

**Análisis de la comunicación interna del Consejo de  
Regulación y Desarrollo de la Información y  
Comunicación (CORDICOM-Ecuador).**

**Francisco José Aguirre Crespo**

**Fecha de presentación: 9-V-2018**

**Tutor: Profesor José Álvarez Marcos**

**Análisis de la comunicación interna del Consejo de  
Regulación y Desarrollo de la Información y  
Comunicación (CORDICOM-Ecuador).**

**Francisco José Aguirre Crespo**

**Fecha de presentación: 9-V-2018**

**Tutor: Profesor José Álvarez Marcos**

**Análisis de la comunicación interna del Consejo de  
Regulación y Desarrollo de la Información y  
Comunicación (CORDICOM-Ecuador).**

**Francisco José Aguirre Crespo**

**Tutor: Profesor José Álvarez Marcos**

**Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política**

**2017-2018**

## Índice

Resumen .....	1
1. Introducción.....	2
1. Objetivos y metodología.....	3
2.1 Objetivo general y objetivos específicos .....	3
2.2 Metodología .....	4
2.3 Métodos .....	4
2.4 Población y muestreo.....	5
2. Comunicación .....	6
3.1 Comunicación Institucional.....	6
3.2 Comunicación interna en las instituciones públicas .....	8
3.3 Herramientas de comunicación interna .....	9
3.4 Políticas.....	11
3.5 Líderes y el impacto del público interno .....	11
3.6 Planificación .....	13
3.7 Paradigma del siglo XXI Joan Costa .....	14
3. Cordicom.....	17
4.1 Misión.....	17
4.2 Visión .....	18
4.3 Objetivos .....	18
4.4 Valores Institucionales.....	18
4.5 Organigrama .....	20
4.6 Identidad Visual.....	21
4.7 Mapa de públicos .....	21
4.8 Antecedentes .....	23
4. Trabajo de campo .....	24
5.1 Encuesta.....	24
5.1.1 <i>Diseño de encuesta (Ver anexo 1)</i> .....	24
5.1.2 <i>Valoración de los resultados de la encuesta</i> .....	24
5.2 Entrevista.....	36
5.2.1 <i>Diseño de la entrevista (Ver anexo 2)</i> .....	36
5.2.2 <i>Desarrollo de la entrevista</i> .....	36
5. Conclusiones.....	41
Referencias bibliográficas.....	43
ANEXOS.....	46
Anexo 1. Diseño de la encuesta .....	47
Anexo 2. Diseño de la entrevista .....	50

## Resumen

Desde hace 13 años en el Ecuador, la imagen externa de las instituciones públicas mejoró de manera considerable. Se reestructuró completamente el sistema de atención al cliente, y se brindó un servicio más ágil a través de plataformas tecnológicas, redistribuyendo las plazas de trabajo y mejorando el salario del funcionario.

No obstante la comunicación institucional interna nunca fue “remodelada” y se mantuvieron los mismos tratos, ritos y mitos de la antigüedad, creando un sentimiento de conformidad en el funcionario público. Este es el caso del Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación (Cordicom).

A pesar de ser una institución recientemente creada (2013), no existió un verdadero cambio comunicativo interno, en el que pueda existir un espacio de retroalimentación real entre los empleados, los directivos y la institución; el manejo comunicacional se mantiene a través de chismes, rumores, ordenes, amenazas y sanciones.

Todo esto ocasiona que el empleado haga sus labores de manera justa y necesaria, sin motivación alguna y sin tener un real motivo para contribuir con un plus por la mejora de su institución y país.

La comunicación institucional es un componente vital para el presente y futuro de cualquier tipo de organización. Con el buen uso de ésta se puede generar una imagen positiva en sus públicos, evitar actitudes negativas, fomentar un buen clima laboral y aumentar la eficiencia laboral.

Es por eso que la comunicación interna es el primer eslabón que se debe tomar en cuenta minuciosamente para que los funcionarios sean capaces de realizar sus funciones de manera correcta y a la vez transmitir confianza en su entorno y al exterior.

## 1. Introducción

En Ecuador, a raíz de la creación de la Ley Orgánica de Comunicación de 2013, se instituyó el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación, — en adelante CORDICOM —, teniendo como objetivo “crear e instaurar normativas y mecanismos para desarrollar, proteger y regular los derechos de la comunicación e información de conformidad con la Constitución, la Ley Orgánica de Comunicación y demás normas afines” (CORDICOM, 2013).

A lo largo del tiempo, las instituciones públicas han sido un campo laboral en donde el funcionario es atraído por su salario pero, en la mayoría de casos, estos no son tomados en cuenta a la hora de crear una cultura institucional.

El CORDICOM, una institución en la que no se ha podido establecer una comunicación interna correcta, creando de esta manera una cultura debilitada en donde la rotación de personal es permanente debido a su carencia en este tema.

Pocos empleados conocen la misión, visión, valores, objetivos y no se sienten identificados con su lugar de trabajo, ocasionando muchas veces falta de productividad y un clima laboral negativo.

Es importante señalar que la institución posee un área de comunicación y específicamente un puesto para la comunicación interna, la cual no ha sido tomada en cuenta por la mayoría de autoridades que han pasado por la institución.

La escasez de canales de comunicación bien estructurados, poco esfuerzo al sentido de pertenencia de los empleados hacia el Consejo y la falta de atención a la comunicación interna, han producido en su público interno un ambiente laboral poco favorable a lo que se desea, creando conflictos y discusiones innecesarias que afectan su productividad.

Por consiguiente, las ventajas de contar con una comunicación interna ordenada, encabezada por un profesional experto en el tema, ayudaría a encarrilar de manera cierta los problemas dichos anteriormente. De esta forma se podrá crear una interacción correcta

y positiva entre empleados teniendo en cuenta sus valores, principios y normas que generen un ambiente positivo de trabajo entre el empleado y la institución. De igual manera que se desarrolle una identificación y consecuentemente su calidad en sus puestos de trabajo y logro de objetivos e imagen institucional.

De igual manera las autoridades deberán tomar como una responsabilidad constante el apoyo a este ámbito para que de esta manera se pueda llegar a los objetivos de manera eficaz, teniendo un clima laboral adecuado.

La carencia de investigaciones y análisis en esta importante área en Ecuador, sumada a la experiencia profesional vivida por el autor en este establecimiento, han motivado que este Trabajo de Fin de Máster sobre la comunicación Interna de dicho Consejo se realice con un fin profesional con un enfoque académico.

Para recabar datos de manera correcta para esta investigación se utilizan herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, que ayudarán a sacar información profunda para el posterior análisis. De esta manera podremos determinar los problemas con mejor precisión y consecutivamente proponer estrategias y acciones para poder solucionarlos.

## **1. Objetivos y metodología**

### **2.1 Objetivo general y objetivos específicos**

El objetivo general del presente trabajo es analizar la comunicación interna de Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación (CORDICOM) con el fin proponer un proyecto estratégico de comunicación para su mejora. De esta manera contaremos con los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar las herramientas, políticas y canales de comunicación para el conocimiento de su cultura institucional.

- Conocer el comportamiento, las normas y valores de los funcionarios para mejorar su sentido de pertenencia.
- Analizar el ambiente de trabajo para el conocimiento de las causas que afectan su desarrollo.

## 2.2 Metodología

Se utilizará un estudio correlacional para establecer el nivel de relación que existe entre la comunicación interna con la cultura y el clima laboral de los miembros de la empresa. De esta manera podremos conocer el grado de efectividad que tiene su comunicación.

El alcance exploratorio se realizará debido a que no se ha estudiado en la administración pública ecuatoriana caso como éste. Podremos conocer con prolijidad las interacciones, el ambiente de trabajo así como las herramientas y canales de comunicación interna empleados.

El alcance descriptivo y explicativo se realizará para analizar y exponer las características y la estructura de la comunicación interna con el fin de recabar datos del público interno y de la misma experiencia del autor.

## 2.3 Métodos

Se empleará el método analítico – deductivo para investigar las causas y efectos de la comunicación interna en el uso y comportamiento de los funcionarios y así determinar la escenario actual del Consejo a través de la investigación cuantitativa. De esta manera se logrará emplear conclusiones generales para explicaciones puntuales.

Por otro lado se utilizará el método sintético – inductivo, que servirá para la proponer un plan estratégico de comunicación a través de la comunicación interna y buscar las posibles respuestas que partan de acontecimientos puntuales a través de la investigación cualitativa.

De esta manera se podrá conocer con prolijidad el empleo de la comunicación interna y tener una propuesta acertada.

La metodología del estudio para este trabajo será multimodal. El enfoque cuantitativo para recabar y dar estudio a la información por medio de datos netamente numéricos y cuantificables. Los resultados serán datos puramente cuantificables y de esta manera poder graficar la cantidad de personas que estén a favor o en contra de un tema y otro.

Por otro lado la investigación cualitativa “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri et al., 2010:7). Esta ayudará a dar interpretación a las emociones y pensamientos del público.

#### 2.4 Población y muestreo

La población estudiada la integran los propios funcionarios del CORDICOM que suman 118 empleados, abarcando al personal de direcciones, coordinaciones, administrativo, transporte, seguridad y limpieza.

La muestra investigada es un censo que abarca al 100% de los funcionarios; esto se debe a la posibilidad de tener un alcance a todos estos sin ninguna dificultad a través de buenas relaciones, la facilidad tecnológica y la apertura recibida. Por consiguiente no habrá margen de error y se procesará aplicando encuestas para su tabulación e interpretación. De igual manera se recabará datos

Por otro lado se realizarán dos entrevistas concretas a la especialista en comunicación Carol Abedrabbo, quien ha ejercido esta profesión en instituciones francesas y hoy en día se encuentra en Ecuador y al Mtr. José Luis Garcés en Comunicación Política e Institucional, quien actualmente labora como jefe de comunicación interna en el sector bancario.

El contraste de experiencias de los profesionales nos ayudará a conocer las diferentes aristas de la comunicación así como su *know how*.

## 2. Comunicación

De manera general, la comunicación ha sido definida como la transmisión y/o intercambio de mensajes de un emisor y receptor.

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta de una respuesta, opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado enviado (Vargas, 2009:26)

Ésta se realiza de manera habitual y constante, por tanto “la comunicación es acción y la acción es comunicación” (Costa, 2009:3). De esta forma, si se emplea de manera correcta la comunicación en una institución, las acciones serán consecuentes y podrá ser percibida por los receptores.

### 3.1 Comunicación Institucional

José María La Porte (2005) define la Comunicación Institucional como “el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad, incluyendo dentro del concepto de institución también a las empresas.”

