

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL MARCO DE LA
CERTIFICACIÓN EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY
MANAGEMENT (EFQM) DEL CENTRO EDUCATIVO CARPE
DIEM”**

TESIS DE POSGRADO

Previa la obtención del Título de:

MÁSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

EKATERINA COELLO KONDRATOVA

Guayaquil – Ecuador

2014

AGRADECIMIENTO

A mi esposo, Luis Fernando, quien es mi fuerza, mi apoyo y mi equilibrio incondicional en todas las esferas de la vida; justo cuando creí que no podía desbordar más de amor por él, pidió vacaciones para reemplazarme en nuestra empresa y que yo pudiera finalizar esto.

A mis padres, Antonio Coello y Ala Kondratova; que, como ex alumno y actual profesora de esta prestigiosa institución, alimentaron mi ferviente sentimiento de pertenencia politécnica desde muchos años atrás.

A mis hermanos Alan, Sandro, y a mi sobrina, Luna: estoy segura de que algún día también serán politécnicos.

A mi suegra, Finita Ceballos, la mejor del mundo.

A mis amigas, que me han sostenido durante pruebas arrolladoras que tuvieron lugar en el 2014: a Verónica Coello, Ivette Hanze, mi fuente eterna de aprendizaje; Frances Sánchez, Viviana Suárez, Liza Portalanza, Denisse Armijos, Andycandy León, Anita Villacres, Viviana Chang, Loli Marún, Carla Zambrano, Erika Garaicoa, María Andrea Romero, Leopoldo Nieto y Héctor Sánchez .

A toda la directiva del centro educativo en el que se desarrolló esta investigación.

Al equipo de Sorayitas de Tomo Hostel.

A todos los que conforman la Escuela Superior Politécnica del Litoral y, sobretodo, a mi tutor de tesis, Jaime Lozada.

DEDICATORIA

A mi esposito.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Presidente del Tribunal

M.Sc. Raúl Barriga

Director

M.Sc. Jaime Lozada

Revisor de Contenido

M.Sc. Jenny Tola

Revisor de Forma

Dr. José de la Gasca

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Ekaterina Coello Kondratova

INDICE GENERAL

PORTADA	1
AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	4
DECLARACIÓN EXPRESA	5
INDICE GENERAL	6
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
ÍNDICE ILUSTRACIONES.....	11
ABREVIATURAS.....	12
CAPÍTULO 1.....	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Resultados esperados	16
CAPÍTULO 2.....	17
METODOLOGÍA.....	17
2.1 Análisis cualitativo	17
2.2 Encuestas	17
2.2.1 Consideraciones generales	17
2.2.2 Encuesta de análisis de identidad corporativa global.....	18
2.3 Entrevistas.....	19
2.3.1 Entrevista cualitativa no estructurada	19
2.3.2 Entrevista semi estructurada	20
2.4 Análisis documental.....	20
2.5 Identificación y análisis de canales de comunicación.....	21

2.6	Diseño del plan de comunicación organizacional interna.....	21
CAPÍTULO 3.....		23
Descripción de la empresa y problemática institucional.....		23
3.1	La empresa.....	23
3.1.1	Organigrama	23
3.1.2	Ubicación	25
3.1.3	Población estudiantil.....	25
3.1.4	Objetivos institucionales.....	25
3.1.5	Enfoque estratégico.....	25
3.1.6	Infraestructura.....	28
CAPÍTULO 4.....		30
MARCO TEÓRICO		30
4.1	Comunicación en las organizaciones	31
4.2	Identidad, imagen y cultura corporativa	32
4.3	Dircom	35
4.4	Visión compartida y conducta intraemprededora	35
4.5	Retroalimentación, clima organizacional y marketing interno	36
4.6	Motivación.....	37
CAPÍTULO 5.....		39
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		39
5.1	Recopilación de información	39
5.2	Análisis de procesos de comunicación	40
5.2.1	Imagen corporativa gráfica	40
5.2.2	Misión, visión, valores y filosofía.....	41
5.2.3	Canales de comunicación interna.....	43
5.2.4	Encuesta de satisfacción de personal	45
5.2.5	Políticas de comunicación organizacional	47
CAPÍTULO 6.....		49
PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....		49
6.1	Planificación	51
6.1.1	Delegación de responsabilidades	51
6.1.2	Presupuesto general	52

6.1.3 Configuración del manual de marca	52
6.1.4 Aplicación de manual de marca a la comunicación interna.....	54
6.1.5 Tiempo de ejecución.....	54
6.2 Construcción de identidad corporativa	54
6.2.1 Objetivo general.....	54
6.2.2 Objetivos específicos	55
6.2.3 Eje comunicacional: la vocación	55
6.2.4 Modificación de la misión, visión y valores	57
6.3 Canales de difusión.....	58
6.4 Cultura corporativa	66
6.4.1 Plan de inducción.....	66
6.5 Comportamiento corporativo.....	67
6.5.1 Gestión del desempeño	67
6.6 Evaluación	70
CAPÍTULO 7.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
7.1. Conclusiones.....	72
7.2. Recomendaciones	74
ANEXOS	75
Anexo 1. Encuesta de satisfacción de personal	75
Anexo 2. Encuesta de análisis de identidad corporativa global en públicos internos.....	76
Anexo 3. Matriz de identificación línea base de comunicación interna	78
Anexo 4. Matriz de identificación de procesos de comunicación interna.....	79
Anexo 5. Matriz de análisis documental.....	80
Anexo 6: Áreas de mejora EFQM	81
Anexo 7: Planificación.....	82
Anexo 8: Plan de acción	83
BIBLIOGRAFÍA	84

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad presentar un conjunto de herramientas y mecanismos para gestionar la comunicación organizacional interna, de manera que aporte a la construcción de la identidad corporativa del centro educativo Carpe Diem, a partir de un análisis situacional dentro del proceso de certificación en el cual se encuentra.

Se realizó una selección de investigaciones descriptivas de contenidos relativos a la clasificación de los componentes que integran la apreciación global de la imagen corporativa interna que fueron aplicados a la estructuración de los ejes temáticos sobre los cuales se desarrolló el plan.

Tuvo lugar un análisis cualitativo sostenido en resultados de encuestas, en entrevistas y en la revisión del archivo documental de la institución, que permitió determinar los temas prioritarios a ser atendidos en relación a la percepción general de los colaboradores de la institución, la motivación y la generación de un compromiso emocional.

Se identificaron oportunidades de intercambio entre los distintos niveles de colaboradores para la implementación de una imagen sólida como marca de empleador, que dieron como resultado la propuesta de un plan enfocado a la configuración de la identidad visual y la cultura corporativa, a través de la potenciación de canales de comunicación ya existentes que se encontraban subutilizados y la propuesta de nuevos formatos para generar un impacto positivo desde la creación de una representación gráfica de la marca.

Se estructuraron políticas de comunicación en relación a los procesos de inducción y retroalimentación con proyección hacia las próximas fases de certificación y las metas del crecimiento general del negocio.

Al ser una estrategia abierta, se espera que continúe alimentándose de nuevas metas en términos de comunicación institucional, de acuerdo a la evaluación del progreso obtenido.

ABSTRACT

The purpose of the following work is to provide tools and strategies to manage internal communication in a way that it'll influence Carpe Diem's educational center corporative identity building; within the context of the certification process that the organization is going through.

The content is based on a selection of descriptive investigations related to corporative image, which were used to structure the core areas of the plan.

A qualitative analysis based on surveys results, interviews and institutional documents was made to identify the priority topics over which the plan will be developed, considering employees general perception about the institution, their motivation and emotional commitment.

A series of opportunities for the exchange between different levels of partners, were identified as a source to deploy a strong employer brand and helped to design a plan that is focused on the setting of the visual identity and corporate culture by improving the existing communication channels and proposing new formats to create an impact through a graphical representation of the trade mark.

On the other hand, communication policies were structured for processes related to induction and feedback, targeting the achievement of next certification phases and the overall business goals.

This is an open strategy, so it will continue growing every time the evaluation allows to set new goals in terms of institutional communication.

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 3. 1 Organigrama	24
Ilustración 3. 2 Crecimiento de población estudiantil en 3 años	28
Ilustración 5. 1 Resultados encuesta de identidad corporativa global	39
Ilustración 5. 2 Misión, visión, valores, filosofía	41
Ilustración 5. 3 Canales de comunicación.....	43
Ilustración 5. 4 Encuesta de satisfacción de personal entorno de trabajo	46
Ilustración 5. 5 Encuesta de satisfacción de personal organización del trabajo y clima laboral	47
Ilustración 6. 1 Plan de comunicación organizacional interna.....	51
Ilustración 6. 2 Slogan “Compartimos una excelente vocación”	56
Ilustración 6. 3 Misión, visión y valores actualizados	58
Ilustración 6. 4 Diseño de afiches	59
Ilustración 6. 5 Diseño de mousepads.....	59
Ilustración 6. 6 Diseño de pendrives	60
Ilustración 6. 7 Diseño de invitación	62
Ilustración 6. 8 Diseño de cuaderno corporativo	63
Ilustración 6. 9 Diseño de cartelera “Tú lo pediste, nosotros lo hicimos”	65
Ilustración 6. 10 Diseño de escalera de la retroalimentación.....	70

ABREVIATURAS

BE	Bicultural English Program
Dircom	Dirección de comunicación
EFQM	European Foundation for Quality Management
IB	Intraentrepreneurial Behaviour
LOEI	Ley Orgánica de Educación Intercultural
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
SE	Sistema Educativo por Competencias

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es un componente transversal inherente en todos los procesos de una empresa y, por lo tanto, requiere de una planificación, una estructura, políticas y una orientación estratégica enfocada a la construcción de una identidad corporativa que repercuta en la imagen de la misma.

En el panorama general de las empresas, la gestión de la comunicación interna es, frecuentemente, desplazada por actividades propias del marketing y las metas comerciales a corto plazo pueden llegar a interferir con la disponibilidad de tiempo necesaria para ejecutar proyectos enfocados a fortalecer la integración entre colaboradores para fomentar el trabajo en equipo en todos los niveles.

Al ser las personas el capital intangible más valioso de la organización, resulta necesario involucrarlas a través de acciones en comunicación interna que potencien la participación, la retroalimentación y el reconocimiento entre sus miembros, como parte de la cultura corporativa que alinee la filosofía institucional con el estilo de dirección, para generar un genuino compromiso con los objetivos institucionales entre los colaboradores.

El punto de partida está en establecer una línea base de la situación organizacional, identificar los canales de comunicación más utilizados, la representación gráfica deseada y los contenidos difundidos al interior de la empresa, para poner en práctica acciones que permitan potenciar las herramientas que configuran la percepción general de los distintos públicos respecto a las decisiones asumidas por la alta gerencia en función de la expansión del negocio.

La inversión en la programación y ejecución de un plan de comunicación organizacional interna representa una oportunidad para la difusión de la esencia de la empresa y su proyección a largo plazo.

1.1 Antecedentes

El centro educativo Carpe Diem (nombre ficticio que se utilizará debido a un acuerdo establecido de confidencialidad) forma parte de un grupo de empresas familiares dedicadas a la educación privada, que cuenta con 44 años de historia en Guayaquil.

Carpe Diem empezó a funcionar en el cantón de Samborondón, en noviembre del 2008, con las secciones de estimulación temprana, maternal y pre kinder. En el periodo lectivo 2013 – 2014 se inscribieron 200 estudiantes, pertenecientes a 165 familias, distribuidos entre los niveles de pre escolar: estimulación temprana, maternal, pre kinder, kinder, de educación inicial; y primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo años, de educación básica. En el periodo lectivo 2014 – 2015 experimentó otro sustancioso incremento, hasta llegar a los 331 estudiantes representados por 323 familias.

Un total de 45 personas laboran en ella al momento de realizar el levantamiento de la información: 9 personas en el área administrativa, 24 docentes, 8 auxiliares y 6 asistentes de servicios.

Entre los periodos lectivos 2012 – 2013, 2013 – 2014 y 2014 – 2015, la población de Carpe Diem tuvo un incremento sostenido, de 84 a 200; hasta llegar a los 331 estudiantes de la actualidad, 154 mujeres y 177 hombres.

Los miembros de la directiva han identificado oportunidades estratégicas en el negocio, lo cual los ha llevado a invertir en una certificación en el modelo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), en el sistema de enseñanza UNO y en la construcción de nuevas aulas. Sin embargo, las acciones comunicativas para transmitir al público interno la visión organizacional se han realizado de forma dispersa.

En abril del año 2013 se iniciaron las actividades ligadas a la certificación del modelo de excelencia EFQM. Se designó un comité de calidad de cuatro personas y un director, entre los mismos colaboradores.

Para alcanzar la fase de acceso del EFQM, las prioridades se enfocaron en el levantamiento de los procedimientos de calidad relativos a procesos, la elaboración de perfiles de cargos, la construcción de indicadores y la realización de encuestas de satisfacción interna y externa; los cuales conformaron las 25 áreas susceptibles de mejora que fueron diagnosticadas.

Pese a las importantes inversiones realizadas en la certificación EFQM, en el sistema de enseñanza UNO y en nuevas aulas, no se contempló la elaboración y ejecución de un plan de comunicación organizacional interna para acompañar estos acontecimientos, por tratarse de un tema poco conocido por los colaboradores y el personal de la directiva.

El centro educativo Carpe Diem necesita implementar herramientas y mecanismos que le permitan estructurar coordinadamente la imagen que desea proyectar hacia su público interno con miras a incentivar al personal para impulsar los objetivos institucionales desde un genuino compromiso, lo cual sólo se logra mediante una visión compartida sostenida sobre procesos efectivos de comunicación corporativa y el conocimiento profundo de la filosofía de la empresa.

En el marco de los avances que ha alcanzado Carpe Diem, el diseño de un plan de comunicación organizacional busca proporcionar insumos para formar un público interno comprometido con los objetivos organizacionales, que se proyecte a alcanzar las nuevas fases del EFQM, a mediano plazo, y que incremente el capital intangible de la institución a largo plazo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Construir la identidad corporativa, mediante la implementación de procedimientos de comunicación interna enfocados a involucrar al público interno con las decisiones estratégicas asumidas por la alta dirección para el crecimiento de la organización.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Diagnosticar los factores relativos al comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa de la empresa.
- b. Identificar el ideario corporativo de la organización.
- c. Estructurar políticas de comunicación para los procesos de inducción y de retroalimentación.

1.3 Resultados esperados

- Estandarización de los procesos de integración de los trabajadores que ingresan a la institución.
- Alineamiento de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización.
- Unificación de los conceptos relacionados con la filosofía de la organización.
- Impacto en los procesos de atracción, reclutamiento y selección de personal a través del fortalecimiento de la marca empleador a nivel interno.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Análisis cualitativo

Para elaborar un plan de comunicación corporativa interna acorde a las necesidades de Carpe Diem en el marco de la certificación EFQM, se partirá de un análisis cualitativo de la información primaria obtenida mediante varias técnicas para establecer los temas prioritarios que abordará el proyecto.

