

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA OFICINA  
MATRIZ DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE) EN QUITO**

**AUTORA:**

**DIANA CRISTINA ENRÍQUEZ VINUEZA**

**DIRECTOR:**

**LEONARDO GABRIEL OGAZ ARCE**

**Quito, mayo del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo 2015

---

Diana Cristina Enríquez Vinueza

CC: 1716363203

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi familia por ser un soporte constante en lo personal, espiritual y en lo económico.

A María Gracia y Joaquín.

“Los sueños que se ven con claridad son lo que se hacen realidad”. Manténganse optimistas ante las adversidades y tengan Fe en Dios; así, todo lo que se propongan, alcanzarán”.

Con amor

Diana Enríquez V.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Comunicación .....	3
1.1.1 Teorías y Modelos de la comunicación .....	4
1.1.1.1 El Modelo matemático de la comunicación de Claude Elwood Shannon .....	5
1.1.1.2 Modelo psicológico de la comunicación social de Maletzke .....	6
1.1.1.3 El Modelo sociosemiótico de la comunicación de Miguel Rodrigo Alsina .....	7
1.1.1.4 El Modelo de las funciones del lenguaje de Román Jakobson .....	9
1.1.1.5 El Modelo de análisis pragmático de la comunicación de María Victoria Escandell .....	10
1.1.1.6 El Modelo de decodificación del mensaje poético de Umberto Eco .....	10
1.1.1.7 Modelo de comunicación para las organizaciones .....	11
1.1.2 Diferencia entre comunicación organización, institucional y corporativa .....	12
1.2 Comunicación interna .....	14
1.2.1 Funciones de la Comunicación Interna .....	16
1.2.2 Importancia de la Comunicación Interna .....	18
1.2.3 Tipos de Comunicación Interna .....	19
1.2.3.1 Comunicación Interna Vertical .....	21
1.2.3.1.1 Comunicación Descendente .....	21
1.2.3.1.2 Comunicación Ascendente .....	21
1.2.3.2 Comunicación Interna Horizontal .....	22
1.2.3.3 Comunicación Transversal .....	22
1.2.4 Canales internos de comunicación .....	22
1.2.4.1.1 Canales formales .....	23
1.2.4.1.2 Canales informales .....	23
1.2.4.1.3 Físicos .....	24
1.2.4.1.4 Personales .....	24
1.2.5 Evaluación de Comunicación Interna .....	24
1.2.5.1 Problemas comunes en la Comunicación Interna organizacional .....	25
1.3 Cultura Corporativa .....	26
1.3.1 Funciones de la Cultura Corporativa .....	26
1.3.2 Importancia e Impacto de la Cultura Corporativa .....	27
1.3.3 Tipos de Cultura Corporativa .....	28
1.3.4 Modelos de comportamiento organizacional .....	29
1.3.5 Clima laboral .....	30
1.3.5.1 Funciones del clima laboral .....	31
1.3.5.2 Condiciones para un buen clima laboral .....	32

1.3.6	Evaluación del clima laboral .....	33
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>		<b>34</b>
<b>MARCO INSTITUCIONAL OBJETO DE ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO</b>		
2.1	Consejo Nacional Electoral.....	34
2.1.1	Historia .....	37
2.1.2	Autoridades.....	38
2.1.3	Misión y Visión .....	39
2.1.4	Código de ética .....	39
2.1.5	Organigrama .....	41
2.1.6	Unidades técnicas .....	42
2.2	Situación Actual .....	42
2.2.1	Comunicación Interna.....	43
2.3	Tipo de estudio.....	44
2.4	Método de Investigación .....	45
2.5	Tipo de Investigación.....	45
2.6	Fuentes .....	46
2.7	Técnicas de recolección de datos .....	46
2.7.1	Instrumento para el diagnóstico comunicacional .....	46
2.8	Determinación del tamaño de la muestra .....	53
2.9	Tabulación de resultados.....	54
2.10	Diagnóstico cualitativo-descriptivo .....	79
2.10.1	Comunicación Interna.....	79
2.10.2	Cultura Corporativa .....	80
2.10.3	Clima Laboral .....	81
2.11	Conclusión de las encuestas .....	82
2.12	Diagnóstico de la imagen corporativa interna.....	87
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>		<b>88</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>		
3.1	Introducción .....	88
3.2	Objetivos del Plan .....	89
3.2.1	General.....	89
3.2.2	Específicos.....	89
3.2.3	Tipos de mensajes.....	90
3.2.4	Definición de públicos.....	90
3.3	Políticas de comunicación interna.....	91
3.4	Matrices del plan .....	95
3.4.1	Matriz causa efecto .....	95
3.4.2	Matriz estratégica .....	96
3.4.3	Matriz táctica .....	97
3.4.4	Cronograma .....	102
3.4.5	Presupuesto .....	104
3.4.6	Control .....	106
3.4.7	Matriz de resumen .....	109
3.5	Estrategias para mejorar la imagen corporativa interna.....	112
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>113</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>115</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>		<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones de la comunicación interna .....	18
Tabla 2. Relación entre los tipos de comunicación.....	21
Tabla 3: Aspectos de evaluación en comunicación interna .....	24
Tabla 4. Tipos de cultura empresarial, cuadro comparativo .....	28
Tabla 5. Modelos de Comportamiento Organizacional .....	29
Tabla 6. Edad de los encuestados.....	54
Tabla 7. Género de los encuestados .....	55
Tabla 8. Tiempo laboral de los encuestados .....	55
Tabla 9. Satisfacción laboral .....	56
Tabla 10. Promoción interna.....	57
Tabla 11. Comunicación con sus superiores.....	58
Tabla 12. Comunicación con sus compañeros .....	59
Tabla 13. Colaboración laboral entre compañeros.....	60
Tabla 14. Conocimiento de la información institucional .....	61
Tabla 15. Libertad de pensamiento y acción.....	62
Tabla 16. Apoyo del supervisor .....	63
Tabla 17. Cercanía de la dirección en lo que ocurre en la institución .....	64
Tabla 18. Incidencia política en el clima laboral .....	65
Tabla 19. Identificación con la institución.....	66
Tabla 20. Fuente de información institucional.....	67
Tabla 21. Medios de comunicación interna .....	69
Tabla 22. Necesidad de voceros oficiales .....	71
Tabla 23. Utilización de canales para solución de problemas .....	72
Tabla 24. Procedimientos de comunicación interna .....	73
Tabla 25. Apoyo de la comunicación interna.....	74
Tabla 26. Frecuencia de recepción de información .....	75
Tabla 27. Mejor opción para evitar rumores.....	76
Tabla 28. Percepción de buena imagen del CNE.....	77
Tabla 29. Aspectos de mejora institucional .....	78
Tabla 30. Resumen de resultados de las encuestas .....	84
Tabla 31. Evaluación de la imagen corporativa interna.....	87
Tabla 32. Matriz estratégica del Plan de Comunicación Interna .....	97
Tabla 33. Matriz táctica del primer objetivo específico del Plan de Comunicación Interna.....	98
Tabla 34. Matriz táctica del segundo objetivo específico del Plan de Comunicación Interna.....	100
Tabla 35. Matriz táctica del tercer objetivo específico del Plan de Comunicación Interna.....	102
Tabla 36. Cronograma del Plan de Comunicación Interna .....	103
Tabla 37. Presupuesto del Plan de Comunicación Interna.....	105
Tabla 38. Acciones de control para el Plan de Comunicación Interna .....	107
Tabla 39. Matriz de resumen del Plan de Comunicación Interna .....	109
Tabla 40. Estrategias para mejorar la imagen corporativa interna.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo matemático de la comunicación según Shannon.....	5
Figura 2. Modelo psicológico de la comunicación social de Maletzke .....	6
Figura 3. Modelo sociosemiótico de Miguel Rodrigo Alsina.....	8
Figura 4. Modelo de las funciones del lenguaje de Román Jakobson .....	9
Figura 5. Modelo de análisis pragmático de la comunicación de María Victoria Escandell.....	10
Figura 6. Modelo de decodificación del mensaje poético de Umberto Eco.....	11
Figura 7. Tipos de comunicación corporativa.....	16
Figura 8. Tipos de comunicación interna dentro de una organización .....	20
Figura 9. Organigrama Estructural del CNE.....	41
Figura 10. Edad de los encuestados .....	54
Figura 11. Género de los encuestados.....	55
Figura 12. Tiempo laboral de los encuestados.....	56
Figura 13. Satisfacción laboral.....	56
Figura 14. Promoción interna.....	57
Figura 15. Comunicación con sus superiores.....	58
Figura 16. Comunicación con sus compañeros.....	59
Figura 17. Colaboración laboral entre compañeros .....	60
Figura 18. Conocimiento de la información institucional.....	61
Figura 19. Libertad de pensamiento y acción .....	62
Figura 20. Apoyo del supervisor.....	63
Figura 21. Cercanía de la dirección en lo que ocurre en la institución .....	64
Figura 22. Incidencia política en el clima laboral.....	65
Figura 23. Identificación con la institución.....	66
Figura 24. Fuente de información institucional .....	67
Figura 25. Medios de comunicación interna.....	69
Figura 26. Necesidad de voceros oficiales.....	71
Figura 27. Utilización de canales para solución de problemas .....	72
Figura 28. Procedimientos de comunicación interna .....	73
Figura 29. Apoyo de la comunicación interna .....	74
Figura 30. Frecuencia de recepción de información .....	75
Figura 31. Mejor opción para evitar rumores.....	76
Figura 32. Percepción de buena imagen del CNE.....	77
Figura 33. Aspectos de mejora institucional.....	78
Figura 34. Mensajes del Plan de Comunicación Interna.....	90
Figura 35. Públicos del Plan de Comunicación Interna .....	90
Figura 36. Matriz causa-efecto.....	96

## **RESUMEN**

La comunicación constituye un elemento relevante para las organizaciones, que bien aplicado permite flujo de información sano que aparte de apoyar el cumplimiento de los procesos de la gestión, incida positivamente en la identidad corporativa, así como en el clima laboral. En la actualidad, con el avance tecnológico, se cuentan con una serie de canales que apoyan al proceso ya sea desde la red interna y externa. La metodología de investigación consistió en un estudio exploratorio y descriptivo. El método de estudio fue el deductivo. Se utilizó la investigación histórica, documental y descriptiva. Se realizó un estudio de campo en el Consejo Nacional Electoral Matriz Quito, el cual permitió conocer algunas debilidades en el proceso de comunicación, como por ejemplo: la comunicación con los superiores, fuentes de información formal, conocimiento sobre procedimientos de comunicación interna, débil comunicación ascendente, entre otros que han incidido en la identidad corporativa y en el clima laboral. La técnica utilizada fue la encuesta mediante un cuestionario estructurado. Como resultados se evidenció la falta de un plan de comunicación interna en la institución, lo que está afectando al clima laboral y a la socialización de la cultura corporativa. Desde ese contexto, se propuso un Plan de Comunicación Interna, enfocado en constituir una herramienta que apoye el flujo de la comunicación en la institución, y de esta manera fomentar la cultura corporativa así como una incidencia en la mejora del clima laboral de la entidad. También se diagnosticó la imagen interna y se propusieron estrategias de mejoramiento.

### **Descriptores:**

Comunicación interna, clima laboral, cultura corporativa, información institucional, plan de comunicación.



## **ABSTRACT**

Communication is an important element for organizations that properly applied allow healthy flow of information besides supporting compliance management processes, and, because of that, they have a positive impact on the corporate identity and the work climate. Today, with technological advancement, they will feature a number of channels which support the process either from the internal and external network. The research methodology consisted of an exploratory and descriptive study. The study method was deductive. Historical, documentary and descriptive research was used. A field study was conducted at the *Consejo Nacional Electoral*, which allowed knowing some weaknesses in the communication process, such as: communication with superiors, sources of formal information, knowledge about internal communication procedures, weak communication up, among others that have affected the corporate identity and the working environment. The technique used was a survey using a structured questionnaire. As a result the lack of an internal communication plan was evident in the institution, which is affecting the working environment and socialization of corporate culture. From this context, Internal Communication Plan, focused on constitute a tool that supports the flow of communication in the institution, and thus promote corporate culture as well as an impact on improving the working environment of the entity set. The internal image was also diagnosed and improvement strategies were proposed.

### **Descriptors:**

Internal communication, working environment, corporate culture, corporate information, communication plan.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación siempre ha estado presente dentro de las instituciones pues gracias a ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes y directores departamentales, sin embargo, en la práctica no sucede así en todas las instituciones públicas del país, al igual que en la oficina matriz del Consejo Nacional Electoral (CNE), en la que se ha conocido la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización.

Para conseguir este objetivo, lo que se requiere es una gestión adecuada de lo que se conoce como comunicación interna. Esta herramienta clave que influye en la cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia por parte del talento humano, en la coordinación de las múltiples actividades y en general en un buen ambiente de trabajo.

Ante este escenario, y luego de haber trabajado por varios años en la institución mencionada, se cree necesaria la implementación de un plan de comunicación interna para la Oficina Matriz del Consejo Nacional Electoral en Quito, que permita mejorar el clima laboral y logre una verdadera integración del talento humano con la filosofía de la institución, mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias del CNE durante y fuera de los procesos electorales que le corresponden organizar.

Sin embargo, hay otros beneficios de que la información fluya correctamente entre todos los miembros de una institución, como reducir el nivel de tensiones y conflictos, estimular la creatividad y la colaboración o la que personalmente se considera más importante, la de facilitar la adaptación de la institución a los diferentes cambios propuestos desde la nueva constitución de Montecristi. El antiguo Tribunal Supremo Electoral ha realizado varios cambios en vista de lo que dicta la Carta Magna, y es ahí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta clave para poder abordar esa transformación de nombre, de cultura corporativa, etc., de una forma rápida y eficaz en colaboración con el talento humano existente.

## Objetivos

### Objetivo general

Proponer un Plan de Comunicación Interna para la Oficina Matriz del Consejo Nacional Electoral para mejorar el clima laboral, la cultura corporativa y el desarrollo de identidad interna de los funcionarios de dicha institución.

### Objetivos específicos

- Fundamentar teórica y conceptualmente la importancia de la Comunicación Institucional a partir de las variables que componen el problema de estudio.
- Conocer la situación actual de la comunicación interna en la Oficina Matriz del Consejo Nacional Electoral mediante investigación de campo.
- Diseñar un Plan de Comunicación Interna para complementar el trabajo de la oficina de Comunicación Social, quien en la actualidad se encarga solo de la imagen institucional hacia afuera y no de las relaciones y comunicación entre los funcionarios y oficina internamente.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda la recopilación de información teórica conceptual que fundamenta la investigación y la propuesta de comunicación interna para el Consejo Nacional Electoral.

### 1.1 Comunicación

La comunicación es un actividad natural, tan antigua como el propio ser humano, pues “para relacionarse e interactuar con otros, el ser humano ha utilizado desde sus orígenes muy diversas formas de expresión” (Novoa, 1981, pág.1). La comunicación se produce también en la naturaleza, en el reino animal, sin embargo, en el ser humano ha evolucionado y adquirido una gran complejidad, al manejar sistemas de códigos para la comunicación, es decir, el lenguaje.

De acuerdo con Pelayo & Cabrera (2001):

En cuanto al hombre, su capacidad de comunicación aparece asociada a su naturaleza social y el lenguaje que ha elaborado tiene una base simbólica que implica la sustitución que operan los signos en el sistema. Los sistemas de signos que emplea el hombre para comunicarse, son, como ya se dijo, bastante numerosos y se conocen con el nombre de lenguajes. Dichos sistemas, además, en muchos casos son transferibles a lo que llamaremos, en los términos de Eugenio Coseriu (1986), lenguaje articulado, entendido este como un conjunto de signos que pueden componer palabras o frases.( pág.8)

La capacidad del ser humano para utilizar, crear y comprender signos, y por ende, los sistemas de signos que constituyen en lenguaje, le ha permitido utilizar el lenguaje articulado, y con esto, lograr la transmisión de información compleja. Considerando esta capacidad de transmitir información entre personas, se puede suponer que la comunicación es el factor más importante en la evolución del ser humano y el

desarrollo de la sociedad hasta la actualidad. En estos días, la tecnología ha alcanzado la capacidad de procesar, recopilar y transmitir enormes volúmenes de información, lo que ha generado una dinámica diferente en la comunicación. El libre acceso a la información, la transmisión de mensajes en tiempo real sin importar la distancia, entre otros aspectos, ha hecho resaltar la importancia de la comunicación y todos los elementos que influyen en ella (emisores, receptores, canales, medios, entre otros).

De acuerdo con Novoa (1981) “en principio podemos partir de un enunciado general: en toda relación entre personas se transmiten, reciben e intercambian mensajes; el cómo y el para qué se hace esto, y los efectos que produce, trata de lo que es la comunicación. (pág.3). La comunicación ha adquirido diferentes dimensiones de estudio, dependiendo de la magnitud de su mensajes y principalmente de los emisores y receptores, por lo que vale diferenciar entre la comunicación personal, la comunicación de masas (en la que participan los medios de comunicación) y la comunicación organizacional, producida en, desde y para las organizaciones.

#### 1.1.1 Teorías y modelos de la comunicación

Diversos autores han propuesto a su vez diferentes teorías y modelos de comunicación. De acuerdo con Pelayo & Cabrera (2001) señala seis modelos:

El Modelo matemático de la comunicación de Claude Elwood Shannon aborda la comunicación como un trasvase de información entre máquinas

El Modelo psicológico de la comunicación social de Gerhard Maletzke, que observa el fenómeno de la comunicación a partir de sus implicaciones y representaciones sociales.

El Modelo sociosemiótico de la comunicación de Miguel Rodrigo Alsina en el que la información se considera un bien de consumo social;

El Modelo de las funciones del lenguaje de Román Jakobson, que destaca el funcionamiento de la comunicación lingüística;

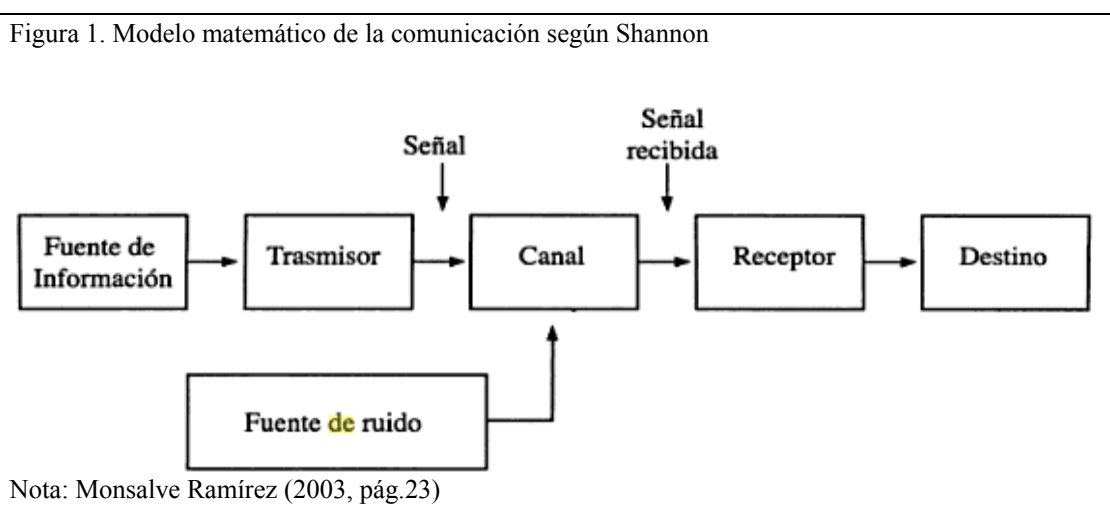
El Modelo de análisis pragmático de la comunicación de María Victoria Escandell, que aborda el proceso como lenguaje en usos concretos;

El Modelo de decodificación del mensaje poético de Umberto Eco, que describe los procesos semióticos que se realizan en la lectura de un mensaje literario. (pág.57).

Cada uno de estos modelos analiza el proceso de comunicación desde una perspectiva diferente, y en el que aparecen distintos elementos. El conocimiento de estos modelos puede ayudar a reconocer cuál es el más cercano a la comunicación interna en las organizaciones.

#### 1.1.1.1 El modelo matemático de la comunicación de Claude Elwood Shannon

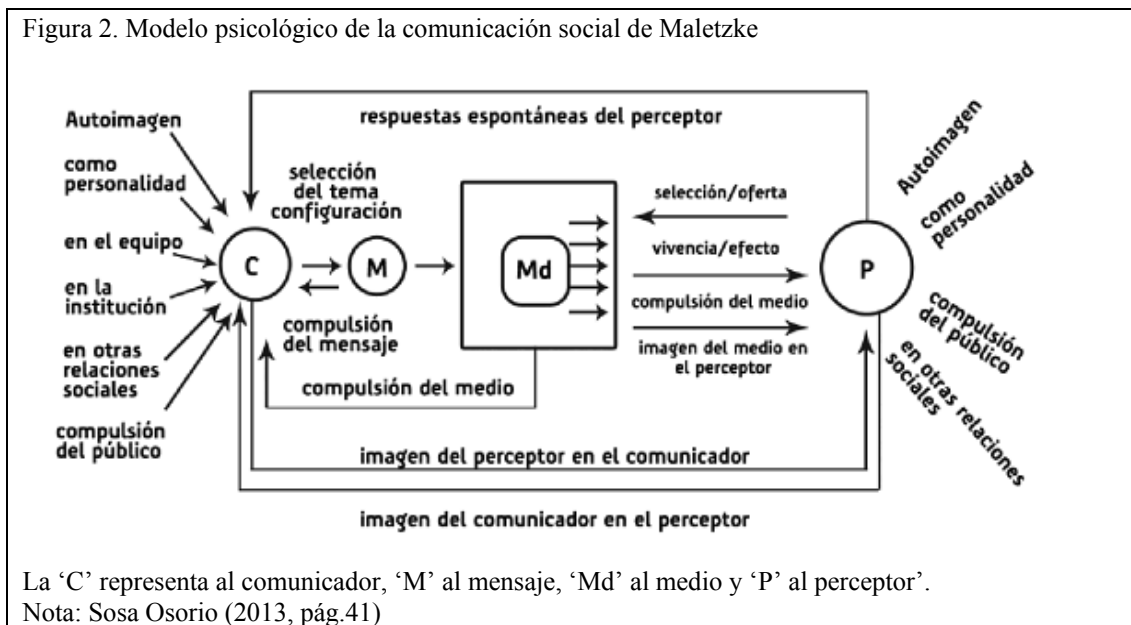
El modelo de Shannon, comentado posteriormente por Weaver, lo que le atribuye su nombre según Pelayo & Cabrera (2001, pág.12), presenta un proceso compuesto por cinco elementos. En este caso la fuente de información es el origen del proceso, que a su vez será emitida por el transmisor a través de un determinado canal para llegar al receptor, que puede o no ser el destino de la información (el destino puede ser el ingreso de datos a una computadora, la toma de decisiones, por poner dos ejemplos). Shannon comenta que existe un elemento ajeno al proceso pero que puede influir en el, que es la fuente de ruido, que comprende a todo aquello que puede impedir que la señal emitida por el transmisor llegue, completa o parcialmente, al receptor (Ver figura 1).



### 1.1.1.2 Modelo psicológico de la comunicación social de Maletzke

Para Maletzke (citado en Pelayo & Cabrera, 2001) “la comunicación se trata de un proceso complejo que se consume socialmente mediante relaciones e influencias de los elementos que participan en ella” (pág.18). Maletzke reconoce la existencia de un comunicador, que selecciona los mensajes a transmitir a partir de diversas variables como el autoconcepto, la personalidad, la influencia del medio, de las relaciones sociales, de la organización, entre otros. El mensaje en este caso es transmitido mediante el o los medios. El perceptor o perceptores también seleccionan o perciben el mensaje a partir de su autoimagen, personalidad, compulsión del público y otras relaciones sociales, generando un efecto que retorna al comunicador. Un aspecto interesante del modelo de Maletzke es la conformación de la imagen del perceptor en el comunicador, y viceversa, como también la imagen del medio en el perceptor.

Figura 2. Modelo psicológico de la comunicación social de Maletzke



De acuerdo con Sosa Osorio (2013):

...este autor [Maletzke], sin enunciarlo, propugna por la existencia de cierta complicidad entre el comunicador y el perceptor, desde una óptica comunicacional. De alguna forma, establece la existencia de un usuario prefigurado en la mente del comunicador. Esta elaboración teórica tiene una importancia capital para el desarrollo de la psicología

social, sobre todo aquella vinculada a las relaciones de mercado y hábitos de consumo massmediático. (pág.42)

La generación de la imagen pública, imaginarios sociales, estereotipos, entre otros elementos, son consecuencia, de acuerdo al modelo de Maletzke, de la dinámica de selección e interpretación que se genera, tanto en el comunicador como en el perceptor.

