado del emisor. El mensaje mismo, también puede provocar distorsiones.

La elección de símbolos indebidos y la confusión del contenido del mensaje con frecuencia provocan problemas. Cuando se elige un canal indebido o éste contiene mucho ruido, es evidente que este puede distorsionar la comunicación.

El receptor es la fuente de posible distorsión. Sus prejuicios, conocimientos, capacidad para percibir, lapso de atención y cuidado para decodificar son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera diferente a la pretendida por el emisor.

La Comunicación Organizacional según Distintos Enfoques Teóricos

En la evolución de los estudios sobre la organización podemos considerar el diferente tratamiento e importancia asignado al tema comunicacional, dentro de la Escuela Clásica (Weber, Taylor, Fayol), la Escuela de Relaciones Humanas (Mayo, Barnard, Mc Gregor), la Escuela Sistemática (Mintzberg, Katz y Kahn, Miller) y la Teoría de Cultura Organizaciones (Deal, Kennedy, Schein).

En la primera, la organización es vista como una máquina y sus miembros son como meros dientes del engranaje, que deben actuar de la forma mas estandarizada posible, pudiendo ser sustituidos con facilidad. Se prioriza la estructura formal, racionalmente definida y apreciada a través de un organigrama. Respecto a la comunicación, se pone énfasis en los canales formales, verticales, unidireccionales y descendentes: mensajes impersonales referidos al trabajo iniciado por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de la comunicación no se considera especialmente importante.

La crítica al excesivo racionalismo de este enfoque se estructura, a partir de los años treinta, desde la corriente de RRHH: junto al esquema racional de relaciones posicionales planificadas, núcleo de la organización, existen relaciones personales y sociales no definidas o prescriptas por la estructura formal, las relaciones informales, que le dan estabilidad a la organización. Así llegamos a la organización real como suma de lo formal y la informal.

El aspecto comunicacional adquiere otra importancia: se considera la comunicación formal e informal. En este modelo de relaciones personales la comunicación ascendente y descendente es importante, incluso necesaria, para el buen funcionamiento de la organización. Se pone el énfasis en los canales interpersonales, especialmente entre iguales (Com. Horizontal). Es analizada la función del "Rumor". Chester Barnard, en 1938, al definir a la organización como un "sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" plantea la importancia central de las comunicaciones para posibilitar dicha coordinación deliberada y con un propósito determinado.

La Escuela Sistémica, en la década del sesenta, plantea que la mejor representación de una organización es considerarla como un sistema social abierto, complejo, un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico.

Esta Escuela destaca la importancia de tres ideas básicas al considerar a la organización como sistema: su dinamismo, su apertura y el papel central de las comunicaciones. Katz y Kahn (1978) afirman: "Las comunicaciones - el intercambio de información y transmisión de significado - son la esencia misma de un sistema social o de una organización".

La comunicación interna es crucial, porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas (formal e informal, vertical y horizontal).

La teoría de sistemas abiertos subraya, también, la importancia de la comunicación externa: las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporcionan a cada uno información relevante.

La Teoría de la Cultura Organizacional (década del setenta y principios de 1980) se desarrolla para interpretar los aspectos simbólicos, culturales de las organizaciones.

Cada organización tiene una cultura: "una manera de ser y hacer", un "conjunto de significados compartidos" que ejerce una influencia significativa, no solo en las interpretaciones que realizan sus miembros acerca de la realidad, sino también en sus actividades.

La comunicación es clave dentro de esta perspectiva: constituye el soporte y el canal para el mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional. Existe una fuerte relación entre cultura organizacional y comunicación.

"Ya sean canales formales o informales, la comunicación en las organizaciones (Com. Interna) es el medio principal utilizado para socializar a los miembros hacia una cultura de la organización" (Kreps, 1983)

Los canales externos, se utilizan para representar la cultura de la organización ante los diversos actores (individuos, grupos, organizaciones) del entorno.

Enfoque Sistémico de la Comunicación

En la **Teoría General de Sistemas**, según la cual un sistema es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran, de esta manera un sistema puede ser cerrado (cuando no intercambia información con su entorno) o abierto (cuando intercambia información con su entorno, por lo que es modificado y a la vez modifica a ese mismo contexto). Según la teoría general de los sistemas cualquier cambio en un miembro del sistema afectará a los demás, de esta manera se piensa en la "totalidad",

y no en “sumatividad”, porque las pautas de funcionamiento del sistema no son reducibles a la suma de sus elementos constituyentes. En este sentido a un mismo efecto pueden responder distintas causas, y esto se da porque hay una permanente circularidad e interconexión entre los miembros de un sistema. La **teoría de la comunicación**, sirve como una gran fuente de desarrollo teórico. Se toma partida en un axioma básico. “Es imposible no comunicar”, en este sentido todo comportamiento de un miembro de un sistema tiene un valor de mensaje para los demás (incluso el silencio o la mirada, o la indiferencia dirían: "prefiero ignorarte", pero siempre comunican algo.

Por otra parte, la comunicación implica considerar no solo el nivel semántico de una comunicación (nivel digital), sino también el emisor, el receptor, el entendimiento de un mensaje, la interacción, la puntuación de las secuencias comunicacionales entre los participantes, etc. (nivel analógico). Vale destacar que los sistemas abiertos se caracterizan por patrones de circularidad, sin que el comienzo o finalización estén precisados claramente. Por lo que la teoría general de los sistemas se interesa por la manera en que los participantes en la comunicación, marquen, pauten o dividan las secuencias de comunicación, y como estas se acomodan como causas y efectos de las interacciones.

Desde esta perspectiva se conceptualiza la comunicación como la columna vertebral de la organización, como un sistema en evolución, enfatizando el trabajo en grupo, el manejo de conflictos y los patrones de retroalimentación.

Desempeña el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades, está vinculada a la máxima dirección de la entidad, logra un equilibrado uso en canales informales e informales, flujos de comunicación ascendente,

descendientes, horizontales; cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta a los involucrados del sistema.

Cultura Organizacional y la Comunicación

Cada uno de nosotros nacemos y crecemos dentro de una sociedad compuesta de varios grupos, todos con diferentes culturas. Cuando una organización tiene una cultura fuerte, es mucho más seguro, que como consecuencia, tenga una comunicación de contexto alto, ya que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes. Los empleados de una empresa al aplicar la cultura organizacional se sentirán guiados para desempeñar su buen comportamiento y desarrollo laboral.

Como el personal sabe qué debe hacer, cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan la frecuencia de juntas, memorándums, circulares, consultas para recibir instrucciones, entre otras formas de comunicación que generan pérdida de tiempo y de gastos.

El interés de estudiar la cultura se remonta al siglo pasado, Sir Edward B. Taylor, define por primera vez el término como “todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”⁶

⁶ Citado por Irene Trelles, Comunicación Organizacional, editorial Félix Varela, La Habana, 2004, página 162

En esta época, se utiliza la definición que la cubana Irene Trelles, en su libro de recopilaciones de lectura, *Comunicación Organizacional*, usa para cultura organizacional “es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados consciente o inconscientemente por los miembros de la organización”.

Cuando se tiene una cultura bien definida, la organización se puede distinguir de otra, adquiriendo una identidad propia.

Al hablar de valores y creencias, se habla de cuatro tipos de manifestaciones:

- Manifestación conceptual – simbólica: incluye la filosofía organizacional (misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas).
- Manifestación conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- Manifestaciones estructurales: políticas y procedimientos, normas, sistema de estatus interno y estructuras de poder que rigen en las organizaciones.
- Manifestaciones materiales: incluye la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Es evidente que las empresas con una nueva conciencia acerca de la importancia de la comunicación han entrado en una etapa de madurez: han comprendido y asumido que la comunicación es un instrumento estratégico y una fuerza de acción. Esto significa que la comunicación empresarial es muy diferente de la que se produce en otros ámbitos y situaciones de la vida individual, donde predomina la espontaneidad y la creatividad propias del encuentro entre iguales, característica de la interpelación humana.

En el ámbito de la empresa y concretamente en la relación interpersonal empleado/cliente y empresa/ público, las conductas de los primeros están muy condicionadas por la organización (su cultura, sus normas funcionales) y su sistema de roles. Por ello, en general, la comunicación interpersonal deviene de una relación básicamente profesional, funcional, pero de la que es imposible, para el público, suprimir sus aspectos emocionales, que son propios del “cara a cara”.

Cuando no hay una cultura corporativa fuerte, en general no existe una “conciencia empresarial de comunicación” respecto de la interrelación empleado/cliente. Por el contrario esta impregnada de la IDENTIDAD que se estructura a partir de dicha cultura.

Donde si las empresas demuestran mayor consciencia y voluntad de comunicación es en las comunicaciones externas, masivas, mediáticas, cuyo ejemplo paradigmático es la publicidad.

Sin embargo, cualquier acto de comunicación -directo o indirecto, interpersonal o masivo - debería considerarse igualmente importante.

En este sentido la comunicación empresarial debe ser considerada como:

“La planificación, elaboración y realización de mensajes que corresponden a objetivos y estrategias predeterminadas y cuyos resultados han de ser evaluados en función de dichos propósito”.

Actualmente, se está viviendo una era en la cual la tecnología es un factor importante. Atrás quedaron las máquinas de escribir para ser reemplazadas por las computadoras, las cuales sirven para almacenar archivos. Antes con la máquina de escribir se perdía tiempo en la redacción de un oficio, ahora, la computadora permite grabar documentos que sirven de modelos para la redacción de oficios similares, cambiando datos, fechas, etc.

Este fenómeno es tan necesario hoy en día porque reduce gastos y tiempo y, sobre todo, facilita la comunicación y por tanto están reemplazando a los canales tradicionales de transmisión de datos. Mediante las TIC'S, las compañías pueden responder con mayor velocidad a los cambios globales.

Los elementos más importantes que se utilizan en las organizaciones son el internet, la intranet y las telecomunicaciones.

Internet

Muchas empresas utilizan el internet para comunicarse con sus proveedores y clientes por medio del correo electrónico, también promocionan su compañía con el uso de páginas web. El *e-mail* es el canal de transmisión de mensaje más utilizado, ya que, en cuestión de segundos la información es recibida por el receptor.

Con el uso de canales tradicionales como el correo postal, el trabajo se atrasa; por ejemplo, la firma de un convenio entre una empresa nacional con una internacional. Si se

utiliza este medio, se perdería mucho tiempo en enviar de un país a otro el mencionado tratado. La empresa “Primero Rosas” manda el convenio a la empresa “Rosas Express” para la firma, luego ésta, se la vuelve enviar a la empresa “Primero Rosas”, ambas empresas han perdido aproximadamente tres semanas.

Sin embargo, si la empresa “Primero Rosas” manda por correo electrónico el convenio a la empresa “Rosas Express”, ésta lo imprime, lo firma y lo envía por mensajería física. ¿Cuánto tiempo perdieron ambas empresas? Lo más probable la mitad del tiempo que hubieran gastado en el caso antes explicado.

El blog corporativo es otra herramienta útil, ya que permite informar novedades a los clientes actuales o para publicitarse. También, sirve para añadir enlaces dirigidos a información útil o a un catálogo de ventas. Además, con las posibilidades existentes para crear blogs gratuitos. Es beneficioso, ya que es el medio por el cual la organización tiene la posibilidad de dar a conocer al cliente las novedades de la empresa.

Este medio empezó a ganar popularidad en 1999, cuando el software necesario fue haciéndose más simple. Antes era necesario aprender HTML y lenguajes de programación, lo que ocasionaba mayor dificultad para su entendimiento. Hoy en día, se crean 15,000 blogs diarios con millones de visitas generadas. Se calcula que un 11% de los internautas visita blogs diariamente⁷.

Intranet

⁷ www.blogmundi.com/2006/03/30/el-blog-corporativo

Es una red evolucionada que provee los servicios tradicionales y añade nuevas opciones que permite a las organizaciones transformar significativamente la forma como se comunican y trabajan. En otras palabras, es un sitio web utilizado por las organizaciones para el intercambio de información entre los miembros de una misma organización. De esta manera, todos los que están conectados dentro de una misma red, tienen conocimiento del manejo administrativo, financiero y sistemático de la empresa.



Figura 1.3 Intranet es la nueva forma de organización en las empresas

Telecomunicaciones

Los instrumentos más importantes de este medio de comunicación son los teléfonos (celulares o convencionales), el fax y la videoconferencia. Si el internet y específicamente el correo electrónico, acortan tiempo, su gran desventaja es la no comunicación cara a cara, que para realizar bien los negocios, es importante saber con

quién se está negociando. La ventaja de las telecomunicaciones es la desventaja del e-mail.

Por medio del teléfono conocemos la voz de la otra persona y por el tono de su voz o su forma de expresarse sabemos si nos conviene o no. Pero el medio más efectivo es la videoconferencia, porque así, se conoce físicamente con quien se está negociando y a la vez hay una retroalimentación.

Sin embargo, a pesar de las facilidades que las nuevas tecnologías de la comunicación puedan brindar a una organización, siempre es importante la interacción cara a cara, no solo para informar, sino también para persuadir e inducir cambios en la organización.

CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

COMUNICACIÓN INTERNA

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, deben motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Fernández Collado define la comunicación interna como “actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización”⁸.

Para Capriotti (1998), comunicación interna es el “intercambio de información entre todos los niveles de la organización”⁹; por su parte, Kreps (1990, p. 24) la asume como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de la organización”¹⁰.

Irene Trelles Rodríguez menciona, en su libro de compilación, que la comunicación interna se centra en los procesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan con la tareas encomendadas, y en como los canales de información las facilitan”¹¹

⁸ La Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, C 2002, pág.12

⁹ La Comunicación Interna, Universidad Rovira, Tarragona (España); Dr. Paul Capriotti, 1998, pág. 23

¹⁰ Modelo Interactivo de la Comunicación en las Organizaciones, Kreps , 1990, pág. 24

¹¹ “Comunicación Organizacional”, Selección de Lecturas, Irene Trelles Rodríguez.

Piñuel señala que “desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”¹².

Como hemos visto anteriormente, el autor Bonilla Gutiérrez cree que la comunicación interna facilita el éxito de una empresa. “La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en ellas, y posibilita el alcance de metas fijas y logros dentro de la empresa”¹³.

Dicho de otra manera, los trabajadores son el principal activo de toda institución porque en ellos se encuentra una fuente de información crucial y una fuerza de cambio y progreso que conviene motivar y cuidar.

La consultora Marta Valdés Domínguez sostiene que “el trabajador, en su condición de cliente interno, es más exigente que el externo ya que conoce mucho mejor las interioridades de su organización”¹⁴; así mismo “son ellos quienes pueden percibir de forma más directa las expectativas del cliente externo y es muy difícil poder ganar a un cliente si quien tiene la responsabilidad de hacerlo no está totalmente satisfecho”¹⁵.

¹² “La comunicación al interior de las organizaciones: Un factor clave en su desarrollo”; Piñuel, (1997:94)

¹³ “La comunicación, función básica de la relaciones públicas, México, Trillas (Bonilla Gutiérrez, C. 1988)

¹⁴ “Revista Betsime”, Marta Valdés, El Marketing Interno, herramienta esencial de la competitividad empresarial. Link: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_mj_06.htm#1

¹⁵ Capriotti Paul, la comunicación interna, artículo publicado en Reporte C&D –Capacitación y Desarrollo (Argentina) N.13 Diciembre 1998, pp. Portada y 5-7

Objetivos de la Comunicación Interna

Existen diversos objetivos atribuidos a la gestión de la comunicación interna vista desde la pluma de varios autores, sin que esto signifique la exclusión de algunas de estas posibilidades.

Para Justo Villafañe (1999), son seis los objetivos de la comunicación interna ^{16[1]}.

- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- Proyectar una visión positiva más allá de los campos de acción de la compañía.
- Equilibrar la información ascendente, descendente y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección acorde a la cultura organizacional
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Por su parte, María Teresa Sáenz propone tres objetivos ^{17[1]}:

- Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización.
- Proporcionar los medios y las estructuras necesarias para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal.

¹⁶ Justo Villafañe, la gestión profesional de la imagen corporativa, pp. 303-304, Edic. Pirámide. España. 1999

¹⁷ María Teresa Sáenz. Lucas diesel systems: el papel, de la comunicación interna en un proceso de cambio

- Crear imagen corporativa, lo que facilitaría la identificación del empleado con la empresa.

Capriotti¹⁸ señala otros objetivos más globales, como:

- *A nivel relacional*, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados para todos los niveles.
- *A nivel operativo*, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas.
- *A nivel motivacional*, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable.
- *A nivel actitudinal*, se intenta obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización.

En base a lo planteado por estos autores, podemos decir que el objetivo general de la comunicación interna es el de conseguir una imagen positiva interna de la empresa creando un clima laboral adecuado y motivador para el cliente interno y externo.

Funciones de la Comunicación

Para Villafañe¹⁹, la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”. En este sentido, podemos decir que la

¹⁸ Capriotti Paul, la comunicación interna, artículo publicado en Reporte C&D –Capacitación y Desarrollo (Argentina) N.13 Diciembre 1998, pp. Portada y 5-7

¹⁹ Villafañe, (1993:239).

Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Por tanto, al igual que la Comunicación Externa, la Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

Redes de Comunicación Interna

En toda organización, las personas que laboran en ella, necesitan de un sistema que administre el flujo de información para comunicarse dentro de la empresa. Por tanto, debe existir un sistema que estructure quién debe comunicarse con quién, a este sistema se lo llama redes de comunicación.

Para Fernández Collado las redes se refieren “a la interacción entre individuos y como se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles”²⁰.

Las redes de comunicación se pueden dar entre dos personas como a toda la organización. Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la

²⁰ La Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, C 2002

red de comunicación, entre ellas, la dirección del flujo de mensajes y el contenido del mensaje.

Nosnik²¹ agrega que la forma en que se transmite la información puede dar lugar a una estructura formal de la organización o las redes informales; viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica.

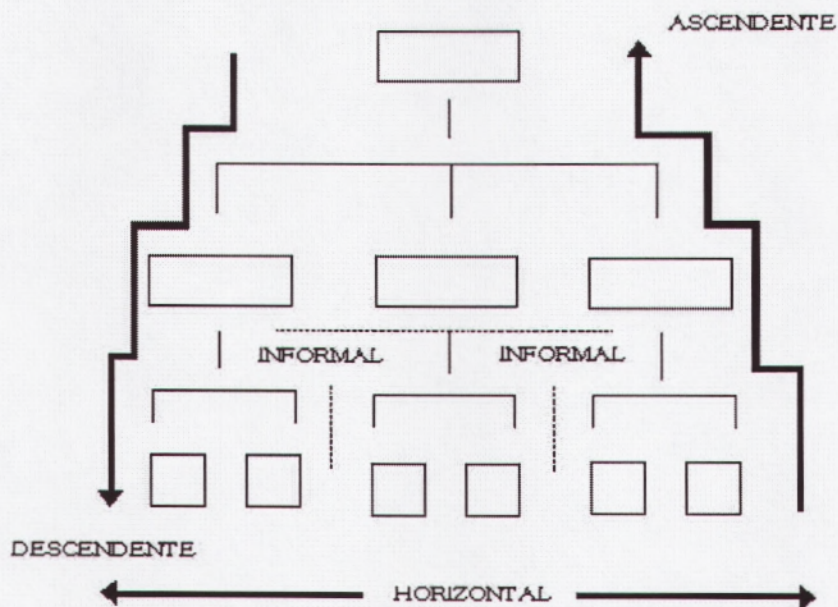


Gráfico de Redes de Comunicación Interna

Redes formales

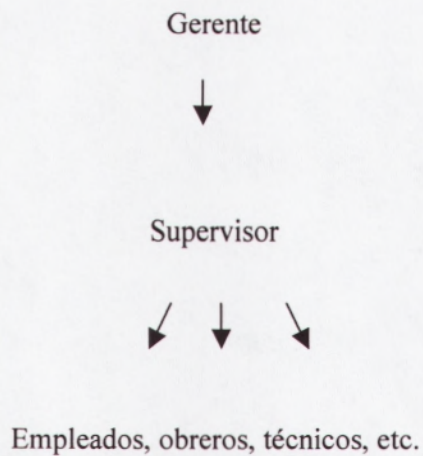
Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización (mejor conocido como el organigrama²²), da a lugar las

²¹ Nosnik & Velasco; 2001, pág.24

redes formales. Ésta se divide en tres tipos de comunicación: la descendente, ascendente y la horizontal. Además se puede utilizar la diagonal o transversal que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación Descendente

Son los mensajes que fluyen desde el superior al subordinado. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

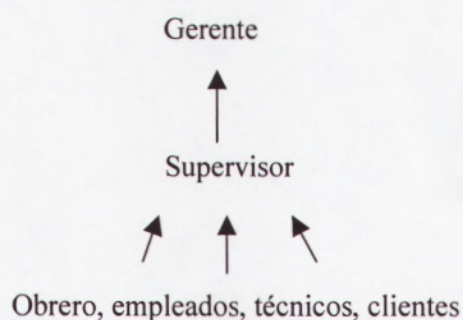


Comunicación Ascendente

²² Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo, dependencia que existe entre ellos e indica que empleado se encargará de vigilar el desempeño de otros.

Son los mensajes que fluyen desde el subordinado al superior. La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”²³.

Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente

²³ P. Drucker, 2000, pág. 6

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además promueve la acción.

Supervisor Depto. Compras → Supervisor Depto. de Finanzas

Redes informales

Son los mensajes que no fluyen siguiendo un esquema formal, normalmente son patrones de interacción basados en amistad, proximidad e intereses compartidos (fanáticos del deporte, del arte, etc), creando conexiones que conducen a una mayor comunicación.

Las funciones de las redes informales dentro de las organizaciones son:

- Confirmar: las comunicaciones de tipo informal, rectifican los mensajes formales.
- Expandir: cuando los mensajes formales no proporcionan suficiente información, los informales llenan ese vacío.
- Acelerar: los mensajes, en las redes informales llegan antes que a los canales oficiales.
- Circunvalar: procede a la función *acelerar*, lo que ayuda a evitar canales oficiales, así se pierde menos tiempo.

En las redes formales, hay división de departamentos y normalmente dentro de las empresas, están en áreas separadas. En las redes informales, ocurre todo lo contrario, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo, compañerismo y hacerlos parte de un todo dentro de la organización.

Canales de comunicación interna

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos:

- Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es

directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, el télex, entre otros.

- Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

Fernández Collado (2002), por su parte clasifica los canales de comunicación en:

- Medios de comunicación masiva.
- Medios de comunicación pública.

Tiene como esencia la comunicación interpersonal: la voz, el gesto, la mímica.

- Intercambios profesionales.
- Reuniones.
- Celebraciones.
- Medios de comunicación en las organizaciones:
 - Teléfono
 - Fax
 - Correo
 - Telegrama
 - Exhibiciones audiovisuales

- Memorandums
- Reportes escritos
- Radio
- Buzón de opiniones para empleados
- Boletines informativos (entre otros)

Canales formales de comunicación:

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella:

- Se circunscriben a la red formal de comunicación.
- Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa.
- Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, áreas y departamentos de la organización.
- Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia su constitución.
- Permite lograr una mayor participación de los trabajadores.
- Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización.
- Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos.