2.2 Encuestas

2.2.1 Consideraciones generales

Carpe Diem es un centro educativo relativamente joven. En el año 2013 por primera vez, en el marco de la certificación EFQM, se realizó una encuesta de satisfacción de personal cuyo análisis permitió tomar el pulso de la organización desde las entrañas. La encuesta se aplicó al 50% de los trabajadores que prestaban sus servicios en ese momento.

La encuesta consistió en 31 preguntas, divididas en dos temas relativos a: organización del trabajo, clima laboral y entorno de trabajo.

Se exploraron aspectos concernientes a la definición de los objetivos, las tareas, las funciones, el reconocimiento, el trabajo en equipo y la comunicación; así como las condiciones ambientales, infraestructura y servicios para el desempeño laboral.

Los resultados de esta encuesta permitieron que la directiva reaccione inmediatamente a las necesidades reveladas por los trabajadores. La información obtenida de estas encuestas constituye la línea base para indagar en la percepción acerca de los aspectos de identidad corporativa global, en el consiguiente levantamiento de información, con un enfoque valorativo e interpretativo. (Ver anexo 1)

2.2.2 Encuesta de análisis de identidad corporativa global

El estudio parte de la realización de una encuesta exploratoria unitaria elaborada mediante la presentación de varias categorías para el análisis de la situación de la comunicación interna en Carpe Diem.

Esta encuesta se realiza de forma personal, tiene como objetivo el levantamiento de información acerca de la percepción de la identidad corporativa global por parte del público interno del centro educativo Carpe Diem en el período lectivo 2013 – 2014.

La unidad estudiada es la organización como tal, en la cual la muestra no estratificada se compone de 25 colaboradores del área de docencia, entre un total de 45 personas que representan al universo al momento de realizar la investigación.

(Minguez, 2000) La estructura de la encuesta comprende cuatro subtemas que componen la identidad corporativa global relativa al comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Esta delimitación obedece al marco teórico general del proyecto, en el cual se ha considerado la definición sistemática de identidad; a esto se ha agregado un quinto factor relativo a la infraestructura (identidad arquitectónica), con el objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores acerca de las condiciones espaciales de trabajo en general. Se han redactado veintinueve preguntas concernientes a los subtemas detallados, las cuales se enfocan en los aspectos esenciales que permitirán delimitar una línea base de la situación actual de la comunicación interna en el centro educativo. Finalmente, una pregunta de contraste para globalizar la percepción evaluada a través de las veintinueve preguntas, en una sola respuesta final.

Se ha considerado una escala ordinal de cinco puntos, a través de la cual el encuestado plasma su apreciación acerca de los aspectos fundamentales que configuran la experiencia vinculada al manejo de la identidad corporativa a través de las interacciones al interior de la organización.

La tabulación de estas encuestas permitirá identificar las tendencias en la percepción de las acciones ligadas a la gestión de la comunicación organizacional interna, el

impacto del estilo directivo en términos de la participación, motivación y reconocimiento del equipo de trabajo. (Ver anexo 2)

2.3 Entrevistas

2.3.1 Entrevista cualitativa no estructurada

“La entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal. Se trata de una conversación con harto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado” (Galindo Cáceres, 1998, pág. 297).

En primera instancia las entrevistas cualitativas tienen como objetivo recolectar información acerca de la actividad diaria del centro educativo, las motivaciones en relación a las decisiones tomadas en relación a la estrategia del negocio y la interacción entre los distintos públicos internos, estas entrevistas están enfocadas a los mandos altos y medios del centro educativo, cinco actores estratégicos al interior de la institución, seleccionados debido a que desempeñan cargos de liderazgo por encabezar procesos administrativos, académicos y de certificación de calidad.

El audio de estas entrevistas iniciales no se registra, debido a la cláusula de confidencialidad acordada entre ambas partes, así como la necesidad de establecer un ambiente de confianza en el cual la grabadora de voz podría interferir generando barreras, acerca de esto se utiliza como base la idea que plantea (Galindo Cáceres, 1998, pág. 293) cuando defiende que “el uso de la grabadora en la entrevista ha motivado la pérdida de concentración comunicativa de los entrevistadores, así como la disminución de habilidades de percepción y agudeza observadora, al ser progresivamente desplazadas estas funciones al instrumento técnico mediador que todos los investigadores utilizan en el trabajo de campo”.

Se recurrió a preguntas abiertas, a modo de diálogo, con el objetivo de llenar una matriz de descriptiva de los elementos con los que cuenta Carpe Diem para la gestión

de la comunicación organizacional general, así como para establecer los temas prioritarios que serán considerados en el diseño del plan interno.

Se realizó el análisis de 16 elementos básicos vinculados a la comunicación organizacional interna para identificar su situación actual. (Ver anexo 3)

2.3.2 Entrevista semi estructurada

Posterior a la tabulación de la encuesta de identidad corporativa global se realizó una entrevista exploratoria semi estructurada, con los directivos del centro educativo Carpe Diem, para profundizar en cada uno de los ítems que componen la encuesta de percepción relativa a: comportamiento corporativo, cultura corporativa, identidad visual, comunicación corporativa e infraestructura. Estas 5 aristas se consideraron para la estructuración del plan de comunicación organizacional interna. (Ver anexo 4)

2.4 Análisis documental

Revisión de los contenidos de 6 documentos que fundamentan el quehacer institucional en diferentes ámbitos, con el objetivo de configurar el panorama general de la comunicación escrita y su impacto en las interacciones al interior de la organización. (Ver anexo 5)

Se revisaron los siguientes elementos:

- Proyecto Educativo Institucional 2014 – 2015.
- Organigrama.
- Cuestionario de primera autoevaluación adaptado a centros educativos y/o de formación no universitarios.
- Matriz de áreas de mejor detectadas mediante taller de autoevaluación EFQM.
- Encuestas de satisfacción de personal 2013 – 2014.
- Encuestas de satisfacción de padres de familia 2013 – 2014.

2.5 Identificación y análisis de canales de comunicación

Observación de los 6 principales canales y herramientas de comunicación con las que cuenta la organización, la frecuencia con la que se utilizan y los criterios que se emplean para gestionar la comunicación en cada uno de ellos.

2.6 Diseño del plan de comunicación organizacional interna

El diseño del plan es de carácter descriptivo. Los procesos de comunicación no son rígidos, todo lo contrario, requieren de mucho ingenio y versatilidad para perseguir los objetivos deseados. Por lo tanto, la generación de valor mediante la gestión de intangibles tiene como una de sus bases la creatividad, la cual involucra un enfoque integral, con un acompañamiento visual que permita generar impacto en los receptores para materializar la marca interna.

Este plan complementa el modelo de excelencia dentro del cual se ha establecido la certificación EFQM; está orientado a la organización y planificación de la comunicación interna.

Se contempla que la aplicación del plan diseñado se materialice en una descripción de los insumos y los productos específicos para comunicar cada uno de los ejes que lo sostienen.

a. Identidad visual

A partir de un análisis descriptivo, enumera los pasos a seguir para la elaboración de un manual de marca. Contempla la organización de los elementos gráficos básicos que componen la experiencia visual vinculada a la representación gráfica de la marca, junto con técnicas y herramientas para el refrescamiento de los elementos actuales.

b. Imagen corporativa

En el marco del calendario escolar, se presenta una descripción de acciones concretas para acompañar el proceso de gestión del cambio, tomando en consideración las 15 funciones de la imagen (Costa,Joan, 2009), aplicables a la realidad del centro educativo Carpe Diem.

c. Filosofía corporativa

Análisis de los canales de comunicación más efectivos para transmitir los hitos que construyen la filosofía corporativa mediante el *storytelling* (Martín González, 2009), técnica del marketing promocional, conocido coloquialmente como *neuromarketing*, que consiste en contar la historia de la empresa desde un punto de vista tan humano y anecdótico que permita conectar emocionalmente con el destinatario, logrando la lealtad de las personas hacia las marcas. El plan contempla una propuesta descriptiva de los diferentes canales de comunicación y de los soportes para las fases de expectativa, presentación - socialización, implementación y posterior evaluación de los resultados.

d. Comportamiento corporativo

Descripción de los procesos de inducción y retroalimentación mediante la condensación de las acciones a realizar cuando un trabajador ingresa a la institución, con el objetivo de involucrarlo con la cultura corporativa.

Se trata de un plan abierto, que, una vez presentado, se irá enriqueciendo de nuevos elementos como resultado de las oportunidades que surgen al aplicar herramientas de planificación y el establecimiento de procedimientos de comunicación interna, así como la retroalimentación de los involucrados, con el objetivo de aprovechar nuevas situaciones generadas en el contexto de la actividad educativa.

CAPÍTULO 3

Descripción de la empresa y problemática institucional.

3.1 La empresa

El centro educativo Carpe Diem (nombre ficticio que se utilizará debido a un acuerdo establecido de confidencialidad) forma parte de un grupo de empresas familiares, dos de las cuales están en el campo de la educación privada.

La unidad educativa fundadora, en la cual se originó el negocio familiar, tiene 44 años de historia y se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

La dirección académica y la gerencia administrativa financiera de ambas instituciones están encabezadas por familiares emparentados en línea recta y colateral, que comparten primer y segundo grado de consanguinidad. Existe una persona responsable de la dirección de marketing, pero no cuenta con una designación formal.

El área de talento humano de la unidad educativa fundadora gestiona todo lo relacionado con el personal de Carpe Diem y funciona en las instalaciones ubicadas en Guayaquil.

Carpe Diem empezó a funcionar en el cantón de Samborondón, en noviembre del 2008, con las secciones de: estimulación temprana, maternal, pre kínder y kínder.

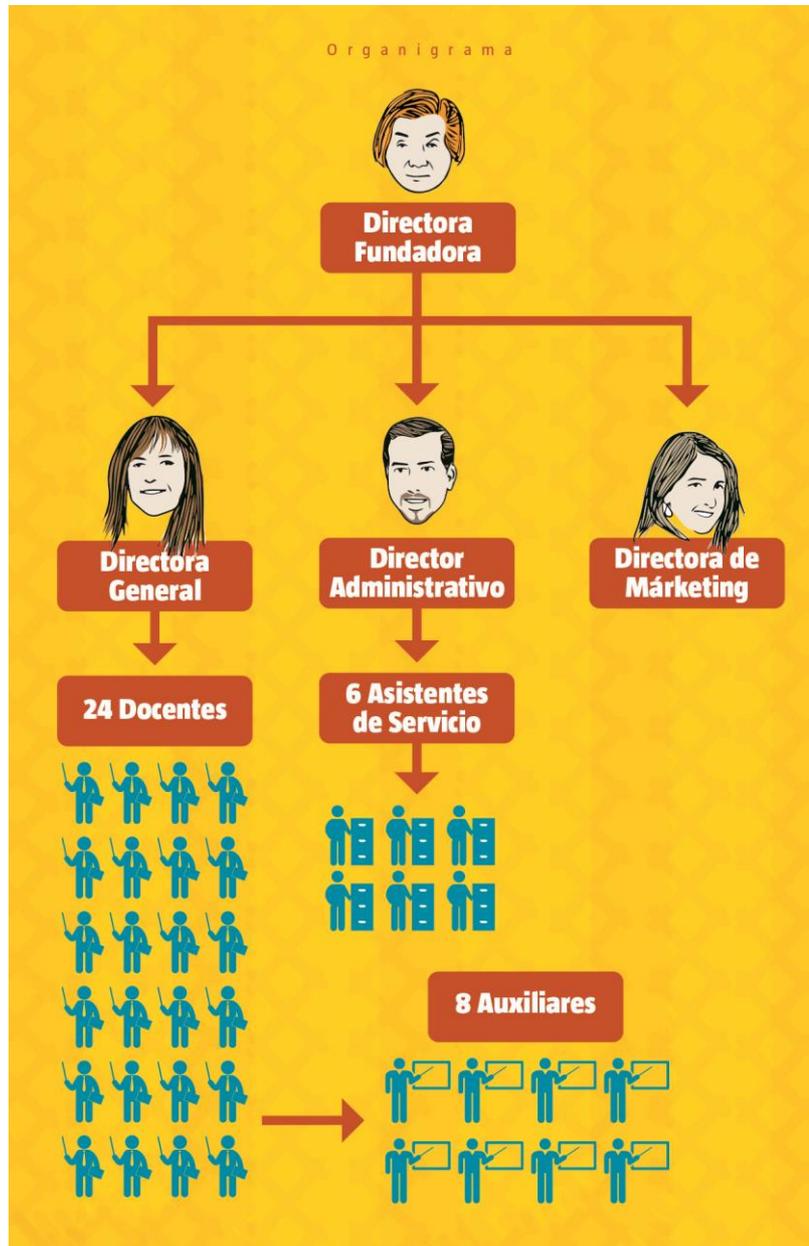
3.1.1 Organigrama

Al momento del estudio, en esta empresa laboraban 45 personas:

- Área administrativa: 9
- Docentes: 24
- Auxiliares: 8
- Asistentes de servicios: 6

La estructura está encabezada por cuatro direcciones encabezadas por: director/a fundador/a, director/a general, director/a administrativo/a y director/a de marketing; ésta última no posee un nombramiento formal como tal

Ilustración 3. 1 Organigrama



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

Además del salario, el personal de Carpe Diem cuenta con beneficios adicionales como: transporte puerta a puerta, seguro médico privado básico, plan corporativo de telefonía móvil con débito automático del rol y plan de becas para los hijos de los colaboradores.

3.1.2 Ubicación

Carpe Diem se encuentra estratégicamente ubicado en la zona de mayor crecimiento urbanístico y demográfico de la Vía La Puntilla - Samborondón.

3.1.3 Población estudiantil

En el periodo lectivo 2013 – 2014 se matricularon 200 estudiantes, pertenecientes a 165 familias, que se encontraban distribuidos entre:

- Educación Inicial: maternal, pre kínder y kínder.
- Educación Básica: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo.

En el periodo lectivo 2014 – 2015 el total de estudiantes matriculados es de 331, 154 mujeres y 177 hombres pertenecientes a 323 familias. Un 65 % de crecimiento en únicamente un año.

3.1.4 Objetivos institucionales

Los objetivos generales y específicos se encuentran detallados en el documento denominado Proyecto Educativo Institucional - PEI (Ministerio de Educación del Ecuador, 2013), a través de la dirección educativa perteneciente al Circuito 2 del Distrito 23, de la Coordinación Zonal 8; integrada por los cantones de Guayaquil, Durán y Samborondón.

Básicamente, éstos abordan el desarrollo integral de todos los actores que intercambian con la institución, la comunidad educativa compuesta por administrativos, directivos, tutores, estudiantes, padres y madres de familia; se destaca la búsqueda del fortalecimiento de la identidad y de los valores de los alumnos y el público interno en relación a la actividad docente.

