

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y
CENSOS- INEC**

KARINA LIZETH CARVAJAL LEDESMA

DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, MARZO DE 2015

Agradecimientos

Primeramente doy gracias a Dios por haberme brindado el amor, la salud y la fortaleza para cumplir este gran sueño. Un especial sentimiento de gratitud a mis queridos padres, Franco Carvajal y María Ledesma por sus palabras de aliento, sabiduría y por haber sido mi soporte y motivación durante este proceso de crecimiento y desarrollo profesional. A mis hermanos, Franco y Mattías que siempre han estado a mi lado y que son muy especiales mí.

También agradezco a mis amigas y amigos por haberme apoyado y creído en mí, en especial a Ily, Cami, Andre y Ken que siempre han estado demostrando su amistad incondicional y sincera. Gracias a mi querida directora de tesis María del Carmen Cevallos, que ha sido un gran ejemplo y que en este tiempo se ha convertido en una buena amiga.

Ahora es tiempo de avanzar, crecer, de seguir alcanzando sueños y metas... es hora de seguir luchando y convertirnos en esa persona que queremos llegar a ser.

ÍNDICE

I Resumen

II Introducción

III Justificación

IV Objetivos

V Metodología

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Orígenes de la comunicación.....	1
1.2 Símbolos de la comunicación.....	2
1.3 Evolución de la comunicación.....	2
1.3.1 Década de 1940.....	3
1.3.2 Década de 1950.....	3
1.3.3 Década de 1960.....	4
1.3.3 Década de 1970.....	4
1.3.3 Década de 1980.....	4
1.4 Comunicación organizacional: definición y alcance.....	5
1.5 Comunicación interna.....	8
1.5.1 El rol de la comunicación interna.....	10
1.5.2 Tipos de comunicación interna.....	11
1.5.3 Formas de la comunicación interna.....	13
1.5.4 Rumor.....	15
1.5.5 Acciones de la comunicación interna.....	16
1. 6 Comunicación interpersonal.....	19
1. 7 La importancia de la comunicación interna en la gestión de calidad.....	20

1. 8 La comunicación estratégica y el desarrollo organizacional	21
1. 9 Canales de comunicación	22
1. 10 Diagnóstico de Comunicación.....	24
1.10.1 Tipos de diagnóstico de comunicación	25
1.10.2 Diagnóstico de comunicación interna.....	26
1. 11 Planificación estratégica	26
1.12 Cultura organizacional.....	27
1.12.1 Cultura organizacional	28
1.12.2 Las culturas dominantes.....	30
1.12.3 Funciones de la cultura organizacional.....	31
1.12.4 Tipos de Culturas en la organización.....	32
1.12.5 Barreras del cambio cultural	33
1.13 Políticas de comunicación	34

CAPÍTULO 2: EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

2. 1 Historia	37
2. 2Cultura Corporativa	38
2.2.1 Misión	39
2.2.3 Visión.....	39
2.2.4 Valores	40
2.2.5 Políticas.....	41
2. 3 El Consejo Nacional de Estadísticas y Censos CONEC	41
2.3.1 Misión	41
2.3.2 Atribuciones y responsabilidades	41
2.4 ¿Quiénes somos?	42
2.4.1 ¿Qué hace el INEC?.....	43
2.5 ¿Qué tipo de encuestas produce el INEC?.....	44

2.5.1 ¿Qué servicios ofrece el INEC.....	44
2. 6 Comisiones Interinstitucionales de Estadísticas	46
2.7 Organigrama Institucional	47
2.8 Dirección de Comunicación Social del INEC	48
2.8. 1 Misión	48
2.8. 2 Atribuciones y Responsabilidades	48

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

3.1 Introducción.....	51
3.2 Objetivos	51
3.2.1 Objetivo general.....	51
3.2.2 Objetivos específicos	51
3. 3 Metodología	52
3.3.1 Técnicas	52
3.2 Universo y muestra	53
3.3.3 Análisis de resultados	54

CAPITULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

4.1 Introducción.....	75
4.2 Objetivos.....	76
4.2.1 Objetivo general.....	76
4.2.2Objetivos específicos	76
4.3 La estrategia.....	76
4.3.1 Estrategia 1: Mejorar el uso de los canales de comunicación.....	77
4.3.2 Estrategia 2: Implementar nuevos canales de comunicación.....	78

4.3.3 Estrategia 3: Crear espacios de integración y desarrollo profesional	79
4.3.4 Estrategia 4: Fomentar la cultura organizacional.....	80
4.4 Matriz - Plan de Comunicación Interna.....	81
4.5 Monitoreo y evaluación	81

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Actores de la comunicación interna en la empresa.....	9
Tabla N° 2: Medios de comunicación descendente	12
Tabla N° 3: Medios de comunicación ascendente.....	12
Tabla N° 4: Ventajas de la comunicación interna desde el planteamiento de "Calidad total".....	21
Tabla N° 5: Medios o canales de comunicación interna	23
Tabla N° 6: Encuestas INEC	43
Tabla N° 7: Perfil de encuestados	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Modelo de planeación estratégica	27
GRÁFICO N° 2: Cómo lidiar con las subculturas de la organización	29
GRÁFICO N° 3: Funciones de la cultura organizacional	32
GRÁFICO N° 4: Barreras al proceso de cambio cultural	34
GRÁFICO N° 5: ¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación en la institución?	56
GRÁFICO N° 6: ¿Cuándo ingresó al INEC recibió algún tipo de inducción de las políticas de comunicación interna?	58
GRÁFICO N° 7: ¿Qué información recibe con mayor frecuencia por parte de la Dirección de Comunicación?	59
GRÁFICO N° 8: ¿Cuáles son los canales de comunicación mediante los cuales usted recibe mayor información?	60
GRÁFICO N° 9: ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?	61
GRÁFICO N° 10: ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?	62
GRÁFICO N° 11: ¿Cree usted que las carteleras están ubicadas en espacios estratégicos?	63

GRÁFICO N° 12: ¿Cree usted que existe burocracia en cuanto al acceso de información en la institución?	64
GRÁFICO N° 13: ¿Considera que tiene apertura para comunicarse con personal de mayor rango?	65
GRÁFICO N° 14: ¿A quién recurre cuando necesita información laboral?	66
GRÁFICO N° 15: ¿Cree usted que el hecho de que el INEC funcione en tres edificios diferentes represente un problema para la obtención de información y obstaculice los flujos de información?	67
GRÁFICO N° 16: ¿Sabe cuál es la misión de INEC?	68
GRÁFICO N° 17: ¿Sabe cuál es la visión de INEC?	68
GRÁFICO N° 18: ¿Conoce usted cuáles son los objetivos del INEC?	
GRÁFICO N° 19: ¿Conoce usted cuáles son los valores del INEC?	69
GRÁFICO N° 20: ¿El manejo de la comunicación e información ha influido alguna vez en su desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados?	69
GRÁFICO N° 21: ¿Cómo calificaría al manejo de la comunicación en el INEC, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?	71

Resumen

En el presente trabajo presenta una propuesta del Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC. El proyecto fue desarrollado en cuatro partes: marco teórico, información acerca de la institución objeto de estudio, diagnóstico de comunicación y propuesta del plan estratégico de comunicación interna.

El capítulo uno contiene el marco teórico que aborda conceptos que facilitaron el entendimiento y la comprensión acerca de la comunicación organizacional; a partir de esta información se obtuvo el enfoque y la línea de pensamiento para desarrollar cada uno de los objetivos planteados. Además se tomó como referencia a autores contemporáneos en el campo de la comunicación como: Michael Ritter, Darío Domínguez, Francisca Morales Serrano, Carlos Fernández Collado, Marisa del Pozo Lite, los cuales permitieron abordar temas clave para la realización de este estudio.

En el segundo capítulo se expone la información acerca de la organización, la historia, sus funciones, la estructura, políticas, el manejo de la comunicación interna y de la cultura corporativa. En el tercer capítulo se desarrolla el diagnóstico de comunicación, y las conclusiones y recomendaciones de los problemas detectados.

El diagnóstico de comunicación es el insumo fundamental para el desarrollo del cuarto y último capítulo, en el cual se encuentra la propuesta del plan con las estrategias de comunicación interna tendiente a la consecución del objetivo general que es fortalecer la cultura organizacional de la institución. Se plantean cuatro estrategias a aplicarse en cuanto a canales o medios de comunicación interna, relaciones interpersonales, mensajes corporativos y finalmente una estrategia para fortalecer la cultura organizacional.

Introducción

La comunicación organizacional está conformada por un conjunto de conocimientos centrados en el análisis, diagnóstico, y el perfeccionamiento de complejos elementos que conforman a las organizaciones con el fin de mejorar la interacción entre sus miembros, públicos internos y externos, y de esta forma fortalecer su desempeño y proyectar la imagen deseada a la sociedad.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, todos y cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan a diario, dentro de un espacio laboral, están entrelazadas como una red, en el cual, intervienen diversos actores. Por este motivo, la comunicación organizacional implica el análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a su destinatario de forma eficiente y sin posibles distorsiones que podrían ocasionar rumor y perjudicar el clima de la organización.

El cambio del poder mediático y el fortalecimiento de los derechos humanos que ha vivido el Ecuador en los últimos años, ha generado que una importante cifra de organizaciones empleen la comunicación como un elemento fundamental para promover sus procesos de transformación. Hoy en día la comunicación organizacional es un eje facilitador y potenciador de las actividades productivas, tanto de organizaciones privadas como públicas, y ha sido considerada símbolo de innovación, excelencia y modernidad.

Dentro del sector público la comunicación organizacional se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación; los representantes de los diversos organismos han detectado la necesidad de que sus colaboradores se encuentren informados acerca de sus deberes, derechos y que tengan un conocimiento claro acerca de datos importantes para desempeñar sus actividades laborales satisfactoriamente.

Por otro lado se ha priorizado la gestión del talento humano sobre el capital, donde el bienestar y la satisfacción de los colaboradores priman como base para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es así que la comunicación interna se ha convertido en objeto de creciente interés por parte del mundo profesional y de los

académicos, ya que ha demostrado sus beneficios en cuanto a eficiencia en los procesos, el clima laboral; la preocupación por el personal y facilitar así la toma de decisiones.

La clave del desarrollo organizacional se encuentra en trabajar primero desde el interior de la institución, motivando y creando sentido de pertenencia en los colaboradores; y que ello refleje al público externo coherencia entre lo que se dice y se hace, y de esta forma consolidar una imagen de seguridad y confianza. Es así, que en el ámbito de la comunicación interna se han creado una serie de herramientas que han facilitado su gestión y que permiten a las empresas crecer y desarrollarse.

Justificación

Es necesario comprender que nuestras sociedades funcionan en términos de intercambios de mensajes y de interacciones, mucho más que de intercambios de objetos materiales. (Costa, 1995). La comunicación organizacional se ha posicionado como uno de los recursos más importantes dentro de la gestión empresarial, y, sin una buena administración de la misma, seguramente se producirán vacíos y falencias los cuales afectarán directamente en el crecimiento de la actividad económica y la calidad del servicio de la empresa. Por este motivo es de suma importancia que las organizaciones cuenten con una comunicación interna y una cultura corporativa sólidas, ya que estas constituyen una guía del comportamiento diario y de la actitud de los colaboradores dentro del espacio laboral.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC, es la entidad pública, encargada de proporcionar al país información estadística técnica para la toma de decisiones, su principal función es dar a conocer realidades e impulsar al desarrollo social y económico para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Tomando en cuenta los beneficios de un adecuado uso de la comunicación, el INEC ha intentado varias veces consolidar un sistema de comunicación interna eficaz, que supla las necesidades existentes, que agilite el trabajo y que consolide su cultura organizacional, pero no se ha logrado realizar un estudio de este tipo; es así que, existe poca información sobre este tema.

Por esta razón, se realizó un estudio de comunicación, que permita implementar nuevas estrategias para mejorar la cultura organizacional de la institución, propiciando a que los colaboradores asuman una actitud más proactiva con respecto a sus labores cotidianas y que ello genere mayor confianza en el público externo. Además es importante consolidar un sistema de comunicación interno que responda a las necesidades de la organización, que promueva la continuidad de las actividades para mejorar la calidad del servicio que brinda la institución a la sociedad ecuatoriana.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC.

Objetivos específicos

- Identificar el manejo de la comunicación interna, los canales de comunicación y el tipo de información que se difunde en el INEC.
- Determinar mediante un diagnóstico de comunicación las necesidades que presenta la institución con respecto a los circuitos de comunicación interna.
- Establecer estrategias comunicacionales que permitan reforzar la comunicación interna y la cultura organizacional del INEC.

Metodología

Para llevar a cabo la investigación se aplicaron distintos métodos que facilitaron el análisis de la información requerida para el desarrollo de los objetivos planteados. Se recopilaron datos de diversos autores que conocen a profundidad el tema de estudio, los cuales se encuentran plasmados en el marco teórico, además se realizó una búsqueda exhaustiva de todos los aspectos que conforman a la organización, así como su historia, cultura organizacional, su incidencia en el entorno social, entre otros. También se llevó a cabo el diagnóstico de comunicación en el cual realizaron encuestas de carácter cuantitativo y cualitativo, las cuales fueron hechas a una muestra de 55 colaboradores de un total de 210. Finalmente a través de los datos obtenidos en las encuestas se buscaron estrategias que permitieran fortalecer y mejorar los espacios que presentaban mayor necesidad en el ámbito de comunicación interna

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Orígenes de la comunicación

La comunicación es tan antigua como el ser humano. No se puede definir con certeza el primer acto comunicativo, pero contamos con códigos que desde la prehistoria han transmitido ideas, pensamientos, hábitos, culturas, formas de vida, y que con el paso del tiempo, gracias a la evolución del ser humano y las nuevas tecnologías han permitido mejorar la interacción de los individuos.

La comunicación es una expresión innata de las personas, desde el momento en el que nacen, mediante sonidos y gestos empiezan a comunicar, y de a poco mientras van creciendo adoptan nuevos códigos para hacer de este, un proceso más fluido. Por otro lado, se caracterizan por ser individuos que necesitan relacionarse y crear vínculos con la sociedad; unirse a grupos que posean sus mismos objetivos e ideales para poder satisfacer sus necesidades.

Las primeras referencias de comunicación fueron tomadas de la naturaleza y representan instintos básicos los cuales eran realizados mediante gestos, sonidos, movimientos. A partir de esta forma de comunicación, aparece la palabra la cual está representada directamente por medio de los sonidos, seguido por elementos como la ropa, la pintura y la música. Más adelante se desarrolla la escritura la cual se convirtió en un gran aporte para el proceso de transmisión de mensajes. Con la creación de la imprenta a mediados del siglo XV se logra obtener una mayor cobertura; es decir que, un mayor número de personas podían obtener la misma información simultáneamente. A partir de la revolución industrial se desarrollan diversas herramientas de comunicación como el teléfono, la radio, el cine o el internet, que permiten al emisor lograr una comunicación en masa.

El desarrollo de las sociedades y la creación de los diferentes entes sociales, ha ocasionado que la comunicación sea un campo importante de estudio en la era actual y que las empresas y organizaciones cuenten con especialistas en este ámbito para emitir adecuadamente los mensajes que desean transmitir.

1.2 Símbolos de la comunicación

En la comunicación intervienen diversos elementos como son: los símbolos. Para poder lograr la acción comunicativa, los individuos hacen uso de este recurso para poder crear o codificar un mensaje. Entre los principales símbolos están los siguientes:

- **Palabras:** Son elementos imprescindibles en cualquier lenguaje; se trata de un fragmento funcional de una expresión, delimitado por pausas y acentos. La combinación de las palabras y sus significados permite formar frases u oraciones y la suma de las diferentes palabras en una expresión determinada, dará como resultado un significado propio y específico.
- **Ilustraciones:** son expresiones gráficas que permiten fortalecer o complementar la comunicación verbal. Este recurso se caracteriza por estar cargado de significado mediante su composición, color, insignias, entre otros. Frecuentemente las ilustraciones van acompañadas por palabras o acciones que complementan en entendimiento del mensaje que se desea transmitir.
- **Acciones:** Este elemento forma parte de la comunicación no verbal, es un símbolo que permite mediante gestos emitir un mensaje. Cada movimiento comunica. Por otro lado se debe tomar en cuenta que éste es un proceso fundamental para legitimar la credibilidad del mensaje porque genera mayor confianza.

Este conjunto de elementos deben ser compartidos por los actores del proceso comunicativo; deben tener el mismo significado para facilitar la comprensión entre emisor y receptor.

1.3 Evolución de la comunicación

1.3.1 Década de 1940

Este periodo es conocido como “la era de la información”; esto se debe principalmente a la segunda guerra mundial que debido a las diferentes necesidades que se presentaron, impulsó

al desarrollo y mejora de los medios de comunicación que permitieran mantener informados a la mayor parte de la población. Del mismo modo sucedió en las empresas, los medios de comunicación desarrollados sirvieron como herramientas para informar y motivar a los empleados.

Las empresas empiezan a invertir en comunicación no sólo para incentivar a sus empleados, sino también para facilitar y optimizar los procesos de producción.

1.3.2 Década de 1950

En esta década surgen algunas investigaciones acerca de la comunicación descendente que mayormente estaban concentrados en tres ejes de investigación. El enfoque que tuvo mayor trascendencia fue el de redes, en el cual se determina la importancia e influencia que estos circuitos podían tener en ámbito laboral con respecto a la satisfacción, motivación personal y los niveles de productividad. Debido a los avances realizados, esta etapa es denominada “redes, climas y retroalimentación”.

Algunos de los resultados de las investigaciones realizadas en esta época determinan que las redes o circuitos que se formaba entre los trabajadores eran poco planificados y se daban espontáneamente, según a necesidad da cada trabajador al realizar sus actividades. Además las redes fueron clasificadas en dos grupos: redes centralizadas y redes descentralizadas, con respecto a este tema (Lite, 2000) afirma lo siguiente: “donde la comunicación se producía por igual en todos los miembros de la organización tendían a sentirse más satisfechos que los miembros con redes centralizadas, es decir, donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos”. Con respecto a esta afirmación, las redes centralizadas se caracterizaban por ser poco flexibles mientras que las descentralizadas abrían paso a un mayor número de relaciones entre posiciones de trabajo o rangos inferiores.

El segundo enfoque estudiado se centra básicamente en la comunicación organizacional, en el cual se levantó información acerca de la actitud de los trabajadores con respecto a la comunicación en el espacio laboral. Esta investigación tuvo como resultado la identificación de algunos aspectos o elementos comunicacionales que hacen de un trabajador un recurso más eficiente o ineficiente.

El último estudio se centró en analizar temas como la distorsión de mensajes con respecto a la comunicación ascendente, es decir la relación entre jefe y subordinado y como está influye en cuanto a la veracidad y objetividad del mensaje. Como resultado de este estudio se obtuvo que los colaboradores al querer ascender de rango o nivel, menos confianza tienen con sus jefes y por ende existe mayor distorsión del mensaje.

1.3.3 Década de 1960

Las investigaciones se centran en el análisis del clima laboral dentro de las organizaciones. Y se llega a la conclusión de que es importante contar con un elemento dentro de la organización que ocupe el cargo de supervisor, el cual cumpla las funciones de escuchar, atender, persuadir, pedir, orientar y guiar el trabajo de los colaboradores.

1.3.4 Década de 1970

Profundizan los estudios sobre clima organizacional y se analiza la relación entre supervisor - subordinado; además de las características de un supervisor eficiente en cuanto a la emisión de mensajes ascendentemente y la retroalimentación de los mismos. Además se realizó un estudio acerca del rol y las funciones de la comunicación abierta jefe- subordinado y su conducta frente a estos elementos.