Canales informales de comunicación:

- No son diseñados.
- Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información.
- No tienen la independencia como tal pero se relacionan entre sí.

Políticas y Estrategias

Las políticas de comunicación son directrices generales y específicas de los procesos de comunicación interna o externa que contribuyen al manejo y generación de una buena comunicación organizacional.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

- El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

- Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
- Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.
- Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el

compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

- Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa de una empresa se define como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Para Gary Kreps “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”²⁴.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante.

²⁴ Modelo Interactivo de la Comunicación en las Organizaciones, Kreps , 1990, pág. 28

Asimismo Kreps indica que: La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización.

Fernández Collado²⁵ coincide con Kreps al decir que la comunicación externa es un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública, agregando que esta información debe ser canalizada a través de los medios de comunicación social.

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales

²⁵ La Comunicación en las Organizaciones; Fernández Collado, C 2002, pág. 28

y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Objetivos de la Comunicación Externa

La comunicación externa tiene como objetivo principal que el entorno de la empresa, así como los propios clientes, entiendan todo aquello que la organización les puede ofrecer, generar credibilidad y confianza en la empresa, detectar y adelantarse a las necesidades del mercado y por lo tanto de los clientes, así como integrar las sugerencias que puedan hacer en la oferta de productos o servicios de la empresa. De esta manera, no solo se consigue clientes fidelizados, sino que conseguimos clientes satisfechos y comprometidos, y la gente comprometida está encantada de hablar bien de sus compromisos.

Para Villafañe²⁶ los objetivos de la comunicación exterior de la empresa son:

- Gestión de la imagen.
- Relación de la organización con su entorno.
- Y gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos.

²⁶ Villafañe

Funciones

La comunicación externa sirve para proyectar la identidad corporativa de la organización, de manera que exista una correspondencia y una adecuación entre la identidad proyectada y la imagen percibida por los destinatarios. La comunicación genera valor y confianza en los llamados grupos de interés o *stakeholders*, ante los cuales la organización adquiere una responsabilidad y crea un marco común de entendimiento que favorece la relevancia de la comunicación.

Estructura de la Comunicación Externa

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de Relaciones Públicas, Marketing, Opinión Pública e Investigación de Mercados. Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.

Para Bartolí²⁷ la comunicación externa puede ser:

²⁷ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización*. Ed. Paidós. Barcelona 1992

- Comunicación externa operativa: Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- Comunicación externa estratégica: Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Redes y Canales de la Comunicación Externa

Llevando la propuesta de *Kreps* a la práctica profesional podemos señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la organización que utilizan los servicios. Por ejemplo, en la organización Sedapal, la relación entre cliente - empresa se manifiesta a través de los nuevos servicios de atención al cliente (canales de comunicación externa) llámase Aquafono, Aquanet, Telemarketing y Oficina Comercial Virtual. Su actividad es recabar información de los clientes (por ejemplo: nombres, teléfonos, direcciones, mails) esta información nos permitirá clasificar a los clientes, satisfacer sus necesidades y cubrirlas (segmentar a los clientes y crear por ejemplo clientes VIP)

Para Sedapal estos nuevos servicios están ubicados en el Equipo de Servicios y Clientes Especiales dándole un matiz operativo y de limitada gestión. Sin embargo, por su naturaleza, debe estar enmarcado en el área de Dirección de Comunicaciones por su característica de comunicación externa formal de la empresa (aunque no está reconocida como tal).

A continuación definiremos algunos de los canales utilizados en la comunicación externa dentro de las organizaciones²⁸:

- **Call Center:** Call Center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.
- **Oficina Comercial Virtual:** La Oficina Comercial Virtual, es otra de las variantes del sistema de atención al cliente. Es un servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede recoger información vital, e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico. Las consultas son absueltas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos de la empresa a través de la página web. Para acceder al servicio hay que registrarse, posteriormente se le generará una clave de acceso que es el único medio personal con el que se podrá efectuar las consultas.

²⁸ Javier Vásquez Aguilar. Extraído de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>

Según el Instituto Tecnológico de Puerto Peñasco los canales de comunicación externa más utilizados son:

- “Notas informativas digitales”. A través de listas de correos electrónicos, se informará a egresados o a los sectores productivos, social o de gobierno que se requiera.
- Comunicados de prensa. Se enviarán comunicados en tiempo y forma a los medios de comunicación de la localidad y/o región.
- Página web Institucional. Mantener actualizada la página oficial del Instituto, en lo que se refiere a comunicados y eventos especiales.
- Entrevistas radiofónicas. Se gestionarán espacios en las radiodifusoras y televisora de la localidad, así como en Radio Sonora, con el fin de promover el quehacer de la Institución.
- Revista Punto Tec. Se distribuirá la revista en sectores de la comunidad: medios de comunicación, oficinas del Gobierno Mpal. y Estatal, así como sector privado.
- Spots institucionales. Asesoría en la realización de los mensajes de difusión o promoción, que serán transmitidos en las principales radiodifusoras de la localidad.
- Promoción de la oferta educativa. Realizar acciones en tiempo y forma para brindar la información adecuada de la oferta educativa principalmente a alumnos próximos a egresar de las preparatorias de la localidad y región; así como para los padres de familia de los mismos.
- Imagen Institucional. Promover la rotulación de bardas, señalamientos y/o lonas, así como publicidad gráfica que utiliza nuestro Instituto para mejora el posicionamiento del mismo.

- Telemarketing: Sistema que se define como la relación entre cliente empresa a través de llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos de la empresa (cobranza administrativa, facturación, deudas, campañas, venta de productos, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros). Esta variante sugiere una forma de comunicación eficaz e intercambio de mensajes constante.

La aplicación de estas nuevas tendencias de la comunicación externa y su expansión depende de una pronta decisión de los directivos de las organizaciones pues estamos en un mundo globalizado y competitivo donde las fronteras se quebraron y las empresas luchan por cubrir cada segmento de los continentes y quienes no apliquen la creatividad en llegar y fidelizar a sus clientes no subsistirá para avizorar los cambios que se aproximan.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL APLICADO A LA UNIDAD EDUCATIVA EXP. “LICEO AERONÁUTICO”

Percepción Actual

Las instituciones militares suelen caracterizarse por tener una estructura organizacional vertical, centralizada, con reglas y procedimientos basados en la disciplina y obediencia a las jerarquías; lo que suele definir el tipo de comunicación que predomina en estas entidades.

Un ejemplo de eso lo presenta la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”, que a pesar de estar conformada en su mayoría por personal civil fomenta prácticas alineadas con la filosofía militar por estar adscrita a la Fuerza Aérea. Entre esas prácticas, las más significativas se encuentran en el campo de la comunicación.

En la institución, se evidencia una tendencia a la comunicación vertical descendente, que va desde los superiores a los subordinados y muy pocas veces cede oportunidades a la retroalimentación; puesto que las solicitudes de los superiores son tomadas como consignas que deben cumplirse a cabalidad. Esto hace que la confianza de los subalternos se limite, los inste a omitir o a entregar información sesgada según su conveniencia.

En el caso de los estudiantes, que son tratados como cadetes, esta situación se logra evidenciar con mayor fuerza. Debido a la formación militar que se les proporciona, ellos

están instados a obedecer las disposiciones sin replicar. Sin embargo, ellos tienen mayor oportunidad de conversar y llegar a acuerdos con sus profesores.

La transmisión de información hacia ellos es verbal, y cuando se trata de comunicar alguna situación a sus representantes o padres de familia, la forma más común de hacerlo es por medio de la circular y, en algunos casos, en reuniones.

Por su parte, el personal docente utiliza medios verbales para expresarse hacia los demás; pero a la hora de tratar asuntos formales o dirigirse a sus superiores lo hacen a través de memorandos u oficios. Ellos también suelen participar en reuniones para debatir y coordinar temas académicos o disciplinarios. Sin embargo, este grupo muestra inconformidad con la información que maneja, puesto que los profesores pasan toda su jornada en las aulas y el poco tiempo libre que les queda lo utilizan para revisar tareas o lecciones y preparar material de apoyo para sus clases.

En cambio, el personal administrativo está más cerca de quienes generan la información y tiene a la mano mayores recursos tecnológicos para comunicarse, pues utilizan el teléfono y el correo interno de sus oficinas para intercambiar información, así como también medios escritos, como memorandos (para la comunicación interna) y oficios (para la comunicación externa).

Las autoridades del Liceo Aeronáutico desean mejorar la calidad de su comunicación, pero la institución no posee una unidad especializada en ese tema que pueda encargarse de asesorar, evaluar o emprender planes estratégicos para hacerlo. Actualmente, el Bibliotecario de la institución ha sido designado como responsable de gestionar la comunicación externa, el marketing y los eventos de la institución, debido a que ha realizado estudios en Publicidad. Pero esta persona no fue contratada para dicho fin ni

tiene funciones específicamente definidas. En lo que tiene que ver con comunicación interna, no se percibe una figura definida que se encargue de su manejo; así mismo no se observan políticas que establezcan cómo hacer más efectiva este tipo de comunicación.

Metodología Utilizada

Para diseñar un proyecto de departamento de Comunicación para de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”, se procedió a determinar los métodos más adecuados para realizar un estudio diagnóstico de comunicación intra-institucional. Fue así como se decidió emplear los métodos cuantitativo y cualitativo²⁹, a través de la aplicación de las técnicas de observación³⁰, encuestas y entrevistas³¹ a una muestra representativa de los actores que integran la institución (estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo, autoridades).

Para la recolección de datos, se empleó un tipo de observación directa, estructurada y participante. Esto ayudó a obtener información fiable sobre las prácticas usuales de los actores y la situación de las redes y direcciones de las comunicaciones.

²⁹ “Las técnicas de observación implican la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas”, menciona Gerald M. Goldhaber, en su libro *Comunicación Organizacional* (1991).

³⁰ Las entrevistas y encuestas recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de las personas observadas sobre información vinculada con la organización (Goldhaber, 1990).

³¹ El método cuantitativo se caracteriza por estudiar elementos de una realidad con códigos numéricos que posteriormente son sometidos a análisis estadísticos. Sus resultados, generalmente, suelen ser precisos, válidos y confiables. En cambio, el método cualitativo “permite el conocimiento directo de las percepciones de las personas respecto del problema a investigar” (Trelles, 2004), a través de la palabra hablada o escrita y las conductas observables.

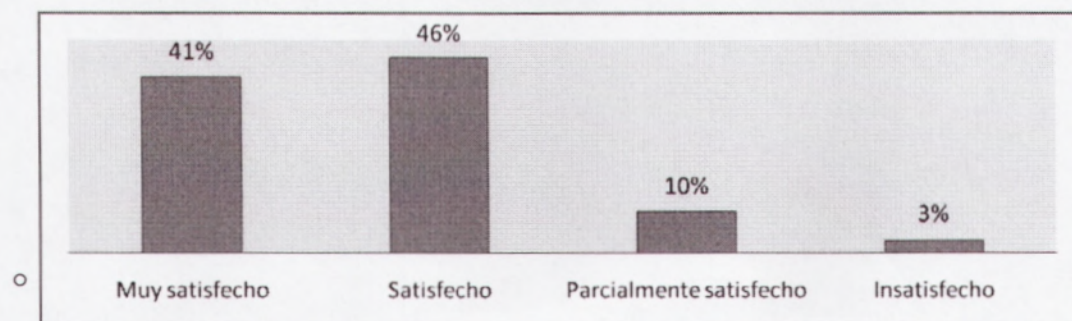
En el caso de las entrevistas, se utilizaron preguntas cerradas que incluían la solicitud de explicaciones para interactuar con los funcionarios clave de la institución. Para las encuestas, se emplearon preguntas de selección múltiple a una muestra representativa de la población del liceo.

Aplicación del Método Cuantitativo

En el mes de septiembre de 2008, se encuestó a una muestra representativa de estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”. Sus opiniones sobre la gestión de la comunicación dentro de su institución revelaron sus diferentes realidades.

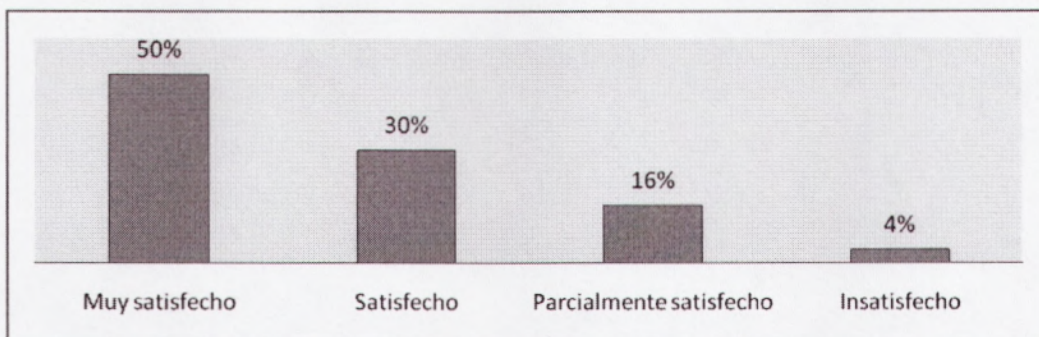
Encuesta # 1 / Estudiantes (ANEXO 1)

- *Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.*
 - El 46% dice sentirse satisfecho.
 - El 41% dice sentirse muy satisfecho.
 - El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
 - El 3% dice sentirse insatisfecho.



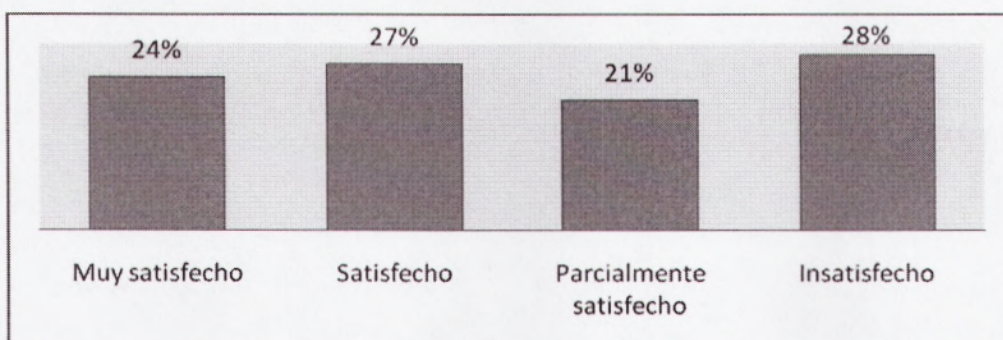
e le ha informado a tiempo sobre su participación en dichas actividades.

- El 50% dice sentirse muy satisfecho.
- El 30% dice sentirse satisfecho.
- El 16% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



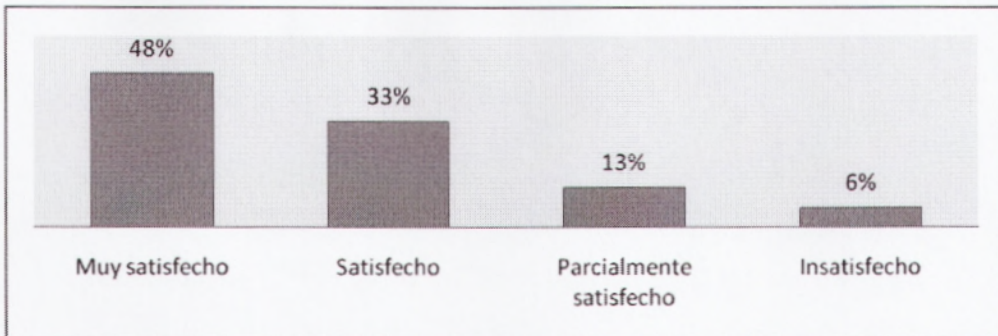
- *Ha sido informado sobre cuáles son las becas que brinda la institución y las formas de acceder a ellas.*

- El 28% dice sentirse insatisfecho.
- El 27% dice sentirse satisfecho.
- El 24% dice sentirse muy satisfecho.
- El 21% dice sentirse parcialmente satisfecho.



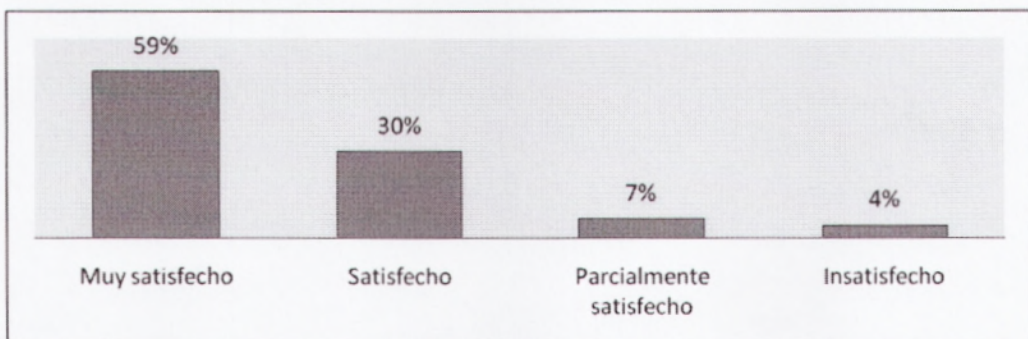
- *Percibe una buena difusión de los concursos académicos y deportivos destinados para los cadetes.*

- El 48% dice sentirse muy satisfecho.
- El 33% dice sentirse satisfecho.
- El 13% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 6% dice sentirse insatisfecho.



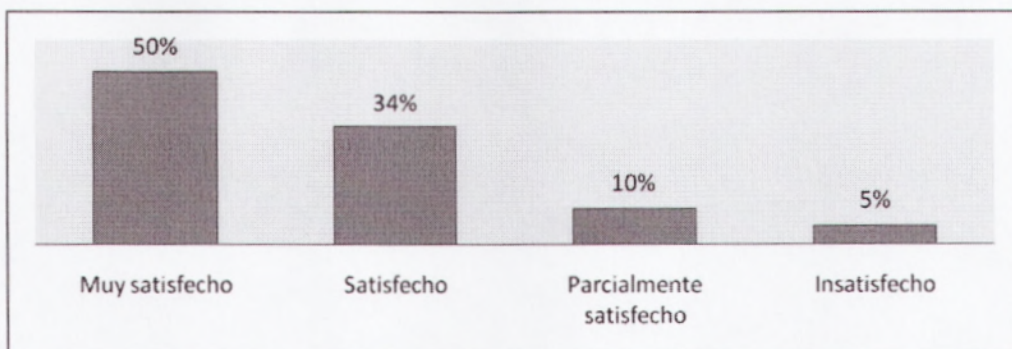
- *Está satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus cadetes (reuniones, circulares, página web, etc.).*

- El 59% dice sentirse muy satisfecho.
- El 30% dice sentirse satisfecho.
- El 7% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



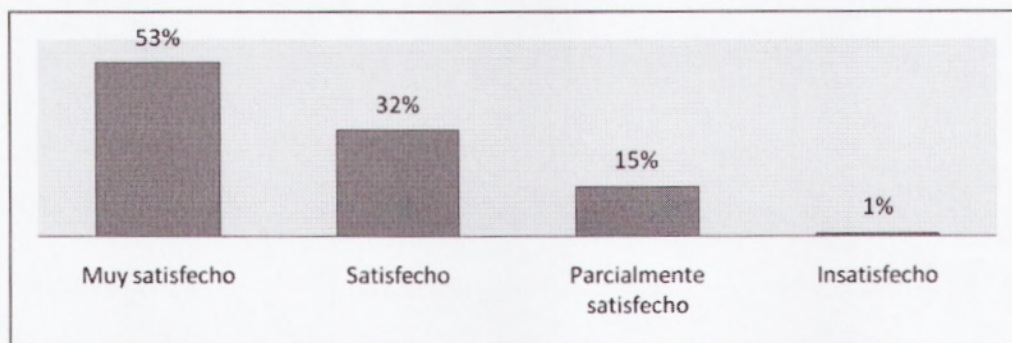
- *Se ha proporcionado información clara y útil acerca de cómo se evalúa el aprovechamiento académico y las antigüedades dentro del establecimiento.*

- El 50% dice sentirse muy satisfecho.
- El 34% dice sentirse satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 5% dice sentirse insatisfecho.



- *Se le comunica correcta y anticipadamente las fechas de destinadas para evaluaciones.*

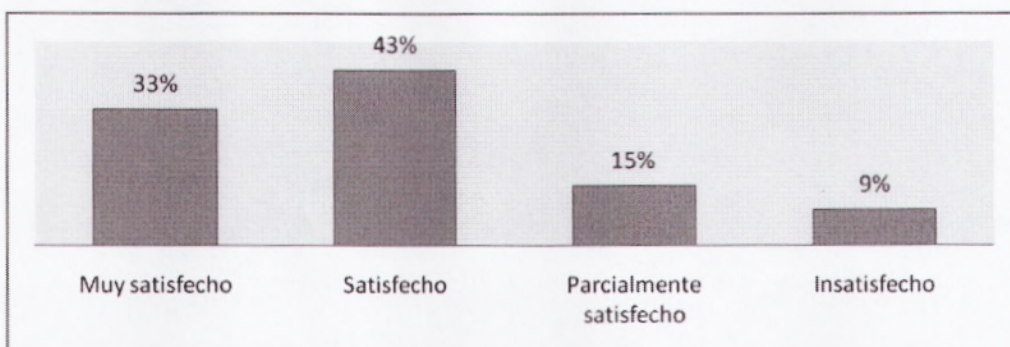
- El 53% dice sentirse muy satisfecho.
- El 32% dice sentirse satisfecho.
- El 15% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 1% dice sentirse insatisfecho.



- *Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.*

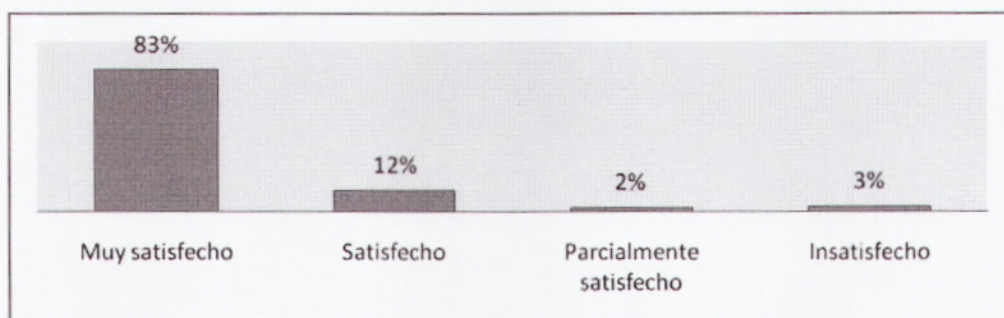
- El 43% dice sentirse satisfecho.

- El 33% dice sentirse muy satisfecho.
- El 15% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 9% dice sentirse insatisfecho.



