

**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 ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ORGANIZACIÓN
ECLESIAL: IGLESIA EVANGELICA DE IÑAQUITO (IEVI)**

MÓNICA GABRIELA GUEVARA LOVATO

DIRECTORA: MASTER CLAUDIA ARTEAGA

QUITO-2011

DEDICATORIA

*Este trabajo lo dedico a mi familia, amigos
y a IEVI: organización que me abrió las puertas
para realizar esta disertación.*

Mónica Guevara

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por su fidelidad y provisión durante estos años de estudio.

A mis padres por su respaldo y soporte incondicional en cada de una de las etapas de mi vida, ustedes son la fuerza que me motiva a seguir, los amo mucho! A mis hermanos por su compañía y colaboración.

A mis profesores: Claudia Arteaga, Carolina Larco y Francisco Pacheco por sus aportes y sugerencias en esta disertación, y a todos los colaboradores de IEVI que me dieron la apertura para el desarrollo de la misma,

Mónica Guevara

0. INTRODUCCIÓN

La Comunicación se ha convertido en una herramienta absolutamente estratégica y necesaria el mundo de las organizaciones modernas, sean éstas públicas, privadas, eclesiales, no gubernamentales (ONG'S), etc. Por tal motivo, en la actualidad, la comunicación institucional busca ser planificada y gestionada de forma profesional, en base a las necesidades y demandas sociales del siglo XXI. El interés en este tema no solo está asociado al campo empresarial, sino ahora las organizaciones eclesiales desean desarrollar nuevos mecanismos efectivos que les permitan cumplir con sus metas y objetivos institucionales, con el fin de ser entes de ayuda e impacto social más eficaces. Por casi 60 años, la Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI) se ha consolidado como una organización de carácter comunitario. Inició en 1951, como un grupo de estudio bíblico en un albergue y dispensario indígena, actual Hospital Voz Andes Quito. Posteriormente con el aumento de los participantes, IEVI inaugura el templo el 21 de abril de 1957. En los años venideros el crecimiento fue gradual, de tal manera que su estructura organizacional Consejo Directivo -Pastoral (representantes laicos y eclesiales) y área Administrativa han ido evolucionando y adaptándose a las nuevas demandas y requerimientos de la institución y de la comunidad.

Al 2011, ya con un promedio de 2000 miembros, IEVI ha creado proyectos comunitarios (abiertos a todo el público) orientados al desarrollo integral del individuo y de la familia, en el área espiritual, emocional, educativo, de salud a través de las diferentes áreas de servicio que ofrece, complementadas con la ayuda en Consejería Familiar y Matrimonial, capacitación bíblica y liderazgo, desarrollo personal, entre otros. Se ha dado servicio ha un promedio de 5000 beneficiados por año. También cuenta con el respaldo de su propia fundación "FUNADEHIN", la cual trabaja con programas propios de salud y con organizaciones gubernamentales como la Vicepresidencia de la República. Es por ello que, en estos casi 60 años, IEVI ha marcado trascendencia, no solo por sus años de existencia, sino también por el compromiso de sus líderes en ser portavoces de propuestas y cambios no solo en el

contexto eclesial evangélico, sino en el marco de la sociedad ecuatoriana. La organización consciente de su rol en la sociedad y de las diversas áreas de asistencia que ofrece, busca incrementar cada día sus estándares de eficiencia, para así ofrecer un servicio de excelencia. Por tal motivo, considera relevante analizar su desempeño comunicacional, con el fin de identificar las falencias y los aspectos positivos en este campo, y posteriormente realizar una planificación estratégica de comunicación interna (en base a sus necesidades y requerimientos), que constituya el pilar fundamental para la consecución de metas y objetivos. En general, IEVI busca efectuar un estudio sobre los mejores medios, canales, estrategias, políticas, que se acoplen a sus requerimientos, con el fin de fortalecer las relaciones internas, que a futuro se refleje en un exitoso desenvolvimiento en las comunicaciones a nivel externo. Este estudio también servirá de base para otros organismos eclesiales que buscan mejorar e implementar criterios de comunicación organizacional dentro de sus instituciones.

INDICE

Capítulo Primero: La Organización	2
1.1 La Organización	2
1.2 Tipos de Organizaciones	3
1.2.1 Organizaciones entre sus fines.....	4
1.2.2 Organizaciones según su formalidad.....	4
1.2.2.1 Organizaciones Formales.....	4
1.2.2.2 Organizaciones Informales.....	5
1.2.3 Organizaciones Según su Grado de Centralización.....	5
1.2.3.1 Organizaciones Centralizadas	5
1.2.3.2 Organizaciones Descentralizadas	6
1.3 Evolución histórica de la comunicación organizacional	6
1.3.1 Década de 1940.....	7
1.3.2 Década de 1950.....	8
1.3.3 Década de 1960.....	9
1.3.4 Década 1970.....	9
1.3.5 Década 1980 en adelante	11
1.4 Descripción de la comunicación organizacional	11
1.5 Importancia estratégica de la comunicación para las organizaciones.....	12
1.6 Funciones de la comunicación organizacional.....	14
1.6.1 Tipos de comunicación organizacional.....	15
1.6.1.1 Comunicación Interna	15
1.6.1.2 Comunicación Externa.....	15
Capítulo Segundo: Enfoque teórico de la Comunicación Interna.....	17
2.1 Definición y funciones	17
2.2 Tipos de comunicación interna.....	19
2.2.1 Comunicación Formal.....	19
2.2.2 Comunicación Informal.....	19
2.2.2.1 El rumor organizacional.....	20
2.2.2.1.1 Principales causa de los rumores.....	21
2.3 Flujos de comunicación interna.....	22
2.3.1 Flujo descendente	22
2.3.1.1 Objetivos de la comunicación descendente.....	22
2.3.1.2 Principales funciones de la comunicación descendente.....	23
2.3.1.3 Formas de comunicación descendente	23
2.3.1.4 Barreras o debilidades de la comunicación descendente.....	24
2.3.2 Flujo ascendente	24
2.3.2.1 Objetivos de la comunicación ascendente.....	24
2.3.2.2 Principales funciones de la comunicación ascendente.....	25
2.3.2.3 Herramientas de comunicación ascendente	26

2.3.2.4 Barreras o debilidades de la comunicación ascendente	26
2.3.3 Flujo horizontal.....	27
2.3.3.1 Objetivos de la comunicación horizontal.....	27
2.3.3.2 Principales funciones de la comunicación horizontal	27
2.3.3.3 Herramientas de la comunicación horizontal.....	28
2.3.3.4 Barreras o debilidades de la comunicación horizontal.....	28
2.3.4. Flujo diagonal o lateral	28
2.3.4.1 Objetivo de la comunicación diagonal o lateral.....	29
2.3.4.2 Funciones de la comunicación diagonal	29
2.3.4.3 Herramientas de la comunicación diagonal	30
2.3.4.4 Barreras o debilidades de la comunicación diagonal	30
2.4 Comunicación interna y cultura institucional.....	30
2.4.1 Funciones de la cultura organizacional.....	31
2.5 Comunicación interna e identidad corporativa.....	332
2.6 Comunicación interna y clima organizacional	34
2.7 La Comunicación interpersonal.....	35
2.7.1 Características de este tipo de comunicación	35
2.7.2 Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal.....	36
2.7 Comunicación en organizaciones no lucrativas	37
2.7.1 Etapas de la comunicación interna en una organización no lucrativa	409

Capítulo Tercero: IEVI, Estructura Organizacional y análisis de la comunicación interna43

3.1 Antecedentes IEVI	43
3.2 Filosofía IEVI.....	44
3.2.1 Misión	44
3.2.2 Visión	44
3.2.3 Valores Centrales.....	45
3.2.4 Objetivos principales de IEVI.....	46
3.2.5 Fuentes de ingreso en IEVI.....	47
3.4 Areas de Servicio IEVI.....	48
3.4.1 Áreas de la familia	48
3.4.1.1 Grupo de niños	48
3.4.1.2 Grupo Juvenil.....	49
3.4.1.3 Mujeres de Influencia.....	49
3.4.1.4 Varones del camino.....	50
3.4.1.5 Parejas	50
3.4.1.6 Círculo de Oro.....	50
3.4.2 Consejería Bíblica.....	51
3.4.4 Grupos Urbanos	52
3.4.4.1 Cristo rompe las cadenas.....	52
3.4.4.2 Josabat.....	52
3.4.4.3 Gitanos Betzamentza.....	53
3.4.4.4 Amor por los abuelitos.....	53

3.4.4. 5 Katakumba.....	53
3.4.4.6 Alfabetización	54
3.4.5 Áreas de extensión.....	54
3.4.5.1 JECI (Jardín y Escuela Cristiana Iñaquito)	54
3.4.5.2 Misiones	55
3.4.6 Apoyo transversal	55
3.4.6.1 Capacitación	55
3.4.6. 2 Evangelismo.....	55
3.4.6.3 Diaconía	55
3.4.6.7 Liturgia y Artes	55
3.5. El Diagnóstico de comunicación interna.....	56
3.5.1 Características del entorno.....	56
3.5.2 Definición de diagnóstico y modelo aplicado en IEVI.....	56
3.5.2 Objetivos.....	58
3.5.2.1 Objetivo General	58
3.5.2.2 Objetivos Específicos.....	58
3.5.4 Técnicas que se aplicó en el diagnóstico	58
3.6 Resultados de encuestas	59
3.6.1 Personal Administrativo y Pastoral.....	59
3.6.2 Análisis encuestas líderes aéreas de servicio.....	68
3.6.3 Conclusiones del diagnóstico.....	76

Capítulo Cuarto: Plan estratégico de comunicación interna IEVI77

4.1 Consideraciones para un plan de comunicación.....	77
4.2. Objetivos del plan.....	78
4.2.1 .Objetivo General.....	78
4.2.2 Objetivos Específicos	78
4.3 Justificación.....	78
4.3 Meta.....	79
4.4 Metodología.....	79
4.5 Muestra.....	79
4.7 Plan estratégico de comunicación interna (Matriz de indicadores de impacto) ..	80
4.8. Explicación plan estratégico de comunicación interna.....	84-90
4.9 Matriz involucrados, presupuesto.....	91

Capítulo Quinto: Conclusiones y Recomendaciones.....95

5.1 Conclusiones	95
5.2 Recomendaciones	97

6. Anexos

7. Bibliografía

CAPÍTULO PRIMERO

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 La Organización

El ser humano por su naturaleza es un ser relacional e interactivo que necesita del apoyo de otros para formar sociedades emprendedoras y proactivas que contribuyan con la creación y el desarrollo de los pueblos. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos y con un propósito definido. Por tal motivo, la influencia de las organizaciones en la vida de los individuos ha sido y es fundamental. Posteriormente, con el impulso de las relaciones internacionales, las organizaciones se han convertido en organismos estratégicos, en donde los procesos institucionales se vuelven más importantes. Se da prioridad al trabajo intelectual, al análisis de los cargos y las funciones, se considera al individuo con la capacidad para dirigir, liderar, y es ahí donde cobran importancia las organizaciones como entes de participación colectiva. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

A continuación algunas definiciones de organización:

- Una organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”¹
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización “es una asociación de personas regulada por un conjunto de

¹ Simón Andrade, *Diccionario de Economía*, Editorial Andrade, Tercera Edición, 2005, p. 448.

normas en función de determinados fines”²

- Una organización “es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros se desenvuelvan de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas para lograr determinados fines”³.
- Una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas⁴ cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino una entidad social viva y cambiante, es decir se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos.

1.2 Tipos de Organizaciones

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Las organizaciones son muy diversas en tamaño, características, estructuras y objetivos. Unas se dedican específicamente a conseguir ganancias para su sostenimiento y otras sin fines de lucro. Esto genera variedad y establece parámetros para estructurar una organización.

De acuerdo a sus objetivos, estructuras y características pueden dividirse en: 1) Organizaciones según sus fines 2) Organizaciones según su formalidad y 3) Organizaciones según su grado de centralización.

² Real Academia de la Lengua, *la Organización*, <http://www.rae.es/>

³ Iván Thompson, *Definición de organización desde varios puntos de vista*, Estados Unidos, McGraw-Hill, p. 2

⁴ Chester I. Barnard, *As funcoes do executivo*, Sau Paulo, Atlas, 1971, p.9

1.2.1 Organizaciones entre sus fines.

Es decir, según el motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- 1) **Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y accionistas.
- 2) **Organizaciones sin fines de lucro:** Buscan cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender obtener ganancias monetarias por su labor.

1.2.2 Organizaciones según su formalidad.

Son organismos que pueden presentar o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación, el control organizacional, etc. **Estas se dividen en:**

1.2.2.1 Organizaciones Formales

Según Idalberto Chiavenato:

La organización formal se caracteriza por tener una estructura organizacional, directrices, normas, procedimientos, reglamentos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido⁵

Este tipo de organizaciones pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos:

- 1) **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple, es decir existe líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior

⁵ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, 2000, pág. 1.

y subordinados. De ahí su formato piramidal. Las líneas de comunicación son estrictamente establecidas.

- 2) **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que se basa en la especialización de funciones, con el fin de establecer una diferenciación y una especialización de actividades.

1.2.2.2 Organizaciones Informales

Este tipo de organizaciones no presentan medios o entes estrictamente definidos a nivel de autoridad (jerárquica o departamental), pero a pesar de esto se manejan procesos de comunicación y se toman de decisiones, basados en un control de actividades (forma habitual de hacer las cosas en una organización)

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización⁶.

1.2.3 Organizaciones Según su Grado de Centralización.

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1.2.3.1 Organizaciones Centralizadas:

⁶ Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración*, Novena Edición, Pearson Educación, México S.A de C.V., 2006, p. 234.

La autoridad se concentra en los entes superiores y es poca la autoridad que se delega, en los niveles inferiores, para la toma de decisiones.

1.2.3.2 Organizaciones Descentralizadas:

En este tipo de organización la autoridad y la toma de decisiones se delega en la cadena de mando (hasta donde sea posible). La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos, impredecibles o operan en diferentes áreas geográficas (localidades) para llevar un mejor servicio al cliente. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Cabe recalcar que se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada⁷.

Es necesario señalar que una entidad puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo, con lo cual una organización dará a conocer sus fines, estructura y características principales.

1.3 Evolución histórica de la comunicación organizacional

El estudio de la comunicación en las organizaciones nace a principios del siglo XX, en Estados Unidos y Europa, como resultado de diferentes posturas y disciplinas sociales. La Administración de Empresas ha hecho sus principales aportes de la mano de la psicología social, la sociología y los modelos que tienen su origen en la Teoría de las Relaciones Humanas, entre otros. Varios analistas han clasificado la evolución de la comunicación organizacional en tres etapas básicamente: **Era de la preparación (1900-1940)**, en la cual

⁷ *Ibíd.*, p. 239.

el avance académico todavía era escaso. Los estudios se centraron fundamentalmente en los procesos de comunicación, en las cualidades, habilidades y técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en las instituciones. **Era de la Identificación y Consolidación (1940 hasta 1980)**, los académicos empezaron a establecer los lineamientos y contornos de una materia denominada “Business Speaking” que se dedicaba al estudio del discurso estructurado y formal (escrito u oral) con especial énfasis en la persuasión. Con el tiempo, esta materia empezó a cristalizarse (1959) como una rama de investigación con identidad, carácter teórico, conceptual y semántico, siendo denominada posteriormente con el término de “Industrial Communication” gracias al aporte experimental e intelectual de muchos. **Era de la Madurez e Innovación (1980 hasta la actualidad)**, el avance intelectual e investigativo en la campo de las comunicaciones ha jugado un papel notable, aún más por con el avance tecnológico de la información, la trascendencia de un mundo globalizado y competitivo, y por la adaptación diaria de sistemas de comunicación internos y externos en las instituciones. A continuación una explicación más detallada de este proceso, a partir de 1940, donde el desarrollo empezó a tener mayor relevancia.

1.3.1 Década de 1940

Con el auge del Movimiento de las Relaciones Humanas, en estos años, se hizo hincapié en el hecho de que un empleado informado es un empleado motivado y productivo. Se la conoce como una etapa de información, ya que las empresas dieron mucha importancia a la trasmisión de contenidos relevantes y de carácter institucional, expresados en revistas, manuales, boletines de noticias, entre otros.

Varios estudiosos intentaron confirmar la eficacia de los medios de comunicación descendentes dirigidos a los trabajadores (Baker, Ballantine y True; Peterson y Jenkins, 1948)⁸. Todos estos análisis tenían como objetivo mejorar los contenidos y publicaciones escritas, con el fin de que los empleados se sientan motivados a la lectura. A la vez los

⁸ Baker, H., Ballantine, J.W. & True, J.M., *Transmitting information through management and union channels: Two case studies*, Princeton, NJ., Princeton University, Industrial Relations Section, 1949.

investigadores estudiaron los flujos de comunicación descendente y los efectos en los empleados. Por otro lado, se empezó a cuestionar la relación existente entre el nivel proporcional de información que recibían los trabajadores y su satisfacción en el trabajo.

En general en esta época los estudios tuvieron como enfoque el análisis y desarrollo de los medios de comunicación masivos descendentes como elementos estratégicos para tener informados a los trabajadores, así como el nivel de relación entre el grado de información con el de motivación.

1.3.2 Década de 1950

En esta década se da continuidad a las investigaciones realizadas en el período pasado y se estudian tres importantes aspectos de la comunicación organizacional a) Los efectos de las redes de comunicación de grupos en el desarrollo de la organización b) La relación entre las actitudes y rendimiento, en base a la percepción de la comunicación (principalmente ascendente y descendente) c) La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

Como parte de este proceso, los grupos fueron analizados por varios técnicos entre ellos Jablin (1986) quién centró sus estudios en dilucidar que elementos, factores o circunstancias inciden en el nivel de productividad, la motivación y satisfacción de las redes empresariales. Jacobson y Seashore (1951)⁹ y Weiss y Jacobson (1955)¹⁰ llevaron a cabo nuevas investigaciones sobre el análisis de redes de comunicación en estructuras organizacionales complejas

Los estudios de comunicación organizacional tenían como objetivo dilucidar los efectos de las formas alternativas de comunicación, las actitudes de gerentes (liderazgo), la percepción de los supervisores en cuanto a las crisis de comunicación, entre otras variables. Se examinaron temas como la distorsión e influencia de los mensajes en la comunicación ascendente entre jefe y subordinado (esto dependía del nivel de confianza). Finalmente fue en este período cuando los investigadores empezaron a considerar la importancia de estudiar la conducta en las organizaciones desde una perspectiva de

⁹ Jacobson, E. y Seashore, S.E., "Communication practices in complex organizations", Journal of Social Issues, p. 28-40.

¹⁰ Weiss, R.S. y Jacobson, E.H., "Method for the analysis of the structure of complex organizations", American Sociological Review, p.661- 668

sistemas generales (Von Bertalanfy, 1950) ¹¹ y también desde una visión de sistemas abiertos (Parsons, 1951)¹² A partir de estos años la comunicación organizacional va vislumbrando su evolución de herramienta a disciplina.

1.3.3 Década de 1960

La mayoría de estudios se centraron en el análisis de las redes y los ambientes de comunicación en las organizaciones. En esta época fue donde se produjo un gran avance y desarrollo de estas líneas de investigación.

Se analizó la predisposición del supervisor hacia la comunicación, su apertura para transmitir información a los empleados y su predisposición al diálogo, más no a la imposición. También se concluyó que los enfoques participativos en la toma de decisiones llevan a niveles más altos de rendimiento, estado de ánimo y satisfacción en los empleados. PDM (Participation in Decision Making) fue objeto de numerosos estudios e investigaciones empíricas en esta época .Se analizó cuáles son los criterios para categorizar a un supervisor como eficiente con preguntas como ¿Qué perciben los miembros de una organización como analogías de comunicación de una buena supervisión? Además se analizó la problemática en mantener la distancia de información entre jefe y subordinado y los factores o causas de motivación en los empleados.

1.3.4 Década 1970.

En esta época se dio seguimiento a los estudios de décadas pasadas enfocados en clima comunicacional; liderazgo empresarial, como un elemento primordial para la eficiencia laboral; distorsión en el envío de mensajes ascendentes (subordinado- jefe) y en la naturaleza de la retroalimentación en la comunicación entre ambos. En los programas de investigación se analizó también el rol y las funciones de la comunicación abierta entre jefe

¹¹ L. Von, Bertalanffy, , *"The teory ofopen systems in physics and biology"*, Science, p. 23-39.