Según (Lite, 2000), los teóricos de las Relaciones Humanas fueron quienes incluyeron la apertura de la comunicación como rasgo esencial de las organizaciones eficientes. Como resultado de esta teoría se obtuvo que los trabajadores se sintieran mucho más seguros y confiados con respecto a las actividades que realizaban. En cuanto a los mensajes ascendentes se sigue notando un mismo patrón que en los estudios anteriores, los empleados, a pesar de que existe una mayor apertura, siguen distorsionando la información que emiten.

1.3.5 Década de 1980

A pesar de que las relaciones entre jefe- subordinado, comunicación ascendente y la retroalimentación siguen siendo objeto de estudio, también se empieza a ver a la comunicación como un sistema que está conformado por procesos.

Según algunos autores como Mc. Phee, Rason y Greenwood con respecto a las investigaciones de esta época afirman lo siguiente: (Collado, 2012)

- Los miembros de una organización producen y reproducen los climas y las redes organizacionales por medio de las interacciones diarias.
- El clima de comunicación se percibe como un fenómeno “intersubjetivo” que es estructurado de manera continua mediante reglas de interacción y recursos.
- La cultura organizacional se analiza de acuerdo a cuatro enfoques: fuerte, débil, cognitivo y simbólico.

1.4 Comunicación organizacional: definición y alcance

La comunicación organizacional es el intercambio de mensajes que se da de forma natural o planificada dentro de un espacio laboral, sin importar su actividad ni tamaño. Es un proceso social consustancial, que ha permitido el desarrollo y evolución de las empresas, civilizaciones y culturas. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es una disciplina que está conformada por un conjunto de técnicas y actividades, las cuales tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. No es posible que exista la organización sin comunicación.

(Carvalho, 1978) Explica que existe una serie de acepciones posibles para la palabra comunicación:

“Un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados”.

De acuerdo a éste concepto observamos que no existe un significado único para lo que es la comunicación organizacional, ya que abarca varios elementos que hacen de éste un estudio muy amplio. Los seres humanos se caracterizan por ser individuos sociales y dinámicos que por medio esta herramienta buscan satisfacer ciertas necesidades y para ello recurren a sus

diferentes formas, ya sea con o sin intención. Cada gesto, palabra, acción, postura, expresión comunican y, dentro de las organizaciones, este es un elemento fundamental, debido a las diversas decodificaciones que se producen al momento de transmitir un mensaje y la necesidad de mantener en contacto con los colaboradores y otros de los niveles de dirección.

La comunicación también puede ser considerada como un sistema cuyos principales instrumentos son el factor humano y la tecnología, sin ellos no se podría llevar a cabo la emisión ni decodificación de mensajes; éstos interactúan de forma simultánea y permiten que la información pueda circular y llegar a un público determinado.

Entre los factores que influyen en el proceso de comunicación se encuentran los siguientes (Castillo, 1990):

- **Contexto:** es la realidad circunstancial de espacio y tiempo en el que se genera el proceso de emisión de mensajes.
- **Formación social:** Instancias que inciden directamente en los procesos de comunicación social y no solo en los correspondientes a los medios de difusión. Inciden en relaciones inmediatas como grupales e interpersonales.
- **Marco referencial:** Visión limitada de lo que cada persona concibe de una realidad.
- **Códigos:** Abstracción de ideas en símbolos y signos. Conjunto de reglas que sirven para elaborar y combinar de una forma determinada los elementos del lenguaje.
- **Emisor:** Quien origina o transmite rasgos culturales a través de palabras, gestos, vestimenta, del modo de caminar, de los objetos, de los espacios de manera constante.
- **Perceptor:** Quien percibe la información de una realidad para orientar la conducta. No se percibe de manera transparente pues se hace a través de creencias, deseos, experiencias, estereotipos, entre otros factores culturales.
- **Medios y recursos:** Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un receptor. Y se habla de recursos en el sentido de lo que se necesita para poder manejar un medio.
- **Mensaje:** Un signo o conjunto de signos en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales, entre otros capaz de significar algo a alguien – mensajes orientados hacia el contenido-, sea en el sentido referencial como

determinada información sobre determinado tema –mensajes orientados hacia la forma- o en el sentido estético determinado al placer o rechazo.

- **Referente:** Comprende todo ser, objeto, situación, idea, sean reales o imaginarias que brinda una versión cercana posible de la realidad que se intenta explicar.

Cada uno de estos factores constituye un solo cuerpo, mediante el cual se hace posible la emisión y recepción de mensajes. A lo largo de esta investigación se irá explicando cómo interactúa cada uno de estos factores y sus funciones específicas en el campo laboral.

La comunicación organizacional incluye, a la comunicación interna y a la comunicación externa, las dos están estrechamente ligadas, y dependen la una de la otra para conformar un sistema coherente y sólido, alineado a las necesidades de la organización. Además puede darse de forma vertical, horizontal, diagonal, grupal, interpersonal, organizacional, puede ser mediatizada o cara a cara.

El principal objetivo de la comunicación dentro de las organizaciones es precisamente la generación de redes e interacción comunicativa para lograr que estas siempre estén en constante diálogo y que apoye a conseguir los objetivos de la organización. De hecho también pretende que los miembros de ella se sientan reconocidos e identificados con lo que hace su organización y contribuyan a su productividad. Independientemente de los canales, estrategias y técnicas que se utilicen en el ámbito comunicacional de la organización, los resultados deben corresponder respectivamente a las metas planteadas y al fortalecimiento de la cultura corporativa, el clima laboral y a la satisfacción de sus necesidades.

La comunicación busca que los miembros de la organización obtengan información indispensable para el desempeño, de sus actividades laborales, y también personales; sin esta información el desempeño de los colaboradores seguramente se verá afectado por la serie de vacíos a la que estarán expuestos, debido a la falta de conocimiento y comunicación. La comunicación organizacional debe encargarse de que el personal esté enterado de información relevante que se genera en la empresa, como son: su misión, visión, valores, y políticas, de modo que todos puedan estar encaminados hacia un mismo objetivo.

Por otro lado, se encuentra la información que tiene que ver específicamente con las funciones del cargo que deben desempeñar los colaboradores. Muchas veces por falta de información las personas no tienen claro cuáles son sus actividades a realizar y empiezan a actuar por intuición, de modo que no cumplen con el objetivo principal de la función para lo que fueron contratados, y eso perjudica directamente a la organización. Información como capacitaciones, cursos, actividades de la empresa, productividad, cambios en la organización; vacaciones, sueldos, entre otros, es de vital importancia para el público interno que la falta de información no provoque malestar y afecte en el entorno laboral.

1.5 Comunicación interna

La comunicación interna en los últimos años ha tenido un gran desarrollo y se considera que debe ser prioridad en la organización. Hoy es una necesidad en las organizaciones contar con una herramienta de gestión que permita mejorar los flujos de comunicación y conectar eficientemente el trabajo mediante la participación de su público interno, promoviendo la eficiencia, competitividad, entendimiento, cooperación y una serie de beneficios que posibilitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La profesora Francisca Morales Serrano indica que: “la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible”. (Serrano, 2007)

La comunicación interna es un proceso de gestión compartida, en el cual, la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización es importante. A pesar de que exista un área o un representante encargado de gestionar la comunicación, por sí solo, es muy difícil que funcione, ya que todo tipo de relación laboral se establece gracias a la comunicación: la asignación de cargos, funciones, compromisos, la toma de decisiones, y es necesario que todos estén sincronizados con un mismo lenguaje para que sus avances individuales se conviertan en un esfuerzo en conjunto que se ajuste al marco de convivencia organizacional.

A continuación se muestran los públicos más comunes de comunicación interna en las organizaciones.

Tabla N° 1

Actores de la comunicación interna en la empresa	
Empleados	Directivos
	Técnicos
	Mandos intermedios
	Mandos operativos
Propietarios	Representantes de la empresa
Sindicatos	Comités de Empresa.

Fuente: Serrano, F. M. (2007). Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> .p: 220

Las denominaciones de los cargos pueden variar según el tipo de empresa y actividad económica a la que se dedica la organización. Es importante determinar el nivel jerárquico para identificar los canales y los mensajes que se emiten por medio de los diferentes circuitos de comunicación.

(Lite, 2000) Explica que una comunicación interna eficaz responde a dos elementos básicos: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

“Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo”.

Además la comunicación interna es un elemento que forma parte de un todo, en este caso de las empresas o las organizaciones, si no es clara y fluida, su producto final se verá afectado por la falta entendimiento entre sus públicos y seguramente la imagen que reflejarán a los clientes externos será de desconfianza y falta de compromiso.

Algunos estudios han confirmado que una deficiente planificación de la comunicación interna puede presentar deficiencias en cuanto a los siguientes aspectos (Peter, 1992:3):

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.
- La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles. Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.

1.5.1 El rol de la comunicación interna

Con respecto a las funciones específicas de las que se encarga la comunicación interna a continuación puntualizaré algunas de las más importantes: (Lite, 2000:97)

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de las empresas en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo la de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general; cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir el fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

1.5.2 Tipos de comunicación interna

Dentro de las organizaciones existen algunos tipos de comunicación que permiten establecer las relaciones entre colaboradores y se dan debido al nivel jerárquico o el cargo que ocupan dentro de la empresa. Entre estos se encuentra la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, mediante esta división se puede establecer el tipo de mensajes que se emiten y los canales que se utilizan.

Comunicación descendente: La comunicación descendente es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo, es decir se origina en los altos mandos y está dirigida a los subordinados. Generalmente este tipo de comunicación es muy común dentro de una empresa, pues tiene como objetivo impartir directrices, dar instrucciones que obviamente deben ser claras y precisas para que el colaborador pueda responder a ellas, implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor. Por lo general los medios de comunicación descendente más utilizados son los siguientes:

Tabla N° 2

Medios de comunicación descendente
Publicaciones periódicas de distribución general
Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión)
Hojas informativas para mandos
Tablones de anuncios
La guía práctica de la empresa
Folleto y campañas publicitarias en el interior de la organización
Carteles
Objetos promocionales
El video
Los canales de audio.

Fuente: Serrano, F. M. (2007). Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> . p. 208

Comunicación ascendente: Es aquella que se origina desde los niveles inferiores a los superiores; mediante este tipo de comunicación, los colaboradores de la organización comunican a sus directores acerca del trabajo que están realizando, sus dudas, inquietudes o novedades; por lo general este tipo de información es muy puntual. Cabe recalcar que la comunicación ascendente constituye una fuente importante de información, porque mediante ella se puede conocer cuáles son los principales temas de interés que tiene el personal.

Tabla N° 3

Medios de comunicación ascendente
Reuniones periódicas
Entrevistas personalizadas
Jornadas de despachos abiertos
Círculos de calidad
Las notas de obligada respuesta
Teléfonos de servicios
Encuestas
Sistemas de sugerencias(buzones, cartas al director, etc.)

Fuente: Serrano, F. M. (2007). Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> . p. 228

Comunicación horizontal: Se desarrolla entre colaboradores que poseen un mismo nivel jerárquico-o entre pares. Su principal objetivo es la integración y la coordinación de actividades ya sean individuales o grupales. Esta forma de comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para poder relacionarse con los colegas sin tener que pasar por una serie de procesos burocráticos como suele ser en la comunicación ascendente. Los puntos débiles de este tipo de comunicación suele ser: la falta de interés por parte de los implicados, poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación, ausencia de canales establecidos, y que la dirección o gerencia general no reconozcan este tipo de comunicación como útil y necesaria dentro de la organización. (Lite, 2000)

Comunicación diagonal: Se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Este tipo de comunicación es muy utilizado en las organizaciones debido a que permite agilizar los flujos de comunicación.

En algunas empresas, por lo general en las públicas, estos tipos de comunicación están bien marcados y determinan tanto las relaciones laborales como los flujos de información. Muchas veces estos modelos pueden representar obstáculos y pueden convertirse en procesos burocráticos innecesarios, pero a la vez pueden representar un esquema que induce al orden y organización de los procesos. (Gestiopolis, 2000)

1.5.3 Formas de la comunicación interna

La comunicación representa todas aquellas ideas, sentimientos, palabras que transmitimos mediante nuestras acciones o gestos en cualquier lugar o entorno. Dentro de una empresa, los procesos de comunicación no se dan únicamente dentro de sus instalaciones ni mediante los canales establecidos por la organización, también se pueden dar en otros ambientes como son el trayecto del trabajo a la casa, el almuerzo o encuentros de cualquier tipo. Es así que se establecen dos formas que definen la gestión de los flujos de información en las organizaciones: las formales y las informales.

Formal: Se caracteriza por ser estandarizada, es decir, que está delimitada por un esquema establecido dentro de la organización que sigue las líneas del organigrama de la empresa. Generalmente en este tipo de comunicación se utiliza un lenguaje claro, sencillo y formal. Los canales mediante los cuales se emite deben ser coherentes con la información, por ejemplo, si se trata de comunicar un ascenso, la forma más adecuada de informarlo sería mediante una reunión personalizada, o mediante un memorando. Es necesario llevar un control y evaluación de estos canales para detectar problemas y mejorarlos. Además la información debe ser accesible a las personas que va dirigida y es recomendable que existan respaldos de la misma para evitar malos entendidos. La comunicación formal es aquella que define las reglas de comunicación estables dentro de una organización, definiendo la manera en que cada empleado o miembro de la institución se comportará y así mantener un control de la relación que mantienen los colaboradores entre sí.

Informal: Constituye todo tipo de comunicación que no está regulada por la comunicación formal, es decir, que no se puede controlar ni evaluar; es espontánea y nace a partir de la necesidad de los colaboradores por expresar algún tipo de inquietud o de comunicar algún suceso. Gracias a este tipo de comunicación se pueden generar otro tipo de relaciones independientemente a la laboral. Este tipo de información posee ventajas y desventajas. Entre las ventajas encontramos que la comunicación se da de forma más fluida, y es utilizada como un medio para que los altos mandos puedan influenciar sobre el comportamiento de los colaboradores. Por otra parte están las desventajas, que pueden ser la mala interpretación de los mensajes o la distorsión de la información, que por lo general se denomina rumor o radio pasillo.

La comunicación informal abarca:

- Contactos espontáneos entre compañeros de trabajo, sin tomar en cuenta cualquier tipo de procedimiento formal.
- Conversaciones en el escritorio de un empleado o en el comedor de una empresa, especialmente a la hora de los refrigerios del almuerzo.
- Círculos de información que recorren de boca en boca a gran velocidad de forma no oficial.

- Conversaciones entre un superior jerárquico y su colaborador sobre las actividades realizadas el día anterior.

En las empresas la comunicación informal siempre está presente, independientemente de que existan canales de comunicación formales.

La comunicación no verbal y la comunicación verbal forman parte de la comunicación informal. La primera se muestra como un lenguaje de acción ya que se expresa por medio de gestos, vestuario, movimientos, etc.; y la segunda es un lenguaje que se expresa por medio de documentos escritos, conversaciones y lecturas.

1.5.4 Rumor

El rumor es la principal forma de comunicación informal, que se origina cuando los canales de comunicación formales establecidos no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre las actividades o acontecimientos que se desarrollan dentro de la misma.

Los rumores son originados en su mayor parte por personas que necesitan atraer la atención de sus compañeros y desean ser el centro y punto importante dentro del círculo además de llamar la atención la persona que desarrolla el rumor podría considerar ventajoso llenar un silencio confuso en el transcurso de una conversación relatando algo que le acabaran de contar y en ese momento le servirá para aliviar la tensión de un silencio. (Bartoli, 2008)

El rumor en el ámbito empresarial se puede definir como la transmisión de información por medio de canales “no oficiales” en la empresa. Es la consecuencia natural, propia de la interacción humana, y en el ámbito empresarial el contacto es necesario para el desarrollo y crecimiento de la organización.

En su mayoría los rumores no son más que especulaciones que los colaboradores por falta de información crean y transmiten a los demás.

Raramente los rumores son lo suficientemente serios como para que necesiten de una acción; pero hay que tomar en cuenta que cuando el objetivo de un rumor específico es dañar la imagen interna y externa debe ser controlado y para esto existen dos maneras de afrontar los rumores dentro de una empresa: (Lite, 2000)

1. Controlar el rumor una vez que ha surgido y evitar que siga descendiendo a lo largo del organigrama.
2. Controlar las causas. Los rumores no surgen por sí solos, tienen un origen en causas concretas y definitivas. Si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

El rumor negativo muchas veces se convierte en un obstáculo para desempeñar las actividades laborales. La falta de información y comunicación puede afectar el clima laboral de la organización y traer serias consecuencias. Por lo general el rumor se genera por información mal emitida o enviada a medias, punto de partida en el que los colaboradores intentan entender o llegar más allá de lo que ya saben, suponiendo o armando sus propias teorías acerca del tema de interés. No satisfechos con eso empiezan a interactuar con sus compañeros y empiezan a sacar conclusiones, que en su mayoría son erróneas y simples suposiciones alejadas de la realidad. El rumor también puede convertirse en una herramienta estratégica para conocer cuáles son las verdaderas inquietudes e intereses de los colaboradores, a partir del conocimiento de esta información los gestores de la comunicación interna podrían fortalecer la calidad de mensajes y los medios por los cuales son emitidos. (Ritter, 2008)

1.5.5 Acciones de la comunicación interna

A continuación se detallará algunas de las tareas de comunicación interna que se considera son las más frecuentes dentro de las organizaciones:

Elaboración del manual de funciones: El manual de funciones es un documento en donde se detalla el título del puesto, las actividades, los objetivos, el nivel jerárquico, las facultades, y las responsabilidades que poseen los colaboradores del área de comunicación. Este manual es importante debido a que facilita al Dircom¹ o al departamento de comunicación el direccionamiento para acceder a información que sea útil para realizar cualquier actividad de comunicación interna o externa. El manual de funciones constituye una herramienta que

¹ **DIRCOM:** es el profesional que dirige a comunicación y cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización o a su propio funcionamiento interno. Dircom quiere decir Director de Comunicación. (Costa, 1995)

permite facilitar y efectivizar los procesos dentro de las empresas sin perder de vista el objetivo inicial. (Martín, 1995)

Construcción de mensajes: Surge a partir de la necesidad de enviar cualquier tipo de mensaje al público interno acerca de algún tema de interés o situación en particular dada en la empresa. Para que la información sea efectiva es necesario conocer o identificar la cultura de la organización y la actitud de los colaboradores; de modo que al momento de crear la información se tome en cuenta cada una de estas características y sea direccionada de forma estratégica al receptor. La información como producto final constituye un mecanismo de posicionamiento de la empresa en el imaginario de sus trabajadores, ya sea esta positiva o negativa. (Martín, 1995)

Relación con departamentos de la organización: Es muy importante que la dirección de comunicación o el Dircom mantengan una buena relación con todas las direcciones de la organización, ya que la mayor parte del tiempo van a interactuar y a desarrollar diferentes tareas en conjunto. Siempre que surja algún tema de interés para la organización, la dirección de comunicación deberá elaborar una noticia para transmitirla, pero debido a la profundidad o al tipo de información, es necesario que cuente con el apoyo de la fuente o del técnico para emitirla de forma correcta. En toda empresa, la dirección general o la gerencia general deben contar con un portavoz que sea capaz de transmitir la información de forma estratégica al los públicos, de forma oportuna y mediante canales idóneos, si no cuentan con una persona que realice esta labor específicamente, ellos mismos deberán conocer acerca del tema e intentar direccionar la información de forma adecuada. (Martín, 1995)

Suscripciones de la organización: Es importante que la organización pueda suscribirse a periódicos, revistas, páginas web que provean a la organización de información relevante, que permita a los colaboradores conocer acerca de las nuevas tendencias o herramientas de comunicación y de esta forma mantenerse actualizados. Esta suscripción debe ser periódica; además el material debe ser archivado en orden mensual, para facilitar la búsqueda en futuras investigaciones. (Martín, 1995).