Es de vital importancia saber cómo manejar y transmitir el mensaje comunicacional para los diferentes públicos, es por eso que la percepción que estos tengan, ayudará a que sus procesos se desarrollen sin inconvenientes y su imagen sea positiva.

Así pues, la comunicación institucional es “la estructura que une entre sus públicos y la institución para alcanzar sus objetivos planteados manteniendo una imagen positiva.” (Ventura y otros 2001:163).

Desde hace 13 años en el Ecuador, la imagen externa de las instituciones públicas mejoró de manera considerable. Aprovechando la coyuntura de bonanza petrolera por el gobierno de turno, se difundieron de manera permanente mensajes propagandísticos, se reestructuró completamente el sistema de atención al cliente, brindando un servicio más ágil a través de plataformas tecnológicas, redistribuyendo las plazas de trabajo y mejorando

el salario del funcionario.

Bien es cierto que la mejora de un salario puede influir en la productividad del empleado, no obstante la comunicación institucional interna nunca fue “remodelada” y se mantuvieron los mismos tratos, ritos y mitos de la antigüedad, creando un sentimiento de conformidad en el funcionario público.

Por consiguiente, no existió un verdadero cambio comunicativo interno, en el que pueda existir un espacio de retroalimentación real entre los empleados, los directivos y la institución; el manejo comunicacional se mantiene a través de chismes, rumores, ordenes, amenazas y sanciones. Todo esto ocasiona que el empleado haga sus labores de manera justa y necesaria, sin motivación alguna y sin tener un real motivo para contribuir con un plus por la mejora de su institución y país.

La imagen institucional es un aspecto que debe ser minuciosamente cuidado porque representa "todas las acciones, los hechos reales, los mensajes y las apelaciones (el conjunto de las acciones factuales y las acciones simbólicas) tienen cada uno en sí mismo sus particularidades propiedades objetiva: son lo que son y dicen lo que dicen" (Costa, 2010: 66).

Por consiguiente, a través de la comunicación interna se debe proyectar todo de manera estratégica, real y precisa.

El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados. (Álvarez, 2002:6)

En definitiva, el análisis de comunicación interna de esta institución ayudará para que se pueda conocer de manera exacta sus falencias y poder contribuir con una propuesta adecuada.

### 3.2 Comunicación interna en las instituciones públicas

"La comunicación interna (...) es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de políticas estratégicas de la compañía" (Villafañe, 2008: 238).

La comunicación interna se encarga de la totalidad de actividades realizadas para la creación, mantenimiento y mejora de las relaciones entre sus miembros y permitan, a través de diferentes mecanismos y políticas, mantenerse tomados en cuenta, motivados e integrados para poder crear un ambiente de trabajo íntegro y alcanzar los objetivos de la institución.

García Jiménez (1998:1) describe la comunicación interna como si no fuera un fin, por el contrario un camino e instrumento irremplazable para llevar a cabo cualquier tipo de acción en una empresa, que logra un comprometimiento psicológico que relaciona al público con las instituciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador y el trabajo en equipo.

Cualquier tipo de información o mensajes que se realice dentro de una organización, deben estar perfectamente sincronizados con su filosofía y debe tener facilidad de captación y comprensión en lo que se emita para que el receptor no tenga la posibilidad de generar dudas ni confusiones.

Así pues, la forma en cómo se transmite la información deseada se puede realizar de tres maneras distintas: oral, visual o escrita. La transmisión de esta puede ser informal, a través de rumores u opiniones y formalmente que son mensajes previamente estructurados figurados en diferentes tipos de canales corporativos para dar a conocer sobre algo en específico y que en la mayoría de casos, no necesita de retroalimentación. De la misma manera hay otros tipos de comunicaciones que requiere de una respuesta (imperativa) o que se realicen acciones sin obligación (exhortiva).

Álvarez (2002:5) define la comunicación interna como la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y

movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

Así pues, el flujo comunicativo se puede presentar en varias orientaciones: la horizontal, que se emite entre funcionarios de un mismo nivel jerárquico; la vertical, que se dirige en uno o dos sentidos y están subdivididas entre ascendente y descendente. La primera circula desde un nivel inferior hacia un superior (rendiciones de cuentas o algún reporte requerido por un nivel superior) y la segunda que va desde un mando superior a inferior (instrucciones y órdenes).

Así también Caldevilla (2010:10) dice que sin comunicación interna es imposible reforzar la cultura corporativa. Existen múltiples herramientas dentro de la comunicación interna y todas componen un flujo comunicativo interno.

### 3.3 Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación interna más populares pueden ser categorizadas de la siguiente manera (Silva, 2015: 16)

#### **Analógicas:**

- **Tablones informativos:** Es una de las herramientas más utilizadas en las instituciones. Sirve para difundir mensajes de interés y avisos importantes para los públicos internos (misión, visión, objetivos, anuncios de conferencias, capacitaciones, concursos, reuniones, etc.) Es de vital importancia la actualización y buena ubicación de esta cartelera para que tenga un constante interés en su público.
- **Revista Institucional:** Este documento ayuda a difundir información institucional como su filosofía, metas, conmemoraciones etc. Puede ser emitida de manera digital o impresa.
- **Reuniones:** Espacios en donde se reúne a la totalidad o a un grupo determinado de funcionarios para expresar algún aviso o disposición de manera física o por video conferencia. Esta siempre debe estar comandada por un moderador. Esta herramienta permite llegar de manera directa a sus oyentes y tiene la ventaja de

captar a más de uno en un tiempo reducido. De igual manera es un espacio en donde se puede obtener una retroalimentación de manera instantánea.

- **Manual de acogida:** Es un escrito dirigido exclusivamente a los empleados. Su función es tratar de que el empleado pueda tener a la mano los valores, objetivos, misión, visión, organigrama. Así también como las normas, reglamentos, procedimiento de seguridad y políticas de trabajo.
- **Boletín:** Son mensajes informativos urgentes y son transmitidos por correo electrónico, intranet o por folios impresos distribuidos en la institución.
- **Buzón de sugerencias:** Es un espacio que puede ser física o electrónico en donde recepta comentarios, opiniones, criterios y sugerencias por parte del funcionario. Ayuda a dar un primer pronóstico de la situación con sus públicos.

### **Digitales:**

- **Correo electrónico institucional:** Con este elemento se puede emitir información de manera directa y veloz a través de un dispositivo electrónico y puede ser sobre acontecimientos, noticias, invitaciones o información de interés para sus públicos.
- **Intranet:** Esta herramienta permite conectar de manera rápida a los diferentes departamentos de la empresa, ayudando a la difusión de información y recepción de mensajes.

(Se pueden añadir algunas herramientas analógicas y transformarlas a digitales como la cartelera informativa, boletín informativo, revista institucional etc.) .

### **Digital Social:**

- **Redes sociales:** Herramienta que poco a poco se va tornando más importante para los públicos ya que son plataformas en que todos los usuarios están permanentemente conectados. Facebook, Twitter, MySpace, YouTube, Instagram, LinkedIn, entre otras.

- Blogs: Son páginas en internet que tratan de alguna temática en específico que es de interés y que genere opinión por parte del trabajador.

Si todas estas herramientas se emplean a través de un uso correcto de mensajes, se pueden crear acciones afirmativas en que la comunicación interna marche de manera eficaz.

### 3.4 Políticas

Dentro de este tema, las políticas institucionales juegan un papel importante. "La empresa posee un conjunto de políticas corporativas que tienen carácter estratégico, la gestión de éstas constituye el objeto del *managment* estratégico" (Villafañe, 2008: 243).

De esta manera, son tres los tipos de políticas: las consultadas, que fueron investigadas con antelación y sondeadas hacia los destinatarios antes de ser instituidas; las formuladas son hechas por los directivos a través de los valores y normas; Y las implícitas que se caracterizan por su sentido común y del día a día que son normas no solo en el aspecto laboral sino también en la cotidianeidad.

Es importante decir que al momento de transmitir un mensaje a través de una política, herramienta o estrategia, el contenido debe estar elaborado de tal forma que el destinatario pueda entender y acatar de manera fácil y sin confusiones.

Consecuentemente, y para poder llevar a cabo todo lo antes mencionado se debe contar con un profesional especializado en comunicación que pueda entender, crear o reforzar estas herramientas y canales de comunicación interna.

### 3.5 Líderes y el impacto del público interno

El público interno cumple un papel fundamental para llegar conseguir resultados importantes en una organización. Un trabajador que a su vez realiza sus funciones laborales, puede convertirse en el principal publicista que permita proyectar una imagen positiva y de confianza hacia el exterior.

Los trabajadores son, asimismo, una fuente informativa de primera magnitud para los medios de comunicación y una preocupación permanente para las Administraciones Públicas. Finalmente, constituyen una referencia para la sociedad en su conjunto, que adivina en ellos el reflejo de la imagen corporativa de las empresas donde prestan sus servicios. (Álvarez, 2007:4)

Para alcanzar este objetivo, los líderes deben estar capacitados para dirigir con profesionalidad y puedan transmitir a su personal a cargo de manera acertada creando una armonía en el mensaje y en el ambiente de trabajo.

"Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Correa, 2009:15).

Sin un buen liderazgo ninguna comunicación puede ser aceptada de manera asertiva. Los funcionarios con jerarquía o poder de decisión, son los principales generadores de un buen comportamiento, de cultura y comunicación que permita que toda acción sea encarrilada a lograr los objetivos planteados.

Por el contrario, cuando se transmite un mensaje acompañado de una mala actitud, puede que esta no sea recibida correctamente por rechazo del receptor. Es por eso que los mandos altos "deben ser conscientes que sus actos comunican tanto o más que sus palabras- las normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores" (Capriotti, 1999: 75).

De esta manera, si el directivo transmite con positivismo, cuidando las formas comunicativas y actuando con respeto y claridad, será recibida de la misma manera por los funcionarios. Por consiguiente la conducta del empleado cambiará favorablemente, logrando así un ambiente laboral proactivo y tendrá como resultado final una buena predisposición por realizar sus funciones.

La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente intranet, si se prescinde del

contacto personal. Si mi jefe no me habla, no hay comunicación que valga, ni ascendente ni descendente. (Álvarez, 2007: 3)

Así pues el impacto que tiene el público interno a través de un buen liderazgo debe ser aprovechado a favor para que de esta forma realicen un trabajo eficiente en sus labores y a su vez sean embajadores de marca puertas afuera.

