



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

PROCESOS DE COMUNICACIÓN BASADOS EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.
CASO: EMPRESA PÚBLICA YACHAY E.P.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciatura en Comunicación Corporativa

Profesor Guía

Mba. Edison Humberto González Pastrano

Autora

Joselyn Carolina Rodríguez Alvear

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Edison Humberto González Pastrano
MBA
C.C.171681694-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Joselyn Carolina Rodríguez Alvear
C.C.172130371-5

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios, por ser aquel pilar fundamental en mi vida.

Agradezco haber estudiado en la Universidad de las Américas y darme la oportunidad de amar lo que hago.

De igual manera a mi Director de tesis Edison González, por confiar en mis capacidades y guiarme en la construcción este trabajo de titulación.

A mis profesores de carrera por transmitir sus conocimientos en las clases y darme la oportunidad de formarme profesionalmente como ellos.

Al Gerente de Yachay E.P. Héctor Rodríguez por darme la apertura y facilidad de realizar la investigación de mi tesis.

A la Dirección de Comunicación y a la Gerencia de Planificación Estratégica, por ser aquel soporte investigativo para la consolidación adecuada de mi trabajo de titulación.

Simplemente quedo muy agradecida por brindarme su ayuda.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por estar siempre presente en vida, a mis padres Freddy y Silvia, por ser aquel apoyo motivacional y económico durante este camino de formación intelectual.

Rafael, Ángel, Freddy, Laura y Francisco gracias por su apoyo incondicional en la finalización de este proceso.

Hijo mío te dedico esta tesis por ser aquella inspiración y motivación de todos los días

Joselyn Carolina Rodríguez A.

RESUMEN

El estudio aborda el análisis de la comunicación interna en Yachay E.P debido a la ausencia de un manejo planificado y sistematizado de los procesos de comunicación interna. Como objetivo del trabajo de titulación se propuso el diagnóstico de los procesos comunicacionales como base para el desarrollo de un modelo de gestión de calidad en comunicación interna. Dentro del desarrollo teórico se abordó al estructuralismo funcional como teoría base, también se indagó en temáticas relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad en Comunicación y en enfoque de Gestión por Procesos. Se llevó a cabo una investigación de campo de tipo proyectiva, con un enfoque cualitativo y cuantitativo con una población compuesta por 325 funcionarios (incluyendo el Gerente, el Director de Comunicación, Personal Administrativo y de Servicio, y funcionarios de la Dirección de Comunicación). Se aplicaron encuestas al personal mediante cuestionarios estructurados a partir de varias categorías como: proceso de comunicación (considerando el emisor, el mensaje, la retroalimentación y la satisfacción de necesidades), canales, direccionalidad, y herramientas de la comunicación interna. Adicionalmente, los análisis se efectuaron tomando como base los siete principios de calidad abordados en la fundamentación teórica, a la vez que se está utilizando la teoría y la metodología de la calidad en los procesos de comunicación, aportando con este estudio un acercamiento al término “calidad de la comunicación”. Los resultados mostraron que la comunicación interna se encuentra debilitada -en parte- por la ausencia de procesos de comunicación que permitan su gestión formal, controlada y de manera evaluable, lo que ha impedido medir y mejorar la calidad en este ámbito, puesto que varios de los principios de calidad no se están cumpliendo en comunicación interna. Como propuesta se diseñó un manual de procesos para comunicación interna, con enfoque al sistema de gestión de calidad de Yachay E.P.

ABSTRACT

The study deals with the analysis of internal communication in Yachay E.P due to the absence of a planned and systematic management of internal communication processes. The aim of this work was the diagnosis of communication processes as a basis for developing a model of quality management in internal communication. As part of the theoretical development was considered the functional structuralist theory as a basis, issues related to the Quality Management System Communication and Process Management approach was also investigated. It was conducted a field investigation of projective type, with a qualitative and quantitative approach with a population composed of 325 staff (including Manager, Communications Director, administrative and service personnel, and staff communication area). Staff surveys, through structured questionnaires, were applied from several categories such as, communication process (considering the sender, the message, feedback and satisfaction of needs), channels, directionality, and internal communication tools. In addition, analyzes were made based on the seven principles of quality addressed in the theoretical foundation, while the theory and methodology of quality in communication processes used, contributing to this study an approach to the term "quality communication. " The results showed that internal communication is weakened, in part, by the absence of communication processes that allow its formal, controlled and measurable management, which has prevented to measure and improve quality in this area, since several of the quality principles are not being applied in internal communication. As proposed an manual processes for internal communication approach to quality management system Yachay E.P was designed.

ÍNDICE

Capítulo I. Sistema de Gestión de Calidad en la Comunicación.....	3
1.1 Estructuralismo funcional y comunicación en el marco de la calidad	3
1.1.1 Metodología de los sistemas heurísticos	6
1.1.2 Modelo de comunicación	8
1.1.3 Comunicación Estratégica	10
1.1.4 Comunicación Interna.....	11
1.1.4.1 Canales de Comunicación Interna	12
1.1.4.2 Herramientas de Comunicación.....	13
1.1.4.3 Público Interno	14
1.2 Sistema de Gestión de Calidad en Comunicación.....	15
1.2.1 Definición de un Sistema de Gestión de Calidad en Comunicación.....	15
1.2.2 Calidad total en comunicación	15
1.2.2.1 Políticas de calidad	16
1.2.3 Mejora continua del sistema de gestión de calidad	17
1.2.3.1 Ciclo planear-hacer-verificar-actuar PHVA	17
1.2.4 Principios de la gestión de la calidad.....	18
1.3 Enfoque de gestión por procesos en Comunicación.....	21
1.3.1 Proceso de comunicación.....	22
1.3.2 Modelo de Gestión por Procesos.....	24
1.3.2.1 Seguimiento, medición y evaluación de procesos de Comunicación.....	25
1.3.2.2 Mapa de Procesos	26
1.3.2.3 Clasificación de procesos	27
1.3.2.4 Caracterización de procesos.....	27
1.3.2.5 Flujogramas	28

Capítulo II. Desarrollo de la Investigación.....	30
2.1 Introducción.....	30
2.2 Metodología de Investigación	30
2.2.1 Objetivo de investigación.....	30
2.2.2 Objetivos.....	31
2.2.2.1 Objetivo General	31
2.2.2.2 Objetivos específicos	31
2.2.3 Tipos de estudios o alcances	31
2.2.4 Determinación de la población y selección de muestra	32
2.2.4.1 Población	32
2.2.4.2 Muestreo	32
2.3 Estado del Problema: Primer Nivel de Abstracción	33
2.4 Estado del Problema: Segundo Nivel de Abstracción.....	35
2.5 Estado del Problema: Tercer nivel de abstracción.....	36
2.5.1 Categoría: proceso de Comunicación,.....	36
2.5.1.1 Elemento: Identidad (emisor)	37
2.5.1.2 Elemento: Mensaje	40
2.5.1.3 Elemento: Retroalimentación	43
2.5.1.4 Elemento: Satisfacción de las necesidades.....	44
2.5.2 Categoría: Canales de comunicación, elemento: Canales formales e informales	46
2.5.3 Categoría: Direccionalidad de Comunicación Interna, elemento: Direccionalidad	47
2.5.4 Categoría: Herramientas de Comunicación Interna. Elemento: Herramientas	49
2.6 Conclusiones.....	51
2.7 Recomendaciones.....	54
Capítulo III. Propuesta	56
Manual de Calidad para la Comunicación Interna de la Empresa Pública Yachay	56

3.1	Base de la propuesta.....	56
3.1.1	Base Legal.....	56
3.2	¿Cómo usar el manual?	57
3.3	Dirección de Comunicación	58
3.3.1	Atribuciones y Responsabilidades	58
3.3.2	Productos y servicios.....	59
3.4	Política de Calidad de la Comunicación	59
3.5	Mapa de procesos de Comunicación Interna.....	61
3.5.1	Gestión de Contenidos	62
3.5.2	Diseño de Productos creativos	67
3.5.3	Relaciones Públicas Internas	73
3.5.4	Medios de Comunicación Interna	78
3.6	Matriz de evaluación de calidad en procesos de comunicación.....	83
3.7	Acciones correctivas y preventivas.....	84
3.8	Anexos del Manual.....	87
	REFERENCIAS.....	91
	ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la Empresa Pública Yachay EP.	32
Tabla 2. Política de Calidad de la Comunicación	59
Tabla 3. Terminologías.....	63
Tabla 4. Documentación de referencia.....	63
Tabla 5. Anexos	65
Tabla 6. Cambio con relación a la edición anterior.....	65
Tabla 7. Firmas de elaboración y revisión del proceso	66
Tabla 8. Firmas de aprobación del proceso	66
Tabla 9. Terminologías.....	68
Tabla 10. Documentación de referencia.....	68
Tabla 11. Anexos	72
Tabla 12. Cambio con relación a la edición anterior.....	72
Tabla 13. Firmas de elaboración y revisión del proceso	72
Tabla 14. Firmas de aprobación del proceso	72
Tabla 15. Terminologías.....	73
Tabla 16. Documentación de referencia.....	74
Tabla 17. Anexos	76
Tabla 18. Cambio con relación a la edición anterior.....	76
Tabla 19. Firmas de elaboración y revisión del proceso	77
Tabla 20. Firmas de aprobación del proceso	77
Tabla 21. Terminologías.....	78
Tabla 22. Documentación de referencia.....	79
Tabla 23. Anexos	81
Tabla 24. Cambio con relación a la edición anterior.....	81
Tabla 25. Firmas de elaboración y revisión del proceso	82
Tabla 26. Firmas de aprobación del proceso	82
Tabla 27. Matriz de evaluación de calidad en procesos de comunicación	83
Tabla 28. Matriz de No conformidades.....	84
Tabla 29. Conoce filosofía corporativa de Yachay	137