Reuniones de grupo: Las reuniones grupales constituyen un espacio para identificar las inquietudes e intereses de los públicos internos, también es una forma de darse a conocer y de crear acuerdos que faciliten la planificación estratégica.

Análisis diario de todos los medios de comunicación/monitoreo: Es necesario que el Dircom esté al pendiente de medios de comunicación como la radio, la prensa y la televisión, para saber qué se dice de su empresa, y transmitirlo a los colaboradores. Además, a través de estos medios se puede obtener información útil para la organización como son cursos, capacitaciones, eventos, entre otros.

Boletín informativo diario: Luego de haber revisado en los medios de comunicación se procederá a realizar un boletín diario en el cual se plasmará la información que el Dircom considera relevante para el conocimiento de la organización; así como datos estadísticos, reportes, artículos, opiniones e imágenes. Este boletín deberá ser enviado en las primeras horas de la mañana de modo que permitirá que los colaboradores se conviertan en los portavoces directos de la información, además de que aclarará posibles dudas. (Martín, 1995)

Dossiers informativos/ Rapports: Son documentos rápidos y específicos que se elaboran selectivamente sobre un tema concreto, solicitado por la Presidencia, Dirección General o por cualquier otra Jefatura de la empresa o institución, o por algún cliente de la Consultora de comunicación. (Impresos con edición y con tirada concreta).

El objetivo prioritario de todo dossier informativo o rapport es asesorar en un tema concreto al empresario, al público, al cliente, al funcionario, al accionista... de todos los aspectos concretos y seleccionados o dosificados que puedan afectarle tanto social, económica laboral y políticamente en la actividad profesional que desarrolle (Martín, 1995).

Visitas informativas: Se trata de gestionar visitas de diferentes empresas que tengan influencia social, con la finalidad de dar a conocer a la organización, sus funciones, su producto, su equipo de trabajo; y ganar prestigio y posibles clientes en el mercado. Esta es una actividad que debe ser previamente planificada internamente y aprobada por la máxima autoridad para obtener el mayor beneficio posible. (Martín, 1995)

Formación de cursos: Es de vital importancia que se potencie al máximo los conocimientos de los colaboradores de la empresa, a través de cursos y capacitaciones; obviamente acerca de temas de intereses específicos e importantes para mejorar los procesos productivos. Esta es una actividad que se puede coordinar con la dirección de talento humano y la Dirección General. (Martín, 1995)

Informe anual- Memoria: Se trata de un documento en el cual se plasma información importante acerca de los logros que ha tenido la empresa en el período enero- diciembre. Éste debe ser recopilado a lo largo del año, con fotos, imágenes, reconocimientos, artículos, resoluciones; datos que permitan a los trabajadores recordar cada uno de los logros obtenidos e identificar la importancia de su trabajo. Además, puede ir acompañado por un video corto que resuma todo lo dicho en el informe. La memoria puede ser entregada al público externo, como una forma de ganar prestigio y recordarles a sus clientes que son una empresa que ha obtenido muchos logros y que se distingue de la demás por ofrecer servicios de calidad. (Martín, 1995)

Puesta en contacto con empresas de artes gráficas: Es importante contar con los servicios de diseñadores gráficos, ya que mediante la creación del manual de imagen corporativa, se logra proporcionar a la empresa una identidad, que debe ser coherente con su filosofía y su actividad económica. (Martín, 1995)

1.6 Comunicación interpersonal

Es aquella que se puede dar entre dos o más personas físicamente próximas; es un proceso mediante el cual, se da un intercambio de información con retroalimentación inmediata. En otras palabras este tipo de comunicación alude a la comunicación cara a cara. (Collado, 2012). Según lo dicho anteriormente, las organizaciones dependen de la comunicación para llevar a cabo sus actividades, ya que es un ingrediente clave en las relaciones humanas y en la percepción que se crea en el imaginario de los públicos internos sobre alguna situación con respecto a la organización.

La comunicación interpersonal según (Collado, 2012) puede ser utilizada como un instrumento que permite desarrollar predicciones que se basan en tres tipos de información: cultural, sociológica y psicológica. Esta información que permite la identificación física del interlocutor, conocimiento acerca de sus principios, valores o tendencias y el porqué de su comportamiento. Para una organización el reconocimiento de estos factores en los colaboradores es muy importante porque permite entender en función de qué actúan y cómo intervenir para que los mensajes sean oportunos y tengan un mayor impacto.

1. 7 La importancia de la comunicación interna en la gestión de calidad

Todas las empresas necesitan transmitir lo que son y lo que hacen tanto hacia su exterior como en su interior. Se considera que la comunicación interna es una herramienta eficaz para dar coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se refleja o se emite hacia el exterior y, su público interno es el principal testigo o testimonio de su propia empresa. Si los colaboradores se sienten motivados van a crear un ambiente de complicidad entre ellos y van a poder apoyarse los unos a los otros para mejorar su trabajo.

Para lograr un sistema de comunicación interna que impulse la gestión de calidad es muy importante el apoyo y participación de los niveles jerárquicos más altos, y a partir de ello poder incluir en los procesos a todos los colaboradores que forman parte de la organización, desde los jefes de departamentos hasta los empleados, provocando que todos ellos se involucren para conseguir mejores resultados en la empresa. Según el modelo europeo de calidad, existen 4 principios básicos (Collado, 2012):

1. Calidad total: Básicamente se trata de que los altos mandos deben estar comprometidos con la impulsa una cultura de excelencia afirmada en la mejor continua y el empoderamiento de esta nueva actitud por parte de todos los colaboradores seguida por su interés de aportar con nuevas ideas para mejorar los resultados.
2. La implicación de las personas: Este principio promueve la importancia de contar con personal continuamente actualizado y capacitado, para poder contar con sistemas de participación adecuados y alineados al sistema de calidad total, capaces de generar comunicación interna transparente, moral y ética.

3. La transparencia en la empresa: Permite a los colaboradores conocer acerca de los temas que le interesan o que afectan directamente a su trabajo o al clima laboral; por ejemplo, la información financiera, la cultura organizacional, los planes operacionales, sus proyecciones a futuro, la importancia de su trabajo dentro de la institución y demás. La información clara y accesible genera seguridad y confianza en los individuos y permite el fortalecimiento de un clima laboral favorable para el desarrollo de actividades.

4. La movilización de todos los empleados, que son el verdadero motor de inteligencia de la empresa: Para llevar a cabo este principio es necesario contar con una cultura organizacional de carácter participativa.

Tabla N° 4

Ventajas de la comunicación interna desde el planteamiento de "Calidad total"
Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo.
Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa.
Es un factor de motivación para las personas.
Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y los objetivos de la empresa.
Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones.
Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportes.
Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación.
Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior.

Fuente: Collado, C. F. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México.

1. 8 La comunicación estratégica y el desarrollo organizacional

La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos (Cavallo, 2004). La comunicación estratégica es una herramienta que surge a partir de la experiencia en el campo de las

comunicaciones y la modernización en la sociedad actual. Dada su amplitud puede ser aplicada en áreas como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas o el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma parte de la identidad de una organización. (Cavallo, 2004)

La comunicación estratégica en el desarrollo organizacional tiene como objetivo proyectar una imagen de confianza que se adhiera a los objetivos y propósitos de la empresa, mediante acciones como:

1. Diseminar la identidad en las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada comunicación interna); y
2. Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes. (Cavallo, 2004)

El desarrollo organizacional trabaja en el interior de las organizaciones, en su estructura genética, en aquello que le provee de continuidad. Muchas veces cuando surgen problemas en la organización, los dirigentes creen que pueden solucionarlo primero desde la parte externa, pero esto es erróneo dado que las dificultades deben ser tratadas desde su núcleo. La acción a tomar, una vez identificado el problema, es planificar estrategias para mejorar la situación, ningún cambio es inmediato, es un proceso que debe ser dirigido y evaluado.

1.9 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son un sistema que está conformado por varios subsistemas cuya función es interactuar entre sí para enviar y recibir mensajes; si alguno de estos elementos llega a fallar o no funciona adecuadamente seguramente el mensaje no llegará a su destinatario de forma clara y oportuna. De acuerdo a algunos autores, los canales de comunicación “Son medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes. Estos canales, están constituidos por los cinco sentidos. Será indispensable seleccionar entre ellos

los que proporcionarán mejores resultados en la asimilación que del mensaje haga el receptor.” (González, 1997)

El tipo de canales o medios de comunicación que se utiliza en las organizaciones varía de acuerdo a la empresa y al tipo de información que se emite. Es así que entre los medios de comunicación más comunes tenemos los siguientes:

Tabla N° 5

Medios o canales de comunicación interna	
Tradicionales	Nuevos medios
Teléfono	Videos
Fax	Pantallas
Correo	Videoconferencias
Memorandos, circulares, revistas.	Redes sociales
Invitaciones a eventos	<i>Whatsapp</i>
Cara a cara	Buzón de opiniones
Altavoces o altoparlantes	Intranet
Discursos	Artículos promocionales
Reuniones o formales e informales	

Elaboración: la autora

Estos medios de comunicación pueden ser utilizados desde dos perspectivas; la primera para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o grupales y la segunda para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente. (Fernández Collado, 2012)

Es importante que el Dircom o el equipo de comunicación identifique cuál es el mejor medio de comunicación para emitir los mensajes. Por este motivo es importante el diagnóstico de comunicación, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al manejo de la comunicación interna y a partir de ello mejorar y reforzar los sectores que no son bien trabajados o utilizados. Por ejemplo, no es lo mismo comunicar un ascenso por medio del *Whatsapp* que comunicarlo mediante una reunión seria. Existen temas que deben ser tratados de manera profesional y seria; de modo que ello refleje compromiso y respeto por parte de la empresa hacia los funcionarios.

La comunicación por parte de las instancias jerárquicas más altas de la organización debe ser previamente planificada, Los tipos de canales a utilizarse en este contexto deben ser de carácter formal; por ejemplo, deben ser transmitidos mediante reuniones, reportes escritos, memorandos, cartas o la intranet. El medio de comunicación mediante el cual llega el mensaje al receptor es un referente de la seriedad y significado del mismo.

En cuanto a los canales de comunicación es importante que las empresas encuentren el modo de actualizarse y alinearse a las nuevas tecnologías que ofrece el mundo contemporáneo; puesto es necesario que llamen la atención de sus públicos, que sean accesibles y que estén ubicados estratégicamente para que el mensaje llegue de la forma más eficiente posible. Además es necesario realizar periódicamente un monitoreo de medios para identificar de qué manera han influido los cambios aplicados y si es necesario implementar o reforzar los canales comunicacionales.

1. 10 Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de comunicación representa el punto de partida para realizar cualquier proceso de cambio dentro en una organización; este es un instrumento que permite identificar su situación actual, los distintos públicos que la componen y evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa. Ningún diagnóstico es igual a otro, pues este varía de acuerdo a las características de la organización y los elementos que se desea analizar. Algunas de las herramientas que generalmente se utilizan para realizar un diagnóstico de comunicación son: la observación, la entrevista y la encuesta.

Las necesidades de diagnosticar y evaluar a una organización tiene diversos orígenes y estos pueden estar vinculados al crecimiento de la empresa y lo complicado que puede ser continuar con los procedimientos que estaban diseñados para un modelo de empresa más pequeña. Por otro lado podría estar relacionada al deterioro natural tanto de los equipos tecnológicos como del personal; la tecnología y el posicionamiento de la globalización han creado la necesidad en las empresas, de estar todo el tiempo actualizadas acerca de las nuevas tendencias y herramientas que podrían facilitar y mejorar sus procesos productivos. (Rodríguez, 2001).

Además la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación podría estar ligado a que la organización haya sido sometida a un proceso de cambio como una reestructuración del organigrama, el planteamiento de nuevos objetivos, innovación o inserción de nuevos equipos, canales e instrumentos comunicativos; en fin un sin número de situaciones que afectan directamente al clima laboral de la empresa; y para conocer su impacto y las acciones a tomar, los dirigentes necesitan recabar información concluyente.

También está influenciado por una decisión de la empresa por enfrentar un problema de productividad y calidad. El diagnóstico debe detectar si los canales, medios o los diversos elementos que componen a la comunicación interna influyen negativamente en los procesos productivos y partir de ellos reforzarlos e implementar unos nuevos.

Otro factor es si la organización desea aumentar el sentido de pertenencia en sus colaboradores, motivarlos, transmitirles e implantar su personalidad y cultura organizacional; es necesario conocer sus intereses, sus aspiraciones y buscar los problemas que presentan a diario para facilitar y mejorar el clima laboral.

Existe una serie de factores que inducen a las empresas a conocer a fondo sus organizaciones, los sistemas que los componen, su estructura, sus públicos, el ambiente y el cómo se relacionan e interactúan entre ellas. El diagnóstico de comunicación posibilita obtener una idea clara de los aspectos a reforzar para lograr los planes y objetivos de la empresa y elaborar un plan de acción idóneo.

1.10.1 Tipos de diagnóstico de comunicación

Un diagnóstico varía en función de los aspectos que se prioriza en un análisis. Va más allá del grado de participación de los miembros de la comunidad o de la organización. Entre ellos tenemos los siguientes: (Gandarilla, 2010)

- a) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna.
- b) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización.

1.10.2 Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna privilegia el análisis las relaciones de comunicación interna que establece la organización. Algunos de los temas de investigación que deben ser tomados en cuenta son los siguientes: (Gandarilla, 2010)

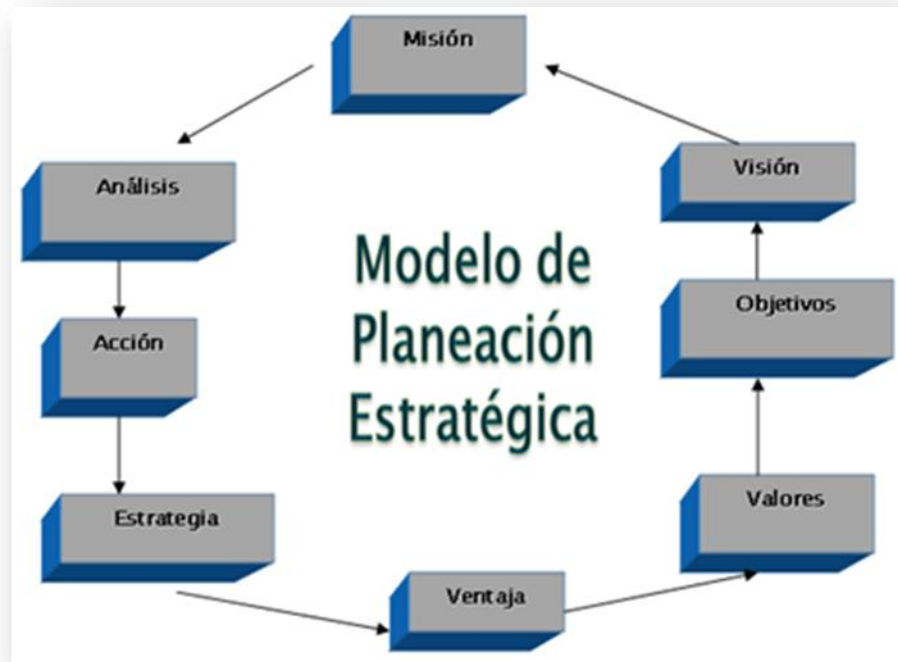
1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.
2. Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.
3. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
4. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
5. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
6. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

1. 11 Planificación estratégica

La planificación estratégica, es el conjunto de acciones organizadas, basadas en un análisis y diagnóstico que aplicamos a una situación dada para lograr un objetivo. Además es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición que esté alineada a la misión, visión, valores y objetivos de la organización. La planificación estratégica se caracteriza por ser participativa, ya que integra a los diferentes actores para la toma de decisiones.

“La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”. (Arellano, 1998, p.5).

Gráfico N° 1



Fuente:<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2>.

1.12 Cultura organizacional

Según Michael Ritter, “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (Ritter, 2008)

Ademas Jordi Ventura i Boleda expone lo siguiente:

“La sociedad está conformada por sistemas culturales, en el mundo de las empresas, donde los valores son los cimientos de su cultura, como esencia de

la filosofía estos mismos valores proporcionan un sentido de dirección común para todos sus integrantes y establecen esas directrices que marcan la conducta continua de la acción”. (Boleda, 2000)

De acuerdo a estos conceptos podemos decir que la cultura organizacional es un conjunto de normas que deben estar establecidas dentro de las empresas, a las que los colaboradores se deben adaptar independientemente de si está o no acuerdo. Esta filosofía corporativa está conformada por la misión, visión y valores, elementos que son propios y únicos en cada institución. Además proveen la identidad de sus miembros permitiendo que los trabajadores se identifiquen con la organización, creando sentido de pertenencia y facilitando el compromiso con sus valores e ideologías.

En los últimos años, debido a la influencia de las nuevas tendencias empresariales, la cultura de las empresas ha tenido que adaptarse al nuevo entorno, y modificar algunos esquemas que representaban un limitante para su desarrollo. Todas las organizaciones tienen una filosofía, independientemente de si las han plasmado en un documento o no, su comportamiento y actitud en el día a día dentro del trabajo los define.

La demanda de empresas o corporaciones de excelencia en la nueva era ha llevado a los altos directivos a preocuparse por su cultura, ya que es un factor que influye en el clima laboral, y por ende, está vinculado a la productividad y eficiencia de los trabajadores ya que representa una herramienta que permite potenciar al máximo sus capacidades. La cultura puede ser utilizada como un medio para influir en los intereses del público interno, incitándolos a aprender, a adquirir nuevas habilidades y a innovar.