### 3.6 Planificación

Una de las piezas fundamentales en la comunicación interna para poder prevenir cualquier tipo de dificultades institucionales es la planificación. "...la comunicación interna, no es más que una planificación de acciones para el público interno en coordinación con los recursos humanos" (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008: 28). Por consiguiente es importante que la empresa tenga una planificación de crisis tanto para su producto o servicio así como para su talento humano.

"Es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos" (Castro, 2007:5).

Para poder realizar una planificación ordenada, se debe clasificar en dos tipos de plazos: corto y largo plazo.

- Corto plazo: Al nivel de gerentes de área, subgerentes o supervisores, determina planes específicos y metas a corto plazo
- Largo plazo: Al más alto nivel ejecutivo, determina la dirección de la empresa, las expansiones, las construcciones, los grandes objetivos, la participación en el mercado, el crecimiento potencial, el plan de inversiones, el grado de diversificación, etc. (Tomado de Universidad Ecotec, 2011:2).

Por tal motivo, el empleo adecuado de las herramientas antes mencionadas,

acompañada de una planificación bien estructurada dan como resultado una comunicación interna eficaz para que se pueda llevar a cabo cualquier tipo de acción.

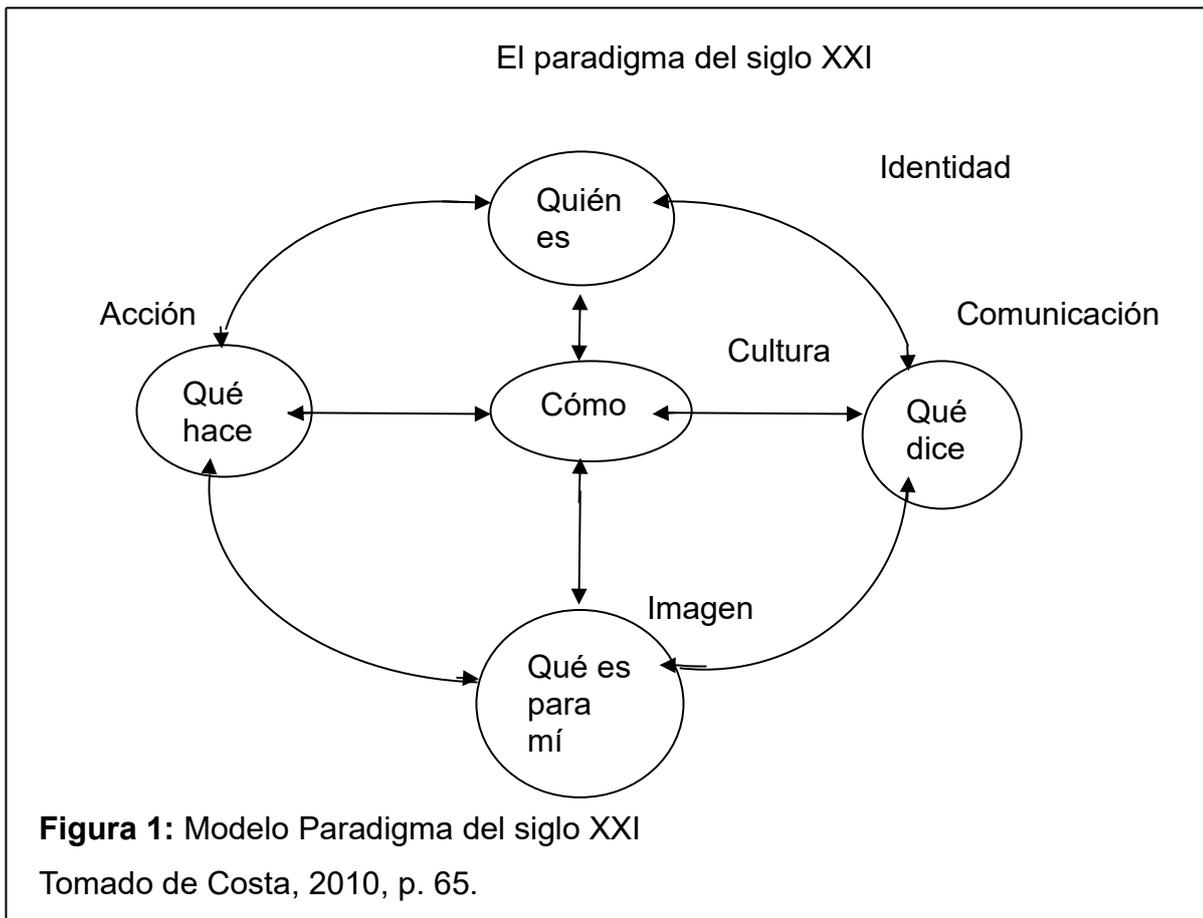
### 3.7 Paradigma del siglo XXI Joan Costa

Joan Costa fue el creador de varios procesos para el establecimiento, comprensión y evaluación de imagen de instituciones. Es uno de los pioneros en impartir dichos procedimientos de comunicación e información a las propias organizaciones.

Entre sus obras publicadas, destaca su libro *Dircom hoy*, en donde manifiesta la teoría del paradigma del siglo XXI, centra su argumentación en cinco aristas que se encuentran en la comunicación interna de las empresas: la identidad, acción, comunicación, cultura e imagen.

”Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación, y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios” (Costa, 2010:10).

De esta manera es imprescindible que una persona a través de su *know how* pueda concadenar cada una de estos eslabones para que pueda ser reflejado hacia afuera con una imagen positiva con la ciudadanía.



A través de este modelo empleado por Joan Costa, se puede observar como cada engranaje está vinculado al otro, es decir que si uno de estos no funciona correctamente, afecta a los demás. De esta forma, describiremos brevemente cada una de ellas.

La identidad es definida como "el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de sus singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro" (Costa, 2010: 64).

Así pues, dentro de las instituciones, la pérdida de valor de esta constituye un factor a investigar, porque sin una identidad bien constituida, no existe ningún cimiento que logre alcanzar una cultura sólida.

Existen 3 tipos de identidad, la objetiva, la subjetiva y la distintiva:

En primer lugar la objetiva trata básicamente sobre cómo está conformada estructuralmente la institución, en coordinación con el estatuto legal, su trayectoria, razón

social, organigrama, capital así también como todo lo que hace en torno a su servicio o producto.

Por otro lado la identidad subjetiva se refiere a lo que el organismo dice ser y hace sumado a la identidad objetiva. Esta es emitida en una cadena comunicativa entre el público interno y externo.

La identidad distintiva en cambio es generadora de valores, que enmarcan una personalidad distinta y única a las demás y que conllevan a que el público distinga la imagen.

Acción, "emprender es actuar. Y la acción es guiada por la misión que la empresa se ha impuesto y por la visión propia que tiene del sentido que ha de dar la acción" (Costa, 2010: 64). Es decir, la acción es realmente lo que la institución hace y es 100% dependiente de la comunicación.

De la misma manera la acción es "inseparable de la comunicación. Y viceversa. Cuando ambos vectores son coherentes en la dinámica empresarial se imbrican en uno sólo, y más potente, a través de la cultura. Así se manifiestan como un todo a través de las diversas manifestaciones internas y externas" (Costa, 2010: 66).

Es el único recurso para poder transmitir cualquier tipo de mensaje ligado a la cultura e identidad de la organización. De esta forma si la comunicación está manejada de manera deficiente, no contarán acciones correctas que permitan una cultura e identidad deseada y de esta manera se creará una imagen perjudicial para la institución.

Es decir que un buen empleo de la comunicación ayuda a que haya una ordenada interrelación con todas las herramientas que se utilicen y logren una armonía que pueda ser percibida hasta por el público externo.

"La comunicación es más fuerte que la acción. La empresa es la suma de los tres vectores que culminan en la imagen: lo que es y hace (la identidad de su ser y estar); el modo propio cómo lo vive y lo hace (la cultura y la conducta); y el cómo transmite todo esto hacia adentro y hacia su entorno (la comunicación)" (Costa, 2010: 66).

La cultura según Combes (s.f:10) es el comportamiento que abarca la filosofía, los valores, el ambiente, las reglas, las normas de trabajo y las tradiciones.

De tal forma, cultura corporativa fortalecida influye de manera directa en la comunicación interna de la organización, influyendo en los propios comportamientos, valores, normas y creencias de los trabajadores creando un clima óptimo de trabajo. "Es la transformación activa y viviente de la Identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa" (Costa, 2010: 64).

Finalmente la imagen son "todas las acciones, los hechos reales, los mensajes y las apelaciones (el conjunto de las acciones factuales y las acciones simbólicas) tienen cada uno en sí mismo sus particularidades propiedades objetiva: son lo que son y dicen lo que dicen" (Costa, 2010: 66).

De esta manera, la calidad del manejo comunicacional interno siempre afecta de manera directa a la imagen percibida por los públicos. Si cada una de los elementos antes mencionados son tomados en cuenta y trabajados de manera correcta, el clima y la respuesta tanto del público interno como el externo va a ser positiva.

### **3. Cordicom**

El Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación fue creado a raíz de la primera Ley Orgánica de Comunicación en Ecuador el 25 de junio de 2013. Este Consejo tiene como propósito "ratificar el compromiso de garantizar los derechos ciudadanos a una información y comunicación diversa, plural, incluyente y participativa" (Cordicom, s.f).

#### **4.1 Misión**

Diseñar e implementar normativas y mecanismos para desarrollar, proteger y regular los derechos de la comunicación e información de conformidad con la Constitución, la Ley Orgánica de Comunicación y demás normas afines.

## 4.2 Visión

Ser el organismo público que lidere los procesos de democratización de la comunicación e información, y la ampliación del acceso de todas las personas de forma individual o colectiva a medios y tecnologías relacionadas con este campo, para que se garantice el pleno ejercicio de sus derechos constitucionales y alcancen el Buen Vivir.

## 4.3 Objetivos

- Regular las condiciones para el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley Orgánica de Comunicación.
- Formular lineamientos e instrumentos de alcance general y específicos para generar las condiciones materiales que permitan el ejercicio de los derechos de la comunicación bajo los principios de interculturalidad, plurinacionalidad y participación ciudadana.
- Democratizar y ampliar el acceso equitativo a las frecuencias de radio y televisión, así como a los medios y tecnologías.
- Normar la producción y difusión de la publicidad y sus condiciones de inversión y distribución en los sectores público y privado.
- Implementar la gestión por procesos requerida para la adecuada operación de la Institución.
- Garantizar la provisión de talento humano especializado para el cumplimiento de la misión institucional.
- Organizar, gestionar y optimizar un sistema de gestión presupuestaria basado en calidad de inversión y gasto.