#### 1.1.1.3 El modelo sociosemiótico de la comunicación de Miguel Rodrigo Alsina

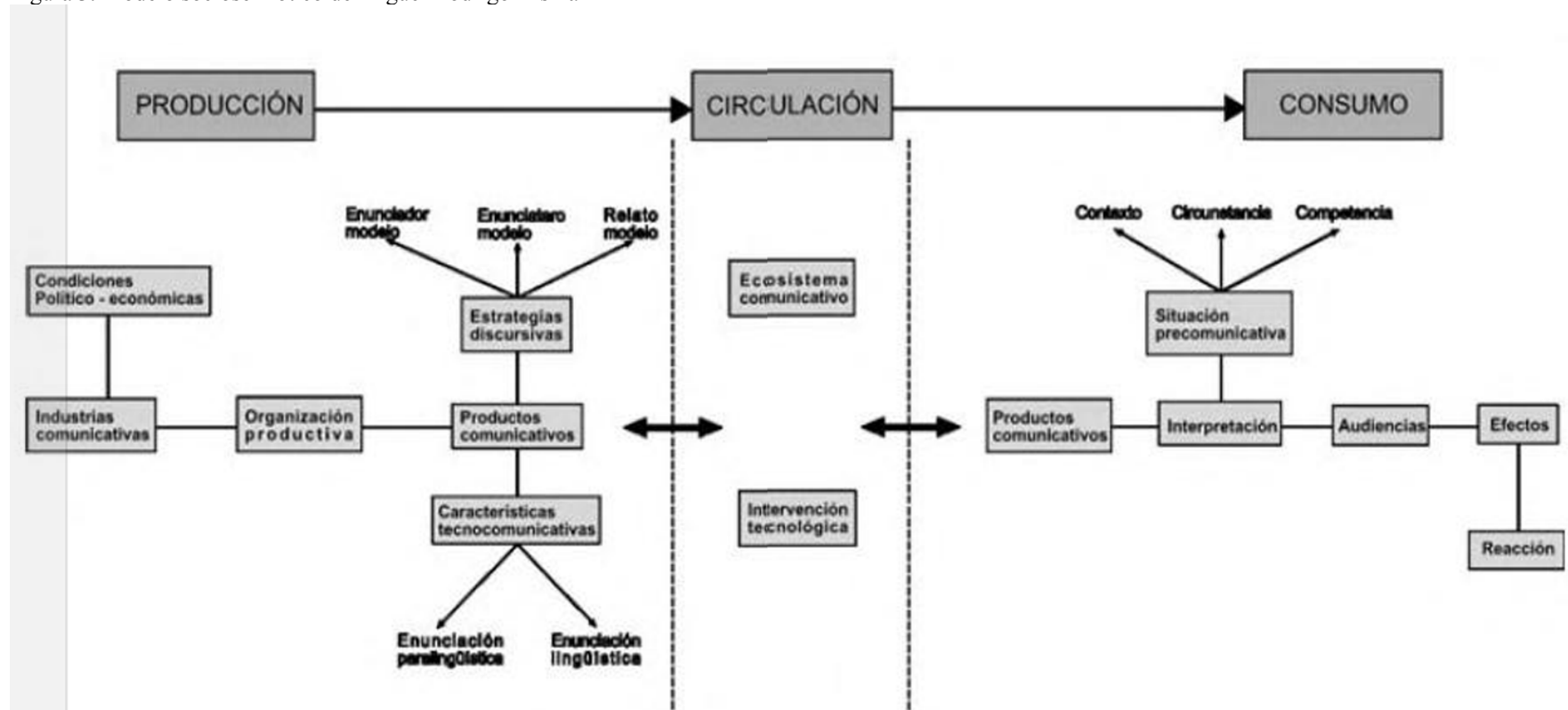
Según Pelayo & Cabrera (2001)

Miguel Rodrigo Alsina concibe la comunicación como un proceso sociosemiótico que se da en tres fases: producción, circulación y consumo. La producción de un mensaje en este modelo es un hecho social condicionado por factores económicos, políticos y culturales que inciden en las industrias comunicativas ajustando los discursos y penetrándolos con ideologías. (pág.22)

En este modelo se propone que el proceso de comunicación se produce en tres etapas, la producción, en la que se crea el mensaje o el discurso del emisor, que en este caso pueden ser los medios de comunicación; la circulación que comprende la emisión del mensaje producido en los medios de comunicación, o, como señala Hellín Ortuño (2007) “al entrar el discurso en el mercado competitivo de la comunicación social” (pág.27). Y el consumo, que es la recepción del mensaje y el uso que se le da a la misma.



Figura 3. Modelo sociosemiótico de Miguel Rodrigo Alsina



Nota: Hellín Ortuño (2007, pág.28)

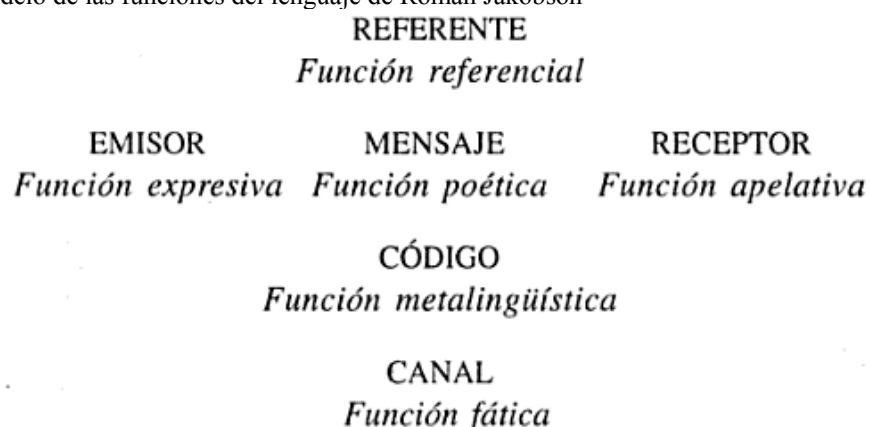
#### 1.1.1.4 El modelo de las funciones del lenguaje de Román Jakobson

Para Jakobson cada uno de los elementos del proceso de comunicación cumple una función específica. Este modelo se enmarca en la teoría funcionalista de la comunicación:

Para el funcionalismo la lengua es un sistema funcional producto de la actividad humana y sus propósitos esenciales son la comunicación y la expresión. Jakobson nos presenta la comunicación como un proceso con propósitos determinados por un emisor poseedor de intenciones en cuanto a la recepción que quiere que se tenga de su mensaje. El mensaje comporta la jerarquía de un haz de funciones según la conformación que le ha dado su productor. (Pelayo & Cabrera, 2001, pág.28)

De acuerdo con el modelo de Jakobson el emisor cumple una función expresiva, a través de la cual emite un mensaje que conlleva una función poética para llegar al receptor que tiene la función apelativa. La función expresiva es la de crear el mensaje, la función poética la de mantener el significado y la apelativa la de, apelar justamente a la percepción y comprensión del receptor.

Figura 4. Modelo de las funciones del lenguaje de Román Jakobson



Nota: (Cartas Marcadas, 1997, pág.118)

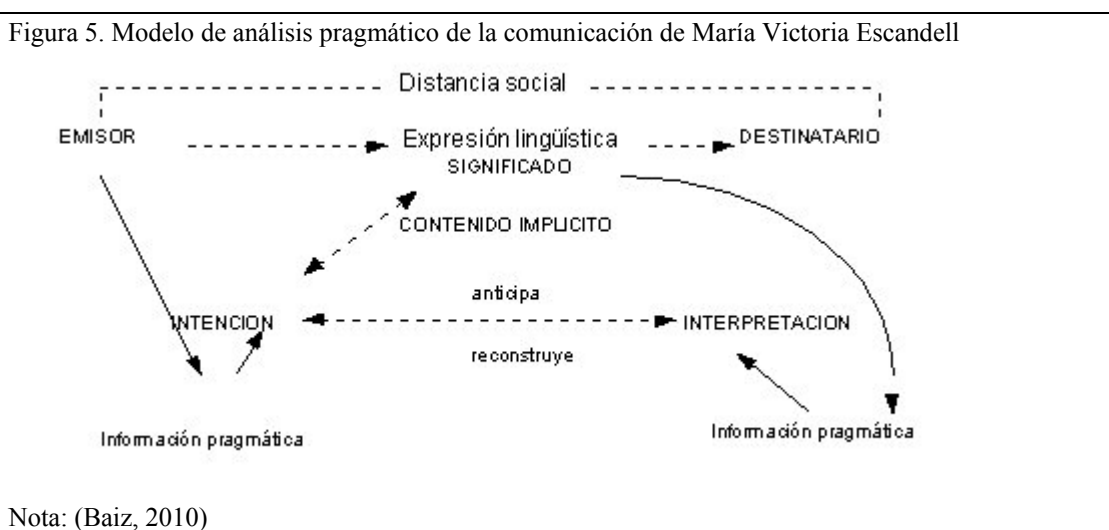
Adicionalmente se debe considerar las funciones anexas al mensaje, como la función referencial del Referente, la metalingüística del código o lenguaje y la función fática del canal por el que se trasmite la comunicación.

### 1.1.1.5 El modelo de análisis pragmático de la comunicación de María Victoria Escandell

Para Escandell la comunicación se produce a través de la codificación e interpretación de significados. Hinojosa Mellado (2007) señala que:

Escandell Vidal propone un modelo de análisis pragmático en el que se integran elementos de naturaleza material, y otros de naturaleza inmaterial, y que consiste en el estudio de las relaciones establecidas entre los anteriores. En el primer grupo aparecen el emisor y el destinatario. (pág.120)

En el modelo de Escandell el emisor tiene una intención pragmática que ayuda a construir el mensaje mediante una expresión lingüística, misma que llegará al destinatario, pero que la interpretará bajo sus propios códigos y simbolismos, existiendo una distancia social entre emisor y receptor que ocasiona que justamente estos simbolismos puedan ser diferentes.

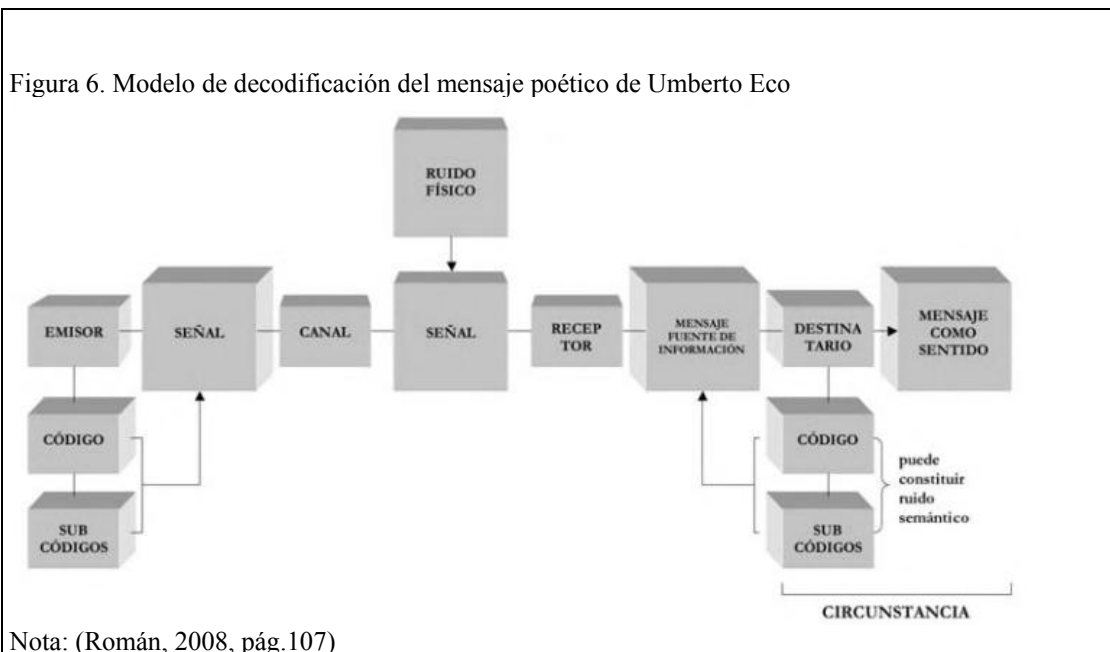


En el modelo el emisor anticipa la interpretación del destinatario, lo que influye en la construcción del mensaje.

### 1.1.1.6 El modelo de decodificación del mensaje poético de Umberto Eco

El modelo de Umberto Eco es afín a la interpretación del proceso comunicacional del arte y obras audiovisuales. En el modelo “Decodificar implica por parte del receptor

conocer el código y el canal de comunicación. Cuando el canal consta de instrumentos” (Román, 2008, pág.105)



En este modelo el emisor utiliza códigos y subcódigos mediante una señal, que puede ser auditiva, gestual, visual, entre otras; mediante un canal hacia el receptor, el cual decodificará el mensaje a partir de sus códigos y subcódigos. El ruido semántico que señala el modelo, se debe a que los códigos y significados atribuidos a cada signo pueden variar entre el emisor y receptor.

#### 1.1.1.7 Modelo de comunicación para las organizaciones

Se debe considerar que en una organización se genera una interacción entre diferentes personas e instituciones. En este sentido, los modelos de comunicación expuestos pueden aplicarse a diversas situaciones, que van desde la comunicación externa mediante las relaciones públicas y la publicidad, a las comunicación interna, tanto a nivel interpersonal como en comunicados formales.

La multitud de relaciones comunicacionales de una organización hacen difícil el establecer de forma rígida un solo modelo o teoría que pueda aplicarse a la misma, y por el contrario, se producen interacciones a nivel de área, de departamentos, de organización, y entre esta y sus públicos.

### 1.1.2 Diferencia entre comunicación organización, institucional y corporativa

Para pasar a considerar la comunicación interna es importante definir y diferenciar entre tres conceptos afines: la comunicación organizacional, la institucional y la corporativa.

La comunicación organizacional se puede entender como “...el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.” (Andrade, 2005, pág.16). La comunicación organizacional abarcaría a todo tipo de comunicación que se desarrolla, redundantemente, en organizaciones, sean estas instituciones, empresas, agrupaciones, entre otras.

Sin embargo, se puede diferenciar entre la comunicación corporativa e institucional. Respecto a esto Oñate (2007) dice:

En este sentido, se puede afirmar que la comunicación institucional se diferencia, sobre todo, de la comunicación en general en que la primera se realiza de una forma organizada, porque se trata de comunicar una empresa, es decir, una organización que aúna y coordina diversas voluntades. La comunicación corporativa se dirige a los públicos con quienes se relaciona, de ahí que sea importante delimitar cuál es el tipo de relación que la organización debe establecer con sus públicos. El objetivo de la comunicación institucional es desarrollar una relación con las personas y grupos del entorno social donde desarrolla su actividad, lo cual implica una visión amplia del concepto de relación: cuando se reduce la relación con los públicos a la vertiente exclusivamente económica o funcional, se dejan otros múltiples aspectos que son claves también para las actividades comerciales de la empresa. (pág.26)

La comunicación corporativa estaría enfocada netamente a desarrollar relaciones entre la empresa y sus públicos, es decir, los usuarios o clientela, por lo que su fuerte es la comunicación externa, mediante disciplinas como el marketing, la publicidad y

el diseño gráfico. La comunicación institucional en cambio, pretende generar relaciones entre la institución y las personas o grupos con los que se relaciona socialmente, lo que integraría no solo a los clientes o usuarios, sino también a proveedores, competidores, el estado, la sociedad en general; y a nivel interno, el personal de la institución.

La comunicación corporativa:

...se concentra primordialmente en las labores de venta y mercadotecnia, su objetivo es convencer al consumidor final de comprar el producto. Es un tipo de comunicación principalmente externo pero para lograr convencer al público externo primero debemos convencer al público interno ya que si no logramos convencer a los propios empleados de la empresa será aún más difícil convencer al consumidor final (“Diferencias entre los tipos de comunicación,” 2012, pág.1)

Mientras que la comunicación institucional:

...no está relacionada con las ventas de la empresa, su enfoque primordial es la imagen de la corporación, se preocupa por cómo la sociedad percibe a la empresa por lo mismo también es conocida como comunicación social, aquí encontramos todas las labores sociales que hace la empresa, planes ecológicos, apoyo a ciertas causas, ayuda a sus empleados y a la sociedad a su alrededor, todo el tipo de actividades que ayuden a crear una buena imagen alrededor de la corporación y que el público en general la vea como una empresa socialmente responsable, (“Diferencias entre los tipos de comunicación,” 2012, pág.1)

La comunicación organizacional es el tipo de comunicación global que agrupa a todos los tipos de comunicación, como la institucional, la comercial, a interpersonal a nivel de los funcionarios de una institución, entre otros tipos de comunicación.

## 1.2 Comunicación interna

La comunicación interna es una dimensión de la comunicación organizacional, es decir, de los tipos de comunicación que se producen en una institución, empresa u organización a partir de la interacción de los públicos internos de forma directa o indirecta, a través de las técnicas, recursos y medios de comunicación.

Para entender el concepto de comunicación interna se lo debe abordar desde lo que es la comunicación organizacional o corporativa.

Andrade (2005) considera la acepción de comunicación organizacional al compararla con diversos conceptos de comunicación. Considerando la comunicación como proceso social considera que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (pág.16). Si la considera como una disciplina entonces: “...la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio” (pág.17). Y por último, si se considera a la comunicación como en conjunto de técnicas y actividades menciona:

...los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). (Andrade, 2005, pág.16)

Como sugiere Andrade (2005) la comunicación organizacional permite la comunicación con los públicos externos e internos. La comunicación externa se desarrolla con los clientes, proveedores e inclusive con la competencia haciendo uso de técnicas como la publicidad y el marketing. Se define a la comunicación externa como:

La Comunicación Externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios. (Publicaciones Vértice, 2007, pág.5)

La comunicación interna por otro lado integra todas las actividades de comunicación que se desarrollan dentro de la organización:

Comunicación Interna: está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. (Publicaciones Vértice, 2007, pág.6)

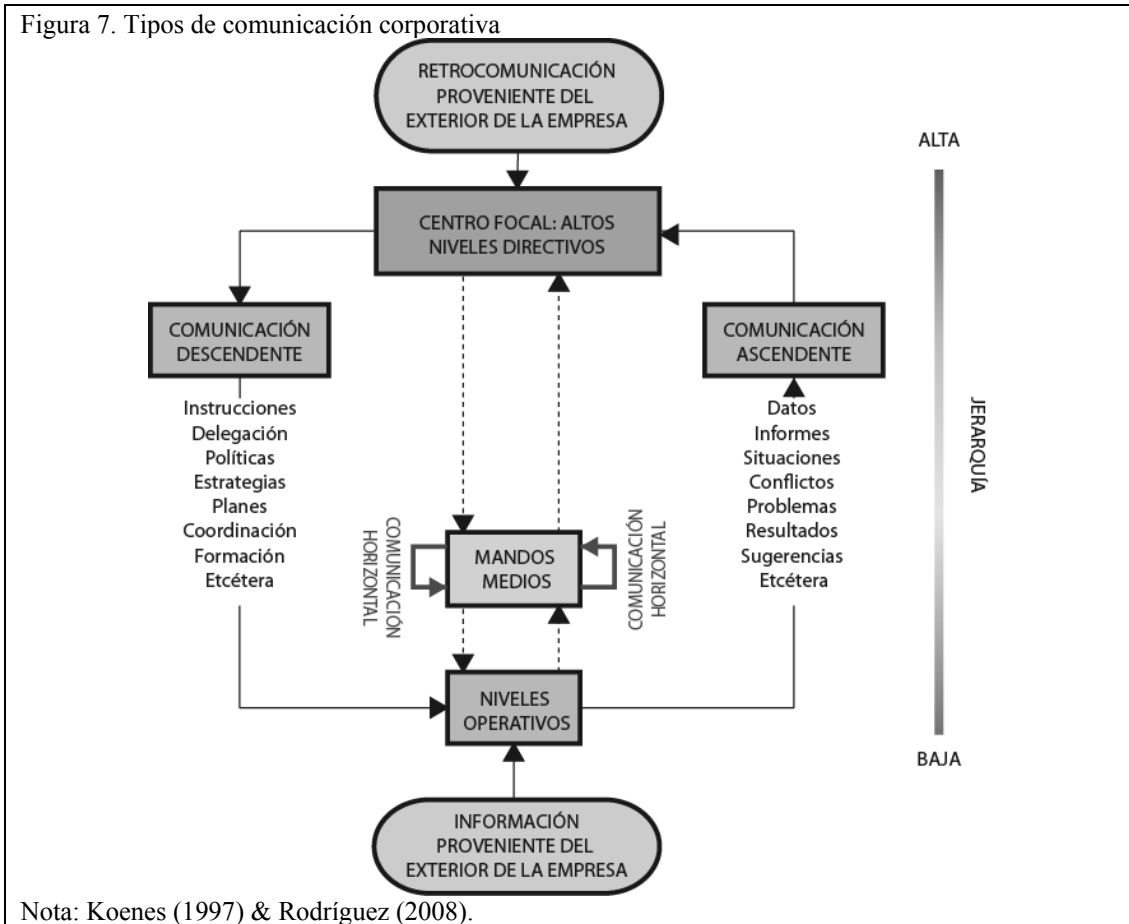
Estos tipos de comunicación se desarrollan en la empresa enriqueciendo el panorama que el personal y directivos de la organización tienen sobre el mercado externo, y permitiendo el manejo administrativo a nivel interno. Toda organización tiene los dos tipos de comunicación, la diferencia radica en la gestión que se realiza de la misma, si es formal o informal- empírica.

La comunicación interna se produce con cualquier comunicado, orden, o conversación entre el personal, y la cuál puede variar su dirección dependiendo de si se genera desde los directivos al personal o viceversa. La comunicación externa se generará en cambio, por cualquier mensaje que llegue desde el exterior de la empresa. Se puede observar que la comunicación externa se vuelve interna cuando empieza a circular en la organización.

La siguiente gráfica ilustra los dos tipos de comunicación expuestos y la forma en que se relacionan con otros elementos de la organización como los niveles directivos, mandos medios y operativos:



Figura 7. Tipos de comunicación corporativa



Nota: Koenes (1997) & Rodríguez (2008).

### 1.2.1 Funciones de la comunicación Interna

La comunicación interna implica el intercambio de información y mensajes en el interior de la organización, por lo que múltiples autores le han dotado de diversas funciones de acuerdo a diverso puntos de vista.

Robbins (2005) en su libro *Administración* señala como funciones de la organización al control, motivación, expresión emocional e información. El control se logra porque mediante la comunicación se imparten directrices, ordenes, requerimientos, entre otros; encaminados a mantener el funcionamiento de la organización en orden. La motivación tiene que ver con los mensajes que se producen para mantener al personal interesado y satisfecho con el trabajo. La expresión emocional implica el tipo de comunicación bajo el cual el personal expresa lo que siente u opina. Este tipo de comunicación se produce principalmente de manera informal. Por último, la información, que sería la función comunicación a través de la cual se transmiten datos o información específica.

Romeo y Roca (2005) en su libro *Comunicación interna en la empresa* consideran las funciones de Robbins (2005) pero suman la función relacional como complementaria a la función de información, destinada a la interrelación entre el personal.

Enrique (2008) en *La planificación de la comunicación empresarial* señala funciones diferentes, tales como diseminar, coordinación, retroalimentar y socializar. El difundir se entiende específicamente como la acción de repartir los mensajes a los destinatarios. El coordinar conlleva el uso de la comunicación para que las diversas áreas o personal se pongan de acuerdo para trabajar sin inconvenientes. El retroalimentar se aplica en la comunicación que funciona como respuesta desde el personal operativo a los niveles directivos. El socializar es la comunicación enfocada a interrelacionarse con otros en la empresa y con la cultura empresarial.

García Jiménez (2000) en el libro *La comunicación Interna* considera como funciones a la función corporativa, operativa, cultural y estratégica. La función corporativa se maneja para la difusión de los aspectos propios de la organización, principalmente relativos a la imagen. La función operativa sería similar a la función de control mencionada por Robbins (2005). La cultural para la socialización de la cultura interna y la estratégica en la planificación y difusión de planes internos.

De Manuel, Martínez & Martínez (2000) en *Habilidades de comunicación para directivos* señalan cuatro funciones diferentes, la empresarial, cultural, humanista y política.

En el libro *Comunicación interna* de Publicaciones Vértice (2007) se mencionan en cambio las funciones de implicación del personal, conseguir un cambio de actitudes y mejora de la productividad. Relacionando las diferentes funciones se tiene que:

Tabla 1.  
Funciones de la comunicación interna

<b>Robbins (2005)</b>	<b>Romeo y Roca (2005)</b>	<b>Enrique (2008)</b>	<b>García Jiménez (2000)</b>	<b>Dasí, Martínez &amp; Martínez (2000)</b>	<b>SÍNTESIS</b>
Control	Control	Coordinación	<u>Operativa</u> <u>Corporativa</u> <u>Estratégica</u>	Empresarial	<b>Control operativo</b>
Motivación	Motivación		Cultural	<u>Política</u> <u>Cultural</u>	<b>Culturización y normalización</b>
Expresión emocional	<u>Expresión emocional</u> <u>Relacional</u>	Socializar		Humanista	<b>Socialización y expresión</b>
Información	Informativa	<u>Retroalimentación</u> <u>Diseminar</u>			<b>Información</b>

Nota: Elaborado por Enriquez, D. (2015) a partir de Romeo y Roca (2005), Enrique (2008), García Jiménez (2000) y Manuel, Martínez & Martínez (2000)

En la tabla anterior se sintetizan las funciones de la comunicación a partir de aquellas que mantienen funciones similares: control operativo, culturización y normalización, socialización y expresión, informativa. La comunicación interna cumple múltiples funciones al interior de la organización, más aún si se considera el papel que juega en complemento con la comunicación externa.

### 1.2.2 Importancia de la comunicación interna

Para Enrique en el libro titulado *La planificación de la comunicación empresarial* (2008, pág. 51) la comunicación interna es un factor fundamental para el funcionamiento de la institución, pues implica que se aumente la eficiencia y eficacia de los mensajes internos que intervienen en las actividades de la empresa.

Mediante la comunicación se promueve la creación de un ambiente laboral adecuado para el trabajo, que a su vez motiva al personal y promueve su implicación y participación en la organización. Según IICA (2008) la comunicación interna es importante porque:

Promueve la comunicación entre los miembros de la organización.

Aumenta el sentido de pertenencia.

Fortalece la integración y logro de metas personales y empresariales.

Apoya el fortalecimiento de la cultura corporativa, misión, visión, valores y principios.

Evita o disminuye los efectos nocivos de rumores o malas informaciones (pág.17).

Para toda entidad, el mantener una gestión de comunicación organizacional positiva, eficiente y bien manejada, implicará una mejora en el desempeño interno, pues permite una coordinación más eficaz entre el personal disminuyendo el tiempo y recursos destinados a la adquisición de la información que cada persona necesita para cumplir su labor. El uso de canales ascendentes para promover la retroalimentación ayudará a que los niveles directivos estén al tanto de lo que sucede en los niveles operativos de la empresa, mientras que una comunicación interna débil, debilita también la cultura corporativa y afecta el clima laboral, reduciendo el interés y motivación del personal, generando descoordinación y errores.