¹² Parsons, T., *The social system*, New York, The Free Press, 1951.

– subordinado. Según Redding (1972)¹³ para que exista una comunicación abierta entre jefe y subordinado debe existir apertura al momento de enviar un mensaje (sinceridad con lo que expresamos sea que tenga una connotación positiva o negativa) y apertura al recibir el mensaje (a pesar de estar de acuerdo o no). Se llegó a la conclusión de que no existe un método o modelo particular de comunicación que contribuya en el éxito empresarial, ya que cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo.

Por otro lado los investigadores intentaron delinear los patrones los modelos o patrones de interacción que caracterizaban las relaciones jefe- subordinado como: calidad y cantidad de la comunicación ascendente y descendente, tiempos de comunicación entre jefe y subordinado, tipos de mensajes enviados y recibidos entre los miembros de la organización, fuentes y canales para el envío de mensajes (oportunidad y exactitud) grado de satisfacción de la comunicación organizacional. De acuerdo a las investigaciones de Jablín (1979)¹⁴ los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores. En cuanto al análisis de las redes de comunicación organizacional supusieron un fuerte progreso para el futuro, debido al desarrollo de los programas informáticos. Se comprobó que la tecnología no sólo afecta a los modelos internos de comunicación, sino también a las formas de comunicación utilizadas para coordinar las actividades entre los grupos organizacionales. Se analizaron diversos factores en los pequeños grupos como: grado de liderazgo (estilos de dirección, diseño de estrategias), características de las tareas realizadas (tipos de tecnología), correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (grado de confianza y retroalimentación entre los distintos miembros). Los resultados llevaron a que el tipo de tarea que desempeña un determinado grupo, la discusión y solución de problemas en su ámbito de trabajo, así como el nivel de producción que alcanzan , afecta a los modelos de comunicación y de interacción entre ellos.

¹³ Redding, W.C., *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*, New York, Industrial Communication Council, 1972.

¹⁴ Jablín, F.M, "Superior-subordinate communications: the state of the art", *Psychological Bulletin*, p. 1212.

1.3.5 Década 1980 en adelante

A partir de esta época las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la comunicación organizacional han marcado las pautas actuales. El estudio de los ambientes de comunicación en las organizaciones (a nivel de grupo y a nivel organizacional), el estudio de las redes (roles) y ambientes de comunicación han sido de interés para los investigadores. Así como el aporte e impacto de las variables macrosistémicos en las conductas y actitudes de comunicación. Las instituciones están siendo consideradas como sistemas procesadores de información vinculadas con el avance de las nuevas tecnologías (informáticas, comunicacionales), tanto en sus ambientes internos como externos. Este enfoque propone considerar a las organizaciones como entes de continua adaptación respecto a las demandas informativas asociadas a los nuevos sistemas de comunicación.

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Además, durante los últimos diez años se han escrito en Estados Unidos gran número de textos relacionados, y los resultados de las investigaciones indican que la comunicación organizacional crece en popularidad como materia de estudio en las universidades e institutos de educación superior. En Europa han surgido grandes investigadores como Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel. Recientemente se ha enraizado en América Latina con Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota, donde México, Brasil y Argentina han protagonizado la producción teórica y la experiencia práctica en este campo.

1.4 Descripción de la comunicación organizacional

La institución en el siglo XXI demanda nuevos retos, derivados de los procesos de globalización, concentración de grupos económicos, nuevos modelos de administración y

gestión, etc. Es por ello, que la comunicación al estar presente en toda forma de relación humana se convierte en un eje transversal e importante a nivel corporativo, tanto a nivel interno como externo. La comunicación organizacional es un sub-campo de la comunicación pública, ya que toda institución independientemente de su naturaleza, objeto social, enfoque lucrativo o no, tiene un enfoque público de acuerdo a las relaciones que establece con sus públicos. Para los dirigentes de una institución es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Según Horacio Andrade

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Es decir un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos¹⁵

En consecuencia es una disciplina que tiene como objeto de estudio analizar la forma (procesos) en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, mediante sistemas de investigación que permitan conocer los problemas, necesidades, fortalezas y el impacto de las diferentes variables organizacionales sobre la comunicación. Todo esto con la finalidad de contribuir con las estrategias empresariales y las metas corporativas.

1.5 Importancia estratégica de la comunicación para las organizaciones.

La comunicación es un proceso social inherente en el ser humano y en consecuencia su análisis en las organizaciones es de vital importancia. La comunicación debe ser

¹⁵ Varios autores, *Definición y alcance de la comunicación organizacional*, Trillas, España, 2002.

considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el transcurso de la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa. La comunicación debe ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización. En la actualidad, las organizaciones son administradas en un contexto de complejidad creciente porque los modelos estáticos tradicionales no resultan suficientes. Si bien estamos en la era de los sistemas de información y las comunicaciones, no podemos olvidar que gran parte de la tarea de llevar adelante una institución recaen principalmente sobre los directivos: la capacidad de comunicarse efectivamente, en calidad y cantidad, tanto para asumir los temas centrales de toda gestión, para la comprensión de las necesidades de los públicos como para liderar la estrategia. Es ahí cuando, la comunicación institucional, se levanta como uno de los pilares fundamentales y se hace estratégica en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión definida para analizar y comprender el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización. Promover la comunicación entre los miembros de una organización concibiendo la implementación de las habilidades comunicativas, facilitaría la integración y coherencia entre las realizaciones personales e institucionales y resultarían aspectos de gran relevancia para el desarrollo organizacional, de ahí que gestionar la comunicación implique definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desplieguen una variedad de recursos de comunicación para apoyar ese desarrollo. Una de las claves de la competitividad para una empresa es la gestión de la comunicación organizacional. La comunicación tiene un enfoque integrador y sistémico, es decir tanto el subsistema humano como técnico, están interrelacionados y son interdependientes y su buen desenvolvimiento se da mediante procesos complejos. Las circunstancias actuales de las organizaciones, sus públicos y su entorno exigen un cambio para que los servicios sean prestados con eficacia, eficiencia y calidad traducidos en la transformación de una organización con estructura rígida y jerárquica en una organización comunicante (estructura flexible y horizontal), en la cual la información es distribuida según las necesidades individuales y en consecuencia el interés por el entorno se evidencia y se genera una cultura participativa. Por otro lado, la

comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas y juntas forman un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia, que hace de la comunicación un elemento prioritario, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

1.6 Funciones de la comunicación organizacional

La utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Para poder determinar su importancia y el alcance del proceso comunicativo es importante conocer que la misma es : Integral (abarca una variedad de modalidades interna y externa, vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, grupal e institucional y mediatizada a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos; un sistema, es decir conjuga el subsistema técnico (medios que se utilizan para enviar información) y humano mediante procesos complejos; está relacionada estrechamente con la cultura organizacional(conjunto de significados compartidos que generan un marco de referencia y por tanto patrones similares de comportamiento; una responsabilidad compartida (desarrollo de las habilidades de comunicación en los distintos niveles y áreas).

De la misma manera diferentes escuelas y enfoques han predominado en lo concerniente a la organización de los procesos comunicativos. Entre ellos se cuentan: el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el simbólico interpretativo. El enfoque mecánico considera la comunicación como un encadenamiento de causas y efectos donde se da gran importancia a la transmisión de mensajes entre emisor y receptor y como consecuencia como influye en el proceso de retroalimentación, con el fin de recibir un conjunto de informaciones que permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción a nivel interno como externo. En el enfoque psicológico se prioriza al receptor como filtro conceptual, es decir, como el conjunto de actitudes, conocimientos, percepciones, etc. y su interpretación personal de las realidades comunicacionales de la organización. En el enfoque simbólico interpretativo, la comunicación fluye en todos los sentidos en función de la cultura organizacional (fuerte énfasis en los aspectos culturales, en las que por lo general se aplican formas de dirección relacionadas con la administración

de símbolos) En Latinoamérica, priman distintos enfoques, el mecanicista, el psicológico y el tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

Partiendo de estos análisis podríamos determinar tres funciones generales de la comunicación organizacional a) Descriptiva: que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la Organización. b) Evaluadora: Que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo. c) De desarrollo, que analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo además la forma de realizarlo. El área de la comunicación organizacional más específicamente tiene como finalidad dar a conocer, a sus colaboradores, información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre su trabajo, a través de los distintos medios orales, escritos y electrónicos, de una manera efectiva y con una tendencia multi-direccional.

1.6.1 Tipos de comunicación organizacional

1.6.1.1 Comunicación Interna

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

1.6.1.2 Comunicación Externa

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

CAPÍTULO DOS

ENFOQUE TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2.1 Definición y funciones

Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión institucional, se la considera como un instrumento eficaz para el desarrollo organizacional, y para la consecución de logros corporativos. Se la califica como una herramienta de gestión definida como: “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”¹⁶. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se da el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La comunicación interna debe satisfacer cuatro necesidades básicas.

La comprensión a fin de que los miembros tengan los medios para comprender a la institución, sus estructuras, su modo de funcionar y sus perspectivas. Cohesión a fin de crear entre los empleados un sentimiento de pertenencia y de implicación con la organización. El intercambio (participación) a fin de suscitar la creatividad y el espíritu en equipo; y la confrontación a fin de que los empleados puedan de este modo afirmar su papel y su lugar en la institución.¹⁷

La comunicación interna debe satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas; apoyar el logro de objetivos, políticas, planes y programas corporativos; fortalecer la identidad institucional (en un clima de confianza y motivación). Además, debe “promover la comunicación entre los miembros de la organización de todos los niveles; contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de sus miembros, etc.”¹⁸

¹⁶ Andreu, Pinillos, *Comunicación interna un paso por el tiempo*, Deusto, Harvard Deusto Business Review, 1996.

¹⁷ M.H Westphalen y J. L. Piñuel, *La Dirección de Comunicación*, El Prado, España, 2000, p. 182

¹⁸ Ritter Michael, *Cultura Organizacional*, Argentina, DIRCOM, 2008, p.10

Según Francisca Morales, la comunicación interna debe enfocarse en tres áreas básicamente:

Información para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen eficazmente; explicación para que todos los departamentos puedan identificar los objetivos que persigue la institución y conocer las razones de las órdenes y tareas. Interrogación para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos y permitir el intercambio de información.¹⁹

La responsabilidad en el manejo de la Comunicación interna recae, en primer lugar, en la Dirección General (principales líderes y representantes departamentales) seguido de las áreas de Comunicación y de Recursos Humanos. La eficacia de la misma está garantizada, en parte, por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la institución. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales adecuados fomenta un ambiente propicio para su buen desarrollo

Es por ello necesario que se prevea espacios emergentes de comunicación que faciliten a los empleados ser parte de los procesos orientados a la creación de valor, de sentimientos de pertenencia y su valoración como capital social en las organizaciones. Se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la institución, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor²⁰

Para que existan parámetros claros a nivel institucional, la Dirección y los representantes comunicacionales deben crear políticas que permitan establecer procesos de intercambio, asignación de funciones, planificación de estrategias en beneficio y consecución de los objetivos corporativos. La comunicación interna debe incentivar el trabajo en equipo y romper con las barreras comunicacionales entre las diferentes áreas y niveles.

¹⁹ Francisca Morales, *La comunicación interna en las organizaciones*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, 2001, p. 226.

²⁰ *Ibíd.*, p. 14.

2.2 Tipos de comunicación interna

La comunicación formal e informal son complemento la una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización, en el ámbito de las comunicaciones; ambas son de carácter multidireccional.

2.2.1 Comunicación Formal

La comunicación es formal cuando se desarrolla en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización. Está muy definida por la dirección, ya que sigue las líneas del organigrama institucional (visión clara del manejo de los flujos de comunicación o información). Generalmente este modelo se desarrolla dentro de organizaciones, en las cuales sus miembros se relacionan ya sea por roles o líneas de autoridad (a nivel horizontal y vertical) desde los líderes hasta el rango último de la institución; y en un ambiente funcional donde se analiza las diferentes tareas. Es decir, la comunicación formal expresa la forma en que los colaboradores deben actuar para garantizar el desarrollo de las relaciones internas de una manera planificada y eficiente. Cumple dos objetivos primordiales: motivar a los colaboradores y facilitar la toma de decisiones funcionamiento de la organización. “El principal rasgo diferenciador entre la comunicación formal y la informal reside en la estética del discurso, por lo cual un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal”²¹

2.2.2 Comunicación Informal.

Este tipo de comunicación surge de las relaciones sociales en la institución. Es toda la información que se crea y se emite de forma no oficial y que puede tener relación o no con las actividades de la organización. Se produce de forma espontánea y está motivada en su mayor parte por las percepciones del individuo (independientemente del cargo). Otros

²¹ *Ibíd.*, p. 22.

autores, la definen como la información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización “Siempre que un individuo de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poder realizarlo aparece esta comunicación²²”. La comunicación informal se da en un clima de mayor confianza, distensión y empatía entre colaboradores. Por lo tanto este tipo de comunicación es más usual que la formal, ya que el ser humano por su esencia relacional la utiliza comúnmente. Por lo tanto, se la puede definir como la transmisión de información por canales no oficiales a nivel institucional.

2.2.2.1 *El rumor organizacional*

El rumor obviamente no posee estructura formal, no está bajo el control de los principales líderes y ni siquiera de los empleados. Se mueve en todos los niveles de la institución, no se restringe a los niveles físicos, trasciende a los ámbitos privados de los colaboradores y lleva contenido en cuanto a cambios y realidades institucionales. “Es un resultado natural, propio de toda interacción humana, por lo tanto, no debemos alarmarnos cada vez que lo detectamos, ya que es fruto de la relación social y humana, de la interacción y comunicación que se produce en todo ámbito empresarial”²³ El proceso de difusión de rumores está dado en las instituciones por lo que comúnmente se conoce como “*Radio Pasillo*”²⁴, un mecanismo utilizado por las personas de un grupo para circular información importante que, en varias ocasiones, la comunicación formal no la satisface. Este hecho de intercambiar ideas se presenta en las actividades cotidianas de los empleados desde el momento que toman el bus, en las reuniones, comedores, terminada la jornada laboral etc., en fin en todo los lugares de la institución donde, por alguna razón, los colaboradores pueden interactuar. Es tan impresionante el nivel de alcance del rumor, que incluso trasciende a las familias de los implicados que pueden comentar, en su contexto, las realidades y vivencias de la organización. “El rumor es infalible.....ya que las personas

²² Francisca Serrano, *La comunicación interna en las organizaciones*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, 2001, p. 226.

²³ José, Bel Mallén, *Comunicar para crear valor*, España, EUNSA, 2005, p. 144.

²⁴ Michael Ritter, *Cultura Organizacional*, Dircom, Argentina, 2008, p. 23.

comienzan a interactuar y buscar desesperadamente una respuesta, y una vez iniciado el proceso, no tarda en aparecer un indicio, con precisión”²⁵

2.2.2.1.1 Principales causa de los rumores.

1) **Falta de información:** Como ya lo mencionamos, la falta de comunicación sobre asuntos que interesan a los colaboradores es un factor crucial. Cuando no tiene conocimiento de una situación lo que comúnmente se realiza es especular, en consecuencia los servidores tratarán de dar sentido y explicación a lo que suscita a nivel interno. Por lo tanto se debe fortalecer estos elementos con salarios justos, dando apertura al diálogo (canales y vías de comunicación abiertos).

2) **Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral:** Estos elementos conjuntamente con la inestabilidad económica hacen que los empleados estén más receptivos y perciban de manera más negativa los acontecimientos, e incluso hasta imaginarse lo peor.

3) **Conflictos entre los distintos departamentos:** Los rumores crecen en situaciones de tensión: “ante un estilo de dirección excesivamente controlador y rígido, poco participativo; ante un directivo poco implicado en los procesos de comunicación; o ante tensiones competitivas entre dos departamentos”²⁶

Para evitar estas circunstancias se debe fomentar sistemas de cooperación y de trabajo en equipo entre departamentos que tenga intereses en común y guarden relación a nivel laboral. En el que las metas propias y particulares se adhieran a los objetivos y planes de la institución, en donde la apertura al diálogo y estilo participativo sea un hecho (implicación de los líderes y servidores en el proceso de comunicación). El rumor es más rápido que la comunicación formal (cadena jerárquica), ya que por su naturaleza se promueve y se divulga ágilmente, antes de

²⁵ *Ibíd.*, p. 24.

²⁶ José, Bel Ballén, *Comunicar para crear valor*, España, EUNSA, , 2005, p. 145.

que se prepare la comunicación oficial, los colaboradores, generalmente, ya están enterados de las noticias. La velocidad con la que unos se propagan más que otros, depende del fuerte interés del colectivo que siempre buscará explicar racionalmente (explicar, justificar), en base a sus intereses emocionales.

2.3 Flujos de comunicación interna

Los siguientes flujos pueden presentarse tanto en un ambiente de comunicación formal como informal, ya que ambos son multidireccionales. Es importante también recalcar que las herramientas

2.3.1 Flujo descendente

Se produce cuando se transmite información desde los niveles superiores hasta los inferiores. Es el tipo de comunicación más básico y el que más se utiliza. Suele ser considerado como la forma natural más espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la institución. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en actividades y objetivos que deben conseguir todos los miembros (responsables y subordinados), así como de todos aquellos que son necesarios para su correcto funcionamiento. Los mensajes descendentes deben ser veraces, claros y deben contener siempre información necesaria y útil para los públicos a los que están dirigidos. Para su desarrollo y funcionamiento la comunicación descendente utiliza diversos medios y soportes para ser transmitida (principalmente escritos).

2.3.1.1 Objetivos de la comunicación descendente

- 1) Implantar y fortalecer la cultura de las organizaciones
- 2) Reducir la incertidumbre del rumor

- 3) Mantener informados a los trabajadores de todos los aspectos que son necesarios para el desempeño de sus actividades.

2.3.1. 2 Principales funciones de la comunicación descendente

- 1) Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- 2) Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
- 3) Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

2.3.1.3 Formas de comunicación descendente

- 1) Reuniones cortas de trabajo y de formación.
- 2) Entrevistas personales: Para conversar sobre el desarrollo personal y sus departamentos, con el fin de corregir errores, proponer metas, etc.
- 3) Manuales de procedimientos: Contienen normas sobre las características de cada puesto de trabajo, sobre la composición y fines de la institución, el organigrama, departamentos, relaciones, etc.
- 4) Informes anuales de la empresa,
- 5) Publicaciones periódicas de distribución general.
- 6) 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)
- 7) Hojas o boletines informativos.
- 8) Tablones de anuncios
- 9) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- 10) Carteleras.
- 11) Los objetos promocionales.
- 12) El video.

2.3.1.4 Barreras o debilidades de la comunicación descendente.

- 1) Saturación de los canales de comunicación (sobrecargados de mensajes) dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.
- 2) Con frecuencia es poco clara, las órdenes son comunicadas con prisa, dejando a los subordinados inseguros con las órdenes que han recibido. O lo contrario, mucha terminología y términos rebuscados (técnicos) que han incomprendible o poco precisa la comunicación.
- 3) Ambigüedad en las órdenes o disposición de tareas de los superiores a los colaboradores.
- 4) Comunicación en serie o en cadena de mensajes de un individuo a otro, sin la certeza o seguridad de que exista retroalimentación.
- 5) Mensajes de carácter repetitivo por parte de los superiores que denotan desconfianza, duda de la capacidad intelectual de los colaboradores y demás.

2.3.2 Flujo ascendente

Flujo de comunicación hacia arriba. Surge de los niveles bajos (posiciones jerárquicas inferiores) de la institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente, nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo están organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la empresa.

2.3.2.1 Objetivos de la comunicación ascendente

Favorecer el diálogo social en la empresa o institución para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos. Que afloren energías y

potencialidades ocultas. Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas. Favorecer el autoanálisis y la reflexión. Estimular el consenso.

2.3.2.2 Principales funciones de la comunicación ascendente

- 1) Proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- 2) Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- 3) Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus supervisores.
- 4) Es una fuente primaria de retroalimentación para los mandos superiores, ya que permite determinar la efectividad y su fidedigna de su comunicación descendente. Proporciona a los directivos la retroalimentación que necesitan para tomar decisiones, a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa.
- 5) Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros más bajos de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- 6) Estimula la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensifica la cultura organizacional.
- 7) Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Según Serrano Francisca

Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización (sin embargo los canales de comunicación ascendentes están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación²⁷

²⁷ Francisca Serrano, *La comunicación interna en las organizaciones*, Barcelona, Ediciones gestión 2000, 2001, p.. 226.