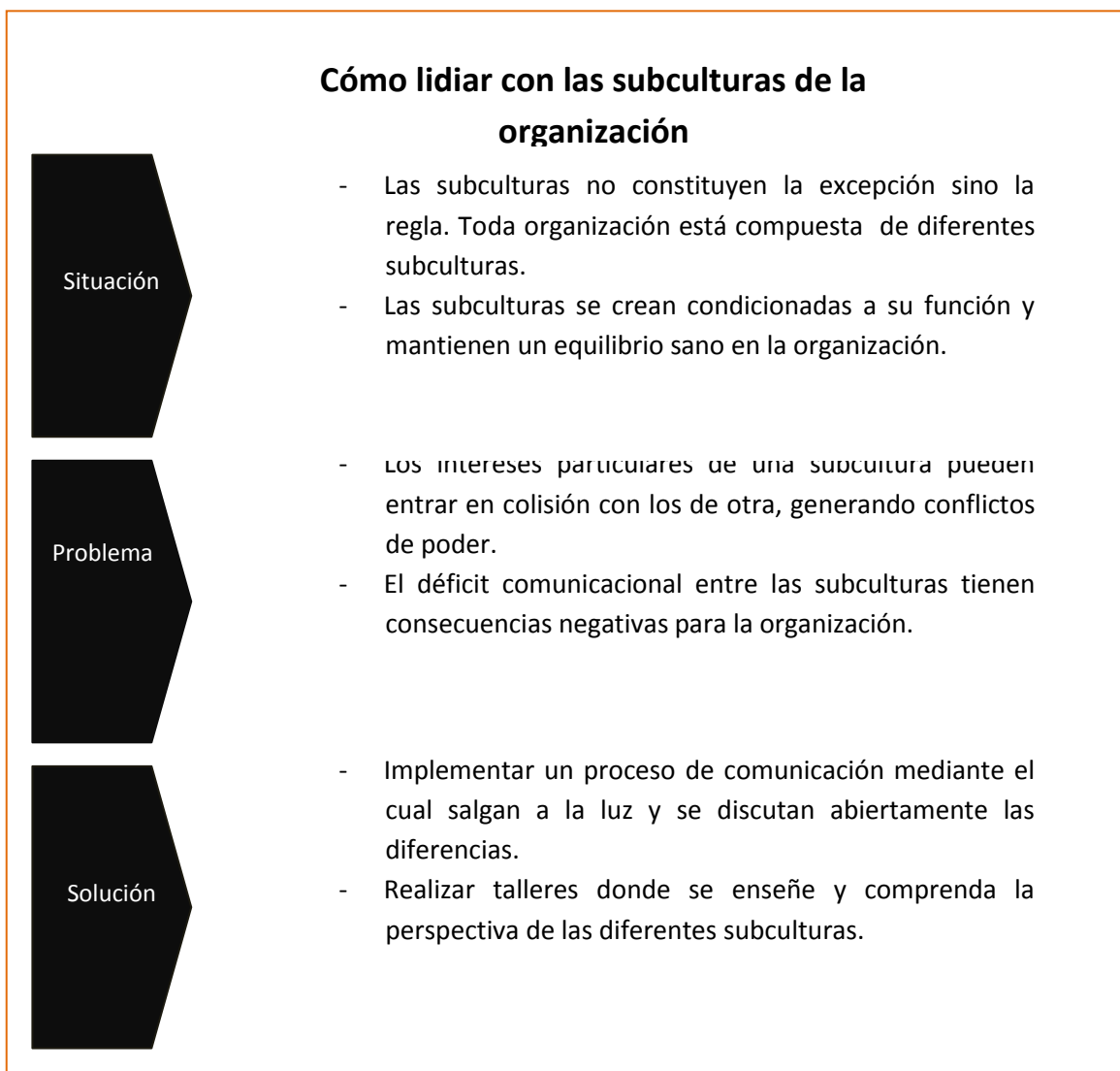
1.12.1 Culturas y subculturas

Las culturas demuestran la personalidad o la actitud que la organización ha desarrollado con respecto a su filosofía, sus productos o servicios. Cada uno de estos elementos convierte sus procesos en un conjunto de conductas que los identifican y que determinan su actitud, sus acciones y pensamientos. En este sentido representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un conjunto de significados compartidos que los hace describir la misión, visión, valores y objetivos en términos semejantes. Es así que se convierte en un percepción similar de un todo, que este caso es la organización.

El hecho de que exista una cultura, no quiere decir que la misma no esté compuesta por diferentes subculturas, en general las organizaciones están compuestas por una o varias. La cultura dominante es el conjunto de percepciones que posee la mayor parte del personal. Las subculturas están inmersas en los diferentes grupos que conforman la organización y suelen estar definidas debido a diversas variables.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se presentan problemas de las subculturas y las soluciones para lidiar con ellas:

Gráfico N° 2



Fuente: Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía. P: 61

1.12.2 Las culturas dominantes

Si las organizaciones no presentan una cultura dominante, y están compuestas por varias subculturas, será más difícil reconocer la personalidad de la empresa ya que el factor pensamiento común constituye una guía para orientar la actitud y conducta de los colaboradores.

Mientras más marcada está la cultura organizacional, mayor es el grado de influencia que ejerce sobre sus miembros. Las culturas dominantes positivas impulsan el nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, lo cual da como resultado un clima laboral favorable para ejercer las actividades diarias.

En cuanto a culturas dominantes se han planteado cuatro variables:

- 1. Cultura débil- disfuncional:** En este tipo de cultura existen muy pocos pensamientos o actitudes en común, lo cual da como resultado una gran diversidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento del personal. Una situación de crisis por lo general en una organización de este tipo está caracterizada por colaboradores inseguros y desorientados.
- 2. Cultura fuerte – disfuncional:** Se caracteriza por poseer una cultura bien marcada, pero los elementos que la componen no representan una guía para la acción en momentos de crisis. Al igual que en la variable anterior los colaboradores se van a sentir desorientados.
- 3. Cultura débil- funcional:** En esta existen pocas actitudes en común, pero al funcionar este modelo, consideran que en situaciones de crisis pueden guiarse por experiencias pasadas o por experiencias de otras empresas, lo cual no es muy asertivo debido a que corren un gran riesgo de fallar.
- 4. Cultura fuerte- funcional:** Este tipo de cultura es el ideal ya que existe una gran comprensión y entendimiento entre el personal que conforma la organización. En una situación de crisis las soluciones están ligadas a la cultura organizacional y pueden ser direccionadas de una mejor manera.

1.12.3 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional se concentra principalmente en cuatro elementos: identificar, integrar, coordinar y motivar.

La identificación: Es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Sí como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa también tiene un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia por un lado, el reconocimiento en la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando sus autoconciencia. (Ritter, 2008)

La integración: La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente? (Ritter, 2008)

La coordinación: Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos se alinean, por convencimiento propio su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes. (Ritter, 2008)

Motivación: Es la función del “*just do it*”². La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso. (Ritter, 2008)

² “Just do it”: En español significa “sólo hazlo”

Gráfico N° 3



Fuente: Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La cruzja. p; 98

1.12.4 Tipos de culturas en la organización

Existen distintos tipos de culturas en las empresas, debido a los diversos espacios, políticas, públicos y actividades que se desarrollan en las organizaciones. Entre estas tenemos a las siguientes:

Cultura burocrática: Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos. (Ritter, 2008)

Cultura de clan: Se caracteriza por ser de tipo social, se encuentra muy arraigada la convivencia, al trabajo en equipo, a promover las relaciones entre compañeros. La relación entre colaborador y organización es recíproca, además el sentido de pertenencia, fidelidad y orgullo se encuentran mucho más acentuados. (Ritter, 2008)

Cultura emprendedora: Se privilegia a la innovación, la creatividad, existe apertura al cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentadas y retribuidas. (Ritter, 2008)

Cultura de mercado: Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente son de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. (Ritter, 2008)

1.12.5 Barreras del cambio cultural

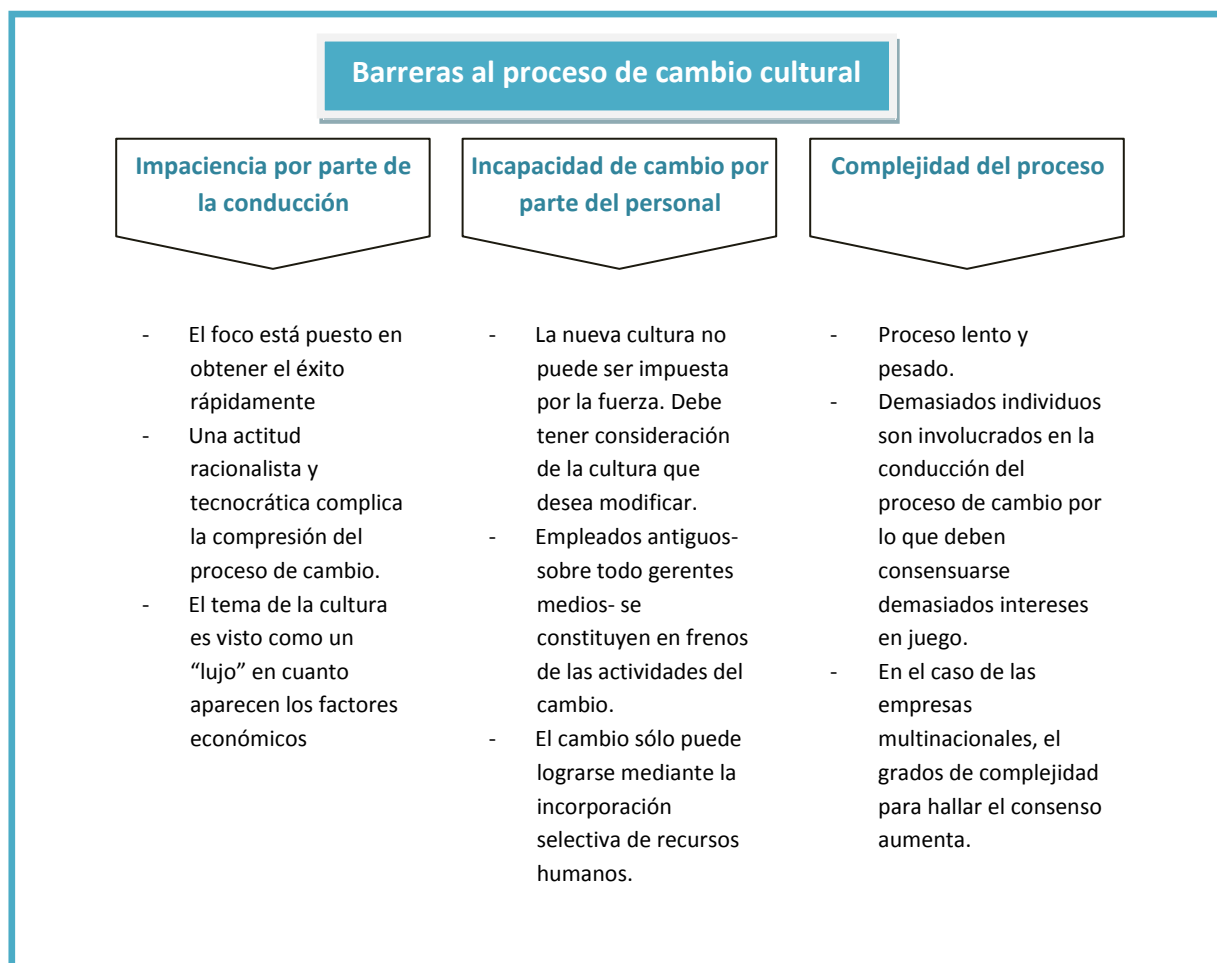
Ningún tipo de cambio es fácil y mucho menos cuando este depende de personas con diferentes valores, principios, educación o que provienen de un diferente entorno. Seguramente, a medida que se realice el proceso de cambio existirán varios inconvenientes que deberán ser manejados y resueltos para poder lograr el objetivo planteado inicialmente.

Es natural que las personas se sientan temerosas cuando se habla de un cambio, porque no saben en qué grado esto va a afectar sus actividades, si esto los va a favorecer o a perjudicar. Dentro de una organización en donde los colaboradores están acostumbrados a actuar conforme a un determinado esquema, asumir las nuevas exigencias y los nuevos retos que demanda la organización puede producir una serie de inconvenientes como malestar, inseguridad, ansiedad, entre otros. (Ritter, 2008)

El cambio puede producir posibles discordias entre los funcionarios debido a que existirán personas que no se adaptarán rápidamente a la nueva personalidad de la institución, y que seguramente tendrán roces con el personal que sí lo hizo. Además están los nuevos integrantes de la organización que adoptarán ese nuevo estilo de trabajo como primero y único y no sufrirán mayores dificultades.

A continuación se puntualizarán algunas de las barreras más comunes que se presentan en el proceso de cambio de cultura en una organización.

Gráfico N° 4



Fuente: Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía. P:117

1.13 Políticas de comunicación

Actualmente, en las organizaciones se ha detectado la falta de políticas de comunicación que permitan direccionar el discurso de la empresa con sus objetivos; y por otro lado, que permitan establecer vínculos con sus públicos claves para mantener las relaciones laborales y el clima laboral idóneo para desempeñar las actividades diarias.

Las políticas de comunicación permiten a las organizaciones fortalecer y posicionar su imagen. De esta forma sirve como una guía para adaptar los recursos comunicacionales de la empresa y orientarlos hacia la dirección correcta. (Cavallo, 2004)

Dentro de los elementos que deben tener las políticas de comunicación en las empresas se encuentran los siguientes: Objetivos estratégicos de comunicación, indicadores de gestión de las comunicaciones, mapa de grupos de interés, una clara definición de los ejes de posicionamiento institucional, desarrollo de mensajes claves, una política de vocería, un manual de contingencias compartido por las diferentes direcciones de la organización.

Para que las políticas de comunicación funcionen adecuadamente, es necesario planificar los procesos de comunicación; además es importante contar con personal altamente capacitado que dirija cada una de las acciones a emprenderse. Conjuntamente a la planificación, se debe realizar el seguimiento de las actividades y la evaluación de los resultados obtenidos.

Hoy en día, las empresas están expuestas a rendir cuentas a los organismos de control y a los ciudadanos, y por lo general, al no contar con políticas de comunicación los temas de coyuntura son manejados de forma espontánea y poco estratégica, ocasionando desventajas en cuanto a viabilidad y confianza con sus públicos externos.

Las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de administrar los intangibles como: la imagen corporativa, el clima laboral o el uso apropiado del tiempo en los procesos, y las políticas de comunicación representan el paraguas para dirigir las empresas y llevarlas a cumplir con los objetivos y metas de forma eficiente.

Al momento de definir las políticas de comunicación es importante establecer algunos elementos que son característicos de la organización, de modo que estos lineamientos ayuden a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional. Para llevar a cabo este proceso es importante establecer los objetivos estratégicos de comunicación, el mapa de públicos, desarrollar mensajes claves y establecer quiénes serán los voceros de la empresa. Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la creación de la agenda de comunicación, para lo cual es necesario crear un equipo con poder de decisión, bajo la coordinación de la dirección

de comunicación o de la gerencia general. La agenda debe de contener lo que se quiere informar tanto al interior como exterior de la organización, y debe contener información que atienda a la demanda de información y los lineamientos para el desarrollo de las acciones previstas. Finalmente, es necesario tener un continuo monitoreo de la información y periodicidad con la que se emiten los flujos de información. (Muños, 2012)

CAPÍTULO 2

EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

A continuación, se presentará la información más relevante del INEC como su historia, cultura organizacional, políticas, responsabilidades, organigrama y parte del trabajo que realiza como institución. Esta información fue tomada de la página web y será presentada a continuación en forma resumida.

2.1 Historia

En el año de 1830 con el nacimiento de la república, el Ecuador decide elegir a los representantes de los tres departamentos más importantes del país, Quito, Guayaquil y Cuenca, y para ello se ve en la necesidad de contar con un organismo que brinde información estadística. Para aquel entonces existían varias organizaciones que prestaban esos servicios, pero ninguna adscrita de forma oficial al estado. (INEC, 2006)

En el año de 1976 mediante decreto 323, que se crea el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), por la unión del Instituto Nacional de Estadística, la Oficina de los Censos Nacionales y el Centro de Análisis Demográfico. Tiempo después se crea el Concejo Nacional de Desarrollo- CONADE al cual se adscribe el INEC, pero con la llegada del presidente Jamil Mahuad la Institución pasa a manos del Ministerio de Economía Finanzas, debido a importancia de la información que brindaba el INEC para la toma de decisiones en el país.

En el 2007 mediante decreto Ejecutivo y con la creación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- SENPLADES, el INEC se adscribe nuevamente y pasa ejercer sus funciones y derechos de manera independiente y desconcentrada. En el 2013 mediante decreto presidencial, la estructura orgánica del INEC cambia y pasa a ser vice ministerio, proceso que aún se encuentra en trámite.

Hoy en día el INEC realiza una ardua y exigente labor en cuanto levantamiento de datos sobre temas de todo tipo, desde censos de población, índices de precios al consumidor, empleo y

desempleo, pobreza, mortalidad infantil, hasta uso del tiempo en el Ecuador; información que se ha convertido en un punto de partida para la mayoría de instituciones gubernamentales, así como de la empresa privada para la realización de proyectos e inversión. (INEC, 2006)

Además el INEC ha decidido que dicha información esté al alcance de toda la comunidad y por medio de la creación de la página web, portales, servidores y demás, ha logrado socializar de forma eficiente y transparente el resultado de la información que obtienen a diario en el campo de trabajo. (INEC, 2006)

2.2 Cultura corporativa

A partir de la Resolución No. 132 DIRG 2006, el Director General del Instituto Nacional de Estadística, resuelve: Expedir el siguiente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC.

Artículo 1.- OBJETO: El presente ESTATUTO promueve el desarrollo y fortalecimiento institucional del Instituto Nacional de Estadística y Censos, mediante la implantación de la Administración por Procesos como una herramienta de gestión de la Entidad en concordancia con las nuevas tendencias de organización, acogidas por el Estado, que permitan agilizar los procedimientos administrativos, posibilite el trabajo en equipo para lograr mayor productividad optimizando los recursos institucionales, manteniendo una estructura que evite su crecimiento desordenado, asegure su evolución y dinamia de manera consistente y coherente a nivel nacional. (Velasco, 2006)

Artículo 2.- FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS: Todas las actividades desarrolladas dentro de la Institución constituyen parte de una cadena de valor necesaria para generar productos demandados por clientes internos o externos. Artículo 3.- TIPOLOGÍA DE PROCESOS DEL INEC: Los procesos que elaboran los productos y servicios del INEC, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Los procesos gobernantes se encargan de emitir directrices, políticas, normas, reglamentos, procedimientos, direccionamiento estratégico, regulaciones y resoluciones para una adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución. Los procesos agregadores de valor generan y

administran los productos y servicios destinados a usuarios externos e internos y permiten cumplir con la misión institucional, constituyen la razón de ser de la Institución.

Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernadores, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional (Velasco, 2006)

Artículo 4.- CAMBIOS EN LOS PROCESOS: La Dirección General mediante resolución, aprobará la creación o supresión de procesos, unidades administrativas y niveles de responsabilidad que se consideren necesarios para una adecuada estructura organizacional y administrativa de la Institución, de acuerdo al análisis técnico efectuado por la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Administrativos, específicamente en la Unidad de Desarrollo Institucional de conformidad a la Ley. Toda modificación sea esta, actualización o mantenimiento, será registrada de forma permanente en el Manual de Procesos y Procedimientos Institucionales, siendo responsable la Unidad de Desarrollo Institucional. (Velasco, 2006)

2.2.1 Misión

Coordinar, normar y evaluar la producción de la información estadística oficial proveniente del Sistema Estadístico Nacional, mediante la planificación, ejecución y análisis de operaciones estadísticas oportuna y confiable que contribuyan a la toma de decisiones públicas y privadas y a la planificación nacional. (INEC, 2013)

2.2.3 Visión

El INEC en el mediano plazo es una fuente de información completa, oportuna y confiable que satisface las necesidades de información estadística del sector público, sector privado y de la sociedad en general. (INEC, 2013)

2.2.4 Valores

Los valores corporativos son el lema de la cultura organizacional, son los que revitalizan y la ponen operativa y nos llevan de la misión a la realización de la visión. De esta manera, la actitud institucional se rige bajo los valores siguientes: (INEC, 2013)

Liderazgo: El INEC debe mantener su posicionamiento a nivel nacional, siendo el referente de las instituciones que hacen estadísticas en el ámbito del Sistema Estadístico Nacional (SEN); esto se sustenta en la experiencia, estabilidad, responsabilidad individual y espíritu de equipo que existe entre sus integrantes, lo que permite mantener buenas relaciones con nuestros clientes y usuarios de la información.

Excelencia: El INEC como entidad coordinadora del quehacer estadístico nacional, desarrolla tareas, trabajos y actividades tendientes a lograr productos de calidad con valor añadido y en plazos establecidos, que satisfagan los requerimientos de información estadística de los usuarios.