○ *Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.*

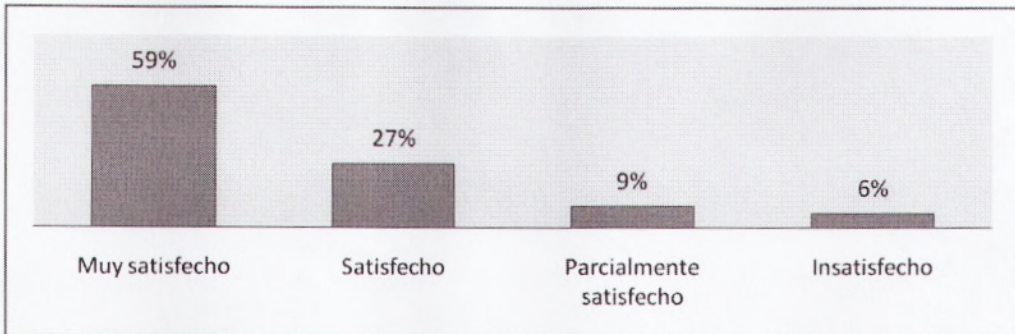
- El 83% dice sentirse muy satisfecho.
- El 12% dice sentirse satisfecho.
- El 3% dice sentirse insatisfecho.
- El 2% dice sentirse parcialmente satisfecho.



○ *Se le ha informado acerca de a quién debe acudir en caso de querer tratar problemas académicos o conductuales con otros compañeros.*

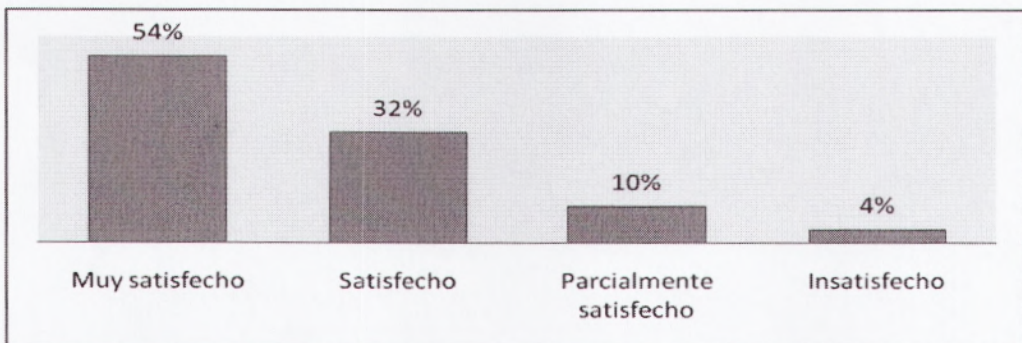
- El 59% dice sentirse muy satisfecho.
- El 27% dice sentirse satisfecho.

- El 9% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 6% dice sentirse insatisfecho.



○ *Se le brindado información sobre el reglamento de disciplina de la institución.*

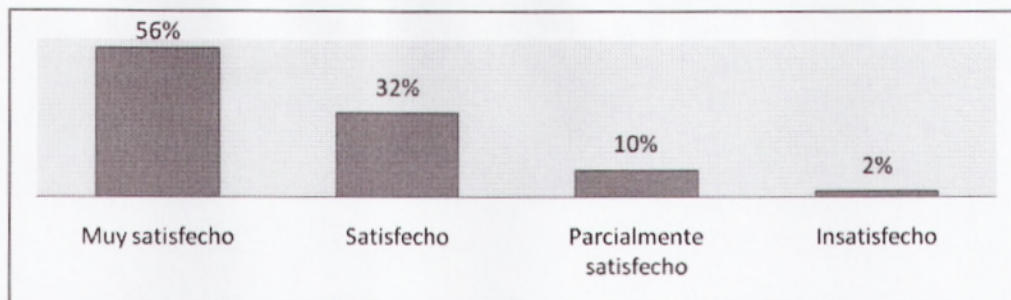
- El 55% dice sentirse muy satisfecho.
- El 32% dice sentirse satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



○ *Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y, como cadete, mantiene una imagen positiva de ella.*

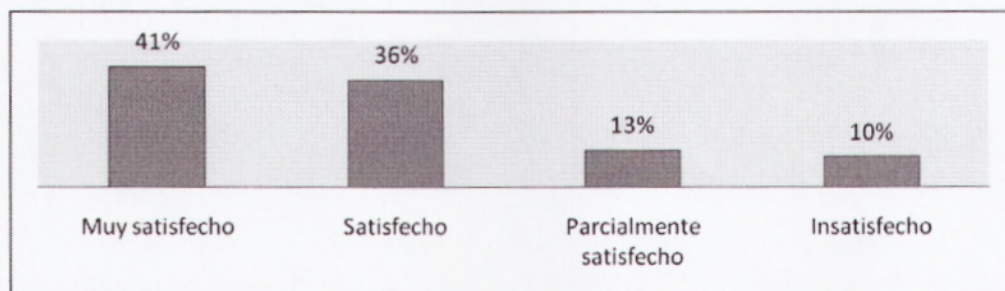
- El 56% dice sentirse muy satisfecho.
- El 32% dice sentirse satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.

- El 2% dice sentirse insatisfecho.



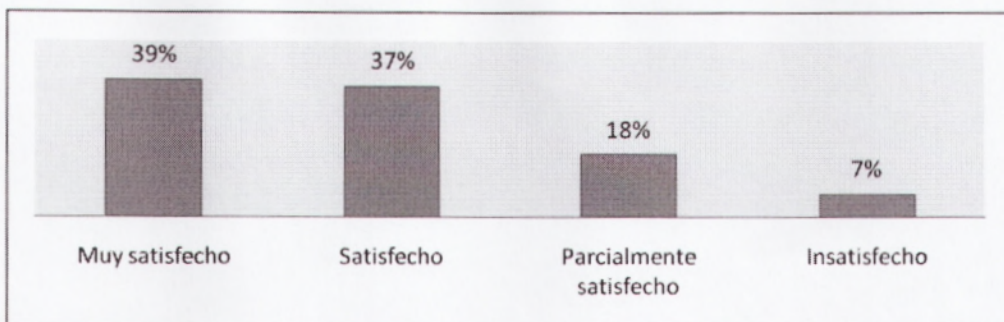
- *Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión de los cadetes.*

- El 41% dice sentirse muy satisfecho.
- El 36% dice sentirse satisfecho.
- El 13% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 10% dice sentirse insatisfecho.



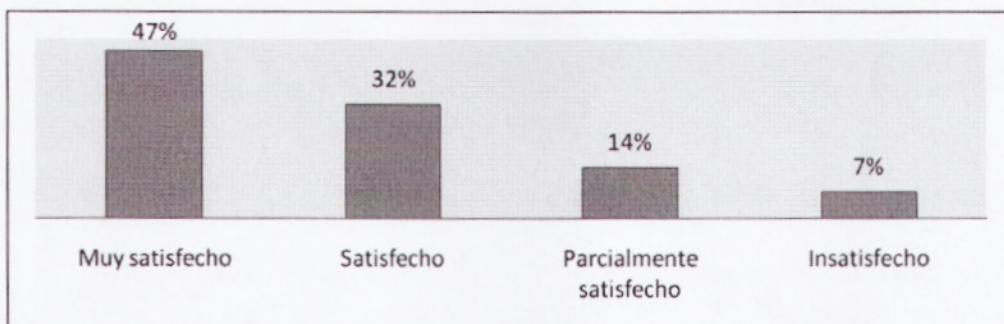
- *Percibe una comunicación positiva y fluida entre dirigentes, cuerpo docente y estudiantes.*

- El 39% dice sentirse muy satisfecho.
- El 37% dice sentirse satisfecho.
- El 18% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 7% dice sentirse insatisfecho.



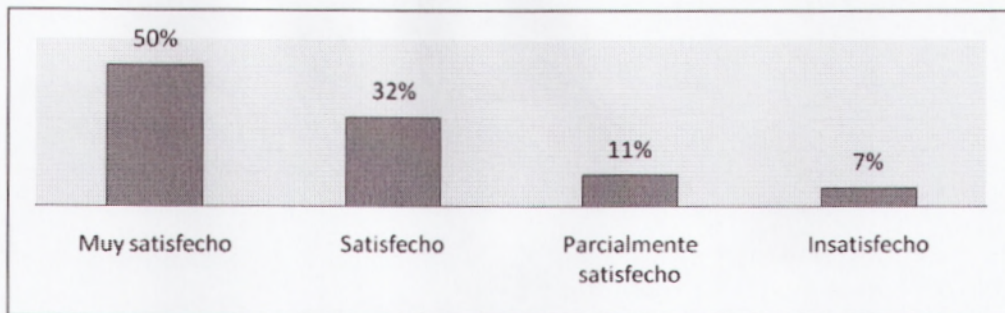
○ *Recibe un trato cordial por parte del personal que labora en la institución.*

- El 47% dice sentirse muy satisfecho.
- El 32% dice sentirse satisfecho.
- El 14% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 7% dice sentirse insatisfecho.



○ *Observa en la unidad educativa un ambiente con condiciones aptas para su desarrollo integral.*

- El 50% dice sentirse muy satisfecho.
- El 32% dice sentirse satisfecho.
- El 11% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 7% dice sentirse insatisfecho.

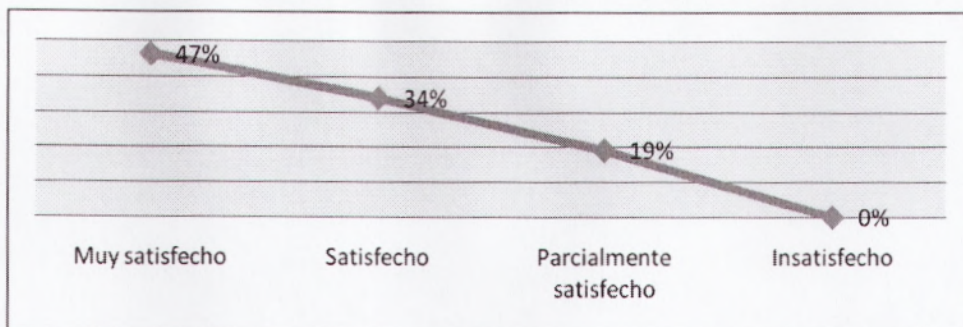


Análisis de Resultados Encuesta #1

Los resultados expuestos demuestran que el 81% de los estudiantes expresan mucha conformidad con la forma como se ha manejado la comunicación hasta el momento. Sin embargo, continúa habiendo un 19% que desconoce información y no está del todo conforme con las políticas manejadas por la institución.

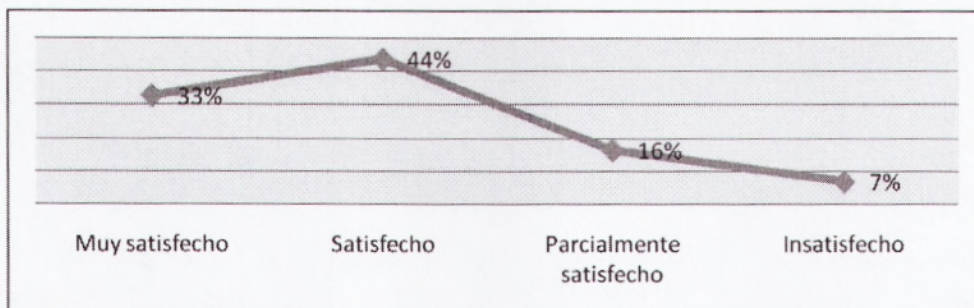
Encuesta #2 / Padres de Familia (ANEXO 2)

- *Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.*
 - El 47% dice sentirse muy satisfecho.
 - El 34% dice sentirse satisfecho.
 - El 19% dice sentirse parcialmente satisfecho.
 - El 0% dice sentirse insatisfecho.



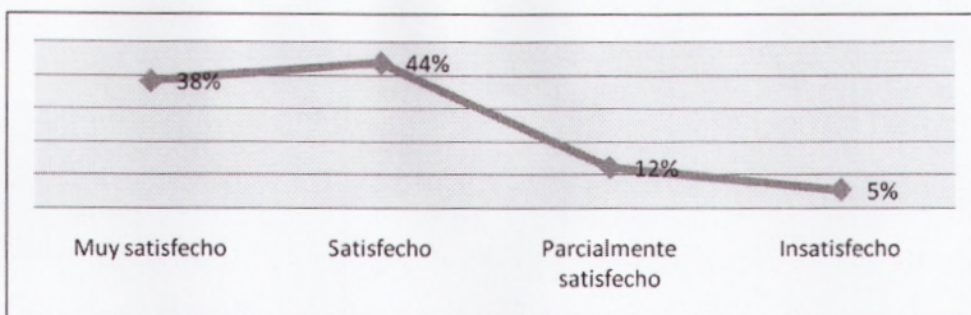
○ *Las decisiones relevantes que toman los directivos del colegio son comunicadas a los padres de familia de manera correcta y oportuna.*

- El 44% dice sentirse satisfecho.
- El 33% dice sentirse muy satisfecho.
- El 16% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 7% dice sentirse insatisfecho.



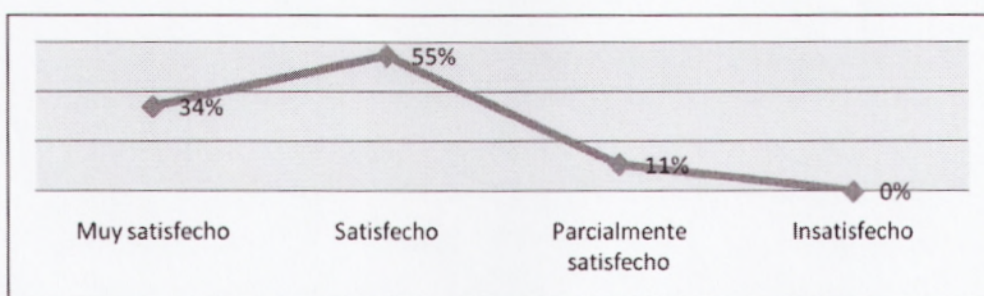
○ *En la institución, existen canales de comunicación (carteleras, revistas, circulares, página web, etc.) que son utilizados efectivamente para la difusión de la información al padre de familia.*

- El 44% dice sentirse muy satisfecho.
- El 38% dice sentirse satisfecho.
- El 12% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 5% dice sentirse insatisfecho.



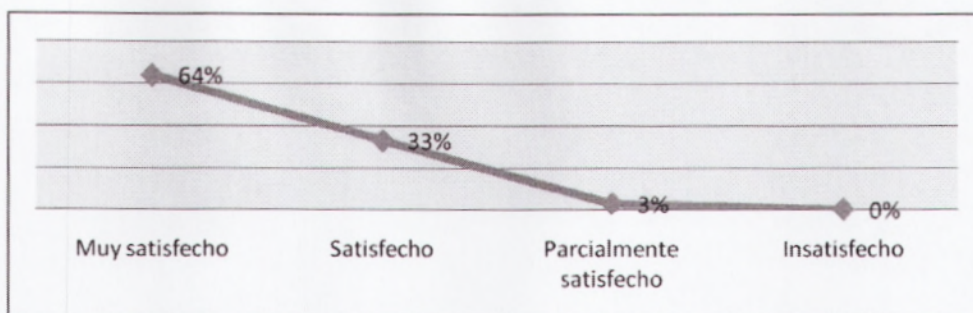
○ *Estoy satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a los padres de familia.*

- El 55% dice sentirse muy satisfecho.
- El 34% dice sentirse satisfecho.
- El 11% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



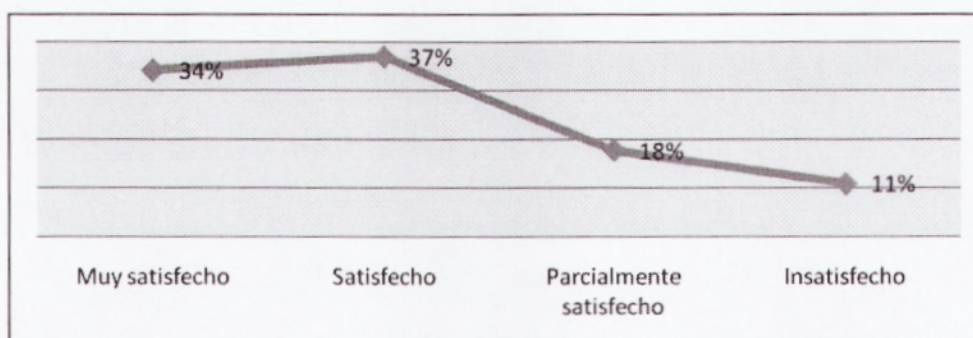
○ *Se le ha brindado información clara y oportuna sobre las fechas y modalidades de pagos de matrículas y pensiones.*

- El 64% dice sentirse muy satisfecho.
- El 33% dice sentirse satisfecho.
- El 3% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



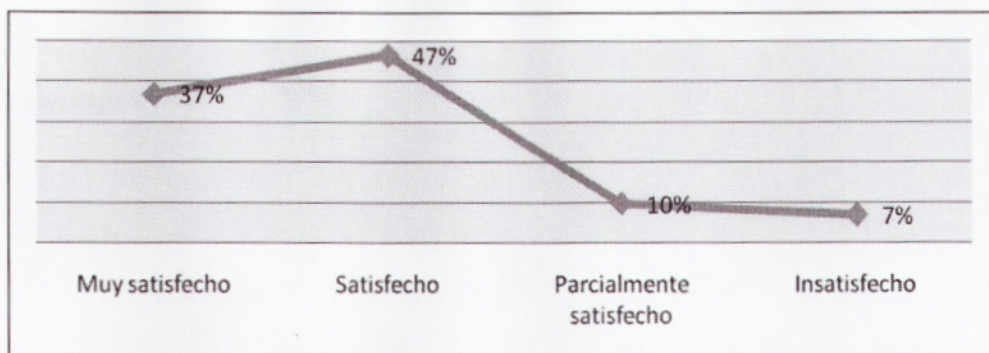
○ *Se ha proporcionado información clara y útil acerca de cómo se evalúa el aprovechamiento académico y las antigüedades dentro del establecimiento.*

- El 37% dice sentirse satisfecho.
- El 34% dice sentirse muy satisfecho.
- El 18% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 11% dice sentirse insatisfecho.



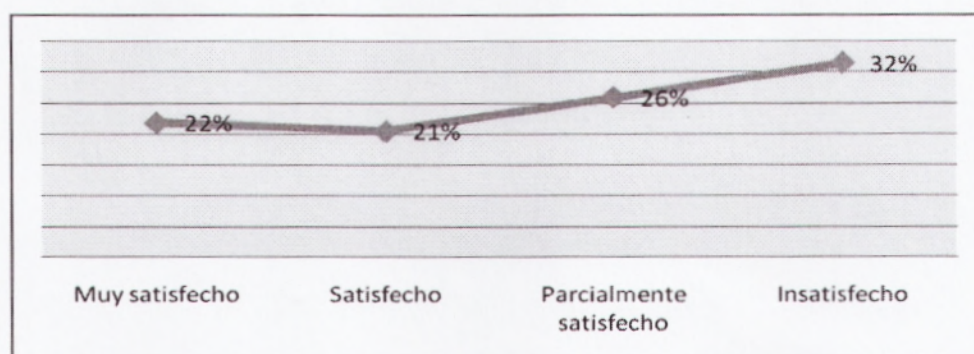
○ *Se le ha comunicado correcta y oportunamente cuáles son las calificaciones de su hijo o representado.*

- El 47% dice sentirse satisfecho.
- El 37% dice sentirse muy satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 7% dice sentirse insatisfecho.



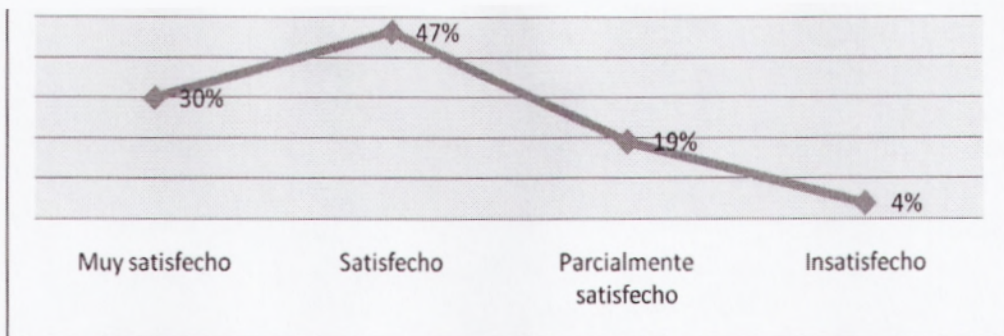
- *Ha sido informado sobre cuáles son las becas que brinda la institución y las formas de acceder a ellas.*

- El 32% dice sentirse insatisfecho.
- El 26% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 22% dice sentirse muy satisfecho.
- El 21% dice sentirse satisfecho.



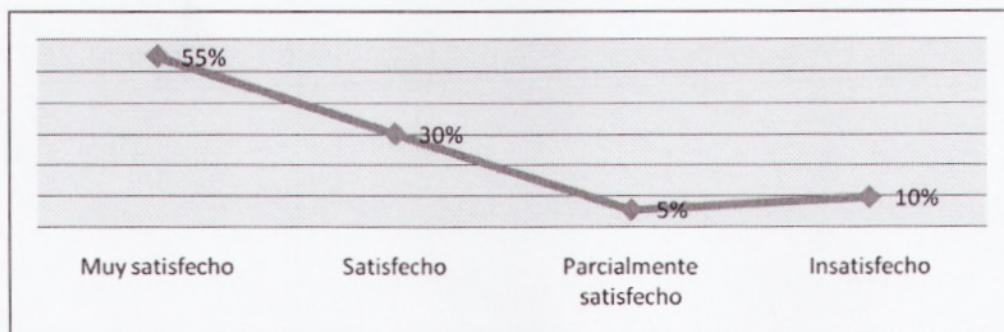
- *Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.*

- El 47% dice sentirse satisfecho.
- El 30% dice sentirse muy satisfecho.
- El 19% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



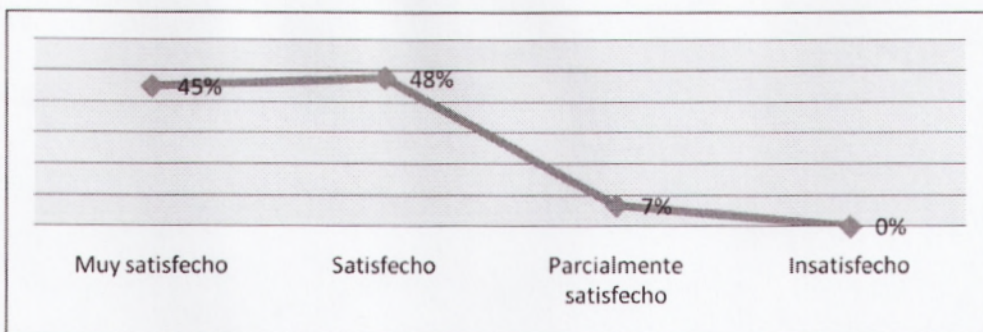
○ *Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme de su hijo o representado.*

- El 55% dice sentirse muy satisfecho.
- El 30% dice sentirse satisfecho.
- El 10% dice sentirse insatisfecho.
- El 5% dice sentirse parcialmente satisfecho.