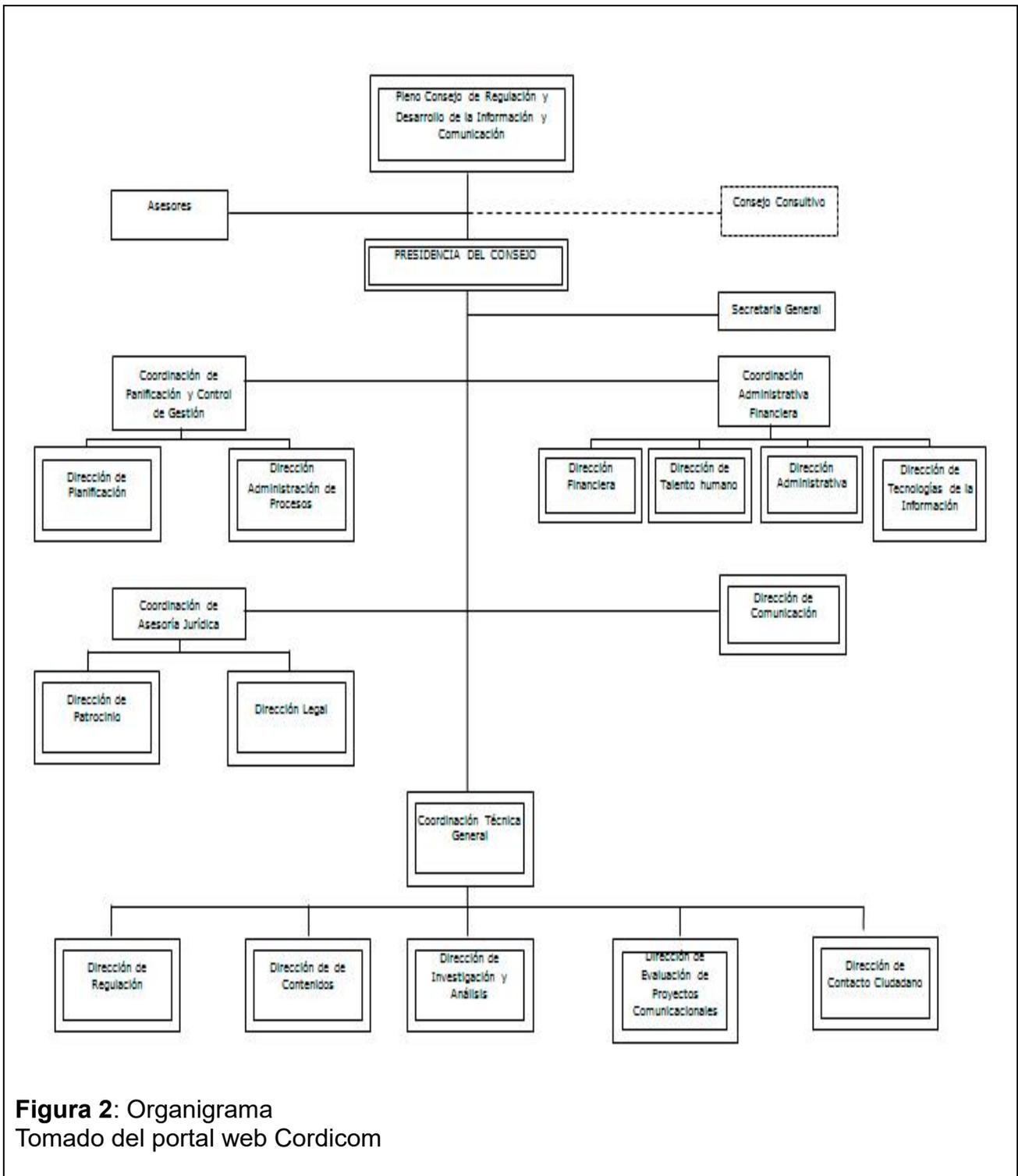
## 4.4 Valores Institucionales

- **Transparencia:** Acción permanente de visibilización del proceso de gestión institucional, que debe cumplirse en la relación con los distintos actores involucrados, como un mecanismo de control y legitimidad social, para un uso eficiente, eficaz y equitativo de los recursos públicos.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento oportuno de las tareas encomendadas en el tiempo establecido, sujeto a los procesos institucionales, con efectividad y orientado al logro

del Buen Vivir.

- Lealtad: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos, y priorizando los intereses institucionales por encima de los particulares.
- Integridad: Proceder y actuar con coherencia entre lo que se dice y se hace, cultivando la honestidad, el respeto a la verdad y a la dignidad humana.
- Colaboración: Actitud de iniciativa y cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias a fin de cumplir efectivamente la misión institucional.
- Calidez: Forma de expresión y comportamiento, de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y diversidad.
- Respeto: Reconocimiento y consideración a cada persona como un ser único, con intereses y necesidades particulares, con énfasis en los grupos de atención prioritaria.

## 4.5 Organigrama



**Figura 2:** Organigrama  
Tomado del portal web Cordicom

## 4.6 Identidad Visual



El logotipo está compuesto por tres colores que asemejan a la bandera ecuatoriana, predomina el amarillo con tres eslabones seguido equitativamente por el azul y rojo. Es importante indicar que el logotipo es la única identidad visual que posee la institución y está la utilizan para todo tipo de material institucional y suministro. Cabe recalcar que no posee ningún tipo de manual institucional interno y no se ha hecho énfasis en establecer una tipografía institucional que haga reconocible todo comunicado oficial

## 4.7 Mapa de públicos

A partir de todo lo expuesto anteriormente, se ha elaborado un mapa de públicos internos. Éste es un instrumento que permite observar como el público interno es diferenciado por escalas de prioridades para que de esta manera se pueda tener un esquema claro hacia dónde y cómo debe ser transmitido cualquier tipo de comunicación.

Es importante saber que cada uno de estos públicos se interrelacionan de manera directa o indirecta, por lo que toda planificación debe ser tomada en cuenta a raíz de este mapa de públicos.



Como primer nivel se encuentran los servidores públicos, que constituyen alrededor del 80% del total de la plantilla y son la base fundamental de la institución. Cabe recalcar que todos los servidores públicos pueden ocupar puestos administrativos o técnicos. No obstante el servidor público de apoyo, que en este caso son los conductores y mensajero, poseen un salario menor a los del resto de servidores públicos. El servidor público nombrado o por nombramiento, es el único que posee un contrato vitalicio al ganar un concurso de merecimiento por lo que el resto de funcionarios cuentan con un contrato indefinido o anual que este puede ser renovado o no.

Es importante aclarar que en el Ecuador al momento que un funcionario se jubila, deja de trabajar automáticamente en la institución. En el Cordicom no ha existido el caso

de este particular debido a que es una institución relativamente nueva y en su mayoría son funcionarios de mediana edad.

En segundo nivel se encuentran los cargos de directores, coordinadores y autoridades. Al ser cargos de confianza son de libre remoción debido a que son otorgados por la autoridad de turno y cambian según las necesidades o requerimientos del jerárquico superior.

En el último nivel se encuentra el personal de colaboración que es el personal de guardianía y limpieza que es contratada de empresas externas que brindan este servicio y tienen muy poco contacto con el resto de empleados. De igual manera se encuentra el gobierno que influirá permanentemente sobre el CORDICOM por ser una administración pública. Por último está el sindicato de trabajadores que son el organismo que protege y vela por todos los trabajadores y trabajadoras de este sector.

#### 4.8 Antecedentes

Al ser una institución nueva, su única prioridad fue instaurar de manera rápida y muchas veces desorientada las bases, procesos, actividades, funcionarios y sede. Cabe mencionar que la experiencia adquirida por el autor en este establecimiento ayuda a recabar datos importantes y alarmantes que ayudarán a la investigación a aportar conclusiones y sugerencias.

Las oficinas en donde opera el consejo son en una casa antigua remodelada que no cuenta con toda la ergonomía necesaria para el buen trabajo del servidor público. Por las tardes un sector del edificio se ve cegado por el sol imposibilitando su buen quehacer. De igual manera por la falta de ventilación, el calor es sofocante y agota al personal.

En un promedio de cuatro años y medio, la institución ha cambiado por cuatro ocasiones de autoridad por lo que eso conlleva un cambio de equipo desestabilizando a los funcionarios administrativos. Por esta razón la rotación del personal ha sido permanente, quitando estabilidad laboral a muchos funcionarios creando un ambiente de duda y miedo por perder el puesto de trabajo. Todo esto afecta al comportamiento laboral y la eficiencia de sus labores.

Como ya se habló previamente, existe una falencia en todos sus procesos comunicacionales creando una cierta improvisación y descuido a la hora de emitir cualquier tipo de mensaje. De igual manera la responsable de comunicación interna no tiene conocimientos específicos del tema debido a que es formada como comunicadora social y su experiencia profesional ha sido únicamente en labores periodísticas por lo que limita la capacidad de planificación y ejecución de buenas prácticas comunicacionales.