Innovación: El INEC es una institución cuya actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en el ámbito del quehacer estadístico, le permite responder adecuadamente a las expectativas de información que genera la sociedad.

Objetividad: La capacidad técnica y profesional del talento humano con que cuenta la institución, le permite entregar a la sociedad información estadística neutral, transparente, oportuna y real, condiciones que garantizan la credibilidad de los productos generados.

Objetivo estratégico

El Instituto Nacional de Estadística y Censos como institución responsable de la estadística oficial, es la entidad encargada de planificar, normar y certificar la producción del Sistema Estadístico Nacional, además de producir información estadística pertinente, oportuna, confiable y de calidad; e, innovar en metodologías, métricas y análisis de información estadística necesaria para el diseño, implementación y evaluación de la planificación nacional.

2.2.5 Políticas

- Operar como centro oficial general con información de datos estadísticos del país.
- Coordinar y supervisar la ejecución de los programas y planes de trabajo que deben realizar las instituciones del Sistema Estadístico nacional (SEN).
- Hacer inventarios estadísticos y mantener un archivo centralizado de las metodologías y el instrumental de investigación que utiliza el SEN.
- Realizar los censos de población y vivienda, agropecuarios, económicos y otros, publicar y distribuir sus resultados.
- Difundir la información estadística en forma oportuna, a través de medios impresos y magnéticos. (INEC, 2013)

2.3 Consejo Nacional de Estadísticas y Censos CONEC

El Consejo Nacional de Estadística y Censos (CONEC) es responsable del macro-proceso de Direccionamiento Legislativo, que se estructura con los procesos de Definición y aprobación de directrices y políticas de la estadística a nivel nacional; y de control y aprobación de las investigaciones estadísticas del SEN. (INEC, 2013)

2.3.1 Misión

Orientar, supervisar, controlar y aprobar las gestiones del Instituto Nacional de Estadística y Censos y del Sistema Estadístico Nacional – SEN, mediante políticas, directrices, aprobación de productos y servicios y obtención de recursos para sus competencias.

2.3.2 Atribuciones y responsabilidades

El CONEC ejercerá las siguientes atribuciones y responsabilidades establecidas en el Art. 7 de la Ley de Estadística vigente: (INEC, 2013)

- Supervisar el funcionamiento del Instituto Nacional de Estadística;

- Dictaminar sobre el Programa Nacional de Estadística que debe ser presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos;
- Disponer la realización de censos nacionales y aprobar los planes y presupuestos correspondientes;
- Obtener financiamiento para la ejecución de los trabajos del Instituto Nacional de Estadística y Censos;
- Aprobar los proyectos de Convenios de Asistencia Técnica y Financiera con Organismos Nacionales o Internacionales especializados, que se sometan a su consideración;
- Autorizar al Instituto Nacional de Estadística y Censos, y a las entidades sujetas al Sistema Estadístico Nacional, la realización de las investigaciones estadísticas no contempladas en el Programa Nacional de Estadística y las especializadas patrocinadas por entidades y organismos nacionales o extranjeros;
- Resolver los asuntos elevados a consulta por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, y absolver las consultas que se sometan a su consideración por otras entidades del Sistema Estadístico Nacional;
- Proponer a las autoridades competentes los cambios necesarios en las dependencias de la Administración Pública, para el mejor funcionamiento del Sistema Estadístico Nacional;
- Someter a consideración del Organismo Legislativo pertinente, los proyectos de reformas legales que considere necesarios para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley;
- Expedir los reglamentos internos para la aplicación de esta Ley; y,
- Las demás atribuciones que legalmente le correspondan.

2.4 ¿Quiénes somos?

El Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC- es la institución pública encargada de generar las estadísticas oficiales del país. El INEC es el referente de las instituciones que hacen estadísticas en el ámbito del Sistema Estadístico Nacional (SEN). (INEC, 2006).

2.4.1 ¿Qué hace el INEC?

El INEC genera y difunde información estadística útil y de calidad del país, con el propósito de facilitar la evaluación del desarrollo de la sociedad y de la economía; de la misma manera, promueve las actividades del Sistema Estadístico Nacional. (INEC, 2006)

2.5 ¿Qué tipo de encuestas produce el INEC?

La función principal del INEC es proveer al país de información estadística importante acerca de algunos aspectos, sociales, económicos, políticos, geográficos y ambientales; los cuales sirven como fuente de información para diferentes instituciones de gobierno a la hora de crear nuevas políticas y decisiones importantes. A continuación se presenta una lista de las encuestas que realiza el INEC:

Tabla N° 6

Encuestas	
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IBREI	Índice de Brechas de la Intermediación
IPP	Índice de precios al productor
Superficie de producción agropecuaria	
CNA	Censo Nacional Agropecuario
IVI	Índice al Volumen Industrial
Remuneraciones y horas trabajadas	
IAE	Índice de actividad Económica
Producción Industrial	
Manufactura y Minería	
Comercio Interno	
Hoteles, restaurantes y servicios	
CENEC	Censo Nacional Económico
IPCO	Índice de Precios al Consumidor
Edificaciones	
Transporte	
Pobreza	

Condiciones de vida	
Nivel socioeconómico	
Proyecciones poblacionales	
Matrimonios y divorcios	
Nacimientos y defunciones	
Entradas y salidas internacionales	
Filiación religiosa	
Camas egresos hospitalarios	
Actividades y recursos de salud	
Información ambiental en hogares	
Información ambiental económica en empresas	
Información ambiental/ económica en GAD's Y EP's	
Encuesta sobre el uso de agroquímicos	
Índice de verde urbano	

Elaboración: la autora

2.5.1 ¿Qué servicios ofrece el INEC?

- Procesa tus datos:

El INEC pone a disposición de sus usuarios varias herramientas de búsqueda y procesadores de datos, que facilitarán el acceso a la información de Censos, Encuestas, bases de datos, entre otros, de manera rápida y fácil.

- Directorio de empresas:

Un registro actualizado de las unidades económicas que producen bienes y servicios en el país. Con información de: identificación, localización, estratificación y demografía.

- SIN (Sistema Integrado de Consultas de Clasificaciones y Nomenclaturas):

Permite la búsqueda por clasificaciones, fichas técnicas y descargas de las clasificaciones; además, incluye un glosario de términos y la metodología de cada clasificación.

- REDATAM:

Es una herramienta para administrar bases de datos de gran volumen como los del censo de población y vivienda, bajo una estructura jerárquica de ordenamiento lo que permite procesar información para áreas pequeñas como las manzanas o radios censales.

- Banco de Información::

Es una herramienta didáctica para el acceso directo a los resultados de censos y encuestas que produce la Institución desde 1990 hasta la presente fecha.

- ANDA (Archivo Nacional de Datos y Metadatos Estadísticos):

Es una plataforma de difusión y a la vez un repositorio de metodologías y bases de datos que produce el INEC. Además, es un repositorio de documentos técnicos, instrumentos, instructivos, resultados y demás documentación que se genera antes, durante y después del proceso de producción de estadísticas oficiales. (INEC, 2013)

- Sí emprende (Sistema de Consulta para emprendedores) :

Es una herramienta que aporta con datos generales respecto al número de establecimientos económicos, que determinan a los potenciales competidores de las ideas de negocio y a la vez, permite conocer las características de la población a la que está direccionado determinado emprendimiento. (Adler B. Ronald, 2005) (INEC, 2013)

- Unidad de atención al ciudadano

Unidad encargada de responder a las necesidades de información de la ciudadanía, instituciones públicas o privadas y otros organismos, a través de canales TIC (correo inec@inec.gob.ec, www.inec.gob.ec, visita personal y atención telefónica).

- Bibliotecas

Compone un conjunto de Bibliotecas a nivel nacional que brinda soporte personalizado respecto a la información desarrollada por el INEC. Entrega material de consulta bibliográfico y asesoría Web de REDATAM.

- Publicaciones

El INEC pone a disposición de sus usuarios una serie de publicaciones con datos estadísticos interesantes y coyunturales.

- Boletines

Puede inscribirse desde nuestra página Web, para recibir semanalmente información estadística actualizada.

- Cifras de la Semana
- Revistas:

Analitika: Revista semestral de análisis estadístico, dedicada a estudios relacionados con ciencias sociales, económica, análisis estadístico y de datos.

E-Analisis:

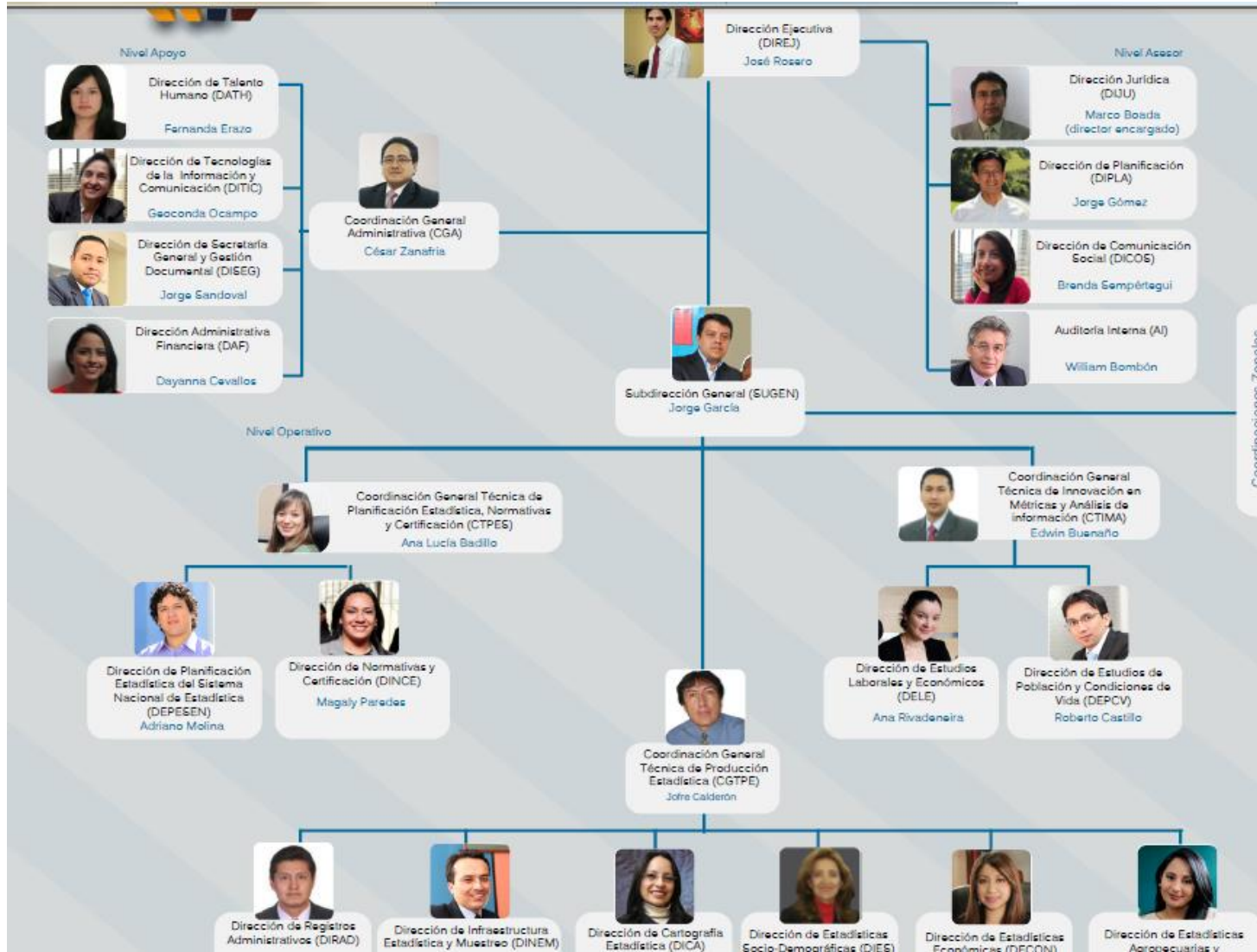
Publicación mensual, contiene análisis de información estadística de carácter descriptivo e informativo con énfasis en la difusión de los datos producidos por el INEC, sobre temas puntuales coyunturales o de actualidad. (INEC, 2013)

2. 6 Comisiones Interinstitucionales de Estadísticas

De acuerdo al artículo 13 de la Ley de Estadísticas, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) tiene la facultad de crear “Comisiones Especiales Interinstitucionales de Estadística” que funcionan como organismos auxiliares y asesores del INEC y son conformados por representantes de las instituciones productoras y usuarias de la información estadística de determinado sector. Los objetivos de las Comisiones de acuerdo a la ley son:

- Colaborar en la preparación de los programas sectoriales de estadística y sugerir reajustes en la producción de las estadísticas a cargo de los diversos organismos del Sistema Estadístico Nacional.
- Proponer los principios, normas y directrices que pueden aplicarse para obtener la coordinación del Sistema Estadístico Nacional a nivel sectorial. (INEC, 2013)

2.7 Organigrama Institucional:



2.8 Dirección de Comunicación Social del INEC

La Dirección de Comunicación Social es responsable del macro-proceso de Marketing Público, que se estructura con los procesos de Investigación de Mercados; Comunicación Institucional (Interna-Externa); Planificación del Marketing Público; Ventas de Productos y Servicios (Investigaciones Estadísticas de Autogestión); y Distribución de Publicaciones. (INEC, 2006)

2.8.1 Misión

Crear valor y satisfacción para los clientes, investigando sus necesidades y su evolución, coordinando con los procesos centrales para actualizar las variables que se requieren en las investigaciones estadísticas, manteniendo sistemas de comunicación integral, difundiendo y distribuyendo las publicaciones con la utilización de técnicas, instrumentos y medios de comunicación social; así como mantener monitoreado el grado de satisfacción y desarrollo de la cultura estadística en cada grupo de clientes en relación a la información estadística y cartográfica con fines estadísticos. (INEC, 2006)

2.8.2 Atribuciones y responsabilidades

El/la Director/a de Comunicación Social ejerce las siguientes atribuciones y responsabilidades (INEC, 2006):

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades de Comunicación Social del INEC;
- Definir junto con su personal las políticas de operación y de estrategia que den la directriz pertinente a cada proceso de acuerdo a su competencia;
- Elaborar y ejecutar con su personal el Plan Estratégico, Operativo y Táctico del macro-proceso de Marketing Público de la Dirección de Comunicación Social;
- Proponer, revisar y aprobar los productos del macro-proceso de Marketing Público;

- Diseñar y ejecutar con su personal campañas publicitarias de uso de la información estadística que fomenten una cultura estadística y de toma de decisión de la población con reducción de la incertidumbre;
- Desarrollar y ejecutar con su personal la publicidad institucional en medios de comunicación, a través de material Impreso, publicaciones en multimedia, televisivos, periódicos institucionales, boletines de prensa y similares;
- Diseñar con su personal un Sistema Integral de Comunicación interna y externa que mantengan informados de lo que acontece en cada proceso, sus resultados y calidad;
- Difundir la información estadística y cartográfica que se desarrolla dentro del INEC, utilización herramientas, metodologías, tecnologías y estrategias de productos comunicacionales para acercar al cliente los productos y servicios que realiza el instituto;
- Gestionar la actividad de imagen corporativa institucional, programando la agenda de entrevistas del INEC con medios de comunicación y la agenda de relaciones públicas y actos protocolarios;
- Programar y supervisar la ejecución de actos institucionales, protocolarios, sociales y de similar índole, de carácter nacional e internacional;
- Asesorar, en el ámbito de su competencia, en la toma de decisiones de la Dirección Ejecutiva, Coordinación General Técnica y demás Direcciones de la institución;
- Monitorear, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de los procesos a su cargo a nivel nacional;
- Evaluar el desenvolvimiento y grado de avance que experimentan los trabajos que se ejecutan en las diferentes equipos y grupos de trabajo que conforman su Dirección e informar por escrito al Director/a Ejecutivo/a sobre el estado actual de dichos trabajos, con especial énfasis en la calidad y oportunidad del cumplimiento de las fases

constitutivas de los mismos. La periodicidad de los informes no será superior al trimestre;

- Canalizar hacia la Dirección de Administración del Talento Humano las necesidades de capacitación de su Dirección.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

3.1 Introducción

El diagnóstico de comunicación es básicamente un estudio que se realiza mediante la recopilación de datos puntuales acerca de un tema de interés. Estos datos, por lo general, son recopilados a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, documentos o a través de la observación, y permiten al investigador conocer información relevante para determinar las conclusiones y recomendaciones acerca de los problemas detectados.

Según (Prieto Castillo, 1990) el diagnóstico de comunicación “(...) es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.” (Prieto Castillo, 1990).

El diagnóstico de comunicación constituye una herramienta práctica previa a cualquier tipo de plan de mejoramiento, en este caso a un plan de comunicación; es una base sobre la cual se pueden emprender acciones sobre un tema determinado, con objetivos más precisos, un público objetivo puntual y solventando o priorizando los sectores que son mayormente vulnerables.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de comunicación que revele la situación actual del INEC con respecto a la gestión de la comunicación interna.

3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas del manejo de la comunicación existentes a nivel interno.

- Identificar los canales de comunicación interna y el tipo de información que se difunde en el INEC.
- Establecer el nivel de conocimiento sobre los elementos de la cultura organizacional
- Determinar las necesidades de la institución con respecto a los circuitos de comunicación.

3.3 Metodología

Para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación, se aplicarán distintas herramientas, y técnicas que permitirán obtener la información requerida para conseguir los objetivos planteados. Las técnicas a utilizarse serán en general: la encuesta (cuanti- cualitativa), la entrevista, la observación, la revisión de documentos y la investigación bibliográfica

3.3.1 Técnicas

Encuestas: Consiste en establecer un cuestionario compuesto por preguntas estandarizadas adaptadas a la realidad concreta de la organización objeto de investigación. Además las preguntas serán aplicadas de modo que se pueda obtener distintos enfoques con respecto a las relaciones interpersonales, cultura organizacional, canales de comunicación. Las encuestas serán anónimas para que la información obtenida sea lo más objetiva y real posible.

Entrevistas: Esta técnica se llevará a cabo mediante el diálogo planificado con algunos funcionarios de la institución escogidos mediante criterios generales como la edad, género, el cargo y la antigüedad, mediante este filtro podemos obtener datos más detallados y con diversas perspectivas. Además se realizará algunas entrevistas expertos sobre el tema de comunicación interna y cultura organizacional, entre ellos profesores de la PUCE.

Observación: Consiste en el análisis de algunos elementos visuales, instrumentos comunicacionales, comportamiento de los colaboradores en el espacio laboral, el tipo de mensajes que se emiten y que se pueden percibir a simple vista.

Revisión de documentos: Se recopilará la mayor cantidad de documentos existentes acerca de la comunicación interna y la cultura organizacional dentro de la institución, también se

indagará en libros que aporten con teorías e información sustancial para el estudio. Para la realización del diagnóstico de comunicación interna del INEC se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- El manejo de los flujos y canales de comunicación interna en la institución.
- Las audiencias de comunicación interna de la organización. (Emisores y receptores)
- Conocimiento de los colaboradores acerca de la cultura organizacional.

Considero que estos ejes de investigación son importantes para el desarrollo de este diagnóstico, ya que representan directamente la dinámica de la comunicación interna del INEC. Por medio del análisis de estos factores también lograremos obtener una visión más cercana y certera acerca de la administración y manejo de la cultura organizacional y seguramente constituirá un punto de partida para plantear soluciones y mejorar su gestión.