3.1.5 Enfoque estratégico

El año 2013 fue un año de desafíos, el director administrativo identificó dos oportunidades que permitirían volver más competitivo al centro educativo y acceder

a los incentivos del sector, normados a través del Ministerio de Educación del Ecuador en relación a la actividad. En el ámbito de la tecnología, se incorporó el sistema de enseñanza UNO; y en el ámbito de la calidad, se procedió a la certificación en el modelo de excelencia European Foundation for Quality Management (EFQM).

3.1.5.1 Sistema de enseñanza UNO

En el periodo lectivo 2013 – 2014, por primera vez se implementó el sistema de enseñanza UNO, del Grupo Santillana de España, el cual consiste en la incorporación de una serie de indicadores internacionales establecidos por la UNESCO, mediante una plataforma informática, para medir niveles de calidad educativa (Sistema UNO, s.f.).

Este modelo cuenta con 2 programas: Sistema Educativo por Competencias (SE) y Bicultural English Program (BE), los cuales se basan en herramientas digitales como las tabletas electrónicas para dotar de un contexto tecnológico constante al proceso de aprendizaje, ya que incluso los padres participan de forma más interactiva mediante la posibilidad de revisar todo lo relativo a la formación de sus hijos a través de una plataforma en línea.

3.1.5.2 Certificación EFQM

A fines del año 2012, la alta dirección de la empresa identificó la necesidad de obtener una certificación de calidad que avale la actividad institucional.

Un análisis de las opciones existentes los llevó a escoger el modelo de excelencia EFQM, debido a la orientación específica que tiene hacia las instituciones educativas. Este modelo de gestión fue fundado en 1988, para proporcionar herramientas que permitan aplicar estándares de calidad y está compuesto de varias fases (European Foundation for Quality Management - EFQM, 2014).

La necesidad de establecer procesos y procedimientos fue primordial para que la directiva de Carpe Diem opte por el modelo EFQM, pues hasta ese momento no

existía una organización sistemática relativa a las actividades, funciones y tareas al interior del centro educativo.

A partir de abril del año 2013, el personal de todas las áreas de Carpe Diem se involucró en la implementación de una serie de acciones para obtener la fase de acceso a la certificación del modelo EFQM.

Una autoevaluación del centro, con la presencia de la mayoría de los trabajadores de la institución permitió establecer la planificación y ejecución de las actividades que permitirían que la institución se certifique en la fase de acceso del EFQM.

La autoevaluación fue realizada a modo de taller, con un funcionario de EFQM como facilitador.

Los puntos analizados fueron: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos; procesos, productos y servicios; resultados en los clientes, en las personas y en la sociedad (European Foundation for Quality Management - EFQM, 2014).

A partir del taller realizado en el marco del inicio de la obtención de la certificación EFQM, en el mes de abril del 2013, se detectaron 25 áreas de mejora sobre las cuales se implementarían acciones específicas. Se definieron equipos de trabajo mediante la designación de un director de calidad, y la conformación de un comité de calidad junto con un comité de líderes. (Ver anexo 6)

3.1.5.2.1 Fase de Acceso EFQM

Entre las 25 áreas de mejora, se escogieron 4 temas prioritarios sobre los cuales trabajaron para acceder a la fase de inicio de EFQM:

- elaboración de perfiles de cargo
- encuestas de satisfacción del personal y de los padres de familia,
- construcción de indicadores
- levantamiento de procesos

El 10 de diciembre de 2013, luego de concluir exitosamente con estos procesos, Carpe Diem obtuvo formalmente la fase de acceso a la certificación EFQM.

3.1.6 Infraestructura

Carpe Diem cuenta con diecisiete salones de clase equipados con aire acondicionado, una cancha de uso múltiple, coliseo cubierto, parque, juegos, un parque acuático, huerto ecológico y salón de computación con treinta ordenadores; además, se ha construido un bar institucional para brindar servicio de alimentación, tanto para estudiantes como para docentes.

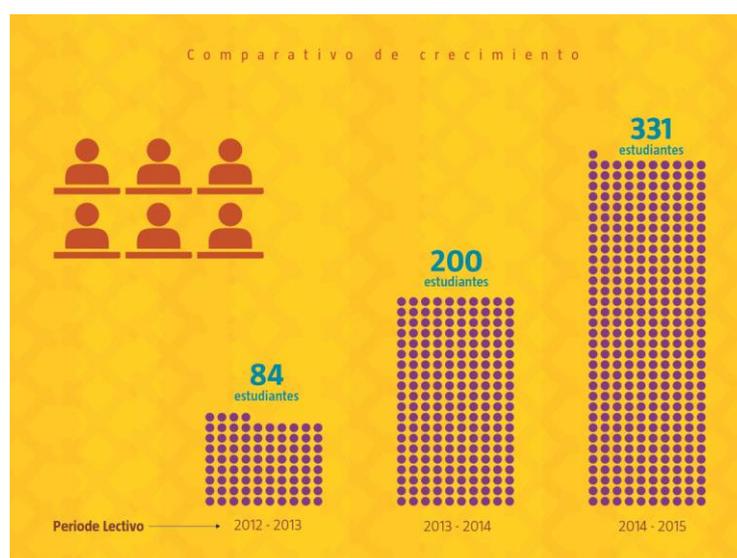
El área administrativa posee doce puestos de trabajo con acceso a computadora y extensión telefónica.

3.2 Problemática institucional

En el último año, el centro educativo Carpe Diem ha presentado el crecimiento más significativo de su historia.

En el periodo lectivo 2012 – 2013, el número de estudiantes fue de 84, en el periodo lectivo 2013 – 2014 se elevó a 200 estudiantes y, en el actual periodo 2014 – 2015 cuenta con 331 estudiantes; con lo cual ha experimentado el consecuente incremento de personal e infraestructura.

Ilustración 3. 2 Crecimiento de población estudiantil en 3 años



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

Existe un contraste en relación a las decisiones estratégicas en el ámbito empresarial; por un lado, la alta dirección ha decidido realizar significativas inversiones en un sistema educativo de vanguardia, como el Sistema UNO, y en una certificación europea de excelencia EFQM; sin embargo, no ha contemplado las oportunidades que ofrece la planificación de la comunicación interna con el enfoque de contribuir a la construcción de la identidad corporativa, en el marco de los avances en temas de calidad que se han obtenido gracias al proceso de certificación.

Debido a este crecimiento organizacional, en los últimos meses se ha incorporado nuevo personal al centro educativo, lo cual ha revelado la necesidad de establecer políticas de comunicación interna para implementar efectivamente un plan de inducción que, además de mostrar las funciones y tareas del trabajador recién contratado, lo vincule positivamente con los aspectos más relevantes que inciden en el comportamiento y la cultura corporativa.

Además, Carpe Diem requiere de estrategias definidas para la utilización de los canales de comunicación, de manera que se obtenga un impacto positivo en la utilización de éstos por parte de sus usuarios.

El centro educativo Carpe Diem requiere del diseño de un plan de comunicación interna para implementar herramientas y mecanismos que le permitan estructurar coordinadamente la imagen que desea proyectar hacia su público interno, con miras a incentivar al personal para impulsar los objetivos institucionales desde un genuino compromiso, lo cual sólo se logra mediante una visión compartida sostenida sobre procesos efectivos de comunicación corporativa y el conocimiento profundo de la filosofía de la empresa.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico ha sido elaborado considerando que no existen antecedentes relacionados a la planificación de la comunicación interna en Carpe Diem. El diseño del plan de comunicación organizacional interna para el centro educativo Carpe Diem busca solucionar, desde la asesoría externa, las necesidades relativas a la configuración de todas las acciones comunicativas al interior de la organización, contemplando su misión, su visión, sus valores y, en general, su filosofía. Tomando en cuenta el contexto de la certificación en el modelo de excelencia EFQM, considerará la implementación de los procesos necesarios para configurar los mecanismos y soportes que beneficien a la construcción de una identidad organizacional global entre sus colaboradores en alineación a sus objetivos estratégicos.

La comunicación de empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación, su acción comunicativa propiamente dicha, como por medio de su actuación cotidiana o conducta diaria (Capriotti, 1999, pág. 29) Esta definición aborda un importante intangible que varios autores definen mediante un extenso glosario que incluye términos como: identidad corporativa, imagen, cultura organizacional, reputación y marca. Entre los que se puede destacar el aporte de Mínguez, quien propone un marco conceptual para la comunicación corporativa recalando que “es probable que el significado de los términos identidad corporativa, imagen y reputación esté más o menos diferenciado en su uso lingüístico común, pero si estas palabras se convierten en conceptos aplicados a la comunicación corporativa, corremos el riesgo de dar por supuestos territorios compartidos cuando en realidad estamos hablando de cosas distintas” (Mínguez, 2000, pág. 1).

El uso, cada vez más frecuente, de esta terminología empezó a tomar forma en la segunda mitad del siglo XX, con el desarrollo de investigaciones enfocadas a la

gestión de los intangibles en las empresas. El autor catalán señala que el paradigma del siglo XXI es el de la gestión integrada de las comunicaciones y las acciones en la construcción de la imagen y la producción de valor (Costa, Joan, 2009, pág. 26). El lenguaje de las organizaciones se ha trasladado hacia el plano conductual, el ojo público se posa sobre su forma de hacer las cosas, no únicamente en los discursos textuales que emiten mediante los canales tradicionales.

Asimismo, estas acciones generan impacto en su público interno, crean la oportunidad de potenciar las habilidades de los miembros y la sinergia de éstos en función de los objetivos estratégicos de la organización, en el marco de una gestión eficaz de la comunicación interna.

4.1 Comunicación en las organizaciones

“La comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización” (Fernández Collado & Galguera García, 2008, pág. 98). Estos autores categorizan mediante varias teorías ordenadas cronológicamente como: clásica, humanística, de los sistemas y contingente; las circunstancias que han impactado directamente en configurar desde distintos enfoques el concepto de comunicación organizacional tal como lo percibimos actualmente.

Los autores señalan que “la era de la investigación de la comunicación organizacional moderna nació poco después de la Segunda Guerra Mundial” (Fernández Collado & Galguera García, 2008, pág. 109), en las décadas posteriores las tendencias en los estudios se orientaron hacia aspectos como: el clima organizacional, la retroalimentación interpersonal; así como la comunicación ascendente y descendente. Ellos señalan la evolución que ha experimentado la perspectiva de la comunicación al interior de las organizaciones, anteriormente marcada por modelos rígidos de interacción formal, caracterizados por la verticalidad de los procesos, hasta una visión participativa de la misma, que norma los principios que la definen en la actualidad.

En el caso del Centro Educativo Carpe Diem, la fase de mantenimiento del modelo de certificación EFQM requiere ser enmarcada en la implementación de acciones concretas enfocadas desde esta óptica que valora la integración de los colaboradores a la organización, mediante el conocimiento y el aporte del capital intelectual diferenciador, al tiempo que continúa propiciando situaciones de aprendizaje que aseguren su trascendencia. “La nueva comunicación pone el énfasis en la gestión de los recursos intangibles de las empresas y el desiderátum de esta gestión lo constituye la reputación corporativa, porque este intangible armoniza los activos duros y blandos más decisivos en la creación de valor para las compañías” (Villafañe, 2012). Una delimitación de aspectos para propiciar una comunicación integral desglosa la comunicación corporativa / institucional, comunicación interna / organizacional y comunicación comercial / marketing (Morales-Lugo & Enrique, 2007), lo cual es claramente observable al interior de la estructura operativa del centro educativo Carpe Diem, con miras a ser debidamente estructurado a través del diseño del plan de comunicación interna.

El seccionamiento y fundamentación de cada una de las ramas que componen la comunicación integral constituye un paso importante en la definición de las competencias que nutren los procesos para cada una de ellas. “Es así como las marcas comienzan a fundarse en valores, acciones coherentes y argumentos verosímiles para abordar las exigencias de un entorno altamente informado y con una capacidad de reacción sin precedentes”. (Véliz Montero, 2011)

4.2 Identidad, imagen y cultura corporativa

La identidad es el ADN de las empresas (Costa, 2003), en el proceso de creación de la imagen corporativa es el eje fundamental que determina su dirección y trascendencia en el tiempo, así como la permanencia en la memoria del público. Además, el autor agrega el planteamiento de que la identidad gráfica corporativa de las empresas debería transmitir su carácter propio y su personalidad diferencial o distintiva a través de logotipos, símbolos y colores (Costa, 2003).

Al delimitar el marco conceptual para la comunicación corporativa “es probable que el significado de los términos identidad corporativa, imagen y reputación esté más o menos diferenciado en su uso lingüístico común, pero si estas palabras se convierten en conceptos aplicados a la comunicación corporativa, corremos el riesgo de dar por supuestos territorios compartidos cuando en realidad estamos hablando de cosas distintas” (Minguez, 2000). La identidad constituye la esencia de una empresa, aquello que sus colaboradores perciben como característico en ella.

Al interior de la organización, resulta fundamental la construcción de una identidad, en el marco de una cultura corporativa que define mediante dos niveles: el estilo, a nivel superficial, y el ideario, a nivel profundo; este último compuesto por las creencias, valores y actitudes (Vélaz, 1999). El autor señala que, en ocasiones, esto se interpreta como “filosofía de la empresa” o “sentido de la misión”. Vélaz agrega que “la cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros” (Vélaz, 1999, pág. 8).

Por otro lado, hace mención de que “la conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la empresa, y comunicando los valores y principios con los que se identifica” (Capriotti, Paul, 1999, pág. 33).

Podría decirse que sobre la identidad corporativa se sostienen las bases de la imagen corporativa que se aspira proyectar hacia el exterior, “la imagen de empresa es la representación mental, es el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, Joan, 2009, pág. 29) El autor enumera las 15 funciones de la imagen:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.
2. Definir el sentido de la cultura organizacional.
3. Construir la personalidad y el estilo corporativo
4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
5. Atraer a los mejores especialistas.
6. Motivar al mercado de capitales.

7. Evitar situaciones críticas.
8. Impulsar nuevos productos y servicios.
9. Relanzar la empresa.
10. Generar una opinión pública favorable.
11. Reducir los mensajes involuntarios.
12. Optimizar las inversiones en comunicación.
13. Acumular reputación y prestigio, el pasaporte para la expansión.
14. Atraer a los clientes y fidelizarlos.
15. Inventar el futuro.