### 1.2.3 Tipos de comunicación interna

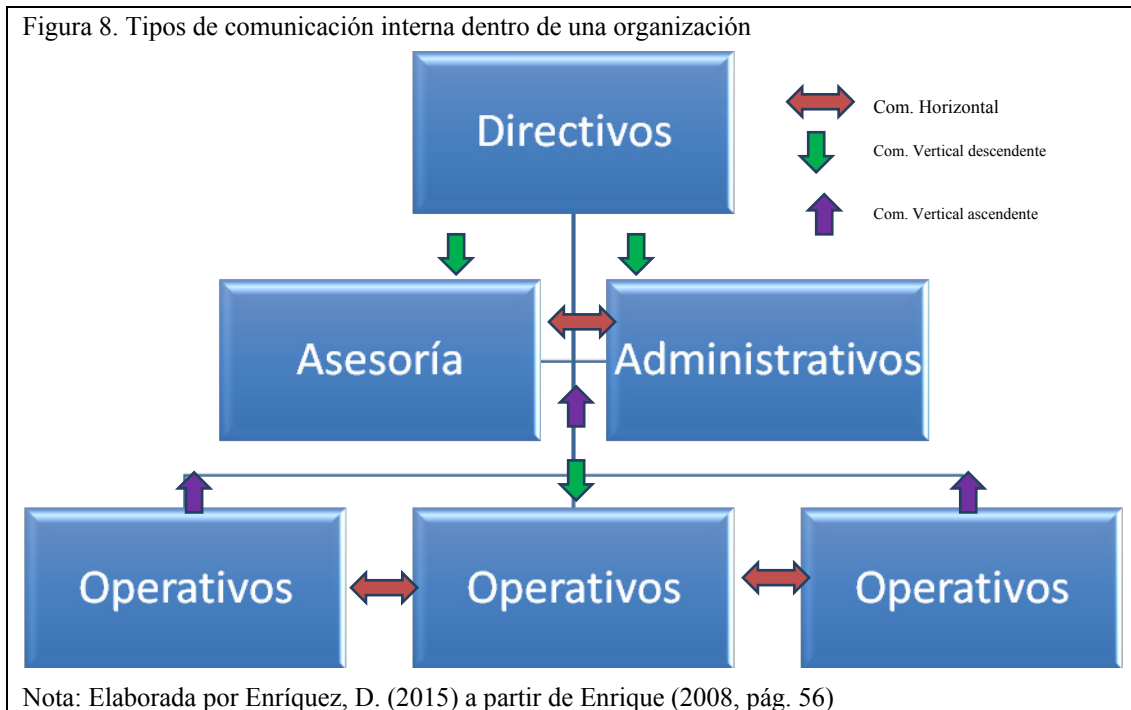
La comunicación interna puede desarrollarse en diversos tipos, dependiendo de su origen y destino. Ongallo en su libro *Manual de comunicación* (2007, pág.78) la clasifica entre vertical y horizontal.

La comunicación vertical se desarrolla de forma interna en la entidad, a través del envío de mensajes entre diversos niveles jerárquicos, por lo que puede ser ascendente o descendente.

La comunicación ascendente es la que inicia en los niveles operativos y se eleva hacia los niveles jerárquicos o de cadena de mando, como jefes inmediatos, directivos, o inclusive, desde el gerente a la junta directiva. Para Enrique (2008) “nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, (...), a la alta dirección de la empresa.” (Enrique, 2008, pág.60).

La comunicación descendente se genera desde los niveles directivos hacia el personal a su cargo y está compuesta por órdenes, directrices, mensajes motivadores, entre otros.

La Comunicación Horizontal en cambio, se genera entre el personal que ocupa un mismo nivel en la organización, ya sea que pertenezca a la misma área o a diferentes departamentos, “esta vía horizontal funciona tanto oficial como oficiosamente.”(Ongallo, 2007 pág. 85). En otras palabras, la comunicación horizontal se produce tanto por medios formales como de manera informal.



Como se señaló, existen dos tipos de comunicación que se generan principalmente a nivel horizontal, la formal y la informal según Enrique (2008, pág. 56). La comunicación formal es producida como efecto del propio trabajo, y maneja mensajes netamente con información laboral, necesaria para que el personal cumpla con sus obligaciones. La comunicación informal en cambio, se produce cuando no existe una planificación o meta destinada a asuntos laborales, y abordaría lo comunicaciones entre el personal, que pueden resultar en chismes o rumores cuando no se maneja adecuadamente.

Se pueden observar las relaciones de los tipos de comunicación en el siguiente cuadro:

Tabla 2.  
Relación entre los tipos de comunicación

	<b>Vertical Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Vertical Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con el personal a su cargo	Con compañeros de la misma área	Con el inmediato superior en la cadena de mando
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Nota: Elaborada por Enríquez, D. (2015) a partir de Enrique (2008, pág. 56).

La comunicación en la organización se presenta en distintas formas, dependiendo de la posición en la estructura de la organización, y del grado de confianza y familiaridad entre los interlocutores.

### 1.2.3.1 Comunicación interna vertical

Como se mencionó, la comunicación vertical puede desarrollarse tanto en dirección ascendente como descendente.

#### 1.2.3.1.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es la que surge en niveles superiores y se direcciona a niveles subordinados (*Manuales de administración*, 2008, pág. 10).

Se maneja frecuentemente por canales formales, puesto que al tratarse de información que los niveles directivos comparte con el personal, esta tiene carácter laboral, y suele tratarse de comunicados relacionados con la actividad de la empresa, o requerimientos específicos

#### 1.2.3.1.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente “nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.”(Enrique, 2008. pág. 60). Todo mensaje que tenga su origen en cualquier nivel y este destinado a un nivel superior es ascendente, por lo mismo, no se limita solamente a comunicados desde los niveles operativos, sino que puede integrar también la comunicación de un gerente a una junta directiva, de supervisores a gerentes, entre otras.

### 1.2.3.2 Comunicación interna horizontal

La comunicación horizontal se produce en un mismo nivel jerárquico, aun cuando el personal pertenezca a diversos departamentos o áreas. Para Ongallo “se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí.”(Ongallo, 2007, pág. 85). Mientras más amplia y menos alta es la estructura organizacional de una entidad, más frecuente será este tipo de comunicación, siendo imprescindible para el trabajo coordinado entre personal y áreas.

### 1.2.3.3 Comunicación transversal

Este tipo de comunicación es una mezcla entre la vertical y la horizontal, pues se produce entre diversos niveles jerárquicos, pero que no pertenecen a una misma cadena de mando, como por ejemplo un técnico (perteneciente a un área operativa) con el director de Recursos Humanos (perteneciente al área administrativa y en un nivel de mando superior).

Este tipo de comunicación no es muy frecuente pues lo habitual es que todo mensaje se maneje a través de la cadena de mando, sin embargo, es necesario para resolver situaciones en las que diversas áreas y personal debe participar.

Para García (2000) en *La comunicación Interna*, se traduce en un problema cuando el personal de una determinada área irrespeta la cadena de mando y acude a otro nivel superior.

### 1.2.4 Canales internos de comunicación

De forma interna, los canales de comunicación constituyen a todos los recursos o medios mediante los cuales los mensajes, tanto formales como informales, son emitidos y receptados. Para Gandarilla (2011) estos canales pueden dividirse en mediatizados o directos.

El canal mediatizado requiere de cualquier soporte físico o digital para la transmisión del mensaje, y suele utilizarse principalmente para

comunicados formales pues el propio medio no suele solo transmitirlo, sino también almacenarlo para poder ser recuperado después, como el uso de memos, mails, informes, entre otros.

Los canales directos son aquellos que permiten una interacción directa del mensaje, y pueden en algunos casos, también ser almacenados, sin embargo, puede usarse de forma más rápida puesto que la comunicación se genera instantáneamente entre el emisor y el receptor. Se trata de medios como la conversación directa, el teléfono o la videoconferencia.(pág.52)

Manuel, Martínez & Martínez (2000, pág. 61), señalan la deferencia de canales en base a su formalidad o informalidad.

#### 1.2.4.1.1 Canales formales

Como canal formal se considera a todo canal planificado y establecido intencionalmente por la organización, para uso de comunicados relacionados con información laboral. Estos canales son necesarios para que cada trabajador pueda obtener los datos que requiere para sus actividades. De acuerdo con Fernández (1997) estos canales pueden rastrearse y visualizarse en el organigrama de la empresa, entre niveles y áreas.

#### 1.2.4.1.2 Canales informales

Son los canales no planificados ni establecidos formalmente, o cuando un canal formal es usado con fines no laborales. Se trataría de canales como el boca a boca, el mail personal, o redes sociales. Puede lograr una transmisión de información más rápida y amplia, sin embargo también puede ser más confuso y poco seguro para comunicados que no sean de orden público. Para Manuel, Martínez & Martínez (2000, pág. 61) se trata de canales que “desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información”.



### 1.2.4.1.3 Físicos

En una clasificación diferente, los canales físicos son todos aquellos compuestos por un recurso tangible que funciona como soporte de transmisión o almacenamiento, tales como computador (email, internet, intranet, redes sociales), tableros, carteleras, revistas institucionales, entre otros.

### 1.2.4.1.4 Personales

Se trata de canales en los que la interacción entre emisor y receptor es directa, como en entrevistas, sesiones, reuniones o cualquier conversación de carácter, tanto formal como informal.

### 1.2.5 Evaluación de comunicación interna

La evaluación de comunicación, si bien puede hacerse de manera empírica a partir de la observación de los problemas que se presentan, suele realizarse mediante una auditoría de comunicación como punto previo al planteamiento de una planificación de comunicación a nivel estratégico.

En este tipo de evaluación lo que se busca es determinar los problemas o situaciones que afectan a la comunicación en los siguientes aspectos según Nevado (1999):

Tabla 3.  
Aspectos de evaluación en comunicación interna

ASPECTO	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN
En cuanto a la comunicación descendente	Asegurar la calidad necesaria de la información. Analizar si la información escrita es paternalista. Determinar si dentro de la comunicación se consideran los problemas del personal.
En relación a la comunicación ascendente:	Asegurar que la información llegue a la dirección. Determinar el volumen de opiniones y reclamos que se producen, y el porcentaje que es transmitido a niveles superiores.
En la comunicación horizontal:	Analizar la efectividad de los recursos y medios manejados para la transmisión de información entre áreas o departamentos. Determinar la calidad de la información manejada .

Nota: elaborado por Enríquez D. (2015) a partir de Nevado (1999)

La evaluación inicia con el levantamiento de datos, tanto medibles como argumentativos, pues se busca establecer los posibles problemas, el nivel de afectación de los mismos y las potenciales causas.

García, Ruíz & Ventura (1999) sugieren que, como parte de la investigación mediante encuestas o entrevistas al personal, debe seleccionarse una muestra de diversos niveles jerárquicos, de diferentes ubicaciones geográficas e integradas en diversos departamentos, pues esto facilitará evaluar la comunicación a nivel vertical, horizontal y transversal.

La evaluación a partir de la opinión del personal facilitará saber cómo percibe el personal los problemas desde el interior.

#### 1.2.5.1 Problemas comunes en la comunicación interna organizacional

Dentro de la comunicación interna puedes producirse una serie de situaciones que afectan el desarrollo de la misma, y que pueden afectar de esta forma la veracidad, claridad y frecuencia de la información.

García Jiménez (2000, pág. 60) establece una serie de problemas, clasificados de acuerdo a su origen, por lo que, a nivel físico señala los fallos potenciales en los canales mediatizados, en los soportes, entre otros. Como causas personales a cualquier problema fisiológico, permanente o temporal, que impida que tanto el emisor como el receptor, puedan participar en el proceso de comunicación. Psicológicas, cuando el problema se genera en la psique del emisor o del receptor. Sociológicas, cuando existen situaciones que afectan la apertura y disponibilidad de la información, como ideologías políticas o religiosas por ejemplo. Culturales cuando el lenguaje, la mentalidad o el nivel de formación o preparación intelectual en relación a un tema puede impedir que el emisor se comunique eficientemente con el receptor. Administrativas cuando existen situaciones organizacionales que sin resolverse impiden la trasmisión de mensajes y lingüísticas cuando el código manejado para transmitir la información es incorrecto, confuso, ambiguo o incompleto.

### 1.3 Cultura corporativa

La cultura corporativa está compuesta por todos los elementos internos, planteados desde la organización, que pretenden promover actitudes, comportamientos y una actuación acorde a la misión, visión, valores y principios organizacionales. Puede entenderse también como “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización” (Finch, 1996, pág. 202). La cultura es el eje que la empresa busca cimentar para mejorar y mantener en buen estado las relaciones entre el personal y entre la organización y sus públicos.

Para Fernández (1997, pág.246) la cultura comprende un conjunto de significados aceptados y compartidos por los miembros de la organización

#### 1.3.1 Funciones de la cultura corporativa

La cultura corporativa como tal, es el sistema de valores y principios propuesto por la organización, y por ende, guarda relación con el desempeño del personal y con la percepción que el cliente tiene. Para Sánchez y Pintado en su libro *Imagen Corporativa* (2009, pág. 115) existen varias funciones de la cultura corporativa.

En primer lugar, la cultura corporativa es la base sobre la que se genera la identidad organizacional, pues señala los principios, valores y misión que establecen de alguna manera la personalidad de la entidad.

De manera interna, ayuda a lograr que el personal genere un sentido de pertenencia y por ende, se encuentre motivado e implicado en su labor, como contribución a lograr objetivos que beneficiarán a toda la organización.

Influye en el clima laboral, pues las condiciones de trabajo pueden verse afectadas o mejoradas solamente con el comportamiento del personal.

Según Alhama, 2005 (pág. 130) la cultura corporativa establece parámetros que pretenden modelar de cierta manera el comportamiento del personal, por lo que su importancia radica en lograr que se genere un sentimiento de pertenencia entre el

personal, en facilitar que el trabajador se comprometa con los objetivos de la organización y en fortalecer y mantener el sistema social basado en el respeto y consideración.

### 1.3.2 Importancia e impacto de la cultura corporativa

La importancia de la cultura corporativa radica en que, mediante la misma se apoya el desarrollo de un ambiente de trabajo interno basado en los valores y principios pregonados por la organización. De acuerdo con Rodríguez & Paredes (2005), “la cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción”(pág. 54).

En un gran número de organizaciones el éxito y resultados de la organización dependen o están influidos por la calidad de la cultura corporativa, pues incide en la forma en que la entidad responderá a las amenazas y oportunidades del entorno.

Si la cultura corporativa es débil o no ha tenido la difusión, socialización e integración suficiente para que el personal sepa bajo que valores y principios manejarse, impedirá promover en los trabajadores comportamientos y actitudes necesarias para lograr la calidad en las operaciones de la entidad y por ende, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Rodríguez & Paredes (2005):

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional propia. (pág. 44)

Mediante la cultura de la organización se pretende que cada miembro de la empresa se integre a la misma, al liderazgo de los niveles directivos, a los éxitos alcanzados y se esfuerce en su trabajo en los tiempos de crisis.

Uno de los aspectos más importantes de la cultura de una organización es que mediante la misma se puede crear y difundir los reglamentos y normas para el comportamiento ético del personal, y hacia los clientes.

### 1.3.3 Tipos de cultura corporativa

De acuerdo con Rodríguez & Paredes (2005) se puede hablar de cuatro tipos de cultura corporativa de acuerdo al criterio utilizado. Generalmente estos tipos de cultura se desprenden de lo que los niveles directivos y administrativos promueven. Se puede mencionar los siguientes:

Tabla 4.  
Tipos de cultura empresarial, cuadro comparativo

<b>Rutinaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico.</li> <li>• No tiene objetivos ni metas claras y precisas.</li> <li>• No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita.</li> <li>• Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre.</li> <li>• Tiene un comportamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación.</li> <li>• Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización.</li> <li>• Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.</li> </ul>
<b>Burocrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parálisis estratégica, falta de visión.</li> <li>• Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción.</li> <li>• Estrategia rígida y estática.</li> <li>• Ineficiencia en el manejo de los recursos.</li> <li>• Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades.</li> <li>• Dificultad para tomar decisiones.</li> <li>• Pensamiento influido sólo por normas o procedimientos internos.</li> </ul>
<b>Soñadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico.</li> <li>• Basar su desarrollo y desenvolvimiento en modelos externos, teóricos y no corroborados por la experiencia práctica.</li> <li>• Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.</li> </ul>
<b>Innovadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo.</li> <li>• Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.</li> <li>• Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.</li> </ul>

Nota: Elaborada por Enríquez, D. (2015) a partir de Rodríguez & Paredes (2005, pág. 57).

Otros autores consideran clasificaciones diferentes en base a otros criterios, como Vallenafe (2009) quien distingue entre cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona:

- La cultura del poder. Presente en entidades con estructuras bastante jerárquicas y rígidas.
- La cultura de la función. Promueve la burocracia y la racionalización. El personal debe estar al tanto de sus funciones y apegarse a los organigramas y estructuras de mando.
- La cultura de la tarea. Presente en empresas que se manejan bajo estructuras por proyectos.
- La cultura de la persona. En entidades donde se valora y promueve la capacidad profesional individual. (pág.121)

#### 1.3.4 Modelos de comportamiento organizacional

Los modelos de comportamiento organizacional son variados, sin embargo, los más comunes son los de Davis y Newstrom (1991), en los que se menciona que el comportamiento de la organización y la cultura de la misma se relaciona con la forma en que lo directivos responden al contexto empresarial, a la orientación de la empresa, del empleado, entre otros elementos:

Tabla 5.  
Modelos de comportamiento organizacional

	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>PATERNALISTA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COOPERATIVO</b>
<b>El modelo depende de:</b>	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
<b>Orientación gerencial:</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo
<b>Orientación del empleado:</b>	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
<b>Resultado psicológico del empleado:</b>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Necesidades del empleado satisfechas:</b>	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Autoactualización
<b>Resultado del desempeño:</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo

	<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>PATERNALISTA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COOPERATIVO</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	Negativo	Mayormente neutral en el empleo	Positivo	Positivo
<b>Jerarquía de necesidades de Maslow</b>	Psicológico	Seguridad	De orden intermedio	De orden superior

Nota: Elaborada por Enríquez, D. (2015) a partir de Davis y Newstrom (1991)

- Modelo Autocrático

Modelo basado en el poder, para García, Rojas & Campos (2002) es produce cuando “quien controla tiene el poder para exigir”. Se promueve el orden, el control rígido y el empleado tiene la obligación de obedecer.

- Modelo Paternalista

En este estilo la gerencia busca mejorar la seguridad del trabajador, generando confianza y seguridad en el mismo según Ronquillo (2005, pág.44).

- Modelo de apoyo

En este modelo destaca el liderazgo. Para Ronquillo (2006, pág.45) “el líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo”.

- Modelo Cooperativo

Para Ronquillo (2006): “se requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo entre los empleados de tal manera que se sientan necesarios y útiles”. Este modelo promueve el trabajo en equipo y el apoyo grupal para lograr un ambiente adecuado de trabajo.

### 1.3.5 Clima laboral

El clima o ambiente laboral se entiende como el conjunto de factores propios del ambiente de trabajo, y que está condicionado y generado por el tipo de relaciones que

el personal maneja con sus compañeros, por la actitud de la empresa hacia ellos, entre otros factores.

Para Baguer (2012) “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (pág.12).

Como se mencionó el clima laboral está influido por las relaciones entre el personal e una organización, por lo que su relación con la comunicación interna es directa, considerando que muchos problemas de clima laboral se generan por chismes, rumores e informaciones erróneas, lo que crea discordia entre el personal afectando el ambiente de trabajo.

#### 1.3.5.1 Funciones del clima laboral

El clima laboral se genera a partir de los aspectos propios de la empresa, sin embargo, cuando la gerencia toma acciones para influir sobre la misma, se tiene que puede apoyar las siguientes funciones según Luque (2008):

Vinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, al estar agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.(pág.16)



Todas las funciones del clima laboral mencionadas por Luque, buscan fortalecer la cooperación del personal con la empresa, y acercarlo de igual manera hacia sus propios compañeros para mejorar el trabajo en equipo, pero cabe recordar que el clima laboral es el resultado de la gestión organizacional en temas como comunicación, remuneraciones, participación del personal, satisfacción laboral, entre otros.

#### 1.3.5.2 Condiciones para un buen clima laboral

Las condiciones para un buen clima laboral están determinadas por factores en los que la directiva o administración puede influir, y muchas veces el desinterés o falta de énfasis en aspectos básicos puede causar un clima laboral negativo influyendo al personal nocivamente. Entre estos aspectos se menciona según Baguer (2012):

- Satisfacción en el puesto de trabajo: las causas por las que un empleado puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo pueden ser: falta de formación capacitación y acciones que promuevan su desarrollo, estrés laboral o clima laboral negativo.
- Trato personal y ambiente de trabajo: la persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- Promoción: las personas esperan de la organización una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción dentro de la organización.
- Reconocimiento del trabajo: a cualquier persona le gusta que se reconozca el trabajo que realiza. Existen formas de reconocimiento del trabajo sin dinero y con dinero.
- Estructura adecuada de la organización: la organización tiene que disponer de un organigrama adecuado, horizontal. En la organización deben existir reglas y procedimientos pero tiene que imperar la flexibilidad cuando proceda, los controles deben ser razonables.
- Formación y capacitación: uno de los factores más motivadores para la persona es su carrera profesional, por lo que espera que la organización se

preocupe de eso. La empresa en la medida de sus posibilidades tiene que tener programas de formación para sus trabajadores.

- Condiciones de trabajo y seguridad: el empleado tiene que regresar a su hogar después de la jornada de trabajo en las mismas condiciones de salud que entró al inicio.
- Participación y sentimiento de pertenencia: el sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo
- Calidad de liderazgo: la dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honradez, respeto y lealtad.

#### 1.3.6 Evaluación del clima laboral

La evaluación del clima laboral puede realizarse de forma empírica desde la percepción del personal sobre lo que ocurre en su entorno laboral, no obstante, la medición de parámetros o indicadores requiere de un levantamiento sistematizado de datos. Según Gadow (2010):

...el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (pág. 63)

De acuerdo a este autor, es necesario contar con información sobre las actitudes y comportamientos del personal para poder plantear el estado del clima laboral, por lo que se puede utilizar diversos test o cuestionarios que ya existen para este hecho.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO INSTITUCIONAL OBJETO DE ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO**

En este capítulo se presenta la información institucional relacionada con el Consejo Nacional Electoral, a partir de la cual se elabora el diagnóstico de comunicación.

#### **2.1 Consejo Nacional Electoral**

Según consta en el artículo 217 de la sección sexta de la Constitución de la República del Ecuador (2008):

La Función Electoral garantizará el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía.

La Función Electoral estará conformada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral. Ambos órganos tendrán sede en Quito, jurisdicción nacional, autonomías administrativa, financiera y organizativa, y personalidad jurídica propia. Se regirán por principios de autonomía, independencia, publicidad, transparencia, equidad, interculturalidad, paridad de género, celeridad y probidad. (Asamblea Constituyente, 2008, art.217)

En ese contexto, el Consejo Nacional Electoral es una Institución de derecho público que forma parte de la Función Electoral, que tiene autonomía administrativa, financiera y organizacional, cuya sede está en la ciudad de Quito.

La principal función del Consejo Nacional Electoral, como ente que garantiza los derechos políticos que se otorgan a través del sufragio así como de la organización política, es la de: “Organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente, los procesos electorales, convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales,

proclamar los resultados, y posesionar a los ganadores de las elecciones”. (Asamblea Constituyente, 2008, artículo 219)

Según lo estipulado en el artículo 25 del Código de la Democracia, las funciones principales del Consejo Nacional Electoral se transcriben a continuación:

- Organizar, dirigir, vigilar y garantizar, de manera transparente y eficaz los procesos electorales, convocar a elecciones, realizar los cómputos electorales, proclamar los resultados y posesionar a quienes resulten electas o electos;
- Organizar los procesos de referéndum, consulta popular o revocatoria del mandato;
- Resolver en el ámbito administrativo los asuntos que sean de su competencia y las contravenciones electorales previstas en los artículos 290, 291 y 292 de esta Ley; de todas estas resoluciones se podrá apelar ante el Tribunal Contencioso Electoral;
- Designar a las y los integrantes de los organismos electorales desconcentrados, previo proceso de selección, sujeto a impugnación ciudadana;
- Controlar la propaganda y el gasto electoral, conocer y resolver en sede administrativa sobre las cuentas que presenten las organizaciones políticas y los responsables económicos y remitir los expedientes a la justicia electoral, si fuere del caso;
- Garantizar la transparencia y legalidad de los procesos electorales internos de las organizaciones políticas;
- Disponer el conteo manual de votos en los casos previstos en esta Ley;
- Presentar propuestas de iniciativa legislativa sobre el ámbito de competencia de la Función Electoral con atención a lo sugerido por el Tribunal Contencioso Electoral;
- Reglamentar la normativa legal sobre los asuntos de su competencia;
- Determinar su organización, formular y ejecutar su presupuesto;
- Mantener el registro permanente de las organizaciones políticas, de sus directivas y verificar los procesos de inscripción, de acuerdo a lo previsto en la ley de la materia;

- Vigilar que las organizaciones políticas cumplan con la ley, la normativa secundaria y sus estatutos;
- Ejecutar, administrar y controlar el (mandamiento estatal de las campañas electorales y el fondo para las organizaciones políticas);
- Conocer y resolver las impugnaciones y reclamos administrativos sobre las resoluciones de los organismos desconcentrados durante los procesos electorales e imponer las sanciones que correspondan;
- Organizar y elaborar el registro electoral en el país y en el exterior, en coordinación con las entidades públicas pertinentes;
- Proporcionar información oficial de los procesos electorales, para lo cual podrá utilizar métodos y técnicas de investigación que permitan obtener información estadística desagregada, garantizando que no se violente el principio del secreto del voto;
- Promover la formación cívica y democrática de los ciudadanos incorporando el principio de interculturalidad;
- Organizar el funcionamiento del Instituto de Investigación y Análisis Político que además asumirá la capacitación y la promoción política electoral;
- Designar de entre sus miembros principales su Presidenta o Presidente y su Vicepresidenta o Vicepresidente;
- Colaborar con la organización de procesos electorales internos en otras instancias públicas o privadas, de acuerdo con leyes, reglamentos o estatutos correspondientes;
- Designar al Secretario o Secretaria General del Consejo, de una tema presentada por el Presidente o Presidenta;
- Delegar, cuando lo estime pertinente, a las consejeras o consejeros, la presentación de informes previos sobre asuntos de resolución del Pleno;
- Organizar y conducir el concurso público de oposición y méritos con postulación, veeduría y derecho a impugnación ciudadana para seleccionar a las consejeras y consejeros del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, de conformidad con la ley;

- Designar a los delegados de la Función Electoral ante las comisiones ciudadanas de selección organizadas por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social; y,
- Ejercer las demás atribuciones señaladas en la ley.