3.3.2 Universo y muestra

Se realizará un análisis cuanti-cualitativo, el cual permitirá obtener datos relevantes acerca del objeto de investigación. Uno de los principales métodos a utilizarse serán las encuestas, esta técnica pasiva permitirá recolectar datos e información importante con respecto a la percepción de los colaboradores en relación a la comunicación interna del INEC. El cuestionario estará compuesto por preguntas estandarizadas adaptadas a la realidad concreta de la organización; además, las encuestas serán anónimas de modo que la información obtenida sea lo más objetiva y real posible. En este caso, una muestra de 60 personas de un total 210 de empleados. Para obtener este resultado se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Donde:

N: Indica el número de elementos representativos de la población.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

Z: Es la constante que define el nivel de confianza o certeza que posee el análisis. En este caso se ha escogido el 93% de nivel de confianza. En la siguiente tabla se muestran los niveles de confianza según su porcentaje.

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,50%	99%

E: Es el margen de error existente en el total de la muestra. En este caso el nivel de error es del 7%.

P y Q: El nivel de heterogeneidad que fue tomado en cuenta para obtener la muestra.

Cálculo:

Para realizar la obtención de los datos, se tomó el total de colaboradores de la institución objeto de estudio, (N= 210 colaboradores), en la que se requiere un nivel de confianza del 93% que determina que Z= 1,65. El error muestral está determinado por E= 7%

$$N = \frac{2,09 * 50 * 50 * 210}{(49 * 209) + 2,09 * 50 * 50}$$

$$N = \frac{1097,25}{20,12}$$

N= 55 Encuestas

3.3.3 Análisis de resultados

A continuación se presentará la información obtenida a través de las encuestas realizadas a 55 colaboradores del INEC, las encuestas fueron realizadas vía correo electrónico, y personalmente.

Tabla N° 7

Perfil de encuestados		
Género	Femenino	48%
	Masculino	52%
Edad	20-30 años	59%
	31-40 años	25%
	41-50 años	11%
	51 en adelante años	5%
Antigüedad en la Institución	De 1 a 11 meses	23%
	De 1 a 5 años	48%
	De 6 a 10 años	18%
	De 11 años en adelante	11%
Área de Trabajo	Productoras	73%
	Administrativo	27%

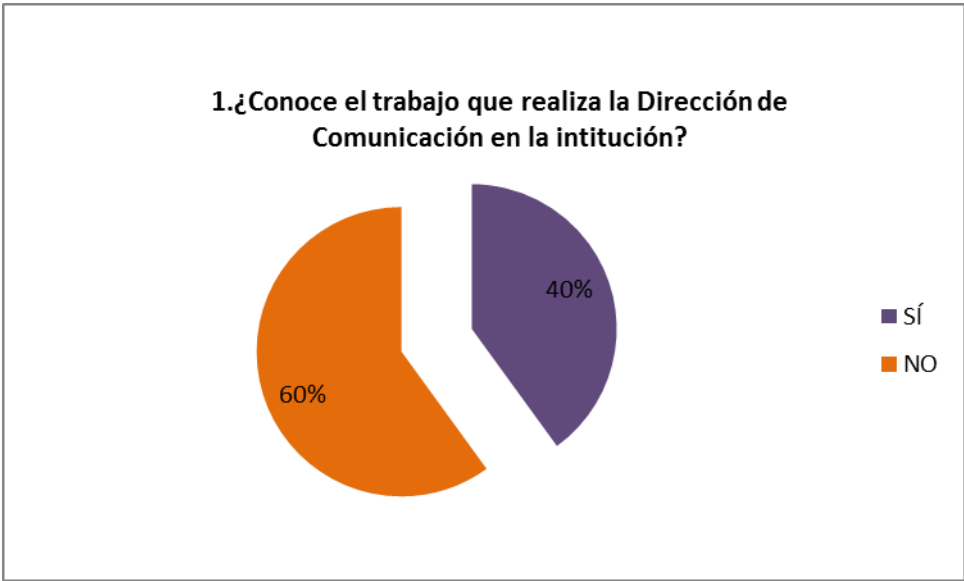
Dentro del perfil de los encuestados podemos observar que las encuestas fueron realizadas en un porcentaje equitativo entre mujeres y hombres; además se puede notar que la mayoría de colaboradores encuestados se ubica entre los 20 a 30 años, seguido por personal de 31 a 40 años, esto no es raro debido a que el gobierno ha intentado captar la mayor parte de talento humano joven. También se observa un alto índice de personas que trabajan para la Institución, en un promedio de 1 a 5 años. En cuanto al área de trabajo, este se ha dividido en dos categorías debido a que el INEC cuenta con 25 direcciones, que son las siguientes: Dirección Ejecutiva, Subdirección general, Coordinación General Técnica de Planificación, Estadística, Normativas y Certificación, Dirección de Planificación, Dirección de Normativas,

Coordinación general técnica de Innovación en Métricas y Análisis de Información, Dirección de estudios Laborales y Económicos, Dirección de estudios de Población y Condiciones de Vida, Coordinación General Técnica de Producción Estadística, Dirección de Registros Administrativos, Dirección de Infraestructura, Estadística y Muestreo, Dirección de Cartografía Estadística, Dirección de Estadísticas Sociodemográficas, Dirección de Estadísticas Económicas, Dirección de Estadísticas Agropecuarias y Ambientales, Coordinación General Administrativa, Dirección de Talento Humano, Dirección de Tecnologías de la Información, Dirección de Secretaría y Gestión Documental, Dirección Administrativa Financiera.

De éstas, las 20 primeras son reconocidas como productoras, debido a que son las que procesan la información estadística y se encargan en su mayoría de los proyectos que se desarrollan en la Institución y las 4 últimas son conocidas como administrativas ya que se encargan de la organización y del manejo del funcionamiento interno de de la institución.

Es importante recalcar que las productoras realizan un trabajo similar, por este motivo se encuentran en una misma categoría, del mismo modo las direcciones que se encuentran en el administrativo. Estas categorías han permitido facilitar este diagnóstico.

Gráfico N° 5



Esta primera pregunta se centra en identificar la cantidad de colaboradores que tienen conocimiento acerca del área de comunicación y de las funciones que realiza este departamento dentro de la Institución. Como resultado obtuvimos que poco más de la mitad de los encuestados, no conocen el trabajo que realiza DICOS (Dirección de Comunicación), lo cual representa un primer indicador de que la comunicación interna no está bien posicionada dentro de la Institución, y esto se debe a que el INEC al ser una organización dedicada a la producción de datos estadísticos, no le ha dado tanta importancia a la comunicación interna, y más bien se ha enfocado en reforzar la comunicación externa la cual está orientada a brindar información estadística a la sociedad en general (civiles, ministerios, secretarías, organizaciones privadas, etc). El resto de personal, conoce o tiene una idea medianamente clara acerca de las funciones que realiza DICOS debido a que trabajan directamente en la dirección o porque deben orientar la información estadística generada por sus direcciones a DICOS, para la publicación de datos en la página web. Aún existen muchos vacíos y no existe una función específica que los funcionarios puedan identificar directamente como parte de la comunicación interna.

A través de una de las entrevistas realizadas uno de los analistas del equipo de comunicación pudimos obtener esta información: *“el INEC es una institución que no ha desarrollado al máximo su comunicación interna, en el tiempo que he trabajado aquí, el equipo de DICOS se ha enfocado principalmente a impulsar la comunicación externa. Es por ello que a nivel de Latinoamérica somos una de las instituciones estadísticas más reconocidas y mejor posicionadas, nuestras redes sociales como Facebook y Twitter, las cuales son muy visitadas y están muy bien manejadas, no sólo con información y datos que publicamos, sino que también la identidad corporativa de la institución está muy bien manejada gráficamente en conjunto con nuestra página web; pero como comunicación interna aún hay mucho camino por recorrer, tomando en cuenta que en los últimos años la comunicación se ha ido posicionando dentro de las organizaciones como una herramienta indispensable para el funcionamiento del sistema corporativo.”*

Además pudimos obtener esta información de una funcionaria de la dirección de planificación, Gabriela Proaño: *“No conozco muy bien el trabajo que realiza el área de comunicación; el INEC es tan grande y cada dirección realiza una actividad diferente de la otra, que se vuelve*

difícil conocer a detalle lo que cada uno hace; de todas maneras, considero que el área de comunicación realiza una labor importante, ya que en la medida de lo posible nos mantienen informados a cerca de actividades que organiza la institución, ya sean netamente laborales o extracurriculares esto por lo general ocurre vía correo institucional.”

Gráfico N° 6



El área de comunicación debe ser la encargada de crear y socializar las políticas de comunicación interna, ya que son lineamientos a seguir en los cuales están directamente inmersos los objetivos, la misión, visión y valores de la organización y que en su conjunto crean cohesión a través de las directrices. Es relevante identificar el conocimiento de los colaboradores con respecto a las políticas de comunicación interna del INEC, ya que al ser instrumentos normativos indican las posibilidades de actuación lícita y también las prohibiciones; además de que permiten organizar y controlar los procesos institucionales. Según los resultados obtenidos en las encuestas, al ingresar al INEC ninguno de los funcionarios recibió información con respecto a las políticas de comunicación interna, y esto debido a que la institución no cuenta con un documento oficial en donde esté plasmada dicha información; además afirman que en el proceso y desarrollo de proyectos van adquiriendo el conocimiento de los pasos a seguir para la realización de gestiones.

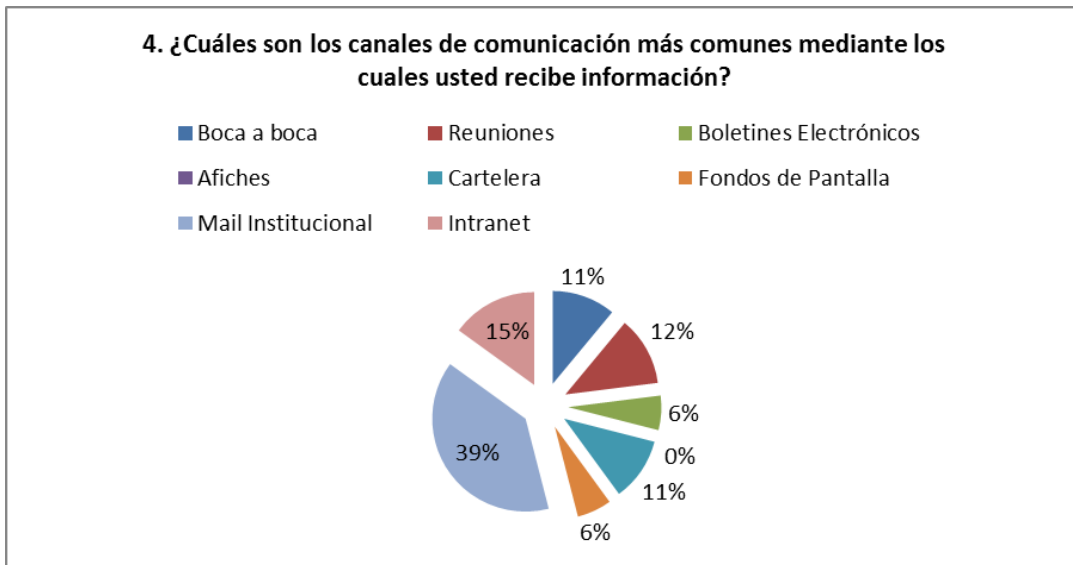
Gráfico N° 7



Conocer los contenidos de información que emite DICOS dentro de la institución es relevante, debido a que permite identificar los temas que considera de mayor importancia para el conocimiento del personal; además brinda una pauta acerca de los mensajes que se emiten con mayor frecuencia y esto facilita la determinación de los canales más apropiados para la difusión de información.

Los resultados evidencian que en un gran porcentaje los mensajes que reciben más frecuentemente los colaboradores del INEC están relacionados con información acerca de decisiones institucionales como subrogación de cargos, cambios de la estructura orgánica, implementación de nuevos equipos o de sistemas para el procesamiento de datos, seguido por información acerca de capacitaciones y conferencias, que constantemente se suelen impartir en el INEC. Considero que este tipo de mensajes son significativos para los colaboradores debido a que se trata de actividades de crecimiento profesional, y es información valiosa que debe llegar de forma eficaz y oportuna a los funcionarios. El resto de mensajes están relacionados a temas referentes con los reglamentos, implementación de políticas institucionales y actividades que realiza la organización como festejos y agasajos.

Gráfico N° 8



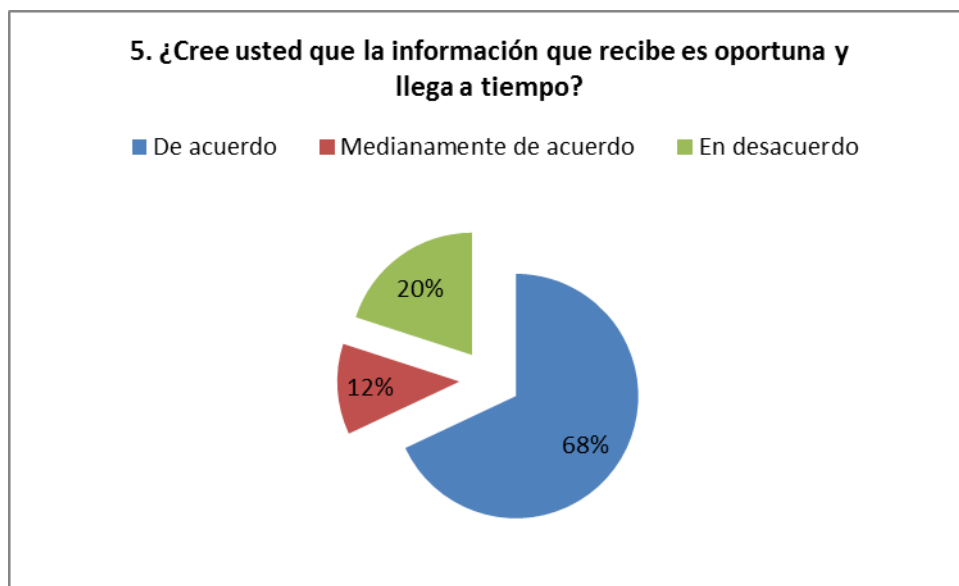
A través de esta gráfico se observa que el medio de comunicación mediante el cual los funcionarios reciben mayor flujo de información es el email institucional. Definitivamente esta es una herramienta de suma importancia, debido a que el INEC funciona en tres edificios diferentes y gracias a este medio la información puede llegar a los receptores con la debida oportunidad. La intranet representa también un canal importante de entre los canales que mayor información emite. Esta herramienta contiene información de interés general como capacitaciones, ponencias, cursos, además de información acerca de la filosofía institucional y el organigrama, espacios para realizar requerimientos internos como permisos, solicitud de vehículos para movilizaciones, asistencia tecnológica, en el caso de que los equipos de cómputo o el internet no funcionen correctamente, asistencia por parte del equipo de limpieza, además de otros elementos que sirven de soporte o guía de trabajo. Otro de los canales representativos de información son las reuniones, existe cierta información que las autoridades y DICOS determinan debe ser comunicada de forma personal debido a la importancia y sensibilidad del su contenido, por ejemplo, cuando se trata de cambios en la estructura orgánica interna y deben decidir sobre los posibles postulantes a los puestos vacantes o cuando se presentan invitaciones de ponencias internacionales y deben decidir la persona más apta para representar a la institución. Estos son temas delicados debido a las diferencias laborales que se pueden ocasionar. Por otro lado los resultados demuestran que la

difusión de mensajes por medio de las carteleras no es eficiente y según lo observado no existen espacios adecuados para las carteleras, por lo que, muchas veces se opta por poner información en tableros que no están bien equipados ni ubicados y la información no llega de forma oportuna.

Los fondos de pantalla, y los boletines institucionales no son canales muy desarrollados ni utilizados por parte de DICOS, según algunas entrevistas realizadas al equipo de comunicación el fondo de pantalla se cambia entre tres a cuatro veces semestralmente, lo cual demuestra que los flujos de información por este medio son poco didácticos. El boca a boca es un canal bastante común, pero como en todo, puede ser un medio peligroso para los colaboradores, debido a que la información no llega de forma precisa a los receptores y esto puede ocasionar inseguridad, malos entendidos y malestar.

Por último, podemos observar que los afiches no se utilizan ya que no existe un presupuesto asignado para la impresión de material gráfico. Esta es la opinión de uno de los funcionarios entrevistados con respecto a esta pregunta: *“Creo que el área de comunicación debería implementar nuevas estrategias comunicacionales para que la emisión de mensajes no sea tan monótona todo el tiempo.”*

Gráfico N° 9



Es relevante conocer si la información que está impartiendo DICOS responde a las inquietudes y necesidades de los colaboradores y si llega al tiempo correcto, más aún si todo ello genera sintonía con el objetivo institucional. A esta pregunta la mayoría de encuestados respondieron positivamente, y están de acuerdo con el manejo de la comunicación, pues afirman casi siempre sus solicitudes de información han sido contestadas de forma clara y precisa y que nunca han tenido inconvenientes, no obstante el tiempo de espera y el proceso para obtenerla a veces resulta un poco demoroso.

A pesar de que los datos obtenidos responden positivamente a esta pregunta, también es alarmante la cifra de las personas que se sienten inconformes con respecto a esta variable, y esto se debe a que aún existen personas que no saben cómo utilizar instrumentos como la intranet para adquirir la información que necesitan o porque no saben a quién acudir para cubrir las diferentes demandas de información que se presentan. Otro de los motivos son las fallas tecnológicas que ocurren muy a menudo por causa del internet, en varias ocasiones los mails se pierden, tardan más tiempo en llegar o en ser recuperados, pero este es un factor que no depende de la DICOS sino de la dirección de tecnologías e información (DITIC).

Gráfico N°10

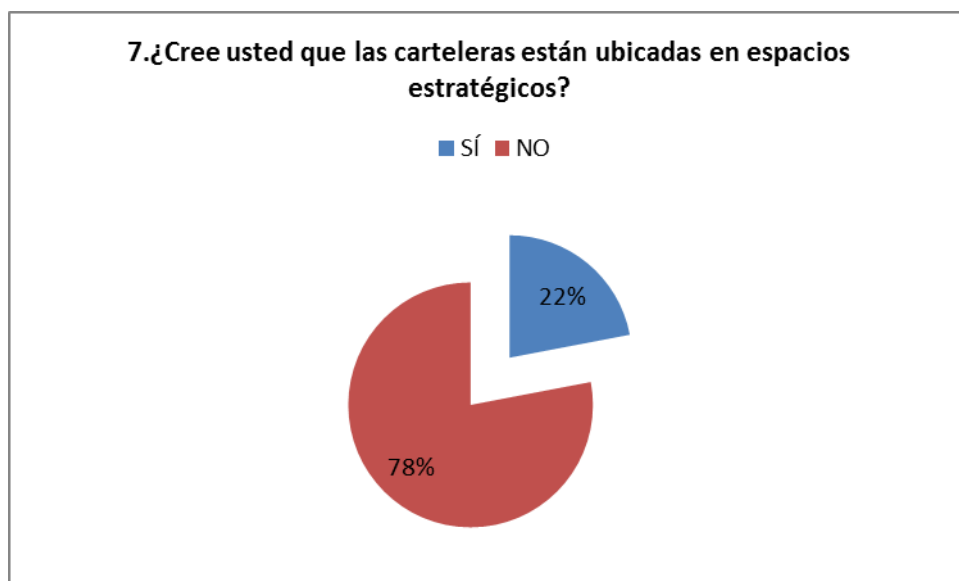


Con respecto a los canales de comunicación que se utilizan para la difusión de mensajes, un gran porcentaje de encuestados considera que son eficientes y adecuados para la transmisión

de información. Según lo observado durante el periodo de investigación en el INEC algunos canales como el mail institucional son muy efectivos para la emisión de flujos de informativos, así como también la intranet y las reuniones formales.