2.3.2.3 Herramientas de comunicación ascendente

- 1) Reuniones periódicas: Con los distintos departamentos para evaluar objetivos, procesos de trabajo, etc.
- 2) Entrevistas personalizadas: Para formalizar sugerencias, quejas, planificación para cooperar y ayudar con el trabajo de los empleados, etc.
- 3) Jornadas de despachos abiertos.
- 4) Círculos de calidad: Reuniones de personas pertenecientes a distintos departamentos, con el fin de encontrar mejoras en el desarrollo de los procesos de actividades.
- 5) Teléfonos de servicios.
- 6) Fomentando las encuestas: Método que contribuye a expresar puntos de vistas en relación a distintos temas. Generalmente tiene un carácter privado y confidencial.
- 7) Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, línea telefónica, etc.) Estos sistemas estimulan y crean un buen clima dentro de la organización.

2.3.2.4 Barreras o debilidades de la comunicación ascendente

- 1) Poca receptividad de los directores: Por no tener el hábito ni el tiempo para escuchar a sus colaboradores.
- 2) Cuando la comunicación se estanca en alguno de los niveles del organigrama, por medio a que las sugerencias u opiniones no lleguen a los oídos de los superiores, que generen represalias. Pero el no tratar a tiempo los problemas podría ocasionar conflictos a largo plazo.
- 3) Poca receptividad de los directores: Cuando los subordinados dominados por los prejuicios deducen que no van a ser escuchadas sus sugerencias u opiniones o consideran que sus opiniones no son importantes, que no es el momento oportuno o por temor a las represalias.

- 4) Cuando el entorno laboral es conflictivo o los departamentos están dispersos geográficamente, los organigramas no están claramente definidos.
- 5) La insuficiencia de canales.
- 6) El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.

2.3.3 Flujo horizontal

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel o rango, produciendo un intercambio de información entre compañeros. Es un tipo de comunicación que ocurre con más frecuencia, ya que los iguales comparten un marco común de referencia, hecho que influye de forma directa en la trasmisión fidedigna de la información. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y de cooperación entre los miembros, que les permita desarrollar confianza entre y comunicarse de forma eficaz.

2.3.3.1 Objetivos de la comunicación horizontal

- 1) Facilitar los intercambios y la comunicación personal e interdepartamental.
- 2) Hacer posible un proyecto de empresa basados en la participación.
- 3) Mejorar el desarrollo institucional.
- 4) Incrementar la cohesión interna.
- 5) Agilizar los procesos de gestión.
- 6) Generar equipos multidisciplinarios de trabajo (mejor coordinación de actividades).

2.3.3.2 Principales funciones de la comunicación horizontal

- 1) Facilitar la coordinación de tareas y establecer relaciones interpersonales efectivas para el cumplimiento de metas.

- 2) Proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
- 3) Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
- 4) Permite que los colegas se apoyen mutuamente.
- 5) Facilitar la eliminación de falsos rumores o malos entendidos.

2.3.3.3 Herramientas de la comunicación horizontal

- 1) Reuniones de trabajo entre departamentos.
- 2) Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.
- 3) Elaboración de informes.
- 4) Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.)

2.3.3.4 Barreras o debilidades de la comunicación horizontal

- 1) Falta de interés de los implicados.
- 2) Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.
- 3) Ausencia de canales establecidos.
- 4) La Dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

2.3.4. Flujo diagonal o lateral

La comunicación diagonal se produce por el contacto entre individuos de un nivel superior o inferior de otros departamentos. Es decir, puede desarrollarse desde el personal de línea hasta los principales representantes de la organización. La comunicación lateral normalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación de trabajo. “Además,

propicia que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización²⁸

La comunicación lateral se puede dar a través de canales formales, pero con más frecuencia se presenta de manera informal porque fuera de la estructura que se maneja en el organigrama institucional. Se desarrolla en sistemas de trabajo donde se mantienen relaciones intrínsecas de interdependencia y entre organizaciones o departamentos donde se presentan un número considerable de relaciones funcionales.

2.3.4.1 Objetivo de la comunicación diagonal o lateral

Ofrecer un canal directo de coordinación y solución de problemas entre colaboradores de distintos niveles. De esta manera se evita los procedimientos lentos hasta comunicarse por medio de un superior común.

2.3.4.2 Funciones de la comunicación diagonal

- 1) Mantener a los líderes (niveles superiores) informados, con el fin de reforzar los rangos de autoridad.
- 2) Facilitar la interacción oportuna y rápida de los miembros cuando no pueden comunicarse por medio de los canales habituales.
- 3) Establecer relaciones más cercanas entre colaboradores. Esas relaciones son una parte importante de la satisfacción del empleado.
- 4) Conformar equipos de trabajo integrados por personas de distintas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

²⁸ Judith, Gordón, *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, Quinta Edición, 2000, p. 274.

2.3.4.3 Herramientas de la comunicación diagonal

- 1) E-mail
- 2) Diálogo (llamadas telefónicas)
- 3) Informes de actividades y resolución de proyectos.
- 4) Encuentros y congresos institucionales.
- 5) Reuniones internas (principales líderes de cada área)

2.3.4.4 Barreras o debilidades de la comunicación diagonal

- 1) La comunicación cara a cara, en ocasiones, se torna difícil por la ubicación de los departamentos.
- 2) Las relaciones a veces ven obstaculizadas por el celo de algunos superiores.
- 3) Presenta confusiones en la unidad de mando, cuando los empleados al recibir comunicados no saben si obedecer a su jefe directo o al del otro departamento.
- 4) Omisión de información entre todos los implicados.
- 5) Abuso de la comunicación escrita, frenando la rapidez de las acciones.

2.4 Comunicación interna y cultura institucional

Edgar K. Shein, uno de los más estudiosos en este campo, define a la cultura institucional como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentran²⁹.

Partiendo de este principio se puede deducir que es la manera en que actúan los integrantes de un grupo, en base a los valores y creencias compartidas a nivel institucional. La cultura influye en todos los procesos y proporciona un marco común de referencia que permite

²⁹ Edgar, Shein, *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice – Hall, México, 2000.

tener una concepción más o menos homogénea de la realidad institucional y de sus patrones de conducta. Este elemento determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de los factores determinantes³⁰. La comunicación es importante para la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia institucional. La cultura corporativa a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y el conjunto de propósitos dentro de una organización. La cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado.

2.4.1 Funciones de la cultura organizacional

Funciones primarias

- 1) **La identificación.-** Hace referencia a un perfil de personalidad propio de la institución. “Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por otro lado, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia”³¹.
- 2) **La Integración.-** Hace referencia al proceso de comprensión y entendimiento entre cada uno de los miembros. Se analizan las diferentes razones, elementos que propician o generan unidad dentro en la institución.
- 3) **Coordinación.-** Hace referencia a la coordinación y al manejo de procedimientos en cuanto a la aplicación de normas y valores. “La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y decisiones,

³⁰ José Bel Mallén, *Comunicar para crear valor*, Eunsa, España, 2005, p. 139

³¹ Michael Ritter, *Cultura Organizacional*, Dircom, Argentina, 2008, p. 45

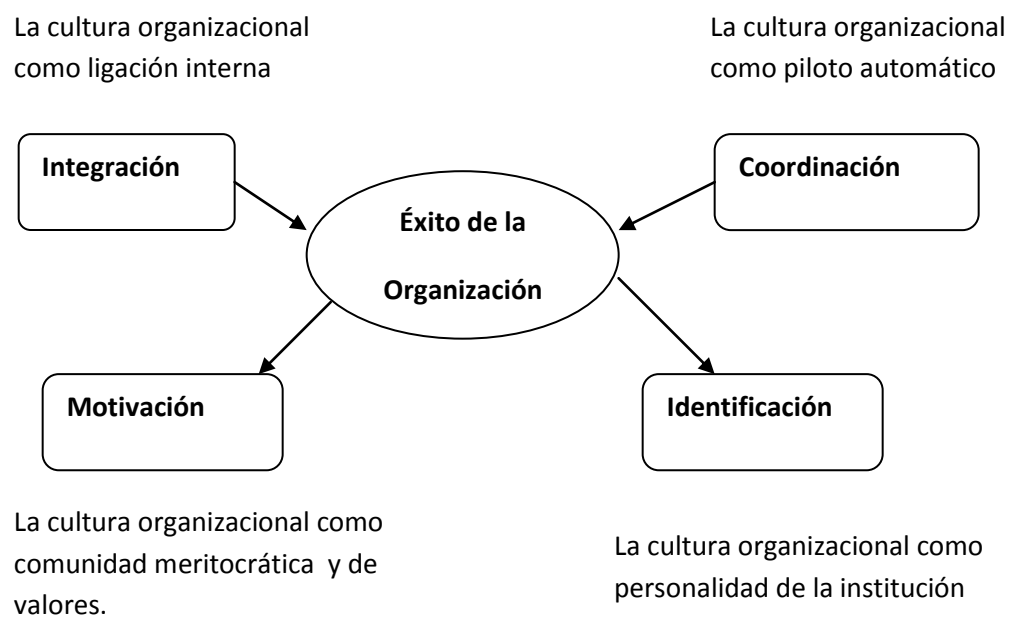
dato que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización”³².

- 4) **Motivación.-** La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, lo que se percibirá al exterior.

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a sus miembros, por ende es un vínculo social que ayuda a mantener unida la organización mediante pautas y normas que marcan estilos de comportamientos. Por eso es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando actitudes de los miembros de la organización

Grafico 2

Funciones de la cultura organizacional



Fuente: Michael Ritter, *Cultura Organizacional*, Crujía Ediciones, Argentina, 2008.

³² Ibid, pág 46.

2.5 Comunicación interna e Identidad corporativa

La identidad corporativa es aquello que la institución quiere ser y en consecuencia manifiesta, partiendo de una serie de atributos identificadores y diferenciados. Al hablar de identidad hacemos referencia a la personalidad de la empresa, y abarca todas las formas de expresión de la institución, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación. Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en los roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso. Es decir, posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, entendida como el sistema o principios básicos que las personas que conforman una organización comparten y aceptan, es decir, las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales. La definición de la identidad es el elemento básico de la estrategia de imagen institucional, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificadora de la comunicación corporativa.

La imagen institucional es la percepción, el juicio o la valoración que tiene el público interno y externo sobre la organización. La imagen no solamente es una percepción visual de algo, sino sobre todo una abstracción intelectual (representación mental), la idea o la opinión que nos hacemos de la organización se buena o mala (reputación). Este elemento tiene una gran influencia en el éxito general de la institución, La imagen es lo que los colaboradores y el público creen de la organización, así como de sus marcas y servicios,

todo ello a partir de su experiencia y observación. Es importante guiar y orientar la percepción del público interno como externo, con el fin de que la imagen guarde relación con la identidad de la organización. Algunas de las razones del cuidado de la imagen de la organización, según Joan Costa es: “Destacar la verdadera identidad de la organización, Transmitir notoriedad y prestigio. Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.”³³

En síntesis, se trata de posicionar la organización en la mente de los colaboradores y del público como una especie de retrato mental (imagen) que puede ser desglosado en varios atributos (positivos o negativos) y en base a ésta valoración el individuo actuará, con lo cual la imagen existente en la memoria jugará un papel importante como motivador de los colaboradores y de los públicos.

2.6 Comunicación interna y clima organizacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los individuos, y en consecuencia a las razones o motivos que impulsa al grupo a actuar de determinada manera o de acuerdo a un comportamiento específico. La motivación en el ámbito laboral es uno de los factores indispensables de analizar dentro del comportamiento de los individuos. Sin conocer las causas internas (motivaciones) es imposible conocer ciertos comportamientos. “Es el motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”³⁴ Cuando el grupo tiene una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés,

³³ Joan Costa, *La imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Argentina, 2001.

³⁴ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokio, McGraw- Hill Kogakusha, 1970, p. 245

apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la institución. En consecuencia, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y eleva el estado de ánimo de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

2.7 La Comunicación interpersonal

Blake y Haroldsen la define como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en que la pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata³⁵ La comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes.

2.7.1 Características de este tipo de comunicación

- 1) Contacto previo entre dos o más personas (cara a cara) Entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual del otro.
- 2) Existe un tema en común al momento del contacto.
- 3) Una relación donde los participantes interactúan(un solo foco de atención cognitiva visual)
- 4) La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

³⁵ Blake y Haroldsen, Taxonomía de conceptos de la comunicación, Nuevomar, México, 1994, p. 30.

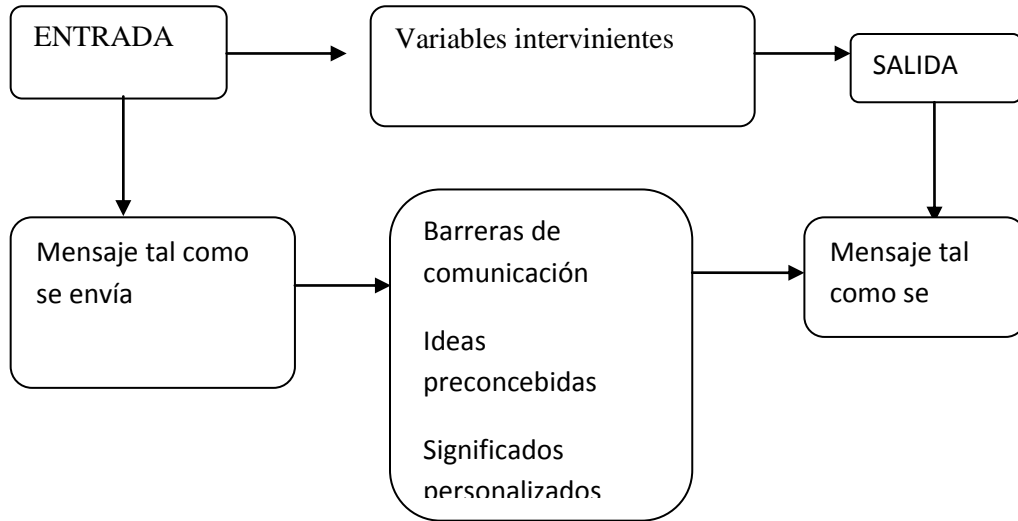
2.7.2 Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal

El manejar las relaciones interpersonales en las organizaciones es un tema complejo, mencionaré los que mayormente se presentan:

- 1) Distorsión semántica.- Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas y cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
- 2) Distorsión serial.- Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente
- 3) Sobrecarga de información.- Es el exceso de información. Ocurre cuando un miembro de la institución carece de la información necesaria para desempeñar ópticamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.
- 4) Personales.- Interferencias derivadas de las limitaciones, emocionales y valores humanos del individuo. Por ejemplo escucha deficiente, preocupaciones, sentimientos personales, la desconfianza, envidias por cuestiones de poder, etc.
- 5) Estructura de la organización.- Estos pueden facilitar o entorpecer la comunicación. Algunos individuos sienten temor de violar la jerarquía o el esquema institucional para comunicarse. La centralización la restringe.
- 6) Distancia física.- Conforme aumenta la distancia, el ruido también aumenta, creando mayor distorsión en la comunicación.

Gráfico 2

Barreras en el proceso de comunicación humana



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, USA, Mc. Graw Hill, 2000, p. 93

Un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que provienen de sus mensajes y el de sus compañeros, con el fin de descubrir los propósitos múltiples detrás del diálogo y por supuesto ser sensible a las barreras comunicativas que pueden presentarse para prever soluciones.

2.7 Comunicación en organizaciones no lucrativas

En los últimos treinta y cinco años el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro ha sido evidente en todo el mundo. Las causas sociales y solidarias, el fenómeno del voluntariado, así como el trabajo integral para mejorar la calidad de vida de los seres vivos (hombre, naturaleza, etc.) se ha convertido en una prioridad para algunos organismos. Por tal motivo, es difícil establecer una clasificación precisa en este tipo de organizaciones, ya que dependen de los servicios que ofrecen, del público objetivo al que se dirigen, de su forma jurídica (asociaciones, fundaciones, federaciones), de los fines que persiguen, etc.

La diferencia de estas organizaciones en relación a las otras son sus valores, los cuales constituyen un eje transversal para su desenvolvimiento, gestión y comunicación. Para el buen desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro se necesita personas capaces de asumir riesgos, de motivar, de transmitir una visión de futuro en un ambiente donde se capacite y se formen líderes. “Las áreas básicas de su gestión son los servicios que ofrecen, la captación de recursos materiales, la dirección de las personas que colaboran, y la comunicación de sus mensajes hacia dentro y hacia el exterior”³⁶

Sin duda, el capital más importante de una organización no lucrativa son las personas que colaboran en ella y la comunicación interna viene a desempeñar un papel clave en este aspecto. Es importante que exista una buena convivencia entre personal remunerado y los voluntarios, para ello el buen ejercicio comunicacional permitirá claridad y transparencia no solo en cuanto a sus deberes y derechos, sino a la misión que los une y los motiva a trabajar en equipo. Las organizaciones no lucrativas, por su actividad, valoran sobretudo la comunicación interpersonal y los canales informales, con el fin de establecer lazos más cercanos con sus públicos y demás interesados. El objetivo de estas organizaciones por su naturaleza es comunicar, en consecuencia el buen desarrollo interno determinará una visión unitaria, un clima de colaboración entre los niveles y permitirá adoptar las mejores decisiones en cuanto al flujo de comunicación. Es importante que, como en toda organización, exista una persona que se encargue del manejo de la comunicación organizacional quién trabajará en conjunto con otras áreas, establecimiento contactos, seguimiento a posibles colaboradores, etc. Por tal motivo, el departamento se encargará de difundir la información que proviene de la dirección (principales representantes); gestionar la percepción interna de las diversas áreas; proponer acciones comunicativas; dirigir el marco general de la comunicación (procedimientos, presupuesto, formación a otros departamentos), entre otras actividades.

Como funciones más específicas de comunicación interna, podemos destacar:

³⁶ Varios autores, *Comunicar para crear valor*, Eunsa, España, 2005, p. 307.

- 1) Conocer las necesidades de los principales líderes o representantes en relación con el resto de la organización.
- 2) Asesorar las dimensiones comunicativas de las decisiones que se tomen en la organización.
- 3) Conocer las opiniones y las necesidades de comunicación de colaboradores, voluntarios, donantes, descubriendo que información desean recibir y a través de qué canales.
- 4) Promover un clima de diálogo y confianza con colaboradores y voluntarios.
- 5) Establecer una red de canales de comunicación interna que haga eficaz la comunicación formal.
- 6) Asegurar la coherencia de los mensajes que se desean transmitir y darles forma, claridad y precisión.
- 7) Enseñar a empleados y voluntarios a descubrir información valiosa para la organización sin fines de lucro fuera de ella, creando canales para que llegue a quienes pueden gestionarla.
- 8) Diseñar un sistema de control de eficacia de la comunicación interna.

Los contenidos de los mensajes deben estar adaptados a las necesidades de los principales representantes y de los demás áreas, incluyendo la misión, los valores de la organización; la estrategia de modo fácil de entender; información que fomente la responsabilidad, iniciativa y el interés por aprender de empleados y voluntarios; información práctica, como

cuestiones laborales o becas para sus hijos; los éxitos comunes, así como los problemas y desafíos que afectan a la ONL.

2.7.1 Etapas de la comunicación interna en una organización no lucrativa

Es bueno considerar e implementar un modelo de comunicación en una organización no lucrativa, articulado en algunas fases como:

- 1) **Análisis de la situación.**- El objetivo es realizar una auditoría interna, con el fin de obtener un informe comunicacional. Esto permitirá mostrar las carencias, evaluar la calidad de la información emitida y recibida. Obviamente es útil para conocer el nivel de confianza y satisfacción general de los colaboradores (empleados, voluntarios) con el fin de establecer sugerencias.

- 2) **Segmentación de los públicos internos.**- Se debe tomar muy en cuenta este aspecto, con el fin de analizar las actividades que desempeñaran los mismos. En el caso de grandes instituciones, la segmentación se tomará en cuenta en base a el área geográfica, lengua, edad, valores que comparten, etc.