### 2.1.1 Historia

El actual Consejo Nacional Electoral nació con la Constitución de la República del Ecuador del 2008; antes de este hecho, la Institución rectora de la Función Electoral se denominaba Tribunal Supremo Electoral, como lo describe el autor Tello (2011) en la breve reseña que se cita a continuación:

El Tribunal Supremo Electoral fue creado mediante la Constitución expedida el 31 de diciembre de 1946, el Congreso Nacional el 24 de febrero de 1947 expidió la Ley de Elecciones dando desarrollo a las disposiciones de la Constitución. Luego de haberse efectuado las designaciones de los siete vocales en los términos de ley, el 11 de marzo de 1947 el Tribunal Supremo Electoral tuvo su primera sesión de trabajo, la importancia de esta Constitución es que declara, de alguna manera la independencia de las funciones electorales, entendidas estas como atribución de deber y no como una función de del poder del Estado como se la concibe hoy.

La estructura institucional electoral, desapareció una vez instaurada la dictadura militar. No obstante, en virtud del plan de acción diseñado por el mismo gobierno militar, para el regreso a la democracia resurgiría vigorizada. Es así que en el año 1978, se conformó el denominado Tribunal del Referéndum, organismo encargado de organizar el proceso electoral.

En el año 1978 en el gobierno militar del triunvirato, se aprobó una nueva Constitución en la que se vuelve a institucionalizar a la Función Electoral, otorgándole la calidad de máximo garante del sistema democrático.

La Constitución de 1998 en el gobierno de Jamil Mahuad, dota expresamente al Tribunal Supremo Electoral de autonomía administrativa y económica, sin embargo la conformación de sus miembros continuó con el mismo origen político, es decir, designados por los siete partidos o movimientos políticos más votados. (aunque no se cumplió estrictamente). (pág.21)

La Función Electoral nace en el país desde el inicio de la vida republicana, pues la necesidad del sufragio apareció desde los inicios de vida democrática del Ecuador; sin embargo, fue hasta el año de 1946 cuando se crea la Institución rectora de dicha función, para garantizar los procesos electorales del país.

El TSE tuvo un momento en el que dejó de funcionar debido al gobierno militar, luego de lo cual volvió a tomar fuerza en sus funciones principales, y a fines de los noventa es cuando toma mayor autonomía para llevar a cabo su importante misión.

Debido a cambios significativos que se han dado en el país a partir de la llegada del gobierno actual, con la propuesta de una nueva carta magna la que se cristalizó en el año 2008, con la cual se da vida al Consejo Nacional Electoral en lugar del TSE, y se plantean cambios importantes en su configuración principal, como el hecho de que antes eran 7 miembros del Consejo, y ahora son 5, tal como lo manda la Constitución en su artículo 218.

#### 2.1.2 Autoridades

Las autoridades principales del Consejo Nacional Electoral son sus cinco consejeros, los cuales han sido designados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, previo la realización de un concurso de méritos y oposición, tal como lo describe el artículo 20 del Código de la Democracia.

Consejeros:

- Presidente del Consejo: Juan Pablo Pozo
- Vicepresidenta del Consejo: Nubia Mágdala Villacís
- Consejero Nacional Electoral: Mauricio Tayupanta Noroña

- Consejero Nacional Electoral: Paúl Salazar Vargas
- Consejero Nacional Electoral: Ana Marcela Paredes

### 2.1.3 Misión y visión

A continuación se muestran las declaraciones de misión y visión del Consejo Nacional Electoral:

#### Misión

El Consejo Nacional Electoral garantiza el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía y promueve el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales; asegurando una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos. (Consejo Nacional Electoral, 2014)

#### Visión

En el año 2017, ser una institución electoral posicionada como referente en los ámbitos nacional e internacional, que innova continuamente sus procesos con el fin de consolidar la democracia representativa, directa y comunitaria. (Consejo Nacional Electoral, 2014)

### 2.1.4 Código de ética

El código de ética representa un marco de comportamiento general de la Institución y sus servidores, para el caso del Consejo Nacional Electoral se han definido los siguientes principios:

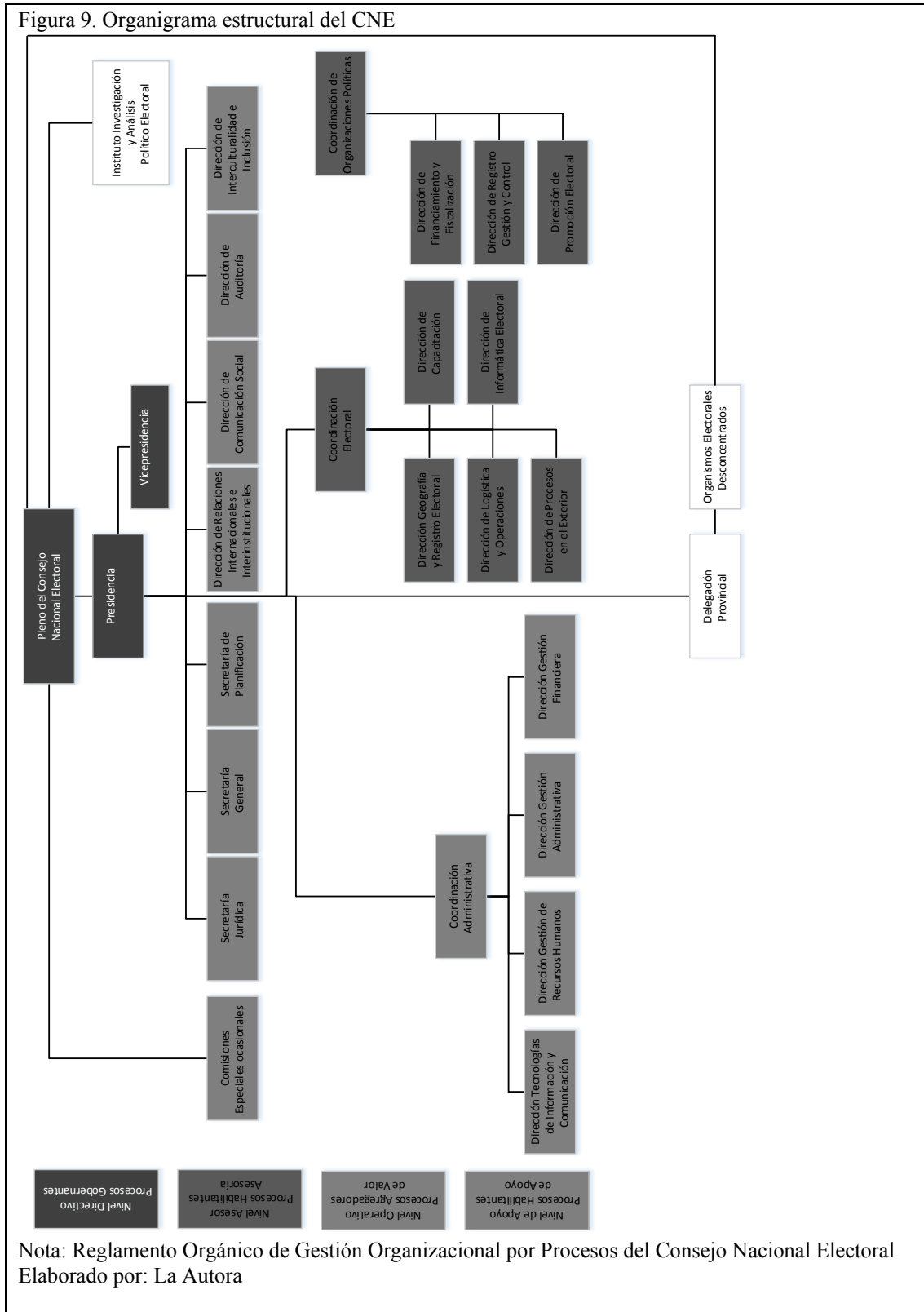
- Valores éticos personales:
  - Respeto, entendido desde la óptica de la tolerancia, la convivencia y la equidad de trato a todas las personas.
  - Imparcialidad, que propone actuar desde las competencias asignadas.



- Honestidad y confianza, entendidas como la coherencia entre pensamiento y hechos.
- Responsabilidad y compromiso, que implica el cumplimiento de las obligaciones de cada puesto con eficiencia.
- Perseverancia, para alcanzar los objetivos.
- Seguridad, en cada actividad realizada.
- Lealtad, fidelidad a la institución.
- Flexibilidad, que busca un equilibrio entre las diferentes actividades que realiza la persona.
- Valores éticos institucionales:
  - Transparencia, en la realización de cada actividad de la institución.
  - Actitud de servicio, brindar buena atención al cliente interno y externo.
  - Iniciativa, desde la óptica de mostrar proactividad para la realización de las funciones y responsabilidades.
  - Solidaridad y cooperación, mostrar al interior y al exterior de la entidad los valores de apoyo y ayuda al prójimo.
  - Participación.
  - Identidad.
  - Compromisos específicos del Presidente, Consejeras y Consejeros, principales pautas éticas que deben seguir las autoridades.
  - Compromisos específicos de las servidoras y servidores, detalle de principios y valores que deben ser cumplidos por cada funcionario de la institución.
  - Compromisos en la relación con proveedores, seguir los mecanismos públicos establecidos para los procesos contractuales.
  - Compromisos para el uso de la información, resguardar y conservar de manera íntegra toda la información que se maneja en la institución.
  - Cumplimiento del código de ética, que propone la creación de un comité para aquellos casos que lo requieran.

## 2.1.5 Organigrama

Figura 9. Organigrama estructural del CNE



Nota: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo Nacional Electoral  
Elaborado por: La Autora

### 2.1.6 Unidades técnicas

El Consejo Nacional Electoral tiene una Coordinación Nacional Técnica de Procesos de Participación Política, cuya misión es la de:

Organizar, controlar, coordinar y ejecutar los procesos de participación política de las organizaciones políticas y sociales, promoción político electoral, fiscalización y control del gasto electoral, cumpliendo con los principios de inclusión, género, interculturalidad, movilidad e intergeneracional. (Consejo Nacional Electoral, 2014)

Para lo cual está integrada por Direcciones Nacionales que son:

- Dirección Nacional de Organizaciones Políticas.
- Dirección Nacional de Promoción Electoral.
- Dirección Nacional de Fiscalización y Control del Gasto Electoral.

Adicionalmente, es importante indicar que el Consejo Nacional Electoral maneja Delegaciones Provinciales en cada una de las 24 provincias del país. Estas delegaciones realizan las funciones del CNE dentro de la jurisdicción que le corresponde.

### 2.2 Situación actual

La sede principal del Consejo Nacional Electoral ubicada en el norte de la ciudad de Quito, es oficina central donde se gestiona la planificación general, sí como las actividades y funciones a cargo del CNE, las cuales se replican a las respectivas Delegaciones Provinciales. En esta dependencia trabajan más de 400 personas bajo nombramiento, a las que en épocas de elecciones se suman otras 1000 como personal temporal, debido a las diversas actividades que se desarrollan según el cumplimiento del cronograma electoral.

Para la operación interna de la sede central de esta Institución Pública se requiere de personal fijo así como rotativo, factor que sumado a otros como el cambio recurrente

de autoridades, influyen en una situación interna no adecuada para el desempeño de la organización. Adicionalmente, y como ocurre en varias organizaciones, existen problemas entre el personal, rumores, malos entendidos, poca coordinación entre áreas, desconocimiento de los roles o funciones que tiene cada empleado, situaciones que provocan niveles no adecuados del clima laboral.

En ese contexto, se ve afectado el sentimiento de pertenencia, motivación, y relaciones interpersonales de los funcionarios de la institución; tampoco se ha evidenciado un fuerte establecimiento de la cultura corporativa y de desarrollo de una adecuada identidad interna, pues su Dirección de Comunicación Social, se enfoca de manera casi exclusiva en la gestión de la imagen y comunicación externa, dejando en un segundo plano el manejo de la comunicación interna.

### 2.2.1 Comunicación interna

Por otro lado, respecto de la gestión de comunicación del Consejo Nacional Electoral, en su Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos consta dentro de los Procesos Habilitantes de Asesoría la Dirección de Comunicación Social, cuya finalidad es: “Planificar, asesorar, gestionar y evaluar el manejo comunicacional y de imagen de la Institución.”, y sus Atribuciones y Responsabilidades son:

- Elaborar los planes operativos, procesos, proyectos y presupuestos en el ámbito de su responsabilidad, y presentarlos a la Secretaría de Planificación;
- Coordinar con su área operativa, la implementación de su planificación;
- Implementar el seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos y personal a su cargo, y presentar los informes a la Secretaría de Planificación;
- Presentar propuestas a los órganos directivos para mejorar la calidad de los procesos comunicacionales;
- Proponer un plan de comunicación y relaciones públicas para el Consejo Nacional Electoral;
- Coordinar las acciones de comunicación y publicidad del Consejo Nacional Electoral;

- Mantener actualizada la base de datos de medios;
- Mantener el archivo de la información aparecida en los medios acerca de la institución;
- Atender las necesidades de diseño gráfico del organismo;
- Aportar a los procesos e iniciativas de las demás áreas del Consejo Nacional Electoral; y,
- Las determinadas en las resoluciones del Pleno, disposiciones de la presidencia y demás instancias competentes.

En el mismo documento, los productos de la Dirección mencionada son:

- Planificación anual y propuestas presentadas.
- Plan de comunicación y relaciones públicas implementado.
- Acciones de comunicación realizadas.
- Monitoreo de medios, noticias e imagen realizados.
- Informes de ejecución del plan de comunicación presentados.
- Archivo actualizado e implementado.

Si bien es cierto existe una Unidad Administrativa dedicada a la comunicación de la Institución, no se determina entre sus funciones principales el hacerse cargo de la comunicación interna, lo que denota una carencia de esta importante gestión dentro de la entidad, tal cual ocurre en la mayoría de las organizaciones públicas, que tienen un área dedicada a la comunicación exterior, pero no definen claramente lo relativo a la parte comunicacional interna.

### 2.3 Tipo de estudio

El presente estudio es exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque permitirá verificar la situación actual de la comunicación interna en el Consejo Nacional Electoral, por medio de recolección de información cualitativa de las variables investigadas como: cultura corporativa, identidad con la institución y clima laboral.

También es descriptivo, porque describe la situación actual explorada, y permite el análisis para generar una propuesta de mejora de la comunicación interna e impactar

en mejores niveles de clima laboral, identidad con la institución y cultura corporativa.

Con el fin de delimitar adecuadamente los hechos que conforman el problema a investigar, se debe determinar adecuadamente las características demográficas de la unidad a investigar como son: número total de la población, edades, nivel de estudios y unidad administrativa.

#### 2.4 Método de investigación

Se utilizará el método deductivo que va de lo general a lo particular, ya que basados en conceptos generales de la comunicación interna, clima laboral, cultura organizacional e identidad corporativa, y tomando en referencia la situación actual del Consejo Nacional Electoral, se podrá diagnosticar adecuadamente la problemática actual y realizar una propuesta que solvete las necesidades comunicacionales de la entidad.

#### 2.5 Tipo de investigación

Para el presente estudio, se utilizarán 3 tipos de investigación que son:

- Investigación histórica: ya que se analizarán condiciones históricas o hechos del pasado respecto a la comunicación interna del Consejo Nacional Electoral.
- Investigación documental: debido a que tomará en cuenta diferentes documentos que permitan evidenciar la situación actual, los cuales serán revisados, analizados y servirán de base para plantear la propuesta de comunicación interna.
- Investigación descriptiva: porque se describirá las principales características del Consejo Nacional Electoral, su clima laboral, identidad corporativa y cultura organizacional.

## 2.6 Fuentes

En cuanto a las fuentes de información, para la presente investigación se requerirán primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son las de campo; para el presente estudio se realizará un acercamiento con los funcionarios que laboran en el Consejo Nacional Electoral, quienes proporcionarán su percepción sobre el clima laboral y demás datos que permitan recabar información relevante sobre el proceso de comunicación interna en la institución.

En el caso de las fuentes secundarias a utilizar en la investigación serán documentos institucionales, base legal y demás información escrita del Consejo Nacional Electoral, la cual permita conocer los datos referentes a la filosofía organizacional. También se utilizarán textos y documentos que presenten información sobre la fundamentación teórica de la comunicación corporativa.

## 2.7 Técnicas de recolección de datos

La técnica elegida para la recopilación de la información del personal del Consejo Nacional Electoral es la encuesta, la cual permitirá recabar aspectos generales en un mayor número de sujetos de la Institución; lo que a su vez facilitará la profundización de ciertos aspectos importantes en personas que tienen mayor cercanía al proceso de comunicación corporativa. Utilizando la encuesta se tendrá la suficiente información para realizar un diagnóstico apropiado, y así proponer un plan adecuado para las necesidades de la entidad.

### 2.7.1 Instrumento para el diagnóstico comunicacional

Se utilizará el cuestionario para la encuesta, el cual contendrá preguntas cerradas y de opción múltiple, para permitir delimitar de mejor manera las respuestas de los sujetos encuestados.

A continuación se presenta el cuestionario a utilizar:

## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

### **ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Diagnóstico de la situación actual de comunicación interna, clima laboral, cultura organizacional e identidad corporativa para el Consejo Nacional Electoral sede Quito.

#### **DATOS GENERALES**

##### **G1 ¿Edad?**

- Hasta 25 años (1)
- Entre 26 y 35 años (2)
- Entre 36 y 45 años (3)
- Mayor de 45 años (4)

##### **G2 ¿Género?**

- Masculino (1)
- Femenino (2)

##### **G3 ¿Tiempo que labora en la Institución?**

- Menos de un año (1)
- Entre uno y tres años (2)
- Más de 3 años (3)

##### **G4 Unidad Administrativa en la que labora:**



## PREGUNTAS

### Q1 ¿Está satisfecho con su trabajo actual?

- Muy satisfecho (1)
- Satisfecho (2)
- Neutral (3)
- Insatisfecho (4)

### Q2 Indique su opinión sobre los siguientes aspectos del clima interno que existe en su institución:

	Muy bueno (1)	Bueno (2)	Regular (3)	Malo (4)
Promoción interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con sus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con sus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración laboral entre compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de la información institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libertad de pensamiento y acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Q3 ¿Qué nivel de apoyo de su línea de supervisión recibe en el desarrollo de sus labores?

- Muy bueno (1)
- Bueno (2)

Regular (3)

Malo (4)

**Q4 ¿La alta Dirección se mantiene cercana a lo que ocurre en la institución?**

Totalmente de acuerdo (1)

De acuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

Totalmente en desacuerdo (4)

**Q5 ¿Cree que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?**

Si (1)

No (2)

**Q6 ¿Que aspecto lo identifica mejor con la institución en la que labora?**

Servicio Público (1)

Función electoral (2)

Proyección futuro (3)

Estabilidad (4)

Salario (5)

Otra (6) \_\_\_\_\_

**Q7 ¿Quién le proporciona la información institucional?**

**(Una o más opciones)**

Departamento de comunicación (1)

- Jefe intermedio (2)
- Coordinaciones Generales (3)
- Máxima autoridad (4)
- Comités, reuniones, asesores (5)
- Compañeros (6)
- Otros (7) \_\_\_\_\_

**Q8 ¿Qué medios de comunicación interna son más usados en el CNE?**

**(Una o más opciones)**

- Teléfono (1)
- Correo electrónico (2)
- Intranet (3)
- Memorando (4)
- Reuniones (5)
- Cartelera (6)
- Buzón de sugerencias (7)
- Encuestas (8)
- Entrevistas (9)
- Boletín (10)
- Revista institucional (11)
- Otro (12) \_\_\_\_\_

**Q9 ¿Considera necesario que se deleguen voceros oficiales para mejorar los canales de comunicación?**

Si (1)

No (2)

**Q10 ¿Se utilizan canales de comunicación para solucionar problemas laborales?**

Si (1)

No (2)

**Q11 ¿Conoce procedimientos de comunicación interna en su institución?**

Si (1)

No (2)

**Q12 ¿La comunicación interna actual del CNE apoya su trabajo?**

Mucho (1)

Poco (2)

Muy poco (3)

**Q13 Describa la frecuencia con la que recibe información institucional en el CNE:**

Más de una vez a la semana (1)

Una vez por semana (2)

Dos veces al mes (3)

Una vez al mes (4)

Cada dos meses (5)

Dos veces al semestre (6)

Una vez al año (7)

**Q14 ¿Qué manera le parece mejor para evitar rumores?**

Comunicar la información con mayor frecuencia (1)

Designación de servidores específicos (2)

Reuniones periódica con el jefe inmediato (3)

Otra (4) \_\_\_\_\_

**Q15 ¿Considera que el CNE tiene una buena imagen interior y exterior?**

Totalmente de acuerdo (1)

De acuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

En desacuerdo (4)

**Q16 ¿Qué aspectos contribuyen a la mejora institucional?**

Cumplimiento laboral (1)

Buena comunicación interna (2)

No tomar en cuenta rumores (4)

Buen clima laboral (3)

## 2.8 Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra de la población de la presente investigación, se averiguó la cantidad de servidores públicos que laboran de manera fija en el edificio de Quito del Consejo Nacional Electoral; y por el enfoque del estudio, no se tomó en cuenta a las personas temporales, o las que laboran en las Direcciones Provinciales, incluyendo la de Pichincha.

Con el fin de determinar el valor de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula estadística de muestreo probabilístico aleatorio:

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

Donde:

- n = valor de la muestra poblacional a determinar
- N = corresponde al total de la población a investigar: 300 personas
- e = es el porcentaje de error de muestreo: valor estándar del 5%
- z= es la desviación estándar, valor de 1,96 que corresponde al 95% de nivel de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia: valor estándar 0,50
- q= probabilidad de no ocurrencia: valor estándar 0,50

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 300}{(0,05)^2(300 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 300}{0,0025(299) + 3,8416 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{288,12}{1,71} = 168,70 \approx 169 \text{ encuestas}$$

Por lo que se procedió a encuestar a 169 servidores de la Institución.

## 2.9 Tabulación de resultados

Para la tabulación de datos se utilizó Microsoft Excel, elaborando las tablas de frecuencia y porcentajes de cada pregunta; en función de estos cuadros se generaron los gráficos estadísticos, y finalmente se realizaron los análisis cuantitativos y cualitativos de cada pregunta.

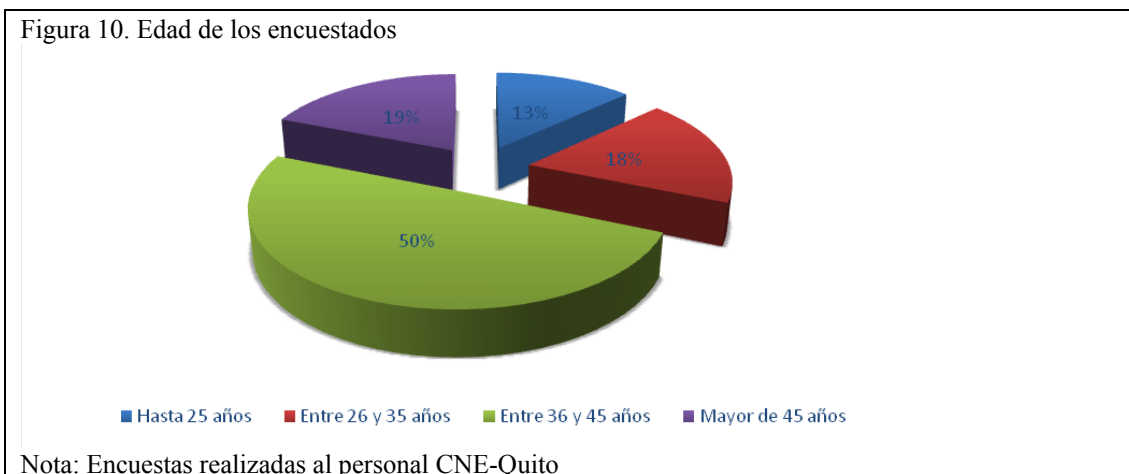
### G1: Edad

Tabla 6.  
Edad de los encuestados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Hasta 25 años	22	13,0%
2 Entre 26 y 35 años	31	18,3%
3 Entre 36 y 45 años	84	49,7%
4 Mayor de 45 años	32	18,9%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 10. Edad de los encuestados



La mitad de los encuestados está entre 36 y 45 años; y la mayoría (70%) es mayor de 35 años.