Un porcentaje menor considera que aún se debería trabajar más en este aspecto, ya que existen medios tradicionales que podrían ser mejor aprovechados para optimizar la comunicación interna, como son: las carteleras, los boletines, memorandos, la creación de una revista institucional mensual, en la que se encuentren plasmados datos de interés general y además de información acerca de eventos que se vayan a realizar; la utilización de la bocina institucional y también impulsar a la creación de nuevos medios como pantallas que contengan videos informativos y publicaciones y que estén situadas en espacios estratégicos.

Gráfico N°11

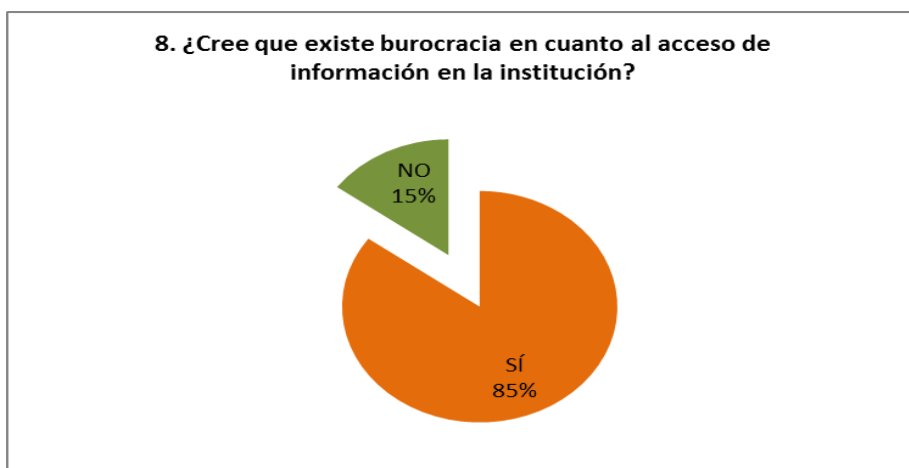


Las carteleras son una de las herramientas de comunicación tradicionales más usadas en las organizaciones cuya finalidad es informar de manera atrayente. Sus características físicas permiten que se emplee también para apoyar campañas institucionales, motivar un mejor clima laboral, para reforzar la imagen corporativa, además de que constituyen un medio para propiciar el debate y la participación que facilita el proceso comunicativo de las empresas.

En esta pregunta podemos ver que la mayoría de funcionarios encuestados, considera que las carteleras no están bien ubicadas, y esto se debe a que existen muy pocas dentro de la institución y las pocas que existen no están bien equipadas, son poco visibles y llamativas para los funcionarios. El INEC al ser una institución del estado, no puede disponer del presupuesto de forma deliberada, debe existir una planificación previa para el establecimiento del presupuesto que se designa anualmente a la institución en general; en este caso se le ha dado muy poca importancia a la inversión de material gráfico interno y adecuaciones de las herramientas comunicacionales.

Por otro lado las personas que respondieron que las carteleras están ubicadas en espacios estratégicos es porque cuentan con alguna cartelera cerca de su dirección y saben en dónde están ubicadas y que pueden obtener cierta información desde ese medio.

Gráfico N°12



En el ámbito de los sistemas de gestión administrativa, las normas burocráticas se toman como un marco de referencia en el cual es posible evaluar los desvíos en los comportamientos individuales. Como cultura organizacional, la burocracia se integra con valores subyacentes que priorizan las conductas racionales que se orientan por lo ya conocido y experimentado. (Alvarado, 2008)

En este cuadro podemos observar que la mayoría de colaboradores encuestados considera que el manejo de la comunicación y la información en la institución es burocrática, puesto que existe

un sistema ya establecido para la realización de cada trámite o labor. De igual manera cuando DICOS intenta realizar algún proyecto de comunicación interna para fomentar la cultura organizacional o para implementar proyectos de responsabilidad social, deben seguir procesos rigurosos y estrictos, como son la preparación de informes, presentaciones, reuniones con los involucrados, en las cuales debe estar presente el Director General para su aprobación. A partir de ello se envían memos de aprobación y aceptación de los proyectos y por último se deben enviar informes de la revisión de resultados obtenidos. Un porcentaje menor del personal afirma que la burocracia no ha sido tan evidente, y no se han sentido perjudicados o afectados por este sistema.

Xavier Ávila: *“En algunas ocasiones se ha intentado realizar algunos cambios para mejorar la comunicación interna, pero en el sector público a veces existen muchas trabas que no dan paso a la innovación y al emprendimiento, y esto, no sólo por el sistema burocrático en el que nos encontramos sumergidos, sino porque no contamos con el presupuesto para invertir en insumos comunicacionales, mucho menos para mejorar los que ya tenemos y se encuentran obsoletos.”*

Gráfico N° 13

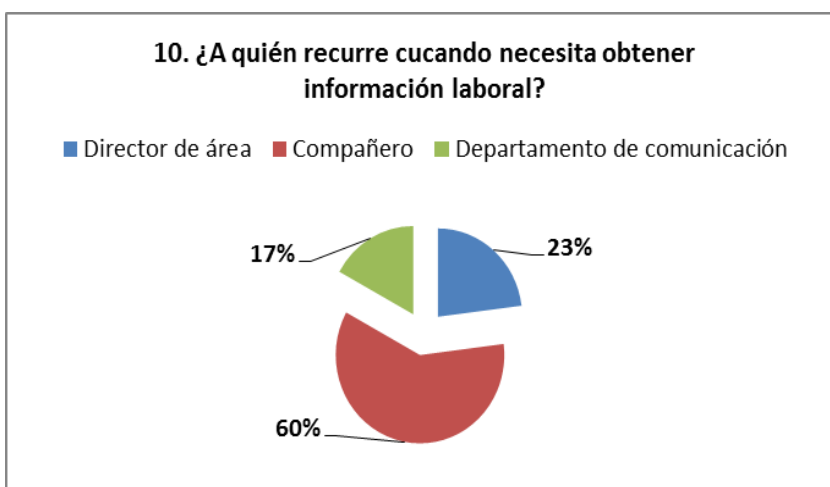


Es importante conocer el nivel de apertura que presentan los funcionarios de mayor rango con respecto a sus compañeros debido a que un buen nivel de comunicación facilita el trabajo y mejora el clima laboral. Según los resultados obtenidos en esta pregunta un alto porcentaje de funcionarios considera que es fácil dialogar con sus superiores ya que son accesibles.

Considero que este es un resultado positivo, ya que muchas veces el bajo rendimiento de un colaborador puede estar ligado a la falta de comunicación, información y al diálogo.

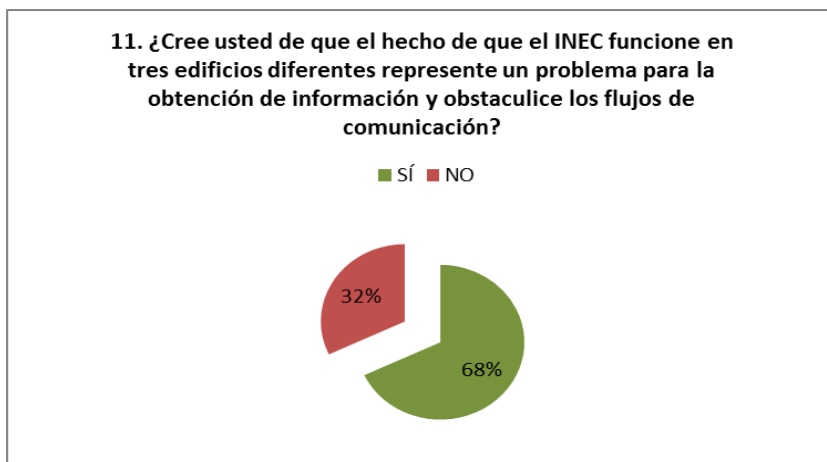
Una cantidad menor de personas encuestadas respondieron que no tiene apertura para comunicarse con sus superiores, esto es muy común dentro de las organizaciones y en el INEC esto se debe a varios aspectos, como por ejemplo, la falta de tiempo debido a la carga laboral de los jefes o debido a que las actividades laborales exigen que deban salir a otros lugares y tengan que ausentarse de sus puestos de trabajo durante largos períodos y que esto dificulte las relaciones laborales entre los directores y el equipo técnico.

Gráfico N°14



Es importante conocer a qué personas acuden los funcionarios como primera opción para obtener información ya sea laboral o personal que está relacionada con la institución. Es así que más de la mitad afirma que para obtener la información que necesitan acude a sus compañeros de trabajo, lo cual no siempre es acertado debido a que no todas las veces poseen la información correcta y si la tienen no la comunican de una forma adecuada. Un porcentaje menor de colaboradores acude directamente a sus jefes, pues afirman que pueden obtener información certera y más confiable y finalmente, acuden a la dirección de comunicación.

Gráfico N°15

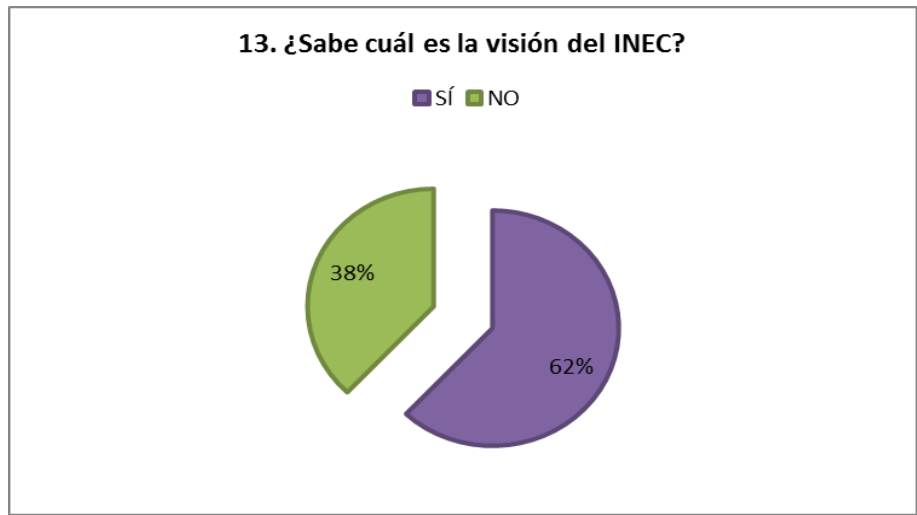


El hecho de que el INEC funcione en tres edificios diferentes definitivamente representa un obstáculo para la comunicación; como vimos en cuadros anteriores parte de la información que se imparte es mediante el boca a boca, y este medio suele causar muchas veces malos entendidos ya que la información llega distorsionada y mucho más si esto se da entre edificios distintos. La mayoría de colaboradores de la institución encuestados consideran que la infraestructura de la institución sí es un problema para obtener información y que obstaculiza los flujos de los mensajes, puesto que si se desea obtener información directa desde el área de comunicación se deben transferir de un edificio al otro y esto hace que pierdan tiempo y que se retrasen sus actividades laborales. Un porcentaje menor considera que este aspecto no representa un obstáculo; la mayoría de este porcentaje corresponde a los funcionarios que trabajan en el mismo edificio en donde se encuentra ubicada la dirección de comunicación por lo que no les toma mucho tiempo llegar al área.

Gráfico N°16



Gráfico N°17



Con respecto al conocimiento que poseen los colaboradores de la institución a cerca de la cultura organizacional, pudimos observar mediante las encuestas realizadas que el nivel de conocimiento con respecto a la misión y visión son muy superficiales, pues existe confusión entre estos dos elementos y en la mayoría de las respuestas los funcionarios no podían diferenciar entre estos dos. Por ejemplo, una de las respuestas que obtuvimos en cuanto a las pregunta 12 fue la siguiente: “El INEC tiene como misión consolidarse como un apoyo de información estadística oficial en el País”, esta respuesta está más relacionada con la visión de la institución. De la misma manera se obtuvo respuestas poco certeras con respecto a la

visión. Como podemos observar en el gráfico más de la mitad de los encuestados afirman conocer la misión y visión del INEC, aunque como lo dije anteriormente y en base a los datos analizados, sus respuestas no corresponden al 100% con esta cifra.

Gráfico N° 18

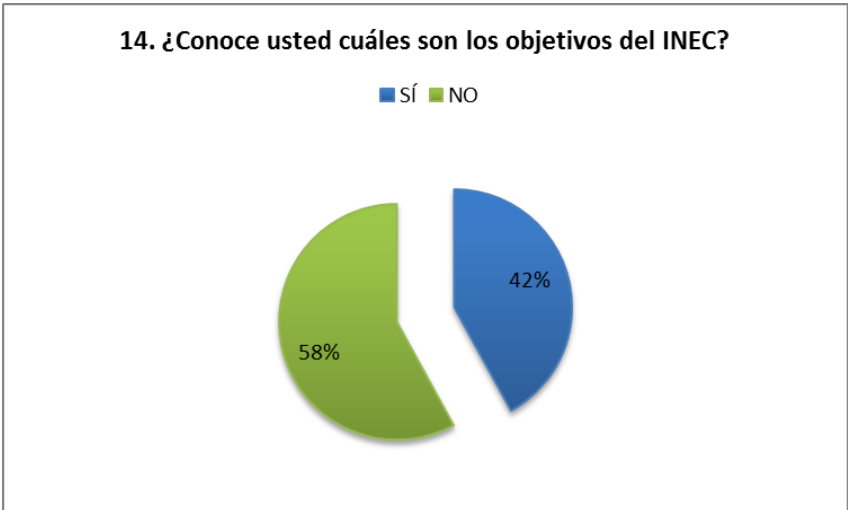
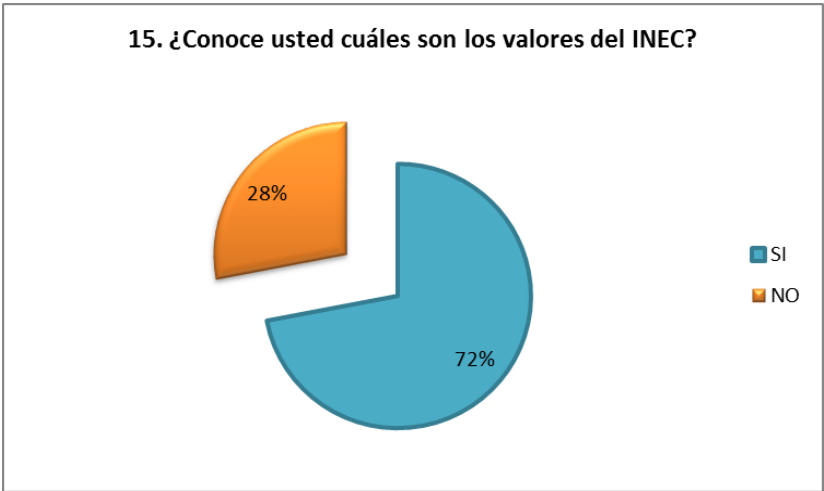


Gráfico N° 19



En la pregunta # 14 podemos observar que un mayor porcentaje de funcionarios afirma no conocer los objetivos del INEC, mientras que el otro restante respondió que sí los identifica. Al igual que en las preguntas analizadas anteriormente, se puede notar que existen muchos

vacíos con respecto a este tema y los encuestados no logran nombrar todos los objetivos correctamente.

En la pregunta #15, que está relacionada con el conocimiento de los funcionarios acerca de los valores corporativos, se obtuvieron respuestas mucho más asertivas que con los otros elementos de la cultura organizacional. En las encuestas la mayoría de colaboradores mencionó valores como el respeto, el liderazgo, la excelencia y la innovación; los cuales corresponden muy bien con lo determinado por parte de la organización.

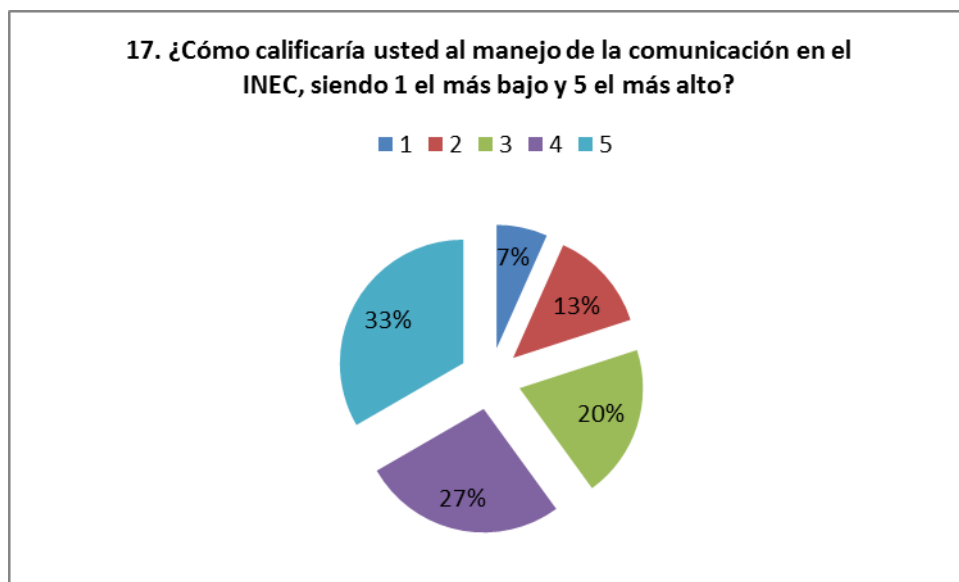
Gráfico N° 20



La mala administración de la comunicación interna representa un obstáculo para el desempeño diario de los funcionarios, por ello es de vital importancia direccionarla adecuadamente, porque si esta no es bien manejada perjudica directamente a la calidad de trabajo que realizan los colaboradores. Según la mayoría de encuestados el manejo de la comunicación interna no ha afectado en su desempeño dentro de la institución, lo cual es muy bueno ya que refleja que DICOS maneja la información de una forma bastante acertada y alineada a los objetivos institucionales. Existe un porcentaje menor que afirma que sí se ha

visto afectado por causa de los flujos de comunicación, ya que como vimos en cuadros anteriores, existen algunos factores que obstaculizan la información y muchas veces si no se tiene el control y cuidado necesario la información se puede perder y no llegar a su destinatario en el tiempo correcto.

Gráfico N° 21



La comunicación interna es una herramienta de mucho aporte en el espacio laboral, el cual da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la misma. La comunicación interna es primordial para alcanzar los objetivos institucionales, ya que son elementos que en conjunto dan paso a su desarrollo y al de los colaboradores que cada vez más se van preparando para alcanzar su mejor desempeño. *“La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización”*. (Núñez, 2012)

Podemos observar que la mayoría de encuestados califica al manejo de la comunicación interna con el más alto puntaje que es 5; según algunas entrevistas realizadas a funcionarios de diferentes departamentos, DICOS ha tenido varios aciertos con respecto al manejo de canales y difusión de la información. Este dato muestra que un gran porcentaje de los

funcionarios se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza esta dirección. Los demás datos corresponden a ciertas fallas que aún existen en el manejo de la comunicación, como el mal uso de las carteras, la burocracia, la estructura física del INEC, la falta de presupuesto para la implementación de canales comunicacionales, entre otros.