Entre los más destacados se encuentran:

- a) **Voluntarios.**- La organización no gubernamental debe preparar un plan de acogida, a través de varias vías:
 - Identificación de la misión de la organización
 - Conocimiento de algunos beneficios sociales, incremento del conocimiento institucional y afianzar la autoestima
 - Facilitar toda la información para su formación técnica, relacional, motivacional y de trabajo en equipo. La comunicación interna

desempeña un gran papel en la motivación, satisfacción y lealtad de los voluntarios a largo plazo.

- b) **Empleados remunerados.**- Se debe demandar de ellos compromiso con los valores corporativos, profesionalismo e impulsarlos para la creatividad y toma de decisiones de la organización.
- c) **Donantes:** Son empleados que aportan recursos económicos, a cambio del beneficio social derivado de la misión propia de la entidad. Se los clasifica dentro del público interno, ya que su acción es fundamental en el desarrollo interno.
- d) **Socios:** Se los considera como los usuarios o destinatarios de los servicios, pues mediante el pago de una cuota buscan satisfacer las necesidades de carácter social, cultural, etc.

3) Planificación

Etapa en la cual se organiza las acciones de comunicación que se van a desarrollar. Se trata de distribuir las tareas, personas y recursos económicos que se van a necesitar para alcanzar los objetivos propuestos. El departamento de comunicación interna debe ser un activador del diálogo con el fin de que este sea bidireccional y fluido. Si la organización es grande, la comunicación se debe dividir en varios niveles tomando en cuenta la dirección horizontal, vertical ascendente y descendente.

4) Difusión de mensajes

Desarrollo efectivo de lo planificado, traduciéndolo en mensajes, medios, actividades concretas de comunicación para cada público. Conviene probar en algún

sector particular, asegurando las posibilidades de éxito y detectando los posibles cambios.

5) **Evaluación de la eficacia**

Esta fase sirve para sacar conclusiones sobre la efectividad del plan o de determinadas acciones, aplicada a un problema y a un público específico. La evaluación abre las perspectivas para seguir mejorando aspectos concretos. La naturaleza y las características propias de cada organización no lucrativa ayudarán a determinar el modo de realizar la comunicación interna. “Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. La comunicación es parte de su esencia, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión³⁷

³⁷ *Ibíd.*, p. 322.

CAPÍTULO TERCERO

IEVI, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA

En este capítulo conoceremos sobre la organización eclesial, su filosofía, principios, estructura, áreas de servicio y hablaremos del diagnóstico comunicacional que se aplicó y de sus resultados.

3.1 Antecedentes IEVI

Durante el período de 1945-1962 llegaron varias organizaciones misioneras protestantes a nuestro país, siendo de valiosa contribución en el área de la educación y comunicaciones. Varias instituciones misioneras; y, algunos laicos ecuatorianos deseosos de llevar el evangelio a sus compatriotas, iniciaron su trabajo voluntario que con el tiempo resultó en nuevas iglesias o grupos misioneros. Como resultado de esta nueva diversidad y desarrollo, también aparecen nuevas formas de servicio cristiano: hospitales, albergues, clínicas, colegios, programas de capacitación campesina, entre otros. En este contexto, en 1955, la Misión H.C.J.B, con apoyo de misioneros y la ayuda de nacionales, crea un albergue y dispensario indígena con carácter social y espiritual; dando lugar a la fundación del actual Hospital Voz Andes Quito y de la Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI) en el mismo año.

Posteriormente, el grupo eclesial crecía y adquirió un terreno, inauguraron el templo en 21 de abril de 1957 (junto al Hospital Voz Andes) con capacidad para trescientas personas. En los siguientes años el crecimiento fue gradual, por tal motivo en 1980 se conformó un colegiado Pastoral y un grupo de líderes para que coordinen actividades y el servicio social. En la década de los 90's el crecimiento fue a gran escala, por tal motivo la estructura organizacional: Consejo Directivo -Pastoral (representantes laicos y eclesiales) y el área Administrativa fueron evolucionando, adaptándose a las nuevas demandas y requerimientos

de la institución y de la comunidad. Al 2011, con 2000 miembros, IEVI ha creado proyectos comunitarios (abiertos a todo el público) que buscan fomentar el desarrollo integral del individuo y de la familia en las áreas de salud, educación, y demás servicios orientados a satisfacer necesidades económicas de grupos vulnerables en situaciones de pobreza y marginación social; alcanzando un promedio de 5000 beneficiados por año. La iglesia también cuenta con el respaldo de su propia fundación “FUNADEHIN”, la cual trabaja con programas propios y mediante convenios con organizaciones gubernamentales como la Vicepresidencia de la República. A lo largo de estos años de existencia, IEVI se ha destacado por el compromiso de sus líderes en ser portavoces de propuestas de interés público, no solo en el contexto eclesial evangélico, sino en el marco de la sociedad ecuatoriana.³⁸

3.2 Filosofía IEVI

En esta sección se ha redactado la filosofía literalmente como la organización la describe.

3.2.1 Misión

Glorificar sólo a Dios, crecer conforme a su imagen y semejanza, y hacer discípulos que extiendan su reino.

3.2.2 Visión

Ser una comunidad compasiva que proclama a Jesucristo como salvador y transformador de vidas, familias y sociedad, formando discípulos del Señor en el poder de la Palabra y del Espíritu Santo.

³⁸ La Iglesia Evangélica de Iñaquito tiene legalidad institucional, y es reconocida por el Ministerio de Gobierno como un organismo eclesiástico nacional, con personería jurídica No. 162 del 25 de mayo de 1966 y estatutos actualizados en el Registro Oficial No. 615 del 18 de junio de 2009.

3.23 Valores Centrales

- a. Someter los objetivos, estructuras, recursos, procedimientos y tareas a la guía de la Palabra de Dios y al poder de su Espíritu, a fin de hacer sólo lo que Dios quiere que hagan.³⁹
- b. Proclamar la gracia de Dios, priorizando un evangelismo relacional de servicio y testimonio, motivados por el amor incondicional de Dios.
- c. Conocer a Dios, entender y someterse a su voluntad, pues sólo Su Palabra, tanto encarnada en Cristo como escrita, produce la transformación de individuos, iglesia y sociedad⁴⁰.
- d. Buscar a Dios en oración en todo tiempo y lugar, pues todo creyente tiene acceso directo al Padre en el nombre de Jesús, y es responsable de crecer espiritualmente en comunión personal con Dios, buscando su dirección y bendición⁴¹
- e. Servir como una comunidad compasiva, con siervos y siervas voluntarios que trabajan con amor, dones espirituales, espíritu de equipo y sujeción los unos a los otros, a fin de bendecir a los hermanos y al prójimo en forma integral⁴²
- f. Formar familias saludables, orientando la vida familiar y restaurando relaciones según los principios bíblicos, pues la iglesia es una familia de familias ligadas al plan redentor de Dios⁴³

³⁹ (Jn.3:8; 14:21,23; 16:13-15; Hch.1:8; 2Cor.3:17) Tomado de www.ievi.com.ec

⁴⁰ (Jos.1:8-9; Jn.8:31; 17:17; Heb.4:12-13; 2Tim.3:16-17; Stg.1:23-25). Tomado de www.ievi.com.ec

⁴¹ (Mt.6:5-15; Mr.11:24; Jn.14:13; Hch.4:31). Tomado de www.ievi.com.ec

⁴² (Neh.3; 1, Cor.12 y 14; Rom.12; Ef.4:11-16; 1 Pd.2:9). Tomado de www.ievi.com.ec.

⁴³ (Sal.127:3; Hch.3:25; Ef.5:21-6:4) Tomado de www.ievi.com.ec

- g. Responder a las necesidades de nuestra sociedad a través del servicio, programas, capacitación, comunicación, artes, y todo lo que sea necesario para compartir la salvación y la esperanza en Cristo a una sociedad étnica y culturalmente pluralista.
- h. Buscar en todo la excelencia que honra a Dios e inspira a la gente, trabajando con planificación, metas, diligencia, evaluación, rendición de cuentas y máxima dedicación.⁴⁴
- i. Promover la unidad de la iglesia cristiano evangélica; por lo tanto, se colaborará con el cuidado de su pureza doctrinal y ética, sus relaciones inter-elesiales y sus esfuerzos ministeriales, a fin de cumplir la Gran Comisión.⁴⁵

3.2.4 Objetivos principales de IEVI

- a. Llevar a cabo cultos (servicios dominicales) periódicos de adoración, predicación, oración y otros de carácter espiritual.
- b. Organizar y cooperar con programas de evangelización y discipulado.
- c. Estimular la unidad y el fortalecimiento de la familia en general.
- d. Contribuir a la formación educativa integral. Proveer, apoyar y administrar proyectos de desarrollo espiritual, social y cultural en beneficio de sus miembros, de la comunidad y del país en general.
- e. Mantener relaciones fraternales con otras iglesias, organizaciones y entidades afines.
- f. Propiciar la creación de organismos que tengan fines de servicio social.
- g. Capacitar y formar líderes organizando proyectos de educación bíblico-teológica.

⁴⁴ (Sal.139:23,24; Mal.1:6-14; Jn.15:2,8; Col.3:17) Tomado de www.ievi.com.ec

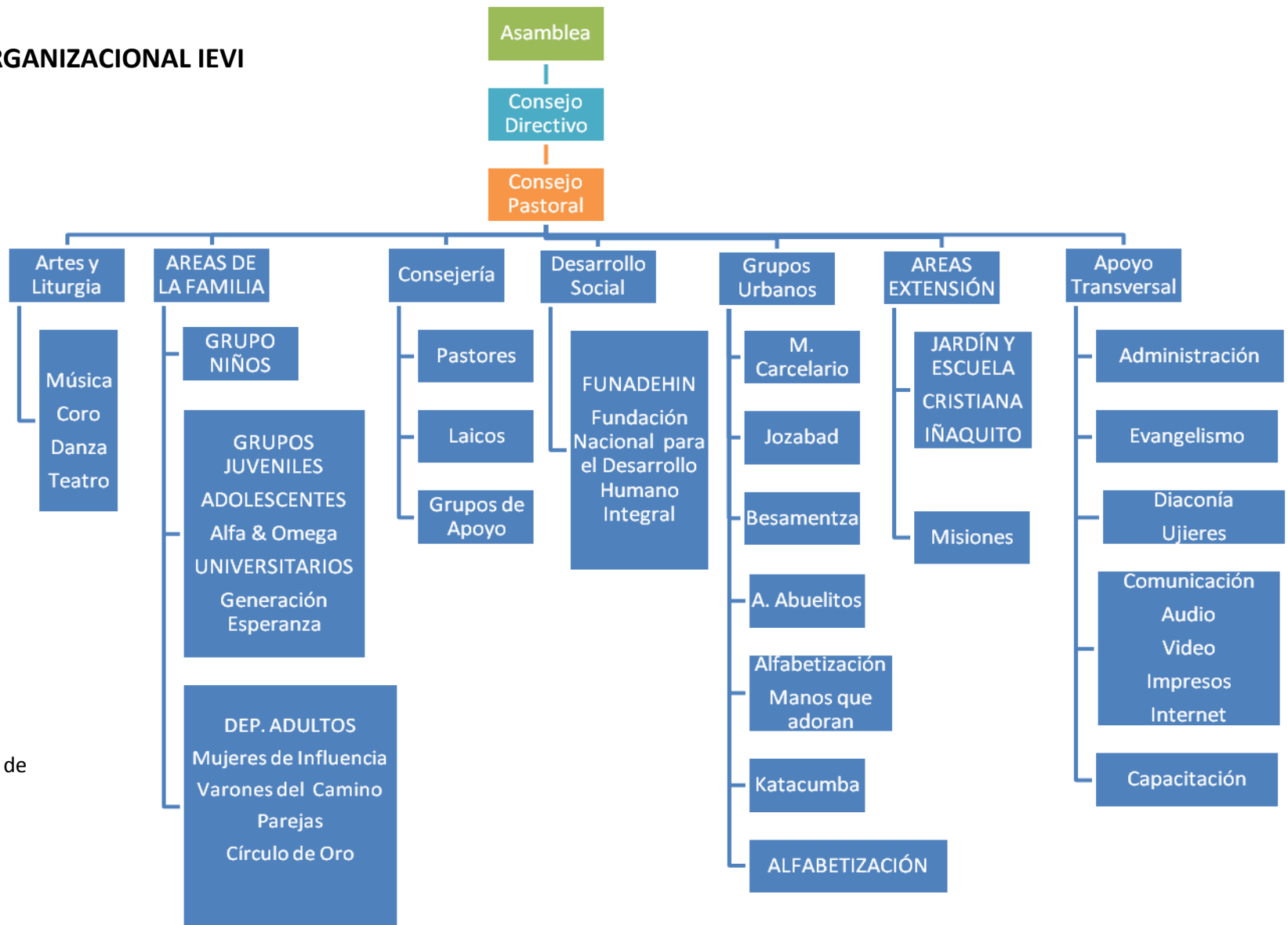
⁴⁵ (Sal.133; Jn.17:20-23; Apoc.21:2,27). Tomado de www.ievi.com.ec.

- h. Producir publicaciones que contribuyan al logro de los objetivos de IEVI.
- i. Fomentar y fortalecer los principios bíblicos de unidad, solidaridad y hermandad de sus miembros y en la comunidad en general.
- j. Formar y administrar otras Iglesias Cristiano- Evangélicas. Continuar con el apoyo (económico) y soporte humano a los lugares de extensión en Carapungo, Jaime Roldós y Conocoto.
- k. Motivar a los miembros a involucrarse y ser entes activos, a través de la participación y el involucramiento en las áreas de servicio y en las actividades generales de IEVI.

3.2.5 Fuentes de ingreso en IEVI

Para el logro de los objetivos, IEVI contará con los aportes voluntarios y las donaciones que hicieren sus miembros o simpatizantes y entidades fraternas nacionales o extranjeras. Cada año fiscal se aprueba un presupuesto que se manejará en la organización eclesial para el cumplimiento de sus objetivos y se asigna también un presupuesto para cada área de servicio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IEVI



Fuente: tomados de archivo de IEVI

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IEVI

- **Asamblea General:** Es la autoridad máxima de IEVI y está integrada por todos los miembros activos reunidos en sesión debidamente convocados conforme a los estatutos y al Reglamento Interno (asamblea general ordinaria y extraordinarias). La Asamblea tiene potestad para elegir autoridades, proponer y aprobar reglamentos, lineamientos, políticas, presupuestos anuales, adquisiciones, etc.
- **Consejo Directivo:** Órgano representativo y ejecutivo de IEVI, el cual conduce el área Administrativa de IEVI. Sus representantes serán designados por la Asamblea General, quienes durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos. Está integrado por los siguientes miembros: Presidente/a (representante legal), Vicepresidenta/a; Secretario/a; Tesorero/a y siete vocales. El Consejo está encargado de respetar y hacer cumplir los estatutos, reglamentos internos y llevar un exhaustivo control de las finanzas. Además, nombrará a los miembros del Consejo Pastoral y los presentará a la Asamblea para su elección y reconocimiento. Además supervisarán al Pastor/a Coordinador y al Consejo Pastoral en el cumplimiento de sus funciones; velará por las necesidades de IEVI dando prioridad al área Administrativa y legal.
- **Consejo Pastoral:** Por delegación del Consejo Directivo, coordina el desenvolvimiento espiritual de IEVI y estará conformado por los pastores elegidos por la Asamblea General. Sus integrantes durarán en sus funciones el tiempo determinado por el Consejo Directivo (en base reglamento interno), El Consejo decide sobre asuntos teológicos, doctrinales, de orden y de disciplina. También planifican y evalúan las actividades de las áreas de servicio de IEVI.

- **Equipo Ministerial:** Está conformado por varios representantes laicos (voluntarios) que son parte de la dirección y coordinación de las áreas de servicio comunitarios de IEVI, conjuntamente con los pastores.
- **Área Administrativa:** Es el eje transversal por el cual se relaciona y vincula toda la actividad logística en el cumplimiento de los objetivos y planes corporativos. Está conformada obviamente por el Administrador (principal representante, autoridad y coordinador), la asistencia de la administración, el área contable, de atención al público (secretarías ejecutivas), el área de Servicio Social y demás servidores que soportan el área musical, de jóvenes, de conserjería, entre otros. Este departamento también está conformado por el área de Comunicación Audiovisual (creado hace poco tiempo) encargado de producir material en audio y video de las actividades y eventos de IEVI. También brinda soporte para preparar el material informativo para publicarlo en la página web, dar soporte tecnológico en páginas sociales y radio IEVI (frecuencia en Internet).
- **Líderes y voluntarios.-** Grupo humano valioso que colaboran como voluntarios en cada una de las áreas de servicio o ministerios de IEVI.

3.4 Áreas de Servicio IEVI

3.4.1 Áreas de la familia

3.4.1.1 Grupo de niños

Busca promover su progreso integral; motivarlos a descubrir sus potenciales y prepararlos para el servicio. Reciben formación bíblica orientada en principios y valores, cimentados en el servicio a los demás. Los niños reciben talleres que fortalecen su identidad (autoestima), forjan su carácter y les permite desarrollar sus talentos. En las

reuniones, que se realizan tres veces por semana, a los niños se los instruye en canto, danza, teatro, títeres, instrumentos musicales, entre otras actividades. Todo esto con la finalidad de que en el presente construyan relaciones saludables y a futuro se conviertan en adultos responsables.

Se trabajan con los chicos en diversas modalidades: Zona Bebé (0- 2 años) Zona Chiqui (3-5) Zona Kid (6 a 12 años). Los maestros reciben capacitación en pedagogía, metodología y educación cristiana. Al momento se trabaja con un total de 600 niños.

3.4.1.2 Grupo Juvenil

Tiene como objetivo capacitar a los jóvenes, fomentar la unidad, entrenar líderes para el futuro y sobre todo ser un espacio en donde cada uno de ellos descubra sus potenciales, para así generar responsabilidad y compromiso social en las esferas donde se desenvuelven. Se trabaja en tres modalidades: Grupo Alfa y Omega (13 a 18 años), Generación Esperanza (18 a 30 años) y Jóvenes Adultos (De 30 años en adelante).

3.4.1.3 Mujeres de Influencia

Anhelan ser una comunidad de mujeres que encuentren su identidad y realización plena en Cristo y que, por su crecimiento espiritual y crecimiento integral, transformen su entorno con una de vida servicio comunitario. Para lograr este objetivo se ha trabajado en dos modalidades:

- a) Reuniones en casas, con un promedio de 12 mujeres, en las cuales se da un seguimiento espiritual, se animan y desarrollan lazos de amistad más cercanos
- b) A través de talleres con temas de su interés enfocados en identidad, autoestima, comunicación, emociones, sexo, crecimiento personal, entre otros. Mil mujeres participan de estas actividades anualmente.

3.4.1.4 Varones del camino

Este grupo tiene como objetivo trabajar arduamente por los varones. Con el fin de orientarlos para que tengan un desarrollo pleno en cada etapa de sus vidas, y así convertirse en personas saludables y líderes en potencia que marquen la diferencia en sus familias y lugares donde se desenvuelven.

En definitiva se busca a través de grupos pequeños, talleres, retiros, entre otras actividades, abordar las problemáticas diarias que enfrentan los varones a nivel psico-emocional, espiritual, sexual, entre otros. Con el fin de ayudarlos a sobrellevar problemas del pasado y animarlos a enfrentar un presente con esperanza. Se busca continuar con proyectos que beneficien a muchos, tanto a nivel local como nacional.

3.4.1.5 Parejas

Buscan promover matrimonios saludables, cimentados en los valores bíblicos y libres de la amenaza de la separación y el aislamiento. Dictan seminarios, talleres, conferencias con el fin de fortalecer la unidad básica de la sociedad, a través de un acompañamiento cercano, capacitación y mentoría a nivel prematrimonial y matrimonial.

3.4.1.6 Círculo de Oro

Incluye a la tercera edad a través de recreación, visitas, apoyo médico, formación cristiana, etc. Proveyéndoles un espacio donde se sientan útiles y valorados. Este grupo se reúne dos veces por semana y realizan salidas de campo. Como parte de sus actividades realizan estudios bíblicos, reciben gimnasia, actividades manuales, entre otros pasatiempos.

3.4.2 Consejería Bíblica

Brinda orientación psico-emocional, espiritual, familiar, para personas de toda edad, estrato social, religión o cultura. Cuenta con colaboradores especializados en este campo.