Tabla 30. Comunicación interna favorece el conocimiento de la filosofía corporativa	138
Tabla 31. Ha recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa	138
Tabla 32. Responsable de comunicar la filosofía empresarial	139
Tabla 33. Responsable de elaborar las estrategias para alcanzar la filosofía empresarial	140
Tabla 34. Ha contribuido al cumplimiento de la filosofía empresarial.....	140
Tabla 35. Planifica los procesos comunicacionales referentes a su unidad...	141
Tabla 36. Existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación	141
Tabla 37. Existen documentos para regularizar la comunicación interna	142
Tabla 38. Mensajes claros y concisos.....	143
Tabla 39. Frecuencia en el intercambio de información y opinión con mandos inmediatos	143
Tabla 40. Recibe información de la Dirección de Comunicación.....	144
Tabla 41. Han consultado su opinión sobre la información interna empresarial	144
Tabla 42. Existe evaluación de la comunicación entre los empleados.....	145
Tabla 43. ¿La comunicación es efectiva?	146
Tabla 44. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	146
Tabla 45. ¿Fluye adecuadamente la información?.....	147
Tabla 46. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?	147
Tabla 47. ¿La comunicación es efectiva?	148
Tabla 48. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	148
Tabla 49. ¿Fluye adecuadamente la información?.....	149
Tabla 50. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?	149
Tabla 51. Información recibida apoya el cumplimiento de actividades y objetivos empresariales.....	150
Tabla 52. Recibe información de los cambios realizados por la Dirección de Comunicación.....	150

Tabla 53. La comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa	151
Tabla 54. Comunicación entre los miembros de la empresa es fluida	152
Tabla 55. Conocimiento de la herramienta de comunicación a utilizarse para el manejo de información	152
Tabla 56. Canales de comunicación utilizados en la gestión empresarial.....	153
Tabla 57. Ambiente comunicacional impulsa al liderazgo	154
Tabla 58. Su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora	154
Tabla 59. Percibe al público interno como en equipo de trabajo	155
Tabla 60. Jefe inmediato impulsa en el personal	155
Tabla 61. Se ha evaluado la comunicación interna de la empresa	156
Tabla 62. Frecuencia.....	156
Tabla 63. Herramientas de comunicación de interés	158
Tabla 64. Se le ha preguntado por el manejo de las herramientas de comunicación	159
Tabla 65. Frecuencia.....	159
Tabla 66. Herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial	160
Tabla 67. Herramientas utilizadas generalmente para comunicarse con su jefe inmediato	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de análisis en la teoría de sistemas.....	4
Figura 2. Vectores identificados en el enfoque de Parsons	5
Figura 3 Metodología de los Sistemas Heurísticos	7
Figura 4 Proceso de comunicación corporativa, adaptación al modelo propuesto.	8
Figura 5. Modelo de comunicación de Osgood y Schramm.	9
Figura 6. Perspectivas de la comunicación interna	12
Figura 7. Ciclo PHVA	18
Figura 8. Proceso de comunicación de Berlo (1969).....	23
Figura 9. Representación esquemática de los elementos de un proceso.	24
Figura 10. Elementos de un modelo de gestión por procesos en comunicación	25
Figura 11. Tipos de procesos.....	27
Figura 12. Diagrama de Caracterización de procesos usado en Yachay E.P.	28
Figura 13. Formas base para el diagrama de flujo.	29
Figura 14. Mapa de Procesos de Comunicación Interna.....	61
Figura 15. Diagrama de flujo –Gestión de Contenidos.....	64
Figura 16. Diagrama de flujo – Diseño de Productos Creativos.....	70
Figura 17. Diagrama de flujo – Relaciones Públicas Internas	75
Figura 18. Diagrama de flujo – Medios de Comunicación	80
Figura 19. Caracterización del proceso – Gestión de Contenidos.....	87
Figura 20. Caracterización del proceso – Diseño de productos creativos	88
Figura 21. Caracterización del proceso – Relaciones Públicas Internas.....	89
Figura 22. Caracterización del proceso: Medios de Comunicación.....	90
Figura 23. Conoce filosofía corporativa de Yachay	138
Figura 24. Comunicación interna favorece el conocimiento de la filosofía corporativa	138
Figura 25. Ha recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa	139
Figura 26. Responsable de comunicar la filosofía empresarial	139

Figura 27. Responsable de elaborar las estrategias para alcanzar la filosofía empresarial	140
Figura 28. Ha contribuido al cumplimiento de la filosofía empresarial.....	141
Figura 29. Planifica los procesos comunicacionales referentes a su unidad	141
Figura 30. Existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación	142
Figura 31. Existen documentos para regularizar la comunicación interna.....	142
Figura 32. Mensajes claros y concisos.....	143
Figura 33. Frecuencia en el intercambio de información y opinión con mandos inmediatos	144
Figura 34. Recibe información de la Dirección de Comunicación	144
Figura 35. Han consultado su opinión sobre la información interna empresarial	145
Figura 36. Existe evaluación de la comunicación entre los empleados.....	146
Figura 37. ¿La comunicación es efectiva?	146
Figura 38. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	147
Figura 39. ¿Fluye adecuadamente la información?	147
Figura 40. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?	147
Figura 41. ¿La comunicación es efectiva?	148
Figura 42. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	148
Figura 43. ¿Fluye adecuadamente la información?	149
Figura 44. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?	149
Figura 45. Información recibida apoya el cumplimiento de actividades y objetivos empresariales.....	150
Figura 46. Recibe información de los cambios realizados por la Dirección de Comunicación.....	151
Figura 47. La comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa	151
Figura 48. Comunicación entre los miembros de la empresa es fluida	152
Figura 49. Conocimiento de la herramienta de comunicación a utilizarse para el manejo de información	152

Figura 50. Canales de comunicación utilizados en la gestión empresarial	153
Figura 51. Ambiente comunicacional impulsa al liderazgo	154
Figura 52. Su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora	155
Figura 53. Percibe al público interno como en equipo de trabajo.....	155
Figura 54. Jefe inmediato impulsa en el personal	156
Figura 55. Se ha evaluado la comunicación interna de la empresa	156
Figura 56. Frecuencia	157
Figura 57. Herramientas de comunicación de interés	158
Figura 58. Se le ha preguntado por el manejo de las herramientas de comunicación	159
Figura 59. Frecuencia	159
Figura 60. Herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial ...	160
Figura 61. Herramientas utilizadas generalmente para comunicarse con su jefe inmediato	161

INTRODUCCIÓN

La comunicación estratégica es uno de los elementos fundamentales para lograr la eficiencia y la productividad en las actividades de una empresa, más aún cuando se trata de la comunicación interna en entidades que cuentan con un alto número de personas laborando en puntos geográficos diferentes. Este es el caso de Yachay Empresa Pública la cual se encarga de la planificación, desarrollo y administración del proyecto emblemático Ciudad del Conocimiento Yachay. Esta entidad se encuentra en proceso de acreditación de la norma ISO 9001:2015 referente a la gestión por procesos, sin embargo, uno de los principales inconvenientes es que, aun cuando cuenta con un estatuto orgánico por procesos, no ha definido procesos de comunicación interna. El área de comunicación se ha concentrado en acciones de comunicación externa, dejando la comunicación interna a un manejo empírico.

La necesidad de contar con una gestión por procesos que abarque la comunicación interna responde también al énfasis en lograr que toda la estructura pueda alinearse a los objetivos organizacionales. En este sentido se requiere que se establezca claramente las funciones que el departamento de comunicación interna debe llevar a cabo para la gestión de mensajes entre los distintos públicos y áreas.

El objetivo general de la investigación fue diagnosticar los procesos comunicacionales de Yachay Empresa Pública, como base para la generación de un modelo de gestión de calidad en la comunicación interna. De forma respectiva, se plantearon tres objetivos específicos: analizar los procesos de comunicación interna en la empresa, medir la calidad de la comunicación interna y establecer los elementos constitutivos del sistema de gestión de calidad.

La investigación se desarrolló con una etapa inicial netamente bibliográfica en la que se construyó el fundamento teórico que respalde, tanto el análisis posterior de la comunicación, como los procesos diseñados. Se tomó como punto de partida la teoría de sistemas y el estructuralismo funcional, con

autores como Luhmann, Nosnik, Berlo, Caplow, Osgood y Schramm, entre otros.

Posteriormente se realizó un estudio de campo de tipo proyectivo, por tanto la información recopilada sirvió para el diseño de la propuesta. De acuerdo al enfoque con que se trataron los datos el estudio fue de carácter cualitativo y cuantitativo, por el uso de instrumentos como la entrevista, focus group y la encuesta.