El diseño del plan de comunicación del centro educativo se orienta a alinear los conceptos citados, con el objetivo de establecer una coherencia entre cada uno de los elementos que anclan la percepción acerca de Carpe Diem en el público interno. De la misma forma, toma como base la delimitación de los conceptos de comportamiento corporativo, cultura corporativa, identidad visual y comunicación corporativa; el autor destaca que “el concepto de identidad corporativa no tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud, abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento” (Minguez, 2000), engloba de la siguiente forma los elementos que configuran cada uno de los ejes sobre los que se sostiene la identidad corporativa global:

- Comportamiento corporativo: actuaciones desde un punto de vista funcional.
 - Productos y servicios
 - Procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales.
 - Sistema de toma de decisiones.
 - Métodos de planificación y control.
 - Visión del proyecto empresarial.
 - Historia.
- Cultura corporativa: Conjunto de valores y presunciones compartidos por la mayoría, elementos de integración interna y construcción social de la identidad corporativa.

- Identidad visual: Conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa, un código que determina la forma y usos del logotipo, del símbolo, colores corporativos y del identificador.
- Comunicación corporativa: Conjunto de formas de expresión de una organización.

4.3 Dircom

El término *dircom* corresponde a una apócope para el término *director de comunicación*, que empezó a utilizarse a finales de los años ochenta en el contexto de las investigaciones en comunicación organizacional lideradas por el comunicólogo catalán Joan Costa.

La figura del dircom constituye la de un socio estratégico de las organizaciones, cuya función consiste en diseñar y ejecutar un plan estratégico que aporte valor a la identidad, la imagen y la reputación organizacional, los aspectos intangibles que proyectan a una empresa en el tiempo.

“La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social” (Costa, Joan, 2009, pág. 66). El autor pone énfasis en las condiciones y funciones de la imagen corporativa en la conducta de una empresa, destacando que es lo único que permanece en el tiempo.

4.4 Visión compartida y conducta intraemprendedora

Las visiones compartidas son imágenes que la gente lleva de una organización, crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares (Senge, 2011). Los cinco factores estables que promueven la conducta *intraemprendedora* (Honsby, Kuratko y Zahra, 2000), citado por (Moriano, Topa, Valero, & Lévy, Identificación organizacional y conducta

"intraemprendedora", 2009, pág. 278) se concentran en situaciones cotidianas como: apoyo a la dirección, libertad en el trabajo, recompensas basadas en el rendimiento, tiempo disponible y limitaciones organizacionales o incertidumbre en las tareas.

La idea es que estas motiven a los trabajadores al interior de las organizaciones, desarrollando el compromiso necesario para impulsar como propios los objetivos generales y específicos, de la organización a través de una conducta *intraemprendedora*. Los *intraemprendedores* comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización y arriesgar su capital para llevar a cabo sus ideas de forma independiente, sino que se valen de los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio. De esta forma, la *IB (Intraentrepreneurial Behaviour)* permite que la organización se renueve desde dentro y mejorar así su competitividad en el mercado (Moriano, Topa, Valero, & Lévy, 2009).

Una de las tendencias más recientes en la comunicación es la utilización de herramientas del marketing promocional tales como el *storytelling*, cuya particularidad reside, como señala el autor (Martín González, 2009, pág. 11), en “que debe mantenerse sobre historias de profunda atracción social. Historias en donde da lo mismo que sean reales o ficticias, porque lo único importante es que apelen a los valores sociales de sus públicos”. Esta técnica utiliza como detonante la autonomía del receptor, quién se apropia y empodera de la universalidad con la que son construidos los mensajes. Las imágenes gráficas son un componente fundamental de esta modalidad, deben estructurarse cuidadosamente para complementar el discurso. “La mejor manera de contar una historia memorable y comprometedor es por medio de una imagen. Relatar historias visualmente acelera la comprensión y conforma un lenguaje rápido y común para el compromiso” (Haudan, 2010, pág. 84).

4.5 Retroalimentación, clima organizacional y marketing interno

En la década de 1950 en el panorama de las investigaciones en comunicación organizacional empezó a ser abordado el estudio de los procesos de retroalimentación o *feedback*, así como su influencia en clima organizacional, los

autores mencionan que “los resultados mostraron que la comunicación como retroalimentación (bilateral), específica del emisor al receptor (y viceversa) incrementaban la exactitud de las tareas ejecutadas, y el sentimiento personal de estarlas realizando correctamente” (Fernández Collado & Galguera García, 2008, pág. 111). Además, en el panorama de las comunicaciones ascendentes y descendentes, curiosamente se procedió a incluir el “rumor” como dentro de las redes de comunicación que rigen al interior de las empresas.

Por otro lado, se destacan la importancia del diálogo, un intercambio que se puede dar entre los distintos niveles donde “la retroalimentación define la transmisión de la reacción del receptor hacia el emisor: tiene, por lo tanto, como función principal, ayudar a ajustar el mensaje entre las necesidades y respuestas del receptor y, sobre todo, ayudarlo a sentirse involucrado en la comunicación” (Galindo Cáceres, 1998, pág. 284).

El modelo de Berry “empieza por el fundamento del marketing interno que reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta una ventaja competitiva” (Bohnenberguer, 2006, pág. 54). Agrega que para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente se deben abordar las tareas como si se tratara de productos, ante lo cual el empleado debe involucrarse y participar.

4.6 Motivación.

Los aspectos esenciales que impulsan al ser humano a desenvolverse en su entorno y los estímulos personales que generan sus conductas y acciones han sido analizados en varias teorías. La simbiosis entre la psicología y las ciencias administrativas ha integrado modelos como la pirámide motivacional de Maslow (1991), para ordenar jerárquicamente las necesidades del ser humano, donde se describe que existen necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de autoestima y de autorrealización, en el nivel más alto,

Por otro lado: “Si el trato a los empleados es razonablemente bueno pero éstos expresan pocas actitudes positivas en relación a su trabajo y se niegan a dedicar esfuerzos adicionales en beneficio de la empresa, entonces la organización

experimenta un problema de motivación”, plantea (Herzberg, 1976, pág. 94) En la teoría de los dos factores, el autor señala que las personas se ven influenciadas por: factores de higiene o extrínsecos (factores económicos, condiciones laborales, seguridad, factores sociales y categoría) y factores de motivación o intrínsecos (trabajo estimulante, sentimiento de realización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento, responsabilidad mayor) (Herzberg, 1976).

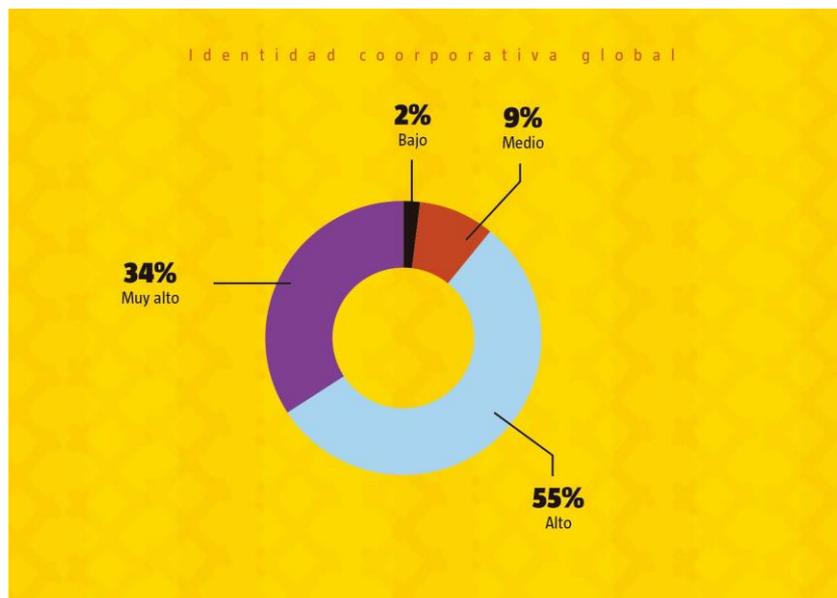
CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 Recopilación de información

En la encuesta de análisis de identidad corporativa global en públicos internos, el grado de identificación que tenían con el centro educativo fue calificado en un 34 % del personal como “Muy alto”, seguido de un 55 % que lo consideró “Alto”, 9 % “Medio” y un 2 % que sostuvo que era “Bajo”.

Ilustración 5. 1 resultados encuesta de identidad corporativa global



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

Estos resultados, aparentemente positivos, resultan tibios al contextualizarlos en el proceso de gestión de cambio hacia el modelo de excelencia EFQM que experimenta la organización, el cual requiere de un compromiso que se espera divisar a través de un incremento en el porcentaje de colaboradores genuinamente identificados con Carpe Diem que expresen un grado de percepción alto en relación a la interacción con los elementos esenciales que configuran esta identidad corporativa.

Aspectos como la identificación de la misión, visión y filosofía institucional deben ser plenamente asimilados por los integrantes de la organización y deben reflejarse en sus respuestas.

5.2 Análisis de procesos de comunicación

La información organizacional de Carpe Diem se encuentra detallada en el documento denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI); aprobado por el Ministerio de Educación del Ecuador, a través del Circuito 2 del Distrito 23 del cantón Samborondón, dentro de lo contemplado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Plan Nacional del Buen Vivir.

En la actualidad no existe un plan de comunicación organizacional que contemple aterrizar esta información en un manifiesto institucional orientado a generar un impacto positivo en el público interno, cada una de las acciones orientadas a la comunicación organizacional de Carpe Diem se han realizado de forma aislada, con una orientación externa.

Por otro lado, las políticas de comunicación relativas a la construcción de una identidad corporativa no se encuentran definidas.

5.2.1 Imagen corporativa gráfica

Actualmente Carpe Diem cuenta con:

- Logo
- Colores institucionales

Los uniformes del personal de Carpe Diem utilizan colores similares a los del círculo cromático utilizado en el logo institucional; sin embargo no existe una definición formal de la luminosidad y saturación que identifiquen a los colores sólidos utilizados que permitan estandarizar su utilización.

No cuenta con un manual de marca ni tipografía definida.

5.2.2 Misión, visión, valores y filosofía

Los textos originales de la misión y la visión de Carpe Diem, que constan en el PEI de la institución, han sido modificados para presentarlos al público en la página virtual del centro educativo. Han sido detalladas tanto en español como en inglés, lo cual proyecta la enseñanza bilingüe como fortaleza de la institución.

Ilustración 5. 2 Misión, visión, valores, filosofía



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

A. Misión

Anteriormente, tenía una extensión demasiado amplia, una redacción incorrecta, un exceso de comas y un abuso del gerundio, que se utilizó en seis ocasiones. Actualmente, en la versión expuesta en la página web conserva, en relación al texto original, la connotación religiosa erróneamente destacada en mayúscula; por otro lado, continúa con un abuso de los gerundios, los usa en cinco ocasiones.

B. Visión

El texto inicial de la visión que figura en el PEI es extenso, su redacción estaba afectada por una sucesión de ideas que no respetaba los signos de puntuación. Utilizaba dos gerundios y se diluía en una serie de términos poco específicos como: “aptitudes trascendentales”, “preceptos verdaderos” y “capacidades naturales”. Actualmente la visión es ambiciosa; la primera frase necesita ser completada con una palabra como “del sector”, “de la ciudad”, “del país” o “del mundo” que cierre la idea. No contempla el tiempo de proyección de esta visión.

Dentro de los próximos 10 años, encabezar el listado de las instituciones educativas más importantes del sector, por su aporte científico y humanitario en la formación de estudiantes progresistas que se destaquen dentro de su comunidad.

C. Valores

La directora académica de Carpe Diem señala como valores esenciales: el orden, la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.

Los demás representantes de la alta directiva coincidieron en señalar que no existen antecedentes formales de un plan de difusión de los valores institucionales entre los miembros de la organización.

En la página virtual de la institución se encuentran publicados diez principios institucionales, que citan a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como base y fuente. Se enumeran: “Humanismo, integralidad, calidad y calidez, excelencia, interculturalidad, participación y corresponsabilidad, equidad e inclusión, ciudadanía democrática, articulación y obligatoriedad”.

D. Filosofía

No existe un manifiesto institucional que aterrice en un ideario corporativo el conjunto de creencias, valores y virtudes de la institución y que defina un estilo corporativo interno que pueda resultar observable incluso desde los públicos externos.

Sin embargo, de las entrevistas realizadas a los miembros de la directiva, se extrae el eje estructural que define el comportamiento de los colaboradores del centro educativo: la vocación.

Al ser una organización nueva, los referentes en la consolidación de su marca son tomados del grupo empresarial que los respalda, que cuenta con más de cuatro décadas en el sector educativo y que expone en páginas virtuales mediante el mensaje: “Nuestra experiencia está respaldada por más de 40 años entregados al servicio de la educación”.

5.2.3 Canales de comunicación interna

Ilustración 5. 3 Canales de comunicación



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

a. Circular

Frecuencia de uso: A demanda

Descripción: Es destacado como el medio de comunicación más efectivo por parte de la directiva para comunicarse con los colaboradores, debido a la carga horaria intensiva que manejan, la cual reduce las interacciones cara a cara y las posibilidades de incrementar la frecuencia de procesos de comunicación interpersonal directa.

b. Correo electrónico

Frecuencia de uso: Diaria

Descripción: El personal tiene acceso a su cuenta personal, así como al correo institucional. Un grupo de 12 colaboradores poseen espacios de trabajo con computadoras, mientras los restantes 33 tienen acceso a éste a través de las 30 computadoras del salón de computación en horas de receso.

c. Teléfono

Frecuencia de uso: Diaria

Descripción: Hasta el final del año 2013 se encontraba centralizado en recepción, pero a partir del año lectivo 2014 – 2015 se realizaron extensiones para los cubículos de 12 profesores.

d. Celular

Frecuencia de uso: Diaria

Descripción: Un gran porcentaje de los colaboradores cuenta con dispositivos móviles con conexión a internet, mediante los cuales establecen chats grupales para resolver temas de trabajo.

e. Cartelera institucional

Frecuencia de uso: Periódica

Número de carteleras en la institución: 3

Descripción: Una se encuentra en la recepción y las dos restantes en las áreas de pasillos, junto a los salones, al aire libre. Son herramientas subutilizadas, no existe estandarización de fondos, tipografías y materiales que faciliten destacar sus contenidos.

f. Reuniones de coordinación académica

Frecuencia: Semanal.