3.4.3 Desarrollo Social

En la Iglesia Evangélica de Iñaquito existe el área de Trabajo Social, la cual está pendiente de brindar soporte a las personas de escasos recursos, a través de donaciones de medicamentos, ropa, entrega de canastas alimenticias, aportes económicos en lugares de necesidad, entre otras actividades.

3.4.3.1 “Fundación Nacional para el Desarrollo Humano Integral” FUNADEHIN

La FUNADEHIN tiene alrededor de 12 años de existencia. Tiene como objetivo promover proyectos de bienestar socioeconómico, cultural, espiritual a nivel nacional, los cuales contribuyan al desarrollo integral de la sociedad y por ende la familia.

La Fundación ofrece consultoría con profesionales voluntarios en el campo de medicina general, odontológica, psicológica, pediatría, cardiológica, etc. Se ha ayudado con caravanas médicas en sectores marginados del país y misiones de apoyo en desastres naturales. El año pasado se ayudó a un promedio de 7000 personas. A futuro se busca llevar ayuda para la potabilización del agua, educación en salud, diversificación de cultivos, desarrollo piscicultura, etc. Como parte del trabajo se realiza diversas campañas y talleres orientados al campo de la salud preventiva. También se realiza actividades conjuntas con el área de desarrollo social y se ha apoyado a otras fundaciones enfocadas en el cuidado infantil. La Fundación busca mantener relaciones interinstitucionales, para así alcanzar a la población local y nacional con programas de ayuda.

3.4.4 Grupos Urbanos

Las tribus urbanas son fenómenos socio- culturales que se desarrollan en las grandes metrópolis, vinculados esencialmente por una relación ideológica o estética.

Esta área de servicio tiene como finalidad ayudar a comunidades específicas que necesitan del apoyo espiritual, económico, psico-emocional, educacional, entre otros aspectos.

3.4.4.1 Cristo rompe las cadenas

Este grupo busca ser un ente de ayuda para quienes se encuentran en los centros de rehabilitación social. La situación precaria en la que viven muchos de los internos, no les ha permitido tener un mejor acceso a salud, ropa, vivienda. Ni mucho menos recibir soporte y asesoramiento legal, psicológico, espiritual. Por tal motivo “Cristo Rompe las Cadenas” busca canalizar todo tipo de ayuda para satisfacer estas necesidades. Y así ofrecerles mejores condiciones de vida, a pesar de la dura realidad que enfrentan.

A futuro se desea crear un lugar de capacitación, en el cual se los instruya en micro-empresa u otra actividad y se les ofrezca fuentes de trabajo.

3.4.4.2 Josabat

Tiene como visión extender el amor y la compasión de Dios en actos de bondad y justicia a los necesitados, en el país y fuera de él. El Ministerio Urbano “Jozabad” busca cubrir las necesidades físicas, emocionales y espirituales de la gente, a través de donaciones de empresas y el trabajo voluntario de las personas involucradas en este grupo.

3.4.4.3 Gitanos Betzamentza

Son familias de descendencia gitana (ubicados al sur de Quito- Cuillogallo) de escasos recursos económicos y con un alto nivel analfabetismo. A los niños se los instruye en educación primaria, mientras que a las madres se las capacita en manualidades o actividades prácticas, con el fin de que a futuro puedan crear su microempresa.

La alfabetización va por grados: 1, 2, 3 de Básica. Los niños están distribuidos en diferentes niveles. Este grupo está abierto para toda persona gitana que quiera alfabetizarse, estudiar alguna carrera intermedia.

3.4.4.4 Amor por los abuelitos

Este grupo trabaja con abuelitos que viven en las calles y se encuentran en situaciones de pobreza. Se reúnen en las calles Sucre y Venezuela. Se les lleva alimentos y se los ayuda con implementos de aseo y prendas de vestir. Se busca motivar a los abuelitos a través de programas y actividades de su interés. Y en los casos requeridos, se los ha enviado a centros especializados que trabajan en adicciones en drogas o alcohol. En un futuro cercano se prevé conformar una fundación.

3.4.4.5 Katakumba

La comunidad tribal nació para que así las tribus urbanas que son estigmatizadas en la sociedad, desechadas o depreciadas por la mayoría de gente puedan reunirse. Dentro de la tribu se encuentran ponqueros, metaleros, góticos, etc. Esto ha generado un sentido de aceptación y pertenencia en los jóvenes, quienes conciben este espacio como un lugar de expresión, en el cual son escuchados y valorados como todo ser humano. Existen relaciones con varias tribus urbanas o varios sectores de la sociedad como prostitución, indigencia, entre otros. Se cuenta con un equipo especializado, quienes a

través de retiros buscan orientar, guiar y animar a los muchachos. Se busca mejorar los servicios para que más jóvenes sean parte de la comunidad y puedan ser beneficiados del programa.

3.4.4.6 Alfabetización

El área de Alfabetización tiene como misión capacitar gente joven y adulta, no solo para que aprendan a leer y a escribir, sino para que concluyan sus estudios primarios. Al momento trabajan con Alfalit, organización internacional que cuenta con el respaldo de la UNESCO por ofrecer uno de los programas educativos primarios más completos y efectivos por su calidad de textos, nivel metodológico y preparación de maestros.

Los colaboradores han implementado un sistema dinámico y lúdico en la instrucción de cada una de las ciencias. Reciben las cuatro materias fundamentales Matemáticas, Lenguaje, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales.

3.4.5 Áreas de extensión

3.4.5.1 JECI (Jardín y Escuela Cristiana Iñaquito)

Tiene como misión educar seres humanos íntegros, enteramente preparados para servir a Dios y a la sociedad; a través de una educación que desarrolle sus capacidades por medio de procesos pedagógicos acorde a los modelos educativos actuales. JECI ofrece Educación Básica desde pre-escolar a décimo de básica. Consta con un laboratorio de Inglés (para estudiantes principiantes, intermedios, avanzados) laboratorios informáticos e Internet. Además, busca brindar un ambiente organizacional con docentes comprometidos que contribuyan en el proceso de mejoramiento de calidad educativa.

3.4.5.2 Misiones

Grupos destinados a realizar obra misionera en todos los rincones del Ecuador, en zonas de suma pobreza y lugares marginales.

3.4.6 Apoyo transversal

3.4.6.1 Capacitación

Es un espacio de formación bíblica que pretende potencializar los talentos y habilidades de sus estudiantes, a través de una formación integral Actualmente la escuela cuenta con un promedio de 97 estudiantes, quienes se encuentran realizando sus estudios en FLET en 1, 2, 4 (Facultad Latinoamericana de estudios Teológicos)

3.4.6.2 Evangelismo

Grupo que se encarga de utilizar todos los mecanismos creativos para llegar con un mensaje espiritual y de esperanza a quienes lo necesitan. Realizan actividades alrededor de la ciudad de Quito y en todo el país.

3.4.6.3 Diaconía

Este grupo se encarga de brindar todo el apoyo logístico para el buen desenvolvimiento de los servicios dominicales y demás tareas vinculadas a la actividad dominical.

3.4.6.7 Liturgia y Artes

Buscan a través del entrenamiento en música, canto, danza, teatro ser instrumentos de motivación para la comunidad en general (especificar más)

3.5. EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.5.1 Características del entorno

IEVI está conformada por un grupo heterogéneo de personas en: edad, raza (indígenas, negros, mestizos, blancos) condición social, nivel de educación, costumbres, valores, gustos, habilidades, tipos de familia, entre otras características. Ésta variedad genera una riqueza de intercambios, experiencias al momento del servicio. La iglesia está constituida por un promedio de 2000 miembros o asistentes, de los cuales 500 miembros están participando activamente en el desarrollo, coordinación de los planes y actividades de las áreas de servicio comunitario, ya sea como líderes o colaboradores de los mismos. Los encuentros sociales se dan a través de: reuniones en la institución o en casas (en el caso de estudios bíblicos), talleres de capacitación, conferencias, retiros, paseos, servicios dominicales y sabatinos (total 5), asambleas, entre otros.

3.5.2 Definición de diagnóstico y modelo aplicado en IEVI.

El diagnóstico comunicacional tiene como objetivo detectar las necesidades específicas de las organizaciones. Es decir, a través de un sondeo interno se busca conocer la opinión de los colaboradores acerca de la comunicación, qué es lo que se espera de ella y cuáles son las expectativas a nivel institucional. Todo esto con la finalidad de contribuir con los objetivos y la gestión de la organización.

Existen varios tipos de diagnóstico y su aplicación depende de la investigación que se desea realizar. En el caso de IEVI se aplicó, en la misma encuesta, diagnósticos de carácter amplio y cuali-cuantitativo como son: la auditoría de comunicación y la investigación de clima interno o actitudinal. La investigación de clima interno busca conocer las percepciones y expectativas de los colaboradores en cuanto al desarrollo

de la gestión institucional y el desenvolvimiento de las actividades cotidianas (involucra percepciones y sentimientos). Es decir, involucra parámetros como participación, efectividad de las relaciones laborales entre áreas y grupos, nivel de motivación, causas del descontento, entre otros., temáticas que reflejan el clima institucional. Por otro lado, la auditoría de comunicación interna se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada, se analiza las estrategias y herramientas que se han aplicado; los actores que influyen e intervienen en el proceso de comunicación y en su fluidez; el nivel de efectividad con que los mensajes circulan; la calidad y el volumen de los contenidos de comunicación. Es decir, la auditoría tiene como meta medir las necesidades y las aspiraciones de los colaboradores en materia de información y comunicación. Los resultados de la auditoría brindan la información necesaria para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación que coordine las comunicaciones, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

En el caso de IEVI es importante realizar un diagnóstico de comunicación interna, ya que existen algunas falencias en este campo; provocadas por el mal uso de los canales de comunicación (en varios casos); poca delimitación de políticas específicas, falla en los procesos de interacción comunicacional en el área Administrativa (básicamente por parte de los ejes centrales, pastor Coordinador y Administrador) y lo más importante: una planificación estratégica en esta área. Además es vital que IEVI cree el área de comunicación institucional, sólo existe la audiovisual, ya que las demandas, requerimientos y crecimiento de la institución amerita de manera urgente una coordinación en esta rama. La organización eclesial está conciente de , y por tal motivo desea analizar propuestas que le permitan mejorar la relación con sus públicos y ofrecer un trabajo de calidad.

3.5.2 Objetivos

3.5.2.1 Objetivo General

Conocer la realidad comunicacional de IEVI, tanto sus fortalezas como debilidades.

3.5.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la opinión de los colaboradores en cuanto al manejo de la comunicación interna y clima organizacional.
- Verificar los medios, formas, sistemas de comunicación rechazadas o preferidas por los colaboradores.

3.5.4 Técnicas que se aplicó en el diagnóstico

Antes de aplicar los instrumentos de investigación se procedió a revisar documentos concernientes a la organización eclesial y se realizó entrevistas personales con varios de los líderes, con el fin de conocer de su funcionamiento, sus principios y filosofía, estructura organizacional, canales de comunicación, áreas de trabajo, servicios comunitarios, y demás información de nuestro interés. El realizar esta actividad conjuntamente con la observación minuciosa, nos permitió contar con una base de conocimientos antes de aplicar los respectivos instrumentos de investigación.

Tanto para aplicar la auditoría de comunicación como la investigación de clima interno e utilizó el método de la encuesta (marco de estudio cuantitativo con el fin de tener información general que pueda ser tabulada) compuesta mayormente de preguntas cerradas y otras abiertas. En el caso de IEVI se realizó dos tipos de encuestas: la primera a todo el personal Administrativo y Pastoral quienes trabajan por contrato, jornada completa, en la coordinación general de actividades; y la segunda para las personas que colaboran como líderes y voluntarios (de acuerdo a su disponibilidad) en

cada una de las áreas de servicio comunitario. De acuerdo al último registro existe un promedio de 500 colaboradores, entre los contratados y los voluntarios.

Para sacar la muestra del número de personas a encuestar se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{K^2 \cdot (N) \cdot (e)^2 + p \cdot q}$$

$K =$ Nivel de confianza para 95% = 1,96
 $N =$ Universo = 400
 $p =$ Porcentaje de casos positivos = 50% o 0,5
 $q =$ Porcentaje de casos negativos = 50% o 0,5
 $e =$ Margen de error permitido = 0,05
 $n =$ Tamaño de la muestra.

Al aplicar esta fórmula con los datos anteriores se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (500) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(1.96)^2 \cdot (500) \cdot (0.05)^2 + (0.5) \cdot (0.5)}$$

$n = 95.05$

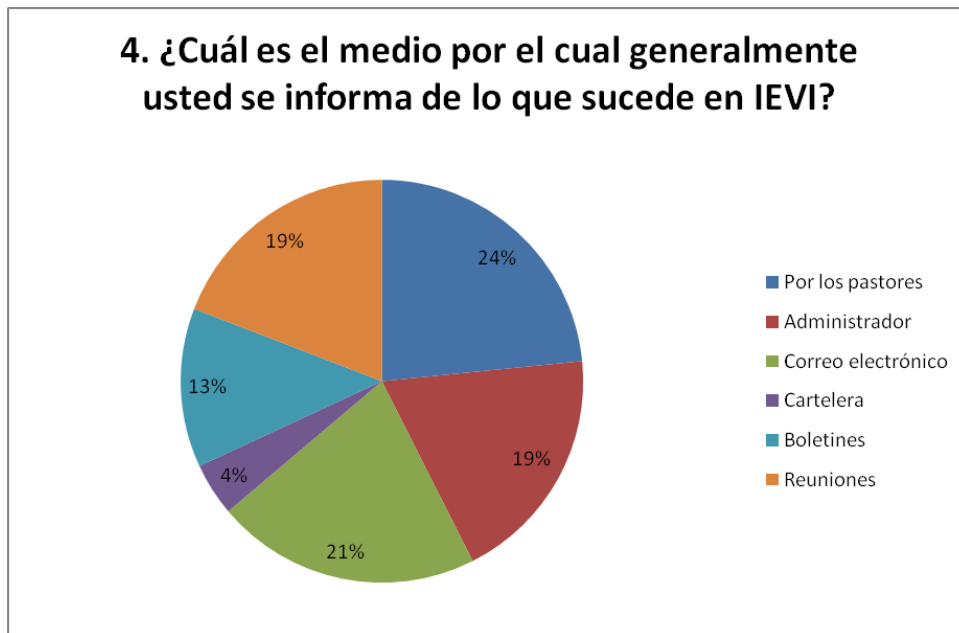
FUENTE: tomado de optimierung.mathematik.uni-kl.de/mamaeusch

1.6 Resultados de encuestas

3.6.1 Personal Administrativo y Pastoral

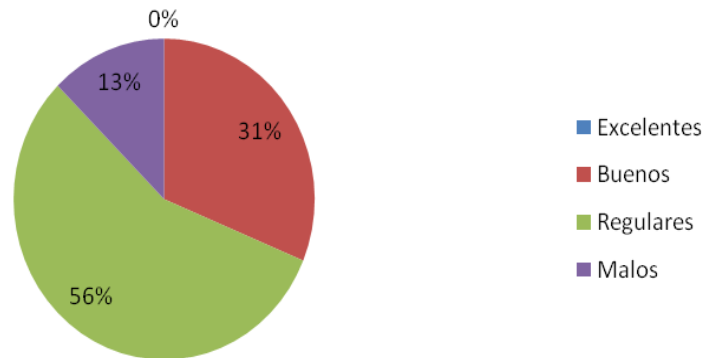
Las tres primeras preguntas son de calificación por lo que los resultados se presentarán desde la pregunta cuatro. El grupo oscila entre las edades de 35 a 41 años de edad. En

total se entrevistaron a 19 personas, de las cuales 9 corresponden al área Pastoral y 10 al área Administrativa que abarca: Administrador, recepcionista, secretarias, contadora, trabajadora social, conserjes y coordinadores de logística de actividades en IEVI.



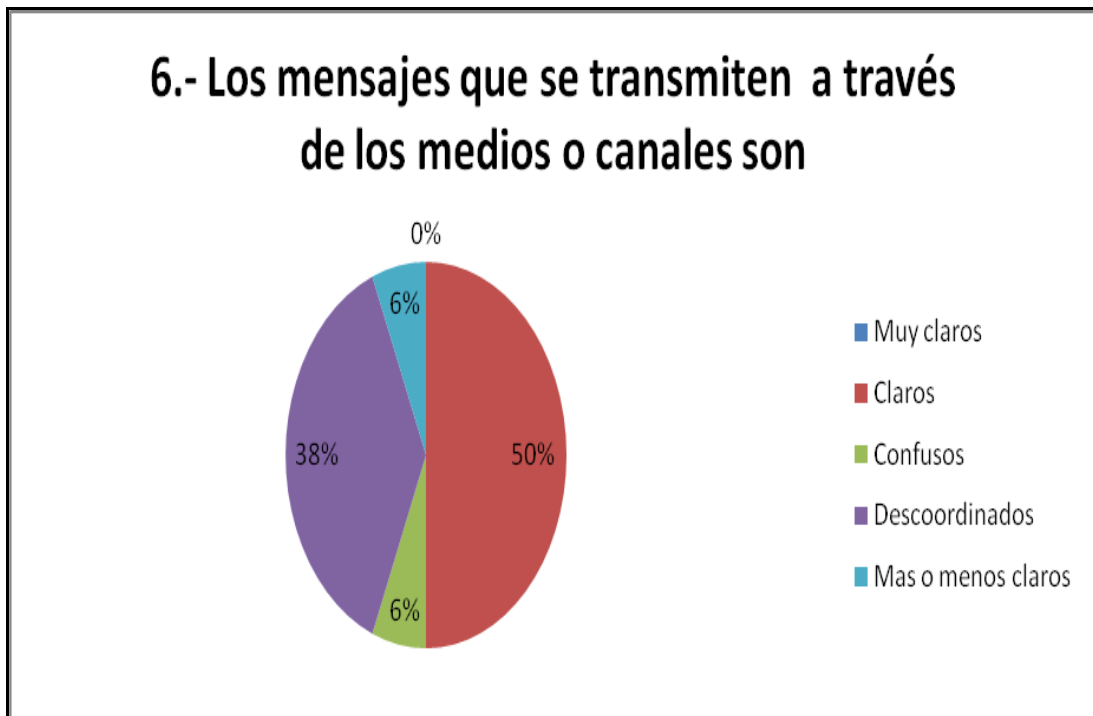
Los medios o personas que inciden en la difusión de información a nivel interno son: los Pastores con un 24%; el correo electrónico con 21 % (cada área de servicio tiene uno por ejemplo: mujeresdeinfluencia@ievi.com.ec, pero los más utilizados para comunicación laboral son los correos personales de los colaboradores en hotmail, gmail o yahoo). Posteriormente se califica al Administrador y a las reuniones semanales (de trabajo) con un 19%. El Pastor Coordinador (principal representante del área Pastoral) y el Administrador juegan un papel importante, ya que no solo son referentes de comunicación en su área, sino que son entes que emiten y reciben información para canalizarla con las personas que están a su cargo. Es decir, de su labor informativa dependerá el grado de participación e involucramiento de todos los colaboradores en asuntos y actividades institucionales. El boletín (dominical sobre actividades de los grupos) tiene un 13% y carteleras un 4%, considero que estos medios podrían tener un mayor porcentaje si se les diera otra orientación atractiva y actual (cartelera) y otro enfoque a la información.