La encuesta se aplicó a 325 funcionarios mediante un cuestionario con treinta preguntas, mientras que el focus group se realizó con la presencia de siete funcionarios de la Dirección de Comunicación, entre ellos la Directora de Comunicación, dos diseñadores gráficos, tres comunicadores y una socióloga. La entrevista se aplicó al Gerente general, y a la Directora de Comunicación.

El diseño del cuestionario de encuesta, las entrevistas y el focus group se realizaron a partir de una matriz en la que se subdividió en categorías y elementos a la comunicación interna como: proceso de comunicación (se analizó la identidad o emisor, el mensaje, la retroalimentación y la satisfacción de las necesidades de comunicación), los canales de comunicación interna (formales e informales), la direccionalidad de comunicación interna y herramientas de comunicación. Adicionalmente se consideraron los siete principios de calidad manejados en la Norma ISO 9001:2015 acoplados a la comunicación interna.

Capítulo I.

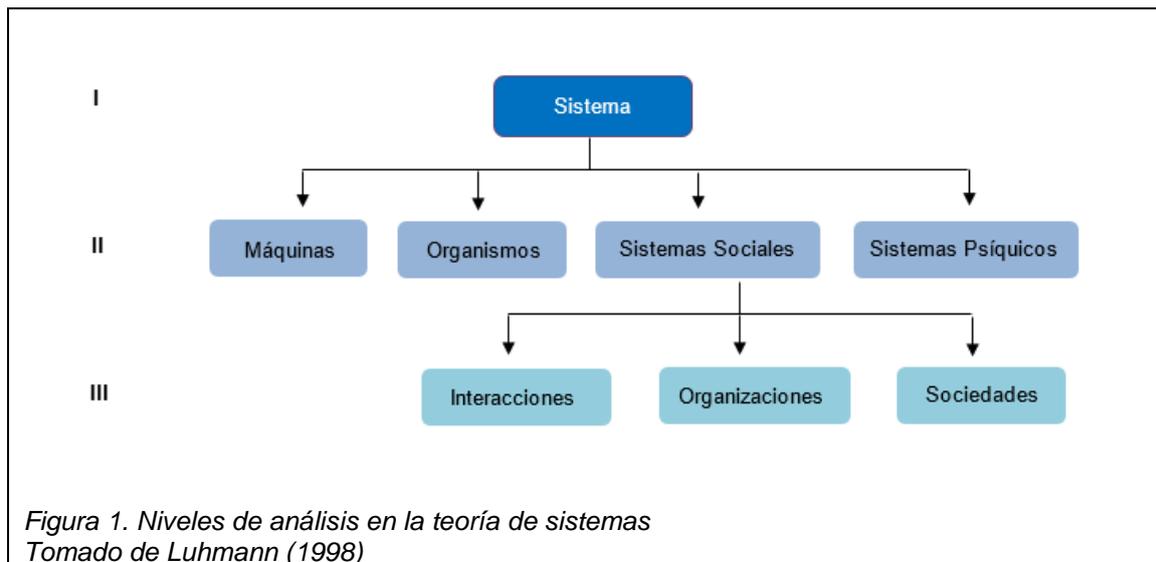
Sistema de Gestión de Calidad en la Comunicación

1.1 Estructuralismo funcional y comunicación en el marco de la calidad

El planteamiento de procesos de comunicación basados en Sistemas de Gestión de Calidad (S.G.C.) requiere, como fundamento, teorías que permitan unificar estos dos elementos en el ámbito organizacional. En ese sentido, la propuesta se postula desde la teoría del estructuralismo funcional como perspectiva general de la sociedad, considerando a los S.G.C. como base metodológica para la gestión de procesos comunicacionales. Esto implica que sean susceptibles de ser evaluados, diagnosticados y mejorados de manera continua. El proyecto también incluye otros elementos de la teoría de sistemas que el estructuralismo funcional adopta para sustentar sus planteamientos.

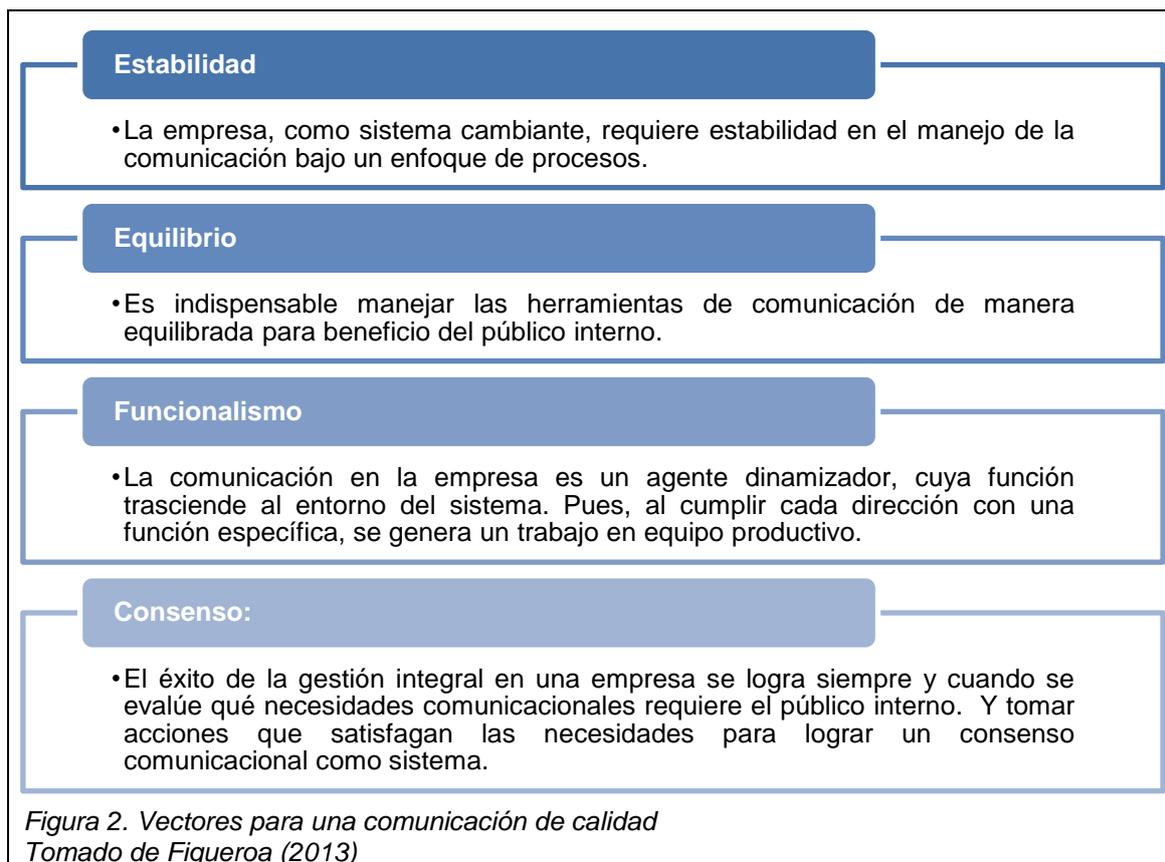
En el estructuralismo funcional se trata de “investigar las interrelaciones de sistemas y leyes de transformación” (Muñoz, 2005, p. 199) pues la teoría mencionada plantea que el estudio de un sistema debe realizarse considerando a cada elemento en relación con todos aquellos que componen el sistema; y, que a su vez, éstos puedan cumplir funciones específicas. En el estudio se identificarán los elementos de los procesos de comunicación y la forma en que éstos se relacionan con el entorno organizacional, tomando como base el S.G.C. para la mejora continua de la comunicación.

Entre los aportes de la teoría de sistemas que ayudan a fundamentar el estructuralismo funcional, Luhmann (1998, p. 27) manifiesta que un actor o una acción son los agentes primordiales para que se genere comunicación social. Por tanto, el entorno es quien da vida y distingue a un sistema de otro. En este sentido, el autor distingue tres niveles de análisis (ver Figura 1): en el primer ámbito los niveles de “abstracción teórica” y en el tercer nivel “los terrenos de investigación más concretos” (Luhmann, 1998, p.27) en el que se encuentran las organizaciones y las interacciones.



El estructuralismo funcional atribuye importancia a la interacción social entre los elementos que conforman el sistema, de modo que los procesos comunicacionales que se desarrollan en una organización son acciones destinadas a cumplir fines específicos para el funcionamiento del sistema.

Figuroa (2013) plantea una visión comunicacional en la que los elementos, al relacionarse en el sistema generan vínculos directos de información con el entorno organizacional. En este sentido, los vínculos directos de información de los que habla Figuroa dependen de la comunicación y los procesos comunicacionales. Procesos comunicacionales de calidad aportarán información útil, coherente y oportuna que mediante vínculos internos se difundirá. Por el contrario, información inútil, desactualizada o inoportuna afecta a toda la organización. Una comunicación de calidad, eficiente y efectiva puede lograrse si cumple cuatro vectores que según Figuroa (2013) son:



Estos cuatro vectores que presenta Figueroa (2013) se considerarán parámetros básicos para el planteamiento de la propuesta, siendo factores direccionados al buen funcionamiento del S.G.C. que abarcará a los procesos de comunicación interna. Estabilidad y equilibrio deben ser elementos presentes en una comunicación de calidad. Por consiguiente, el sistema debe ser constante al dotar de comunicación a todas las áreas cuando lo necesiten, con datos actualizados y precisos. Esto a su vez proporciona funcionalidad al sistema, al tratarse de información útil. Por último, el consenso expresado en función del compromiso que el personal debe adquirir para cumplir con su responsabilidad en los procesos de comunicación.