Xavier Ávila: “Según algunas reuniones mantenidas con el equipo de DICOS este año se trabajará mucho más en fortalecer la comunicación interna, ya que podemos sentir que no todos los funcionarios están conformes y creen que es necesario trabajar mucho más en este aspecto.”

Conclusiones

- La comunicación interna de la institución no está posicionada como una fuente primordial para la obtención de información, de acuerdo a los datos encontrados la mayoría de colaboradores no conocen las funciones que realiza el departamento de comunicación motivo por el cual prefieren recurrir a otras fuentes como compañeros o directores de área. Esto ha generado en varias ocasiones malos entendidos debido a que la información se distorsiona y no llega de forma directa y acertada a los receptores.
- Algunos canales de comunicación no están bien utilizados, y esto influye negativamente en la emisión de mensajes debido a que no llegan de forma efectiva a los colaboradores. Existen canales como las carteleras que no están bien equipadas y tampoco son actualizadas permanentemente. Los fondos de pantalla de las computadoras no se actualizan periódicamente, no existe un presupuesto asignado para material impreso, la información emitida por el boca a boca muchas veces suele ser mal transmitida y ello ha generado inconvenientes.
- Hay poco aprovechamiento del espacio físico; los lugares de concentración como la cafetería, los pasillos, la sala de reuniones, no cuentan con canales de información eficientes.

- Se observa que la comunicación en la institución es burocrática, y esto ha ocasionado que los flujos de información sean más lentos y que las actividades laborales se vean afectadas y que se estancan debido a que se dificulta el flujo de información.
- El INEC no cuenta con un manual de políticas que estén plasmadas en un documento oficial, simplemente se han establecido algunos procesos que se deben seguir para la presentación de informes o documentación las cuales están más vinculadas con el manual de imagen corporativa. El no contar con un manual de políticas significa que existen muchos procesos que no tienen una directriz o una guía que facilite a los funcionarios los procesos comunicativos.
- Un gran porcentaje de colaboradores revela que la estructura del INEC representa una barrera para la transmisión de información debido a que funciona en tres edificios diferentes y algunos procesos suelen dificultarse como: la emisión y recepción de documentos, la asistencia a reuniones debido a la distancia entre los edificios, no existen muchas unidades de transporte para la movilización, lo que ha generado que algunos funcionarios se trasladen de un departamento a otro utilizando sus propios recursos económicos.
- En cuanto a la cultura corporativa, existe un porcentaje significativo de funcionarios que no conoce y no tiene claro cuál es la filosofía de la organización. Esto se debe a que muy pocos funcionarios al ingresar a la institución recibieron una inducción o un manual en el cual pudieran obtener este tipo de información. Además algunos funcionarios consideran que esta información no es relevante al momento de desempeñar sus actividades.

Recomendaciones

- Se recomienda el diseño y ejecución de un plan de comunicación interna para ajustar aquellos aspectos que no están funcionando de forma adecuada como lo canales de comunicación y la emisión de mensajes.
- Es necesario implementar medios de difusión de información en espacios de estratégicos, ya que son lugares en los que las personas obtienen información de forma

directa y segura. Así mismo se debe incluir canales de comunicación interna idóneos para el uso de todos los colaboradores y que la información fluya en todos los niveles.

- Existen varios aspectos y elementos de la comunicación interna del INEC que deben ser fortalecidos, mejorados y otros que deben ser implementados para lograr que los circuitos de comunicación interna estén sincronizados y que puedan ser de mayor utilidad para emisión y recepción de mensajes. Es conveniente explotar al máximo los medios tradicionales, como por ejemplo las carteleras que desde siempre han sido un medio de comunicación eficiente y que son accesibles para todos, así como también las reuniones formales, los boletines, afiches y demás herramientas comunicativas.
- Es necesario que el INEC implemente políticas de comunicación para que los funcionarios puedan estar al tanto de cómo funcionan los procesos y que sus requerimientos puedan ser atendidos con mayor rapidez.
- Es relevante dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la institución a los funcionarios para que todos se encuentren alineados a los intereses de la organización, y el trabajo que realiza cada uno, se complemente y puedan lograr mejores resultados tanto en la producción de información como en el mejoramiento del clima laboral.

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS- INEC

4.1 Introducción

El plan de comunicación consiste en la planificación de una serie de acciones o estrategias diseñadas para asistir en los procesos productivos y las relaciones laborales de las empresas. Actualmente esta herramienta propone dejar de lado las posturas mecánicas y estáticas para abrir paso a la innovación y creación de nuevas ideas para aplicarlas en una situación dada.

El plan de comunicación surge a partir de la identificación de ciertas necesidades que presenta una organización; de modo que coordina los niveles semántico, sintáctico y pragmático de tal manera que logra una cohesión de los tres elementos para cumplir con sus objetivos. Cabe recalcar que cada empresa posee una personalidad y un estilo de trabajo, los cuales se deben funcionar como una guía para potenciar y mejorar su dinámica.

Para diseñar un plan de comunicación eficaz es necesario que exista coherencia entre lo que se dice y se hace, entre lo que se propone y los medios que se utilizan para llevarlo a cabo; es decir, se debe crear un sistema que genere sinergia entre cada una de las acciones y que ello permita fortalecer a la empresa.

A partir de este preámbulo, en este capítulo se desarrollará el plan de comunicación de la institución objeto de estudio, cada estrategia a aplicarse estará cimentada en las fallas detectadas mediante el diagnóstico de comunicación realizado anteriormente. Básicamente se plantearán cuatro estrategias puntuales que constituirán una guía para la toma de decisiones y la nueva postura de los funcionarios del INEC.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Establecer estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC

4.2.2Objetivos específicos

- Implementar canales y herramientas de comunicación interna eficientes que faciliten los flujos de información organizacional.
- Informar acerca de las actividades y funciones de la comunicación interna de la organización.
- Fomentar la cultura organizacional entre el personal
- Promover la participación de los colaboradores de la institución mediante la generación de actividades extracurriculares.

4.3 La estrategia

La estrategia es básicamente el cómo actuar para conseguir un resultado. Existen diferentes factores que pueden influir y limitarla, por ejemplo las reglas, políticas, limitaciones económicas o la falta de compromiso. Para lograr una estrategia es necesario utilizar una táctica que por lo general consiste en la optimización de los recursos disponibles, tanto humanos como los materiales. Cada estrategia es diferente ya que debe hacer frente a una situación para modificar su comportamiento y las técnicas a aplicarse varían según el contexto de la situación motivo de cambio.

4.3.1 Estrategia 1: Potenciación del uso de los canales de comunicación

Objetivo

Optimizar los medios de comunicación interna existentes en el INEC

Actividades

1. **Cartelera:** Se Implementará carteleras en espacios de concentración, así como en los diferentes pisos de la institución de modo que todo el personal pueda tener acceso fácil a esta herramienta. Las carteleras estarán compuestas por elementos comunicacionales atractivos, se remplazará los textos largos por mensajes puntuales, relevantes y de ser posible se implementarán imágenes que sean llamativas y que tengan coherencia con la información que se desea emitir. Las carteleras estarán sometidas a una actualización constante, de ser posible semanalmente.
2. **Intranet:** En la intranet se creará un espacio destinado específicamente para colocar información de comunicación interna en donde los colaboradores podrán enterarse de noticias, avisos, acontecimientos, alcances o reconocimientos que ha obtenido la institución.
3. **Fondos de pantalla:** Esta es una herramienta estratégica debido a su ubicación, cada uno de los colaboradores del INEC posee una PC o una laptop y lo primero observan al iniciar la jornada de trabajo es el fondo de pantalla. Este medio deberá ser modificado y/o actualizado con la información y los temas relevantes del mes; del mismo modo, deberán presentar diseños o imágenes acorde a lo que se desea emitir. Los tiempos de actualización de los fondos de pantalla no deben seguir un estricto período de tiempo, sino que deben ser breves y flexibles para que puedan comunicar rápidamente.
4. **Reuniones:** Se programarán reuniones las cuales deberán ser convocadas y agendadas previamente vía correo electrónico, en éste se detallará el día, la hora, el lugar y el orden del día, de modo que los funcionarios convocados puedan conocer los temas que se discutirán y anticiparse para aportar con sus ideas. En la reunión deberá haber un moderador o una persona que dirija los temas de conversación, además deberá controlar los tiempos de intervención de cada persona para aprovechar el tiempo al

máximo. Además el moderador deberá de incitar a los colaboradores a aportar con soluciones eficaces.

4.3.2 Estrategia 2: Implementación de nuevos canales de comunicación

Objetivo: Incluir medios de comunicación idóneos a la realidad de la organización para facilitar los flujos de la información.

Actividades

- 1. Creación de una revista electrónica:** La revista es un instrumento en el cual se plasmará información importante acerca de los acontecimientos mensuales de la institución. Además constituye una forma interactiva de mostrarle a los usuarios internos los avances, noticias, eventos, publicaciones, capacitaciones, cursos, logros y actividades extraordinarias de su organización. Considero que este es un instrumento que podría permitir a los funcionarios sentirse integrados e informados acerca de las actividades que realiza la organización.
- 2. Pantallas LED:** Se llevará a cabo la instalación de 4 pantallas LED en sectores que presentan mayor recurrencia en los edificio del INEC; en estas se reproducirán videos con información acerca de la filosofía institucional, nuevas políticas, reglamentos, campañas vigentes, avisos, cambios, entre otra información que el departamento de comunicación interna considere importante para conocimiento del personal en general. Además se promocionará a la dirección de comunicación mediante la emisión de mensajes acerca de las actividades que esta área realiza.
- 3. Chat institucional:** Se llevará a cabo la instalación de un chat en todas las PCs y laptops con los correos de todos los miembros de la organización; este tendrá un funcionamiento similar al de un MSN, de modo que se podrán enviar mensajes cortos directamente a las personas con las que se necesita mantener contacto.
- 4. Roll Ups:** Se llevará a cabo la adquisición de roll ups para la difusión y promoción de información. Algunos de estos estarán destinados específicamente a la emisión de mensajes acerca de la cultura organizacional (misión, visión, valores y objetivos) y otros serán ubicados en espacios estratégicos con información relevante de la organización.

4.3.3 Estrategia 3: Espacios de integración y desarrollo profesional

Objetivo

Promover el sentido de pertenencia en los funcionarios mediante su participación en actividades representativas.

Actividades

1. **Capacitaciones:** Invitar a profesionales tanto nacionales como internacionales para brindar capacitaciones y conferencias acerca de temas de interés del personal de la institución. Al final de los cursos se entregarán los respectivos certificados señalando los temas de aprendizaje y su duración. Estas actividades se llevarán a cabo tres veces por semestre.
2. **Inducción al personal:** Crear un manual o video de inducción en el que el personal nuevo pueda tener un primer acercamiento con la institución y su cultura corporativa.
3. **Charlas motivacionales:** Se organizarán reuniones mensuales en las que los directores de cada área prepararán palabras para motivar a su equipo de trabajo; además se abrirá un espacio en la que los colaboradores podrán expresar sus opiniones acerca de sus labores diarias y los inconvenientes que se hayan presentado durante el mes. El objetivo es mejorar el clima laboral y promover un mejor trabajo en equipo.
4. **Planificación de eventos:** Se llevará a cabo la planificación de eventos como: jornadas de integración deportivas, salidas de campo, cenas, semana santa, navidad, fiestas de Quito; además se elaborará un registro en el cual conste la fecha de nacimiento de cada uno de los colaboradores para festejar y organizar un pequeño homenaje. El área de comunicación interna será la encargada de publicitar todos los eventos que se organicen.

4.3.4 Estrategia 4: Fomento de la cultura organizacional

Objetivo: Consolidar la identidad de la institución entre los colaboradores del INEC y el sentido de pertenencia

Actividades:

- 1. Difusión permanente de la cultura organizacional:** Se enviará constantemente recordatorios acerca de la misión, visión, valores y objetivos a través de los distintos canales de comunicación interna desarrollados y la creación tanto de material impreso como digital, de modo que el público interno se mantenga todo el tiempo apegado y alineado a la razón de ser de la institución y pueda desempeñar su cargo de una mejor manera.
- 2. Campaña de comunicación:** Se llevará a cabo una serie de actividades que promuevan la cultura organizacional y que permitan a sus públicos internos crear un mayor sentido de pertenencia con la institución. En primera instancia se llevará a cabo la fase de expectativa, la cual supone una introducción de lo que es la campaña pero sin mayores detalles. Para esto se crearán fondos de pantalla y afiches con imágenes y mensajes los cuales darán a conocer a los funcionarios que pronto se va llevar a cabo la campaña. Como segunda fase se realizará el lanzamiento oficial de la campaña, para ello se utilizará material impreso y digital, los cuales contendrán información importante acerca de la cultura corporativa. Y finalmente en el cierre de campaña se organizará un corto encuentro con todos los funcionarios de la institución, en el cual el Director Ejecutivo ofrecerá algunas palabras recordándole a los colaboradores la importancia de su trabajo y recalcando en la misión, visión y valores de la organización. A la final de este encuentro, se realizará un brindis, el cual será símbolo del compromiso de los colaboradores con la institución y sus objetivos.

Todas y cada una de las estrategias enumeradas anteriormente deberán ser dirigidas, monitoreadas y evaluadas por uno o varios miembros de la Dirección de Comunicación del INEC, dependiendo de la actividad, de modo que se pueda identificar el impacto que cada

una de estas estrategias ha tenido y reconocer los cambios que se han producido en cuanto al comportamiento y clima laboral.

4.4 Matriz - Plan de Comunicación Interna

A continuación se presenta un cuadro más detallado del plan de comunicación interna diseñado para el INEC en el cual estará dividido por los siguientes ítems: estrategia, actividades, objetivo, meta, público, materiales/ medios, características, indicadores de verificación, indicadores de impacto, presupuesto, plazo y responsables.

4.5 Monitoreo y evaluación

Una vez aplicadas las estrategias en la institución, se llevará a cabo un proceso de evaluación de cada una de las actividades realizadas. Por lo general este proceso estará compuesto por encuestas, entrevistas flash e informes de retroalimentación que deberán preparar los colaboradores, tanto organizadores como los demás involucrados en las distintas acciones. Es importante que se lleve un registro de las actividades que se realizan para poder facilitar su estudio.

El equipo de comunicación será el encargado de monitorear y mejorar las técnicas propuestas en este documento conforme se vayan presentando los resultados de cambio de actitud en los colaboradores una vez aplicadas las estrategias.

Bibliografía

- Adler B. Ronald, E. M. (2005). *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. México : Mc Graw Hill.
- ALADI. (s.f.). *Asociación Latinoamericana de Integración* . Obtenido de <http://www.aladi.org/nsfaladi/indicadomacro.nsf/vtiposindicadorescat/Tasa%20de%20Desempleo>
- Alvarado, S. D. (s.f.). *Tesis Doctorales de Economía* . Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/burocracia%20publica.htm>
- Andreu Pinillo, A. (1998). *Comunicación Interna, un paseo por el tiempo*. Harvard Deustos Bussines Review. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>
- Badía, P. O. (2001). *Comunicación Pública en el ámbito local* . Barcelona : Gestión 2000, S.A .
- Bartoli, A. (s.f.). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona : paidós Ibérica, S.A .
- Boleda, J. V. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000.com* . Gestión 2000.com .
- Borrini, A. (1997). *La empresa Transparente*. Bueno Aires : Atlantida, S.A.
- Carvalho, B. y. (1978). *Planificación y Comunicación*. Quito: on Bosco.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades*. . Quito. Editorial Quipus.
- Cavallo, E. T.-A. (2004). *Comunicación estratégica*. Santillana.
- Collado, C. F. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los sevicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencia Sociales.
- Gandarilla, J. E. (2010). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/895/Diagnostico%20de%20Comunicacion.htm>

- García, M. (2005). *Universidad Yacambú*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>
- Gonzales, M. d. (1997). *La comunicación Efectiva*. México: ISEF.
- Gutman, N. (2012). *Introducción a la administración y gestión de las organizaciones*. Obtenido de <http://www.slideshare.net>
- Hermosilla, A. J. (Octubre de 2005). *conocimiento.incae.edu*. Obtenido de http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- INEC. (2006). Recuperado el 05 de 28 de 2014, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=30&lang=es
- INEC. (2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-institucion/>
- Kreps, G. L. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Lite, M. d. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Navarra.
- Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. . Salamanca.
- Modelo de comunicación de Shannon*. (s.f.). Obtenido de <http://es.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon>
- Muños, L. (2012). *Huffpost Voces* . Obtenido de http://voces.huffingtonpost.com/laura-vanessa-munoz/tres-pasos-para-establecer-politicas-de-comunicacion_b_2155572.html
- Núñez, K. I. (11 de 04 de 2012). *Grandes Pymes* . Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- Peter, B. y. (1992:3). *Effective Employee Communications*.
- Riel, V. (2008). *Comunicación corporativa*. Chile: Ril Editores.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La cruzia .
- Rodriguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfaomega.
- Saavedra, L. (1 de 8 de 2014). Obtenido de <http://www.slideshare.net>

Serrano, F. M. (2007). *Redircom.org*. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Trufo, L. (Mayo de 2006). *UNICEF*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de [http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2(1).pdf)

Velasco, M. Q. (2006). *Resolución N°3453 del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC*. Quito.

Weil, P. (s.f.). *La Comunicación Global*.

ANEXO N°1

Encuesta diagnóstico de comunicación interna

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

La siguiente encuesta forma parte de una investigación para determinar las tendencias y opiniones acerca del manejo de la comunicación interna y la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Censos –INEC

Datos Generales

Edad: 20- 30

31-40

41-50

51 en adelante

Género : Femenino

Masculino

Tiempo de Antigüedad: _____

Área de Trabajo: Productora

1. ¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación en la Institución?

- Sí
- Parcialmente
- No

2. ¿Cuándo ingresó al INEC recibió algún tipo de inducción acerca de las políticas de comunicación interna?

- Sí
- No

3. ¿Qué información recibe con mayor frecuencia por parte de la Dirección de Comunicación? (5 es el mayor grado de frecuencia)

Capacitaciones y conferencias	1	2	3	4	5
Comunicados (sueldos y vacaciones)	1	2	3	4	5
Reglamentos y Políticas	1	2	3	4	5
Actividades institucionales (eventos, agasajos)	1	2	3	4	5

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información? (Seleccione tres)

Boca a Boca	
Reuniones	

Boletines electrónicos	
Afiches	
Carteleras	
Fondos de pantalla	
Intranet	
Mail institucional	

5. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

6. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

- Sí
- No

7. ¿Cree usted que las carteleras están ubicadas en espacios estratégicos?

- Sí
- No

8. ¿Cree usted que existe burocracia en cuanto al acceso de información en la institución?

- Sí
- No

9. ¿Considera que tiene apertura para comunicarse con personal de mayor rango?

- Sí
- No

10. A quién recurre cuando necesita obtener información laboral?

- Director de área
- Compañero
- Departamento de comunicación

11. ¿Cree usted que el hecho de que el INEC funcione en tres edificios diferentes represente un problema para la obtención de información y obstaculice los flujos de comunicación?

- Sí
- No

12. ¿Conoce cuál es la misión del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC?

- Sí
- No

¿Cuál es? _____

13. ¿Conoce cuál es la misión del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC?

- Sí
- No

¿Cuál es? _____

14. ¿Conoce cuáles son los objetivos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC?

- Sí
- No

¿Cuáles son? _____

15. ¿Conoce cuáles son los valores del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC?

- Sí
- No

¿Cuáles son? _____

16. ¿El manejo de la comunicación e información ha influido alguna vez en su desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados?

- Sí
- No

17. ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en el INEC, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¡Gracias por su colaboración!