5. Considera que los canales o medios que se emplean para la comunicación interna son



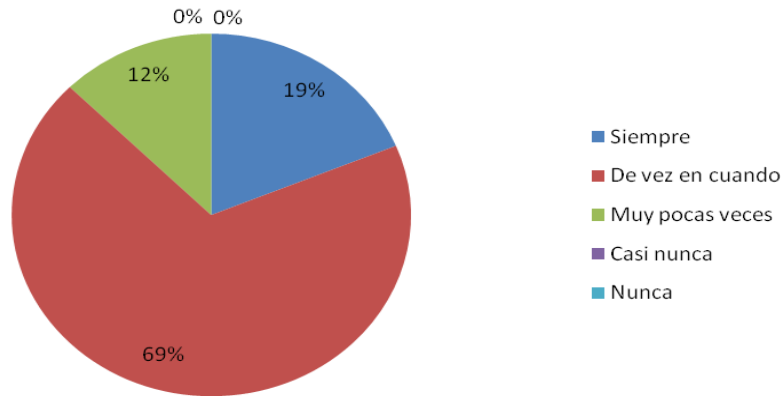
El 56% de los colaboradores consideran que los medios de comunicación son regulares (básicamente por el uso que se les da). Unas de las causas que atribuyen es el no establecimiento preciso de políticas y protocolos de comunicación a nivel interno. Indican que muchas veces la información de conocimiento institucional llega de manera atrasada, y por otro lado consideran que se debe delimitar claramente a los portavoces de la comunicación entre áreas, para que de esta manera el flujo comunicativo circule por todos los niveles donde tenga injerencia e importancia dicha información. Muchas veces los coordinadores de las áreas (Pastoral o Administrativa) sufren de desinformación entre ellos, carecen de tiempo o no tienen delegados para comunicar las diferentes disposiciones, cambios, actividades, etc., por tal motivo esto interfiere en el flujo y ciclo de la comunicación institucional. Este hecho ha generado, en algunas circunstancias, desinformación y rumores. Por otro lado, el 31% considera que los canales son buenos, afirman que en las reuniones existe un ambiente en el que se da apertura al diálogo y adicionalmente sugieren que se aumente el tiempo de duración de las mismas. Algunos servidores consideran relevante que se lleve, en todo encuentro, un registro o acta de reunión con el fin de dar continuidad a las temáticas, actividades, decisiones, proyectos, entre otras., que se han coordinado en anteriores encuentros. De esta manera serán más precisos y efectivos en el cumplimiento de la planificación

estratégica institucional, cumplimiento de metas, objetivos, etc. En varias ocasiones se ha tomado en cuenta estos aspectos, pero no es una política permanente.

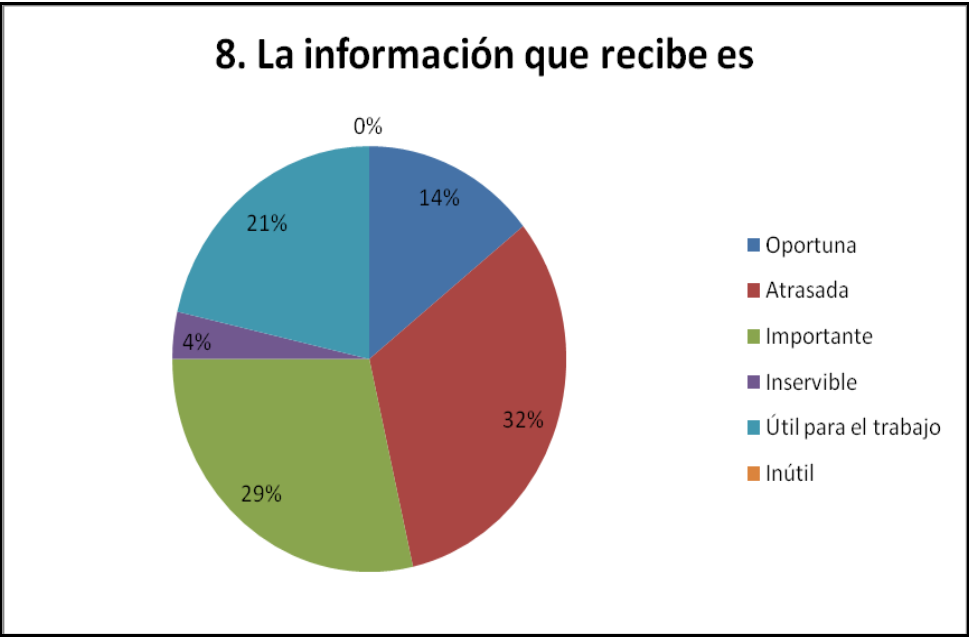


Un 50% de los colaboradores considera a los mensajes que se transmiten a través de los medios como claros y un 38 % como descoordinados, ya que como se mencionó en el punto anterior, la información que es transmitida a todos los niveles (sea verbal escrita) es importante, pero, en varias ocasiones, llega de manera tardía; y por lo tanto la desinformación que influye en el desenvolvimiento general de actividades. En cuanto a las reuniones, los servidores se sienten más satisfechos pues indican que se da apertura al diálogo y existe un nivel de confianza.

7. Recibe usted información relevante que involucra a los diferentes niveles de la iglesia

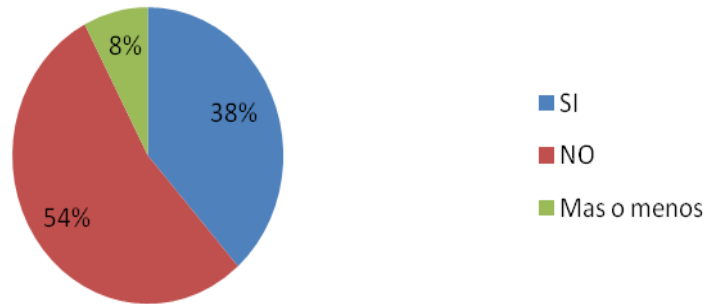


El 69% de los colaboradores consideran que de vez en cuando, por los medios de comunicación habituales, se les informa de asuntos de importancia institucional concernientes a otras áreas. En consecuencia, consideran importante que exista una persona que se encargue exclusivamente de la comunicación interna, de esta manera se preocuparía exclusivamente de estos asuntos. Además es relevante que existan personas delegadas por áreas que se encarguen de distribuir y dar a conocer información a los demás niveles o canalizarlo con la persona que se encargue exclusivamente del tema. De esta manera toda la organización eclesial estará al tanto de las decisiones y demás actividades a realizarse.



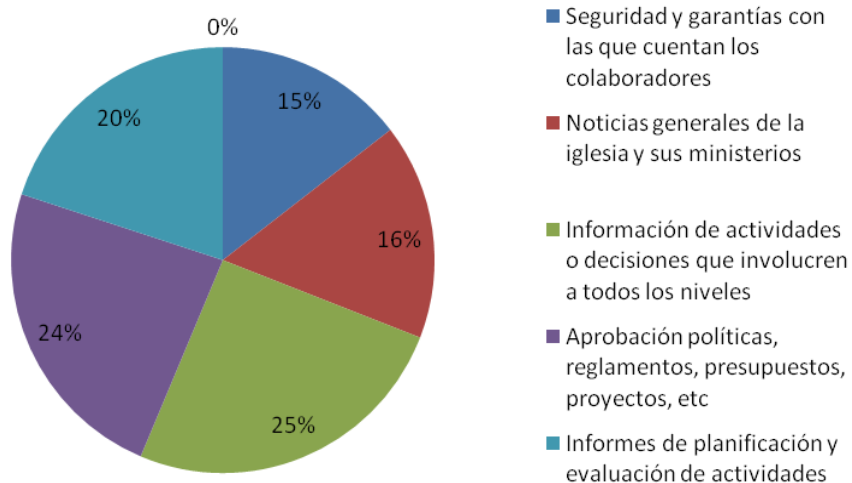
Los colaboradores reconocen que la información que reciben por los diferentes medios es importante en un 29%; y útil para su trabajo en un 21%; pero extemporánea en un 32%. Estos porcentajes indican que los colaboradores tienen predisposición para involucrarse y participar de las actividades laborales, pero que los retrasos informativos son determinantes al momento de realizar sus actividades de manera efectiva. Este hecho obstaculiza su rendimiento al ciento por ciento.

9. ¿Usted esta satisfecho con la información que recibe para su trabajo?

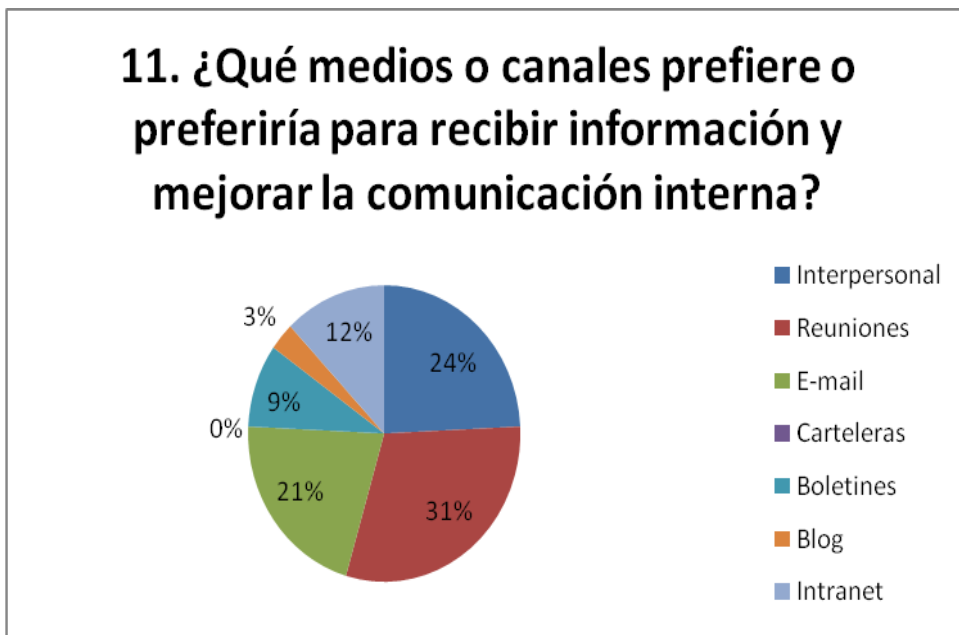


Más de la mitad de los colaboradores 54% expresan que no sienten satisfechos con la comunicación interna, en consecuencia requieren mayor información para realizar su trabajo.

10. Que información le gustaría recibir



Al 25% de los colaboradores les gustaría recibir mayor información de actividades o decisiones que involucren a otros niveles, seguido del 24% con aprobación de políticas, reglamentos, presupuestos, etc. El 20 % informes de planificación y evaluación de actividades, el 16% noticias generales de la iglesia y sus ministerios, el 15% seguridad y garantías con los que cuentan los empleados; es decir información concerniente al Seguro Médico, afiliaciones al IESS, alzas salariales, derechos y obligaciones del empleado de acuerdo al código de trabajo en el Ecuador, entre otros temas.



El principal medio por el cual la gente prefiere recibir información son las reuniones con un 31%. En el caso de IEVI la gente se reúne con varias finalidades: para informar, intercambiar puntos de vista, generar ideas, tomar decisiones, etc. Es relevante que no se descuide la planificación previa antes de una reunión. Por tal motivo, es importante que se cumpla con algunas fases como: definición del objetivo de la reunión, desarrollo de los temas, toma y registro de lo tratado a través de actas y fichas para posteriormente dar seguimiento. El diálogo y por ende la comunicación interpersonal es valorada con un 24% y el correo electrónico con el 21%. La comunicación interpersonal siempre debe ir acompañada de un proceso de retroalimentación, en el cual tanto emisor y receptor puedan dilucidar más allá de una simple conversación; es decir es un acto bidireccional

que debe ir orientado en varios sentidos (horizontal, vertical, diagonal, etc.). El correo electrónico para que sea efectivo debe llevar mensajes sencillos y adaptados al medio. En consecuencia, el mensaje no debe ser demasiado extenso. El emisor debe cuidar y manejar un protocolo adecuado de comunicación que le permita efectividad en este proceso. Las ventajas de este medio es la rapidez, la difusión del mensaje a varias personas al mismo tiempo, y por otro lado la facilidad para adjuntar información en archivos; permitiendo así la reducción de costos, papel, fotocopias, sobres de envío y la disminución del número de llamadas telefónicas.

12. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos de la comunicación interna de la iglesia?

Algunos empleados indicaron que, a nivel general, el ambiente de la organización es distendido e inclusivo. No hay imposición; se informa y se solicita apoyo amablemente. Existe una actitud positiva para solucionar rápidamente imprevistos y trabajar en equipo. La comunicación interpersonal es importante y es bastante fluida en algunas áreas, hay apertura al diálogo y al intercambio de ideas.⁴⁶

13. ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de la comunicación de la iglesia?

Las decisiones que se toman en Consejo Pastoral o Directivo y que son de interés general, no son comunicadas rápidamente al personal Administrativo. Necesitan de un sistema que les permita estar informados de una manera oportuna y eficaz. Se debe generar y trabajar hacia una cultura de comunicación. El pastor Coordinador y el administrador deben ser un medio que difunda mayor información. Se debe evitar, en cierta forma, la centralización de información en determinados grupos o personas.

⁴⁶ La pregunta 12 y 13 no llevan gráfico, ya que son preguntas abiertas de opinión entonces se unificó, a manera general, los puntos de vista de los colaboradores.

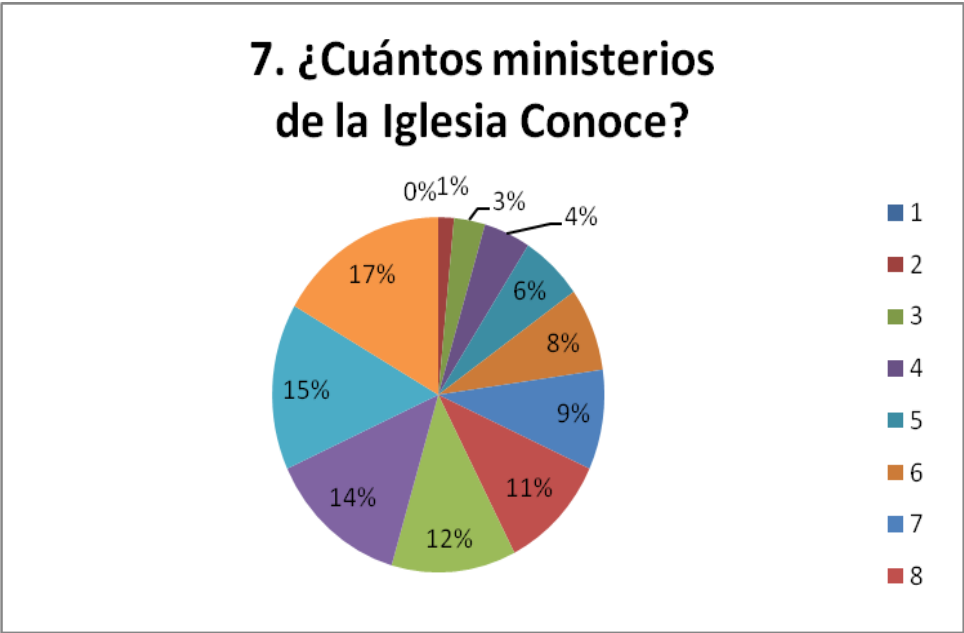
3.6.2 Análisis encuestas líderes aéreas de servicio

Voluntarios y líderes IEVI

Se entrevistó a 95 personas, colaboradores y líderes (voluntarios) de las diferentes áreas de servicio. El crecimiento de IEVI ha ido en aumento, especialmente en los últimos quince años, llegando a un promedio de dos mil miembros y 500 colaboradores. Este hecho los ha motivado a trabajar aún más con excelencia, con el fin de brindar un servicio integral tanto a su público interno como externo. Es por esto, que en estos últimos años se ha tratado de impulsar con más fuerza su filosofía corporativa, con el fin de crear una mayor identificación de sus miembros con la misión, visión y metas institucionales. Todo esto con el fin de trabajar juntos, servir y trabajar por la necesidad de los más vulnerables. Las cinco preguntas tienen un carácter más informativo: edad, años de servicio, grupo al que asiste o colabora, años de servicio (por eso no se las ha incluido en las gráficas. De las personas entrevistadas: un 54% son mujeres y un 46% hombres, con rangos de edades de: 41 años en adelante (38%), 20 a 25 años (18%), 26 a 32 (17%), 33 a 40 años (14%), 16 a 20 años (13%). A continuación el análisis a partir de la pregunta seis.

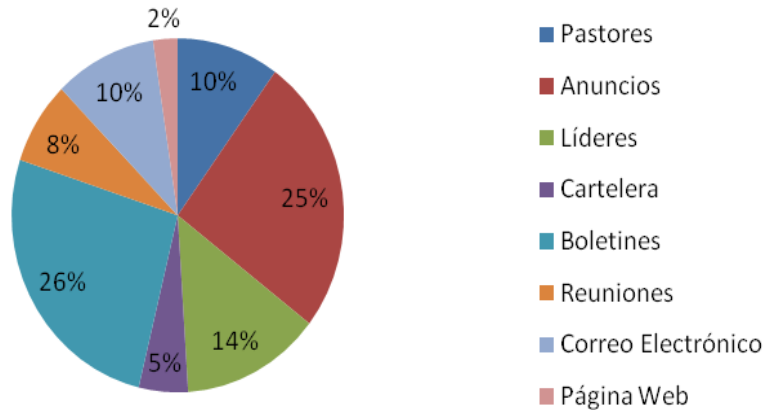


La difusión de la filosofía corporativa se ha hecho por algunas vías: anuncios dominicales, líderes de grupos, afiches y banners dentro de las instalaciones. El 59% de los voluntarios tienen una idea clara de la esencia de la misión institucional. Lo que motiva a seguir profundizando en estos temas a futuro, ya que una organización sin identidad no puede establecer bases firmes para su desenvolvimiento.



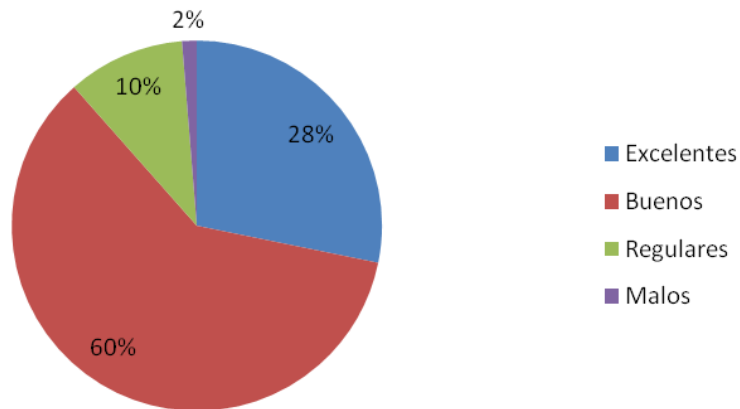
IEVI tiene alrededor de 22 áreas de servicio, incluido las de carácter interno como externo. La gente se encuentra familiarizada, especialmente con los grupos en los cuales han podido involucrarse y responden a sus intereses. Con el fin de que la gente se involucre, conozca y participe se realizó también una feria de exposición de cada uno de los grupos o áreas de servicio.

8. ¿Cuál es el medio que generalmente se informa?



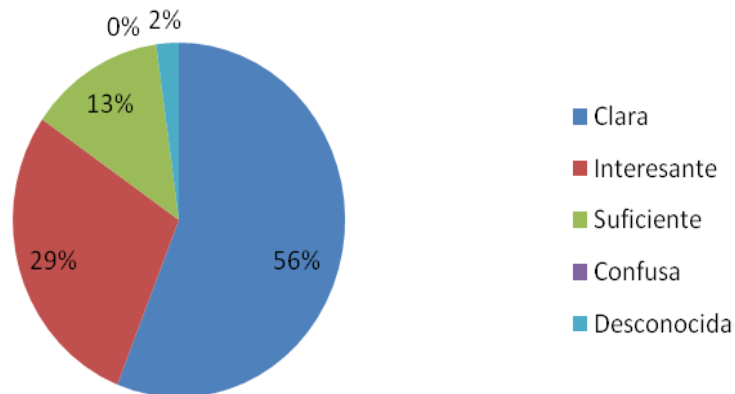
IEVI se ha preocupado mucho por satisfacer las necesidades de información de sus miembros-voluntarios. Por tal motivo, ha utilizado diversos mecanismos para llegar a ellos de una manera innovadora y creativa. Los anuncios dominicales 25% (proyecciones en audio y video de carácter interactivo) es un mecanismo efectivo de información, reforzado a la vez con los boletines dominicales (26%), en los cuales se realiza un compendio de los principales acontecimientos y actividades. Ahora, con los avances tecnológicos es importante que IEVI siga interactuando con sus públicos a través de su página web (2%).

9. Valoración Medios de Comunicación



En general, los miembros de IEVI tienen una percepción muy positiva de los medios internos de comunicación utilizados (anuncios dominicales, boletines, invitaciones, etc.). Cuando se van a realizar actividades especiales como: conferencias, conciertos, talleres, etc., se entregan invitaciones del evento y existen mesas informativas, a la entrada, que buscan dar acogida a visitantes y demás interesados.