#### **4. Trabajo de campo**

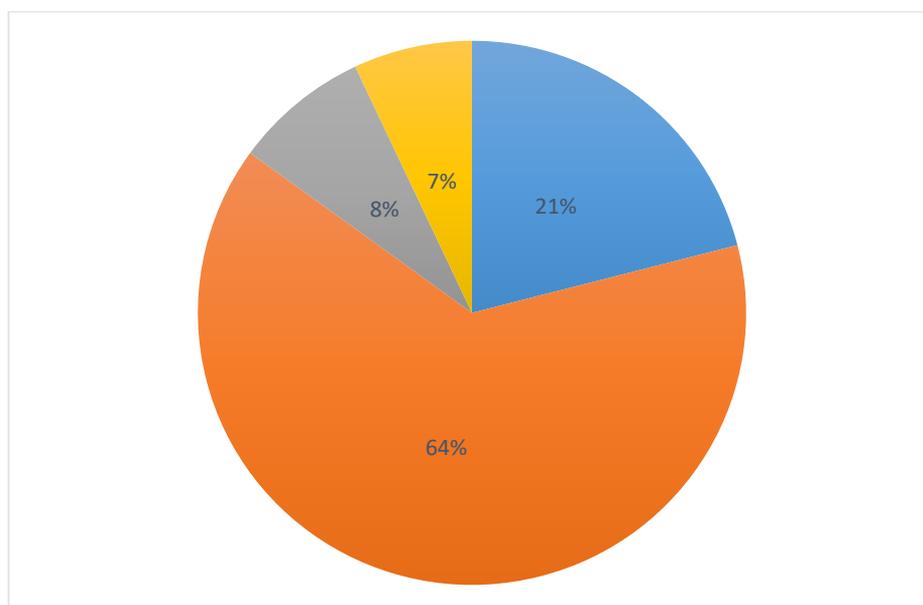
##### **5.1 Encuesta**

*5.1.1 Diseño de encuesta (Ver anexo 1)*

*5.1.2 Valoración de los resultados de la encuesta*

**1. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).**

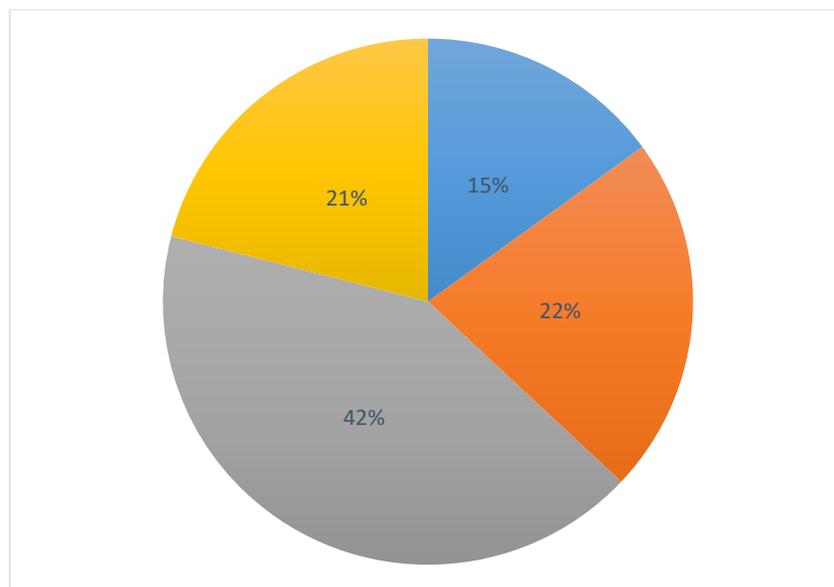
No la conozco	21%	25 personas
La conozco algo	64%	76 personas
La conozco bien	8%	9 personas
La conozco muy bien	7%	8 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: Es notable que más de la mitad de encuestados conoce algo de la filosofía o misión de la empresa, no obstante un gran porcentaje (35%) no conoce en absoluto. Al ver estos resultados, se puede concluir que es importante que se difunda de manera intensiva y permanente la filosofía a todos los empleados.

2. Independientemente de su antigüedad en la empresa. ¿Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

No sé destacarlos	15%	19 personas
Dudo si sabría destacarlos	22%	26 personas
Creo que puedo destacarlos	42%	48 personas
Puedo destacarlos con certeza	21%	25 personas
TOTAL	100%	118 personas

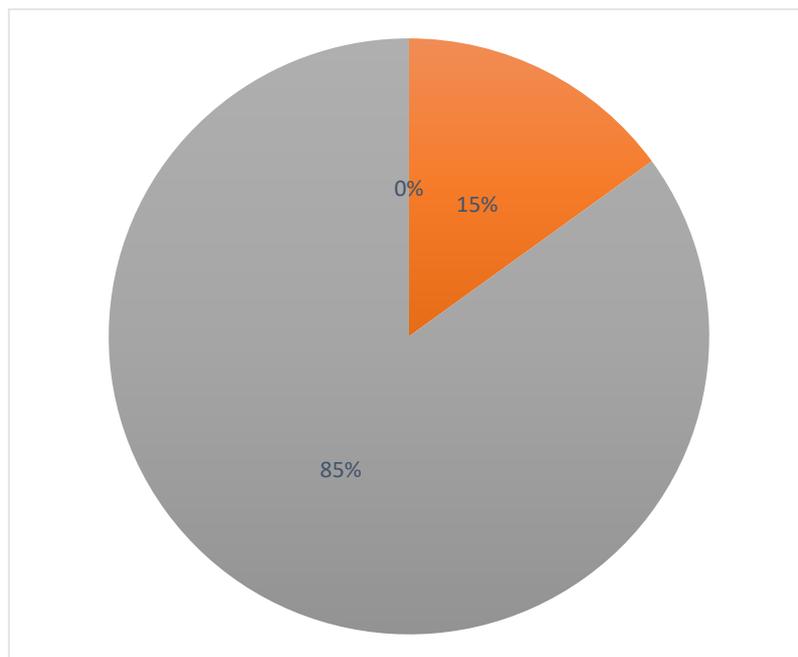


Conclusión: Casi el 60% del personal reconoce que hay valores o características que se han mantenido en el tiempo. Es importante notar que se ha cultivado grandes valores que se reconocen por la mayoría, sin embargo, se necesita establecer estrategias para que exista una cultura corporativa arraigada para que el 42% restante conozca y lo aplique en el día a día.

### 3. ¿Conoce quién es el encargado(a) de la comunicación interna?

Lo sé con certeza ( )  
No lo sé ( )  
Dudo si lo sé ( )

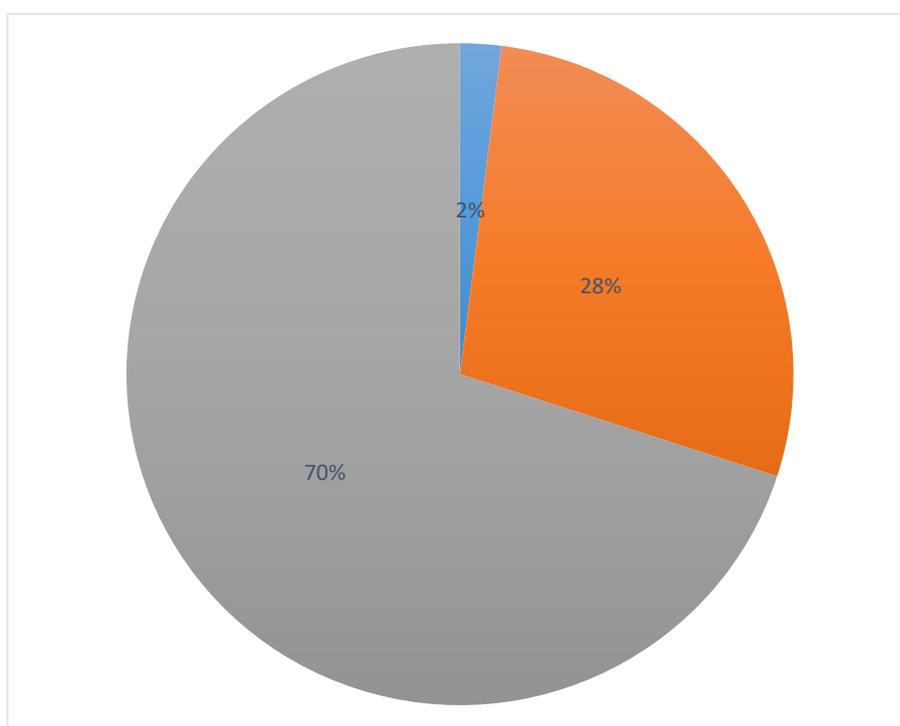
No lo sé	0%	0 personas
Dudo si lo sé	15%	18 personas
Lo sé con certeza	85%	100 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: La gran mayoría (85%) conoce con seguridad al propietario de la empresa, mientras que un 15% lo conoce en parte. No existe un empleado que lo desconozca. Es importante mantener estas cifras para un conocimiento integral de la empresa por parte de los trabajadores.

#### 4. ¿Qué tan comprometido y motivado se siente con la institución?

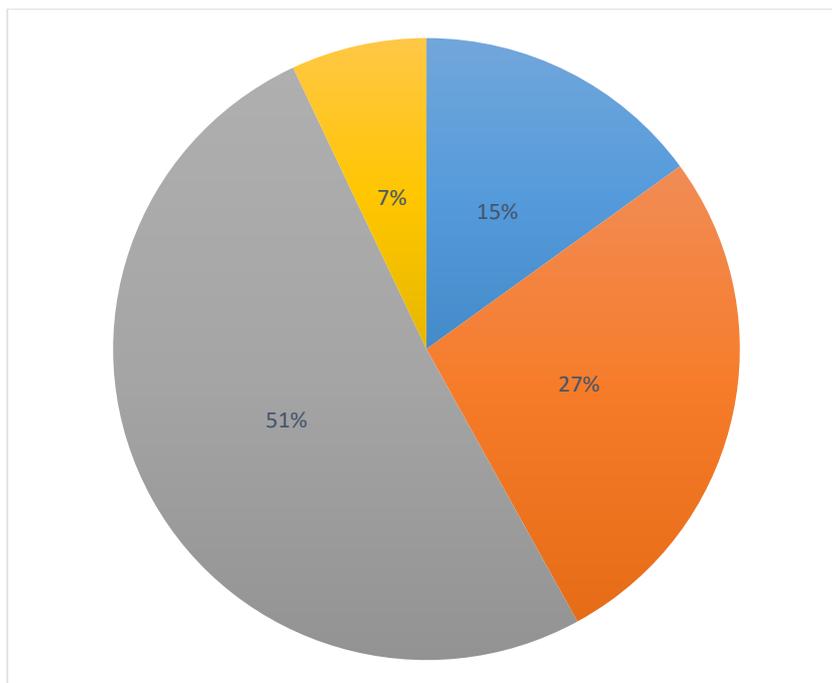
Nada	2%	2 personas
Parcialmente	28%	33 personas
Totalmente	70%	83 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: El 70% se siente totalmente comprometido, el 28% parcialmente y el 2% nada. Sin embargo un importante porcentaje (30%) de los empleados no se siente comprometido y motivado del todo. De igual manera no existe un fuerte interés a actividades enfocadas en el personal y la empresa. Es importante trabajar en su cultura corporativa y su clima laboral para que no exista ningún empleado desmotivado o descomprometido.