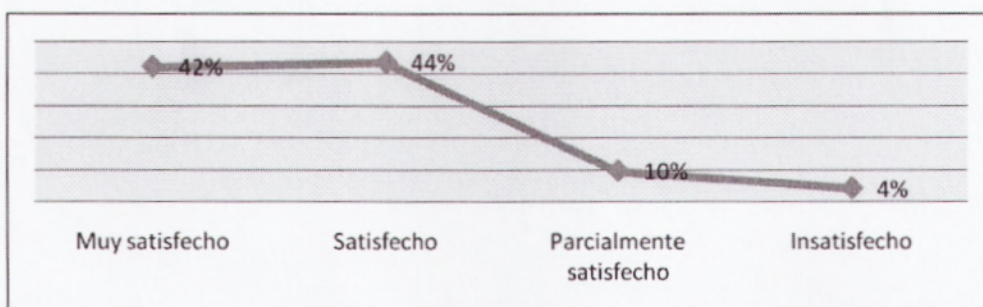
• *Se le ha informado acerca de a quién debe acudir en caso de querer tratar problemas académicos o conductuales con otros compañeros.*

- El 48% dice sentirse satisfecho.
- El 45% dice sentirse muy satisfecho.
- El 7% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



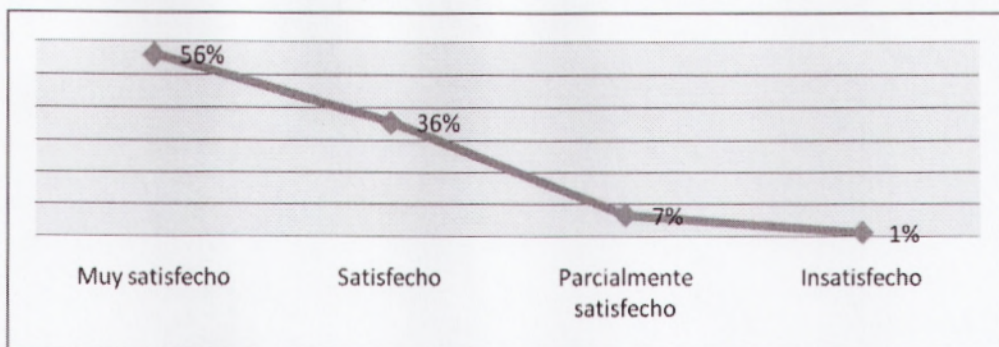
- *Se le brindado información sobre el reglamento de disciplina de la institución.*

- El 44% dice sentirse satisfecho.
- El 42% dice sentirse muy satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



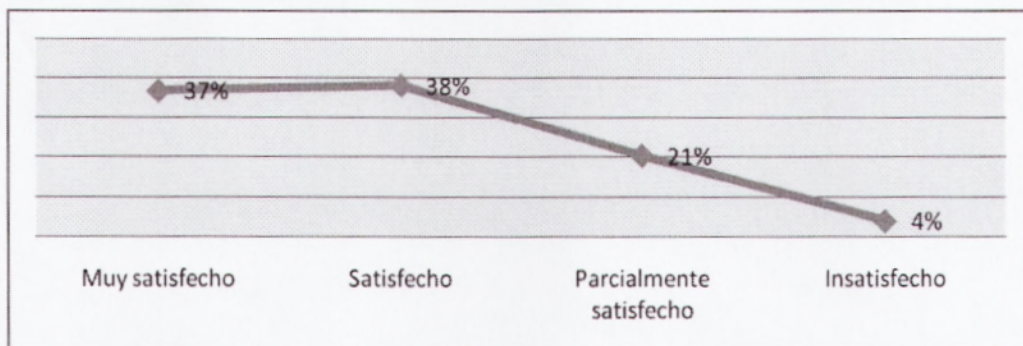
- *Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una imagen positiva de ella.*

- El 56% dice sentirse satisfecho.
- El 36% dice sentirse muy satisfecho.
- El 7% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 1% dice sentirse insatisfecho.



○ *Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el los padres de familia.*

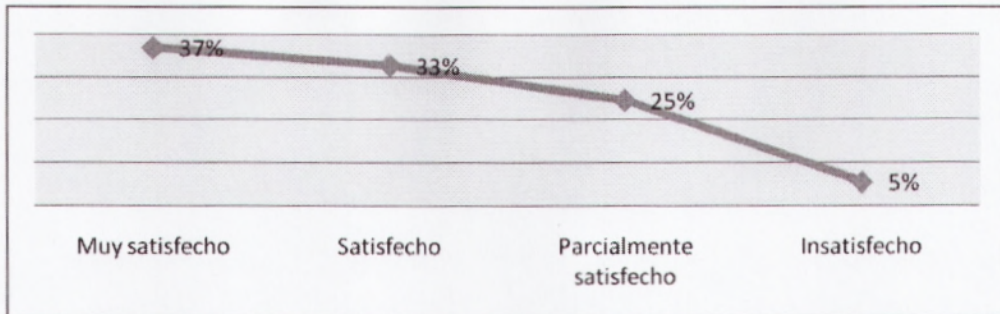
- El 38% dice sentirse satisfecho.
- El 37% dice sentirse muy satisfecho.
- El 21% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.



• *Percibe una comunicación positiva y fluida entre dirigentes, cuerpo docente y estudiantes.*

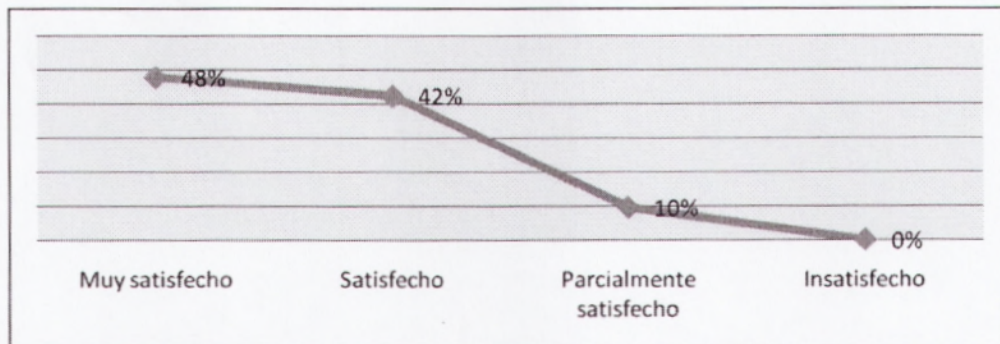
- El 37% dice sentirse muy satisfecho.
- El 33% dice sentirse satisfecho.
- El 25% dice sentirse parcialmente satisfecho.

- El 5% dice sentirse insatisfecho.



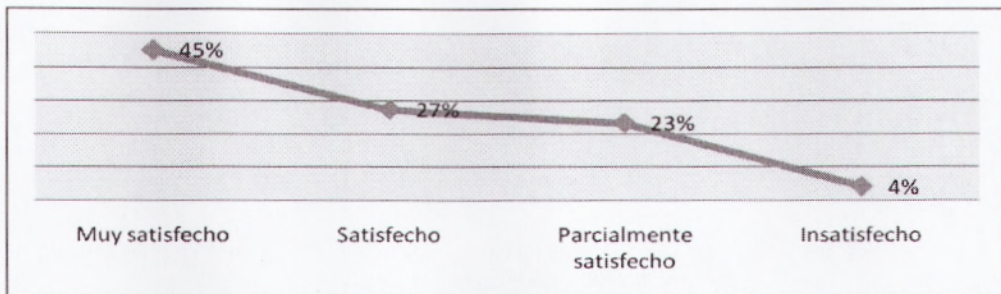
- *Recibe un trato cordial por parte del personal que labora en la institución.*

- El 48% dice sentirse muy satisfecho.
- El 42% dice sentirse satisfecho.
- El 10% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- *Observa en la unidad educativa un ambiente con condiciones aptas para el bienestar y desarrollo integral de su hijo o representado.*

- El 45% dice sentirse muy satisfecho.
- El 27% dice sentirse satisfecho.
- El 23% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 4% dice sentirse insatisfecho.

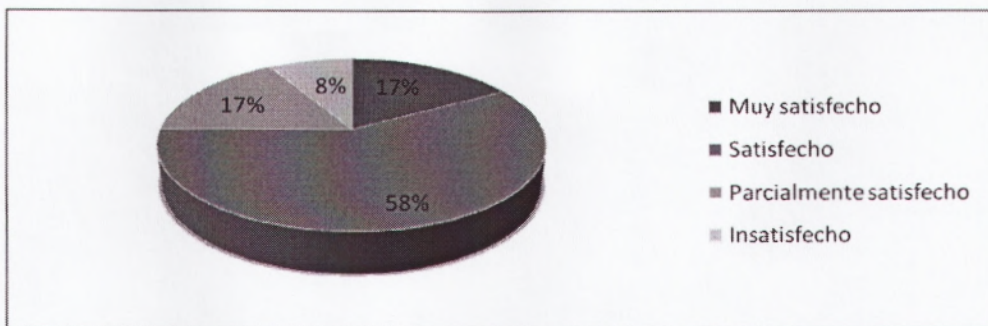


Análisis de Resultados de la Encuesta #2

Los representantes y padres de familia encuestados revelaron en sus respuestas el 80% de conformidad con la gestión de la comunicación del plantel. En el 20% persiste el desconocimiento, sobre todo, en cuanto a las becas que ofrece la institución. De esta última cifra, un 30% de padres reveló no sentir una relación fluida y positiva con docentes.

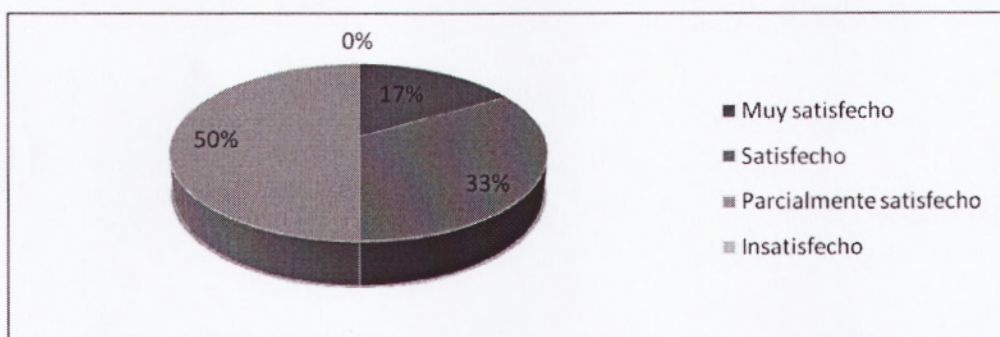
Encuesta # 3 / Docentes (ANEXO 3)

- *Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.*
 - El 58% dice sentirse satisfecho.
 - El 17% dice sentirse muy satisfecho.
 - El 17% dice sentirse parcialmente satisfecho.
 - El 8% dice sentirse insatisfecho.



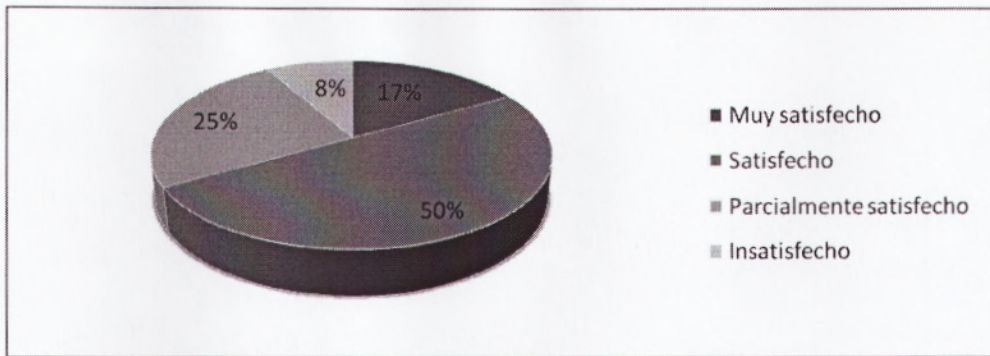
○ *Las decisiones relevantes que toman los directivos de la unidad educativa son comunicadas a los docentes de manera correcta y oportuna.*

- El 50% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 33% dice sentirse satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



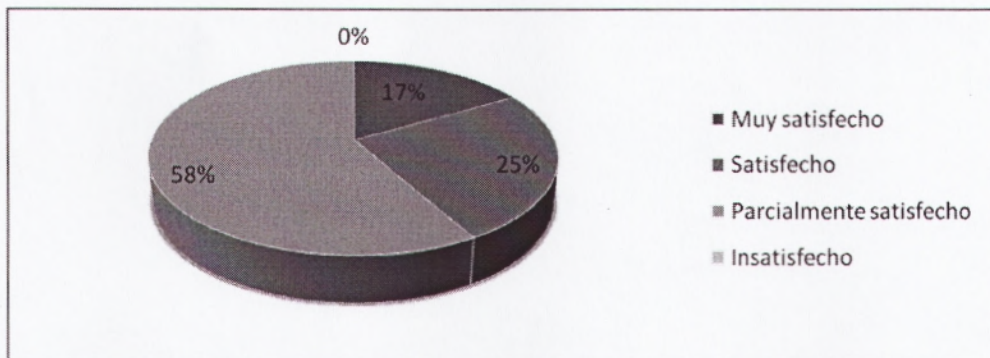
○ *En la institución, existen canales de comunicación interna (carteleros, revistas, boletines, intranet, página web, etc.) que son utilizados efectivamente para la difusión de la información.*

- El 50% dice sentirse satisfecho.
- El 25% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 8% dice sentirse insatisfecho.



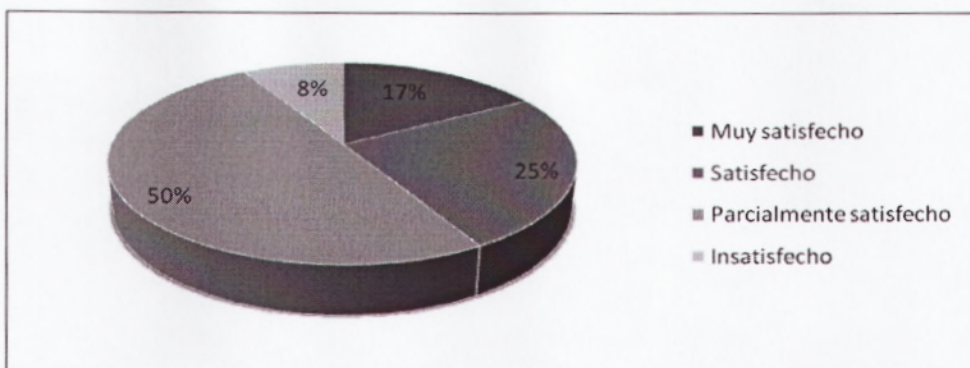
○ *Estoy satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus colaboradores.*

- El 58% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 25% dice sentirse satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



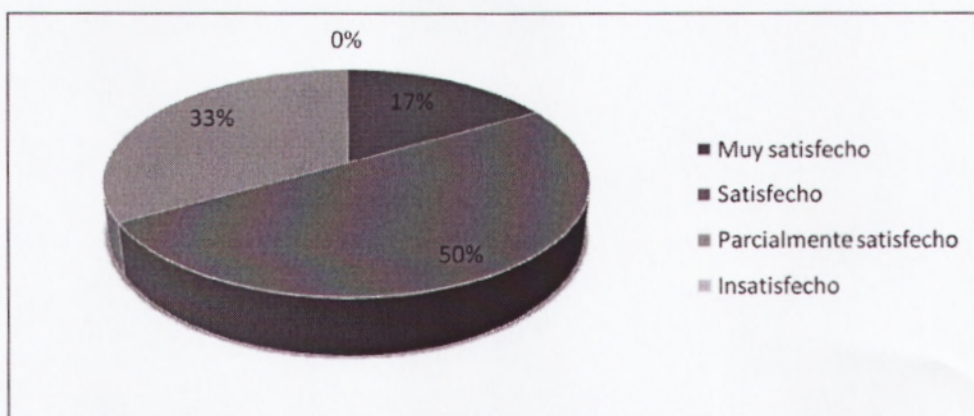
○ *Los profesionales están claramente informados sobre su situación laboral dentro de la institución.*

- El 50% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 25% dice sentirse satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 8% dice sentirse insatisfecho.



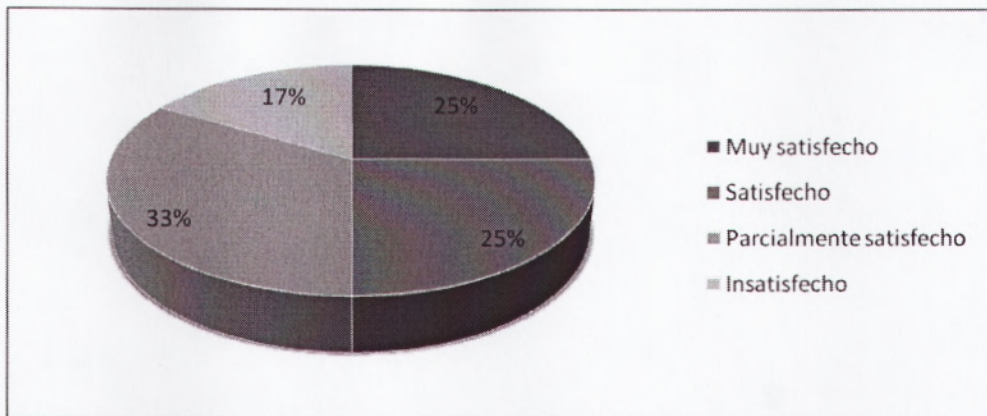
○ *Se le ha informado clara y oportuna sobre las fechas de pagos y sistemas financieros que se utilizan en la unidad educativa.*

- El 50% dice sentirse satisfecho.
- El 33% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



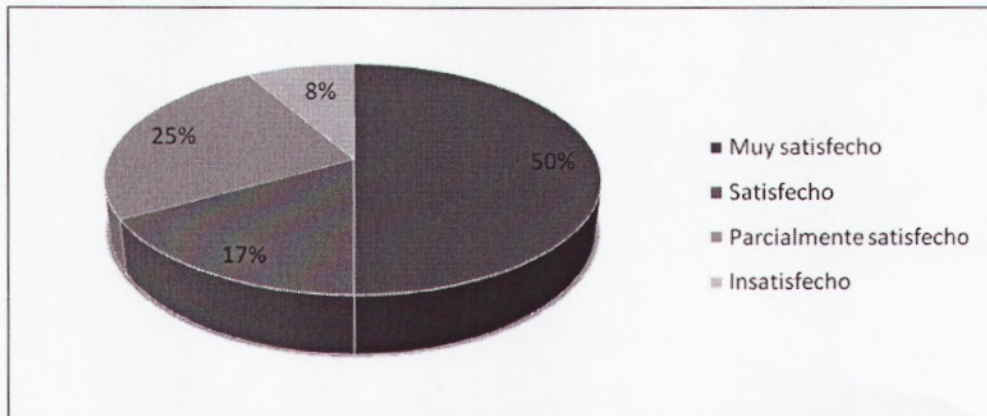
○ *Se le ha dado a conocer el cronograma de capacitaciones para el personal docente.*

- El 33% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 17% dice sentirse insatisfecho.



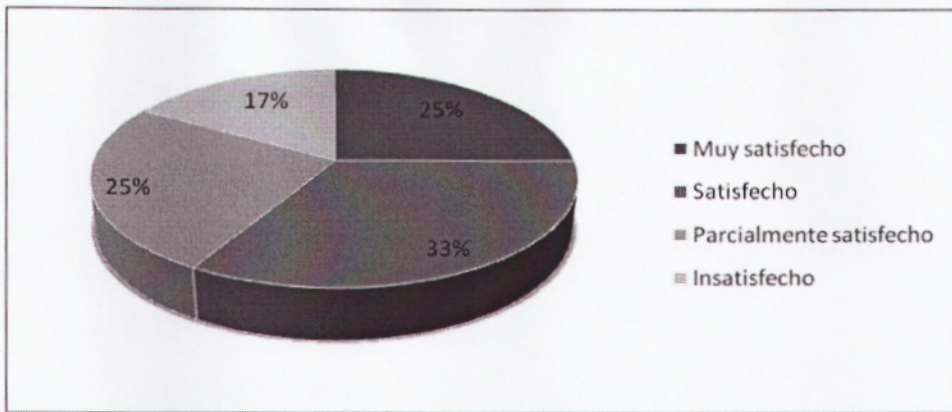
○ *Se ha informado y orientado correctamente a los docentes acerca de sus funciones dentro del establecimiento.*

- El 50% dice sentirse muy satisfecho.
- El 25% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 17% dice sentirse satisfecho.
- El 8% dice sentirse insatisfecho.



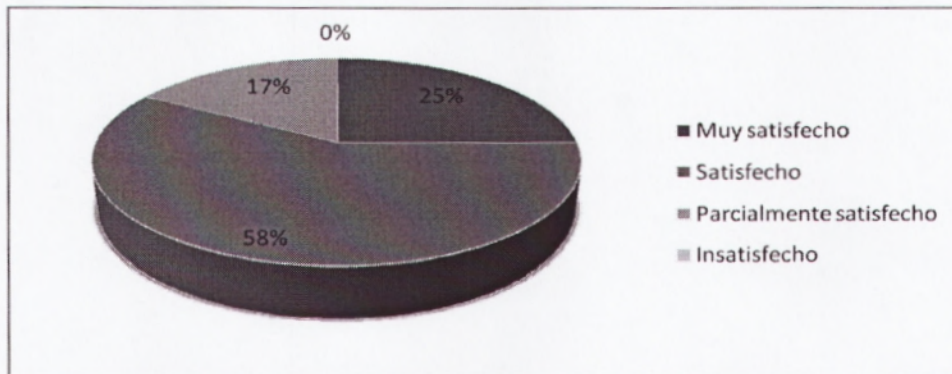
○ *Se le ha informado sobre las funciones que debe cumplir dentro de la institución.*

- El 33% dice sentirse satisfecho.
- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 25% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 17% dice sentirse insatisfecho.