Caplow (como se cita en Lucas, 1995, p. 25) señala que la solución de los problemas se puede lograr, en el ámbito individual o en el sistema, mediante dinámicas comunicativas al relacionar los elementos del sistema. Por ello, se tomará en cuenta la teoría del estructuralismo funcional y los sistemas, al estar relacionadas entre sí, como referencia para el desarrollo de una metodología

de investigación alineada a los sistemas y procesos de la comunicación interna en la Empresa Pública Yachay EP.

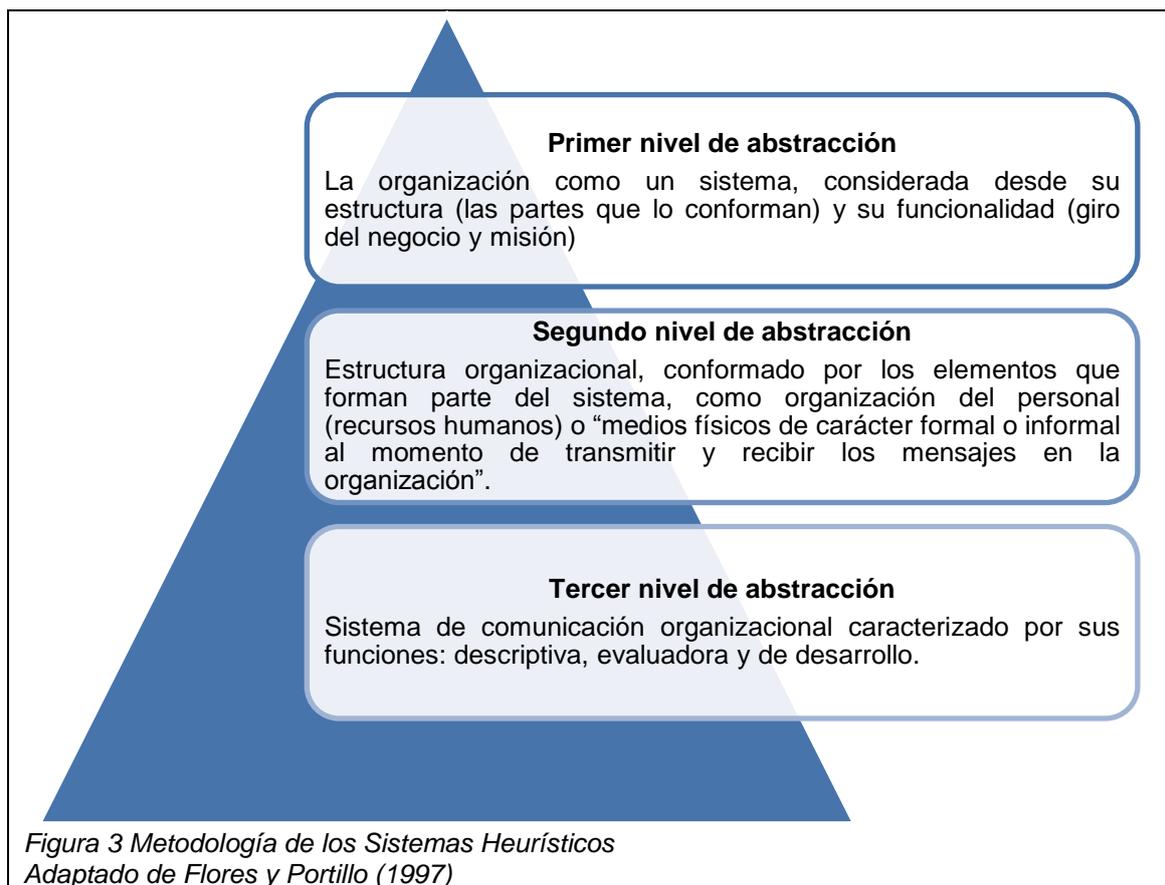
Considerando los sustentos teóricos del estructuralismo funcional como base conceptual para la investigación, es importante definir cómo interactúa la comunicación en el sistema organizacional. Además, analizar la comunicación desde una perspectiva estructuralista funcional es pertinente, ya que se encuentra implícitamente en las organizaciones. Por lo tanto, la investigación analizará los procesos de comunicación en la Empresa Pública Yachay EP desde un marco de gestión de la calidad.

1.1.1 Metodología de los sistemas heurísticos

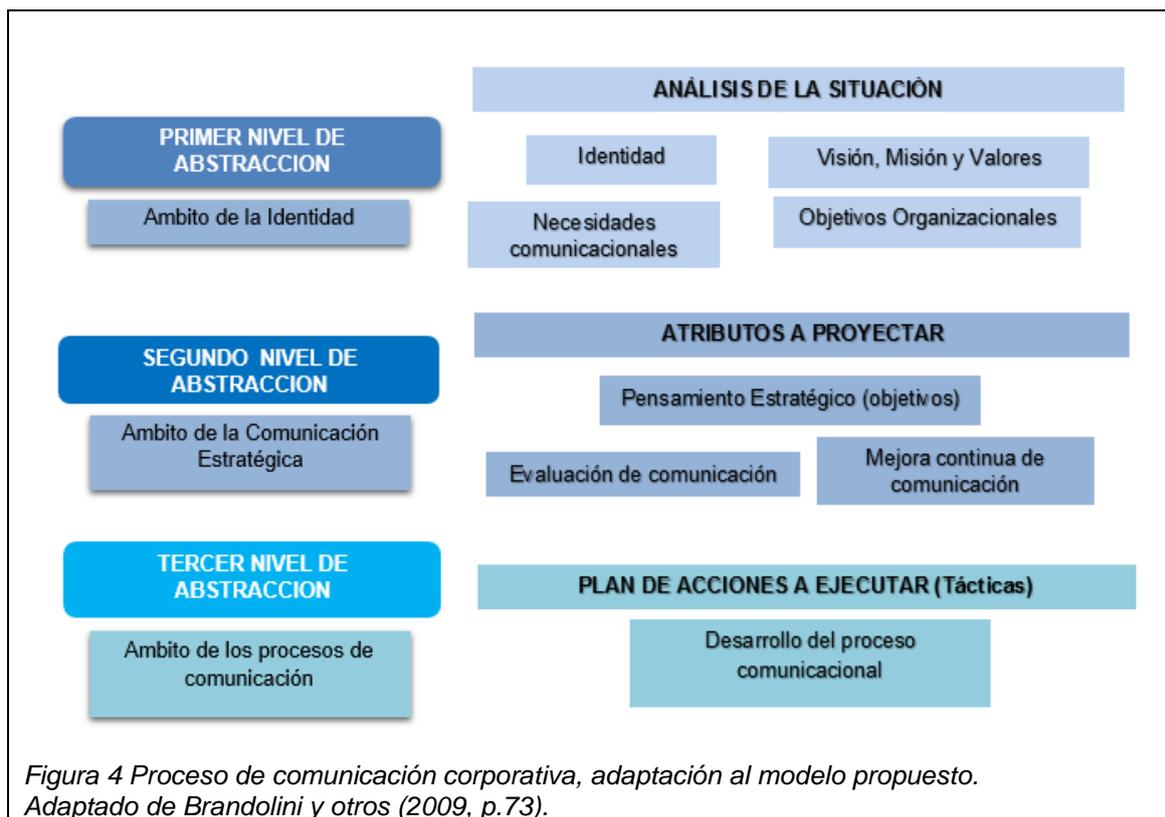
Siguiendo con los postulados teóricos relacionados con el estructuralismo funcional, Flores y Portillo (1997) explican que el sistema heurístico es un modelo normativo organizacional que se caracteriza por categorizar al sistema organizacional en tres niveles, cada categoría taxonómica apuntará a la visión de desarrollo organizacional, y en este caso, a la identificación de los procesos de comunicación en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.

Se observa que existe una relación directa entre la metodología de los sistemas heurísticos y los niveles propuestos por Luhmann, quien considera al primer nivel como el más abstracto y en el que se define al sistema por su estructura, mientras que en el tercer nivel se tendrían los aspectos más concretos, descriptivos y característicos de los sistemas. La organización como sistema macro (primer nivel) y la comunicación y la calidad como subsistemas dentro de éste (tercer nivel).

Flores y Portillo (1997) describen estos tres niveles, de la siguiente manera, tomando este modelo y adaptándolo al caso de estudio:



En la figura 4 se observa cómo el primer nivel de abstracción estaría relacionado con el análisis de la situación actual de la Empresa Pública Yachay E.P. de la que surgen los atributos a proyectar y el desarrollo de un marco estratégico para comunicación, guiado por objetivos comunicacionales, la evaluación de comunicación y la mejora continua, es decir, en este segundo nivel entra en funcionamiento el Sistema de Gestión de Calidad. El tercer nivel, está relacionado con los procesos de comunicación. De forma resumida, se tendría un primer nivel de dirección, un segundo nivel estratégico y un tercer nivel operativo.