## G2: Género

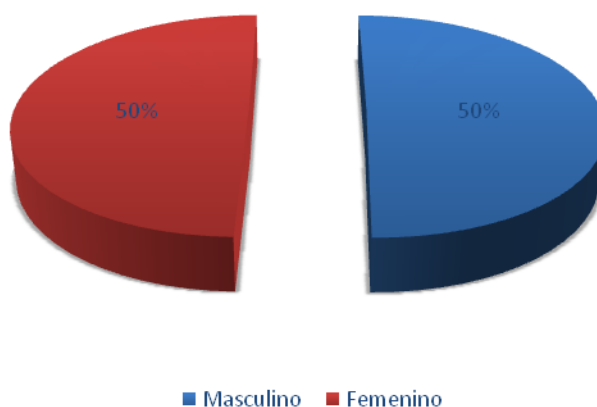
Tabla 7.

Género de los encuestados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Masculino	85	50,3%
2 Femenino	84	49,7%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 11. Género de los encuestados



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Del total de los encuestados, la mitad mujeres y la otra mitad varones, mostrando una equidad de género en los servidores consultados.

## G3: Tiempo que labora en la Institución

Tabla 8.

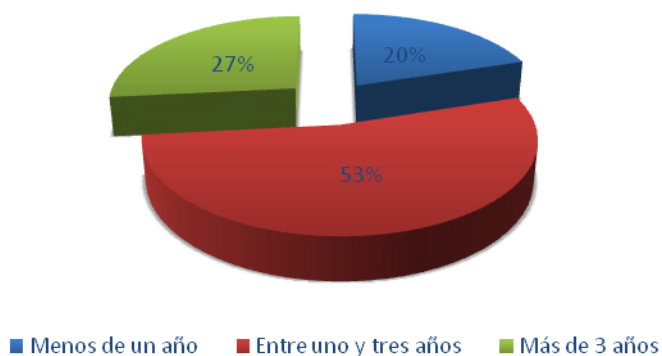
Tiempo laboral de los encuestados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Menos de un año	34	20,1%
2 Entre uno y tres años	90	53,3%
3 Más de 3 años	45	26,6%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito



Figura 12. Tiempo laboral de los encuestados



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

El 80% del personal tiene más de un año, y casi la tercera parte del CNE está más de 3 años. Cabe aclarar que solamente se consultó a los servidores fijos, y no a las personas contratadas de manera temporal para alguna gestión inherente a las funciones del CNE, con el fin de recabar información que muestra una realidad de las personas que tienen estabilidad laboral.

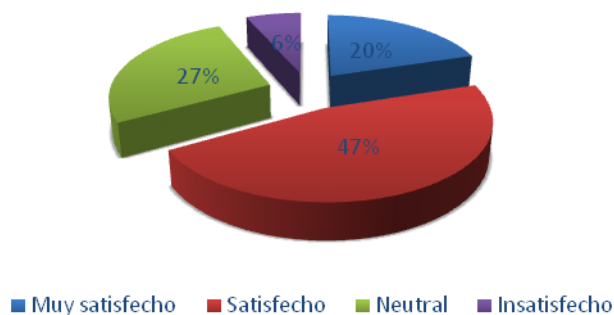
### Q1 ¿Está satisfecho con su trabajo actual?

Tabla 9.  
Satisfacción laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy satisfecho	34	20,1%
2 Satisfecho	79	46,7%
3 Neutral	45	26,6%
4 Insatisfecho	11	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 13. Satisfacción laboral



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## Análisis

Según la opinión del personal consultado, el 67% se encuentra muy satisfecho o satisfecho; mientras que un 33% tiene una posición neutral o en desacuerdo, un 7% está insatisfecho. En general el resultado muestra satisfacción laboral en la mayor parte del personal, ya que existe solamente una baja incidencia de personal insatisfecho.

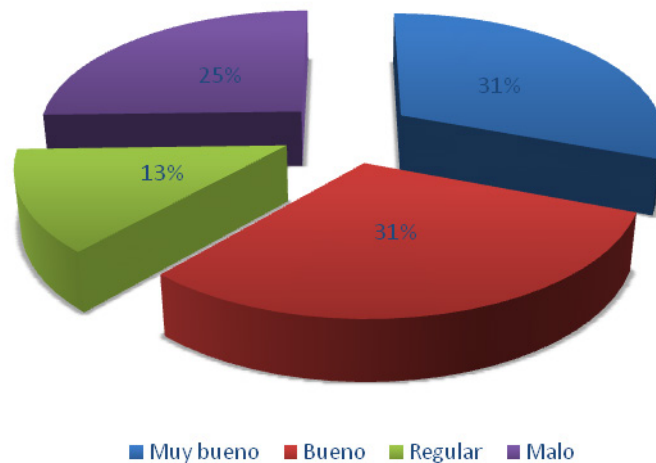
**Q2 Indique su opinión sobre los siguientes aspectos del clima interno que existe en su institución:**

Tabla 10.  
Promoción interna

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	52	30,8%
2 Bueno	52	30,8%
3 Regular	22	13,0%
4 Malo	43	25,4%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 14. Promoción interna



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## Análisis

Un 62% del personal considera que la promoción interna en el CNE-Quito es buena o muy buena, un 13% cree que es regular, y un 26% siente que es mala; esta cuarta

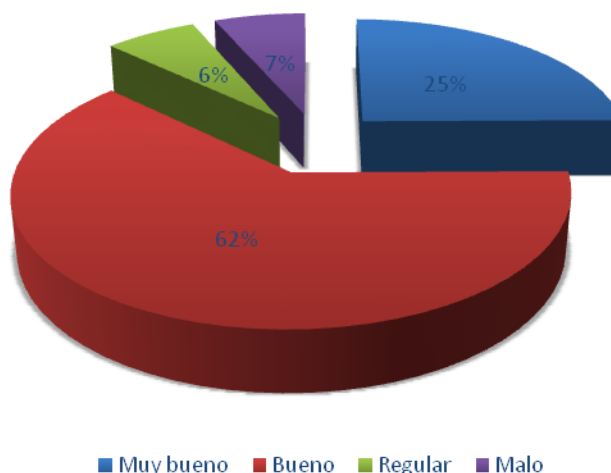
parte podría haber tenido alguna experiencia negativa en la institución. Se podría concluir que la mayor parte del personal tiene una buena percepción de cómo se maneja la promoción interna en el CNE, ya sea por experiencias vividas o apreciación.

Tabla 11.  
Comunicación con sus superiores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	42	24,9%
2 Bueno	105	62,1%
3 Regular	11	6,5%
4 Malo	11	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 15. Comunicación con sus superiores



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## Análisis

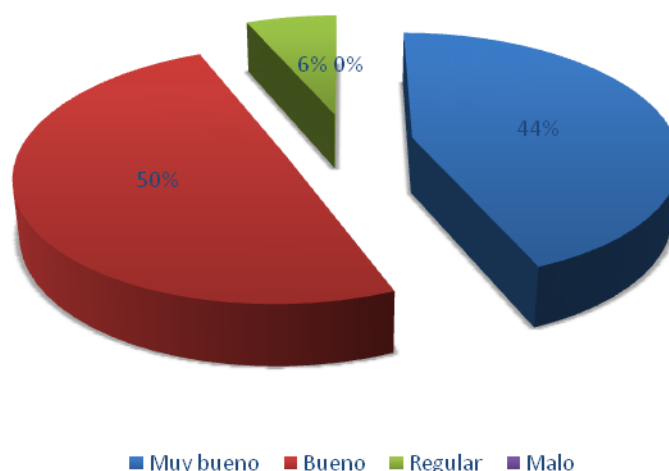
El 87% siente que la comunicación con sus superiores es buena o muy buena, esta última opción fue escogida por la cuarta parte de los servidores consultado; por el contrario, cerca del 7% opina que la comunicación es regular, y un porcentaje similar que es mala. El 13% no está de acuerdo en la manera cómo se está llevando la comunicación con sus superiores, o personal que ocupa un cargo en el nivel jerárquico superior; situación que presenta un indicio negativo en la comunicación interna del CNE-Quito.

Tabla 12.  
Comunicación con sus compañeros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	74	43,8%
2 Bueno	84	49,7%
3 Regular	11	6,5%
4 Malo	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 16. Comunicación con sus compañeros



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

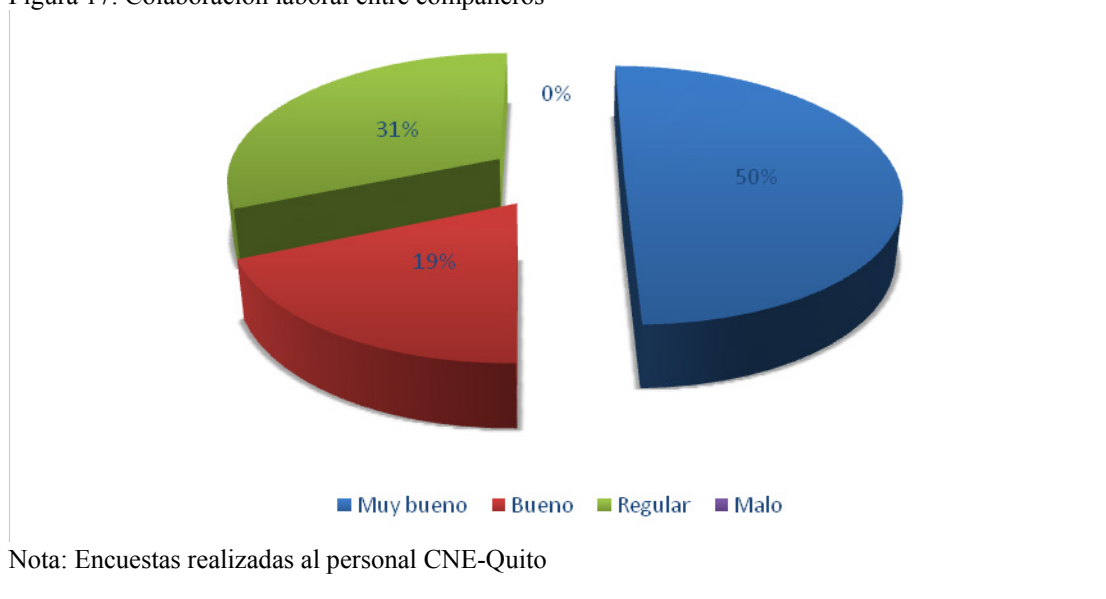
Al indagar sobre la comunicación entre compañeros, el 44% piensa que es muy buena, el 50% que es buena, un 6% que es regular y no se registraron respuestas que califiquen a este tipo de comunicación en la categoría mala. La comunicación entre compañeros hace referencia a la interacción entre personal del mismo rango, o que no está en línea directa de supervisión, y según las respuestas, el 94% opina que funciona bien; tal vez el 6% restante tenga algún factor o experiencia negativa que le motive a calificar como regular a esta comunicación, pero al no ser una porción significativa no se toma como un punto negativo.

Tabla 13.  
Colaboración laboral entre compañeros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	84	49,7%
2 Bueno	32	18,9%
3 Regular	53	31,4%
4 Malo	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 17. Colaboración laboral entre compañeros



### Análisis

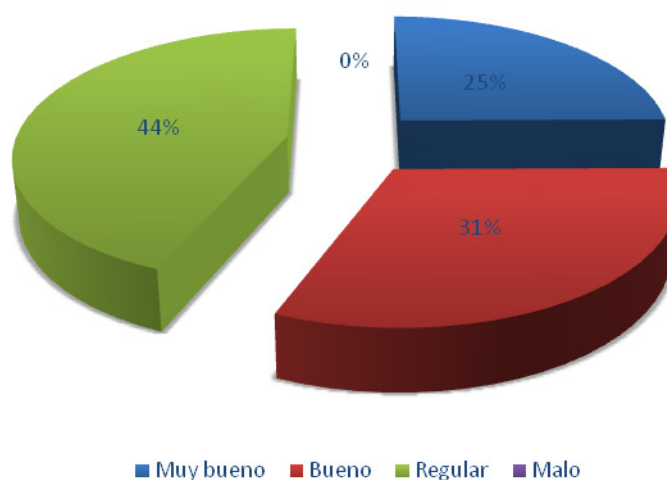
Respecto de la colaboración entre compañeros, el 50% piensa que es muy bueno, el 19% bueno y el 31% regular; no hay respuestas que califiquen de mala a la colaboración laboral. Al igual que las respuestas de la pregunta anterior, estos datos permiten verificar que en general la relación entre compañeros de la institución es buena. Así mismo se debe comentar que casi una tercera parte de los encuestados percibe como regular su relación laboral con otros compañeros; lo cual incide en que para la tercera parte de los consultados, el clima laboral solamente es regular.

Tabla 14.  
Conocimiento de la información institucional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	42	24,9%
2 Bueno	53	31,4%
3 Regular	74	43,8%
4 Malo	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 18. Conocimiento de la información institucional



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

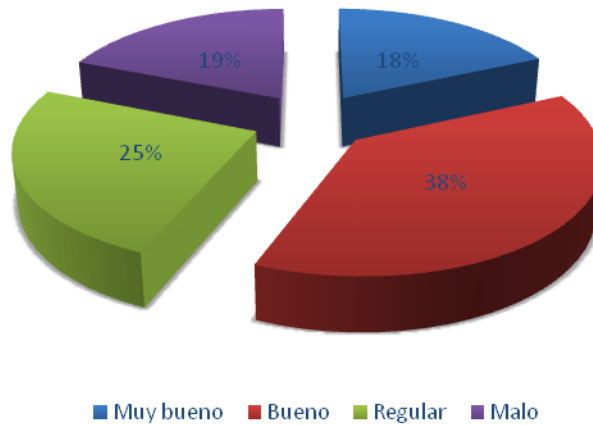
Al consultar a los servidores públicos del CNE-Quito, sobre el nivel de conocimiento de la información institucional, un 25% responde que es muy bueno, el 31% que es bueno y el restante 44% que es regular. Si bien la mayoría (56%) opina que tiene un nivel de conocimiento aceptable o bueno de la información institucional, y no hay respuestas que presenten un indicio de conocimiento nulo o malo, casi la mitad (44%) cree que su conocimiento al respecto es regular, lo cual implica un problema en la comunicación interna del CNE-Quito, al no transmitirse correctamente datos sobre la institución a todo el personal.

Tabla 15.  
Libertad de pensamiento y acción

OPCIÓN		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy bueno	31	18,3%
2	Bueno	64	37,9%
3	Regular	42	24,9%
4	Malo	32	18,9%
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 19. Libertad de pensamiento y acción



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

El 56% de los encuestados respondió que percibe como bueno o muy bueno el nivel de libertad de pensamiento y acción; un 25% piensa que es regular, y un 19% que es malo. Esta libertad se refiere al ambiente que brinda el nivel directivo a cada persona dentro de su ámbito laboral, para aportar con ideas, expresar su sentir, realizar acciones o tomar decisiones en casos puntuales. Y si bien la mayoría piensa que es bueno, un casi la otra mitad percibe como regular o incluso mala esta libertad de opinión y acción, lo que implica un problema en el clima laboral sobre el cual se debe tomar acciones, no solo porque en los principios de la institución se habla de respeto, equidad, etc. sino también porque un ambiente laboral afectado incide directamente en la calidad de gestión de la institución.

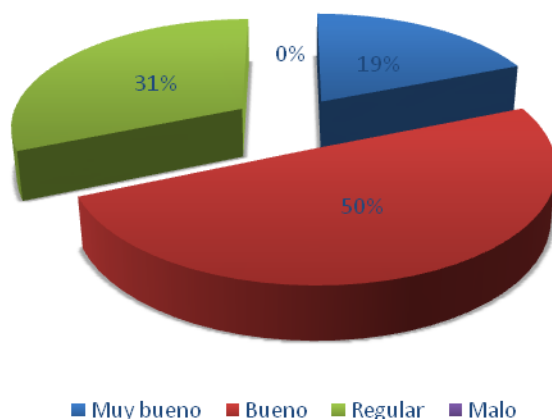
### Q3 ¿Qué nivel de apoyo de su línea de supervisión recibe en el desarrollo de sus labores?

Tabla 16.  
Apoyo del supervisor

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	32	18,9%
2 Bueno	84	49,7%
3 Regular	53	31,4%
4 Malo	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 20. Apoyo del supervisor



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

El 19% de los servidores consultados piensa que el nivel de apoyo a sus labores, por parte de la línea de supervisión es muy bueno, un 50% cree que el apoyo es bueno, mientras que el 31% percibe como regular este apoyo de la línea de supervisión. El apoyo de la línea de supervisión incluye elementos como la confianza en la capacidad del colaborador, la provisión de herramientas recursos y conocimientos para realizar de mejor manera el trabajo, así como también la apertura para escuchar y resolver problemas que ocurran en el ámbito laboral. En este caso se denota una debilidad en el clima laboral que podría también ser atribuible en parte a la calidad de comunicación interna entre el jefe y el subalterno.



#### Q4 ¿La alta Dirección se mantiene cercana a lo que ocurre en la institución?

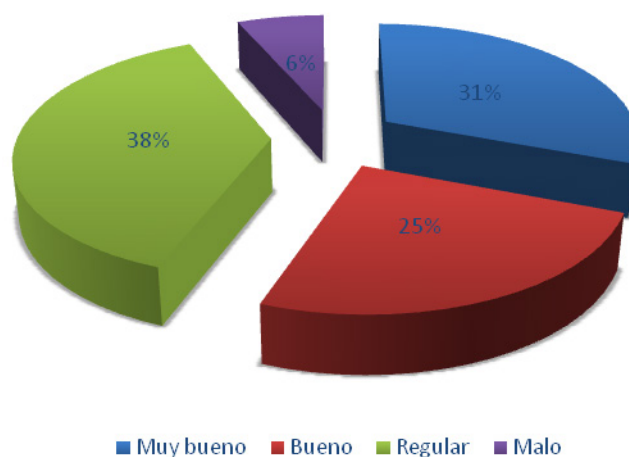
Tabla 17.

Cercanía de la dirección en lo que ocurre en la institución

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Muy bueno	52	30,8%
2 Bueno	42	24,9%
3 Regular	64	37,9%
4 Malo	11	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 21. Cercanía de la dirección en lo que ocurre en la institución



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

#### Análisis

La pregunta hacía referencia a la percepción del personal sobre qué tan cercana siente que se encuentra la alta dirección en cuanto a los hechos laborales que ocurren en la institución. Este cuestionamiento forma parte del ámbito de la comunicación interna, ya que implica una modalidad de la comunicación que es la ascendente, al proporcionarse importancia por parte de la dirección a lo que ocurre en la institución.

La respuesta proporciona un 56% de percepción buena o muy buena sobre la cercanía de la dirección, un 38% que cree es regular y casi un 7% que la evalúa como mala; situación por la que se denota una debilidad en la comunicación interna.

## Q5 ¿Cree que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución?

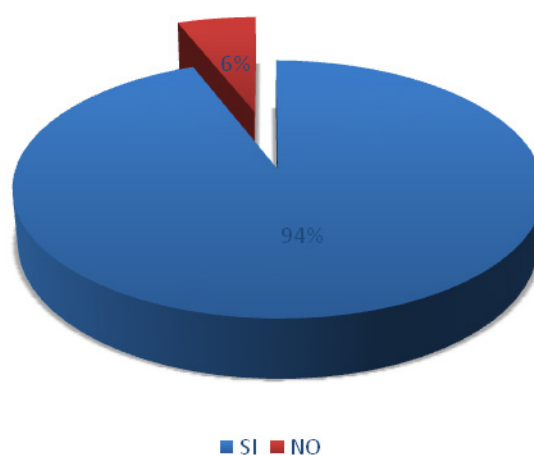
Tabla 18.

Incidencia política en el clima laboral

OPCIÓN		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	159	94,1%
2	NO	10	5,9%
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 22. Incidencia política en el clima laboral



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

El 94% de los servidores encuestados, es decir casi la totalidad responde que existe una incidencia del aspecto político en el clima laboral, y solamente el 6% lo cree que no. La respuesta es contundente en afirmar la implicación de la política en la situación laboral, lo cual es perjudicial para el ambiente de trabajo, no solo porque afecta el rendimiento del personal, sino también porque se genera un malestar de incertidumbre o inestabilidad a cerca de la continuidad laboral.

## Q6 ¿Qué aspecto lo identifica mejor con la institución en la que labora?

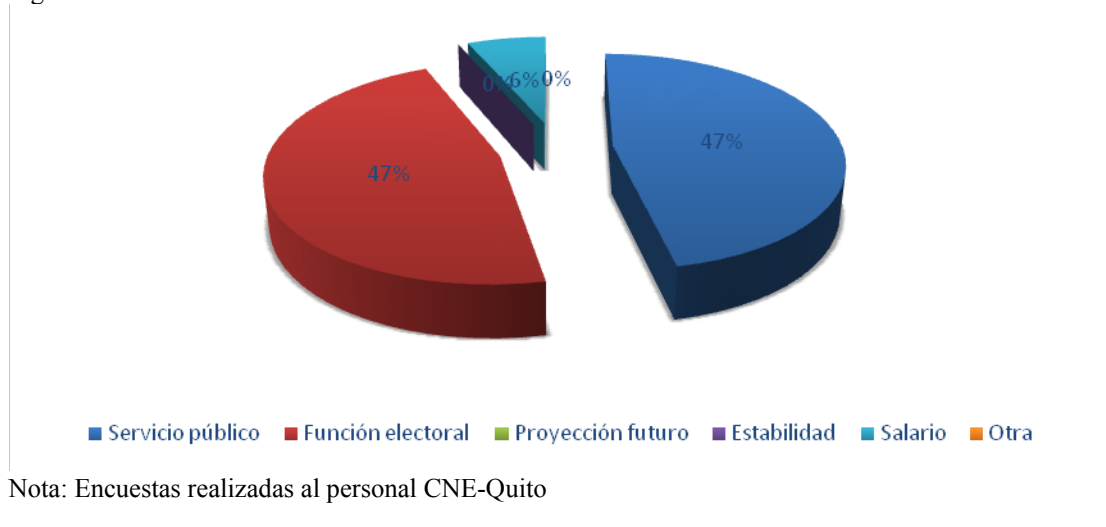
Tabla 19.

Identificación con la institución

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Servicio público	79	46,7%
2 Función electoral	79	46,7%
3 Proyección futuro	0	0,0%
4 Estabilidad	0	0,0%
5 Salario	11	6,5%
6 Otra	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 23. Identificación con la institución



### Análisis

Al averiguar sobre el principal motivo que identifica a los servidores públicos con la institución, el 47% del personal encuestado afirmó que se debe a la misión de servicio público de la entidad, otro 47% respondió que su motivo de laborar en el CNE-Quito era que se identifica con la principal función de esa institución; y solamente un 7% indicó que la razón de trabajar en ese establecimiento público correspondía al salario. Las respuestas dejan ver que la principal razón (94%) que identifica a los funcionarios con el CNE-Quito, es la vocación de servicio público y función electoral.

## Q7 ¿Quién le proporciona la información institucional?

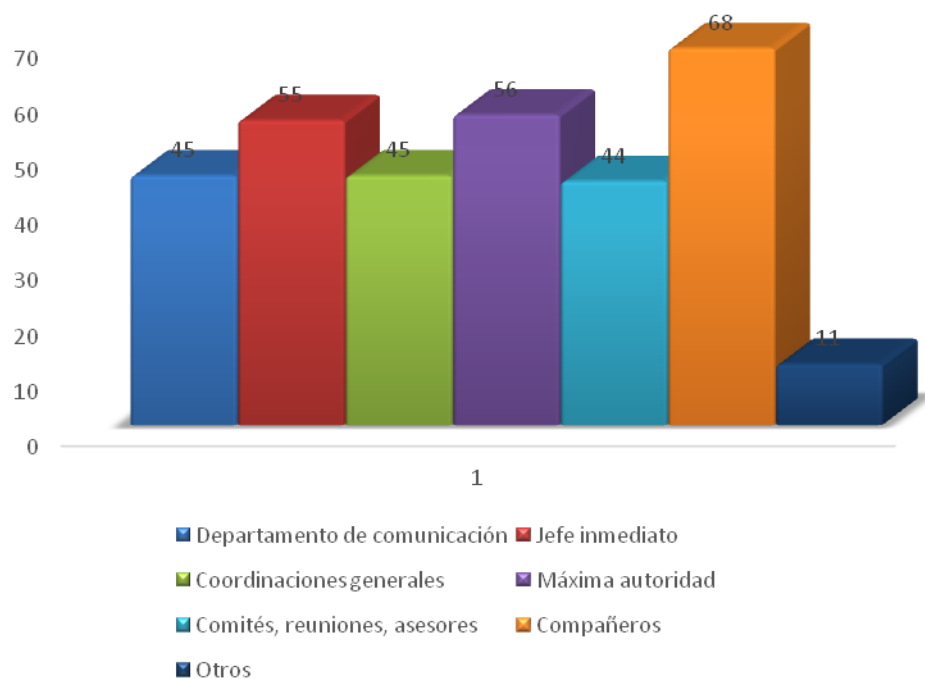
(Una o más opciones)

Tabla 20.  
Fuente de información institucional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Departamento de comunicación	45	13,9%
2 Jefe inmediato	55	17,0%
3 Coordinaciones generales	45	13,9%
4 Máxima autoridad	56	17,3%
5 Comités, reuniones, asesores	44	13,6%
6 Compañeros	68	21,0%
7 Otros	11	3,4%
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 24. Fuente de información institucional



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## **Análisis**

Al consultar sobre la fuente que proporciona a cada colaborador la información institucional, el orden fue el siguiente:

1. Compañeros: 21%
2. Máxima autoridad: 17%
3. Jefe inmediato: 17%
4. Coordinadores generales: 14%
5. Departamento de comunicación: 14%
6. Comités, reuniones, asesores: 13%
7. Otros: 3%

La información institucional, que incluye su estatuto orgánico, estructura, misión, visión, políticas, principios y valores, estrategia, metas, planificación, entre muchos otros, tiene como principal fuente a los compañeros de trabajo; es decir que las personas se enteran de los temas institucionales por los demás colaboradores de la entidad.

La segunda fuente de esta importante información la constituyen la máxima autoridad y el jefe inmediato, pero solamente con el 17% de apoyo por parte de los encuestados.