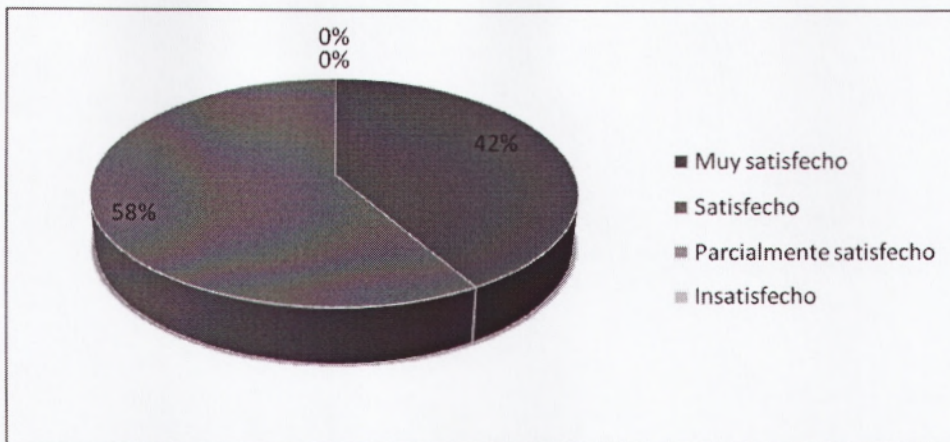
- *Se ha proporcionado información clara acerca de cómo realizar planificaciones y evaluaciones.*

- El 58% dice sentirse satisfecho.
- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 17% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



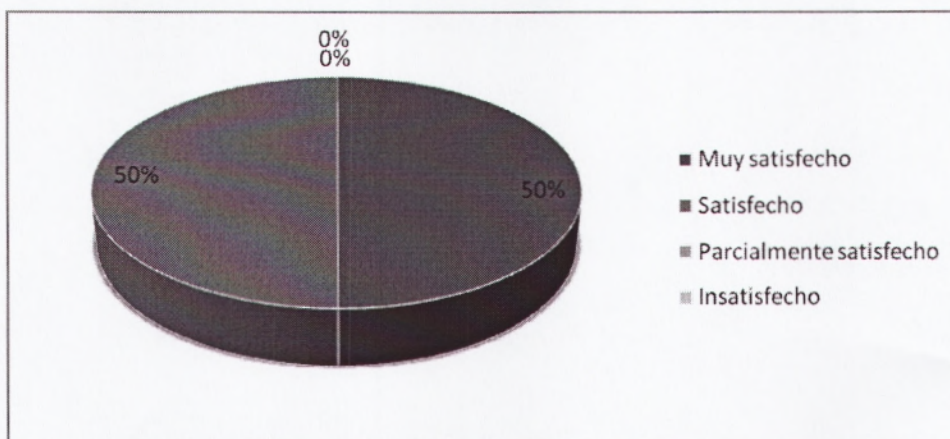
- *Se le ha dado a conocer cuál es la misión, visión y valores de la institución.*

- El 58% dice sentirse satisfecho.
- El 42% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- ***Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.***

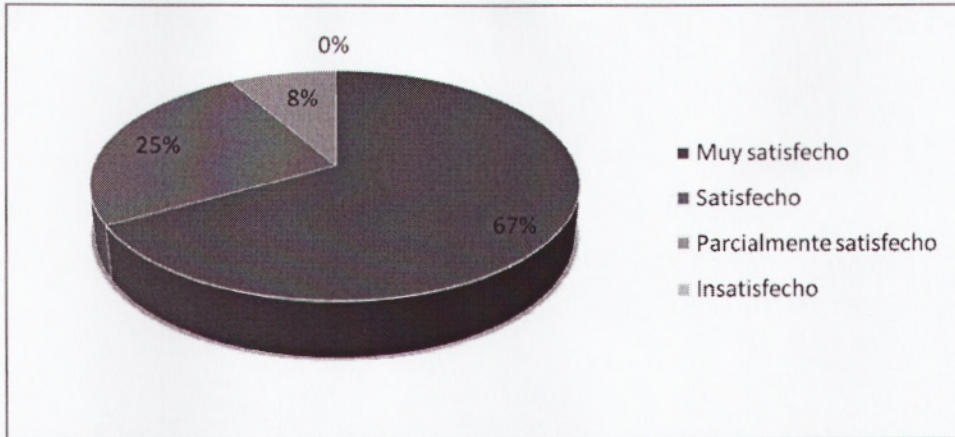
- El 50% dice sentirse satisfecho.
- El 50% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- ***Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.***

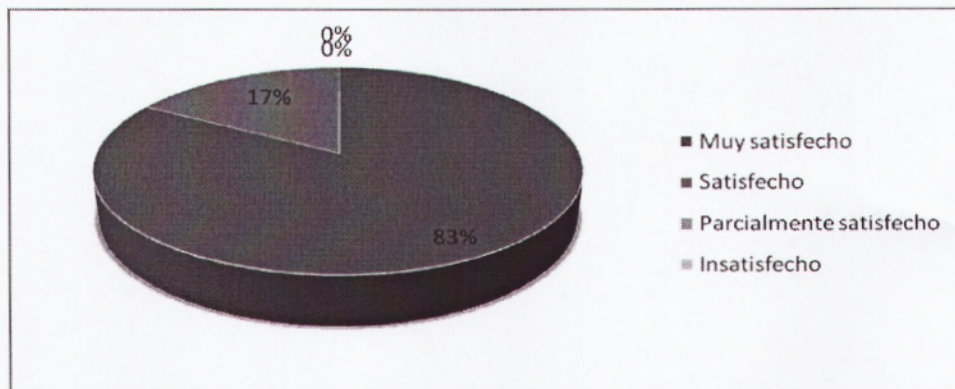
- El 67% dice sentirse satisfecho.
- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 8% dice sentirse parcialmente satisfecho.

- El 0% dice sentirse insatisfecho.



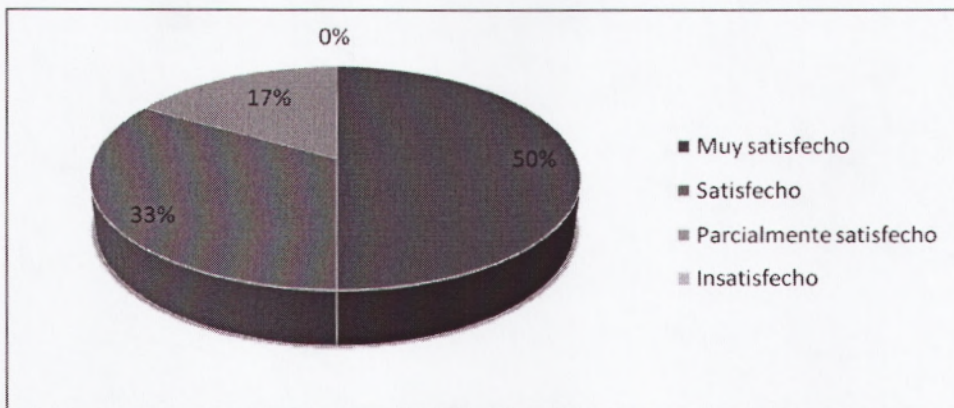
- *Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una imagen positiva de ella.*

- El 83% dice sentirse satisfecho.
- El 17% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



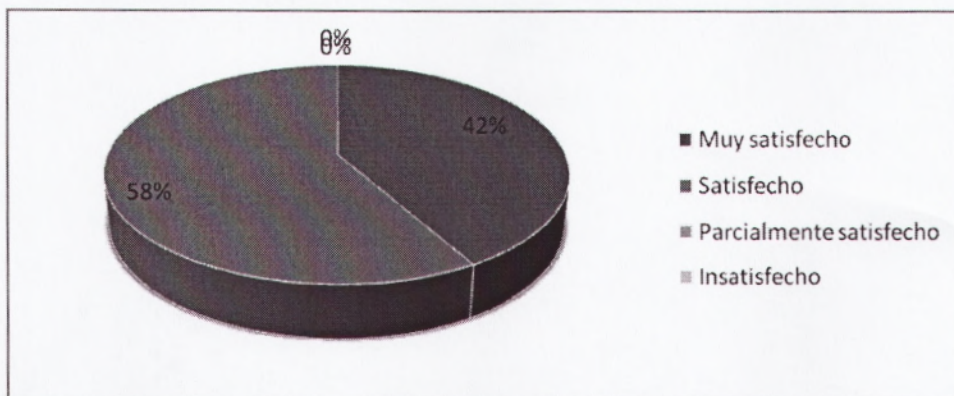
- *Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el personal de trabajadores.*

- El 50% dice sentirse satisfecho.
- El 33% dice sentirse muy satisfecho.
- El 17% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



○ ***Recibe un trato cordial por parte de sus superiores.***

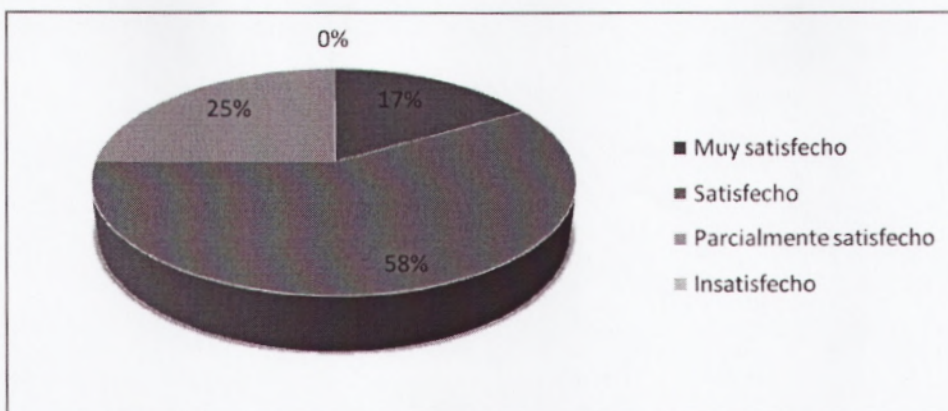
- El 58% dice sentirse satisfecho.
- El 42% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



○ ***Trabaja en un ambiente con condiciones aptas para su bienestar y desarrollo laboral.***

- El 58% dice sentirse satisfecho.

- El 25% dice sentirse muy satisfecho.
- El 17% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



Análisis de Resultados de la Encuesta # 3

Los resultados de las encuestas aplicadas a docentes muestran un 73% de satisfacción frente a un 27% de insatisfacción con la gestión de la comunicación dentro de la unidad educativa. Este último porcentaje comprende a docentes que consideran que las decisiones tomadas por las autoridades no son comunicadas con claridad ni de manera oportuna, así como tampoco son transmitidas a través de métodos eficaces. También un 58% dicen estar parcialmente satisfecho con la información brindada acerca de su situación laboral dentro de la institución. Inclusive, para un 33% no está claro cuáles son las fechas de pago y cuál es el sistema financiero que se utiliza en el plantel. Además, un 50% de los docentes no conoce el cronograma de capacitaciones.

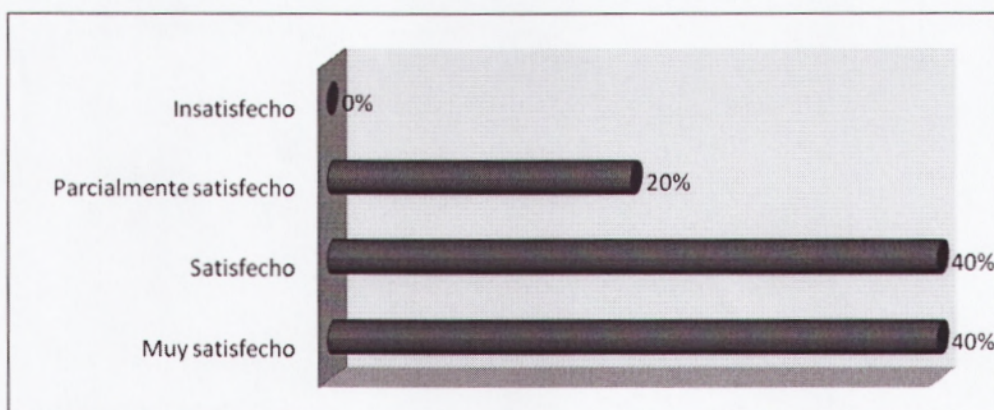
Sin embargo, un 83% manifiesta que las autoridades fomentan la buena comunicación, lo que puede significar que la desinformación —en muchos casos— se puede deber al empleo

no adecuado de los canales de transmisión existentes en la unidad y la falta de implementación de otros.

Encuesta # 4 / Administrativos (ANEXO 4)

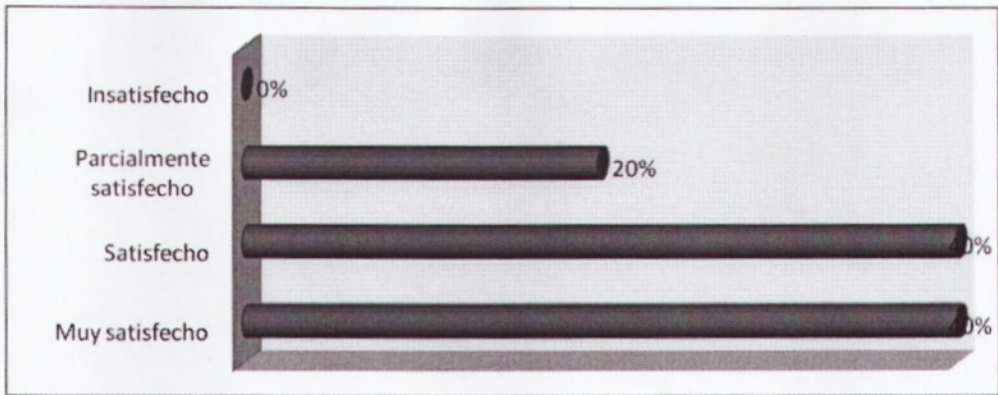
- *Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.*

- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



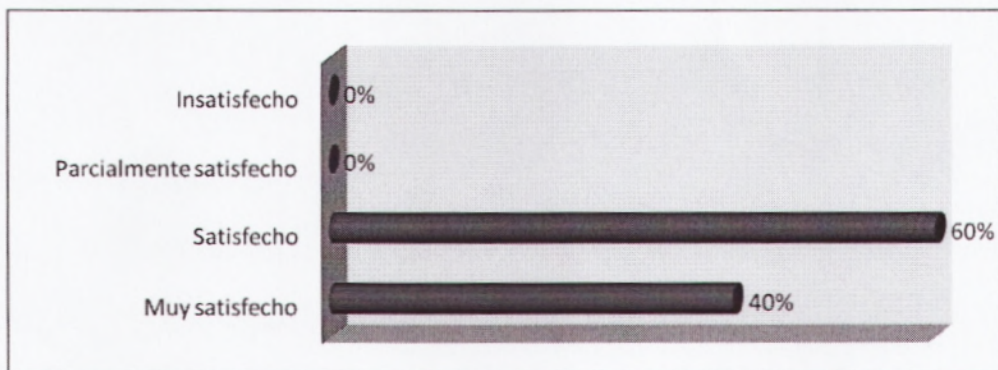
- *Las decisiones relevantes que toman los directivos de la unidad educativa le son comunicadas de manera correcta y oportuna.*

- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- *En la institución, existen canales de comunicación interna (carteleras, revistas, boletines, intranet, página web, etc.) que son utilizados efectivamente para la difusión de la información.*

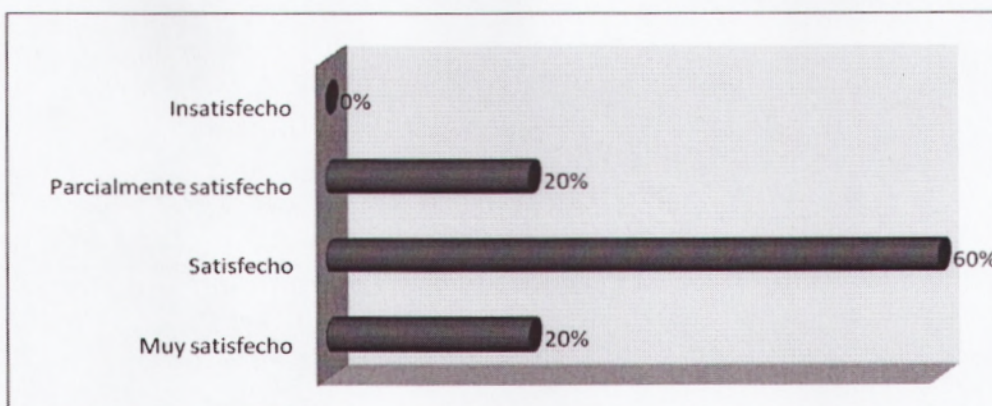
- El 60% dice sentirse satisfecho.
- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- *Está satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus colaboradores.*

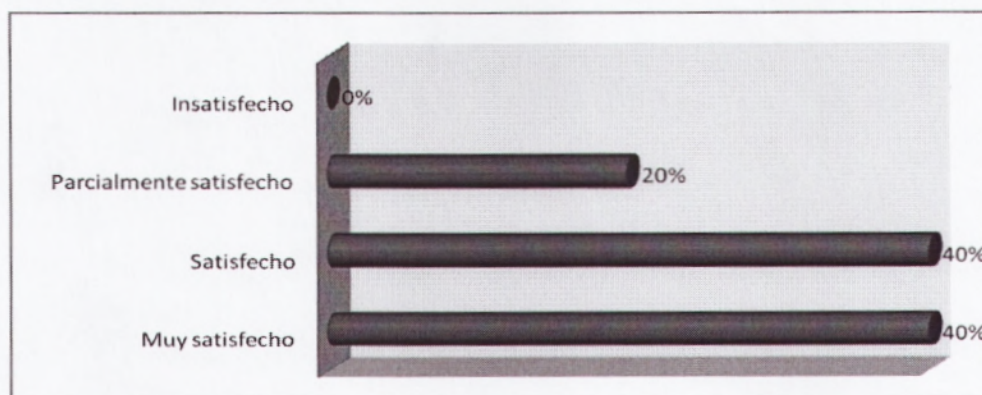
- El 60% dice sentirse satisfecho.

- El 20% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



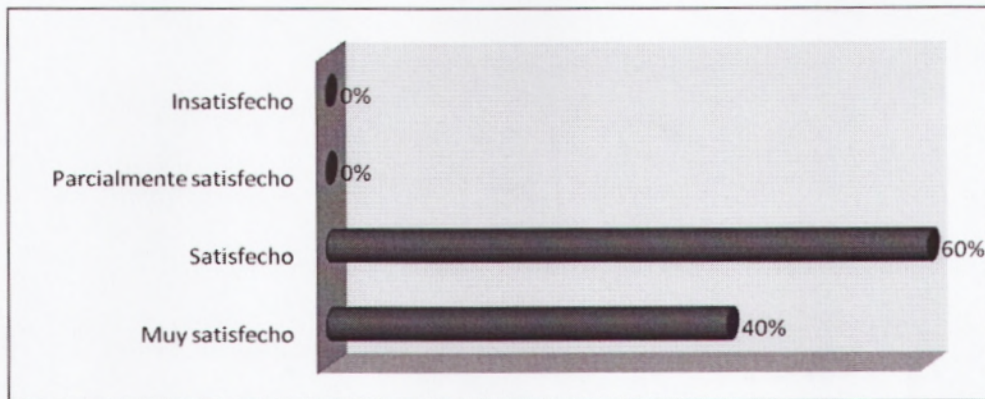
- *Los profesionales están claramente informados sobre su situación laboral dentro de la institución.*

- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



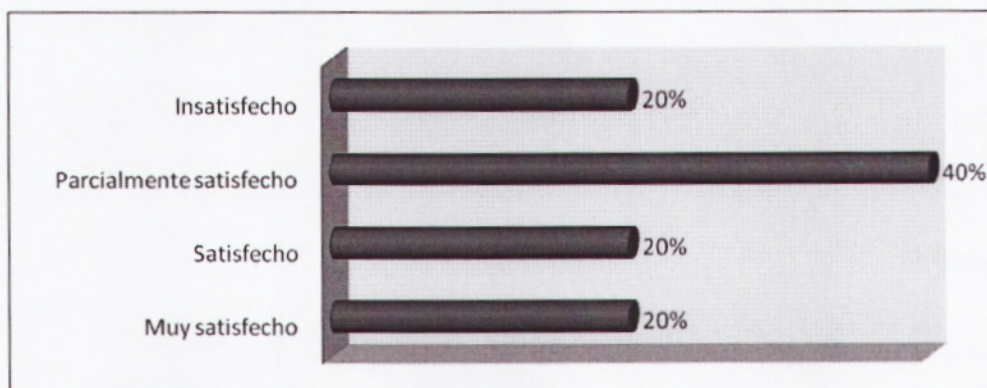
- *Se le ha informado clara y oportuna sobre las fechas de pagos y sistemas financieros que se utilizan en la unidad educativa.*

- El 60% dice sentirse satisfecho.
- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



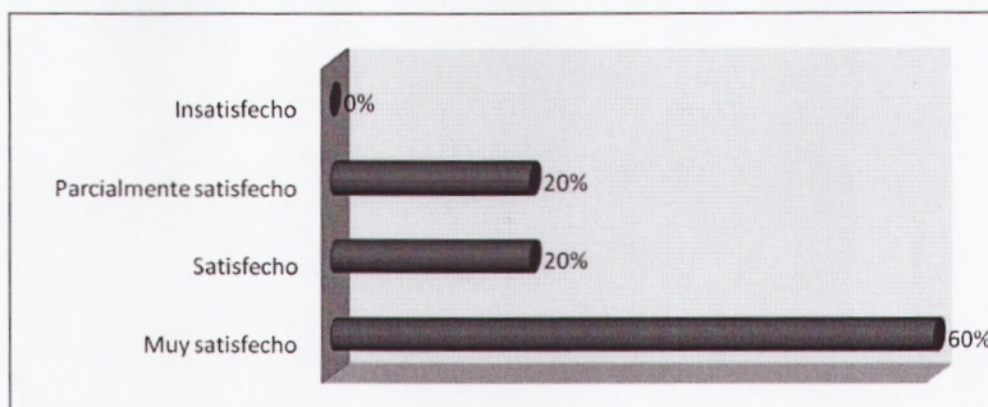
○ *Se le ha informado acerca del cronograma de capacitaciones para el personal administrativo.*

- El 40% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 20% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse insatisfecho.