10. Calidad de la Información que se transmite

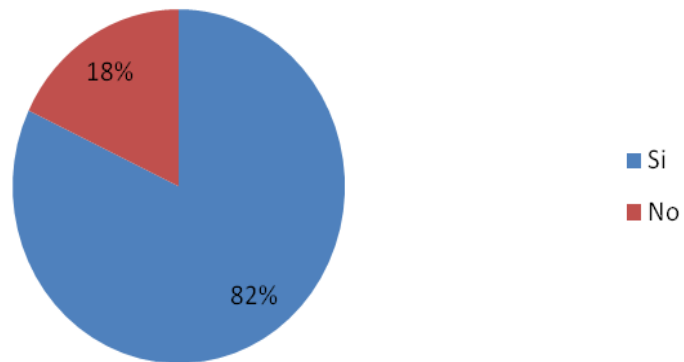


Los miembros de la iglesia califican en un 56% de clara la información que es transmitida por los canales generales de comunicación y el 29% interesante, consideran que las proyecciones de video, que se muestran en los servicios dominicales, son claras, creativas y los motiva a participar a involucrarse en las diferentes actividades.



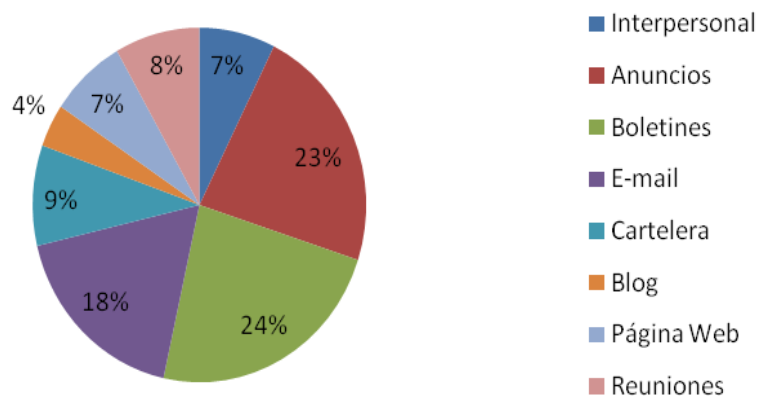
EL 86% de los líderes se sienten satisfechos con la información de actividades que reciben a través de los canales de comunicación (principalmente a través de proyecciones de video y boletines) el 14% no se siente satisfecho, ya que les gustaría que la comunicación sea más cercana con los Pastores, al igual que en ocasiones con sus líderes.

12. La Información recibida motiva a participar en las actividades



Las personas se sienten motivadas a participar en las actividades en un 82%. Al llevar los medios de comunicación interna un mensaje claro y sencillo, los colaboradores reintegran y confirman sus medios favoritos. Ahora sí cabe destacar que para los encuentros y reuniones por áreas de servicio, el medio de comunicación más empleado por los líderes, es el correo electrónico.

13. Medios de comunicación Preferidos

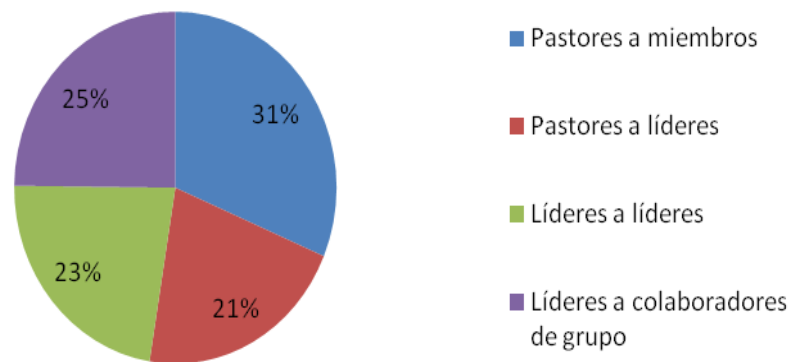


Los medios de comunicación interna preferidos para conocer información sobre actividades generales de IEVI son: Boletines (24%), anuncios 23% (proyecciones de video), 18% correo electrónico (modo habitual de comunicación entre los líderes y sus grupos de trabajo), 9% cartelera, 8% reuniones, 7% comunicación interpersonal y página Web.



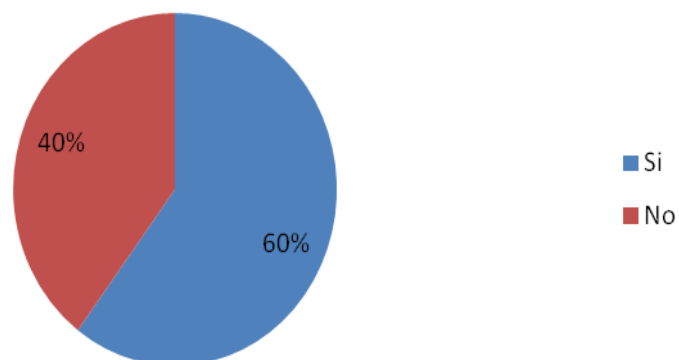
El 74% considera que se debe mejorar la comunicación interna en IEVI y el 26% está de acuerdo con los procesos de comunicación que se han manejado hasta el momento.

16. ¿Entre qué niveles se debe mejorar la comunicación interna?



Los principales voluntarios y líderes consideran en un (31%) que la comunicación entre miembros y pastores debe ser más cercana. Por lo tanto, es conveniente que los pastores puedan visitar más a menudo a los voluntarios de los diferentes ministerios (áreas de servicio) y mantener relaciones más informales.

17. ¿Sus sugerencias son tomadas en cuenta?



El 60% de los miembros de IEVI (voluntarios y asistentes) consideran que sus sugerencias (ideas acerca actividades, coordinación de las mismas) son tomadas en cuenta. El 40% expresan que sus sugerencias no son tomadas en cuenta y que debería haber un mayor interacción entre Pastores, Líderes (coordinadores de grupo) y voluntarios de los grupos.

3.6.3 Conclusiones del diagnóstico

Durante todo el proceso de diagnóstico los colaboradores estuvieron dispuestos a participar, y cuando se conversó con varios representantes para conocer sus puntos de vista en cuanto al tema de la comunicación, la mayoría, mantuvo una actitud abierta. Es indudable que, cuando se expone y se evalúa determinados temas que necesitan ser cambiados o mejorados en una institución, los colaboradores sienten cierto recelo, por tal motivo la investigación fue anónima y se respetó la privacidad. La Iglesia Evangélica de Iñaquito, a nivel Administrativo, tiene como principales medios de comunicación: los Pastores 24%, seguido de correo electrónico con el 21%, Administrador y reuniones con el 19%. Los miembros de IEVI (asistentes y voluntarios) se sienten identificados con boletines dominicales en un 26%, anuncios (proyección de video en pantalla gigante durante servicios dominicales), 25% y líderes en un 14% (voluntarios en puestos de coordinación). Por otro lado, los empleados contratados consideran que se debe establecer políticas claras para el manejo de las comunicaciones, ya que hay resoluciones, que involucra a varias personas, y no son comunicadas a tiempo a todos los implicados (32% lo afirman), en consecuencia esto genera retraso y descoordinación en varias actividades. El 54% de los remunerados no sienten satisfechos con la información que reciben para realizar su trabajo. Las personas voluntarias, por otro lado consideran (en un 82%) que sienten motivados con los medios internos de comunicación que son básicamente: anuncios, boletines, mesas informativas y sugieren en un 74% que se debe mejorar la comunicación interpersonal de: pastores a miembros en un 31%, de líderes (voluntarios en puestos de coordinación) a voluntarios en un 25%, pastores a líderes 21%, líderes a líderes 23%.

CAPÍTULO CUARTO

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

IEVI

4.1 Consideraciones para un plan de comunicación

El plan estratégico de comunicación interna es un programa de trabajo analítico que busca alinearse a las a las estrategias de desarrollo institucional. Es decir, de manera sistematizada, establece criterios para alcanzar objetivos, acciones, estrategias, mediante métodos que se ajusten a la realidad de la organización y que fortalezcan los futuros procesos de comunicación. El plan se convierte en un hilo conductor que vincula a todos los miembros, ya que busca cubrir las necesidades comunicativas que presentan los individuos y grupos que componen la organización; con el fin de que en la práctica todos tengan la posibilidad de ser escuchados e incluidos en las decisiones organizacionales. Existen varios condicionantes que nos ayudan a verificar que las ideas propuestas se ajusten a la realidad; sean efectivas y permitan alcanzar los objetivos con éxito. Algunos de los más importantes son: público, recursos, tiempo, terreno y políticas. El público es la audiencia específica hacia la cual va dirigida la estrategia de comunicaciones, de esta manera podremos delimitar los medios, las tácticas, el lenguaje que empleamos y las ideas más efectivos para canalizar la información y preveer sus reacciones. Los recursos hacen referencia básicamente al capital humano, tecnológico, económico, etc., con el que contamos para la ejecución oportuna de la propuesta. El tiempo se establece a través de un cronograma con el fin de garantizar el logro de los objetivos y la viabilidad de las acciones. El terreno son las locaciones y el espacio que tiene la institución, por tal motivo se debe observar si esta infraestructura es oportuna para nuestra propuesta. Y por último las políticas (institucionales), que constituyen las directrices que rigen a una organización y el elemento fundamental sobre el cual se

levantará las políticas comunicacionales, el plan estratégico y el departamento de comunicaciones en una institución.

4.2. Objetivos del plan

4.2.1 .Objetivo General

- Promover estrategias, políticas y canales de comunicación interna, acorde con las necesidades de IEVI, los cuales contribuyan de manera óptima en el desenvolvimiento de los procesos laborales y por ende en la consecución de metas a nivel institucional.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer nuevas políticas de interacción comunicacional que permitan el intercambio y el flujo constante de información entre todos los colaboradores de IEVI.
- Incrementar en un 80% la eficacia informativa en términos de: calidad, cantidad y tiempo
- Utilizar un mayor número de canales y herramientas para llegar por diferentes medios de comunicación a los colaboradores de IEVI.

4.3 Justificación

La comunicación constituye un elemento clave e importante en el desarrollo y en la planificación estratégica de una institución, ya que no sólo se limita a informar, sino engloba un conjunto de procesos que le permiten a una determinada organización distinguirse de otra, en base a parámetros que propicien un adecuado desenvolvimiento a nivel interno. IEVI (Iglesia Evangélica de Iñaquito), consciente de su rol en la sociedad y de las diversas áreas de asistencia que ofrece, busca incrementar cada día sus

estándares de eficiencia, para así ofrecer un servicio de excelencia a la comunidad. Por tal motivo, considera importante tener una política y plan estratégico, ya que alienta a los colaboradores a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización a nivel local y nacional; refuerza los valores de la cultura interna; promueve cambio de actitudes cuando es requerido, motiva el aporte de ideas entre colaboradores y una mayor identificación con la empresa.

4.3 Meta

- Aumentar en un 60% la percepción positiva de los colaboradores acerca de los medios de comunicación interna.

4.4 Metodología

Previo a la elaboración del plan se procedió a recopilar material informativo que nos permita conocer a la institución, también se realizó una observación detallada del manejo de los procesos comunicativos en la organización. Posteriormente se realizó un diagnóstico de comunicación (de auditoría y clima organizacional), mediante encuestas, con el fin de examinar las herramientas existentes y los canales; identificar las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora; conocer el clima organizacional, etc. También se mantuvieron algunas conversaciones específicas (entrevistas a profundidad) con algunos líderes, sobre el desenvolvimiento de la organización en este tema.

4.5 Muestra

Personal Administrativo, Pastoral, líderes, voluntarios de las áreas de servicio y los miembros en general de IEVI.

4.7 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA (Matriz de Indicadores de Impacto)

Situación actual	Objetivo	Estrategia	Actividad/producto comunicacional	Resultados esperados	Indicadores de resultados	Fuentes de verificación
<p>El 56% del área pastoral-administrativa consideran que los medios de comunicación son regulares y el 69% indican que de vez en cuando reciben información que involucre a todos los niveles de IEVI.</p>	<p>Aumentar en un 50% total la percepción positiva de los colaboradores acerca de los medios (formas) de comunicación interna</p>	<p>Establecer nuevas políticas de interacción comunicacional que permitan el intercambio y el flujo constante de información.</p>	<p>1. Creación una política de comunicación interna y protocolo de comunicación con las principales representantes de las áreas.</p> <p>2. Convocar a dos talleres (semestrales) para explicar, difundir la política y protocolo de comunicaciones.</p> <p>3. Creación de organigrama general y de funciones de IEVI (En base a flujos de comunicación)</p>	<p>1.1. Elaboración de propuestas claras que sean prácticas, útiles y que se acoplen a las necesidades inmediatas de IEVI.</p> <p>2.1 Participación y compromiso activo de los colaboradores en los talleres y en puesta en práctica de las políticas y protocolo.</p> <p>3.1 Mayor comprensión en el manejo de las relaciones y funciones comunicacionales, en base a los Organigramas.</p>	<p>1.2 Recepción, interpretación y aplicación efectiva de la política y protocolos, por parte del 75%os colaboradores.</p> <p>2.2. El 90 % de los colaboradores asistió a los talleres de entrenamiento, conoce la política y el protocolo.</p> <p>3.2. En el lapso de tres meses el 75% del personal tendrá dominio y claridad en el tema.</p>	<p>1.3 Distribución del documento final a todas las áreas de IEVI.</p> <p>2.3 Hojas de evaluación de pruebas de conocimientos. Grupos focales para el proceso de retroalimentación.</p> <p>3.3 Sondeos de opinión y grupos focales por área para medir el nivel de conocimiento.</p>

<p>El 54% de los colaboradores del área administrativa no se sienten satisfechos con la información que reciben para realizar su trabajo, ya que consideran (en un 38%) que la información llega de manera extemporánea.</p>	<p>Incrementar en un 80% la eficacia informativa en términos de : calidad (pertinencia) cantidad y tiempo (oportuna)</p>	<p>Fomentar actividades que propicien el contacto y el intercambio de ideas e información entre todos los colaboradores.</p>	<p>1. Creación de red de facilitadores comunicacionales por área.</p> <p>2. Implementación sistema de intranet institucional</p> <p>3. Recolección de fichas informativos sobre reuniones semanales (por áreas) para dar seguimiento a temas.</p> <p>4. Realizar sondeos de opinión (trimestrales) para medir eficacia de canales de comunicación internos.</p>	<p>1.1 Participación, Involucramiento y conocimiento de actividades entre áreas.</p> <p>2.1 Fluidez y rapidez para ingresar a los diversos ítems del sistema. Calidad informativa.</p> <p>3. 1. Colaboración de un delegado por área para que se encargue de difundir información a sus colaboradores y en el caso que amerite a los delegados de otros departamentos.</p> <p>4.1 Conocer las fortalezas y debilidades de la comunicación interna.</p>	<p>1.2 El 70 % del personal está al tanto de las actividades internas de otras áreas y participan de las actividades.</p> <p>2.2 El 90% del área administrativa y pastoral acceden a la intranet.</p> <p>3.2 El 90% de los temas tratados en las reuniones de área son difundidos a las personas que les concierne.</p> <p>4.2 El 50% del personal se siente satisfecho con el uso de los canales</p>	<p>1.3. Informes de participación y asistencia en actividades de otras áreas.</p> <p>2.3 Evaluaciones sobre el nivel de efectividad del sistema. Sondeos para conocer el interés y lectura de los contenidos.</p> <p>3.3Fichas esquemáticas (por área) de seguimiento y control de proyectos para difusión y registro institucional.</p> <p>4.3 Evaluación por medio de encuestas.</p>
---	--	--	---	--	---	--

			<p>5. Talleres (trimestrales) sobre comunicación efectiva y asertiva.</p>	<p>5.1. Establecer métodos para mejorar la comunicación interna entre los líderes con sus colaboradores y viceversa.</p>	<p>5.2 Incrementar en un 50 % la comunicación de calidad a nivel ascendente, descendente y diagonal.</p>	<p>5.3 Reporte de asistencia a los talleres y monitoreo de medio internos para conocer las interacciones.</p>
<p>El 74 % de los miembros y voluntarios (que participan activamente) consideran que se debe mejorar la comunicación interna, especialmente de líderes a miembros de IEVI.</p>	<p>Incrementar en un 70 % el contacto personal, tecnológico y documental (entre líderes y miembros).</p>	<p>Utilizar mayor número de canales y herramientas para llegar por diferentes vías a los miembros, colaboradores y voluntarios de IEVI.</p>	<p>1. Realizar actividades, con un carácter más informal, entre pastores, voluntarios y miembros de IEVI.</p> <p>2. Actualización mensual de los contenidos de la página web de IEVI.</p> <p>3. Difusión de radio IEVI (frecuencia internet) en página web.</p> <p>4. Boletines informativos por correo electrónico a miembros de IEVI.</p>	<p>1.2 Crear y generar un ambiente de mayor unidad, confianza y apertura al diálogo.</p> <p>(2.1- 3.1)</p> <p>Incrementar el interés y la participación de los colaboradores en las actividades de IEVI.</p> <p>4.1 Recopilar información mensual de IEVI para difundirlo.</p>	<p>1.3 Incrementar en un 40% las actividades entre líderes y miembros de la congregación.</p> <p>2.2 Verificación y actualización del 90% contenido para cada semana.</p> <p>3.2 El 30% de los colaboradores escuchan radio IEVI.</p> <p>4.2 El 40% de los receptores responden al correo.</p>	<p>1.4 Calendario de planificación de reuniones (actividades) y asistencia.</p> <p>2.3 Número de comentarios y registro de visitas a la página Web.</p> <p>3.3 Contador de visitas a radio IEVI en la web. Encuestas sobre percepción radio.</p> <p>4.3 Registro de e-mails enviados</p>

			<p>5. Creación de perfil IEVI en facebook.</p> <p>6. Difusión de video institucional básicamente a miembros nuevos.</p> <p>7. Elaborar carteleras creativas</p> <p>8. Creación de dípticos y trípticos para cada área de servicio</p> <p>9. FAMILIÓN IEVI 2011. Casa abierta y feria de exposición de toda la institución y áreas de servicio. Abierto a colaboradores y a todo el público.</p>	<p>(5.1, 6.1, 7.1) Incrementar el interés y la participación de los colaboradores en las actividades de IEVI.</p> <p>(8.1-9.1) Mantener informados a líderes y colaboradores sobre la organización eclesial IEVI. Incrementar la participación en los grupos.</p>	<p>5.2 Incremento (45%) la interacción con los colaboradores en la red social.</p> <p>6.2 Difusión del video corporativo al 60% de miembros nuevos.</p> <p>7.2 Actualización del contenido cada semana.</p> <p>8.2 El 60% de los miembros reconocen las áreas de servicio a través de la información presentada en el material diseñado.</p> <p>9.2 Aumentar en un 40% la participación y el involucramiento de los miembros a ser parte de alguna área de servicio comunitario).</p>	<p>5.3 Perfil de IEVI en página social.</p> <p>6.3 Sondeos número de personas por grupo que han visto video.</p> <p>7.3 Exhibición de las carteleras afuera de los servicios dominicales.</p> <p>8.3.- Producto final entregado a los líderes de grupo.</p> <p>9.3 Hojas de registro de nuevos colaboradores presentada por los líderes de cada área.</p>
--	--	--	--	--	---	---

4.8. Explicación plan estratégico de comunicación interna.

El desarrollo general de este plan tendrá un período aproximado de seis meses, pero obviamente hay muchas de las actividades cuyos objetivos se verán consolidados a largo plazo, como resultado de cambios estructurales. Para llevar a cabo este plan, IEVI va a contratar una persona especializada en comunicación organizacional para que trabaje y coordine todo el proceso. Es de vital importancia que IEVI cree el área de Comunicación Institucional, que tenga como objetivo: difundir la información que proviene de los principales representantes; gestionar la percepción interna de las diversas áreas y proponer acciones comunicativas; dirigir el marco general de la comunicación (procedimientos, presupuesto, formación a otros departamento); acogida de voluntarios, etc.; y animar la función institucional.