En tercer lugar se encuentran el departamento de comunicación, los coordinadores generales y las reuniones, comités o asesores.

Los resultados presentados denotan una debilidad o problema de comunicación interna en la institución, ya que los temas de carácter institucional deberían venir de fuentes como el departamento de comunicación, jefe inmediato y coordinadores generales en primera instancia, lo que aparte de mantener una sana comunicación vertical descendente, aseguraría la calidad y entendimiento del mensaje.

## Q8 ¿Qué medios de comunicación interna son más usados en el CNE?

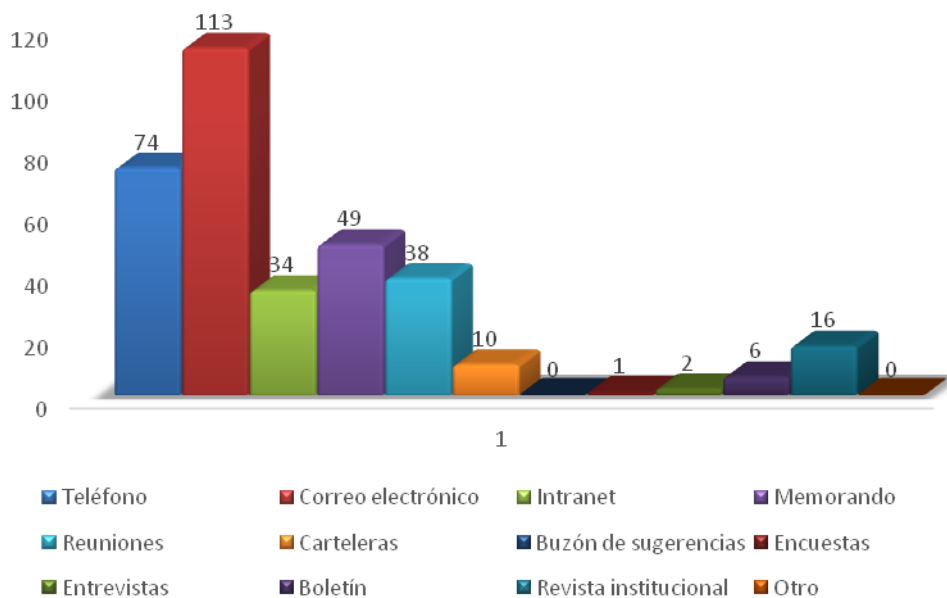
(Una o más opciones)

Tabla 21.  
Medios de comunicación interna

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Teléfono	74	21,6%
2 Correo electrónico	113	32,9%
3 Intranet	34	9,9%
4 Memorando	49	14,3%
5 Reuniones	38	11,1%
6 Carteleras	10	2,9%
7 Buzón de sugerencias	0	0,0%
8 Encuestas	1	0,3%
9 Entrevistas	2	0,6%
10 Boletín	6	1,7%
11 Revista institucional	16	4,7%
12 Otro	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 25. Medios de comunicación interna



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## **Análisis**

Respecto de los medios de comunicación interna más utilizados en el CNE-Quito, los consultados calificaron en el siguiente orden:

1. Correo electrónico: 33%
2. Teléfono: 21%
3. Memorando: 14%
4. Reuniones: 11%
5. Intranet: 10%

Las respuestas denotan que la principal herramienta de comunicación interior en el CNE-Quito es el correo electrónico; este moderno sistema de comunicación basado en la tecnología (computadores, software, redes de comunicación, servidores, condensadores, etc.) es muy común en la actualidad porque puede ser manejado desde la principal herramienta de trabajo de las instituciones, como es el computador.

Como otras opciones importantes se calificó al teléfono, memorandos y reuniones. El teléfono es una buena herramienta; sin embargo, por su concepto de uso no debería ser una de las principales para la comunicación interna, respecto a temas institucionales. Los memorandos son necesarios en las instituciones públicas, debido a su formalidad para dejar evidencia de lo comunicado, pero quizá las reuniones e incluso las carteleras deben ser más usadas en la transmisión de información tanto institucional como laboral, porque permiten el contacto de los transmisores hacia los receptores, lo cual implica una mejor forma de hacerlo que el teléfono o memorando.

El intranet o red interna, que también funciona mediante el computador, se encuentra fuera del 80% de medios de comunicación más utilizados, toda institución debería fomentar el uso más frecuente de esta herramienta por la facilidad que tiene para que todos los usuarios consulten e incluso descarguen información que requieran.

### Q9 ¿Considera necesario que se deleguen voceros oficiales para mejorar los canales de comunicación?

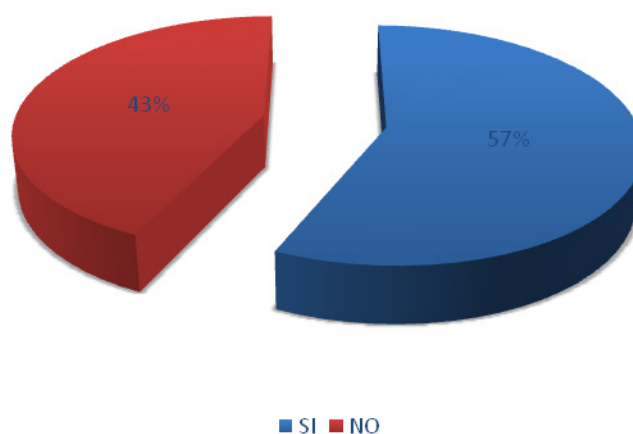
Tabla 22.

Necesidad de voceros oficiales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 SI	96	56,8%
2 NO	73	43,2%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 26. Necesidad de voceros oficiales



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

Los encuestados en su mayoría (57%) indica que está de acuerdo o cree que existe la necesidad en la institución de nombrar voceros oficiales; sin embargo, el restante 43% dice que no es indispensable.

En una entidad donde existen falencias de comunicación interna, quizá la técnica de nombrar voceros oficiales puede resultar tranquilizante para algunas personas, y hasta podría disminuir comentarios de pasillo que a veces se generan. A pesar de esto, si se mejora la calidad de la comunicación y su periodicidad, la técnica mencionada bajaría su necesidad.



## Q10 ¿Se utilizan canales de comunicación para solucionar problemas laborales?

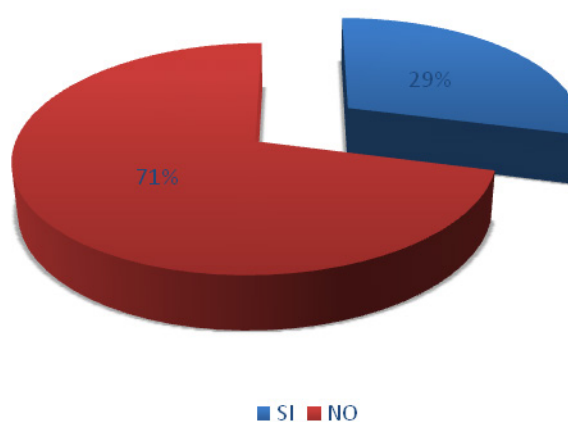
Tabla 23.

Utilización de canales para solución de problemas

OPCIÓN		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	49	29,0%
2	NO	120	71,0%
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 27. Utilización de canales para solución de problemas



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

Existe un 29% de encuestado que afirmó el uso de canales de comunicación para la solución de problemas laborales; sin embargo la mayoría (71%) considera que no se usan los canales con el objetivo mencionado.

Al confirmar la tercera parte de los consultados que si se utilizan canales de comunicación en la solución de conflictos laborales, se denota una inconsistencia por parte de la entidad en la utilización de medios o canales de comunicación, es decir que en unos pocos casos se utilizan, y en la mayoría no; lo que representa otra debilidad de comunicación interna.

## Q11 ¿Conoce procedimientos de comunicación interna en su institución?

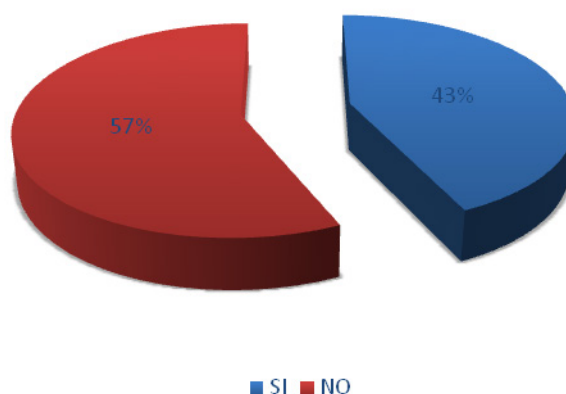
Tabla 24.

Procedimientos de comunicación interna

OPCIÓN		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	73	43,2%
2	NO	96	56,8%
<b>TOTAL</b>		<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 28. Procedimientos de comunicación interna



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

El 43% de los encuestados afirmó conocer procedimientos de comunicación interna, mientras que la mayoría, el 57%, no los conoce. Esto representa una debilidad más grande sobre la comunicación interna, ya que todo el personal o al menos sobre el 80% debe estar familiarizado con procedimientos básicos de comunicación interna en la institución, como por ejemplo: a quien dirigirse para consultar una información institucional, cómo solicitar datos sean laborales o de las condiciones contractuales de cada persona, así mismo se debería conocer por qué medios, canales, fuentes debe venir la información, entre otros, situaciones que no quedan muy claras con la respuesta de esta pregunta aplicada.

## Q12 ¿La comunicación interna actual del CNE apoya su trabajo?

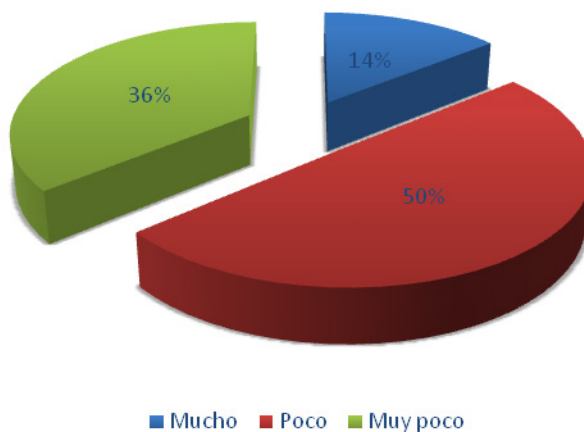
Tabla 25.

Apoyo de la comunicación interna

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Mucho	24	14,2%
2 Poco	84	49,7%
3 Muy poco	61	36,1%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 29. Apoyo de la comunicación interna



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

Al consultar sobre el apoyo que brinda el actual método de comunicación interna utilizado en el CNE-Quito, a las actividades laborales, únicamente el 14% aceptó que sea en un porcentaje alto; la mitad indicó que es de apoyo en poca proporción, y un 36% responde que la ayuda casi es nula o muy poca.

Es evidente que hay una debilidad respecto de la comunicación interna, ya que los métodos, acciones y forma de aplicarla en la institución hace que las personas tengan una percepción, en su mayoría (86%), de poca o nula utilidad.

**Q13 Describa la frecuencia con la que recibe información institucional en el CNE:**

Tabla 26.  
Frecuencia de recepción de información

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Más de una vez a la semana	49	29,0%
2 Una vez por semana	24	14,2%
3 Dos veces al mes	12	7,1%
4 Una vez al mes	60	35,5%
5 Cada dos meses	12	7,1%
6 Dos veces al semestre	0	0,0%
7 Una vez al año	12	7,1%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 30. Frecuencia de recepción de información



**Análisis**

Las frecuencias que indicó el 80% de los encuestados son: 35% una vez al mes, 30% más de una vez por semana, 14% una vez por semana. Es decir que el 44% cree que son entre una y dos veces a la semana, mientras que un 35% indica recibir las comunicaciones una vez al mes; al ser porcentajes significativos, y una diferencia considerable entre mes y semana, se denota una inconsistencia en la frecuencia de la comunicación interna aplicada en la institución, la cual llega a algunas personas más a menudo que a otras.

## Q14 ¿Qué manera le parece mejor para evitar rumores?

Tabla 27.

Mejor opción para evitar rumores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Comunicar la información con mayor frecuencia	61	36,1%
2 Designación de servidores específicos	0	0,0%
3 Reuniones periódicas con el jefe inmediato	96	56,8%
4 Otra	12	7,1%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 31. Mejor opción para evitar rumores



### Análisis

Los rumores afectan negativamente a la comunicación de las instituciones, y al consultar sobre la mejor opción de cómo evitarlos, la mayoría (57%) de las personas encuestadas afirman deberían realizarse reuniones periódicas con el jefe inmediato donde se aclaren estas distorsiones de comunicación; el 36% opina que si se realiza con mayor frecuencia la comunicación de información se evitarían los rumores.

En todo caso, hay interés por las personas en evitar o cortar los rumores, lo cual es un punto positivo que muestra intención de mejorar la comunicación interna por parte del personal del CNE-Quito.

### Q15 ¿Considera que el CNE tiene una buena imagen interior y exterior?

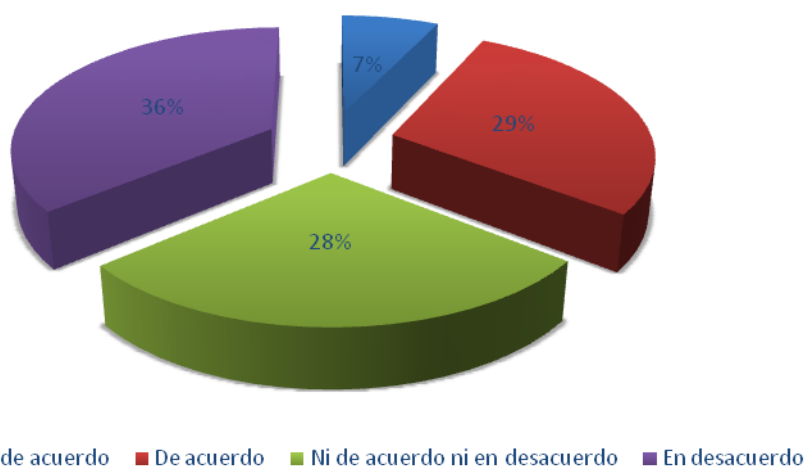
Tabla 28.

Percepción de buena imagen del CNE

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente de acuerdo	12	7,1%
2 De acuerdo	48	28,4%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	28,4%
4 En desacuerdo	61	36,1%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 32. Percepción de buena imagen del CNE



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

Un 36% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la buena imagen tanto interna como externa que tiene el CNE, un 28% se muestra neutro, y el 36% está en desacuerdo con la buena imagen de la institución. Es decir que un 64% de los encuestados muestran no estar de acuerdo con la buena imagen del CNE, esto puede tener varias explicaciones, pero quizá desde el interior uno de los elementos sea la comunicación, que al no ser adecuada, afecta al ambiente laboral, y al desempeño. Así mismo es importante indicar que hay factores externos que seguramente motivaron las respuestas de los encuestados, sobre todo al ser ésta una institución pública a cargo de la función electoral, que maneja temas delicados.

## Q16 ¿Qué aspectos contribuyen a la mejora institucional?

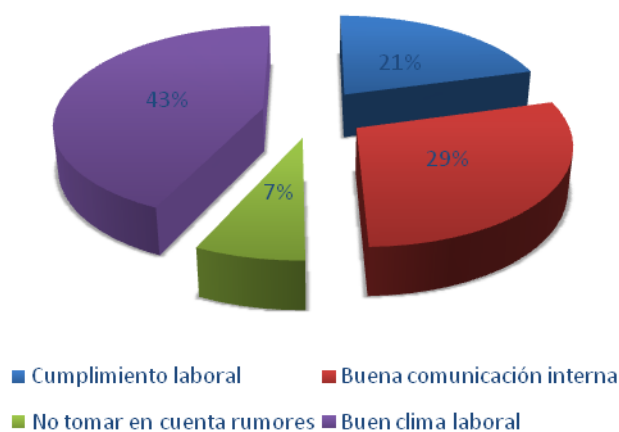
Tabla 29.

Aspectos de mejora institucional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Cumplimiento laboral	35	20,7%
2 Buena comunicación interna	49	29,0%
3 No tomar en cuenta rumores	12	7,1%
4 Buen clima laboral	73	43,2%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

Figura 33. Aspectos de mejora institucional



Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

### Análisis

El 43% de los encuestados cree que una manera de mejorar la institución sería construir un buen clima laboral, el 29% piensa que trabajar en una buena comunicación interna apoyaría a dicha misión, un 21% opina que es importante mejorar el desempeño laboral, y solo un 7% opta por evitar rumores.

Las respuestas muestran como las dos primeras opciones a la necesidad de mejorar el clima laboral y la comunicación interna.

## 2.10 Diagnóstico cualitativo-descriptivo

Con el fin de precisar un diagnóstico de los resultados de las encuestas, a continuación se analizan las respuestas desde 3 ópticas como son la comunicación interior, la cultura corporativa y el clima laboral.

### 2.10.1 Comunicación interna

Sobre el tema de la comunicación interna, que es el objetivo central del presente estudio, se consultaron 12 aspectos en las encuestas, y sobre sus resultados se pueden detallar los siguientes elementos de diagnóstico:

- Sin embargo de que el 87% de los encuestados está de acuerdo con el nivel de comunicación con sus superiores, lo que representa una fortaleza, el 13% restante que no lo está, muestra una leve debilidad en la comunicación vertical descendente de los superiores con los funcionarios.
- La comunicación entre compañeros tiene un 94% de aceptación, lo cual implica una fortaleza.
- El 44% de los encuestados califica de regular al conocimiento de la información institucional, lo que representa una debilidad, ya que a percepción de los servidores es no tener claridad en la información institucional, por ejemplo conocerla parcialmente.
- Un 44% de los funcionarios no está de acuerdo con la cercanía de la alta dirección en los temas laborales que ocurren en la institución, lo que constituye una debilidad.
- La principal fuente de comunicación de información institucional son los compañeros de trabajo (21%), mientras que el departamento de comunicación obtuvo solamente un 13% de apoyo como fuente de información, denotando otra debilidad de comunicación interna.
- El principal medio de comunicación utilizado es el correo electrónico, seguido del teléfono, memorandos, reuniones, etc.; este aspecto es positivo ya que se utiliza la tecnología y el computador de la institución como el principal canal. Es importante aclarar que este medio no utiliza impresión de papel, puede ser a colores, con gráficos, imágenes, etc. que apoyen a



transmitir de manera adecuada el mensaje, por lo que representa una fortaleza.

- Más de la mitad (57%) de los servidores cree que deberían nombrar voceros oficiales para mejorar los canales de comunicación interna de la institución, lo que muestra una debilidad.
- Solamente un 29%, menos de la tercera parte, afirma que se utilizan canales de comunicación en la solución de problemas laborales; esta situación muestra una inconsistencia, es decir que no se aplican los canales en todos los casos, por lo que implica una debilidad.
- El 57% de los encuestados indicó no conocer de procedimientos de comunicación interna de la institución, por lo que representa una debilidad.
- El 86% de los servidores piensa que la comunicación interna actual contribuye poco o muy poco a sus actividades laborales, lo que constituye otra debilidad.
- Existe una dualidad sobre la frecuencia de recepción de la información institucional, ya que el 35% afirma que es una vez al mes, mientras que el 44% indicar que se recibe una o dos veces a la semana. Esto es una debilidad.
- El 57% de los encuestados piensa que la mejor forma de evitar rumores es el realizar reuniones periódicas, y un 36% que se debe tener una mayor frecuencia de información. La respuesta muestra un aspecto positivo, que constituye una fortaleza.

### 2.10.2 Cultura corporativa

La cultura corporativa es un tema importante que debe ser manejado en toda institución, en función de 3 aspectos consultados en las encuestas, a continuación se presenta un breve análisis de este elemento importante de la planificación:

- El 94% de los encuestados indicó identificarse con la institución por dos motivos: servicio público y función electoral; esto es positivo y representa una fortaleza, debido a que casi la totalidad de los funcionarios se identifican con la finalidad o misión de la entidad.

- Un 36% de los servidores cree que la imagen interna y externa del CNE-Quito es buena, un 28% se muestra neutral al respecto, y el restante 36% no está de acuerdo que la imagen de la institución sea buena. Esto representa una debilidad, ya que hay apreciaciones divididas sobre la buena imagen de la entidad donde labora el personal consultado.
- Al referirse a los aspectos que permitirán una mejora institucional para el CNE-Quito, el 43% respondió que se debe tener un buen clima laboral, un 29% indicó que la opción sería una buena comunicación interna, y el 21% que esta opción sería el cumplimiento laboral. Esto muestra la percepción, por parte de los funcionarios, de mejorar el clima laboral y la comunicación interna, por tanto representa una debilidad.

### 2.10.3 Clima laboral

El clima laboral es sin duda el termómetro que permite conocer a la alta dirección de la institución la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, desde esa perspectiva se muestra algunas conclusiones de los 6 aspectos consultados:

- Un 67% de los encuestados se siente satisfecho al trabajar en el CNE-Quito, por lo que representa una fortaleza.
- El 62% de los funcionarios está de acuerdo con la manera de promoción interna actual del CNE-Quito, por lo que constituye una fortaleza; sin embargo, debido a que un 25%, es decir la cuarta parte, piensa que el proceso es “malo”, se debe tener como debilidad.
- La colaboración laboral entre compañeros tiene un apoyo del 69%, por lo que se considera una fortaleza del clima laboral.
- Respecto de la libertad de pensamiento y acción, un 25% piensa que es regular, y un 19% que es malo; situación que constituye una debilidad, ya que el 44%, es decir cerca de la mitad de personas, cree que no es bueno este aspecto importante del clima laboral. Es importante aclarar que este aspecto muestra la percepción de cada persona sobre la confianza, respecto y libertad de expresión que la línea de supervisión muestra respecto de su capacidad y forma de ser.

- Como el 69% de los encuestados opina estar de acuerdo con el apoyo que recibe de su línea de supervisión respecto de las actividades laborales que realiza, esta respuesta denota una fortaleza.
- El 94% de los funcionarios cree que el aspecto político afecta el clima laboral de la institución; lo que represente una debilidad. La incidencia de aspectos políticos afecta en los ambientes laborales, debido a que causa incertidumbre sobre la estabilidad laboral, tanto en la permanencia en el institución, como en el empoderamiento que una persona tiene al momento.

## 2.11 Conclusión de las encuestas

Como conclusiones generales de las encuestas se observan las siguientes:

El 7% de los funcionarios que muestra insatisfacción laboral.

Un 25% de los servidores está en desacuerdo con la manera de realizar la promoción interna.

Alrededor del 90% de encuestados indica estar de acuerdo con la comunicación de su línea de supervisión y sobre todo entre compañeros.

El 70% está de acuerdo con la cooperación que existe entre compañeros del mismo nivel.

Un 44% indica tener conocimientos regulares sobre aspectos institucionales.

Un 19% no siente que haya una buena libertad de pensamiento y acción, y un 25% opina de manera neutra sobre el asunto.

El 31% no siente un buen apoyo por parte del supervisor.

El 44% de los encuestados no percibe que la alta dirección este cercana a lo que ocurre en la institución.

El 94% de los funcionarios siente que el aspecto político afecta en el clima laboral.

El 94% se identifica con la institución debido a su preferencia de servicio público o con la función electoral.

La principal fuente de información institucional son los compañeros de trabajo.

El correo electrónico es la principal herramienta de comunicación interna.

Un 57% cree que es necesario nombrar voceros oficiales.

El 71% opina que no se utilizan canales de comunicación para solución de problemas laborales.

Solo el 43% conocer de procedimientos internos de comunicación.

El 86% cree que la comunicación interna actual no da un buen apoyo a su gestión laboral.

Un 35% afirma que la frecuencia de comunicación es mensual, mientras que un 44% indica que es semanal.

El 57% de funcionarios cree que se deben realizar más reuniones para evitar rumores.

Un 36% está de acuerdo con la buena imagen del CNE-Quito.

El 43% de los servidores cree que un mejor clima laboral mejorará la institución.