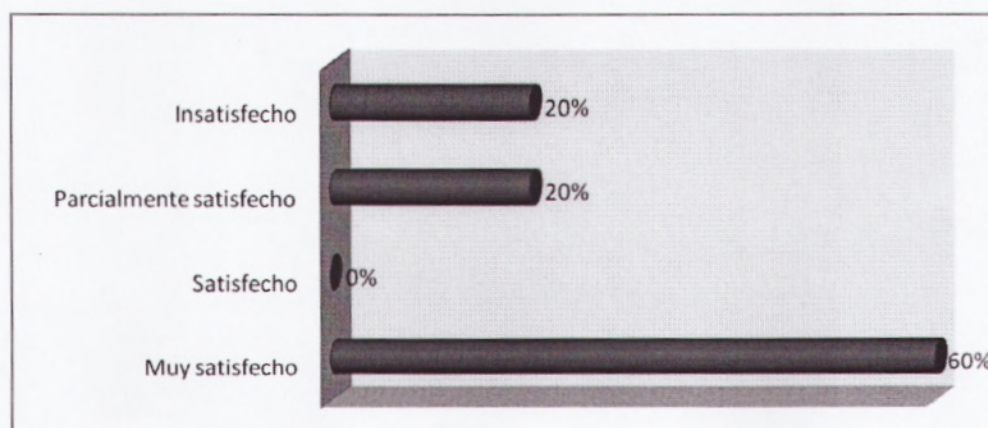
- *Se ha informado y orientado correctamente al personal acerca de sus funciones dentro del establecimiento.*

- El 60% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



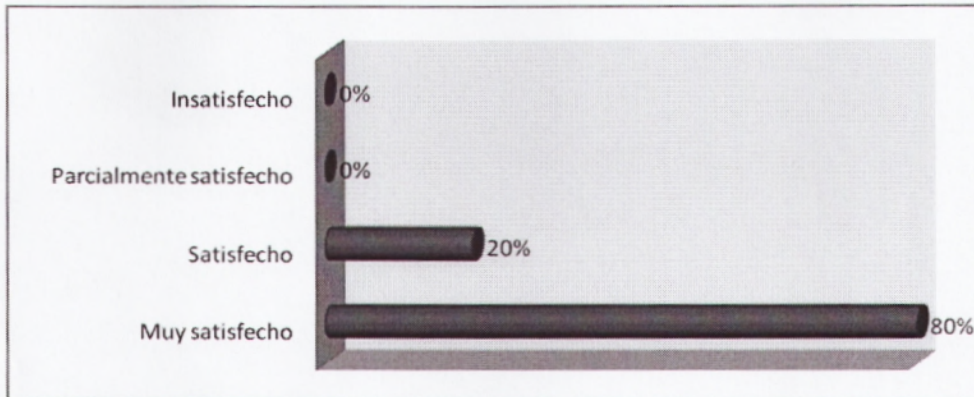
- *Se le ha informado sobre las funciones que debe cumplir dentro de la institución.*

- El 60% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse satisfecho.
- El 20% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



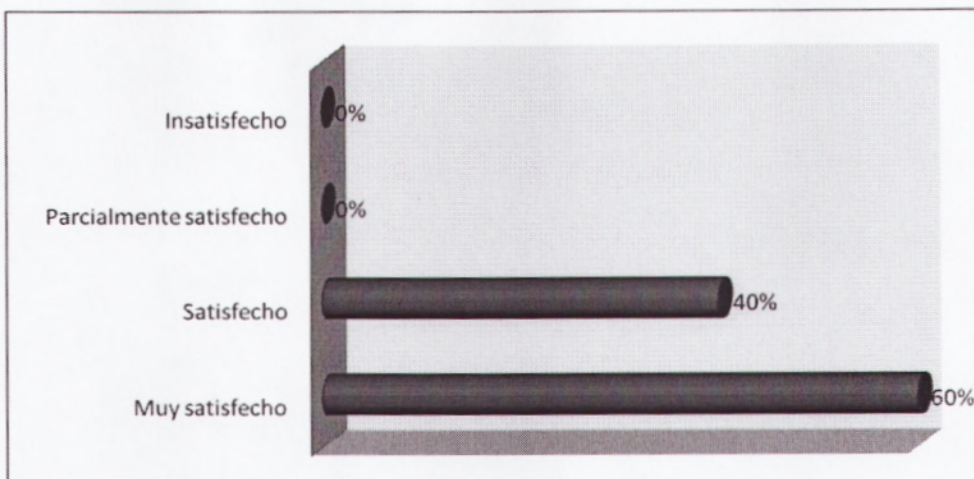
○ *Se le ha informado cuál es la misión, visión y valores de la institución.*

- El 80% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



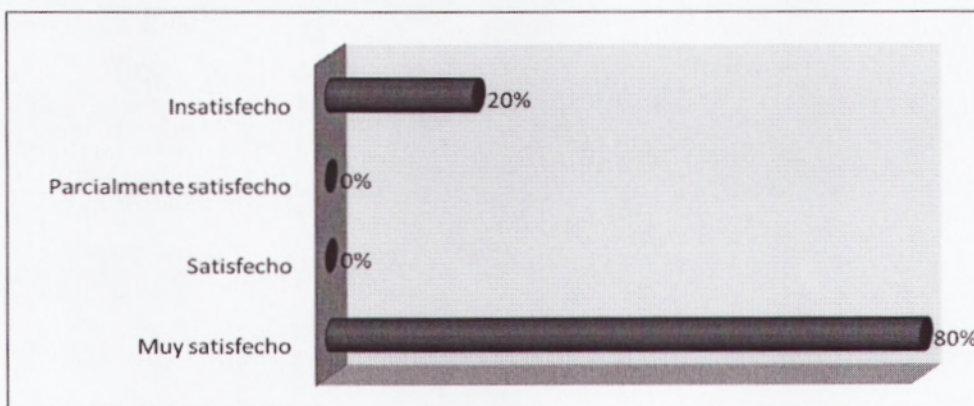
• *Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.*

- El 60% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



○ *Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.*

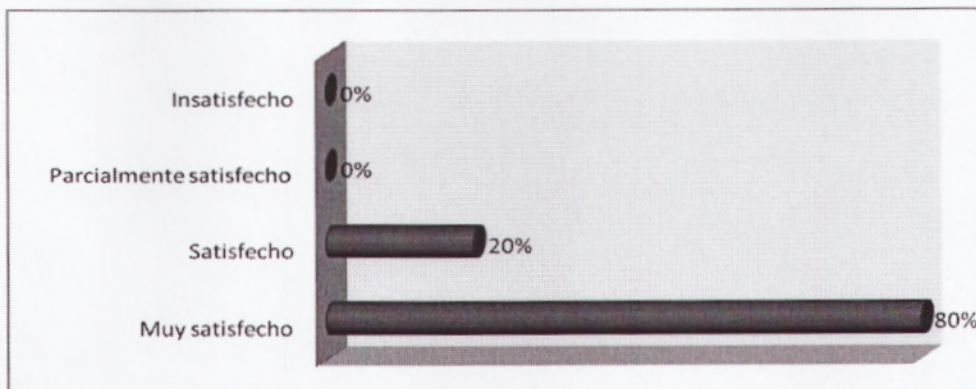
- El 80% dice sentirse muy satisfecho.
- El 20% dice sentirse insatisfecho.
- El 0% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.



• *Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una imagen positiva de ella.*

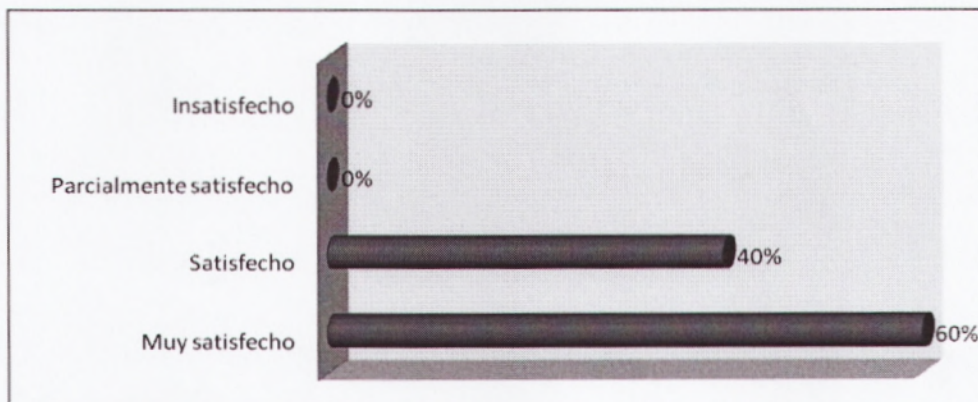
- El 80% dice sentirse muy satisfecho.

- El 20% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- *Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el personal de trabajadores.*

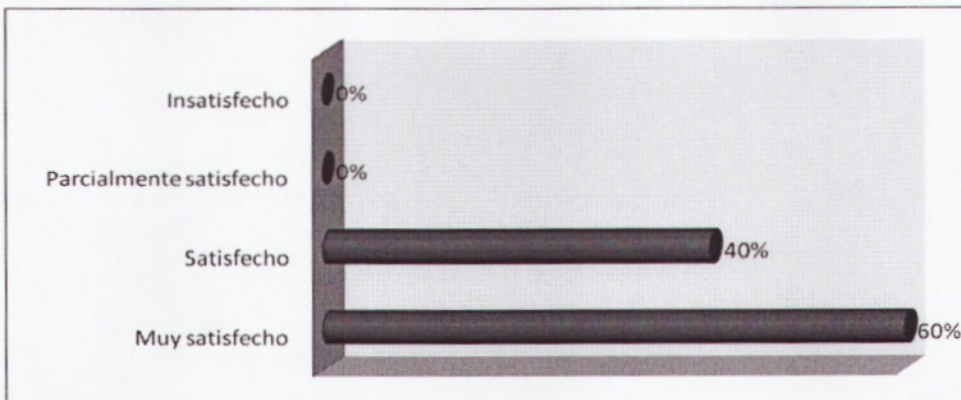
- El 60% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



- *Recibe un trato cordial por parte de sus superiores.*

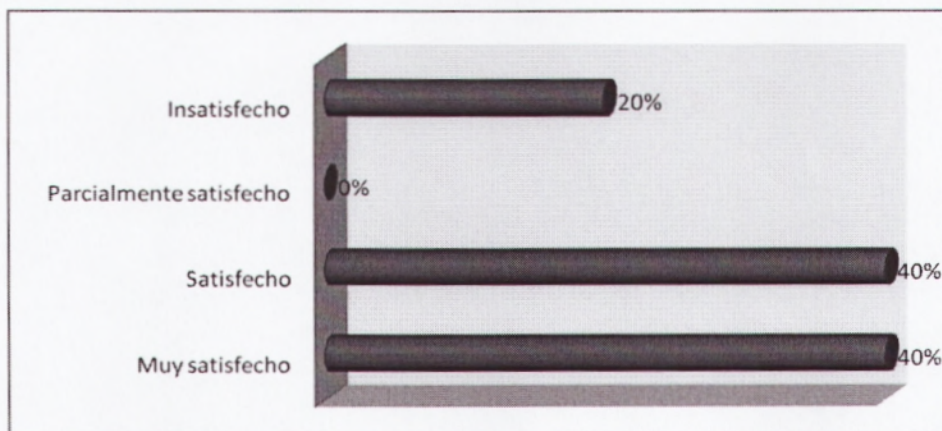
- El 60% dice sentirse muy satisfecho.

- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 0% dice sentirse insatisfecho.



○ *Trabaja en un ambiente con condiciones aptas para su bienestar y desarrollo laboral.*

- El 40% dice sentirse muy satisfecho.
- El 40% dice sentirse satisfecho.
- El 0% dice sentirse parcialmente satisfecho.
- El 20% dice sentirse insatisfecho.



Análisis de Resultados de la Encuesta # 4

La encuesta aplicada al personal administrativo demostró un 85% de satisfacción respecto de la gestión de la comunicación en la institución. Sin embargo, un 20% de los encuestados expresa sentir que en su ambiente laboral no encuentra condiciones favorables para su bienestar y desarrollo, puesto que –consideran- las decisiones tomadas por los directivos no son recibidas puntualmente y no poseen información suficiente de las funciones que debe cumplir dentro de la institución. Además, el 60% desconoce el cronograma establecido para sus capacitaciones.

Opiniones acerca de la Comunicación Intra- Institucional

En los meses de septiembre y octubre, se realizaron entrevistas (Anexo 5) a un grupo de informantes de calidad de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” para conocer sus percepciones acerca del manejo de la comunicación en la institución, a partir de su experiencia.

Entrevista al Rector de la institución

Este funcionario es oficial en servicio activo de la Fuerza Aérea y lleva casi dos años desempeñando el cargo de Rector de la institución. Actualmente, dice

no sentirse satisfecho con el desarrollo de la comunicación dentro de la unidad educativa. “Desde el organigrama no estoy satisfecho, porque en él no existe un área de Marketing o de Comunicación Social”.

Además, indica que “los alumnos debería saber cuáles son nuestros objetivos y hasta dónde queremos llegar, pero a veces cuando se entrevista a alumnos o padres (uno) se da cuenta de que muchas cosas ellos no conocen y eso quiere decir que en algún lugar se está bloqueando la comunicación”.

Por esta razón, este oficial considera que en la cultura de la institución se deben producir algunos cambios que garanticen la transmisión efectiva de la información y la retroalimentación. Hoy por hoy, quienes se encargan de gestionar la comunicación externa y marketing de la institución son el bibliotecario del plantel y una comisión “De lo Social”, integrada por docentes. La comunicación interna no tiene una persona fija que se encargue de hacerla funcionar.

En cuanto al encargado de la Biblioteca, que es quien lleva el mayor peso en los asuntos de comunicación, el Rector manifiesta: “Ahora se está cumpliendo una función doble en la biblioteca. Él está trabajando con las disposiciones que yo le doy. Mientras no haya un departamento, no hay funciones definidas”. En este sentido, en la institución no existe un manual de funciones que defina lo que tiene que hacer cada empleado. Solo existe un reglamento interno que orienta las responsabilidades de los cargos principales de la institución. “Tener un manual ayudaría a mejorar la parte académica y administrativa, porque cuando uno tiene claras las funciones que va a hacer no está cumpliendo las funciones del otro y eso da lugar a que haya una mejor organización”.

Adicionalmente, afirma que no existe un plan estratégico de comunicación y reconoce que tampoco hay políticas que definan cómo se debe manejar este aspecto en la institución. Lo que sí está establecido es que para informar acerca de decisiones relevantes, “sabemos hacer reuniones (o e el mayor de los casos, enviar) memorandos”. Sin embargo, el problema que siempre se presenta para entablar un diálogo cara a cara con su público interno es el tiempo. “Porque las reuniones no se pueden hacer todo el tiempo, porque (los profesores) tendrían que dejar abandonadas las aulas” (...) “Quienes deben mantener la comunicación mía son los directivos. La comunicaciones está a medias, falta mantener informada a la gente”.

Otro problema es que “a veces hay cosas que se dicen a los directivos y no se le dicen al Rector, (algunos colaboradores dicen lo que no les puede causar problemas).

También comenta que meses atrás se realizó un estudio de mercado encaminado a la creación de un nuevo local para que funcione la unidad educativa. Esta investigación definió el target de la institución, pero éste aún no ha sido socializado a los colaboradores del plantel. También expresa que si bien existe una idea de la imagen pública que se desea proyectar, la realidad es que ésta no está formalizada ni definida en algún documento. Así mismo, dice no estar satisfecho con el desarrollo actual de la comunicación externa, pero “hemos avanzado bastante”, concluye.

Entrevista a la Vicerrectora del plantel

Esta funcionaria, especializada en Educación, lleva ocho meses en el cargo de Vicerrectora de la institución. Anteriormente, laboró en otra unidad educativa también regida por la Fuerza Aérea.

Durante este tiempo, ha podido percibir diferentes situaciones que la llevan a no sentirse totalmente satisfecha con el manejo de la comunicación dentro del plantel. Una de ellas es la existencia de un organigrama que no está adaptado a las necesidades de la institución. Otra es la falta de políticas definidas, escritas y socializadas para saber cómo comunicarse bien tanto dentro como fuera del liceo. Además indica no conocer una propuesta interna de socialización de la visión corporativa de la organización.

También comenta no percibir una buena retroalimentación, puesto que “nosotros podemos recibir la información del Rector y luego darlas a nuestros jefes de áreas, y nuestros jefes de áreas a nuestros maestros; pero no tenemos el canal inverso. No sabemos qué opinan los maestros. Muy pocas veces podemos recoger esta información efectivamente”. Por todo esto, esta Vicerrectora mantiene que es importante la creación de una unidad de Comunicación.

En cuanto a los canales para la comunicación interna, señala que “el más útil y rápido es el memorando. Hay también una verbalización de las órdenes, pero es mucho más complicado cuando es así porque se podría decir que hay gente que no la escucha, que no estuvo, que no sabe, y eso obliga a que la comunicación sea escrita”.

Desde su perspectiva, uno de los problemas más comunes de comunicación es que “la gente hace lo que le conviene. Prefieren decir que no han conocido la información, eso les libera de obligaciones. Vienen de una práctica de no cumplir órdenes, siempre que no sea estrictamente necesario y eso dificulta cualquier tipo de imposición de medidas

rápidas. Entonces hay que tomarse más tiempo en hacer un memorando, hacerlo firmar y esperar la respuesta”.

Esta funcionaria sabe que se ha realizado una investigación de mercado en la institución, pero desconoce la profundidad con la que fue tratada la imagen pública de ella. Además confirma no saber cómo se maneja la comunicación externa del plantel: “No sé cuál sea el procedimiento y eso implica que no hay comunicación, no sé lo que se hace”.

Entrevista al Inspector General del establecimiento

Este funcionario tiene veinticuatro años trabajando en la institución, de los cuales trece los ha ejercido como inspector de la sección primaria. Desde hace tres años, se desempeña como inspector general de toda la unidad educativa. Esta responsabilidad le permite establecer contacto con diversos públicos de la institución (estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y autoridades), debido a que es un tipo de mediador en los aspectos disciplinarios y administrativos.

En cuanto a la estructura organizacional de la institución, este funcionario comenta que existen un organigrama y un reglamento interno que han sido socializados a todos los colaboradores de la unidad educativa. Dice que en el reglamento se describen todos los cargos: “desde el Rector hasta el conserje”, y que en un alto porcentaje viabiliza la eficiencia académica y administrativa del plantel. También expresa que sí existen políticas de comunicación definidas: “hay comunicaciones contantes, hay memorandos y todo eso a través de la Secretaría General de la institución nos dan a conocer”.

Sobre la visión corporativa de la unidad, expresa que la misión y visión de la Fuerza Aérea se mantienen a través de la unidad educativa y se las socializa por medio de comunicaciones escritas y charlas con padres de familia.

En el ámbito de la comunicación organizacional, se muestra satisfecho con su desarrollo actual. Manifiesta que existen metas y objetivos claros para mejorar la comunicación. “Eso lo planificamos antes del inicio del período lectivo en base a los informes de los años lectivos anteriores. Tratamos de pulir para que el siguiente periodo los problemas disminuyan”. La difusión de esta información se realiza a través de la página web, reuniones periódicas con padres, a nivel general en cursos o cuando haya un asunto de suma urgencia por tratar.

También dice que en la unidad no están identificados los clientes internos ni externos, o por lo menos no se lo han dado a conocer. Desde su perspectiva, -comenta- “la comunicación depende de Inspección General. Toda cosa que se vaya a realizar interna o externamente siempre pasa por Inspección General. La Inspección gestiona la comunicación”. Así mismo, expresa ser él quien maneja el flujo de la comunicación por ser el responsable de ese departamento. Sin embargo, considera importante que exista un departamento especializado en hacer esta labor. “En todo caso, tenemos la comisión de Relaciones Públicas (integrada por docentes) que podría hacer este tipo de trabajo”.

En el aspecto de la comunicación interna, este profesional indica que sí existen políticas claras que han sido socializadas. “El jefe de personal se encarga de hacernos conocer cualquier dictamen de las autoridades”. La toma de decisiones se informa a través del siguiente proceso: “El jefe de personal se comunica conmigo y yo me encargo de comunicarme con mis compañeros de manera verbal o escrita, o por medio de informativos.

Uno de los problemas más comunes que ha detectado a la hora de comunicarse con las autoridades es que “dependemos de un Rector, oficial de la Fuerza Aérea. Él debe cumplir sus horas de vuelo y, en ese sentido, está ausente del plantel; ahí es cuando falla la comunicación. A través de la Vicerrectora, que está todo el día, se envían las inquietudes al Rector.

Este colaborador manifiesta que el sistema más utilizado para comunicarse dentro de su departamento es el verbal. Entre departamentos, se usan los intercomunicadores, los memorandos o la circular. Sin embargo, él prefiere comunicarse de manera oral, “o en el último de los casos, por escrito”.

Comenta que la unidad educativa no cuenta con una publicación impresa propia. “Los directivos de Quito piensan en ‘para qué redundar. Si ya existe la página web, para qué gastar en papelería’”, expresa. Así mismo, dice desconocer si la institución cuenta con servicio de intranet.

Sobre la comunicación externa, manifiesta que no existen políticas formalizadas para gestionarla, pero sí hay “normas tácitas. La gente conoce pero no están escritas”. No conoce si ha habido una investigación de mercado sobre la imagen interna del plantel. Dice tener clara cuál es la imagen pública que desea tener la entidad, aunque no esté definida en ningún documento que la respalde.

En cuanto a su satisfacción sobre el manejo actual de la comunicación externa señala: “De acuerdo con las posibilidades con las que nos manejamos creo que hacemos milagros. Creo que desgraciadamente nosotros no tenemos una libertad económica, pero sí tenemos una buena comunicación porque se ve en los resultados positivos”.

Entrevista al Bibliotecario de la Unidad Educativa

Este funcionario tiene casi 10 años trabajando en la institución. Ingresó para desempeñar el cargo de Bibliotecario del plantel, pero desde hace más de dos años -debido a sus conocimientos en publicidad y marketing- se le ha venido encargando de manera adicional la responsabilidad de gestionar las relaciones públicas y eventos del plantel. Su nuevo cargo aún no consta en el organigrama vigente y, según comenta, hasta ahora sus nuevas funciones no están claramente definidas. “Ahora tenemos el componente de marketing, pero sí sería importante que se subdivida, porque en algunos momentos la comunicación sí falla”, manifiesta.

En cuanto a la estructura organizacional del “Liceo Aeronáutico”, este colaborador comenta que el organigrama actual no está bien socializado, “entiendo que debe ser por los canales de comunicación que están faltando”. La unidad no tiene un manual de funciones, “lo que ocurre en el momento que se entra a trabajar, es que se indican cuáles son las funciones”. Además, no existen políticas de comunicación definidas. “Lo que tenemos que hacer es que se implementen, porque solo se mandan memorandos. No hay un esquema que esté definido. Las políticas no están bien claras”.

Sobre la visión corporativa, este profesional comenta que “la misión y visión si están bastante definidas. Las tenemos en la página web. Se las socializa a los estudiantes y padres de familia mediante un manual que se les envía para el uso de uniformes. Se lo hace a través de medio impreso y de la página web. También esta en lo que es el tríptico institucional”.

Este funcionario dice encontrarse parcialmente satisfecho con el desarrollo actual de la comunicación. “Yo creo que sí falta que la gente se integre más. Tenemos fallas. A veces llega la información, a veces no; o llega muy atrasada”.

También argumenta que no hay objetivos ni metas claras en el campo de la comunicación, pero sí los hay desde el marketing. “En el plano de marketing, si hay objetivos que es lograr una comunicación netamente integral que tanto los padres, los estudiantes, como el personal que trabaja aquí tengan claros los objetivos de comunicación. Se han pasado comunicaciones al rectorado pero aún se están estudiando. Eso en cuanto a la perspectiva del marketing, en cuando a la de comunicación, sí deberíamos implementar algo”.

Sobre la gestión de la comunicación interna, expresa que tampoco hay políticas claras de comunicación. “Habría que escribirlas y darlas a conocer a la gente a través de documentos circulares para que las tengan más claras y las estén recordando siempre. Además, asegura que para comunicar “las decisiones relevantes se manejan memorandos y circulares al personal (...) o se lo hace con órdenes del día a través de altoparlantes”. Sin embargo, indica que a todo el personal se le ha creado una cuenta de correo electrónico para comunicarse, pero no todos lo saben manejar.

El funcionario señala que uno de los problemas más comunes que surgen a la hora de comunicarse con las autoridades está que “muchas veces la gente no es tan formal, dice las cosas vía verbal, cuando debería quedar todo por escrito. Si todos usaran el correo, ya no se deberían remitir cartas si no es algo muy formal para evitar trámites engorrosos”.

Entre los sistemas de comunicación utilizados dentro de un mismo departamento están el oral y el escrito. Para comunicarse con otros departamentos –manifiesta-, los administrativos lo hacen a través de la red interna o vía telefónica.