5. En igualdad de condiciones profesionales y de salario. ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

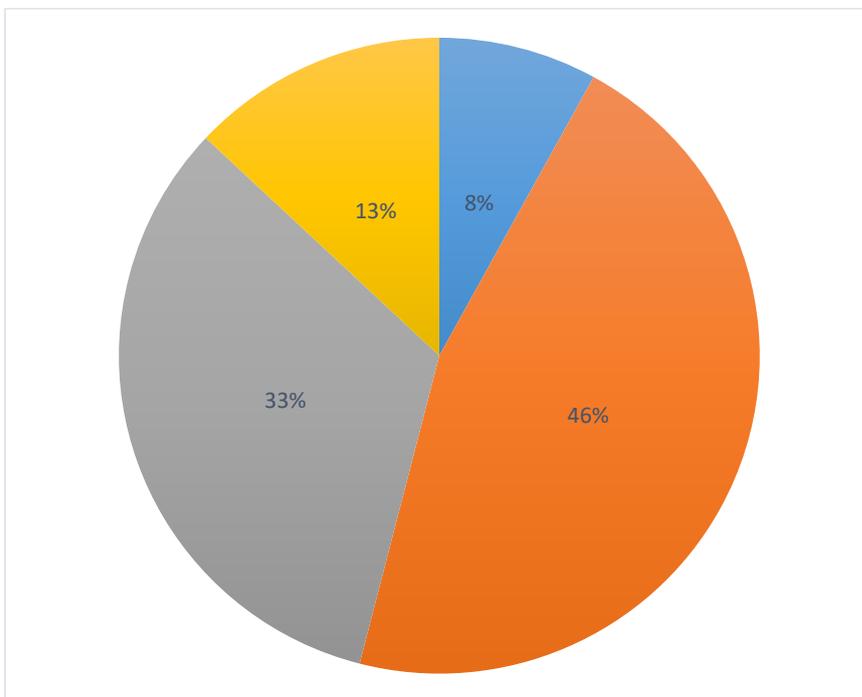
Sí, sin duda	15%	18 personas
Creo que sí	27%	30 personas
Creo que no	51%	60 personas
No, sin duda	7%	10 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: El 53% de los empleados no cree que se cambiaría de empresa, seguido del 30% que está seguro de que se quedaría. Es importante que se trabaje con su cultura corporativa para que ese 17% que duda y asegura que se cambiaría de empresa en igual de condiciones, pueda cambiar su percepción y tener una empresa enteramente comprometida.

6. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

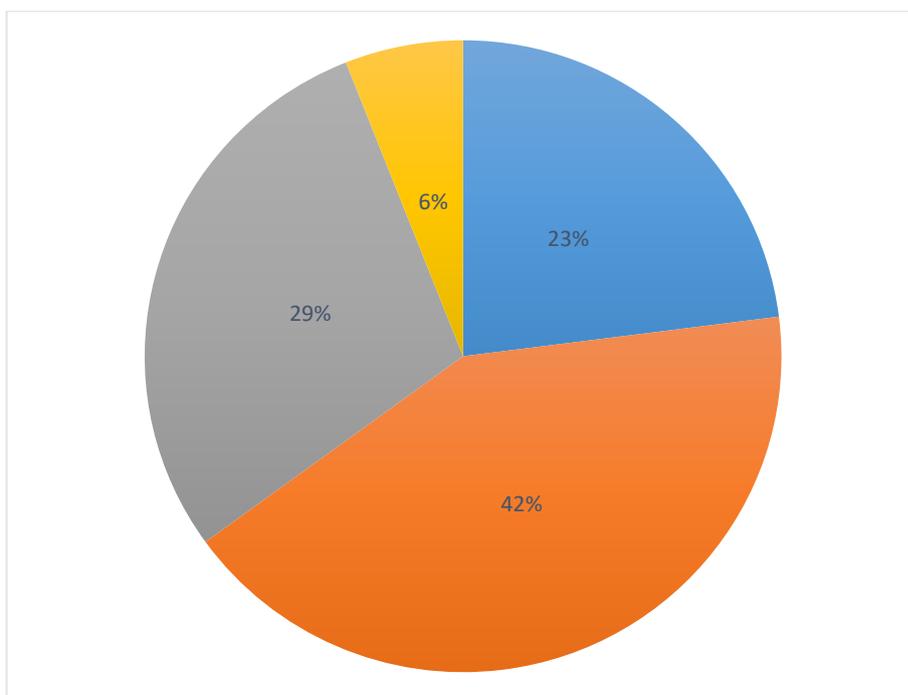
Malas	8%	10 personas
Regulares	46%	54 personas
Buenas	33%	39 personas
Muy buenas	13%	15 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: Casi la mitad de la población (46%) tiene una relación regular con su jefe inmediato seguido de un 33% que califica de buena. Es importante como un primer avance, se trabaje con el personal que tiene bajo su responsabilidad a funcionarios en su equipo para que la gran mayoría pueda mejorar sus relaciones.

7. ¿Siente que la institución se preocupa por el bienestar del funcionario?

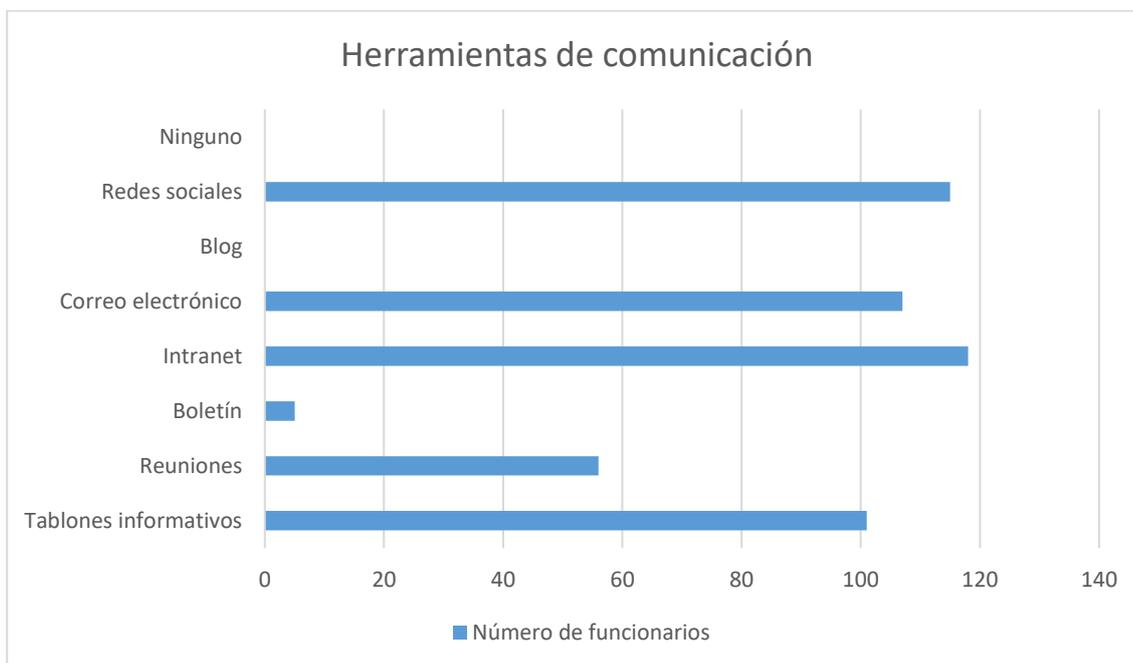
Nada	23%	27 personas
Poco	42%	49 personas
Bastante	29%	35 personas
Mucho	6%	7 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: Como ya lo habíamos desvelado anteriormente, el 27% del público interno encuestado siente que la propia institución no presta la suficiente atención que merece el funcionario mientras que el mayor porcentaje 42% la califica de forma escasa. Es una cifra preocupante que debe ser atendida y que pueda ser potenciada por el resto de funcionarios que si creen que lo hace de manera correcta.

8. ¿Cuáles son los canales o herramientas que usted recibe la información de la institución?

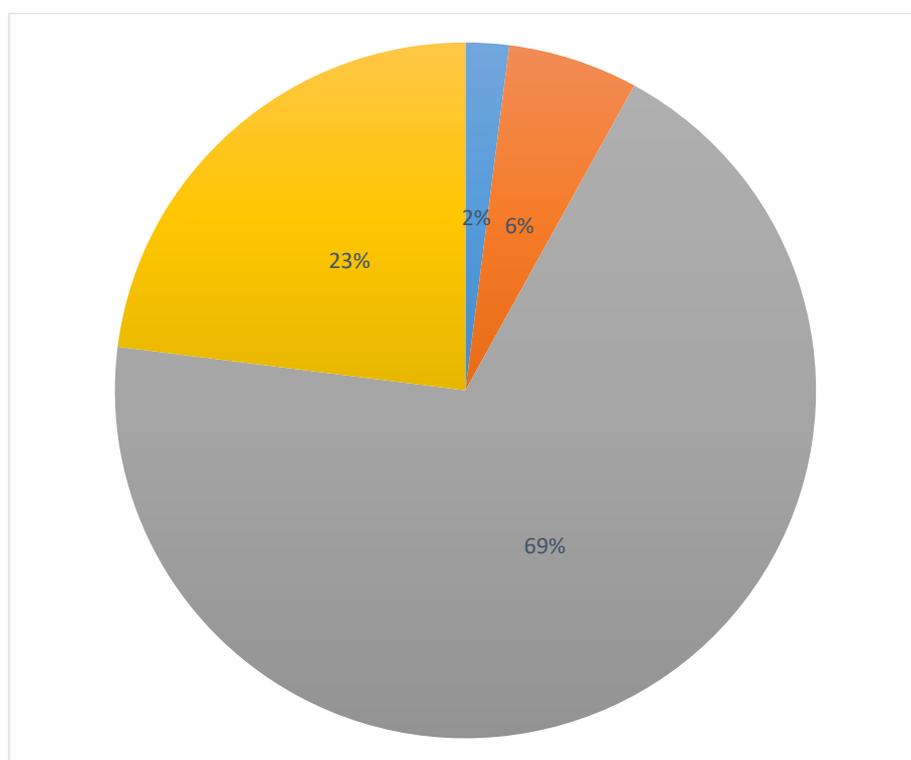
Tablones informativos	101 personas
Reuniones	56 personas
Boletín	5 personas
Intranet	118 personas
Correo electrónico	107 personas
Blog	0
Redes sociales	115 personas
Ninguno	0



Conclusión: La totalidad de los encuestados ha identificado como el intranet como la herramienta en la que recibe permanentemente información. De igual manera las herramientas más percibidas por los funcionarios son los tablones informativos (101 personas) y el correo electrónico (107 personas). Es importante que se puedan explotar el resto de herramientas para que el funcionario tenga siempre a disposición información clara y sencilla de parte de la institución.