Descripción: Se realizan todos los días viernes de la semana entre coordinadores académicos y personal docente para revisar la agenda de la siguiente semana, así como temas relativos al desempeño de los estudiantes.

g. Eventos

Frecuencia: Periódica

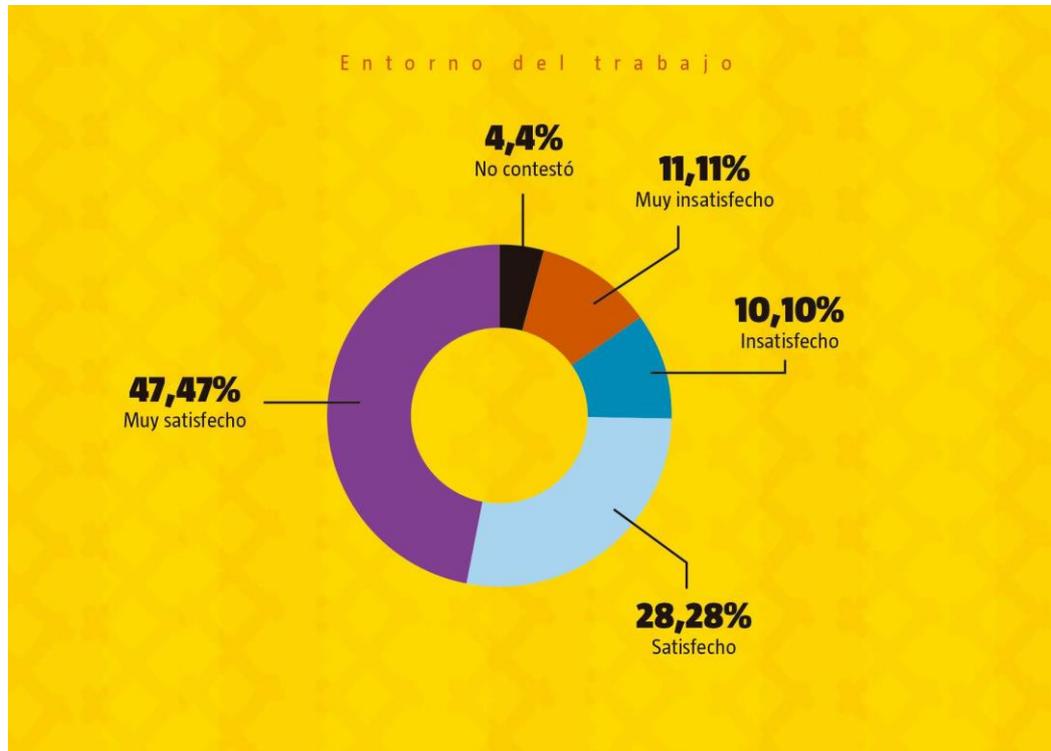
Descripción:

- Celebraciones: Día de la madre, día del padre, día del niño y olimpiadas.
- Religiosos: Se realizan una mensualmente, durante el transcurso del año lectivo.
- Charlas de motivación: Dirigidas a los padres de familia, se realizan de forma mensual acerca de distintos temas de educación.
- Integración institucional: Participan los colaboradores internos, estudiantes y padres de familia; se realiza uno al año.

3.2.4 Encuesta de satisfacción de personal

La encuesta de satisfacción de personal realizada en el periodo lectivo 2013 – 2014 reveló que un diez 10.10 % de los que respondieron se encontraban insatisfechos con las condiciones relativas a su entorno de trabajo. El punto más crítico fue la pregunta relativa a la infraestructura que brindaba la institución para el desarrollo del trabajo del personal, mencionando salas de maestros, baños y área de alimentación, a lo que un 11.11 % general contestó que estaba muy insatisfecho.

Ilustración 5. 4 Encuesta de satisfacción de personal entorno de trabajo

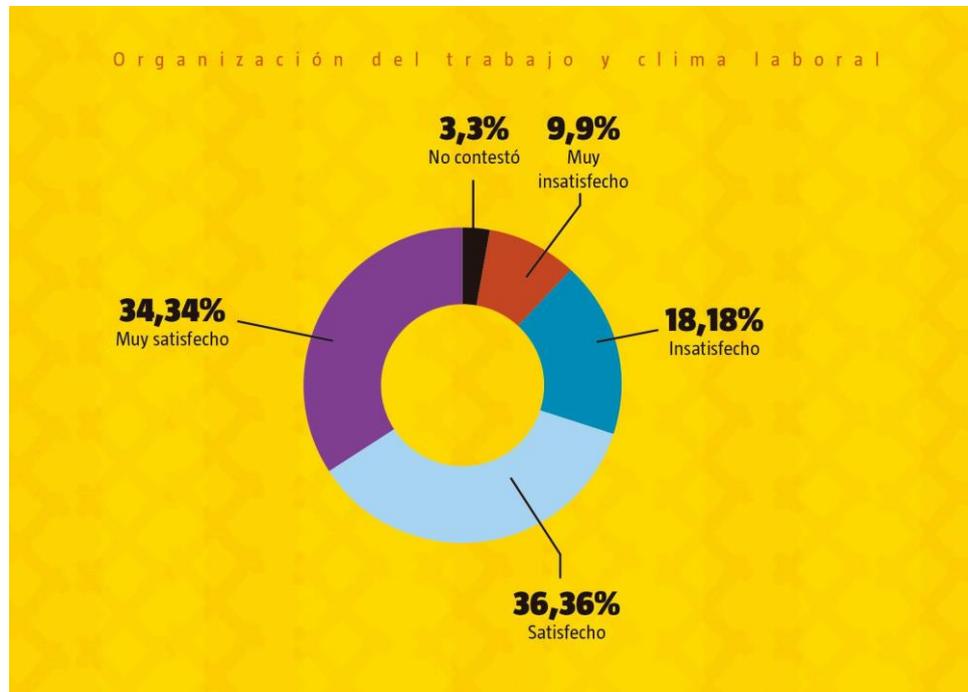


Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

Varios puntos se establecieron como prioridad para ser solucionados por la directiva, como es el caso de la construcción de un área para la alimentación de estudiantes y personal. Sin embargo, al invertir en mejorar estos servicios para el público interno no fue aprovechada la oportunidad comunicacional de transmitir esto a los colaboradores.

Por otro lado, un 18.18 % de insatisfacción en aspectos de organización del trabajo y clima laboral, destacándose áreas críticas como la claridad de los objetivos del área o unidad de servicio, la delegación de responsabilidades por parte de superiores, el reconocimiento del trabajo, el equilibrio en la distribución de la carga de trabajo, la coordinación entre departamentos y, sobretodo, la comunicación con los mandos inmediatos, mandos altos y los responsables de área.

Ilustración 5. 5 Encuesta de satisfacción de personal organización del trabajo y clima laboral



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

5.2.5 Políticas de comunicación organizacional

- Inducción: No existe un procedimiento formalmente estructurado para vincular al personal que recién ingresa con el Centro Educativo Carpe Diem. En el último año sí se ha puesto énfasis en dar la bienvenida a los nuevos colaboradores y detallarle aspectos relativos a su puesto de trabajo en sí, sin embargo este proceso no contempla una presentación global acerca de la organización, que permita exponer los objetivos estratégicos y la visión del negocio a los nuevos miembros para que sean asimilados por ellos, sentando las bases de un compromiso que se irá alimentando con los logros en conjunto.
- Retroalimentación: Se realiza de manera informal, pero no está enmarcada en un proceso que permita reforzar la adaptación miembros a la organización y el seguimiento de su desempeño. Ninguno de los miembros del centro educativo que ejercen puestos de responsabilidad con personal asignado a su cargo ha recibido una instrucción en relación a cómo realizar el *feedback*.

Existe la necesidad de asignar un cronograma con tiempos y la elaboración de un esquema pre establecido que sirva de guía para el desarrollo de la retroalimentación.

CAPÍTULO 6

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Lograr que los colaboradores del centro educativo Carpe Diem establezcan una conexión personal con los objetivos estratégicos que persigue el negocio, además de acertar con los lineamientos precisos para generar impacto requiere de mucha creatividad, luego de que la encuesta de satisfacción de personal aplicada en el periodo lectivo 2013 – 2014 reveló que un 18.18 % de los colaboradores se encontraba muy insatisfecho con aspectos relativos a la organización del trabajo y del clima laboral.

Un plan de comunicación efectivo se elabora en base a una visión sistémica de la realidad corporativa, en la cual las acciones están coordinadas. El proceso de certificación en el modelo de excelencia EFQM requiere de un acompañamiento comunicacional acorde a los desafíos generales en aspectos de planificación y organización que persigue.

Para lograr que los colaboradores compartan la visión de contribuir al crecimiento ordenado de la organización deben saber de dónde vienen, conocer el camino que se ha recorrido y el que se ha trazado a futuro; deben tener claro cómo aporta el trabajo de cada uno a la trascendencia del negocio y, asimismo, es necesario que contribuyan desde sus motivaciones personales al alcance de las metas propuestas a través del trabajo en equipo.

En una primera etapa, se analizó el perfil corporativo y se obtuvo la información necesaria para establecer una línea base de la situación actual. Luego, en una segunda etapa se trabajó con los representantes de la alta dirección en la definición de un perfil corporativo deseado en el marco de la certificación en el modelo de excelencia EFQM.

El diseño del plan de comunicación organizacional interna para el centro educativo Carpe Diem corresponde a la última etapa. Se inspira en varias campañas aplicadas de comunicación interna, cuyos resultados favorables en términos de construcción de la identidad y cultura organizacional las han convertido en referente para

ejemplarizar la aplicación exitosa de las gestiones integradas en el ámbito de la comunicación organizacional a través del tiempo. El formato utilizado por la empresa Kellogg Company (Gómez & Jiménez, 2009), denominada “*people, passion and pride*” (personas, pasión y orgullo) es el reflejo de una sobresaliente administración de imagen corporativa, que ha consagrado su marca como empleador; además de los reconocimientos públicos, un análisis histórico acerca de las políticas internas de Kellogg persigue la coherencia entre su discurso oficial y su cultura corporativa.

Dentro de las competencias de la comunicación interna, atribuibles a un modelo de marketing interno (Bohnenberguer, 2006) se considerarán actividades orientadas a difundir los objetivos y metas de la organización, los resultados alcanzados, los valores y la cultura organizacional, así como los cambios organizacionales.

El plan está estructurado para ser implementado una vez que haya finalizado el periodo lectivo en curso, pues la ausencia de los estudiantes facilitará la gestión del cambio en relación a los nuevos desafíos perseguidos desde la puesta en marcha de un plan de comunicación organizacional interna que acompañe las actividades de mantenimiento de la fase inicial y los avances en la certificación EFQM . Se trata de un plan abierto que está sujeto a modificaciones; de acuerdo al desarrollo de las actividades, el impacto de éstas en el comportamiento corporativo y los posteriores ajustes que se requieran luego de los resultados que se obtengan de su seguimiento y evaluación.

Ilustración 6. 1 Plan de comunicación organizacional interna



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

6.1 Planificación

6.1.1 Delegación de responsabilidades

Se realizará una reunión con la presencia de todos los miembros de la alta directiva de Carpe Diem para posicionar al director de marketing institucional como responsable interno de la gestión del plan de comunicación organizacional; así como establecer los compromisos para proporcionarle las herramientas necesarias en términos de asignación de fondos del presupuesto proyectado y participación conjunta en el cronograma de toma de decisiones relativas a los contenidos de apoyo que se utilizarán para los soportes propuestos.

El responsable asumirá la función de director de comunicación (dircom) y presentará una lista de cuatro delegados con habilidades en temas de liderazgo, comunicación verbal y escrita, como representantes cada una de las áreas, para la puesta en marcha del plan de comunicación organizacional. A partir de este acuerdo, las comunicaciones se realizarán en forma de cascada; el responsable interno o dircom será el encargado de llevar al resto de cuatro delegados las decisiones finales de los miembros de la alta dirección general y de la dirección administrativa.

Los delegados recibirán un bono de desempeño mensual, como forma de incentivo y método de compensación por el tiempo de trabajo adicional y el esfuerzo que representará la puesta en marcha de la campaña de comunicación interna. Esto, a su vez, influirá en la cooperación futura de los trabajadores en relación a nuevos proyectos de esta índole.

6.1.2 Presupuesto general

La dirección administrativa del centro educativo Carpe Diem cuenta con un presupuesto aprobado de 20.000,00 dólares americanos para el diseño de un plan de comunicación interna y, su posterior, puesta en marcha dentro del periodo lectivo.

6.1.3 Configuración del manual de marca

Se realiza con el fin de definir estéticamente un conjunto de rasgos gráficos que logren caracterizar a la organización; para posicionarlos en las piezas, formatos y soportes que se utilicen para la comunicación interna y externa. La asesoría de un diseñador gráfico es clave en el éxito del desarrollo de esta etapa.

La alta dirección, a través del dircom, contratará los servicios de un estudio de diseño gráfico que presentará una propuesta para ser aprobada en 15 días, en relación a:

a) Logotipo

Refrescar la imagen visual de la marca, proyectar el proceso de renovación y generar recordación a largo plazo a través de la aplicación de herramientas gráficas.

El logo actual se muestra plano, para lo cual se propone el uso de herramientas gráficas que permitan acentuar los volúmenes de las figuras que lo componen y darle un carácter de tridimensionalidad a partir de la imagen vectorial obtenida del logotipo, siempre considerando que éste sea reproducible tanto en blanco y negro, como a color, sin perder sus características.

b) Colores institucionales

- Definición de los componentes del círculo cromático a ser utilizados; selección del estándar universal Pantone para codificar específicamente cada color escogido de acuerdo a la saturación, luminosidad y equilibrio, contextualizándolo en la línea gráfica general.
- Manual de aplicación de colores institucionales complementarios en el cual estén definidos los parámetros para la combinación de colores, contemplando el contraste de factores tonales necesario para destacar la marca.

c) Tipografía

- Definición de fuente, tamaño, estilo y variantes de caracteres que se inserten en la composición gráfica de la marca.
- Manual de aplicación de acuerdo a los formatos de las comunicaciones.

d) Formatos gráficos pre establecidos

Tendrán un diseño compuesto por el logo, colores institucionales y tipografía; de acuerdo al manual de marca. Se instaurarán y socializarán dentro de las políticas de comunicación interna para su utilización integral en lo siguiente:

- Correos electrónicos
- Presentaciones
- Circulares
- Oficios
- Documentos
- Cartas
- Banners

- Afiches
- Fondos de cartelera
- Señalética institucional

6.1.4 Aplicación de manual de marca a la comunicación interna

Diferenciar la paleta de colores institucionales que será utilizada para las comunicaciones internas. El uso de un color diferenciado que destaque: correos electrónicos, circulares, cartas, documentos internos relativos a la gestión de talento humano, como es el caso de los formularios de ingreso, evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción de personal; y demás información destacada de interés para los colaboradores permitirá gestionar de mejor forma la recepción y seguimiento de estos contenidos.

6.1.5 Tiempo de ejecución

- Investigación, cotización, selección y contratación de proveedores: 15 días.
- Diseño, ajustes y definición del manual de marca: 21 días.
- Periodo de expectativa y presentación del plan de comunicación organizacional interna: 5 días.
- Puesta en marcha: 180 días laborables del periodo lectivo.

6.2 Construcción de identidad corporativa

6.2.1 Objetivo general

Transmitir la filosofía de la organización; para motivar el compromiso y el trabajo en equipo de los colaboradores y las colaboradoras, que permita obtener un ascenso sostenido en las fases de certificación del modelo de excelencia EFQM, dentro de los próximos 5 años.