En cuanto a los canales empleados para la comunicación, la unidad educativa no cuenta con una publicación impresa propia y no posee un video corporativo. Sí cuenta con un sitio web y con un sistema de intranet “pero el público interno no conoce mucho de computación y se les hace muy difícil acceder sobre todo por el tiempo. En el caso de los profesores a veces tienen poquísimo tiempo y no les daría oportunidad de revisar sus correos”.

Por el lado de la comunicación externa, tampoco existen políticas de comunicación. En el 2007, se hizo una investigación de mercado y se comprobó que el público externo tiene una buena percepción del plantel. “La idea es que la gente tenga la percepción de que aquí se imparte una educación con tendencia aeroespacial”.

Así mismo, explica que existe un perfil de la imagen pública que la institución desea tener, pero que “no está lo suficientemente socializado (...) los administrativos conocen este perfil un poco menos”. Adicionalmente, dice que el manejo de la comunicación externa debería ser “más fuerte. Lamentablemente la comunicación dentro de las unidades educativas no está vista como si fuera tan importante, pero eso se está cambiando”.

Este profesional afirma que en los actuales momentos él gestiona solamente la comunicación externa, puesto que “la interna la manejan los mismos directivos”. Por eso considera importante que se formalice la creación de un departamento que abarque la comunicación interna y externa de la institución, porque “al marketing lo tenemos como

una de las ciencias que engloban todas estas actividades, pero sí debe de haber una persona que se especialice en comunicación. Yo soy publicista, pero la comunicación es otra cosa”.

Apreciación Diagnóstica

Las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” demuestran que la comunicación es tomada en la institución como un elemento fundamental para el progreso, pero no es trabajada con total eficiencia: no hay formas de proceder definidas para gestionar la comunicación, no se optimizan los canales de transmisión existentes y aún no todos tienen claro quién o quiénes manejan la comunicación interna y externa en el plantel, ni de qué manera lo hacen.

Las acciones que se toman en torno de la comunicación son generadas por disposiciones espontáneas, que no responden al cumplimiento de una estrategia planificada. Sin embargo, en las autoridades, se percibe el ánimo de fomentar una buena comunicación, pero la falta de herramientas adecuadas para hacerlo y el mal uso de las ya existentes dificultan su aplicación. A esto se adiciona, el que no exista una persona capacitada en Comunicación para liderar el proceso de cambio.

Por lo que se ve necesario crear y consolidar un área o unidad de Comunicación, integrado por una o dos personas con funciones definidas, que plantee y organice un plan estratégico de mejoramiento del aspecto comunicacional, orientado a mejorar la imagen interna y externa de la institución a través de normas y mensajes coherentes.

En el siguiente capítulo, se expondrá un diseño de unidad de Comunicación, junto con una propuesta de estrategias orientadas a mejorar la comunicación organizacional de este establecimiento educativo.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL “LICEO AERONÁUTICO”

El Departamento de Comunicación en la Organización

Retomando lo expuesto en capítulos anteriores, se debe recordar que las empresas e instituciones comenzaron a pensar en la importancia que tiene la comunicación en sus organizaciones desde la década de los 90's. Un estudio realizado por la red DIRCOM³², en el 2005, reveló que el 73% por ciento de las entidades consultadas considera que la importancia de la comunicación es mayor que hace unos años. Esto se debe a que en la comunicación radica la clave del éxito para una buena gestión: sin ella, los mensajes no tendrían los efectos esperados, la implementación de cualquier planificación decaería y los empleados no lograrían identificarse con la razón de ser y esencia del lugar en donde trabajan. Sin lugar a dudas, “La Comunicación Corporativa, como disciplina, reivindica la comunicación como un instrumento y factor crítico que se ha de tener en consideración a la hora, primero, de trabajar y, después, de analizar resultados”³³.

En la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”, sus directivos no piensan de manera diferente. Ellos también consideran que la comunicación es importante para emprender estrategias exitosas en toda institución; sin embargo, sus percepciones no son el

³² La Red DIRCOM reúne a profesionales en un foro activo de conocimientos que promueve el intercambio de informaciones y experiencias con el fin de ampliar dichos conocimientos y elevar el nivel de eficacia e innovación y el valor de la imagen corporativa de las empresas. (<http://www.reddircom.org>)

³³ Revista Chasqui, edición No. 100, 2007

reflejo de lo que está ocurriendo en la organización. Justamente, esta realidad motivó a elaborar y proponer un diseño de departamento de Comunicación para este establecimiento.

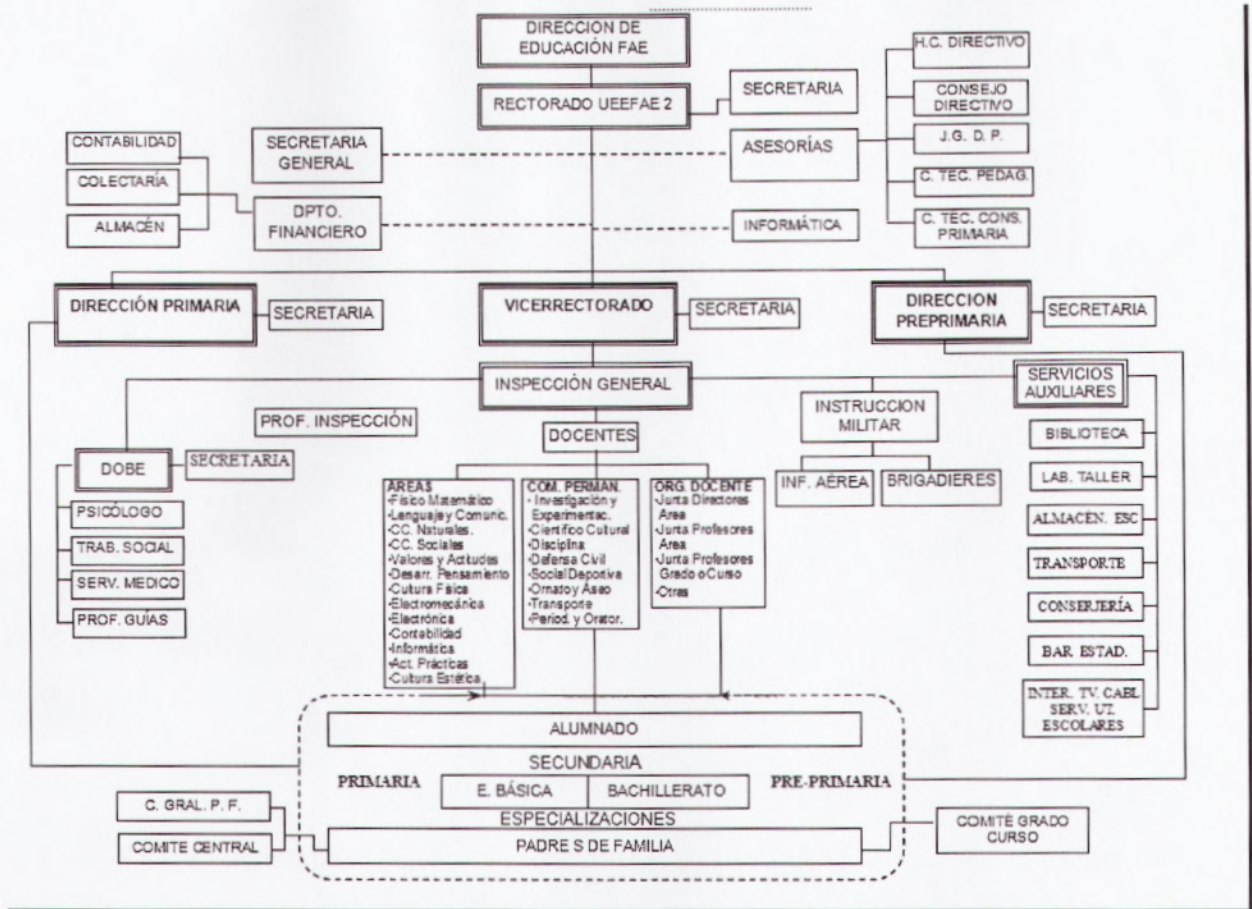
Estructura Organizacional del Departamento de Comunicación

El departamento debe considerarse como parte de las funciones “staff” del Rectorado, debido a las importantes decisiones que debe tomar para beneficiar la imagen de la unidad educativa ante sus públicos internos y externos. Este vínculo es necesario, puesto que el jefe del Departamento de Comunicación (también llamado DIRCOM³⁴) debe saber cómo piensa la máxima autoridad del plantel, para difundir inmediatamente la información (Trelles, 2004).

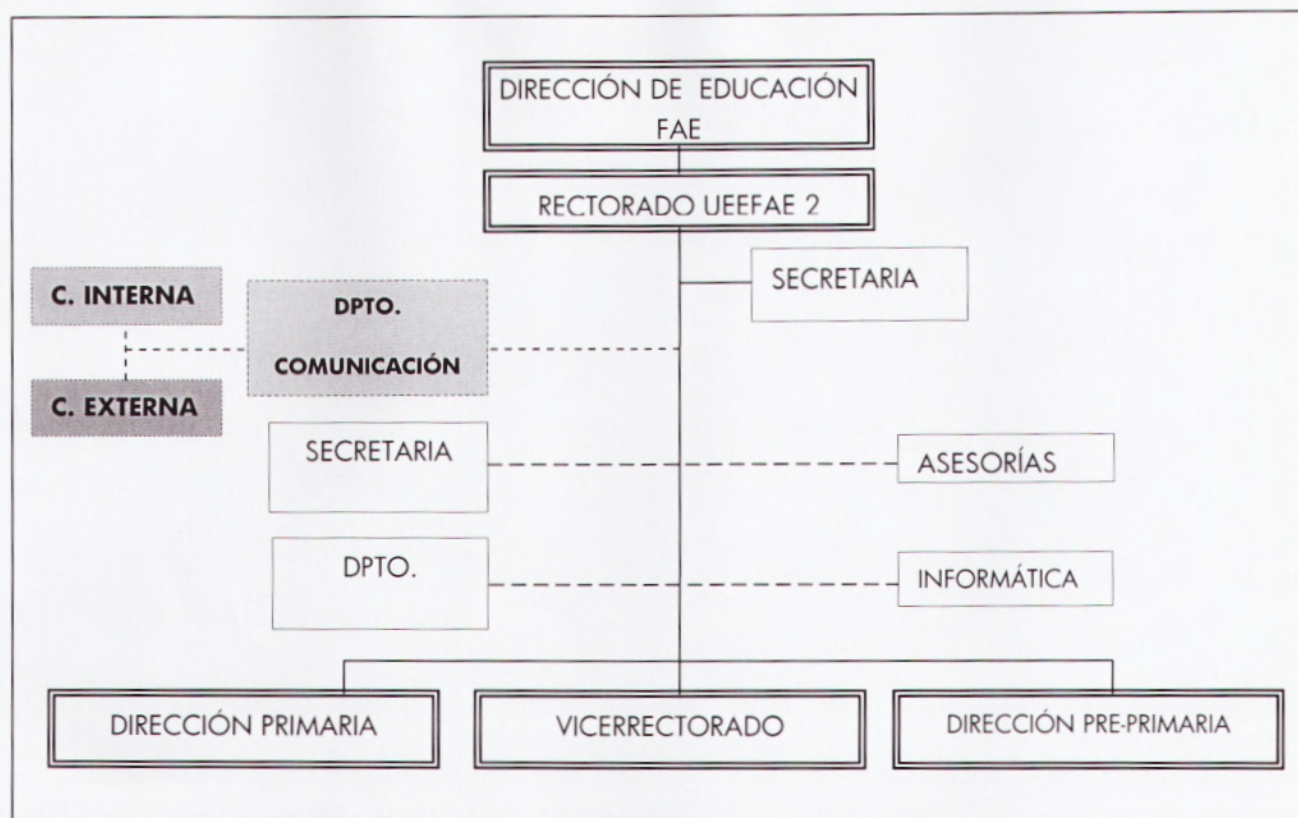
Actualmente, el organigrama vigente del Liceo Aeronáutico no presenta un espacio destinado a un Departamento de Comunicación.

³⁴ CASTRO, Benito. El auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla. 2007. pág. 42 (<http://augecomucor.com/>). *DIRCOM: Director de Comunicación

Organigrama Estructural De La UEEFAE No. 2



Sin embargo, si se llegara a aplicar el diseño de Departamento de Comunicación propuesto en este capítulo, su ubicación en el organigrama estructural vigente sería la siguiente:



Una vez ubicado el Departamento de Comunicación en la estructura organizacional de la institución, se debe puntualizar cuáles son sus **áreas de resultados clave**. Estas áreas son los ámbitos de acción en los que debe intervenir el Jefe de Comunicación para lograr el éxito. En el sitio web Gestipolis³⁵, se expresa que “las áreas de resultados clave establecen los lugares (ámbitos) dónde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos”.

En el caso del Liceo Aeronáutico, el diagnóstico comunicacional realizado demostró que las áreas clave en las que se debe trabajar son las siguientes:

³⁵ *<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores2.htm>

Imagen interna	Imagen externa	Visión corporativa
Comunicación interna	Comunicación externa	Cultura organizacional

Misión/Visión del Nuevo Departamento de Comunicación

Misión: Difundir estratégicamente información de la institución para, así, mantener su buena imagen y mejorar su reputación.

Visión: Ser el vínculo que mantenga la comunicación interna y externa de la unidad educativa y el promotor de actividades culturales y sociales que permitan el desarrollo cultural y humano de los públicos de la institución.

Objetivos Estratégicos

- Crear una cultura organizacional que muestre una imagen positiva de la institución y afiance el sentido de pertenencia de sus colaboradores.
- Beneficiar el clima laboral de la unidad educativa.
- Proyectar local, regional y nacionalmente los valores del plantel, a través de la gestión de su imagen y el desarrollo de su identidad.
- Aumentar y mejorar la reputación de la unidad educativa, para así consolidar su posicionamiento en el mercado educativo.

- Actuar eficientemente en situaciones de crisis de afectación de la imagen interna y externa del establecimiento.

Políticas de Comunicación

Política Internas

- Se deberá fomentar la integración y compañerismo entre el público interno de la institución, conformado por Directivos, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia.
- Todos los colaboradores de la unidad educativa debe conocer cuál es la misión y visión que persigue la institución. Así mismo deberá conocer quiénes forman parte del público externo.
- Todos los colaboradores de la organización debe conocer cuál es la imagen que proyecta actualmente la unidad educativa y cuál es la que desea proyectar en el mediano y largo plazo.
- Todos los departamentos y áreas de la institución deberán informar al Departamento de Comunicación con antelación sobre cualquier actividad que se realizará en nombre de la institución, tanto dentro como fuera de ella, para su correcta difusión.
- La Dirección de comunicación se encargará de crear, desarrollar y evaluar periódicamente canales para la comunicación interna, y/u optimizar los ya existentes.

- Toda información importante para los colaboradores de la institución deberá ser canalizada a través del Departamento de Comunicación para su divulgación interna. Así mismo, se le deberá informar sobre todo cambio, ascenso o ingreso de nuevo personal.
- Los Directivos y los colaboradores de la unidad educativa deberán tomar cursos o seminarios de formación que ayuden a consolidar su cultura organizacional, imagen e identidad, y que mejoren la calidad de su comunicación.
- Todos los documentos del plantel (cartas, memorandos, actas, oficios) deberán ser escritos con claridad y precisión, con parámetros similares en estilo de tipografía, logotipo de la institución y demás elementos que formen parte de la imagen visual de la institución, con el fin de tener criterios unificados a la hora de su elaboración.

Políticas Externas

- El Departamento de Comunicación deberá supervisar y controlar toda la información que se desee difundir a través de los diferentes medios de comunicación, con excepción de temas de carácter técnico-pedagógico para publicaciones especializadas.
- El Rector del plantel es el único vocero oficial de la institución. En caso de su ausencia, ese rol lo podrá cumplir el jefe o coordinador del Departamento de Comunicación o algún otro delegado especial.

- El Departamento de Comunicación se encargará de atender todo lo relacionado a las invitaciones protocolarias y de prensa que involucren a la institución en el desempeño de sus funciones.
- El Departamento de Comunicación normará, autorizará, supervisará y realizará el diseño de producción y desarrollo de toda campaña publicitaria o publicación.
- Todos los departamentos y áreas deberán ajustarse en materia de publicidad y comunicación a un programa anual de medios.
- Todo material relacionado con la imagen del “Liceo Aeronáutico” deberá ser supervisado y aprobado por el Departamento de Comunicación.
- Se deberá fomentar la integración entre el público interno y externo de la institución.

Descripción de Funciones Departamentales

Entre sus principales funciones, pueden concretarse las siguientes (Trelles, 2004):

- ***Función normativa:*** Persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de la imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la institución.
- ***Función de servicio:*** Se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos o áreas y filiales del establecimiento en sus cometidos comunicativos.
- ***Función formativa:*** Se manejan en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la trasmisión de la cultura de la organización.

- **Función prospectiva:** El Departamento de Comunicación debe convertirse en un observador permanente de la imagen de la institución. Por eso es importante que se realice un informe anual que recoja el estado actual y las tendencias de los competidores directos, el mercado y la opinión interna y externa de la institución.

A continuación se expondrá la de **descripción del cargo** de Jefe del Departamento de Comunicación, tal y como debería ser considerada para su futura aplicación.



UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL

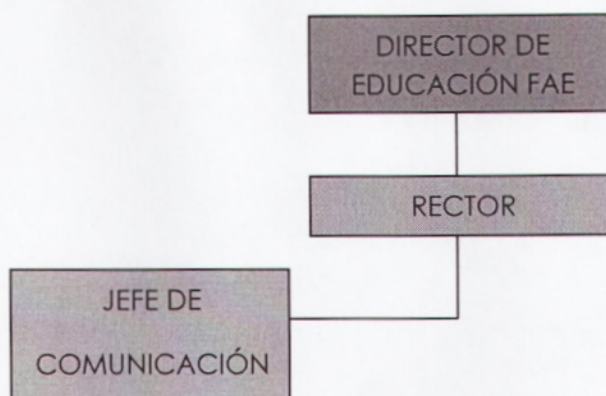
“LICEO AERONÁUTICO”

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Datos de identificación

- | | |
|------------------------------|--------------|
| 1.1 Nombre del departamento: | Comunicación |
| 1.2 Nombre del cargo: | Jefe |
| 1.3 Cargo al que reporta: | Rector |
| 1.4 Cargo al que supervisa: | Asistente |

2. Ubicación del cargo en el organigrama



3. Misión del cargo

Planificar, dirigir, controlar y evaluar las políticas y actividades encaminadas a posicionar a la institución entre la sociedad en general y entre el público al que atiende, en particular; así como aquellas que tienen por objeto informar y publicitar los servicios que ofrece la unidad educativa y comunicar e informar sobre el plantel a través de los diferentes medios de comunicación.

4. Responsabilidades

- Brindar un soporte eficiente para el cumplimiento de los objetivos y plan estratégico de la institución.
- Mantener la fluidez y agilidad de la comunicación con el Rectorado y toda la organización.

- Utilizar y explotar eficazmente las posibilidades tecnológicas concedidas para su gestión.

5. Descripción de funciones

- Generar canales útiles y propicios para la comunicación institucional interna y externa.
- Elaborar un plan de comunicación que garantice la calidad de la cobertura y la difusión de la información vinculada con la institución, con el propósito de afianzar el sentido de pertenencia, revalorizar la memoria histórica y proyectar provincial, regional y nacionalmente los valores del plantel.
- Hacer sugerencias al Rectorado sobre el plan estratégico de comunicación que pretende seguir la institución.
- Coordinar con los otros departamentos de las acciones necesarias para la elaboración del Informe Anual de Gestión, para su posterior publicación.
- Evaluar las acciones que se toman en cuanto a la comunicación interna y externa de la institución.
- Gestionar las relaciones del Rectorado con los medios (entrevistas, artículos de opinión, reuniones de trabajo), en función de los intereses estratégicos en cada momento.
- Representar a la organización ante los Medios de Comunicación.

- Gestionar con el Rectorado la aprobación de todo tipo de información y documentos de la institución, que sirvan para comunicar cualquier tipo de publicidad, evento o actividad.
- Proponer al Rectorado la organización de actividades, servicios y eventos.
- Crear las bases de la cultura organizacional.
- Desarrollar y proteger la reputación institucional.
- Dirigir las actuaciones de comunicación en situaciones de crisis.

6. Contactos:

Internos: Todos los departamentos y áreas de la institución.

Externos: Medios de comunicación, agencias de publicidad, fotógrafos, imprenta, unidades educativas, dependencias de las Fuerzas Armadas, comunidad.

II. PERFIL DEL CARGO

Educación formal:	Título de tercer nivel (Licenciatura)
Especialidad académica:	Comunicación Social
Otros estudios necesarios:	Publicidad, Planificación estratégica
	Internet y utilitarios de Office
Experiencia Profesional:	3 años en cargos similares
Competencias genéricas:	Conocimiento de la institución
	Capacidad de análisis y planificación estratégica
	Dominio de la comunicación interpersonal

	Trabajo en equipo
	Atención al cliente
Competencias comunicacionales:	Buena expresión oral y escrita
	Pensamiento crítico
	Creatividad e innovación
	Buena relación con medios de comunicación

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS

El diagnóstico de comunicación intra-institucional realizado en Unidad Educativa “Liceo Aeronáutico” (expuesto en el Tercer Capítulo de esta monografía) reflejó el grado de satisfacción del público interno de este plantel, así como también reveló en qué aspectos se deben trabajar para conseguir una comunicación más eficaz. En los directivos de este establecimiento educativo, existen los deseos de mejorar la situación actual de la comunicación, sin embargo no poseen las estrategias adecuadas para hacerlo. Por ese motivo, se recomienda implementar las siguientes estrategias que pretenden impactar en las áreas de resultados clave del plantel, a través de las actividades que se detallan a continuación.

Área de resultados clave: comunicación interna

- Evaluar periódicamente los canales empleados para la comunicación interna y verificar que tan eficaces son y la manera de optimizarlos.

- Capacitar al personal, especialmente al docente, para el uso de la intranet y el correo interno.
- Mantener reuniones periódicas con el personal para conocer acerca de su satisfacción y avances.
- Iniciar campaña interna que fomente la importancia de la comunicación cara a cara y enfatice en el malestar que causan los rumores.
- Tomar a la Comunicación como un eje transversal en el desarrollo de las materias en clase.
- Impulsar jornadas de integración entre el personal docente, padres de familia y estudiantes.
- Diseñar y ofrecer a los profesores espacios de reflexión y de formación sobre los aportes de la comunicación al mejoramiento de las relaciones docente-estudiantes en el proceso formativo.
- Realizar encuestas y entrevistas periódicas sobre el desarrollo de la comunión interna en la institución.

Área de resultados clave: comunicación externa

- Procurar mantener estrecho contacto con todos los periodistas que cubren el área de Educación, de los diferentes medios de Comunicación del país. Mantener reuniones con algunos periodistas clave y proponerles diversos temas para su publicación.
- Definir cuáles son todos los públicos externos y establecer canales adecuados para la retroalimentación.