### 9. ¿Cómo valora la información recibida?

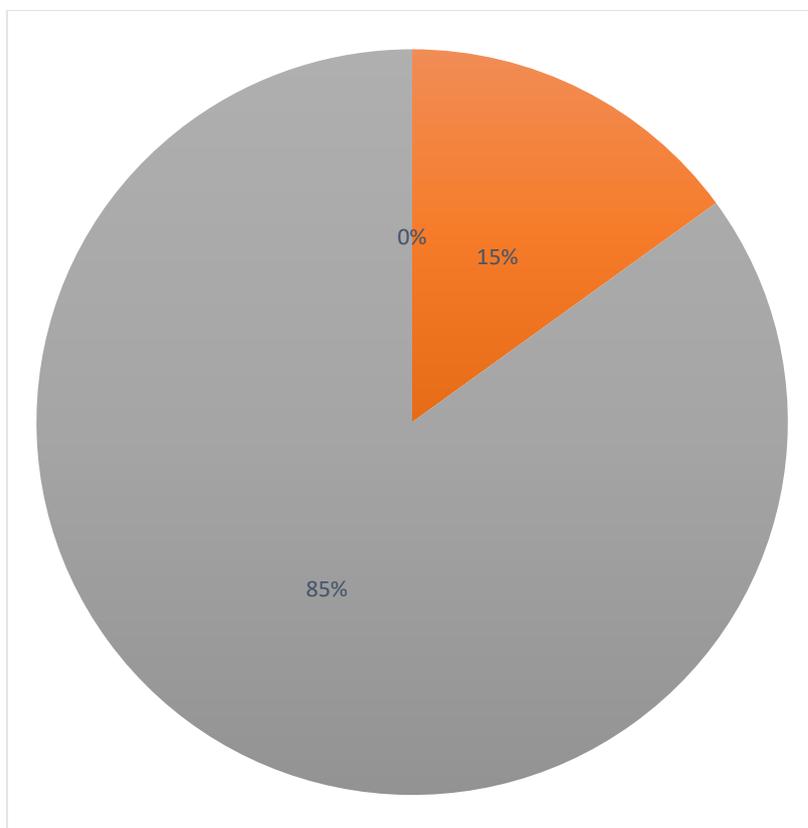
Es escasa y confusa	2%	3 personas
Es poco clara	6%	7 personas
Es suficiente	69%	81 personas
Es rica y abundante	23%	27 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: La gran mayoría de la población (69%) cree que la información recibida es suficiente mientras que el 23% piensa que es rica y abundante. Es importante mantener estos índices para que el receptor sea participe de toda la información brindada de parte de la institución.

10. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? (movimientos de personal, planes, noticias etc.)

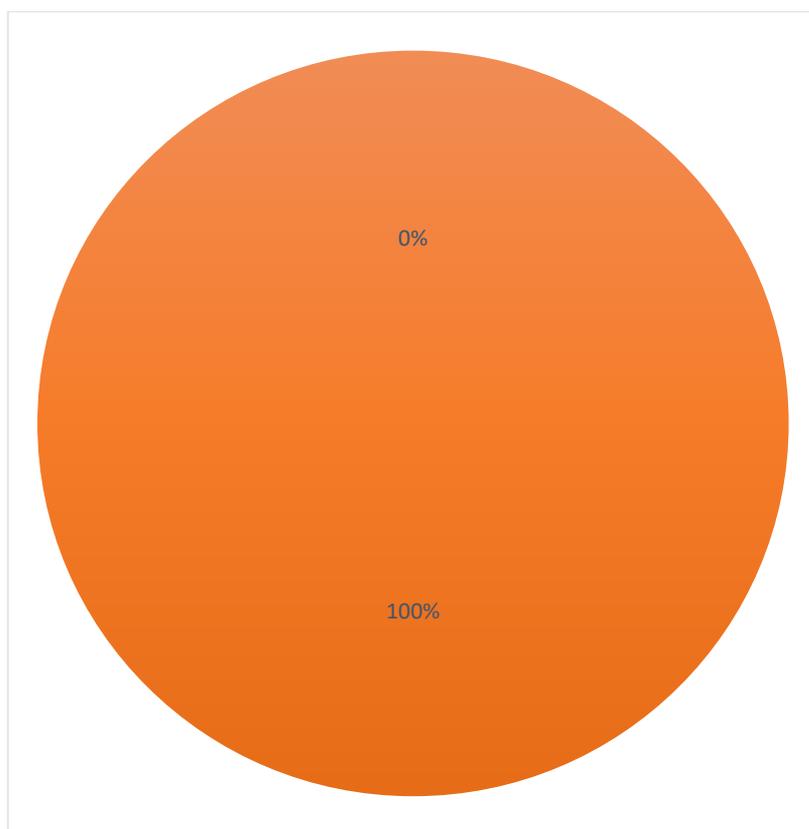
No recibo información	0%	0 personas
Sí, a veces	15%	18 personas
Sí, periódicamente	85%	100 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: Es claro que el la totalidad de los funcionarios recibe información, no obstante, es importante trabajar con el 15% de la población para que pueda recibir de manera constante la información emitida.

11. ¿Se han realizado con anterioridad encuestas del clima interno de la institución?

Sí	0%	0 personas
No	100%	118 personas
TOTAL	100%	118 personas



Conclusión: Es rotunda la respuesta de todos los encuestados al responder que es la primera vez que reciben un test acerca del clima interno de la institución. Es importante que este tipo de encuestas sean llevados periódicamente para medir el grado de satisfacción del público interno.

## 5.2 Entrevista

Las entrevistas se llevaron a cabo por la herramienta digital *Skype* el día 3 de abril a la especialista en comunicación Carol Abedrabbo y el día 4 de mayo al Mtr. José Luis Garcés. Su experiencia académica y profesional es de gran ayuda en este análisis debido a que ella ha desempeñado sus funciones en Francia y en Ecuador.

### *5.2.1 Diseño de la entrevista (Ver anexo 2)*

### *5.2.2 Desarrollo de la entrevista 1*

Perfil de la entrevistada:

Franco-ecuatoriana de 33 años, estudios universitarios en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas y Máster en Manejos Gerenciales en Suiza. Más de 10 años de experiencia en agencias de comunicación del Ecuador y cargos directivos en instituciones públicas y privadas del Ecuador en Comunicación Organizacional.

Ha ejercido su profesión en administraciones públicas europeas y latinoamericanas principalmente en cargos de comunicación. Actualmente Directora de comunicación de Interfibra / Roland S.A en Ecuador.

- *¿Qué canales de comunicación interna tendría que poseer una institución?*

Bueno, no existe un modelo exacto de canales de comunicación interna porque cada institución es totalmente distinta y única a las demás. Pero partiendo de una base es importante que siempre tengan canales o medios escritos, tecnológicos y orales. De estos podemos destacar las reuniones, intranet, correo electrónico, chats internos, las redes sociales corporativas, buzón de sugerencias entre otras. Algo que me gusta destacar para conocer temas un poco más delicados y de paso ayuda con la filiación del personal, son los eventos sociales que realiza la institución. Allí el funcionario se relaja y por el simple hecho de cambiar de ambiente, siempre es más honesto contigo y con la empresa.

- *¿El encargado de la comunicación interna, que conocimientos básicos debe tener si no es un profesional especializado?*

Yo he tenido colegas que han sido abogados, psicólogos, periodistas que se han encargado de la comunicación interna de varios sitios. Esto es debido a que en el pasado no existían carreras especializadas para este tan importante aspecto de las instituciones. De esta manera yo recomiendo que un encargado de la comunicación interna debe tener alguna especialización en este tema, puede ser un diplomado o un máster, pero es importante que todo ese conocimiento que se imparte en la academia sea plasmado en los lugares de trabajo; no siempre es solo experiencia.

- *¿Cómo se puede diagnosticar de manera correcta la comunicación interna?*

La mejor manera de diagnosticar la comunicación interna es realizando un plan de comunicación. De esta manera puedes utilizar varios tipos de herramientas de medición como las encuestas, la observación, reuniones, estadísticas.

- *¿Con qué frecuencia se debería enviar información interna al personal y por cuales herramientas?*

La frecuencia debe ser periódica y por las herramientas que antes te mencioné. El público interno es nuestro principal recurso para cualquier institución. De esta manera si cuidamos este aspecto, solo traemos cosas positivas.

- *¿Con qué periodicidad se debe realizar un Plan de Comunicación?*

Es relativo, como te dije no hay una receta perfecta para esto. Pero yo recomiendo que se realice una vez cada año o cada dos. Esto varía dependiendo de sus requerimientos y necesidades.

- *¿Qué políticas de comunicación interna deben existir en una administración?*

Dentro de este plan de comunicación que se vaya a crear, es importante implementar una serie de normas, políticas y pautas de comunicación para que de esta manera se pueda manejar de manera organizada. Es como un manual pequeño en donde tienes un proceder para cada tipo de información. Este manual se puede realizar con

el especialista, directivos y también con funcionarios para que sea claro, fácil y no se cometan errores.

- *¿De qué manera se debe preocupar la institución por fortalecer el trabajo en equipo? ¿Qué actividades se sugiere realizar en mejora del clima laboral?*

Este es un aspecto muy importante que muchas veces es relegado inconscientemente. El trabajo en equipo no es solo conformar un proyecto y hacerlo entre varios. El trabajo en equipo es compañerismo, ambiente laboral, apoyo etc. Las actividades pueden ser variadas: Métodos de compensación o premios, eventos sociales, sentirse escuchados, mantener una buena relación entre directivos y funcionarios.

- *¿Con tu experiencia profesional, cuáles son las diferencias entre la comunicación en Europa y en Ecuador?*

Aunque no lo creas en la mayoría de aspectos se asemejan porque de a poco se van ajustando los temas de comunicación. Claro en Europa va más rápido que en Ecuador pero es normal. La mayor brecha es la calidad de educación y preparación que hay en Europa. También los derechos de los ciudadanos que cambia según la legislatura de cada país.

### 5.2.3 Desarrollo de la entrevista 2

Perfil del entrevistado:

José Luis Garcés. Ecuatoriano 35 años, Licenciado en Comunicación con mención en Prensa, Radio y Televisión por la Pontificia Universidad Católica de Quito y Máster en Comunicación Política e Institucional por el Instituto Universitario Ortega y Gasset de Madrid.

Más de 10 años de experiencia en agencias de comunicación del Ecuador y cargos directivos en instituciones públicas y privadas del Ecuador en Comunicación Organizacional. Actualmente Jefe de Comunicación Interna y Cultura Organizacional de

Banco Internacional en Quito. Profesor Universitario en la Pontificia Universidad Católica de Quito en Redacción Periodística y Taller de Expresión oral por 2 años.