6.2.2 Objetivos específicos

- Motivar a los miembros de la organización en la búsqueda de la autorrealización a través del trabajo
- Comunicar los valores institucionales
- Compartir la visión estratégica del negocio y la misión de la empresa
- Reforzar el compromiso de los colaboradores

6.2.3 Eje comunicacional: la vocación

Entre las múltiples direcciones a las que apunta la planificación de la comunicación interna, se ha escogido como hilo conector el intangible que fue destacado mayor número de veces por los representantes de los niveles altos que fueron entrevistados durante la etapa de diagnóstico del perfil corporativo: la vocación.

Desde un punto de vista psicológico, la autorrealización “se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser (Maslow, 1991)

Al impulsar una campaña que lleva implícita la generación de una propuesta de valor, el significado y las connotaciones de la vocación constituyen una oportunidad para obtener un fuerte anclaje emocional que se traduce en motivación y compromiso hacia la institución; este componente afectivo puede ser construido desde la óptica de cada uno de los colaboradores, unificando los aspectos esenciales que encierra como: la realización personal a través de lo profesional, el amor a la actividad desempeñada y la inspiración diaria.

6.2.3.1 Slogan: “*Compartimos una excelente vocación*”

Este slogan toma como mensaje fuerza de la campaña de comunicación interna una afirmación que busca integrar, involucrar y generar identificación entre los

miembros. En el marco de la continua búsqueda de la perfección a través de la realización de una actividad gratificante, se destaca por medio de la exaltación de los atributos que enriquecen a las actividades diarias vinculadas a la educación dentro de su desempeño. Apela al intimismo de la interpretación personal de la vocación pero lo lleva a una esfera positivamente ambiciosa para asociarla al momento concreto que se encuentra experimentando la institución, en términos de una certificación en el modelo de excelencia EFQM. De la misma manera, busca aterrizar a un lenguaje sencillo los beneficios que generarán los avances en la certificación EFQM a largo plazo.

Ilustración 6. 2 Slogan “Compartimos una excelente vocación”



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

6.2.4 Modificación de la misión, visión y valores

Se presenta una propuesta abierta para una correcta redacción de la misión y visión de la institución tomando las ideas principales de las declaraciones actualmente vigentes, así como una selección de valores destacados por la alta directiva como fundamentales al interior de la organización. Todos los cambios deben ser notificados oficialmente al Ministerio de Educación, cuando se realice la entrega anual de documentación relativa al PEI.

6.2.4.1 Misión actualizada

Alcanzar altos estándares de excelencia académica a través de la formación integral en valores y el uso de herramientas tecnológicas para desarrollar el potencial de los estudiantes.

6.2.4.2 Visión actualizada

Dentro de los próximos diez años, encabezar el listado de las instituciones educativas más importantes del sector, mediante la formación de estudiantes progresistas que se destaquen dentro de su comunidad por sus aportes científicos y humanistas.

6.2.4.3 Valores actualizados

- Solidaridad
- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Orden

Ilustración 6. 3 Misión, visión y valores actualizados



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

6.3 Canales de difusión

- 1) Campaña de comunicación visual mediante señalética dirigida

Esta acción se realiza con el objetivo de crear una expectativa en relación a la gestión del cambio de la imagen institucional interna entre los colaboradores.

Exposición de veinte afiches de 70 x 100 cm, diseñados mediante aplicación del manual de marca, con el slogan “*Compartimos una excelente vocación*”. Diecisiete afiches serán colocados en los exteriores de los salones de clases; y los tres restantes en sala de computación, oficina de coordinadora general y área de alimentación de profesores. En el transporte de personal se aplicará un banner adhesivo con las mismas características de diseño gráfico, aplicadas al formato.

Ilustración 6. 4 Diseño de afiches



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

- Distribución de doce tapetes para ratón de computadora con la aplicación del manual de marca, para destacar el slogan "Compartimos una excelente vocación", en cada uno de los puestos de trabajo que cuentan con computadora.

Ilustración 6. 5 Diseño de mousepads



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

- Distribución de 45 pendrives de 64 GB de capacidad, con el manual de marca y una presentación virtual acerca de misión, visión, valores y filosofía

institucional del centro educativo, mediante *storytelling*, en el contexto de la campaña “*Compartimos una excelente vocación*”.

Ilustración 6. 6 Diseño de pendrives



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

- Configuración de protectores de pantalla, de todas las computadoras del centro educativo, con la aplicación del *storytelling*: “En 6 años hemos crecido en personal, infraestructura, tecnología, experiencia; pero, sobre todo, hemos podido compartir nuestra vocación, gracias por acompañarnos en el gratificante camino de la educación”. Un mensaje retrospectivo relativo a los avances generales alcanzados por el centro educativo en el corto tiempo de existencia que tiene, el proceso de consolidación como empresa prestigiosa en su área, el reconocimiento del talento humano que ha aportado a su crecimiento y los desafíos trazados en relación al avance en las fases de la certificación en el modelo de excelencia EFQM

- 2) Evento de socialización de la campaña de comunicación interna “Compartimos una excelente vocación”

El primer evento de la historia del centro educativo que involucrará exclusivamente a los miembros de la organización.

- Lugar: Cancha de uso múltiple del centro educativo Carpe Diem.

- Participantes: Personal docente y miembros de la alta dirección.
- Tiempo: 4 horas.
- Actividades:
 - Reconocimiento público verbal del aporte del trabajo de cada uno de los colaboradores para la obtención y mantenimiento de la fase de acceso al modelo de excelencia EFQM.
 - Presentación de los objetivos estratégicos para el siguiente periodo lectivo.
 - Exposición acerca del perfil corporativo y la filosofía institucional.
 - Introducción al uso del cuaderno corporativo y sus secciones mensuales “365 oportunidades para ser excelente”.
 - Entrega de cuarenta y cinco cuadernos corporativos para el siguiente periodo lectivo, con el slogan “*Compartimos una excelente vocación*” en la portada y contenidos relativos al perfil corporativo y la filosofía institucional.
 - Clausura: Dinámica de exposición de valores institucionales y pintura de un mural en una de las paredes del establecimiento.
 - Almuerzo.
- Soportes: Invitación

Descripción: Durante el periodo de expectativa de cinco días, cada uno de los cuarenta y cinco colaboradores de Carpe Diem recibirá en su puesto de trabajo una invitación consistente en un kit que incluye un recipiente de témpera, un pincel y una paleta de madera con la frase: “*El futuro se pinta de colores, porque compartimos una excelente vocación*”, información acerca del lugar, fecha y hora del evento de presentación.

Ilustración 6. 7 Diseño de invitación



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

- Soportes: Cuaderno corporativo.

Descripción:

- Medidas: 20 x 20 cm (considerando el menor desperdicio de material al momento de la impresión)
- Pasta dura con encuadernación tipo libro.
- Cien hojas de papel bond con diseño de agenda.
- Doce insertos en papel couche con el encabezamiento “365 oportunidades para ser excelente”, cada inserto de treinta líneas funciona como separador entre los meses. La finalidad de este producto es transmitir la esencia de superación que caracteriza a esta empresa joven que ha crecido rápidamente; además de desatar la crítica introspectiva y la motivación personal de una forma lúdica.

Ilustración 6. 8 Diseño de cuaderno corporativo



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

- Soportes: Mural.

Descripción: La dinámica grupal de integración que se realiza al cierre del evento de presentación de la campaña de identidad corporativa global consiste en la elaboración de un mural por parte de los miembros de la organización.

Intervienen los cuarenta y cinco colaboradores de Carpe Diem, un muralista y nueve facilitadores; cada uno de éstos últimos estará encargado de un grupo de cinco trabajadores de diferentes áreas. Cada facilitador tendrá una lista proporcionada por uno de los delegados del dircom para distribuirlos en función de un mejor intercambio entre secciones. Se procederá a una dinámica corta de presentación de los participantes de los grupos, se les entregarán unos recipientes con colores primarios y secundarios con una explicación acerca de los valores institucionales. Cada recipiente tendrá una etiqueta que nombrará uno de los valores o principios del

centro educativo; por ejemplo, el recipiente de la pintura azul con la etiqueta “responsabilidad”. El facilitador hará una corta definición del valor, en base a la documentación presentada por la delegada de comunicación organizacional interna, y procederá a pedir que la persona que recibe el color presente ante sus compañeros una situación cotidiana en la cual pondrá en práctica dicho valor. Paralelamente, registrará en un documento el nombre de la persona, el valor y la situación expuesta para la posterior personalización de las acciones comunicativas dirigidas al funcionario.

Previamente, sobre las paredes ya estará bosquejado el contenido del mural, con iconografías disparadoras de contenido relacionado al centro educativo y la imagen deseada que fueron trabajadas en conjunto con la alta directiva, el artista desarrollador del mural y el equipo de facilitación.

Cada colaborador recibirá un mandil con el slogan “Compartimos una excelente vocación” y el logotipo del centro educativo, para proteger su vestimenta; un rodillo y una brocha fina. Se ubicará a cada grupo de participantes junto al mural y su facilitador para dar inicio a la pintura del mural. Habrá un equipo de filmación de alta definición y fotografía profesional que realizará un registro documental, con el objetivo de utilizar el material como archivo de imágenes de comunicación interna, así como su uso para la elaboración de un video institucional al final del año.

3) Taller de *teambuilding* a través de la cocina.

Descripción: Con el objetivo de integrar a los miembros de la organización y desarrollar sus habilidades para el trabajo en equipo, se programarán varias jornadas de talleres *outdoors*. Sin embargo, el factor diferencial de estos talleres radica en la forma no convencional en que se fomentará el intercambio entre el personal, ya que se realizarán por medio de la una clase de cocina especialmente programada para despertar la imaginación, en paralelo a su consolidación en temas de planificación, comunicación, orientación a los resultados y alcance de metas. El éxito de esta práctica está en que se obtiene un producto final de inmediato, una vez que los participantes intervienen bajo la guía del instructor.

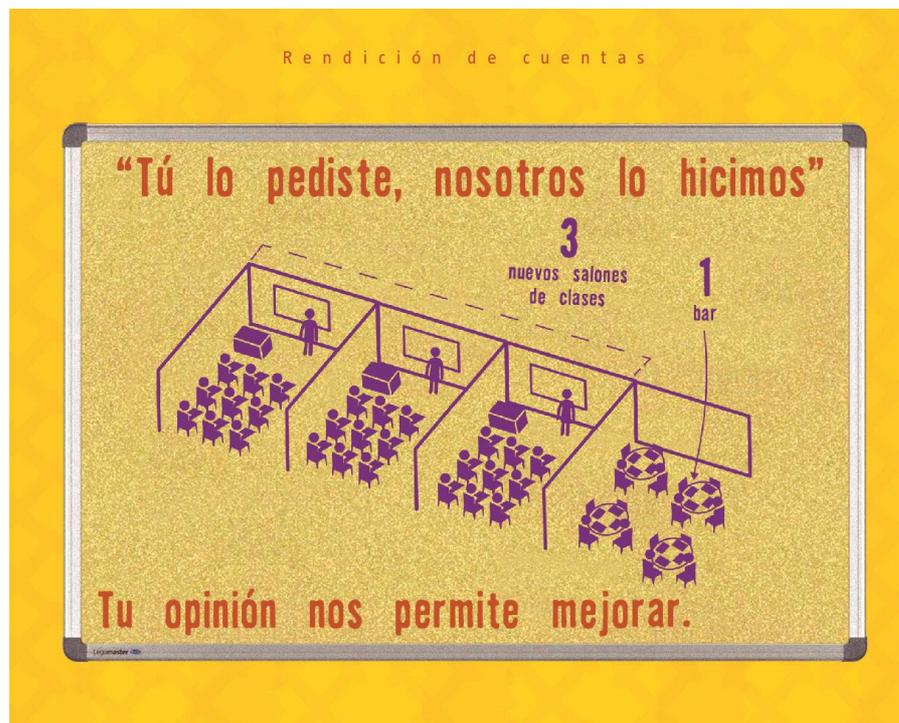
Es un taller que se realizará durante nueve días, cuatro horas por grupo (con cinco representantes de distintas áreas del centro educativo en cada uno de los grupos), se considerará un número pequeño de personas para que resulte más personalizado.

4) Rendición de cuentas: “Tú lo pediste, nosotros lo hicimos”

Descripción: Consiste en un campaña informativa que busca reflejar la importancia otorgada por los representantes de la alta dirección cuando realizaron una inversión en resolver las necesidades de los colaboradores, que se vieron plasmadas en la encuesta de satisfacción de personal sobre temas concretos vinculados al entorno de trabajo e infraestructura.

Se expondrá en las tres carteleras institucionales una crónica fotográfica del incremento de catorce a diecisiete salones de clase y la construcción del bar institucional con un recuadro en el que se describe la inversión realizada y los beneficios concretos para el público interno.

Ilustración 6. 9 Diseño de cartelera “Tú lo pediste, nosotros lo hicimos”



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

6.4 Cultura corporativa

Con la finalidad de que la experiencia de ingreso a la organización sea constructiva, se implementará un conjunto de políticas en relación al proceso de inducción del personal que permitirá brindarle una introducción al ideario y al estilo corporativo que rigen al centro educativo, delimitar las metas conjuntas y reforzar la confianza del trabajador en relación a los desafíos que persigue la organización.

6.4.1 Plan de inducción

6.4.1.1 Elaboración

En el contexto de la configuración de una marca como empleador; el primer viernes posterior al inicio de vacaciones de los estudiantes, se asignarán dos horas, durante la reunión de planificación institucional semanal, para concretar un plan de inducción básico que será ejecutado cuando se realicen nuevas contrataciones de personal.

6.4.1.2 Acciones

- Elaborar una presentación virtual sobre la historia, filosofía corporativa, misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.
- Delegar a un representante por cada área de coordinación para dar la bienvenida al nuevo integrante y guiar el proceso de inducción.
- Coordinar a las áreas involucradas.
- Realizar seguimiento.

6.4.1.3 Descripción

1. Coordinación previa

El responsable del área de talento humano informará sobre las nuevas contrataciones a la directiva y a los delegados de inducción, detallando su fecha de ingreso mediante correo electrónico con el objetivo de que los delegados planifiquen la agenda de inducción.

Un día antes de la incorporación del nuevo integrante a la empresa, enviará un correo a todos los colaboradores de centro educativo con la siguiente información:

- Nombre completo
- Área a la que se incorpora
- Descripción de su perfil y experiencia profesional en cien caracteres.

2. Presentación

- Bienvenida.
- Reunión con representantes de la alta dirección y comité de calidad EFQM.
- Exposición de misión, visión, valores y filosofía corporativa.
- Recorrido por las instalaciones del centro educativo.
- Entrega de los objetivos, funciones, tareas y puesto de trabajo.

3. Tutoría

Asignación de un espacio horario breve para la atención de las consultas del nuevo colaborador durante los primeros cinco días laborales, por parte del delegado de inducción por área.