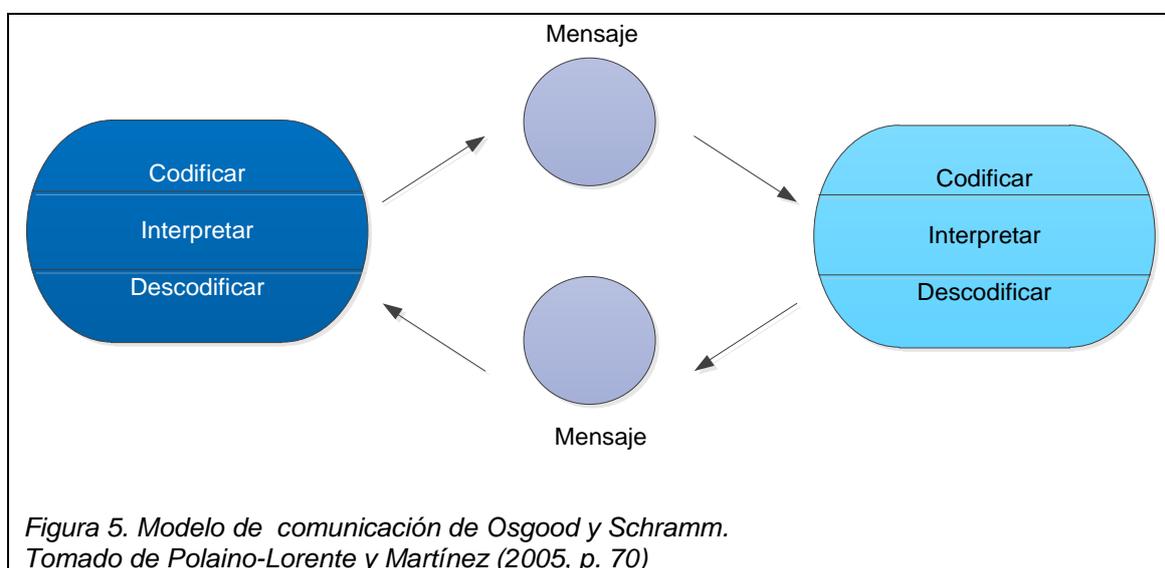


La propuesta requerirá definir cómo funcionará el S.G.C. para los procesos de comunicación a nivel organizacional estableciendo áreas responsables (primer nivel), también determinando los recursos humanos, herramientas, medios y canales de comunicación que integrarán el sistema (segundo nivel), y la forma en que funcionará (tercer nivel).

1.1.2 Modelo de comunicación

Desde el planteamiento del estructuralismo funcional se buscó plantear cómo se produce la comunicación. Se acogió el modelo de comunicación de David Berlo (como se cita en Polaino-Lorente y Martínez, 2005, p.69), que estudió de forma independiente al codificador y al decodificador considerando los roles que tienen en el proceso de comunicación. La comunicación se produce como un consenso entre dos partes para alcanzar un entendimiento. Berlo (como se cita en Polaino y Martínez, 2005, p. 31) profundiza esta relación pues establece

que “es misión del decodificador adecuar el mensaje, mientras que lo propio del decodificador es hacerlo llegar al receptor según su naturaleza original” (Berlo como se cita en Polaino-Lorente y Martínez, 2005, p.69); y entre ambos se produce un mensaje mediante un determinado canal. Para Berlo en la fuente y en el receptor existen diversas variables que influyen en el mensaje; y afectan o apoyan la facilidad con la que será decodificado. Estas variables pueden ser conocimientos, actitudes, entre otras. Para la propuesta es importante considerar esta perspectiva, en la que la calidad del mensaje a comunicar no depende únicamente del emisor, sino también de la capacidad del receptor para decodificarlo. Entonces, un S.G.C. en comunicación debe poder evaluar tanto la fuente como el receptor en su capacidad para operar con el proceso de comunicación que, tomando como base el proceso de Berlo (Ver Figura 8), comprende diversas habilidades en la comunicación, actitudes, conocimiento, sistema social y cultura que permiten la circulación de mensajes a través de un canal. Esta circulación implica que los mensajes están rotando continuamente desde los emisores a los receptores y viceversa, como propone el modelo de Osgood y Schramm en la Figura 5:



De acuerdo con Polaino y Martínez (2005) en el modelo de comunicación de Osgood y Schramm se propone la circularidad de la comunicación bajo una dinámica organización. En el proceso de comunicación el público interno

cumple con el rol de emisor, o de fuente codificador según Berlo, al codificar el mensaje (input); así da inicio el ciclo de actividades del sistema y de receptor, o de decodificador de acuerdo con Berlo, al decodificar el mensaje (output). Sería importante incorporar este modelo circular acoplado al proceso de comunicación de Berlo, en los procesos de comunicación de la Empresa Pública Yachay E.P. con el objetivo de generar retroalimentación en los flujos de información que la empresa maneja con su público interno.

A su vez, esta circularidad requiere un trato equitativo a los mensajes que circulan entre los diversos niveles organizacionales. Para Brandolini y otros (2009) la esencia de la comunicación organizacional, vertida en sus procesos, debe buscar una democratización de la misma al colocar la voz de las autoridades y del resto del público interno en un mismo sitio y valor, para obtener un resultado más efectivo en la construcción de los mensajes que elabora la Dirección de Comunicación.

1.1.3 Comunicación Estratégica

Scheinsohn (2011) manifiesta que la comunicación estratégica no sólo se ocupa de la “teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia” (p.15), es decir, la comunicación estratégica es la base para la consolidación de los procesos y la ejecución de los proyectos comunicacionales de las empresas, lo que la hace esencial en la propuesta.

La comunicación estratégica concibe a los procesos de comunicación internos como elementos que influyen y se ven influenciados por el entorno, los objetivos organizacionales, la planificación estratégica, los recursos, personal, medios, herramientas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por tanto, al igual que otros procesos internos requiere una gestión administrativa y operativa que permita lograr resultados satisfactorios en beneficio de la organización.

Scheinsohn (2011) define a la comunicación estratégica como un “método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de estrategia general que las englobe”. Por consiguiente, el desarrollo de la

propuesta implica que los procesos de comunicación están o deben estar alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, los procesos de comunicación deben diseñarse desde la planificación y diagnóstico del estado organizacional y de sus necesidades de comunicación, pues como propone Matilla (2011) los procesos comunicacionales “se estructuran como cualquier otro proceso de estrategia empresarial, basado en la importancia capital de la investigación como paso previo al diagnóstico de situación, al cual seguirán las etapas de Planificación, Comunicación y Evaluación” (p.66). Estas cuatro etapas recuerdan al círculo de calidad de Deming, que de acuerdo con Alonso y Ocegueda (2006) consiste en planear, hacer, verificar y actuar como fórmula para detectar errores y mejorar continuamente.

1.1.4 Comunicación Interna

La organización, como sistema, está constituida por un conjunto de elementos que trabajan de forma coordinada y direccionada hacia los mismos fines u objetivos. De acuerdo con Diez (2011), se entiende por comunicación interna al “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización” (p.34). No obstante, estos vínculos son principalmente informativos. Es decir, el enlace que debe existir entre las diversas áreas de la empresa y entre el personal a fin de poder transmitir la información relevante para el funcionamiento de toda la estructura organizacional.

Para la propuesta, el Sistema de Gestión de Calidad debe abarcar el funcionamiento de estos vínculos o enlaces, fortaleciendo sus funciones para mejorar su rol en la organización. No obstante, cabe considerar que se trata también de un proceso social al manifestarse entre el talento humano de la empresa. En el presente proyecto se abordarán conceptos relacionados a la comunicación interna desde tres perspectivas:



En referencia a lo expuesto, la investigación se centrará en gestionar adecuadamente la comunicación interna de la Empresa Pública Yachay E.P. mediante canales y herramientas que permitan controlar adecuadamente los procesos comunicacionales, observando que al tratarse de un proceso social la gestión de calidad en comunicación no debe limitarse solamente a los canales, direccionalidad y herramientas, sino también al personal, siendo quien origina y recibe la comunicación.

1.1.4.1 Canales de Comunicación Interna

Uno de los elementos de la comunicación interna que se deben identificar a fin de poder realizar un planteamiento en la gestión de calidad en comunicación, es la caracterización de canales de comunicación internos. Diez (2011) menciona que en toda organización los individuos que la componen se interrelacionan y comunican por vías formales e informales, con la finalidad de socializar y emitir sus criterios. Diez (2011) define a ambos tipos de canal de la siguiente manera:

- **Canales formales**

Abarcan los canales por los que se trasmite información perteneciente a la organización o gestionada por la misma. En la investigación es necesario reconocer los tipos de canales formales utilizados actualmente en Yachay E.P. y considerar su alcance en cuanto a la estructura organizacional. De esta forma, se podrán fortalecer los canales internos en beneficio de una comunicación de calidad.

- **Canales Informales**

Los canales informales no se encuentran bajo gestión organizacional y se concentran principalmente en el boca a boca. Para Diez (2011) “cuanto mejor establecidos estén los canales formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las oportunidades de creación de flujos de comunicación informal” (p.13). En estos canales nace el rumor, que puede ser nocivo para la organización. Por tanto, parte de la propuesta para la Empresa Pública Yachay E.P. debe establecer medidas para evitar o desmentir el rumor mediante herramientas efectivas.