- *¿Qué canales de comunicación interna tendría que poseer una institución?*

Esto siempre depende de la institución, de su cultura y de su dispersión, pero en la actualidad canales digitales son los que llevan la vanguardia y permiten una comunicación más rápida y cada vez más de ida y vuelta.

- *¿El encargado de la comunicación interna, que conocimientos básicos debe tener si no es un profesional especializado?*

Si no es un profesional en comunicación, creo que debe tener conocimientos de psicología, marketing profesionales y no profesionales, conocimiento claro de la cultura de la empresa, de su filosofía y de cómo la gente está acostumbrada a relacionarse en la misma, ya sea para mantenerse o cambiar.

- *¿Cómo se puede diagnosticar de manera correcta la comunicación interna?*

La frase “lo que no se mide, no se puede gestionar” es muy válida también en el tema de la comunicación, actualmente los canales digitales como redes sociales o apps nos generan una feedback constante de cómo va la organización en varios ámbitos de la comunicación interna, pero creo que hacer encuestas, focus groups y cualquier técnica tradicional es muy válido para ahondar en esas necesidades, lo importante de diagnosticar es hacer de los números acciones.

- *¿Con qué frecuencia se debería enviar información interna al personal y por cuales herramientas?*

No creo que existe una fórmula exacta y adecuada, como dije antes, depende de la organización y su cultura, pero lo que sí queda claro es que en la actualidad el ámbito cuantitativo está saturado, la gente consume una gran cantidad de información por muchos medios y sin mover más que un dedo, por lo que el reto está en cómo captar

la atención de las personas para comunicar lo que quiero, por lo tanto la calidad se vuelve primordial antes que la cantidad y la selección de los medios se vuelve variada dependiendo del mensaje, del impacto, de la inmediatez y de la retención que pretendemos.

- *¿Con qué periodicidad se debe realizar un Plan de Comunicación?*

Para mí deben existir dos momentos de planificación: la primera que normalmente se realiza cada 4 o 5 años en una organización y es la planificación estratégica en donde se dan los grandes lineamientos organizacionales y de donde la comunicación interna saca su "norte" y la segunda las acciones concretas anuales que se definen mediante un plan de comunicación. Un plan de comunicación puede ser planteando anual o cada dos años pero no creo que se debe dejar pasar más tiempo, sobre todo por la vorágine que en la actualidad vive la comunicación a todo nivel.

- *¿Qué políticas de comunicación interna deben existir en una administración?*

Me parece que las políticas de Comunicación Interna deben estar inmersas en la cultura organizacional y en ciertas políticas de recursos humanos, así como en la misión, visión y sobre todo valores. Ciertos lineamientos de comunicación podrían estar escritos como políticas o como un decálogo de lo que siempre debe buscar el área de comunicación, pero me parece que el área de comunicación tiene un proceso de mutación y cambio tan constante que definirlo en una política puede hacer caer rápidamente ese documento en la obsolescencia.

- *¿De qué manera se debe preocupar la institución por fortalecer el trabajo en equipo?  
¿Qué actividades se sugiere realizar en mejora del clima laboral?*

El manejo del clima laboral y en la actualidad del happiness, es una tendencia primordial que me parece que va más allá del ámbito exclusivo de la Comunicación Interna. Toda el área de Recursos Humanos debe estar inmersa e involucrada en el proceso de crear fortalecimiento en liderazgo que permita generar mejores equipos de trabajo, rompiendo silos y generando un ambiente laboral adecuado, tomando siempre en cuenta la dispersión generacional que tenga cada institución.

Actividades como outdoors de trabajo grupal, reconocimientos a equipos de trabajo por resultados, actividades de integración junto a la familia, medición de clima laboral, actividades relámpago, videos participativos e infinidad de activaciones posibles se va creando un ambiente laboral favorable siempre entendiendo la cultura de la empresa y su giro de negocio que son los que marcan la cancha.

- *¿Con tu experiencia profesional, cuáles son las diferencias entre la comunicación en Europa y en Ecuador?*

El desarrollo de una cultura organizacional creo que está mucho más arraigado en Europa que en Ecuador y en general en Sudamérica, esa ventaja de trabajo de años les permite desarrollar avances mucho más rápidos y claros en este ámbito. Ahora la cultura de una empresa siempre dependerá del lugar en donde se encuentra, por lo que, adaptar ese desarrollo empresarial a países como Ecuador exigen innovaciones que se adecuen a la cultura de cada país y esto enriquece el proceso de aprendizaje y creación de una Comunicación Interna más productiva.

En Europa creo que la Comunicación interna tiene muy claro su rol en la organización, a diferencia de Ecuador en donde está en proceso de posicionamiento como herramienta de vital importancia y además los presupuestos asignados de trabajo en empresas europeas frente a ecuatorianas son muy diferentes.

## **5. Conclusiones**

- El buen uso de la comunicación interna beneficia a la institución a que exista una mayor calidad y cantidad de trabajo, un menor porcentaje de absentismo laboral y un menor índice de rotación de personal.
- Captar la atención de los funcionarios a través de mensajes de calidad a través de medios específicos que logren el impacto, la inmediatez y la retención que se pretenda.

- El personal encargado de comunicación necesitan una instrucción apropiada para poder transmitir eficazmente y dar confianza al público interno.
- La buena utilización de la comunicación interna sirve como herramienta de mejora de eficiencia así como transmisor de la cultura institucional.
- Se debe crear un manual de políticas de comunicación y de esta manera se pueda mantener una misma estructura comunicacional.
- Una buena comunicación interna acompañada de incentivos, integración fuera del ambiente laboral, videos institucionales participativos, mejoran el nivel de satisfacción y consecuentemente el clima laboral. De igual manera es la herramienta para solventar cualquier conflicto institucional.
- Siempre debe existir una buena predisposición de parte del directivo para temas de comunicación interna ya que estos influyen de manera directa en el rendimiento del personal.
- Es importante realizar evaluaciones periódicas (máximo cada dos años) para conocer la realidad comunicacional de la institución y poder solventar o reforzar cualquier debilidad que se presente.
- De preferencia deben existir varios canales comunicativos para que el funcionario pueda recibir la información sin dificultad.
- Una cultura institucional consolidada genera un compromiso a la hora de ejercer sus labores y cumplir las metas propuestas.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez Marcos, J. (2002). El poder de la comunicación interna. *Sphera pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*, ISSN-e 1180-9210, ISSN 1576-4192, N°. 2, 2002, págs. 175-186
- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y palabra*, ISSN-e 1605-4806, N°. 56
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid, España: Visión Libros
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.
- Combes, L. (s.f.). Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo. Recuperado el 15 de Abril de 2018 de <http://www.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA>
- Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación, (s.f) Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. Recuperado el 4 de abril de 2018 de <http://www.cordicom.gob.ec/mision-y-vision-del-cordicom/>
- Correa, C. (2009). *Maestría en: Gerencia y Liderazgo Educativo Segundo Ciclo Liderazgo, Valores y Educación*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujia.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: DIAZ DE SANTOS S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw – Hill / Interamericana Editores, SA. DE C.V.
- Kunczik, M. (1992). Desarrollo y Comunicación. Sobre la importancia de la comunicación en el proceso de desarrollo”. Bonn-Alemania: Ediciones Fundación Friedrich Ebert.
- La Porte, J.M. (2005) “Introducción a la comunicación institucional”, en el portal [www.perspectivesoncommunication.com](http://www.perspectivesoncommunication.com)
- Muriel, María Luisa; Rota, Gilda (1980). Comunicación Institucional- Enfoque social de las Relaciones Públicas. Ecuador. Colección Intiyan- Ediciones Ciespal.
- Silva, F. (2015). Plan general de comunicación corporativa para OCP Ecuador, con el fin de fortalecer la reputación organizacional. Ecuador: UDLA
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, España: DIAZ DE SANTOS S.A.
- Vargas, V. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.

Villafaña, J. (2008). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide

Villafaña, J. (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Diseño de la encuesta

**Sexo:**                      Masculino    ( )                                      Femenino    ( )

### Área de trabajo:

**Indicaciones:** Marque con una X la respuesta con la que usted se sienta más identificado(a). Los resultados recabados serán anónimos. Se agradece su tiempo y colaboración.

1. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la institución, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

- No la conozco                      ( )
- La conozco algo                      ( )
- La conozco bien                      ( )
- La conozco muy bien                      ( )

2. Independientemente de su antigüedad en la empresa. ¿Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

- No sé destacarlos                      ( )
- Dudo si sabría destacarlos                      ( )
- Creo que puedo destacarlos                      ( )
- Puedo destacarlos con certeza                      ( )

3. ¿Conoce quién es el encargado(a) de la comunicación interna?

- Lo sé con certeza                      ( )
- No lo sé                      ( )
- Dudo si lo sé                      ( )

4. ¿Qué tan comprometido y motivado se siente con la institución?

- Nada
- Parcialmente
- Totalmente

5. En igualdad de condiciones profesionales y de salario. ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

- Sí, sin duda
- Creo que sí
- Creo que no
- No, sin duda

6. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

- Malas
- Regulares
- Buenas
- Muy buenas

7. ¿Siente que la institución se preocupa por el bienestar del funcionario?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

8. ¿Cuáles son los canales o herramientas que usted recibe la información de la institución?

- Tablones informativos
- Reuniones
- Boletín
- Intranet
- Correo electrónico
- Blog

- Redes sociales
- Ninguno

9. ¿Cómo valora la información recibida?

- Es escasa y confusa
- Es poco clara
- Es suficiente
- Es rica y abundante

10. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? (movimientos de personal, planes, noticias etc.)

- No recibo información
- Sí, a veces
- Sí, periódicamente

11. ¿Se han realizado con anterioridad encuestas del clima interno de la institución?

- Si
- No

¡Muchas gracias por su tiempo!

## **Anexo 2. Diseño de la entrevista**

- *¿Qué canales de comunicación interna tendría que poseer una institución?*
- *¿El encargado de la comunicación interna, que conocimientos básicos debe tener si no es un profesional especializado?*
- *¿Cómo se puede diagnosticar de manera correcta la comunicación interna?*
- *¿Con qué frecuencia se debería enviar información interna al personal y por cuales herramientas?*
- *¿Con qué periodicidad se debe realizar un Plan de Comunicación?*
- *¿Qué políticas de comunicación interna deben existir en una administración?*
- *¿De qué manera se debe preocupar la institución por fortalecer el trabajo en equipo?  
¿Qué actividades se sugiere realizar en mejora del clima laboral?*
- *¿Con tu experiencia profesional, cuáles son las diferencias entre la comunicación en Europa y en Ecuador?*