4. Seguimiento

En el marco de las acciones de gestión de desempeño, asignar un espacio de evaluación cuando se cumplan los primeros treinta días de trabajo del colaborador nuevo.

6.5 Comportamiento corporativo

6.5.1 Gestión del desempeño

6.5.1.1 Documentación de anclas de carrera

Para emplear un método eficaz que permita involucrar a los empleados de todos los niveles en la implementación de estrategias de crecimiento del negocio mediante la generación de compromiso, es necesario detenerse a valorar de dónde proviene su motivación y trabajar en el desarrollo de un plan de incentivos enfocado a los intereses de cada colaborador.

El punto de partida está en invertir en la adquisición del test de Schein, tanto para los trabajadores en relación de dependencia que ocupen cargos de responsabilidad, como para ser aplicado al momento de seleccionar y reclutar personal para dichas posiciones; de esta manera, es posible configurar un archivo acerca de las motivaciones de cada colaborador e incorporar la investigación de las anclas de carrera de los miembros del personal para establecer tácticas de retención, así como enfocar hacia dónde dirigir las comunicaciones internas personalizadas. (Hatun, 2007, pág. 41) cita a Schein (1978) al mencionar la importancia de conocer e identificar aquellos rasgos distintivos de cada trabajador, reflejados en el accionar que impacta directamente en la construcción de su realidad profesional.

Los resultados del test de Schein, aplicado a los directores y coordinadores de área deben vincularse a la documentación relativa a las evaluaciones de desempeño de acuerdo a la configuración del perfil profesional, en cuanto a las funciones y tareas del cargo.

6.5.2 Procesos de retroalimentación

Senge (Senge, 2011, pág. 297) sostiene que “la disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión”. La comunicación organizacional interna se sostiene sobre mecanismos de retroalimentación entre los representantes de los distintos niveles de la organización, enfocados a compartir una visión común e interactuar sistémicamente en relación al alcance de metas.

Los procesos de retroalimentación formal e informal tienen un importante potencial como herramienta de la comunicación interna, por lo cual serán incluidos dentro de las políticas de comunicación corporativa y se establecerán estrategias para su implementación.

6.5.2.1 Retroalimentación informal

Los delegados de comunicación interna aprovecharán los espacios que tienen lugar durante: horarios recreo, cambio de clase, recorridos del transporte escolar y reuniones de planificación de los días viernes; para participar a los colaboradores de los temas que se encuentran en la agenda de las próximas dos semanas, y recoger inquietudes generales pertinentes de ser ascendidos hasta la gerencia mediante expresa voluntad de los interlocutores, debe manejarse de forma transparente. El criterio debe enfocarse al manejo objetivo, positivo y respetuoso de la información emitida y recibida por los delegados.

Cada quince días se asignarán quince minutos dentro de la reunión de planificación institucional para un intercambio constructivo entre colaboradores, delegados y dircom.

6.5.2.2 Retroalimentación formal

Se realizará después de las evaluaciones de desempeño, de acuerdo a los indicadores de gestión definidos en los perfiles y manuales de cargo redactados en el contexto de la certificación EFQM; con la participación de los colaboradores de Carpe Diem y el comité de calidad.

6.5.2.3 Guía para el *Feedback* corporativo

Sus características principales:

- Está basado en comportamientos observables
- Se realiza en un ambiente de confianza
- Tiene un enfoque positivo
- Es constructivo

Los tres coordinadores de las áreas de la sección inicial, básica e inglés, recibirán tres horas de capacitación en *feedback* efectivo en el periodo de vacaciones del año lectivo que finaliza, con el objetivo de aplicarlo correctamente a los ocho docentes de cada una de sus áreas, durante la semana posterior a la aplicación de la evaluación desempeño. Asimismo, luego de la capacitación, los coordinadores realizarán una

breve exposición al resto de docentes para explicar la técnica de retroalimentación (Kirkland & Manoogian, 2011) que se resumen en:

1. Capturar la situación.
2. Describir el comportamiento
3. Transmitir el impacto.

Se unificarán los criterios de *feedback* a través de piezas gráficas dirigidas a los colaboradores de Carpe Diem. Se utilizará la definición de la escalera de retroalimentación (Wilson, 2011) para obtener la recordación de mayor cantidad de colaboradores acerca de los aspectos básicos de la retroalimentación: clarificar, valorar, expresar inquietudes y hacer sugerencias. La concisión de estos mensajes permitirá condensarlos en un inserto al interior del cuaderno corporativo.

Ilustración 6. 10 Diseño de escalera de la retroalimentación



Elaborado por: Ekaterina Coello Kondratova

6.6 Evaluación

Luego de la puesta en marcha del plan de comunicación organizacional interna en el centro educativo Carpe Diem por un periodo de ciento ochenta días, es necesario proceder a evaluar el impacto de las acciones en la asimilación de la identidad corporativa global por parte de los colaboradores.

En el marco de las actividades relacionadas al proceso de certificación en el modelo de excelencia EFQM, luego del transcurso de un año calendario, se aplicarán nuevamente las encuestas de satisfacción de personal para evaluar el impacto de la gestión de la comunicación corporativa interna en la percepción general de los trabajadores respecto al clima laboral.

Por otro lado, la encuesta de análisis de identidad global en públicos internos será ajustada y administrada nuevamente al finalizar los ciento ochenta días de puesta en marcha del plan de comunicación interna dentro de los procedimientos formales.

La evaluación informal resultará de la retroalimentación expresada por los públicos internos en los espacios de comunicación interpersonal.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El diseño de un plan de comunicación organizacional interna en el marco de la certificación EFQM del centro educativo Carpe Diem se ha presentado para cumplir con el objetivo de construir la identidad corporativa, mediante la implementación de procedimiento de comunicación interna enfocados a involucrar al público interno con las decisiones estratégicas asumidas por la alta dirección para el crecimiento de la organización.

Se cumplió con el primer objetivo específico de diagnosticar los factores relativos al comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa de la empresa mediante una encuesta de análisis de la percepción de la identidad corporativa global a través de la segmentación en las categorías mencionadas; lo que permitió establecer una línea base. Se comprobó que las inversiones realizadas en la certificación EFQM y en el sistema educativo UNO impactaron en el crecimiento del 65 % de la población estudiantil del centro educativo Carpe Diem entre los periodos lectivos 2013 – 2014 y 2014 – 2015 pero no lograron repercutir favorablemente en la percepción del clima laboral. Esto fue resultado de que no se destinaron recursos económicos para la gestión de la comunicación organizacional interna en congruencia con los objetivos y metas trazadas y no se aplicaron estrategias de marketing interno para compartir la visión con los colaboradores.

El segundo objetivo específico de identificar el ideario corporativo de la organización se cumplió a través de la exploración de los elementos subyacentes en el ámbito estratégico y profesional de la empresa; se detectaron errores en la redacción de la misión, visión y valores, para lo cual se presentó una propuesta de modificación acorde a cada caso. A través de una investigación documental y la entrevista con los mandos medios y altos, se procedió a la síntesis de cinco valores

institucionales. Además, la excelencia en la vocación compartida, fue identificada como la oportunidad comunicacional para expresar la propuesta de valor y aterrizar una introducción al manifiesto de la filosofía corporativa. Se escogieron formatos como el cuaderno corporativo y un evento de socialización para marcar la puesta en marcha de las nuevas políticas de comunicación en el quehacer institucional.

Por otro lado, realizó una propuesta de mecanismos y acciones para transmitir al público interno las mejoras implementadas de forma gráfica; así como para motivar su participación e involucramiento en proponer cambios positivos. Asimismo, se detectaron oportunidades en la utilización de herramientas que permitan investigar cómo estimular la productividad del personal mediante incentivos, con la propuesta de que el director de marketing ejerza como director de comunicación y arme un equipo de cuatro responsables de comunicación interna, contemplando los estímulos económicos acordes a la multiplicación de sus funciones y tareas.

El objetivo específico de estructurar políticas de comunicación para los procesos de inducción y retroalimentación se logró mediante la revisión tanto de los procesos relativos tanto al personal que recién ingresa al centro educativo, como del personal que se encontraba ya en funciones, se determinaron las brechas por cubrir en relación a la imagen que se deseaba proyectar como empleador al vincular al trabajador con las tareas y con el alcance de metas en la empresa. Se diseñó un proceso de inducción y se determinó la asignación de un responsable para llevarlo a cabo de forma estandarizada.

Paralelamente a los procesos inherentes a la retroalimentación informal que naturalmente se dan en todos los ámbitos de interacción profesional, se entregó una guía para el *feedback* efectivo y se plantearon las consideraciones necesarias para implementar la retroalimentación formal, en el contexto de la aplicación de evaluaciones de desempeño del personal que se proyecta realizar en un futuro, dentro de la programación de las áreas de mejora para el avance de fases EFQM.

7.2. Recomendaciones

El plan de comunicación organizacional interna del centro educativo Carpe Diem es una estrategia abierta que se recomienda ir ajustando con el tiempo y debe continuar desarrollándose en relación a las siguientes áreas de mejora que se estructuren en el marco del proceso de certificación en el modelo de excelencia EFQM.

Se recomienda realizar una sesión de trabajo entre la alta directiva y los representantes de área, para aterrizar la redacción de la misión y la visión corporativa en un texto conciso y concreto que considere los objetivos y las metas reales trazados por el conjunto de la organización, de manera que este cambio se registre en los documentos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cuando se implementen las evaluaciones de desempeño se sugiere implementar un plan de compensaciones, paralelo al plan de incentivos, que realce la marca como empleador y convierta a la empresa en un sitio de aspiración para trabajar dentro de su rama.

Por último, se sugiere continuar enriqueciendo el archivo gráfico existente con elementos cotidianos; como, por ejemplo, alentar a la elaboración de pequeños videos institucionales aficionados, para documentar y alentar la producción de testimonios espontáneos, desde la óptica de los propios colaboradores, acerca del impetuoso crecimiento de una organización que en corto tiempo ha alcanzado una importante presencia en el sector de la educación.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de satisfacción de personal

Esta encuesta es **anónima** y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. Indique, en esta escala, cuál es el nivel de satisfacción o insatisfacción con respecto a los siguientes aspectos vinculados a su actividad profesional en el colegio.

Muy satisfactorio	4
Satisfactorio	3
Ni satisfactorio ni satisfecho	2
Insatisfecho	1

Núm.	Organización del trabajo y clima laboral	1	2	3	4
1	Claridad de la definición de los Objetivos de su Unidad o Servicio.				
2	Conocimiento de las tarea y funciones de su puesto de trabajo				
3	Conocimiento de las tareas y funciones de sus compañeros/as				
4	Información que recibe para realizar adecuadamente su trabajo.				
5	Delegación de responsabilidades por parte de su jefe o responsable.				
6	Reconocimiento del trabajo que realiza por parte de su jefe o responsables.				
7	Posibilidad de desarrollar su capacidad profesional en su puesto de trabajo (autonomía, capacidad de iniciativa, creatividad, planificación..).				
8	Adecuación de las tareas que desempeña en relación a su puesto de trabajo.				
9	Relación entre su puesto de trabajo actual y su experiencia profesional y titulación.				
10	Cobertura de puestos de trabajo acorde a las necesidades de trabajo de su Unidad o Servicio.				
11	Equilibrio en la distribución de la carga de su trabajo en su Unidad o Servicio.				
12	Equilibrio en la distribución de la carga de trabajo en los diferentes Servicios o Unidades de su centro de trabajo.				
13	Colaboración con compañeros/as de su Unidad o Servicio.				
14	Comunicación con sus jefes o responsables.				
15	Comunicación con los usuarios del servicio que presta (profesores, alumnos).				
16	Coordinación Interdepartamental entre Unidades y Servicios de su centro de trabajo.				
17	Coordinación entre los Servicios de Rectorado.				
18	Funcionamiento general de su Unidad o Servicio.				
19	Flexibilidad de la jornada para conciliar su vida personal y laboral.				
20	Calidad de las capacitaciones.				
21	Apoyo económico recibido por parte de la Institución para capacitaciones, cursos o charlas.				
22	¿Existe una persona a quién dirigirse para que las peticiones sean atendidas?				
23	¿Existe una buena comunicación con su jefe inmediato?				
24	Calidad humana de las personas a cargo del personal.				
	Entorno del Trabajo				
25	Comodidad de su puesto de trabajo.				
26	Iluminación de su puesto de trabajo.				
27	La infraestructura que brinda la Institución es adecuada para el desarrollo de sus actividades diarias (sala de maestras, baños, alimentación).				
28	Limpieza de su puesto de trabajo.				
29	Comodidad del servicio de expreso que brinda la Institución.				
30	Cumplimiento de horarios establecidos por la Institución.				
31	¿Está de acuerdo con el sistema de becas que beneficia a los hijos de maestros?				

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Encuesta de análisis de identidad corporativa global en públicos internos

Objetivo: Levantamiento de información acerca de la percepción de la identidad corporativa global del Centro Educativo en el periodo lectivo 2013 – 2014.

Género: Masculino () Femenino ()

Nivel de estudios:

Secundaria () Técnico () Superior ()

Postgrado () Doctorado ()

Tiempo de vinculación a la empresa: _____

Sección en la que labora: _____

Nivel de su cargo:

Docente () Ejecutivo () Directivo ()

Asesor () Técnico () Administrativo ()

Operativo () Servicios ()

Marca con una X la puntuación con la que calificas los aspectos de tu trabajo, detallados a continuación.

Muy Bajo/a= 1

Bajo/a= 2

Medio/a= 3

Alto/a= 4

Muy Alto/a= 5

Esta encuesta es anónima, se garantiza la confidencialidad.