1.1.4.2 Herramientas de Comunicación

De acuerdo a Ritter (2008), las herramientas más utilizadas como canales formales son: intranet, correo electrónico, cartelera, revistas, periódicos, boletines, comunicados, memorandos, reuniones, instructivos de trabajo y entrevistas con el jefe.

Además, indica que en muchos casos se presenta una mala comunicación dentro de las empresas. Por esta razón, Ritter (2008) señala que “el problema habrá que buscarlo entonces no en el sistema sino en los procesos de comunicación interaccional” (p.65).

Las herramientas comunicacionales tienen la intención de apoyar el fortalecimiento de los procesos de comunicación interna, generados desde la Dirección de Comunicación para alcanzar el objetivo de mejora del clima

laboral y flujo de la interrelación entre autoridades y el resto de funcionarios de la empresa, de una forma equilibrada y equitativa.

Cabe destacar también el papel de las Relaciones Públicas como disciplina y herramienta de la comunicación. Para Palencia (2008, p. 27) consisten en un “esfuerzo organizado para comunicar información y modificar las actitudes y el comportamiento en beneficio de un cliente o una causa”. En este sentido, las Relaciones Públicas aplicadas hacia los públicos internos son una herramienta fundamental para la comunicación interna.

1.1.4.3 Público Interno

En la línea del estructuralismo funcional aplicado a la organización se tomará en cuenta que el proceso comunicacional interno se inicia y termina en el propio personal como menciona Tessi (2013), para quien la comunicación interna es un agente dinamizador que se encuentra explícito en las organizaciones cuya función consiste en satisfacer las necesidades de su público. Más allá de los canales, medios y herramientas que la organización utilice para la transmisión de mensajes, éstos son creados y, posteriormente, decodificados o receptados por el público interno. Por lo tanto, abordar este contexto es importante si se busca que exista una mejora continua en comunicación.

Es importante considerar que al público interno se debe dar la oportunidad de tomar en cuenta sus sugerencias, ideas u opiniones, en el caso que no se sientan conformes, ya que son actores principales en el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Y tienen el derecho de que su punto de vista sea considerado, a fin de lograr una mejora continua en comunicación.

Para Marston (1981, como se cita en Míguez, 2010, p. 70) “el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”. Es decir, que inclusive los proveedores recurrentes serían parte de los públicos internos, o como en el caso de la Empresa Pública Yachay E.P.,

los estudiantes. Otros autores consideran que toda persona que no forma parte de la organización pertenece a los públicos externos, pero Marston opina que la manera de identificarlos es que “los internos tienen un interés específico en la organización, mientras que ésta es, para los externos, sólo una entidad más” (Marston, 1981, como se cita en Míguez, 2010, p. 70).

1.2 Sistema de Gestión de Calidad en Comunicación

1.2.1 Definición de un Sistema de Gestión de Calidad en Comunicación

Todo Sistema de Gestión de Calidad está direccionado a la mejora continua, aun cuando el término calidad es muy ambiguo. Pues un producto, proceso, resultado, actividad, entre otros, solo puede ser evaluada en referencia a parámetros, rangos o escalas que especifiquen su grado de desempeño y en relación a criterios de los públicos en una organización.

Pérez y Muñera (2007) mencionan que todo producto o servicio es el resultado de un proceso, que para ser ejecutado, es indispensable realizar un conjunto de actividades que al interactuar “transforman elementos de entrada en resultados” (p.47). La calidad en comunicación se genera por un conjunto de actividades comunicacionales, que al interactuar se transformen en productos tangibles o intangibles que logren apuntar una acción proactiva a nivel de información en los públicos de interés.

1.2.2 Calidad total en comunicación

La calidad total en comunicación puede entenderse como un modelo de gestión que toma sus bases en la capacidad de mejorar continuamente los procesos comunicacionales mediante la identificación y corrección de los errores en los mensajes, canales, herramientas, receptores y codificadores.

Gutiérrez y De la Vara (2013) definen los conceptos eficiencia y eficacia desde una dimensión de calidad total. Centrándose en la investigación los conceptos que fueron planteados tienen un enfoque hacia la comunicación estratégica organizacional interna.

- Eficiencia

La eficiencia en la comunicación se logra cumpliendo los objetivos, a través de un plan estratégico de comunicación. Se debe considerar que el público interno, al manejar la comunicación bajo procesos, reducirá el índice de fallas comunicacionales e incrementará la eficiencia comunicacional en la Empresa Pública Yachay E.P.

- Eficacia

La eficacia en la comunicación se genera con el cumplimiento de las actividades planeadas por parte del público interno cuyo resultado se ve reflejado en los logros comunicacionales de la Empresa Pública Yachay E.P.

1.2.2.1 Políticas de calidad

Jurán (1996, p. 332) define la política como “guía de las acciones gerenciales” que apuntan a lograr y /o mantener cambios profundos en las organizaciones, sobre todo con el enfoque de la empresa a la satisfacción de los clientes.

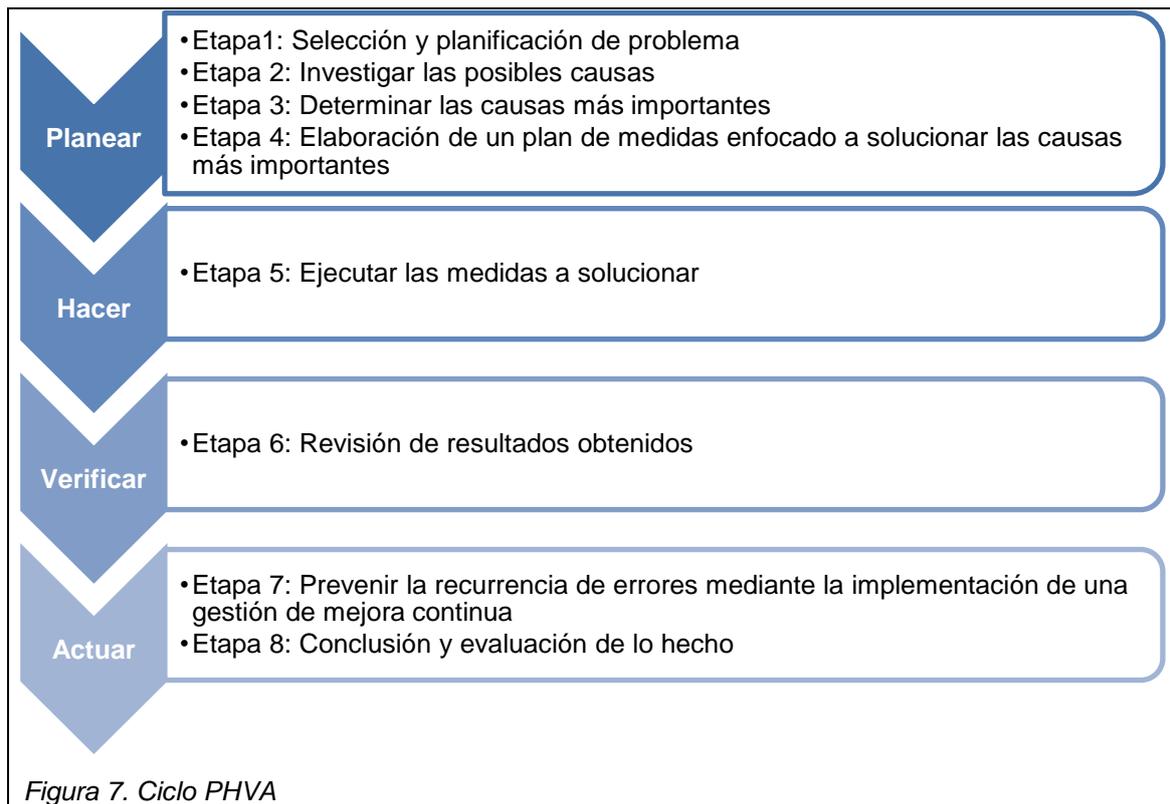
En este sentido las políticas de calidad son afirmaciones de lo que se debe hacer o lograr a fin de que la satisfacción del cliente siempre sea el punto primordial. En el caso de las políticas de calidad para comunicación interna estas deberían apuntar a lograr que el cliente interno este satisfecho con el manejo de las mensajes institucionales.

1.2.3 Mejora continua del sistema de gestión de calidad

El proceso de mejora continua busca que la organización, día a día, trabaje continuamente en relación con sus resultados obtenidos. La Dirección de Comunicación es la encargada de analizar, evaluar y revisar las salidas de los procesos comunicacionales. Por su parte, la norma ISO 9001:2015 enfatiza que la mejora continua en las organizaciones debe estar alineada a la conveniencia, adecuación y sobre todo a la eficacia del sistema de gestión de calidad para transformar las necesidades en oportunidades y formen parte del ciclo de calidad.

1.2.3.1 Ciclo planear-hacer-verificar-actuar PHVA

Gutiérrez y De la Vara (2012) manifiestan que una manera práctica de llevar el Modelo de Calidad Total contempla la metodología PHVA conocida por sus siglas como: planear, hacer, verificar y actuar en la comunicación interna, es dividir a éste en 8 etapas para resolver problemas comunicacionales de la Empresa Pública Yachay E.P.