El siguiente cuadro presenta un resumen de las encuestas aplicadas, a partir del que se extrajeron estas conclusiones:

Tabla 30.  
Resumen de resultados de las encuestas

No.	Tema	Satisfecho / De acuerdo / Bueno / SI	Neutro / Regular	Insatisfecho / Desacuerdo / Malo / NO	Fortaleza	Debilidad	Observación	Comunic. Interna	Clima laboral	Cultura corporativa
Q1	Satisfacción laboral	67%	26%	7%	1				1	
Q2	Promoción interna	62%	13%	25%	1		debilidad clima laboral		1	
Q2	Comunicación con sus superiores	87%	7%	7%	1		debilidad comunic. Interna	1		
Q2	Comunicación con sus compañeros	94%	6%	0%	1			1		
Q2	Colaboración laboral entre compañeros	69%	31%	0%	1				1	
Q2	Conocimiento de la información institucional	56%	44%			1	debilidad comunic. Interna	1		
Q2	Libertad de pensamiento y acción	56%	25%	19%		1	debilidad clima laboral		1	
Q3	Apoyo del supervisor	69%	31%		1		debilidad clima laboral		1	
Q4	Cercanía de la Dirección en lo que ocurre en la institución	56%	38%	7%		1	debilidad comunic. Interna	1		
Q5	Incidencia política en el clima laboral	94%		6%		1	debilidad clima laboral		1	
Q6	Identificación con la institución				1		94% serv. público y función electoral			1
Q7	Fuente de información institucional					1	21% compañeros, dpto. comunicación	1		

No.	Tema	Satisfecho / De acuerdo / Bueno / SI	Neutro / Regular	Insatisfecho / Desacuerdo / Malo / NO	Fortaleza	Debilidad	Observación	Comunic. Interna	Clima laboral	Cultura corporativa
							solo 14%; debilidad comunic. Interna			
Q8	Medios de comunicación interna				1		33% correo electrónico, 21% teléfono, 14% memorando, 11% reuniones: 10% intranet	1		
Q9	Necesidad de voceros oficiales	57%		43%		1	debilidad comunic. Interna	1		
Q10	Utilización de canales para solución de problemas	29%		71%		1	debilidad comunic. Interna	1		
Q11	Procedimientos de comunicación interna	43%		57%		1	debilidad comunic. Interna	1		
Q12	Apoyo de la comunicación interna	14%	50%	36%		1	debilidad comunic. Interna	1		
Q13	Frecuencia de recepción de información					1	35% 1 vez al mes, 30% más de 1 vez a la semana, 14% 1 vez por semana, debilidad comunic.	1		

No.	Tema	Satisfecho / De acuerdo / Bueno / SI	Neutro / Regular	Insatisfecho / Desacuerdo / Malo / NO	Fortaleza	Debilidad	Observación	Comunic. Interna	Clima laboral	Cultura corporativa
							Interna			
Q14	Mejor opción para evitar rumores				1		57% reuniones periódicas, 36% frecuencia de comunicación	1		
Q15	Percepción de buena imagen del CNE	36%	28%	36%		1	debilidad comunic. Interna			1
Q16	Aspectos de mejora institucional					1	43% clima laboral, 29% buena comunic interna, 21% cumplimiento laboral			1
<b>TOTALES</b>					<b>9</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Nota: Encuestas realizadas al personal CNE-Quito

## 2.12 Diagnóstico de la imagen corporativa interna

Con el fin de determinar la imagen corporativa interna actual, a continuación se presentan algunos puntos levantados mediante la técnica de observación directa:

Tabla 31.  
Evaluación de la imagen corporativa interna

ASPECTO	ELEMENTO	EXISTE	NIVEL DE USO	OBSERVACIÓN
SOPORTES VISUALES	Carteleras	SI	BAJO	Falta actualización
	Pantallas informativas	NO	-	Se requiere implementar
	Letreros internos	SI	MEDIO	Falta actualizar algunos letreros internos
	Material impreso	SI	BAJO	Falta material impreso referente a más temas institucionales
	Señalética	SI	BAJO	Se debe actualizar algunos letreros de señalización
PAPELERÍA CORPORATIVA	Papelería con logotipo	SI	ALTO	Hay pocos casos en los que no se usa el logotipo en los comunicados internos
	Sobres	SI	BAJO	No se usan en comunicación interna
	Formatos	SI	MEDIO	No es consistente el uso de formatos para algunas comunicaciones
	Tarjetas de presentación	SI	MEDIO	Por normativa solo pueden usarlo el nivel jerárquico superior
INFRAESTRUCTURA	Pintura de edificación	SI	ALTO	Hay muy pocos espacios en los que se requiere pintura
	Mantenimiento general de edificación	SI	ALTO	Existen pequeñas fallas en muy pocas paredes
	Vehículos	SI	ALTO	Es correcto su mantenimiento
	Mobiliario y equipo	SI	ALTO	Hay muy pocos muebles que requieren mantenimiento para conservar su óptimo estado
	Diseño funcional	SI	ALTO	Cuando ingresa personal temporal, se debe redistribuir el espacio
SIGNOS DE IDENTIDAD	Logotipo	SI	ALTO	Logotipo renovado
	Colores corporativos	SI	ALTO	Se usan adecuadamente
	Tipografía	SI	MEDIO	En ciertos documentos u ocasiones falta consistencia en el uso adecuado de tipografía

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)



## **CAPÍTULO 3**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN**

En este capítulo se presenta la propuesta para solucionar o disminuir los problemas detectados en el diagnóstico, consistente en un plan de comunicación para el Consejo Nacional Electoral.

#### **3.1 Introducción**

El capítulo anterior permitió conocer algunas falencias o debilidades en el proceso actual de comunicación interna del Consejo Nacional Electoral, sede Quito; por ejemplo se pudo destacar la falta de canales o vías de comunicación ascendente, con la cual los servidores puedan expresar sus opiniones e inquietudes respecto de temas institucionales; incluso respecto a la solución de conflictos y rumores se plantea como opción la realización de reuniones de manera más frecuente.

Otro punto importante a tomar en consideración, fue que hay un porcentaje significativo de servidores que no conocen sobre procedimientos de comunicación interna, situación que muestra la ausencia de una planificación en esta área que permita un mejor flujo de la información institucional.

La comunicación es tan importante para una institución, no solo por el éxito de las actividades de su gestión, cuando es adecuadamente aplicada, sino también porque permite trabajar en dos aristas importantes para el talento humano, que es quizá el más importante recurso de una organización, como son: cultura corporativa y clima laboral.

Respecto a la cultura corporativa, por medio de las preguntas de la encuesta se pudo constatar que se debe trabajar en la identificación de los servidores con la buena imagen institucional, motivando al conocimiento de información institucional, fomentando la capacidad de participación en actividades laborales y extra laborales, y la contribución individual al logro colectivo de la entidad.

Sin duda el ambiente laboral es un factor muy importante en las organizaciones, las cuales contratan expertos que apoyen de determinarlo anualmente; en ese sentido, dichas instituciones deben plantear espacios para integrar al personal, conocer su pensar, y respetando las actividades laborales, construir un clima de respeto, competitividad pero sobre todo de contribución y crecimiento.

Desde estas tres aristas, se esboza y propone la aplicación de un Plan de Comunicación Interna, que se compone de una serie de acciones concretas, y que está enfocado en mejorar la identificación institucional y el clima laboral del Consejo Nacional Electoral (CNE) de Quito.

### 3.2 Objetivos del plan

Como punto de partida del Plan de Comunicación Interna, a continuación se presentan los objetivos, tipos de mensajes y públicos que son la base de dicha planificación.

#### 3.2.1 General

El principal objetivo del Plan de Comunicación Interna para el CNE-Quito, es el de construir una guía comunicacional que permita la cultura corporativa institucional e impacte positivamente en el clima laboral de la organización, al proveer un marco adecuado para mejorar el flujo informacional de la entidad.

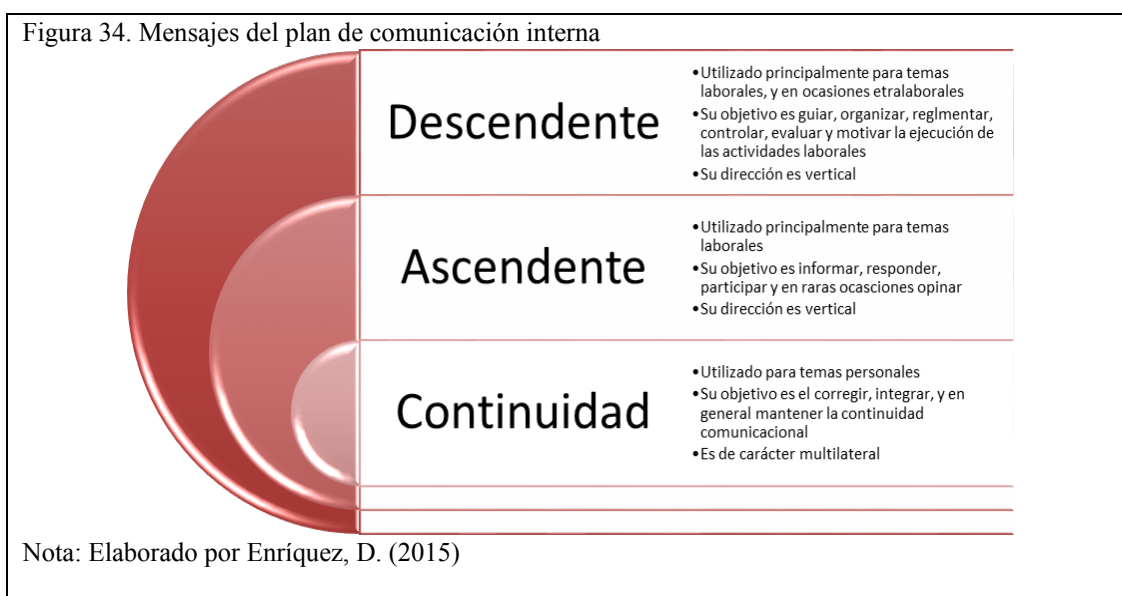
#### 3.2.2 Específicos

Se visualizan tres objetivos específicos que son:

- Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional
- Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución
- Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional

### 3.2.3 Tipos de mensajes

Para efectos del presente plan, se toman en cuenta de forma básica tres tipos de mensajes, como son el descendente, el ascendente y uno adicional cuyo objetivo principal es el de mantener la continuidad comunicacional. La siguiente figura presenta en resumen su definición para el presente plan:



### 3.2.4 Definición de públicos

A continuación se describen los públicos que serán utilizados en el presente plan comunicacional:



### 3.3 Políticas de comunicación interna

Como parte de la propuesta de comunicación, y con el fin de plantear un marco de acción que apoye al flujo adecuado de comunicación interna de la institución, a continuación se detallan algunas políticas:

- Se formará un comité de comunicación interna, que esté liderado por el Director del departamento de Comunicación Social del CNE-Quito, y que se constituya por al menos 3 miembros más, uno del nivel directivo y dos o más que pertenezcan a diferentes áreas de la institución.
- El comité de comunicación interna, tendrá como función principal el evaluar el cumplimiento y avances del plan de comunicación interna, tomar acciones en los casos que existan desfases, y plantear nuevas estrategias, políticas y/o acciones con el fin de lograr un adecuado nivel de comunicación interna en el CNE-Quito.
- El comité de comunicación interna se reunirá de manera trimestral para realizar sus revisiones, y cuando se requiera por otros motivos que incidan, afecten o demanden su atención respecto a la comunicación interna del CNE-Quito.
- El comité de comunicación interna deberá presentar un informe concreto y sustentado de cada reunión que realice. En la reunión de fin de cada año, este comité realizará un informe enfocado en el cumplimiento trimestral y también presentará datos y análisis de lo sucedido en todo el año.
- Con el fin de mantener una buena comunicación interna en el CNE-Quito, se proponen al menos utilizar los siguientes medios:
  - Revista digital interna: cuyo fin es el de mantener actualizados a los servidores sobre aspectos que ocurren al interior de la institución; también sirve para difundir principios, valores, aspectos de la planificación estratégica (misión, visión, etc.), actividades sociales que apoyen el fortalecimiento positivo del personal, y otros datos de actualidad inherentes a las funciones que cumple la entidad. La actualización de la revista debe ser bimensual.

- Cartelera electrónica: son medios enfocados en transmitir información continua y breve a todo el personal. Se deben ubicar en cada piso, en una zona de tránsito del personal, sobre todo considerando que aquellas personas que no dispongan de computador personal, puedan mirar las publicaciones. Su actualización será quincenal. Se publicarán anuncios llamativos, ilustrados, concretos, oportunos y breves referentes a información institucional, boletines, políticas, procedimientos, sucesos importantes y otros datos de índole social. En estas cartelera deben también darse a conocer estas políticas de comunicación interna, así como el plan y sus estrategias.
- Formulario electrónico: con el fin de crear un canal para recibir comentarios y sugerencias por parte de los servidores, se creará un formulario electrónico que no identifique al funcionario que remite la información, para mantener su espíritu de anonimato, con lo cual se espera abrir la comunicación ascendente. El formulario tendrá algunas opciones referentes a temas institucionales, y dejará libre un espacio para información que el usuario del formulario crea conveniente solicitar, sugerir o comentar. En caso de que se utilice este medio de manera irrespetuosa o equivocada, se recurrirá a quitarlo temporalmente para evitar su mal uso.  
En función de las peticiones o sugerencias recibidas, por los otros medios de comunicación interna establecidos en esta política, se podrá dar respuesta o proporcionar la información requerida, previo análisis del Director de Comunicación, o cuando el caso lo amerite del comité de comunicación interna.
- Material impreso: afiches, posters, gigantografías o cualquier otro material que para difundir la información institucional, que mediante figuras, imágenes y/o colores apoye la identificación institucional de todos los servidores de la entidad. Este material se colocará en sitios estratégicos analizados por el comité de comunicación interna, o su delegado para el efecto.
- Otros medios que se utilizarán para la difusión de información institucional son:

- Intranet: espacio digital que se utilizará para colgar información institucional.
  - Correo electrónico interno: envío de mensajes con información ilustrada.
  - Teléfono: se puede realizar llamadas de manera aleatoria a la extensión del personal para consultar sobre conocimiento de aspectos institucionales, sin que esto signifique causa malestar, sino más bien para apoyar al conocimiento de información.
  - Carteleras físicas: corchógrafos ubicados en cada área o dirección, para publicar información impresa.
  - Comunicaciones personales: por ejemplo cartas de bienvenida a personal nuevo.
- Con el fin de facilitar la identificación de los mensajes remitidos por correo electrónico interno, se clasificarán los mensajes con los siguientes colores:
    - Azul para los relevantes
    - Verde para los que difunden información institucional
    - Naranja para los de continuidad comunicacional

También se definirá el tamaño de letra para cada tipo de mensaje, el cual podrá revisarse de manera semestral o anual, en función de la conveniencia institucional que analice el comité de comunicación interna.

- Se designarán voceros oficiales, para lograr la difusión oficial de la información institucional, minimizar rumores. Esta designación puede ser trimestral o anual, según lo considere el comité de comunicación interna. Los voceros serán del nivel jerárquico superior, y tendrán entre sus funciones el efectuar reuniones periódicas con el personal del área asignada, estas reuniones serán mensuales o cuando la situación lo amerite. Así mismo, serán quienes puedan recoger y solventar inquietudes del personal sobre temas institucionales.
- Las redes sociales son una herramienta a utilizarse para fomentar la comunicación interna y externa. En el caso de la comunicación interna, se deberá nombrar un administrador de esta información, que se denominará Community Manager, quien revisará diariamente la información que llega a las redes sociales, y basado en el estatuto del CNE-Quito, su normativa

interna, el plan de comunicación, estas políticas o con el aval del Director de Comunicación, y según el caso del comité de comunicación interna, proceda a publicar información o responder adecuadamente las inquietudes o comentarios de los servidores de la entidad. El Administrador de redes sociales deberá llevar un registro de su revisión, publicación y respuestas para presentar un informe resumido a las reuniones del comité de comunicación interna trimestrales, o cuando este órgano lo requiera.

- El comité de comunicación interna, conjuntamente con el personal designado para capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, realizará un plan anual de capacitación respecto a temas que fomenten, faciliten y mejoren la comunicación interna del CNE-Quito. Para estas capacitaciones deben incluirse temas como: resolución de conflictos, comunicación asertiva, actitud positiva, trabajo en equipo, ambiente laboral, etc. Los cursos pueden ser inhouse, con la participación de un experto interno o externo en las temáticas a tratar, o de manera virtual, con la obligación de cumplir una evaluación sobre lo aprendido para finalizar la capacitación.
- Como parte del apoyo al flujo de comunicación interna, se deben realizar las siguientes reuniones:
  - De información institucional: en las que las autoridades, nivel jerárquico superior, comité de comunicación interna, director de comunicación, voceros oficiales o jefes directos den a conocer información o datos de tipo institucional al personal en general. Estas reuniones deben realizarse cuando la situación lo amerite, pero al menos de manera trimestral.
  - De reconocimiento: en las que el comité de comunicación interna, director de comunicación o voceros oficiales reconozcan y den a conocer al personal que ha apoyado directamente en el logro de los objetivos, o ha mostrado un excelente desempeño en un período determinado. Estas reuniones se llevarán a cabo dos veces al año, o al menos de manera anual.
  - De inducción: cada vez que exista personal nuevo, al menos semestralmente, se deben realizar talleres que permitan la difusión de información institucional.

- Se propone la realización de las siguientes actividades sociales:
  - Integración social: aquellas reuniones de tipo social en fechas especiales como día del CNE, fiestas de Quito, cumpleaños, campeonatos, etc. en las que debe participar el personal de la institución.
  - Extralaborales: actividades a realizarse en fechas especiales como navidad, día del niño, día de la madre, etc. en la que los servidores que deseen se unan para apoyar a sectores, personas o instituciones de ayuda comunitaria.

### 3.4 Matrices del plan

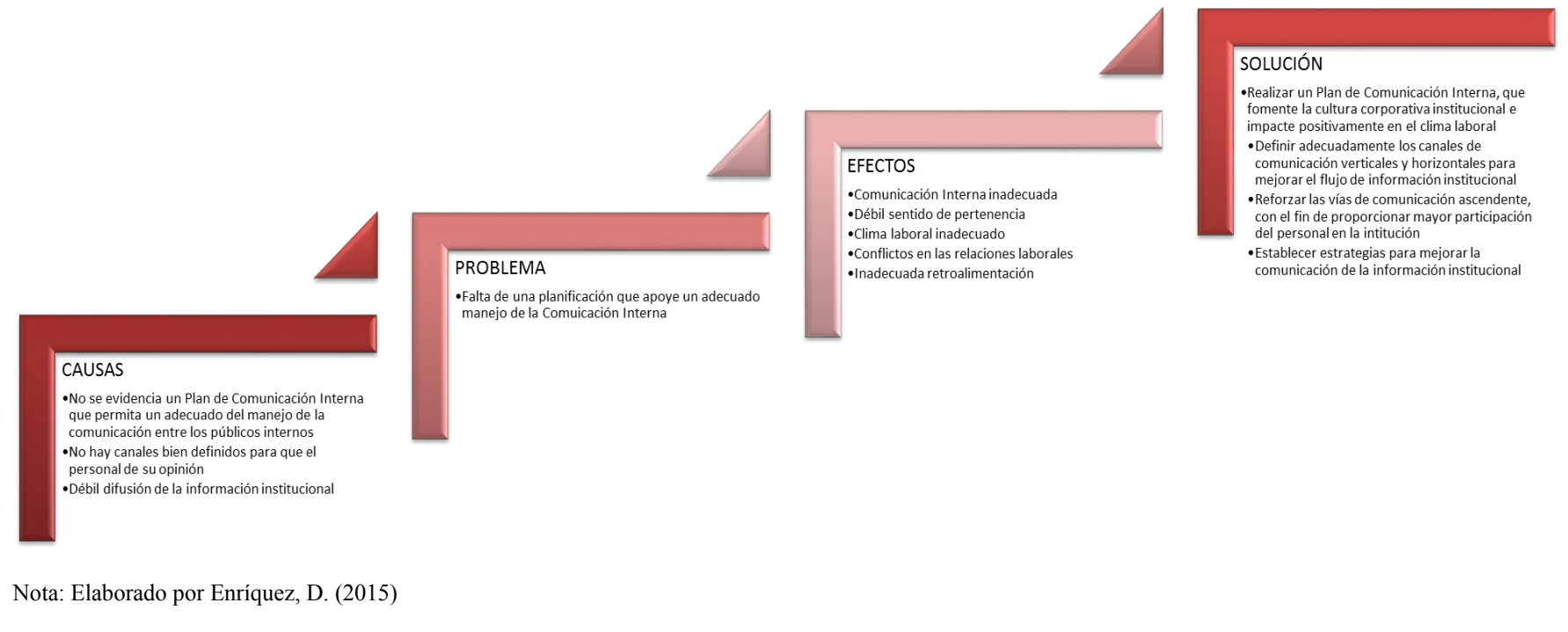
El Plan de Comunicación Interna que se plantea, se basa en la proposición de una serie de acciones, para lo cual se han construido unas matrices que permitan el detalle de tales actividades y tareas, y su fácil aplicación. A continuación se detallarán las matrices que componen el plan, iniciando con la denominada causa-efecto, en base a la cual se configuraron los objetivos.

#### 3.4.1 Matriz causa efecto

Esta matriz muestra aquellas causas detectadas en la investigación precedente, el problema que se concluye, los efectos que causa el problema, así como también la solución general y sus partes principales:



Figura 36. Matriz causa-efecto



### 3.4.2 Matriz estratégica

En función del problema, y con la finalidad de solventar las causas y efectos que este genera, se plantea una planificación comunicacional, que se componen del objetivo general, los 3 objetivos específicos con sus respectivas estrategias; éstas últimas plantean la manera en la cual se podrá cumplir la finalidad del planteamiento:

Tabla 32.

Matriz estratégica del plan de comunicación interna

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ESTRATEGIAS
Realizar un Plan de Comunicación Interna, que fomente la cultura corporativa institucional e impacte positivamente en el clima laboral	O1	Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional	1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente
			1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación
	O2	Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna
			2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal
			2.3 Reforzar la identificación institucional del personal
	O3	Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional	3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal
3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación			

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

### 3.4.3 Matriz táctica

De cada objetivo y estrategia se generan actividades y acciones concretas, las que se presentan en los 3 cuadros siguientes, uno por cada objetivo específico:

Tabla 33.

Matriz táctica del primer objetivo específico del plan de comunicación interna

<b>O1: Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FINALIDAD</b>
1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realizar Auditoría de Comunicación Interna	1 Designar un equipo de trabajo, compuesto por servidores del Departamento de Comunicación	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación	Fomentar la participación del personal en el proceso de Comunicación Interna
		2 Establecer objetivos específicos de la Auditoría de Comunicación Interna			
		3 Diseñar las herramientas para la Auditoría de Comunicación Interna			
		4 Determinar los responsables de cada unidad administrativa que participarán en la Auditoría de Comunicación Interna			
		5 Realizar la Auditoría de Comunicación Interna al menos una vez al año, o cuando la situación lo amerite			
		6 Generar el Informe de Auditoría de Comunicación Interna			
	1.1.2 Crear una revista digital interna, de actualización bi-mensual	1 Definir los contenidos de la revista digital interna	Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información / Dirección Administrativa	Difundir e informar aspectos institucionales
		2 Conformar el equipo colaborativo de la revista digital interna			
		3 Recopilar la información para publicar			
		4 Realizar el diseño gráfico de los contenidos			
		5 Publicar y promocionar la revista digital interna			
		6 Actualizar de manera bimensual los contenidos, diseño, colores, etc, y volver a publicar			

<b>O1: Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FINALIDAD</b>
1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.3 Implementar carteleras electrónicas para anuncios	1 Determinar los lugares estratégicos en cada piso donde se registre mayor concurrencia de personal, en los cuales se ubicarán las carteleras electrónicas	Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información	Fortalecer la difusión de información institucional: boletines, políticas, procedimientos, sucesos importantes, cumpleaños, etc.
		2 Gestionar la compra de 3 o 4 pantallas planas LED de 42 pulgadas ue serán las carteleras electrónicas			
		3 Gestionar la respectiva configuración de las carteleras electrónicas a un computador central desde el que se manejen los contenidos			
		4 Designar el responsable del manejo de los contenidos de las carteleras electrónicas			
		5 Realizar el diseño gráfico de los contenidos			
		6 Publicar y promocionar las carteleras electrónicas			
	1.1.4 Implementar el uso de colores para clasificar los mensajes	1 Definir aquellos mensajes digitales en los que se pueda implementar el uso de diferentes colores, en función de su relevancia y/o urgencia	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación	Facilitar la identificación de los mensajes
		2 Establecer los colores, tonos, tamaño de letra, etc.; ejemplo: Rojo = urgencia; Azul = relevancia; Verde = difusión información institucional; Naranja = continuidad comunicacional			
		3 Publicar o enviar los mensajes digitales, aplicando el uso de colores			
	1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación	1.2.1 Designar voceros oficiales para manejar y difundir la información institucional	1 Designar voceros oficiales de Coordinación general y/o Dirección según el caso lo amerite	Autoridades / Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Voceros oficiales
2 Determinar las funciones, responsabilidades y procedimientos de los voceros oficiales					
3 Realizar un taller para coordinar con los voceros oficiales sus funciones, responsabilidades y procedimientos					
4 Efectuar reuniones mensuales entre autoridades y voceros					
1.2.2 Efectuar reuniones con el personal de cada área		1 Efectuar reuniones mensuales de cada área con el vocero oficial designado, para tratar temas relevantes	Nivel Jerárquico Superior	Voceros oficiales / Servidores Públicos	Participación del personal y sus opiniones o ideas para llegar a las autoridades
		2 Generar Informe de reuniones de cada vocero oficial con su área			
		3 Transmitir opiniones e inquietudes del personal a las autoridades			

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

Tabla 34.

Matriz táctica del segundo objetivo específico del plan de comunicación interna

<b>O2: Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FINALIDAD</b>
2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna	2.1.1 Crear un formulario electrónico para el personal	1 Crear un formulario electrónico para receptor comentarios y sugerencias sin solicitar o identificar al servidor	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información	Dotar de canales para la comunicación del personal
		2 Publicar y promocionar el formulario electrónico en el Intranet y las carteleras electrónicas			
		3 Recibir los formularios electrónicos remitidos por el personal, gestionar su respuesta con el área o autoridad que corresponda			
		4 Publicar las respuestas a los requerimientos del personal en las carteleras electrónicas o por mensaje de correo electrónico			
	2.1.2 Crear un puesto para Community Manager, administrador de información de redes sociales	1 Gestionar la contratación de un profesional de comunicación para cubrir el puesto de Community Manager	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación (Community Manager)	Administrar adecuadamente la información institucional en redes sociales
		2 Crear cuentas institucionales de redes sociales (facebook, twitter, instagram, linkedin, etc.)			
3 Administrar y manejar la comunicación interna y externa de información institucional en tiempo real					
2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal	2.2.1 Realizar un taller sobre resolución de conflictos	1 Gestionar aprobación y contratación de un profesional con experiencia y preparación en resolución de conflictos, para impartir de manera inhouse un taller de 4 horas	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado	Proporcionar herramienta de mejora del ambiente laboral
		2 Coordinar la ejecución de un taller anual de resolución de conflictos y la asistencia del personal			
	2.2.2 Implementar reuniones de reconocimiento de logros y objetivos del personal	1 Diseñar un programa de reconocimiento de logros y objetivos para el personal, en el que se delimiten las acciones en caso de cumplimiento de objetivos, y logros especiales del personal	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH.	Tomar en cuenta el desempeño del personal
		2 Aplicar el programa al menos de manera trimestral, en el que se confiera un certificado por los logros y cumplimiento de objetivos del personal			
	2.2.3 Aplicar una capacitación virtual para el personal	1 Proponer una capacitación en modalidad virtual, sobre temas relacionados a la mejora del desempeño, atención al cliente, así como relaciones interpersonales del personal	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Tecnologías de Información	Mejorar la actitud del personal para lograr un adecuado ambiente laboral
		2 Coordinar la configuración y pruebas del aplicativo de capacitación virtual			
		3 Coordinar la ejecución de al menos un taller anual y la asistencia del personal			

<b>O2: Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FINALIDAD</b>
2.3 Reforzar la identificación institucional del personal	2.3.1 Difundir la filosofía institucional mediante material impreso	1 Diseñar carteles, afiches o material impreso para promoción de la filosofía institucional	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Fomentar la identificación institucional mediante afiches y carteles
		2 Determinar lugares estratégicos para ubicar el material impreso			
		3 Colocar los afiches que incluyan cronogramas de actividades de integración por cada área (ejemplo: fiestas locales, cumpleaños y fiestas cívicas)			
	2.3.2 Efectuar talleres de inducción institucional al personal nuevo	1 Determinar los contenidos para el taller de inducción institucional	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Acoplar al personal nuevo a la filosofía institucional
		2 Designar al personal que realizará la presentación			
		3 Ejecución de los talleres en función de la necesidad			
		4 Aplicar una evaluación del taller y los contenidos abordados, para mejorar la siguiente ocasión			
	2.3.3 Diseñar material impreso y multimedia de información institucional	1 Determinar los contenidos de información institucional a transmitir en material impreso y multimedia; al menos se incluirá el código de ética, reglamento institucional, planificación estratégica, etc.	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Dotar de material impreso y digital para la identificación institucional
		2 Diseñar el material impreso más resumido, y de manera más detallada y completa el material multimedia			
3 Gestionar la impresión y elaboración de material audiovisual para su distribución al personal					

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

Tabla 35.