	Identidad Corporativa Global	1	2	3	4	5
	Comportamiento Corporativo					
1	Califica el nivel de planificación que percibes en relación a las metas del centro educativo.					
2	¿Qué grado de participación tienes en las decisiones estratégicas que toma la alta directiva?					
3	¿Cómo evalúas el impacto de nuevos productos educativos como el Sistema UNO para tu trabajo?					
4	¿Cómo evalúas la importancia de la certificación EFQM para el centro educativo?					
5	¿Qué grado de beneficio personal te aporta la certificación EFQM?					
6	¿Qué nivel de incentivos recibes para generar propuestas?					
	Cultura Corporativa					
7	¿Qué importancia le das a la Misión y Visión institucional?					
8	¿En qué grado conoces los valores institucionales?					
9	Califica la frecuencia con la que se menciona la importancia de los valores en tu trabajo.					
10	¿Cuál es el nivel de respeto hacia tus creencias?					
11	¿Cuál es tu nivel de conocimiento acerca de la historia del centro educativo?					
12	Califica el nivel de aporte de tu trabajo al centro educativo.					
13	Califica el nivel de reconocimiento que recibes cuando demuestras iniciativa y proactividad.					
14	Califica el nivel de interacción que tienes con el personal de todas las áreas.					
15	Califica el grado de confianza que sientes hacia tus compañeros y la directiva.					
16	Califica el nivel de participación que quieres tener en actividades que aporten al crecimiento del centro.					
17	El logro de las metas del centro educativo: ¿en qué grado se vincula a tus logros personales?					
	Identidad visual					
18	Califica tu nivel de conocimiento de los símbolos institucionales.					
19	¿Cuál es tu nivel de identificación con el logotipo del centro educativo?					
20	¿Cuál es tu nivel de identificación con los colores institucionales?					
	Comunicación Corporativa					
21	¿Cuál es el grado de conocimiento que tienes acerca del significado del nombre del centro educativo?					
22	¿En qué grado tienes presente la Misión Institucional?					
23	¿En qué grado compartes la Visión Institucional?					
24	Califica la frecuencia con la que incluyes el logo y los colores institucionales en tus comunicaciones escritas.					
25	Califica el nivel de información que recibes en relación a la proyección futura del centro educativo.					
26	¿En qué grado sientes que eres escuchad@?					
	Infraestructura (Identidad arquitectónica)					
27	¿Cómo evalúas la funcionalidad del diseño arquitectónico de los edificios del centro educativo?					
28	¿En qué grado destacarías la armonía visual que te genera la arquitectura del centro educativo?					
29	Califica la dotación de equipos para la realización de tu trabajo.					
30	En general, califica el grado de identificación que tienes con el centro educativo.					

¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 3. Matriz de identificación línea base de comunicación interna

Elementos	Sí	No	Observaciones
Misión y visión	x		Extensión larga, abuso del gerundio en su redacción.
Valores institucionales	x		Detallados en el PEI. En la página web se presentan como "principios institucionales". Es necesario aterrizarlos gramaticalmente en primera persona y sintetizar una selección de los más relevantes.
Logo institucional	x		
Slogan		x	
Colores institucionales	x		No se encuentran formalmente establecidos pero son identificables.
Filosofía institucional		x	No existe un ideario institucional que describa las creencias, valores y actitudes esperadas de los miembros de la organización.
Manual de marca		x	
FODA		x	Cuentan con una Matriz de áreas de mejora identificadas en taller de EFQM , la cual permitió una selección de aspectos prioritarios para invertir esfuerzos.
Página web	x		
Redes sociales	x		
Intranet		x	
Videos institucionales		x	
Publicaciones de circulación interna	x		Circulares periódicas para comunicar temas de interés relativos al cronograma estudiantil.
Cartelera institucional	x		Cuenta con 3 carteleras generales ubicadas en áreas de pasillos.
Manual de políticas de comunicación		x	
Manual de inducción		x	

Anexo 4. Matriz de identificación de procesos de comunicación interna

Comportamiento corporativo				
Componentes	Sí	No	Método	Observaciones
Procesos de planificación de trabajo.	x		Formal	Espacio para el trabajo en equipo e intercambio.
Procesos de comunicación de la estrategia del negocio al personal.	x		Informal	Se realiza de forma verbal. No se planifican campañas de comunicación interna.
Procesos de retroalimentación en relación al desempeño, EFQM, UNO, etc.	x		Informal	No contemplan calendarios ni horarios asignados para cada colaborador.
Procesos de reconocimiento	x		Informal	Se realizan reconocimientos simbólicos mediante diplomas.
Sistema formal de incentivos.		x		No se contempla por tema de presupuesto.
Procesos de capacitación	x		Informal	El centro educativo financia 50% en caso de aprobar. No existe plan de capacitaciones.
Cultura corporativa				
Procesos para generar una visión compartida con el personal.	x		Informal	No cuenta con material de soporte.
Proceso de inducción con presentación de Misión, Visión y Valores corporativos.	x		Informal	Necesidad de una estructuración que permita su estandarización.
Procesos de integración.	x		Informal	Se llevan a cabo en el contexto de eventos institucionales.
Procesos de asimilación de la filosofía corporativa		x		Requiere el empleo de métodos ilustrativos.
Identidad visual				
Procesos de gestión de la imagen corporativa		x		No cuenta con manual de marca.
Procesos de estandarización de formatos		x		Necesidad de plantillas para presentaciones, oficios escritos, documentos, carteleras y anuncios.
Comunicación corporativa				
Procesos de comunicación escrita	x		Formal	El medio escrito es el más utilizado para la comunicación interna.
Procesos de comunicación en cascada	x		Informal	Requiere que se establezcan espacios con cronogramas y horarios específicos de acuerdo a temas coyunturales.

Anexo 5. Matriz de análisis documental

Documento	Emisor	Destinatario	Contenido	Observaciones
Proyecto Educativo Institucional 2014 - 2015	Centro Educativo Carpe Diem	Dirección Provincial de Educación Zona 8 - Ministerio de Educación	Instrumento de apoyo para la gestión educativo requerido por el Ministerio de Educación del Ecuador.	Consta la declaración de los objetivos generales y específicos de la institución. Es actualizado anualmente, antes del inicio del nuevo periodo lectivo.
Organigrama	Recursos Humanos	Área Administrativa Carpe Diem	Distribución de los trabajadores al interior de la institución, por jerarquías y áreas.	El área de Recursos Humanos se administra desde la sede del grupo empresarial, ubicada fuera de las instalaciones de Carpe Diem.
Cuestionario de primera autoevaluación adaptado a centros educativos y/o de formación no universitarios.	EFQM	Centro Educativo Carpe Diem	Metodología para el proceso de certificación EFQM	
Matriz de áreas de mejora	Centro Educativo Carpe Diem	EFQM	Resultado de la autoevaluación del centro educativo a través de un taller con representantes de todas las áreas.	Se establecieron 4 áreas prioritarias para la certificación de la Fase de Acceso EFQM
Encuestas de satisfacción de personal	Comité de calidad del centro educativo	Colaboradores	Informe de resultados de la tabulación de 31 preguntas relativas a la organización del trabajo, clima y entorno laboral.	
Encuestas de satisfacción de padres de familia	Comité de calidad del centro educativo	Padres de familia	Informe de resultados de la tabulación de 24 preguntas relativas a directivos, docentes, formación humana y espiritual, relación familia - colegio y servicios.	

Anexo 6: Áreas de mejora EFQM

Área de mejora	Áreas de mejora detectadas	Importancia en el cliente	Importancia en la organización	Viabilidad	Necesidad de mejora	Total puntos
1	Revisar, actualizar y hacer la difusión interna y externa de la Misión, Visión y Valores, estableciendo compromisos con todos los que pertenecen al centro.	5	5	3	3	16
2	Diseñar un sistema de gestión de indicadores y de mejoras que nos permita medir la eficacia de la organización.	5	5	4	4	18
3	Sistematizar un plan de reuniones y de tutorías con familias.	5	5	4	4	18
4	Diseñar una encuesta para las familias de nuevo ingreso para detectar los factores críticos de éxito.	5	5	5	5	20
5	Crear un plan de acción de mejora de metas y objetivos a corto, medio y largo plazo con fechas establecidas.	3	3	3	3	12
6	Definir el organigrama del centro, desarrollar manual de funciones e implementar el departamento de Talento Humano.	5	5	5	5	20
7	Implementar el plan de evaluación del personal y el plan de formación sistemático.	5	5	4	4	18
8	Sistematizar los canales de comunicación y elaborar actas de reuniones y socializarlas.	3	2	3	2	10
9	Diseñar un proyecto en el cual se integre a la comunidad educativa a la consecución de objetivos económicos del centro.	5	5	4	4	18
10	Crear una plataforma informativa institucional, un banco de notas digitalizado y un plan de protección de datos.	3	3	3	3	12
11	Elaborar plan de emergencia y seguridad.	3	3	3	3	12
12	Crear proyecto de alianzas con organizaciones educativas, de vinculación estratégica y de relaciones comerciales.	3	3	4	4	14
13	Definir el mapa de procesos con su diagrama de flujo.	5	5	5	5	20
14	Fortalecer estrategias de marketing.	2	3	3	2	10
15	Fortalecer el proceso de revisión y control de los servicios.	3	4	4	3	14
16	Diseñar un plan de encuestas para familias (alineadas a las del ministerio de educación).	4	4	4	4	16
17	Establecer indicadores que permitan medir la satisfacción y rendimiento de los clientes.	4	4	4	4	16
18	Diseñar encuesta de satisfacción del personal (docentes, administrativos y de servicios)	5	5	5	5	20
19	Establecer indicadores que nos permitan medir la implicación de las personas en la organización.	4	4	4	4	16
20	Diseñar un cuestionario para medir la percepción del entorno.	3	3	3	5	14
21	Empezar a recoger evidencias de campañas sociales y establecer indicadores que permitan medir la incidencia en el entorno.	2	2	2	2	8
22	Elaborar plan maestro en relación a un desarrollo económico y financiero sostenible.	4	4	4	4	16
23	Ofrecer servicios adicionales como: bar, biblioteca y transporte.	5	5	5	5	20
24	Diseñar un sistema para medir el conocimiento que los alumnos han adquirido al finalizar un nivel.	5	5	5	5	20
25	Diseñar un sistema para medir grado de participación de familias en actividades formativas.	3	3	3	3	12

Anexo 7: Planificación

Acciones	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sesión de planificación	■											
Plan de bonificaciones mensuales a delegados de comunicación interna	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Configuración del manual de marca	■	■										
Sesión de trabajo para revisión de cronograma de actividades y ejecución de tareas		■										
Socialización de campaña de comunicación interna			■									
Archivo de imágenes corporativas			■									
Aplicación integral del manual de marca			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña de comunicación visual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rendición de cuentas			■	■	■							
Taller de team building			■									
Capacitación en feedback efectivo	■											
Plan de inducción			■									
Gestión del desempeño			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación y ajustes												■

Anexo 8: Plan de acción

Acciones	Insumos	Presupuesto	Participantes	Tiempo
Sesión de planificación	Servicio de almuerzo y coffee break	150,00	Miembros de la directiva, coordinadoras docentes delegadas	8 horas
Plan de bonificaciones mensuales a delegados de comunicación interna	Bonificación mensual para 4 delegados	3.840,00	Miembros de la directiva, coordinadoras docentes delegadas	12 meses
Configuración del manual de marca	Logotipo, colores institucionales, tipografía, formatos gráficos	2.000,00	Miembros de la directiva, coordinadoras docentes delegadas, diseñador gráfico	45 días
Sesión de trabajo para revisión de cronograma de actividades y ejecución de tareas	Coffee break	50,00	Miembros de directiva, coordinadoras docentes delegadas, muralista, equipo de facilitadores	4 horas
Socialización de campaña de comunicación interna	45 invitaciones, 45 cuadernos corporativos, honorarios de 1 muralista, honorarios de 9 facilitadores, 45 mandiles impresos, 45 litros de pintura, almuerzo 45 personas,	4.000,00	Colaboradores de Carpe Diem, equipo de facilitadores, muralista	4 horas
Archivo de imágenes corporativas	80 fotos, 1 video institucional de 4 minutos	2.000,00	Colaboradores, equipo de filmación, equipo de edición	40 horas
Aplicación integral del manual de marca	Correos electrónicos, presentaciones, circulares, oficios, documentos, cartas, banners	0,00	Colaboradores de Carpe Diem	Indefinido
Campaña de comunicación visual	20 afiches, 1 banner adhesivo, 12 mousepads, 45 pendrives, mural	900,00	Colaboradores de Carpe Diem	10 meses
Rendición de cuentas	Impresiones gráficas para 3 carteleras	90,00	Diseñador gráfico, colaboradores Carpe Diem	3 meses
Capacitación en feedback efectivo	Curso de feedback efectivo	300,00	Coordinadoras docentes	3 horas
Taller de team building	Locación en cocina industrial equipada, uniformes de chef, ingredientes para preparar	4.000,00	Colaboradores de Carpe Diem , equipo de facilitadores	4 horas
Plan de inducción	Pieza audiovisual con historia, filosofía, misión, visión valores y objetivos de la organización	100,00	Coordinadoras docentes, personal reclutado	1 mes
Gestión del desempeño	Test de anclas de carrera de Schein, procesos de comunicación formal e informal,	2.000,00	Miembros de la directiva, personal docente	10 meses
Evaluación y ajustes	Encuestas de satisfacción de personal, encuesta de análisis de identidad global, procesos de retroalimentación	100,00	Colaboradores de Carpe Diem	1 mes
TOTAL		19.530,00		

BIBLIOGRAFÍA

- Bohnenberguer, M. (2006). *Universidad de la Rioja*. Recuperado el 2014, de Universidad de la Rioja:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7916&orden=241373&info=link&info=link>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, Paul. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 30-33.
- Carpe Diem . (2013). *Encuesta de satisfaccion profesional*. Guayaquil.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz: Grupo Design.
- Costa,Joan. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- European Foundation for Quality Management - EFQM. (2014). *EFQM ORG*. Recuperado el enero de 2014, de EFQM ORG: www.efqm.org
- Fernández Collado, C., & Galguera García, L. (2008). *La comunicación humana*. México: Mc-Graw-Hill/Iberoamericana.
- Galindo Cáceres, J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.
- Gómez, S., & Jiménez, A. (2009). Marca interna: El compromiso con el empleado. Kellogg España, premio a la mejor marca interna. *Revista de Comunicación*, 44.
- Hatum, A. (2007). *La carrera profesional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Haudan, J. (2010). *El arte del compromiso*. México : McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be effient and to be human*. Irwin Professional Publishing.
- Kirkland, K., & Manoogian, S. (2011). *Ongoing feedback*. Center for creative leadership.
- Martín González, J. A. (2009). *Marketing y Ventas*. Recuperado el 3 de enero de 2014, de Marketing y Ventas: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/53985961/Anexo_4.pdf

- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Minguez, N. (2000). *www.rppnet.com.ar*. Recuperado el 16 de Enero de 2014, de *www.rppnet.com.ar*:
<http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (marzo de 2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 16 de enero de 2014, de Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Guia_PEI_010313.pdf
- Morales-Lugo, F., & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom, su importancia en el modelo de comunicación integral. *quaderns de comunicació i cultura*, 83-93.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J.-P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de Psicología*, 277-287. Recuperado el 2014, de Universidad de Murcia:
http://www.um.es/analesps/v25/v25_2/10-25_2.pdf
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J.-P. (2009). *Universidad de Murcia*. Recuperado el 2014, de Universidad de Murcia:
http://www.um.es/analesps/v25/v25_2/10-25_2.pdf
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Sistema UNO. (s.f.). *Sistema UNO*. Recuperado el 16 de enero de 2014, de Sistema UNO: www.sistemauno.com
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Navarra: Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra S.A.
- Véliz Montero, F. (2011). *Comunicar construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Villafañe, J. (2012). *Villafañe & Asociados Consultores*. Recuperado el 2014, de Villafañe & Asociados Consultores: www.villafane.com
- Wilson, D. (2011). *La retroalimentación a través de la pirámide*. Universidad de la Sabana.