4.8.1 Creación una política de comunicación interna y protocolo de comunicaciones

Contar con políticas de comunicación definidas y documentadas, ayuda para que los colaboradores se desenvuelvan con agilidad en sus funciones, demostrando iniciativa y liderazgo; fundamentándose en objetivos claros y parámetros comunes de actuación. La política comunicacional pretende generar una acción coherente y facilitar el alineamiento y la difusión de mensajes claros, suficientes y oportunos entre todos los colaboradores de la organización eclesial (Área Administrativa, Pastoral, Consejo Directivo y voluntarios). Tales directrices facilitarán la solución de problemas, la generación un clima de trabajo positivo, de integración, coordinación y desarrollo de cada uno de los procesos a cumplir. La política y el protocolo de comunicaciones se elaborarán con los representantes de cada una de las áreas y el encargado del departamento de comunicaciones. Luego se realizará la revisión minuciosa del primer borrador del documento, con el fin de otorgar sugerencias concretas en base a las necesidades de comunicación de cada grupo. El proceso se repetirá en el caso de que

haya nuevas observaciones y posteriormente se efectuará la aprobación de la misma⁴⁷. Después de concluir con el proceso de elaboración se convocará a tres talleres semestrales para explicar y capacitar a todos los colaboradores de la Institución en este tema. Obviamente se realizarán sondeos y se realizará un proceso de retroalimentación para medir el nivel de aceptación y recepción del tema por parte de los servidores.

4.8.2 Difusión de política y protocolo de comunicaciones

Se realizarán dos talleres semestrales con el fin de explicar, mediante actividades prácticas, los contenidos y nuevos procesos comunicacionales a implementarse en la organización. Posteriormente se dará un proceso de retroalimentación, en el cual se evalúe conocimientos, el nivel de difusión y asimilación por parte de los colaboradores.

4.8.3 Creación de organigrama general y de funciones de IEVI haciendo énfasis en flujos de comunicación.

IEVI al momento no dispone de un área de Recursos Humanos, por tal motivo no se ha elaborado formalmente un manual ni organigrama de funciones. Se busca realizar organigrama funcional de IEVI haciendo énfasis en flujos de comunicación, ya que este tema es relevante al momento de marcar las pautas para el buen desempeño de las políticas y protocolos comunicacionales.

4.8.4 Creación de red de facilitadores comunicacionales

La idea es seleccionar a un grupo de personas de cada área, quienes tengan habilidad para relacionarse y comunicar. Cada uno de ellos tendrá reuniones semanales para

⁴⁷ El tiempo de elaboración de la política dependerá también del grado de involucramiento y tiempo que designe la organización para la revisión de este tema.

compartir información de su área y posteriormente difundir la información (de los demás) con sus compañeros. De esta manera, las personas de otros grupos conocerán de decisiones y actividades que involucran a todos los niveles. Este grupo también tiene la responsabilidad de analizar el desenvolvimiento de las comunicaciones dentro su grupo laboral y su interacción con las demás dependencias. El objetivo es que ellos observen detenidamente el comportamiento de sus compañeros (interacción) frente a las nuevas políticas, protocolos y medios de comunicación. Posteriormente notificarán al área de Comunicaciones sus evaluaciones. Es importante que los delegados tengan una predisposición para las relaciones interpersonales y sobretodo el diálogo.

4.8.5 Implementación de red interna de comunicación institucional (Intranet)

Es el equivalente interno del sitio Web de una organización. Se la considera como el espacio donde se encuentra información importante de carácter netamente institucional. Se instalará las siguientes aplicaciones:

- 1) **Agenda virtual.**- Que conste de un calendario de actividades a nivel semanal, mensual y por ende anual, con la finalidad de que los colaboradores tengan un pleno conocimiento de las acciones futuras y de los eventos a realizarse en la institución. Esto permitirá llevar una mejor planificación estratégica de actividades por área, y por ende se evitará la repetición y el cruce de horario. Además, se manejará una agenda de citas para conocer de las actividades y del tiempo disponible para la coordinación de reuniones y demás.
- 2) **Calendario para la reservación de recursos** Espacios contemplados para la reservación de espacios, aulas o salones. Un delegado de la institución se encargará de subir la información respectiva. Esto ayudará a llevar un control con antelación de los eventos y actividades.
- 3) **Instalación de programa Outlook y demás aplicaciones.**- Este programa es útil para la comunicación entre colaboradores, ya que ofrece el servicio de

correo electrónico personal, agenda telefónica, calendario de actividades, etc. Se creará una cuenta de correo electrónico personal para cada uno de los colaboradores, en los que reciban información exclusivamente de la IEVI. De esta manera, se promoverá una comunicación con carácter informativo (ascendente, descendente, horizontal y diagonal) y por ende se marcará los lineamientos (políticas y protocolos) para un adecuado flujo de comunicación entre las diferentes áreas que conforman la organización.

- 4) **Anuncios IEVI** - Espacio que busca informar, con mayor detalle, sobre el desarrollo y las actividades de las diferentes áreas de IEVI. Y a la vez tiene como objetivo ser un espacio de resumen noticioso, en el que se comente sobre las actividades de cada uno de los grupos y el impacto que ha tenido para los miembros y la institución. De esta manera no solo se tendrá un conocimiento general de los eventos realizados, sino que se dará una retroalimentación de los mismos a nivel comunicacional. Esta información se publicará también en la página Web de la iglesia cada mes.

- 5) **Información corporativa.**- En esta sección se busca promover la identidad corporativa de la organización. En ella se registrará un organigrama general de la misma, filosofía institucional (misión, visión, valores, etc.), metas para el 2011, proyecciones, políticas, entre otros temas de interés.

- 6) **Base de datos.**- Registro de datos generales de los principales colaboradores de las áreas de servicio (haciendo énfasis en sus teléfonos, correos electrónico, grupo al que pertenecen, etc.), con el fin de agilizar la comunicación y a futuro tener una base para posibles invitaciones personalizadas a las diferentes actividades (cursos, talleres, reuniones, etc.) o eventos que organiza la institución.

- 7) **Video/ fotografía.**- Los usuario a través de imágenes conocerán del desarrollo de las actividades en la iglesia y demás eventos.⁴⁸

La persona que dirija la propuesta se encargará de recopilar, elaborar o estructurar la información requerida (para cada ítem) y de coordinar con los representantes de cada área la entrega de información (en casos requeridos). También coordinará con el técnico el funcionamiento del programa, entre otros requerimientos.

4.8.6 Recolección de fichas informativas referentes a reuniones

Estas fichas tienen como propósito dar seguimiento a las actividades, decisiones, proyectos de las áreas, con el fin de que se realice una correcta planificación anual y control de actividades de toda la organización. Además, esta información servirá de base para publicación de contenidos en la intranet y en otros medios institucionales.

4.8.7 Sondeos de opinión (trimestrales) para medir eficacia de los canales de comunicación interna.

Con esta actividad se busca conocer las debilidades y fortalezas de la comunicación interna y se busca medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto al tema.

4.8.8 Talleres (trimestrales) sobre comunicación efectiva y asertiva.

El área de comunicaciones busca capacitar a todos los colaboradores en el correcto manejo de las relaciones comunicacionales, mediante técnicas que les permitan desarrollar mecanismos efectivos, con el fin de proporcionar herramientas útiles y prácticas al momento de relacionarse con su grupo de trabajo.

⁴⁸ Este número de ítems pueden aumentar o variar, en base a las necesidades y sugerencias de los líderes de IEVI.

4.8.9 Actualización información ministerios página WEB IEVI

Actualización semanal de los contenidos de la página web e incremento de links interactivos en el que se genere mayor interacción con los miembros de la congregación; con el fin motivar a los miembros de la congregación a visitar la página web www.ievi.com.ec, integrarse y participar de cada una de las actividades.

4.8.10 Difusión de radio IEVI

Hace seis meses se creó, dentro del mismo portal de la web, el link de radio IEVI (frecuencia en Internet). Con su creación se busca que a través de anuncios dominicales, boletines, carteleras y demás medios se publicite la radio y se motive a la gente capacitada, en Comunicación Social, a integrarse a este nuevo proyecto, el cual tiene como objetivo establecer una programación interesante que motive y aliente a los radioescuchas mediante mensajes de esperanza.

4.8.11 Boletines informativos por correo electrónico a miembros de IEVI

Se actualizará la base de datos de todos los miembros y se procederá a enviar información de interés (eventos, actividades, conferencias, etc.) de IEVI, con el fin de llegar por diversos medios a cada uno de los colaboradores y a potenciales asistentes. Además será un mecanismo también para establecer relaciones con otros grupos cristianos que deseen participar.

4.8.12. Creación de perfil de IEVI en facebook, difusión video corporativo, carteleras creativas

Es importante que IEVI utilice herramientas nuevas de vanguardia con las cuales pueda interactuar con sus diferentes públicos, incluso en las redes sociales. También es

importante la difusión del video corporativo a miembros nuevos de la congregación, miembros interesados en colaborar en los grupos y personas de injerencia que visiten la iglesia. De esta manera, tanto el público interno como externo conocerá de su labor y se estrecharán lazos con otras organizaciones. Por otro lado, la creación de carteleras creativas fortalecerá la comunicación interna y fomentará el interés y la participación de actividades.

4.8.13 Creación brochure institucional, dípticos, trípticos informativos.

El brochure, díptico y tríptico tendrán como objetivo dar a conocer al público interno y externo, la filosofía institucional de IEVI (misión, visión, valores, etc.) y las áreas de servicio que ofrece. Todo esto con la finalidad de que los interesados tengan una visión más amplia de las actividades que realiza IEVI y se sientan motivados a participar, involucrarse o acceder a cualquier tipo de ayuda. Antes del desarrollo y aprobación del material corporativo, la persona encargada deberá elaborar un bosquejo de cada material comunicacional para presentarlo a los líderes de cada grupo.

4.8.14 Familión IEVI 2011

Casa abierta y feria de exposición de la institución y sus áreas de servicio. Actividad abierta a todo el público, con la participación de cada uno de los colaboradores. Evento masivo que convoca a un gran número de personas, en donde se distribuirá material informativo, se colocará afiches y stands creativos, pero sobretodo será una reunión de integración, participación y motivación institucional.

4.9 MATRIZ INVOLUCRADOS, PRESUPUESTO

ACCIÓN	AREA IMPACTO	REQUERIMIENTOS	RESPONSABLE	VALOR
1.- Programación de Sistema de Intranet	Consejo Directivo, Consejo Pastoral, Área Administrativa.	-Técnico especializado para instalación. - Computadoras. -Espacio mínimo de 1000MB. - Elaboración de contenidos para subir al sistema.	Empresa Eje Comunicaciones. La empresa capacita a tres personas, para que después ellos vayan actualizando la información sin necesidad de un técnico.	\$448.00
2.- Creación de una política de comunicación interna	Todos los niveles Consejo Directivo, Consejo Pastoral, Área Administrativa, Colaboradores áreas de servicio.	Participación de todos los niveles -Material para 22 personas, en los cuales se encuentre el respectivo documento.	Personal de Comunicación Costo por impresión y demás materiales para taller	\$100.00
3.- Creación y difusión de video corporativo	Consejo Directivo, Consejo Pastoral, Área Administrativa, Colaboradores áreas de servicio	- DVDS (200) Costo técnico por elaboración	Personal de Comunicación	\$200.00 \$650.00
4.- Elaboración de Brochure Institucional	Difusión especialmente a los colaboradores de las áreas de servicio, los cuales necesitan conocer más a fondo de la Institución	Reuniones de planificación para revisión contenidos y recopilación material fotográfico	Graphico Diseño Impresión 500 brochures, 20 páginas full Color	\$210.00 \$775.00
5.- Elaboración de dípticos o trípticos corporativos.	Colaboradores áreas de servicio.	Reuniones de planificación para revisión contenidos y recopilación material fotográfico.	Graphico Diseño tríptico Diseño díptico Impresión 1000 dípticos Impresión 1000 trípticos	\$90.00 \$80.00 \$500.00 \$750.00

ACCIÓN	AREA IMPACTO	REQUERIMIENTOS	RESPONSABLE	VALOR
6.- Elaboración de organigramas generales y específicos	Todos los niveles	Reuniones y entrevistas en todas las áreas para trabajar en equipo.	Responsable de Comunicación y representantes de los grupos.	\$250.00
7.- Mantenimiento y actualización de pág. web	Todos los niveles	Coordinación con empresa encargada del trabajo. Recopilación del material informativo.	Publicorp (por los 6 meses)	\$600.00
8. Talleres de comunicación efectiva y asertiva	Todos los niveles Consejo Directivo, Consejo Pastoral, Área Administrativa, Colaboradores áreas de servicio.	Reuniones con todo el personal involucrado. Materiales para los talleres	Personal de Comunicación	\$450.00
9. Elaboración de carteleras creativas	Todas las áreas de trabajo	-Reuniones de coordinación. - Material para la elaboración.	Comisiones de trabajo	\$150.00
10. Familión IEVI Feria exposición	Toda la Institución	Preparación de Stands Materiales	Comisiones de las diferentes áreas	\$600.00
			Subtotal	\$5. 853.00
			Pago a comunicador por proyecto 6 meses	\$3600.00
			TOTAL	\$9.453.00

Nota: Este proyecto está programado para seis meses

Realizado por Mónica Guevara

4.10 Cronograma general de actividades.

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES PLAN DE COMUNICACION INTERNA

Acción	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CREACION Y MANTEMIMIENTO DE INTRANET	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CREACION Y DIFUSIÓN POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X																
CREACIÓN DE ORGANIGRAMAS GENERALES Y ESPECÍFICOS		X		X		X		X																
DIFUSIÓN VIDEO CORPORATIVO	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
ESTRUCTURACIÓN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BROCHURE INSTITUCIONAL	X	X	X	X																				

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Acción	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DÍPTICOS ÁREAS DE SERVICIO									X	X	X	X												
RENOVACIÓN CARTELERAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ACTUALIZACIÓN PÁGINA WEB IEVI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PERFIL IEVI EN REDES SOCIALES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE FACILITADORES COMUNICACIONALES	X	X	X	X	X	X	X	X																

CAPÍTULO CINCO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 La “Iglesia Evangélica de Iñaquito” IEVI es una organización fundada en 1955, con carácter social con apoyo de misioneros de la radio HCJB y la ayuda de nacionales. Nace de la necesidad de brindar asistencia en salud y ayuda espiritual paralelamente a la creación del albergue indígena, actual Hospital Vozandes (Quito) fundado en el mismo año.

5.1.2 La Iglesia Evangélica de Iñaquito tiene legalidad institucional, y es reconocida por el Ministerio de Gobierno como un organismo eclesiástico nacional, con personería jurídica No. 162 del 25 de mayo de 1966 y estatutos actualizados en el Registro Oficial No. 615 del 18 de junio de 2009. Es decir, cumple con las obligaciones tributarias correspondientes.

5.1.3 IEVI es una organización eclesial muy diversa. Está constituida por miembros de toda clase social, etnia, cultura, edad, nivel educación, etc. Esto genera una riqueza de conocimientos y aportes que hacen de la iglesia un lugar de interacción y de servicio. Por tal motivo, la planificación estratégica de la comunicación interna debe ser diversa, acorde al nivel de recepción y a las necesidades de todos quienes hacen la comunidad.

5.1.4 IEVI busca cada día atender de mejor manera a su público interno, por tal motivo busca utilizar las herramientas más creativas e innovadoras para llegar e informar a sus miembros y colaboradores.

5.1.5 La Iglesia Evangélica de Iñaquito se ha caracterizado por ser una institución de denominación Independiente, es decir depende de sí misma para su desarrollo y sustento económico. Además, se ha destacado por difundir una doctrina sana que es respaldada en acciones concretas de servicio.

5.1.6 IEVI cuenta con las condiciones administrativas y de infraestructura para empezar un este nuevo proceso de planificación estratégica en las comunicaciones.

5.1.7 IEVI es un referente para otras organizaciones e iglesias evangélicas en Quito y el Ecuador, en cuanto a la implementación de grupos de servicio para la familia y la sociedad local, y la capacitación a sus miembros.

5.1.8 El trabajo en equipo, en IEVI, constituye un pilar fundamental dentro de las áreas de servicio comunitario. Los voluntarios (por convicción personal) escogen participar en el área de su preferencia, acorde con sus habilidades, talentos y convicciones. IEVI los motiva y los ayuda a explorar sus habilidades para ser líderes de influencia.

5.1.9 Desde el año 2010, IEVI ha manejado un nuevo sistema de planificación. Es decir, se ha establecido objetivos estratégicos (en base a su filosofía) para la coordinación semestral de las actividades de los grupos.

5.1.10 En IEVI existe una escasa cultura de comunicación, esto se debe básicamente por la falta de planificación de políticas y protocolos (registradas oficialmente en documentos y puestos en práctica) de comunicación interna.

5.1.11 No todos los coordinadores de las diferentes áreas de la organización eclesial tienen la habilidad necesaria para manejar adecuadamente la interacción comunicacional y para establecer políticas de comunicación.

5.1.12 En IEVI se han dado problemas comunicacionales por el mal uso de los canales de comunicación (en varios casos); poca delimitación de políticas específicas, falla en los procesos de interacción comunicacional en el área Administrativa (básicamente por parte de los ejes centrales, pastor Coordinador y Administrador) y lo más importante una planificación estratégica en esta área.

5.1.13 IEVI ha sido el centro de encuentro, en varias ocasiones, de eventos masivos importantes a nivel evangélico, fomentando la unidad y el apoyo a diferentes organizaciones nacionales e internacionales en el ámbito cristiano.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Estructuración inmediata del área de Comunicación Institucional, ya que sin esta área es imposible levantar las bases y los cimientos para el actual proceso de cambio que busca la organización.

5.2.2 Creación urgente e inmediata de políticas y protocolos de comunicación que sean difundidas y puestos en práctica en toda la institución, a través de la capacitación.

5.2.3 Creación de organigramas generales y funcionales de IEVI para todos los grupos, enfocados en flujos de comunicación.

5.2.4 Realizar una campaña masiva que permita crear una cultura de comunicación en todo el entorno de la organización.

5.2.5 Afianzar las relaciones interpersonales entre todos los niveles de IEVI, mediante actividades que lo propicien, ya que de esta manera la comunicación interna llegará de una manera más rápida a todos.

5.2.6 Desarrollar talleres y capacitar a todos los colaboradores de IEVI en temas de comunicación, identidad corporativa, clima organizacional, etc.

5.2.7 Elaboración de manuales organizacionales básicos: manual de identidad, manual de bienvenida y manual de inducción.

5.2.8 IEVI necesita elaborar un manual de procesos y funciones (con el respaldo del área Administrativa y con un especializado en Recursos). Es importante establecer estos límites para un adecuado funcionamiento de la organización.

5.2.9 Aumento de capacitaciones en liderazgo, con el fin de impulsar proyectos comunitarios en varias zonas de Quito.

5.2.10 Contratar personal para el área de Recursos Humanos, ya que no existe al momento, con el fin de que se encargue de realizar descripción de funciones y puestos.

5.2.11 Se debe manejar criterios de planificación estratégica en todos los ámbitos, para el buen cumplimiento de las metas institucionales y como parte del trabajo en equipo (planificación de proyectos).

5.2.12 El manejo de la imagen visual en logos, boletines, afiches, página, etc., es apropiada y llamativa, sugiero que en toda la organización se realice un manual de imagen corporativa.

5.2.13 Es importante que la organización se proyecte con una visión en Relaciones Públicas, con el fin de que consolide su imagen pública y pueda trabajar en proyectos conjuntos con otras organizaciones, de esta manera se optimizará los recursos disponibles propios y de sus aliados, en busca de mejores resultados que impacten a la sociedad, independientemente de su credo.

5.2.14 Dentro del área de Desarrollo Social es vital que exista una persona profesional capacitada en la elaboración de proyectos, de esta manera el trabajo será más efectivo y coordinado.

5.2.15 Fomentar la unión, cooperación y solidaridad entre los miembros, a través de charlas y conferencias en microempresas (por parte de los mismos empresarios-miembros de la iglesia) a los miembros de menor condición económica que estén interesados.

5.2.16 Creación de una red de facilitadores comunicacionales que se encarguen de difundir información a todo nivel.

5.2.17 Realizar actividades recreativas con todos los voluntarios (paseos) que los motiven y los impulsen a continuar sirviendo en la organización. Además reconocer los años de servicio, a través de ceremonias de reconocimiento a la labor realizada.

5.2.18 Realizar dos eventos masivos al año, con el fin de realizar una feria abierta de exposición en la cual todo el público pueda conocer a la organización y los servicios que ofrecer.

5.2.19 Continuar apoyando los talentos y habilidad de los miembros, a través de talleres (clases) en canto, danza, teatro, música y capacitaciones en liderazgo. Esto los motiva en gran manera.

5.2.20 Colaborar con otras organizaciones eclesiales que necesitan del apoyo y asesoría en temas de servicio comunitario.