Matriz táctica del tercer objetivo específico del plan de comunicación interna

<b>O3: Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FINALIDAD</b>
3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal	3.1.1 Realizar actividades de integración para el personal	1 Planificar y gestionar la autorización para realizar itegración del personal en fechas importantes durante el año	Todos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa	Fomentar la participación e integración de todo el personal
		2 Promocionar y difundir las actividades propuestas y aprobadas con antelación			
		3 Coordinar la participación de todo el personal de todos los niveles en las actividades de integración			
	3.1.2 Fomentar la integración del personal en	1 Establecer las fechas en las que se pueda realizar una actividad de apoyo social, y solicitar la participación de todo el personal	Nivel Jerárquico Superior / Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa	Estimular la integración del personal en actividades extra laborales
		2 Coordinar la participación de todo el personal de todos los niveles en las actividades de apoyo social			
3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación	3.2.1 Efectuar taller de comunicación asertiva	1 Gestionar aprobación y contratación de un profesional con experiencia y preparación en comunicación asertiva, para impartir de manera inhouse un taller de 4 horas	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado	Proporcionar herramienta de mejora del ambiente laboral
		2 Coordinar la ejecución de un taller anual de resolución de comunicación asertiva y la asistencia del personal			

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

#### 3.4.4 Cronograma

El Plan tiene una duración de un año, dentro del cual algunas actividades se realizarán de manera constante o puntual como se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 36.

Cronograma del plan de comunicación interna

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
O1 Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional	1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realizar Auditoría de Comunicación Interna	X					X							
		1.1.2 Crear una revista digital interna, de actualización bi-mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		1.1.3 Implementar carteleras electrónicas para anuncios			X										
		1.1.4 Implementar el uso de colores para clasificar los mensajes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación	1.2.1 Designar voceros oficiales para manejar y difundir la información institucional	X						X						
		1.2.2 Efectuar reuniones con el personal de cada área	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O2 Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna	2.1.1 Crear un formulario electrónico para el personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		2.1.2 Crear un puesto para Community Manager, administrador de información de redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal	2.2.1 Realizar un taller sobre resolución de conflictos		X							X				
		2.2.2 Implementar reuniones de reconocimiento de logros y objetivos del personal						X						X	
		2.2.3 Aplicar una capacitación virtual para el personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2.3 Reforzar la identificación institucional del personal	2.3.1 Difundir la filosofía institucional mediante material impreso	X												
		2.3.2 Efectuar talleres de inducción institucional al personal nuevo							X						X
		2.3.3 Diseñar material impreso y multimedia de información institucional	X												



OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
O3 Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional	3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal	3.1.1 Realizar actividades de integración para el personal			X			X						X
		3.1.2 Fomentar la integración del personal en actividades sociales					X							
	3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación	3.2.1 Efectuar taller de comunicación asertiva			X					X				

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

#### 3.4.5 Presupuesto

A continuación se muestra el presupuesto de las actividades del Plan, el cual llega al valor de \$23,103.00; ya que se plantea desde una óptica austera, debido a que la mayoría de acciones se realizarán dentro de la institución y por su propio personal, lo que no representa un alto egreso de recursos:

Tabla 37.

Presupuesto del plan de comunicación interna

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PRODUCTO / SERVICIO	DETALLE	COSTO TOTAL ANUAL
O1 Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional	1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realizar Auditoría de Comunicación Interna	Auditoría anual	Gastos varios para auditoría que realizará la Dirección de Comunicación	300,00
		1.1.2 Crear una revista digital interna, de actualización bi-mensual	Revista digital	Gastos de información para diagramación y diseño	300,00
		1.1.3 Implementar carteleras electrónicas para anuncios	Carteleras electrónicas	4 Pantallas planas 40 pulgadas LED instaladas	4.000,00
		1.1.4 Implementar el uso de colores para clasificar los mensajes	Publicaciones electrónicas con colores distintivos según mensaje	No requiere inversión	-
	1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación	1.2.1 Designar voceros oficiales para manejar y difundir la información institucional	Reunión para capacitación de voceros oficiales	Reunión de explicación, refrigerio para 300 personas	450,00
		1.2.2 Efectuar reuniones con el personal de cada área	Reuniones mensuales de cada área	No requiere inversión	-
O2 Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna	2.1.1 Crear un formulario electrónico para el personal	Formulario electrónico en la intranet	No requiere inversión	-
		2.1.2 Crear un puesto para Community Manager, administrador de información de redes sociales	Designación de un profesional de la Dirección de Comunicación para cubrir el puesto de Community Manager	No requiere inversión	-
	2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal	2.2.1 Realizar un taller sobre resolución de conflictos	Taller de resolución de conflictos para 300 personas	Contratación de profesional, y logística del evento inhouse	2.600,00
		2.2.2 Implementar reuniones de reconocimiento de logros y objetivos del personal	Reuniones de reconocimiento al personal	Valor por diseño, materiales e impresión de 100 certificados	250,00
		2.2.3 Aplicar una capacitación virtual para el personal	Capacitaciones virtuales	Valor por 300 personas	6.000,00
	2.3 Reforzar la identificación institucional del personal	2.3.1 Difundir la filosofía institucional mediante material impreso	Afiches y carteles	Presupuesto para impresión de 20 afiches y carteles	1.000,00
		2.3.2 Efectuar talleres de inducción institucional al personal nuevo	Talleres anuales de inducción institucional al personal nuevo	Valor para 2 talleres, costos por break (2,5dolar por persona x 100)	500,00
		2.3.3 Diseñar material impreso y multimedia de información institucional	Impresión y elaboración de material audiovisual	300 folletos y 300 CDs	1.050,00

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PRODUCTO / SERVICIO	DETALLE	COSTO TOTAL ANUAL
O3 Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional	3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal	3.1.1 Realizar actividades de integración para el personal	Día del CNE, Fiestas de Quito, Navidad, etc.	Valor de 4 por persona para 3 reuniones al año	3.600,00
		3.1.2 Fomentar la integración del personal en actividades sociales	Coordinación de aportes y/o visitas de apoyo social	No requiere inversión	-
	3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación	3.2.1 Efectuar taller de comunicación asertiva	Taller de comunicación asertiva para 300 personas	Contratación de profesional, y logística del evento inhouse	2.600,00
<b>SUB TOTAL</b>					<b>22.650,00</b>
<b>Imprevistos 2%</b>					<b>453,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>23.103,00</b>

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

### 3.4.6 Control

Para mantener un control de la aplicación del Plan de Comunicación Interna, y la eficacia de las acciones planteadas, se deben realizar controles periódicos, trimestrales o semestrales por parte de la Dirección de Comunicación de la institución, y realizar las gestiones necesarias para la corrección o mejoramiento de las actividades para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Es importante indicar que la acción de control y evaluación de los planteamientos de esta planificación deben estar a cargo de la Dirección de Comunicación, como responsable directo de aplicar este procedimiento en la institución.

El siguiente cuadro muestra los criterios de evaluación y un indicador para cada táctica planteada:

Tabla 38.

Acciones de control para el plan de comunicación interna

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR SUGERIDO
O1 Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional	1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realizar Auditoría de Comunicación Interna	Dirección de Comunicación	Informe de Auditoría de Comunicación Interna	Porcentaje de áreas auditadas = Áreas auditadas / Áreas totales del CNE
		1.1.2 Crear una revista digital interna, de actualización bi-mensual	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información / Dirección Administrativa	Encuesta	Eficacia de la revista = # servidores que leen la revista / # servidores encuestados
		1.1.3 Implementar carteleras electrónicas para anuncios	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información	Encuesta	Eficacia carteleras = # servidores que ven el tablero / # servidores encuestados
		1.1.4 Implementar el uso de colores para clasificar los mensajes	Dirección de Comunicación	Encuesta	Eficacia colores = # servidores que comprenden el mensaje / # servidores encuestados
	1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación	1.2.1 Designar voceros oficiales para manejar y difundir la información institucional	Dirección de Comunicación / Voceros oficiales	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados
		1.2.2 Efectuar reuniones con el personal de cada área	Voceros oficiales / Servidores Públicos	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados
O2 Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna	2.1.1 Crear un formulario electrónico para el personal	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información	Encuesta	Eficacia = # servidores que utilizan el formulario electrónico / # de servidores encuestados
		2.1.2 Crear un puesto para Community Manager, administrador de información de redes sociales	Dirección de Comunicación (Community Manager)	Registros internos	Eficacia = # mensajes realizados en redes sociales / # de mensajes emitidos por Dirección de Comunicación
	2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal	2.2.1 Realizar un taller sobre resolución de conflictos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados
		2.2.2 Implementar reuniones de reconocimiento de logros y objetivos del personal	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH.	Número participantes	Eficacia = # servidores reconocidos / # total de servidores
		2.2.3 Aplicar una capacitación virtual para el personal	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Tecnologías de Información	Número participantes	Participación = # servidores capacitados / # total de servidores

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLES	CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR SUGERIDO
<b>O2</b> Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.3 Reforzar la identificación institucional del personal	2.3.1 Difundir la filosofía institucional mediante material impreso	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Encuesta	Difusión = # servidores que leen afiches y carteles / # servidores encuestados
		2.3.2 Efectuar talleres de inducción institucional al personal nuevo	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores nuevos
		2.3.3 Diseñar material impreso y multimedia de información institucional	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	Material entregado	Cobertura = # servidores que recibe material / # total de servidores
<b>O3</b> Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional	3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal	3.1.1 Realizar actividades de integración para el personal	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores
		3.1.2 Fomentar la integración del personal en actividades sociales	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores
	3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación	3.2.1 Efectuar taller de comunicación asertiva	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

### 3.4.7 Matriz de resumen

Tabla 39.

Matriz de resumen del plan de comunicación interna

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA MENSUAL												PRODUCTO / SERVICIO	COSTO TOTAL ANUAL	CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR SUGERIDO	OBSERVACIONES	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
O1 Definir adecuadamente los canales de comunicación verticales y horizontales para mejorar el flujo de información institucional	1.1 Optimizar la comunicación vertical descendente	1.1.1 Realizar Auditoría de Comunicación Interna	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación	X					X							Auditoría anual	300,00	Informe de Auditoría de Comunicación Interna	Porcentaje de áreas auditadas = Áreas auditadas / Áreas totales del CNE	Realizar la Auditoría de Comunicación Interna al menos una vez al año	
		1.1.2 Crear una revista digital interna, de actualización bi-mensual	Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información / Dirección Administrativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Revista digital	300,00	Encuesta	Eficacia de la revista = # servidores que leen la revista / # servidores encuestados	Realizada por el personal de la Dirección de Comunicación
		1.1.3 Implementar carteleras electrónicas para anuncios	Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información			X											Carteleras electrónicas	4.000,00	Encuesta	Eficacia carteleras = # servidores que ven el tablero / # servidores encuestados	1 pantalla en cada piso
		1.1.4 Implementar el uso de colores para clasificar los mensajes	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Publicaciones electrónicas con colores distintivos según mensaje	-	Encuesta	Eficacia colores = # servidores que comprenden el mensaje / # servidores encuestados	Publicaciones electrónicas (carteleras electrónicas, intranet, email)
	1.2 Aumentar la comunicación interna ascendente de retroalimentación	1.2.1 Designar voceros oficiales para manejar y difundir la información institucional	Autoridades / Nivel Jerárquico Superior	Dirección de Comunicación / Voceros oficiales	X					X							Reunión para capacitación de voceros oficiales	450,00	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados	Taller para explicar la función del vocero oficial al personal	
		1.2.2 Efectuar reuniones con el personal de cada área	Nivel Jerárquico Superior	Voceros oficiales / Servidores Públicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Reuniones mensuales de cada área	-	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados	Reuniones mensuales o bimensuales	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA MENSUAL												PRODUCTO / SERVICIO	COSTO TOTAL ANUAL	CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR SUGERIDO	OBSERVACIONES
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
O2 Reforzar las vías de comunicación ascendente, con el fin de proporcionar mayor participación del personal en la institución	2.1 Implementar controles y evaluación de la comunicación interna	2.1.1 Crear un formulario electrónico para el personal	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de Tecnologías de Información	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Formulario electrónico en la intranet	-	Encuesta	Eficacia = # servidores que utilizan el formulario electrónico / # de servidores encuestados	Formulario electrónico en la Intranet, de fácil acceso y llenado; totalmente anónimo
		2.1.2 Crear un puesto para Community Manager, administrador de información de redes sociales	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación (Community Manager)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Designación de un profesional de la Dirección de Comunicación para cubrir el puesto de Community Manager	-	Registros internos	Eficacia = # mensajes realizados en redes sociales / # de mensajes emitidos por Dirección de Comunicación	Profesional de comunicación de la Dirección de Comunicación
	2.2 Incrementar los niveles de motivación del personal	2.2.1 Realizar un taller sobre resolución de conflictos	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado		X								X			Taller de resolución de conflictos para 300 personas	2.600,00	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores invitados	Taller inhouse con la presencia de un experto en resolución de conflictos
		2.2.2 Implementar reuniones de reconocimiento de logros y objetivos del personal	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH.					X						X		Reuniones de reconocimiento al personal	250,00	Número participantes	Eficacia = # servidores reconocidos / # total de servidores	Definir y promocionar claramente las reglas para proceder con el reconocimiento
		2.2.3 Aplicar una capacitación virtual para el personal	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Tecnologías de Información	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Capacitaciones virtuales	6.000,00	Número participantes	Participación = # servidores capacitados / # total de servidores	Capacitación virtual sobre temas de mejora de desempeño, atención al cliente, etc.
	2.3 Reforzar la identificación institucional del personal	2.3.1 Difundir la filosofía institucional mediante material impreso	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	X												Afiches y carteles	1.000,00	Encuesta	Difusión = # servidores que leen afiches y carteles / # servidores encuestados	Promoción de información institucional
		2.3.2 Efectuar talleres de inducción institucional al personal nuevo	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación						X						X	Talleres anuales de inducción institucional al personal nuevo	500,00	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # servidores nuevos	Al menos dos en el año para el personal que se incorpora o cambia de área
		2.3.3 Diseñar material impreso y multimedia de información institucional	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección de Planificación	X												Impresión y elaboración de material audiovisual	1.050,00	Material entregado	Cobertura = # servidores que recibe material / # total de servidores	Promoción de información institucional

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PÚBLICOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA MENSUAL												PRODUCTO / SERVICIO	COSTO TOTAL ANUAL	CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICADOR SUGERIDO	OBSERVACIONES	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
O3 Establecer estrategias para mejorar la comunicación de la información institucional	3.1 Fortalecer la cultura organizacional el personal	3.1.1 Realizar actividades de integración para el personal	Todos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa			X			X							X	Día del CNE, Fiestas de Quito, Navidad, etc.	3.600,00	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores	Fechas como Navidad, Fiestas de Quito, Fin de año, día del CNE, etc.
		3.1.2 Fomentar la integración del personal en actividades sociales	Nivel Jerárquico Superior / Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Dirección Administrativa					X									X	Coordinación de aportes y/o visitas de apoyo social	-	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores
	3.2 Reducir los problemas interpersonales por mala comunicación	3.2.1 Efectuar taller de comunicación asertiva	Servidores Públicos	Dirección de Comunicación / Dirección de RR.HH. / Profesional subcontratado			X											X	Taller de comunicación asertiva para 300 personas	2.600,00	Número participantes	Participación = # servidores que asisten / # total de servidores

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)



### 3.5 Estrategias para mejorar la imagen corporativa interna

En función de la determinación de la imagen corporativa interna actual, a continuación se muestran algunas estrategias y acciones para mejorar la identidad corporativa de los servidores del CNE-Quito:

Tabla 40.  
Estrategias para mejorar la imagen corporativa interna

ASPECTO	ELEMENTO	ACTIVIDAD A REALIZAR	COSTO TOTAL ANUAL	TIEMPO PARA IMPLEMENTAR	CONTROL
SOPORTES VISUALES	Carteleras	Mantener actualizadas las carteleras al menos semanalmente	-	15 días para estandarizar las carteleras	Semanal
	Pantallas informativas	Considerado en el plan de comunicación	-	3 meses para implementar pantallas	Quincenal
	Letreros internos	Actualizar los letreros que faltan	600,00	3 meses para actualizar los letreros	Trimestral
	Material impreso	Considerado en el plan de comunicación	-	1 mes para implementar	Trimestral
	Señalética	Actualizar los letreros que faltan	1.500,00	3 meses para actualizar los letreros	Trimestral
PAPELERÍA CORPORATIVA	Papelería con logotipo	Controlar que todo el personal use siempre el logotipo institucional en sus comunicaciones internas	-	1 mes para implementar	Mensual
	Formatos	Controlar que todo el personal use siempre los formatos para comunicaciones internas	-	1 mes para implementar	Mensual
INFRAESTRUCTURA	Pintura de edificación	Controlar que los espacios internos estén bien pintados	-	3 meses para pintar espacios faltantes	Mensual
	Mantenimiento general de edificación	Controlar que los espacios internos estén bien conservados	-	3 meses para arreglar espacios faltantes	Mensual
SIGNOS DE IDENTIDAD	Tipografía	Controlar que todo el personal use siempre la tipografía institucional en sus comunicaciones internas	-	1 mes para implementar	Mensual
<b>SUB TOTAL</b>			<b>2.100,00</b>		
<b>Imprevistos 2%</b>			<b>42,00</b>		
<b>TOTAL</b>			<b>2.142,00</b>		

Nota: Elaborado por Enríquez, D. (2015)

## CONCLUSIONES

- La comunicación representa un elemento vital para las organizaciones, y su correcta aplicación puede convertirse en un elemento positivo que además de permitir que el flujo de información apoye el óptimo cumplimiento de los procesos de la gestión, facilita la transmisión de información institucional, coadyuvando a la identidad corporativa, y a su vez incidiendo positivamente en el bienestar del personal, lo que conlleva a buenos niveles de clima laboral.
- En la actualidad se cuenta con varios canales que apoyan al flujo de la comunicación, aparte de los tradicionales como la conversación, una cartelera, un folleto, o memorandos, ahora se cuenta con los beneficios de la tecnología y la red del internet, con lo cual afloran opciones tanto en una red interna, como correo electrónico o repositorio de información institucional, como a nivel externo, en la cual principalmente operan las redes sociales, las cuales transmiten en tiempo real mensajes, inquietudes, consultas, promociones, etc., con lo que se han vuelto los canales más utilizados, desplazando del primer lugar a medios tan tradicionales y utilizados como el teléfono.
- En función de la encuesta aplicada a los servidores del Consejo Nacional Electoral de su Matriz en Quito, se pudo conocer que existen debilidades importantes del proceso de comunicación, empezando por el hecho de que no existe un área interna dedicada a gestionar formalmente esta importante gestión de la institución. En general, existen debilidades ya sean leves o mayores en aspectos como la comunicación con los superiores, las fuentes de información formal, conocimiento sobre procedimientos de comunicación interna, entre otros, motivos que sumados a otros de débil comunicación ascendente, percepción de falta de apoyo del supervisor, de libertad de acción o promoción interna, han incidido en niveles de adecuados de la identidad corporativa, así como del clima laboral.
- Al evidenciar estas debilidades en el proceso comunicacional interior del CNE-Quito, se elaboró un Plan de Comunicación Interna, principalmente

enfocado en constituir una herramienta que apoye el flujo de la comunicación en la institución, y de esta manera fomentar la cultura corporativa así como una incidencia en el clima laboral de la entidad. Para esto, se plantearon objetivos específicos, que descomponen la finalidad en 3 partes; luego se detallaron estrategias y tácticas, actividades concretas, costos estimados y por último controles para su correcta aplicación y seguimiento.

## RECOMENDACIONES

- En función de la investigación teórica, se puede sugerir a la Institución que considere incluir entre sus acciones internas la gestión de la comunicación como un elemento más del éxito de sus funciones, para lo cual se debería dar mayor uso a los medios tecnológicos como el correo electrónico, formularios electrónicos, entre otros, para permitir el flujo de la comunicación descendente, así como también el ascendente, que es importante para transmitir el sentir y opinión del personal sobre asuntos institucionales.
- La consolidación del concepto de la comunicación interna debe ser una importante misión de la Dirección de Comunicación Social, para lo que se deberán revisar los perfiles y el personal actual, con el fin de dotar de funciones y responsabilidades puntuales en dicha unidad respecto del proceso comunicacional al interior de la institución.
- Se sugiere revisar y aplicar el Plan de Comunicación Interna propuesto en el presente estudio, para fomentar la cultura corporativa y afectar positivamente en los niveles de clima laboral de la entidad.
- Se recomienda dar un seguimiento al menos trimestral o semestral al Plan propuesto, con el fin de que en un año se logren los objetivos principales; en caso de verificar opciones de mejora, se deben implementar de inmediato para de esta manera contribuir con un correcto flujo comunicacional interno en el CNE-Quito.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alhama, R. (2005). *Nuevas formas organizativas*. Madrid: Juan Martínez Coll.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Baguer, Á. (2005). *Alerta: descubre de forma sencilla y práctica los problemas de tu empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Baiz, F. (2010). Pragmática del diálogo. Retrieved from  
<http://www.lapaginadelguion.org/Contenido/Pragmatica.html>
- Cartas Marcadas*. (1997). Ediciones Colihue SRL.
- Costa, J. (2009). Modelización y Medición de la Imagen Empresarial e Institucional. *En DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Costa, J. (2010). Imagen Corporativa. Recuperado el 01 de Agosto de 2014 de  
<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Diferencias entre los tipos de comunicación: Corporativa, Comercial e Institucional. (2012). Recuperado de <https://armandopci.wordpress.com/2012/01/19/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.

- Finch, J. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Madrid: Lom Editores.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas*. Madrid: Ediciones Granica. S.A.
- Gandarilla (2001). “Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia”, Edición electrónica gratuita. Recuperado el 12 de diciembre de 2014 de [www.eumed.net/libros/2011a/895](http://www.eumed.net/libros/2011a/895)
- García, J. (2000). *La comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, N.; Rojas, M.; Campos, N.. (2002). *La administración para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Editorial de la Universidad Costa Rica
- Hellín Ortuño, P. A. (2007). *Publicidad y valores posmodernos*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs*. Ediciones Granica.
- Hinojosa Mellado, M. P. (2007). *La Persuasión en la Prensa Femenina: Análisis de Las Modalidades de la Enunciación*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2008). *La Proyección de una Nueva Imagen Institucional*. Costa Rica: IICA.
- Koenes, A. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid.
- Luque, J. (2008). *Cómo mejorar el clima laboral en equipos de trabajo. Sindicato de Sanidad y Socio sanitarios de Málaga*. Barcelona: Díaz de Santos.

- Manuel, F., Martínez, R., & Martínez, V. (2007). *Habilidades de comunicación para directivos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Monsalve Ramírez, A. (2003). *Teoría De Información Y Comunicación Social*. Quito: Editorial Abya Yala.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
- Nevado, D. (1999). *Control de gestión social*. Madrid: Universidad de Castilla de la Mancha
- Novoa, A. (1981). *Conceptos básicos Sobre Comunicación*. Costa Rica: Bib. Orton IICA / CATIE.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Librería-Editorial Dykinson.
- Oñate, C. G. (2007). *Nuevas estrategias de televisión : el desafío digital : identidad, marca y continuidad televisiva*. Ediciones Ciencias Sociales.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial
- Pelayo, N., & Cabrera, A. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación*. El Nacional.
- Publicaciones Vértice. (2007). *Comunicación interna*. Madrid: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Madrid: Publicaciones Vértice.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, R.; Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Rodríguez, V. (2008) *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*. Madrid: RIL Editores
- Román, A. (2008). *El lenguaje musivisual: semiótica y estética de la música cinematográfica*. Editorial Visión Libros.
- Romeo, M.; Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama Editorial.
- Sánchez, J. & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Madrid: Editorial Limusa.
- Sosa Osorio, J. A. (2013). *Manual de teoría de la comunicación: I- primeras explicaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Tello, D. (21 de julio de 2011). “Democracia, Elecciones, Matemática Electoral. Obtenido de El Consejo Nacional Electoral del Ecuador bajo el enfoque de gobernanza”. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://tellodiego.blogspot.com/2011/07/el-consejo-nacional-electoral-del.html>