1.2.4 Principios de la gestión de la calidad

Pérez (2012) define al principio de la gestión de calidad como una norma o regla comprensiva, que se caracteriza por dirigir y operar una organización. Con el propósito de mejorar el desempeño organizacional, a largo plazo.

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, los autores Pérez (2012) y Cuatrecasas (2010), se tomará como referencia los planteamientos teóricos, en función de los 7 principios de calidad aplicados a la comunicación organizacional:

- 1) **Enfoque de la organización, al público interno:** Es importante conocer, comprender y satisfacer las necesidades del público interno pues son el agente dinamizador en la empresa.
 - a) **Beneficio:**
 - i) Personal comprometido
 - b) **Acciones:**
 - i) Conocer, comprender y satisfacer necesidades del público interno
 - ii) Mejorar continuamente los procesos comunicacionales

2) **Liderazgo de la dirección:** Las áreas de la empresa tienen la responsabilidad de generar un ambiente comunicacional óptimo para el personal e involucrarlos con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

a) Beneficios

i) Comunicación productiva

b) Acciones

i) Dar a conocer las políticas internas de comunicación

ii) Personal eficiente y eficaz

3) **Participación del público interno:** Según el nivel de compromiso del personal, se puede utilizar sus habilidades y destrezas en beneficio de la empresa. El público interno es considerado el activo más importante.

a) Beneficios:

i) Crear sentido de pertenencia y motivación en el personal

ii) Alto nivel de participación en el personal

b) Acciones:

i) Personal comprometido con la empresa

ii) Desarrollar habilidades y destrezas en el personal

4) **Enfoque a procesos de comunicación:** Busca aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos por medio de identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados.

a) Beneficios:

i) Administración de procesos comunicacionales

ii) A través de la automatización de procesos se mejora los resultados comunicacionales

iii) Mediante la implementación de políticas, lineamientos y normas para la elaboración y trasmisión de mensajes se mejora la calidad de los mismos

iv) La empresa se maneja bajo el principio de eficiencia y eficacia.

- b) **Acciones:**
 - i) Definir y estructurar el sistema de calidad con un enfoque a procesos comunicacionales
 - ii) Comprender la interrelaciones entre los procesos comunicacionales

- 5) **Aplicar el Modelo de Calidad Total PHVA:** Mejorar continuamente el Sistema de Gestión mediante medición, evaluación y análisis de acuerdo a las necesidades del público interno. Enfocado a un propósito permanente en función de la comunicación de la organización.
 - a) **Beneficio**
 - i) Aumento de la ventaja competitiva comunicacional
 - b) **Acciones**
 - i) Definir un esquema basado en objetivos y medidas que sean orientados en mejora de la comunicación en la empresa.

- 6) **Toma de decisiones basada en la evidencia de datos e información:** La Dirección de Comunicación apoyada en la alta gerencia se encarga de la toma adecuada de decisiones sobre las herramientas de comunicación a emplear con el público interno. Se debe medir mediante datos estadísticos si la información manejada en la empresa es la más adecuada.
 - a) **Beneficio**
 - i) Determinar el impacto que causan las herramientas comunicacionales en el público interno
 - b) **Acciones**
 - i) Realizar una encuesta

- 7) **Gestión de relaciones:** Relación beneficiosa entre altos mandos y el público interno de la empresa mediante una gestión eficaz de la comunicación.
 - a) **Beneficios**
 - i) Optimizar fallos comunicacionales en los procesos de comunicación
 - ii) Afianzar relaciones altos, medios y bajos mandos

b) Acciones

- i) Aumentar el porcentaje de involucramiento de los altos mandos de la empresa con el público interno, para mejorar las relaciones comunicacionales en beneficio de la empresa
- ii) Implementar actividades conjuntas

Los 7 principios de calidad serán considerados en la investigación como guía de calidad al momento de conocer si en la Empresa Pública Yachay E.P. gestiona adecuadamente la comunicación y se orienta a un índice de calidad en sus procesos comunicacionales.

1.3 Enfoque de gestión por procesos en Comunicación

Se puede analizar a la organización como un sistema social constituido por relaciones recíprocas producto de la interacción social cuyos aspectos funcionales se encuentran vinculados al desarrollo de un sistema de calidad en la comunicación. Se requiere manejar a la gestión por procesos como una metodología de calidad, cuya función vaya encaminada a mejorar los flujos de información de la empresa mediante el análisis, evaluación y mejora de sus procesos de comunicación.

Para la Empresa Pública Yachay E.P., la gestión por procesos esta direccionada por la Norma Técnica de Administración por Procesos publicada por la Secretaría de Administración Pública (2013), en la que se define a un proceso como “la serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles en el cual se encargan de transformar insumos y recursos en un bien o servicio útil para un cliente interno o externo”. En este caso, la Empresa Pública Yachay E.P. ha implementado un modelo de gestión por procesos iniciado en la identificación de sus macro procesos. Sin embargo, en el campo de la comunicación es recientemente que se está diseñando un proceso de comunicación, mismo que adolece de un análisis para el establecimiento de una gestión de calidad que permita su mejora continua.

La mejora continua consiste en la identificación y corrección (o mejoramiento) de todos aquellos aspectos que afectan a un proceso. Por eso, González y Hervás (2009) manifiestan que las organizaciones alcanzan un mayor nivel de eficacia, cuando el conjunto de sus actividades son gestionadas con el sistema integral de procesos. Así, enfatiza que la organización debe identificar, diseñar, medir y mejorar los procesos con la metodología PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).

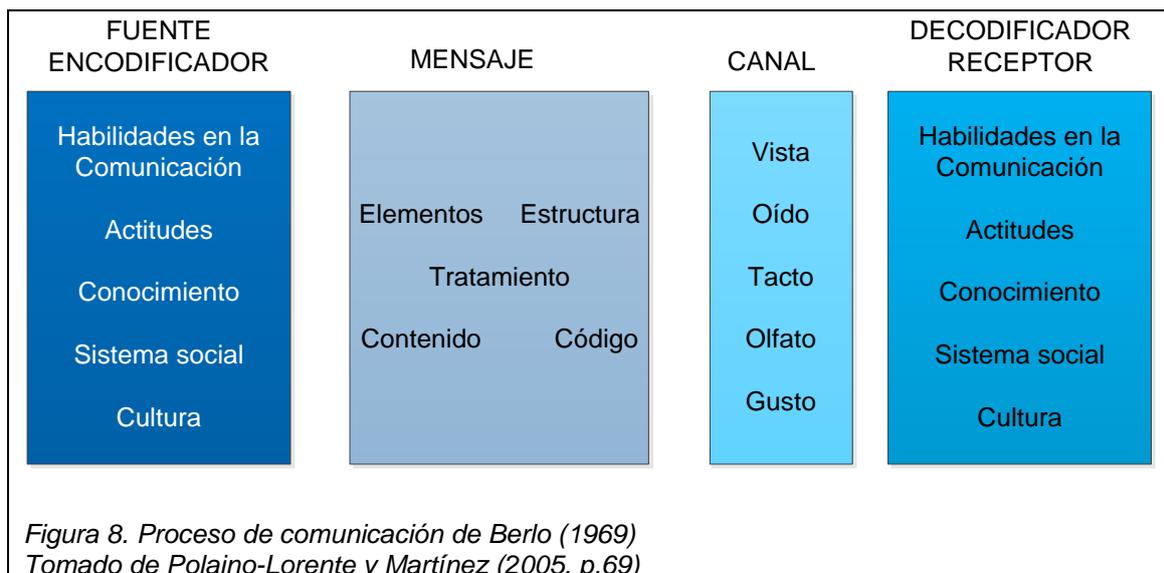
Por consiguiente, la gestión por procesos se caracteriza principalmente por la identificación, administración, control y el mejoramiento de los procesos de un sistema como sugiere Scheinsohn (2011), que para el presente estudio se centraría en los procesos comunicacionales. Pues, en este ámbito orientará a su público interno al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante una gestión estratégica comunicacional adecuada.

La investigación tiene como finalidad aplicar los conceptos de gestión de procesos de calidad direccionados a la comunicación organizacional, con el propósito de acoplar los procesos a un sistema de gestión de calidad en la Empresa Pública Yachay E.P.

1.3.1 Proceso de comunicación

Brandolini y otros (2009) definen a los procesos comunicacionales como factores que “sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones donde intervienen diferentes actores” (p.11). Las actividades de la organización deben contribuir al objetivo final de todo el sistema.

Para Díez (2011), el proceso de comunicación se genera con el intercambio de una idea de manera secuencial entre dos o más personas. En el caso de las organizaciones, el proceso de comunicación se genera a partir de la circulación de mensajes institucionales entre su contexto cotidiano o laboral. De forma similar, el proceso de Berlo está estructurado por los siguientes elementos:



En este proceso existen diversas variables que inciden en la calidad de la comunicación entre la fuente y el receptor, a las que Berlo (1969, como se cita en Polaino y Martínez, 2005, p. 69) agrega el criterio de ruido / fidelidad como escala de las interferencias, a medida que el ruido aumenta disminuye la fidelidad y viceversa.