Área de resultados clave: imagen interna

- Propiciar y estimular la participación de los integrantes de la institución en eventos de tipo académico y social.
- Estimular y dar reconocimiento a los integrantes del plantel por su destacado desempeño en el cumplimiento de sus labores, así como en su proyección personal y profesional.
- Desarrollar mecanismos de información y comunicación interno de la unidad educativa, que posibiliten la participación y amplia información de los integrantes de esta sobre las decisiones, perspectivas y proyecciones de la organización.
- Celebrar mensualmente el onomástico del personal.
- Empezar una campaña interna que afiance el sentido de pertenencia del personal, especialmente del docente.
- Mantener desayunos de trabajo entre los directivos y demás personal de la institución.

Área de resultados clave: imagen externa

- Realizar un estudio de la imagen pública de la institución para conocer su estado actual y determinar sus debilidades y fortalezas para adoptar medidas de mejoramiento.
- Brindar al personal cursos o seminarios sobre Comunicación y Atención al Cliente.

- Realizar un seguimiento de lo que publican los medios de comunicación, con el fin de analizar la imagen que perciben de la institución.
- Mantener actualizado el sitio web con espacios de interés e importancia para los usuarios externos.
- Desarrollar un boletín electrónico mensual que dé a conocer las actividades de la institución.
- Elaborar una revista o boletín impreso mixto, es decir, con información interesante e importante para clientes internos y externos.
- Coordinar la elaboración de un video institucional que destaque las fortalezas y ventajas de la institución.
- Confeccionar *merchandising* o artículos promocionales de la institución, tales como: jarros, *mousepads*, bolígrafos, libretas, adhesivos para los autos, pequeñas agendas telefónicas, calendarios, etc.
- Proporcionar un manual de gestión de imagen y comunicación institucional, así como un manual de normal de identidad visual, que regulen todas las actuaciones del organismo al respecto.
- Planificar una medida de fortalecimiento y promoción de la marca “Liceo Aeronáutico”, a partir de un análisis completo de ella.

Área de resultados clave: cultura organizacional

- Abrir espacios de diálogo con el personal para hablar sobre la cultura de la organización y proponer medidas para su mejor desarrollo.

- Fomentar el cumplimiento de políticas que beneficien el flujo de la comunicación.
- Crear un manual de funciones que describa todos los cargos existentes en la unidad educativa, con el fin de erradicar la confusión y la sobrecarga de trabajo en la institución.

Área de resultados clave: visión corporativa

- Diseñar una campaña interna para recordar constantemente cuál es la misión y visión de la institución (no basta tenerlas escrita en algún lado, se las debe socializar de una manera más interactiva).
- Promover concursos en donde se desarrollen, a través de diferentes disciplinas, la misión y visión de la institución.

Es conveniente destacar que, actualmente, se comente el error de darle más importancia dentro de una organización a las relaciones públicas, subvalorando la influencia que tiene la comunicación interna en la adecuada ejecución de los procesos. De ella depende que exista la coherencia entre “lo que somos y lo que parecemos”.

La efectividad de las estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna, cuando son efectivas y bien gestionadas, pueden brindar múltiples beneficios a cualquier institución o empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad.

Sus **beneficios** pueden ser los siguientes:

- Asegurar la recepción adecuada de los mensajes en los momentos apropiados.
- Ayudar a conocer los objetivos de la institución y su cultura, facilitando que todos sus miembros “remen” en una misma dirección.
- Crear oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Fomentar la confianza en todos sus públicos, a través de su imagen.
- Aumentar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Fortalecer la reputación de la organización.
- Hacer visibles y reconocer los logros individuales y colectivos de la organización.

Por otra parte, según Manuel Alarcón³⁶, los principales **motivos que fomentan el fracaso** de las estrategias de comunicación interna son los siguientes:

³⁶ Alarcón Aguí, José Manuel. www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/politicas_comunicacion.msp

- **Dificultad para ver el retorno de la inversión.** La comunicación interna no puede demostrar contablemente el retorno de la inversión, puesto que su beneficio se ve en el largo plazo.
- **“Somos una institución pequeña”.** No es necesario contar con miles de empleados para beneficiarse de las ventajas de una adecuada comunicación. Del tamaño de la organización, solo dependerán las herramientas que se utilicen para conseguir el propósito de comunicar bien y mejor.
- **Carencia de formalización en los procesos.** No suelen existir pautas escritas cuyo cumplimiento se exija a sus responsables en lo que se refiere a metodologías, planificación, medición de resultados, etc.
- **Ausencia de definición clara de responsabilidades.** Es fundamental delimitar el papel que cada persona cumple en el proceso formal de comunicación. Y esto no tiene que ver sólo con el responsable del Departamento de Comunicación. Incluye a todos los trabajadores que deben aportar información y todos los destinatarios de las comunicaciones.
- **Interlocución compleja.** En ocasiones, hay exceso de interlocutores para transmitir la información, lo que ralentiza el flujo de la comunicación y disminuye su efectividad.
- **Identificación deficiente de audiencias.** Hay que seleccionar a los destinatarios de los mensajes de forma adecuada, porque no toda la información es para todos.
- **Falta de coherencia.** Debe existir un control centralizado de la información importante que asegure que ésta no podrá ser interpretada de maneras diferentes. También, toda comunicación, independientemente del medio que utilice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.

- **Deficiente medición de resultados.** Lo que conduce a interpretaciones erróneas sobre la efectividad y contribuye al problema anteriormente mencionado, por no discernir el retorno.
- **Exceso de información.** Tan dañina es la falta de comunicación como su exceso. Esto contribuye a la confusión, pérdida de interés en la información y una reducción de competitividad.

CONCLUSIONES

Desde la década de los 90's la comunicación ha tomado fuerza en las organizaciones, tomando el lugar que le corresponde como elemento fundamental para el éxito de sus operaciones. Y es que en una organización, todo comunica: su identidad visual, el comportamiento de su personal, los métodos empleados para mantener informados a sus públicos, entre otros más. Por ese motivo se vuelve indispensable que una empresa o institución sepa cómo comunicar a sus públicos objetivos aquellos mensajes que estratégicamente desean compartir para mejorar su imagen y reputación.

Generalmente, las organizaciones comparten la tendencia de beneficiar más a sus clientes externos a través de las relaciones públicas, dejando de lado la importancia que tiene trabajar, primero, en la satisfacción de su personal para garantizar mensajes claros, un buen ambiente laboral y competitividad a través de la gestión de la comunicación interna.

Sin embargo, cuando una organización no logra conseguir esa armonía entre sus ambientes internos y externos, está destinada al caos. La comunicación interna (sea vertical, horizontal o transversal) es una de las herramientas más necesarias e integradoras de las organizaciones y su buen trabajo contribuye a la proyección de una mejor imagen hacia el exterior. Para esto existen herramientas eficaces (como folletos, manuales, soportes promocionales, videos, carteleras, intranet, blogs corporativos y más) que ayudan a canalizar adecuadamente lo que se quiere dar a conocer "casa adentro".

Para la comunicación externa -que suele ser la más trabajada, pero no por eso mejor-, existen herramientas como los boletines y ruedas de prensa, congresos, patrocinio

y mecenazgo, merchandising, sitios webs corporativos, entre otros, que ayudan a informar eficazmente lo que se desea comunicar hacia fuera.

Pero todos los canales de comunicación ya mencionados no podrían tener el éxito esperado si no son liderados, de manera estratégica, por un especialista en Comunicación basado en un plan de mejoras continuas.

Al igual que muchas instituciones en Ecuador, la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico”, de Guayaquil, ha descubierto la importancia que tiene la comunicación en el cumplimiento de su misión. Sin embargo, un diagnóstico de comunicación interna realizado en este plantel reveló que dentro de él no se están manejando adecuadamente las herramientas que tienen a su alcance para mejorar la gestión de su comunicación, lo que provoca la insatisfacción del 25% de su público interno (docentes en mayor medida).

Los directivos de esta unidad educativa están conscientes de la situación del establecimiento y demuestran ánimos de hacer que mejore. Por esta razón, se propuso el diseño de un Departamento de Comunicación, conformado por un Jefe y un Asistente, que de ser implementado ayudará al progreso de la institución, al cubrir las necesidades que hoy mantiene en los ámbitos de comunicación interna y externa, imagen interna y externa, cultura y visión corporativa.

El diseño propuesto es esta monografía representa una opción que no solo sería de gran utilidad para este establecimiento, sino también para las demás unidades educativas de la Fuerza Aérea, puesto que este diseño puede ser fácilmente adaptado a la estructura organizacional de cualquier institución según requerimientos.

RECOMENDACIONES

Es conveniente para esta institución implementar el diseño de Departamento de Comunicación propuesto en este capítulo lo antes posible, con la ayuda de profesionales en esta disciplina que puedan guiar a los directivos y al funcionario encargado de Comunicación a hacer el levantamiento respectivo de este departamento para que empiece a funcionar desde el próximo año lectivo. Mientras más pronto se actúe en este tema, se podrán hacer correctivos que elevarán la competitividad del establecimiento y el bienestar de sus públicos internos y externos.

Se recomienda también:

- Implementar políticas eficaces en materia de comunicación interna.
- Trabajar en equipo con el Rectorado y otras áreas de la institución para empezar cualquier proceso de cambio, ya que sino se lo acompaña de comunicación efectiva, no se verán los resultados esperados.
- Dar a las comunicaciones internas un rol prioritario en la institución. Sin ella es imposible acercarse a las personas y, hoy por hoy, los colaboradores preguntan, cuestionan y quieren saber todo acerca de su organización.
- La política formal en materia de comunicación debe ser la de mantener debida y oportunamente informado a todo el público interno (personal docente y administrativo, padres de familia y estudiantes), más aún en los momentos de crisis.
- Valorar la comunicación abierta, sincera y presencial para generar confianza y bienestar.

Con todo lo expuesto en esta monografía, se considera que la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” tiene las bases para comenzar una nueva forma de hacer comunicación en su organización. Con constancia, preparación y la aplicación de un departamento que ayude a gestionar la comunicación empezará su proceso de cambio y continuará con su camino hacia la excelencia.

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DISEÑO DEL PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "LICEO AERONÁUTICO"

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES

Señor o señorita estudiante:

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de sus estudiantes de Licenciatura de la carrera de Comunicación Social, ha iniciado el diseño del proyecto de un Departamento de Comunicación para la Unidad Educativa Experimental "Liceo Aeronáutico" con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna y externa de la institución. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo de la comunicación de la unidad.

Nos permitimos indicarle que la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima; sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Por esta razón, dignese contestar el cuestionario con una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente valoración:

Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

ÁMBITO: COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR: Existencia de información clara y oportuna sobre actividades y asuntos relevantes de la institución.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.				
2	Se le ha informado a tiempo sobre su participación en dichas actividades.				
3	Ha sido informado sobre cuáles son las becas que brinda la institución y las formas de acceder a ellas.				
4	Percibe una buena difusión de los concursos académicos y deportivos.				
5	Está satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus cadetes (reuniones, circulares, página web, etc.).				

INDICADOR: Presencia de una cultura organizacional funcional capaz de brindar a los estudiantes elementos necesarios para su desarrollo integral.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se ha proporcionado información clara y útil acerca de cómo se evalúa el aprovechamiento académico y las antigüedades dentro del establecimiento.				
2	Se le comunica correcta y anticipadamente las fechas de destinadas para evaluaciones.				
3	Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.				
4	Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.				
5	Se le ha informado acerca de a quién debe acudir en caso de querer tratar problemas académicos o conductuales con otros compañeros.				
6	Se le brindado información sobre el reglamento de disciplina de la institución.				
7	Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y, como cadete, mantiene una imagen positiva de ella.				
8	Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión de los cadetes.				
9	Percibe una comunicación positiva y fluida entre dirigentes, cuerpo docente y estudiantes.				
10	Recibe un trato cordial por parte del personal que labora en la institución.				
11	Observa en la unidad educativa un ambiente con condiciones aptas para su desarrollo integral.				

ANEXO 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DISEÑO DEL PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "LICEO AERONÁUTICO"

ENCUESTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES Y PADRES DE FAMILIA

Señor representante o padre de familia:

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de sus estudiantes de Licenciatura de la carrera de Comunicación Social, ha iniciado el diseño del proyecto de un Departamento de Comunicación para la Unidad Educativa Experimental "Liceo Aeronáutico" con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna y externa de la institución. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo de la comunicación de la unidad.

Nos permitimos indicarle que la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima; sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Por esta razón, dígnese contestar el cuestionario con una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente valoración:

Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

ÁMBITO: COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR: Existencia de información clara y oportuna sobre actividades de los cadetes y asuntos relevantes de la institución.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.				
2	Las decisiones relevantes que toman los directivos del colegio son comunicadas a los padres de familia de manera correcta y oportuna.				
3	En la institución, existen canales de comunicación que son utilizados efectivamente para la difusión de la información al padre de familia.				
4	Estoy satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a los padres de familia.				

INDICADOR: Presencia de una cultura organizacional funcional capaz de integrar a los padres de familia y representantes a los procedimientos que se realizan en la institución.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se le ha brindado información clara y oportuna sobre las fechas y modalidades de pagos de matrículas y pensiones.				
2	Se ha proporcionado información clara y útil acerca de cómo se evalúa el aprovechamiento académico y las antigüedades dentro del establecimiento.				
3	Se le ha comunicado correcta y oportunamente cuáles son las calificaciones de su hijo o representado.				
4	Ha sido informado sobre cuáles son las becas que brinda la institución y las formas de acceder a ellas.				
5	Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.				
6	Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme de su hijo o representado.				
7	Se le ha informado acerca de a quién debe acudir en caso de querer tratar problemas académicos o conductuales con otros compañeros.				
8	Se le ha brindado información sobre el reglamento de disciplina de la institución.				
9	Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una imagen positiva de ella.				
10	Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el los padres de familia.				
11	Percibe una comunicación positiva y fluida entre dirigentes, cuerpo docente y estudiantes.				
12	Recibe un trato cordial por parte del personal que labora en la institución.				
13	Observa en la unidad educativa un ambiente con condiciones aptas para el bienestar y desarrollo integral de su hijo o representado.				

ANEXO 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DISEÑO DEL PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL “LICEO AERONÁUTICO”

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DOCENTE

Señor docente:

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de sus estudiantes de Licenciatura de la carrera de Comunicación Social, ha iniciado el diseño del proyecto de un Departamento de Comunicación para la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna y externa de la institución. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo de la comunicación de la unidad.

Nos permitimos indicarle que la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima; sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Por esta razón, dígnese contestar el cuestionario con una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente valoración:

Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

ÁMBITO: COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR: Existencia de información clara y oportuna sobre actividades y asuntos relevantes para la institución.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.				
2	Las decisiones relevantes que toman los directivos de la unidad educativa son comunicadas a los docentes de manera correcta y oportuna.				
3	En la institución, existen canales de comunicación interna (cartelera, revistas, boletines, intranet, página web, etc.) que son utilizados efectivamente para la difusión de la información.				
4	Estoy satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus colaboradores.				

INDICADOR: Presencia de una cultura organizacional funcional para el desarrollo integral de los profesionales del Liceo Aeronáutico.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Los profesionales están claramente informados sobre su situación laboral dentro de la institución.				
2	Se le ha informado clara y oportuna sobre las fechas de pagos y sistemas financieros que se utilizan en la unidad educativa.				
3	Se le ha dado a conocer el cronograma de capacitaciones para el personal docente.				
4	Se ha informado y orientado correctamente a los docentes acerca de sus funciones dentro del establecimiento.				
5	Se le ha informado sobre las funciones que debe cumplir dentro de la institución.				
6	Se ha proporcionado información clara acerca de cómo realizar planificaciones y evaluaciones.				
7	Se le ha dado a conocer cuál es la misión, visión y valores de la institución.				
8	Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.				
9	Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.				
10	Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una				
11	Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el personal de trabajadores.				
12	Recibe un trato cordial por parte de sus superiores.				
13	Trabaja en un ambiente con condiciones aptas para su bienestar y desarrollo laboral.				

ANEXO 4



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DISEÑO DEL PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL "LICEO AERONÁUTICO"

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Señor administrativo:

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de sus estudiantes de Licenciatura de la carrera de Comunicación Social, ha iniciado el diseño del proyecto de un Departamento de Comunicación para la Unidad Educativa Experimental "Liceo Aeronáutico" con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna y externa de la institución. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo de la comunicación de la unidad.

Nos permitimos indicarle que la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima; sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Por esta razón, dígnese contestar el cuestionario con una X en el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente valoración:

Muy satisfecho	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Insatisfecho
4	3	2	1

ÁMBITO: COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR: Existencia de información clara y oportuna sobre actividades y asuntos relevantes para la institución.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Se le ha comunicado clara y oportunamente sobre las actividades importantes que cumple el Liceo Aeronáutico, tanto dentro como fuera de sus instalaciones.				
2	Las decisiones relevantes que toman los directivos de la unidad educativa le son comunicadas de manera correcta y oportuna.				
3	En la institución, existen canales de comunicación interna (cartelera, revistas, boletines, intranet, página web, etc.) que son utilizados efectivamente para la difusión de la información.				
4	Está satisfecho con los métodos que se aplican en la institución para mantener informados a sus colaboradores.				

INDICADOR: Presencia de una cultura organizacional funcional para el desarrollo integral de los profesionales del Liceo Aeronáutico.

No.	PREGUNTAS	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Los profesionales están claramente informados sobre su situación laboral dentro de la institución.				
2	Se le ha informado clara y oportuna sobre las fechas de pagos y sistemas financieros que se utilizan en la unidad educativa.				
3	Se le ha informado acerca del cronograma de capacitaciones para el personal administrativo.				
4	Se ha informado y orientado correctamente al personal acerca de sus funciones dentro del establecimiento.				
5	Se le ha informado sobre las funciones que debe cumplir dentro de la institución.				
6	Se le ha informado cuál es la misión, visión y valores de la institución.				
7	Se le ha informado cuáles son las políticas de la institución.				
8	Ha recibido información sobre el uso correcto del uniforme.				
9	Se le ha informado acerca de la identidad de la institución y mantiene una imagen positiva de ella.				
10	Las autoridades fomentan la buena comunicación y la libre expresión entre el personal de trabajadores.				
11	Recibe un trato cordial por parte de sus superiores				
12	Trabaja en un ambiente con condiciones aptas para su bienestar y desarrollo laboral.				

ANEXO 5



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DISEÑO DEL PROYECTO DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL “LICEO AERONÁUTICO”

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DEL “LICEO AERONÁUTICO”

Señor Funcionario:

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de sus estudiantes de Licenciatura de la carrera de Comunicación Social, ha iniciado el diseño del proyecto de un Departamento de Comunicación para la Unidad Educativa Experimental “Liceo Aeronáutico” con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna y externa de la institución. Sus opiniones servirán para valorar y analizar el desarrollo de la comunicación en su plantel.

ÁMBITO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDICADOR: Evidencia de la difusión del orgánico-funcional para viabilizar la eficiencia académica, administrativa y comunicacional de la institución.

- ¿Existe un organigrama actualizado y socializado con sus miembros?
- ¿La institución tiene un manual de funciones que determine cuáles son las funciones de su personal?
- ¿En el manual están descritos todos las funciones de todos los cargos existentes en la institución?
- ¿Estima usted que el manual de funciones vigente viabiliza la eficiencia académica y administrativa de la institución?
- ¿Existen políticas de comunicación definidas en documentos y socializadas con los miembros de la institución?

ÁMBITO: VISIÓN CORPORATIVA

INDICADOR: Misión, visión y valores reconocidos por la comunidad educativa y su entorno social.

- ¿Cuenta la unidad educativa con un documento en donde se defina su identidad y que constituya una referencia inequívoca para sus miembros? ¿Ha sido socializado? ¿De qué maneras?

ÁMBITO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INDICADOR: Evidencia de que se conocen los objetivos, metas y estrategias de la institución.

- ¿Está satisfecho con el desarrollo actual de la comunicación en su organización?
- ¿Qué opina acerca del desarrollo de la comunicación informal o “rumor” en la institución?
- ¿Existen objetivos y metas declarados por su institución para mejorar la comunicación interna y externa? (plan estratégico de comunicación) ¿Han sido difundidos? ¿De qué manera?

- ¿Están identificados los clientes internos y externos de la institución? ¿Los funcionarios conocen quiénes son?
- ¿Existe un departamento encargado de la comunicación de la institución?
- ¿Quién maneja el flujo de la comunicación interna y externa de la institución?
- ¿Este colaborador tiene sus funciones claramente definidas?
- ¿Considera importante la existencia de un departamento especializado en manejar la comunicación de la institución?

ÁMBITO: COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADOR: Existencia de canales que garanticen la eficacia de la comunicación dentro de la organización.

- ¿Existen políticas claras que determinen cómo manejar la comunicación interna en la institución? ¿Están socializadas?
- ¿Qué canales de comunicación tiene la unidad educativa para informar acerca de los acuerdos y decisiones que toman sus autoridades?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes que surgen en la comunicación con las autoridades?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes que surgen en la comunicación con los subordinados?
- ¿Qué opina acerca del desarrollo de la comunicación informal o “rumor” en la institución?
- ¿Qué sistemas de comunicación interna utilizan dentro de un mismo departamento?
- ¿Qué sistema de comunicación interna existe entre departamentos?
- ¿Cómo se comunica usted? ¿Qué canales suele utilizar?
- ¿Cuenta la unidad con una publicación impresa propia? (número de ejemplares, distribución, tamaño, periodicidad, tamaño, número de páginas)
- ¿Tiene algún video corporativo? (Cada cuánto se actualiza, procedimientos de difusión)
- ¿Cuenta con intranet?
- ¿Cuenta con sitio web?

ÁMBITO: COMUNICACIÓN EXTERNA

INDICADOR: Existencia de canales que garanticen la eficacia de la comunicación externa.

- ¿Existen políticas y procedimientos claros que determinen cómo manejar la comunicación externa de la institución? ¿Están socializados?
- ¿Existe alguna investigación de mercado sobre la imagen pública que proyecta la institución?
- ¿Se ha formulado el perfil de la imagen pública que desearía tener la unidad? ¿Conocen los trabajadores este perfil?
- ¿Está satisfecho con el manejo actual de la comunicación externa de la institución?

BIBLIOGRAFÍA

- Irene Trelles. *Comunicación Organizacional, selección de lecturas*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004
- Muchielli, A. *Psicología de la Comunicación*. Barcelona, Editorial Paidós, 1998.
- Mario Krieger, *Sociología de las Organizaciones*. Argentina, Prentice Hall, 2002
- Carlos Fernández Collado. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas, 2002
- Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. México, editorial Diana, 1984
- Martín González, Socorro Olivares. *Comportamiento Organizacional, un enfoque Latinoamericano*. México, Compañía editorial Continental S.A, 1999
- Ronald B. Adler. *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mc México, Graw-Hill Companies, 2005
- Weihrich, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. México, McGraw Hill, 1994.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México, Diana, 1990.
- CASTRO, Benito. El auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla. 2007. pág. 42 (<http://augecomucor.com/>)
- Revista Chasqui, edición No. 100, 2007
- www.reddircom.org
- www.gestiopolis.com

- www.microsoft.com
- <http://www.mitecnologico.com/Main/BarrerasDeLaComunicacionInterna>
- <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/comunicacion.shtml>
- <http://images.google.com.ec>
- www.blogmundi.com/2006/03/30/el-blog-corporativo