Para Berlo (1969, como se cita en Polaino y Martínez, 2005, p. 69) uno de los aspectos clave para que la comunicación sea efectiva es el control del ruido; sin embargo no coloca este factor en su modelo puesto que lo considera como un factor externo o ajeno que interviene en la acción comunicacional mas no pertenece a ella. Desde la organización el control del 'ruido' requiere que exista una evaluación de canales, medios, herramientas y soportes para determinar su calidad en el proceso de comunicación, pero también que exista una evaluación que debe ser medida mediante indicadores y en relación con los objetivos de comunicación que dieron lugar a ese proceso. En este punto cabe mencionar a la comunicación estratégica, como práctica organizacional en la que la comunicación se diseña a partir de una planificación específica que lleve al cumplimiento de objetivos de comunicación, y que permita su evaluación, retroalimentación y mejora.

1.3.2 Modelo de Gestión por Procesos

Un Modelo de Gestión por Procesos ISO 9001-2015 (ver figura No.9) funciona como la base de un Sistema de Gestión de Calidad, pues a partir del proceso se identifican y miden las entradas y las salidas, en relación con los objetivos o resultados esperados.

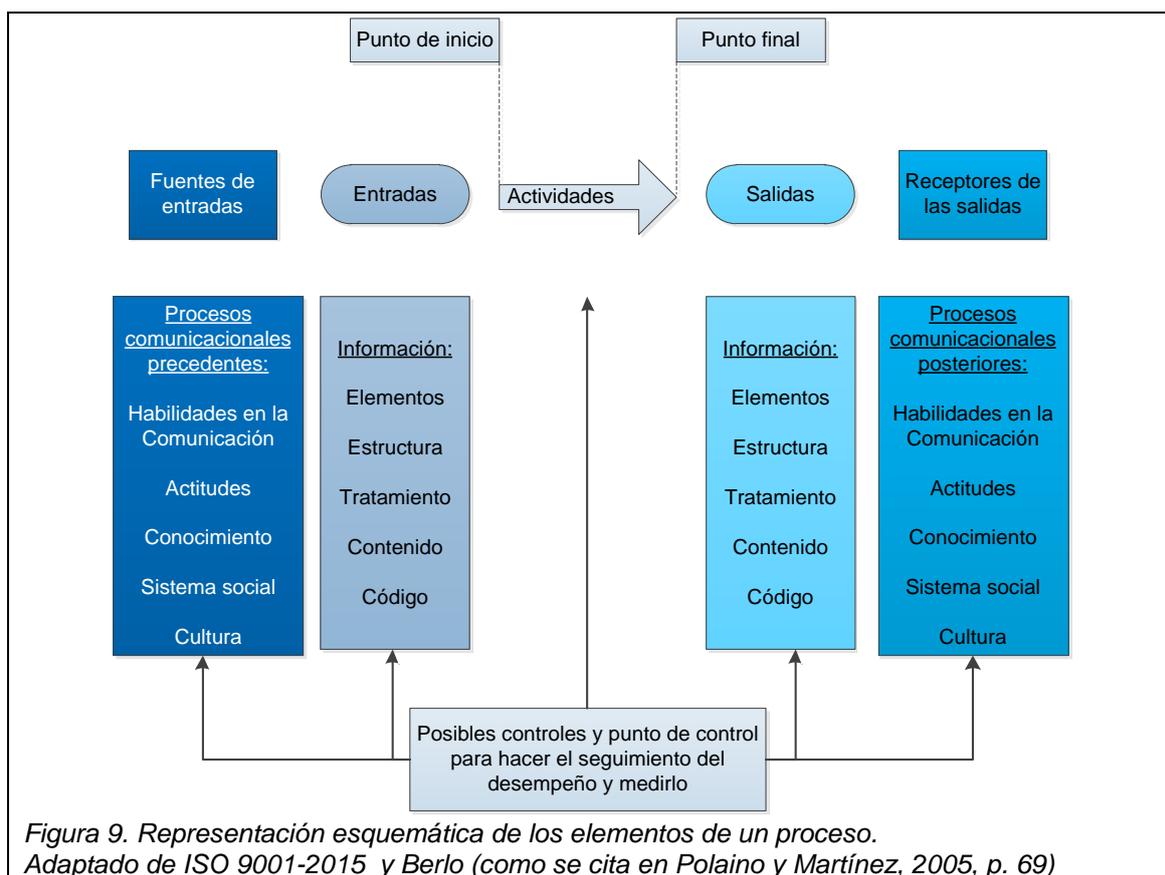
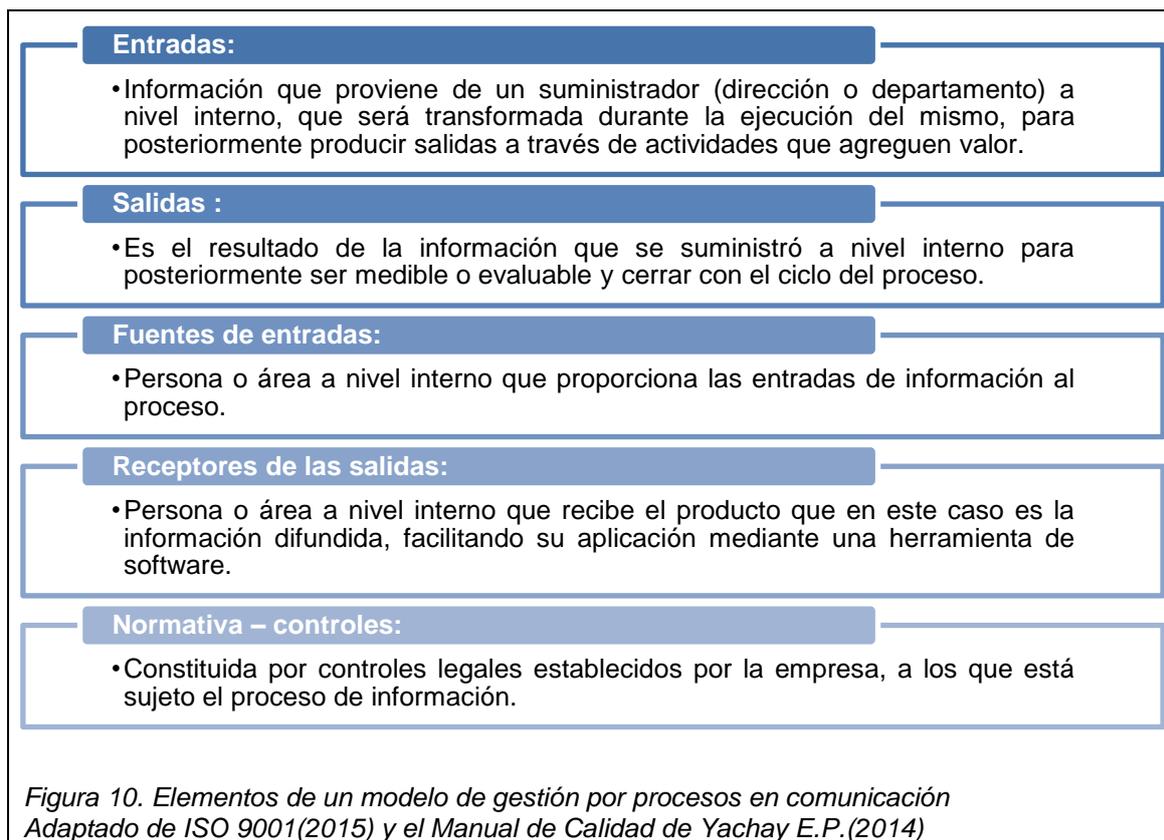


Figura 9. Representación esquemática de los elementos de un proceso.
Adaptado de ISO 9001-2015 y Berlo (como se cita en Polaino y Martínez, 2005, p. 69)

El modelo de gestión por procesos que proponen las normas ISO 9001- 2015 y el Manual de Calidad de la empresa, establecen los siguientes elementos adaptados al ámbito comunicacional para su utilización en esta propuesta:



1.3.2.1 Seguimiento, medición y evaluación de procesos de Comunicación

La base de todo S.G.C. es la capacidad de identificar errores o aspectos que afectan los resultados esperados. Entonces, es indispensable que se realice un seguimiento, medición y evaluación que provea información útil, generalmente en formas de indicadores. En el caso de la comunicación el sistema debe identificar las fallas en los mensajes que afectan su comprensión o que no es útil o coherente con las necesidades del receptor.

Gutiérrez y De la Vara (2012) mencionan que los indicadores van a la par del nivel de gestión que se realice. La medición, el control, la aplicación de medidas correctivas y preventivas a tiempo son factores clave en la utilización de indicadores de gestión.

Según la Secretaría de Administración Pública (2013) un indicador es “un instrumento encargado de monitorear, predecir y administrar el desempeño

necesario para alcanzar una meta determinada”. En otras palabras, un indicador en comunicación es un valor cuantitativo o cualitativo, que provee información respecto a un criterio dado, para evaluar en un rango o escala específica a los procesos. Para cada proceso de comunicación deben elaborarse indicadores propios, por lo que el proceso de comunicación de la Empresa Pública Yachay E.P. requerirá que se diseñen estos instrumentos como parte de su acoplamiento al Sistema de Gestión de la Calidad en comunicación. Ejemplos de indicadores sería la eficiencia, la productividad, o en el caso de la comunicación, el alcance o grado de difusión de un mensaje, el grado de retroalimentación, la frecuencia de mensajes, entre otros.

1.3.2.2 Mapa de Procesos

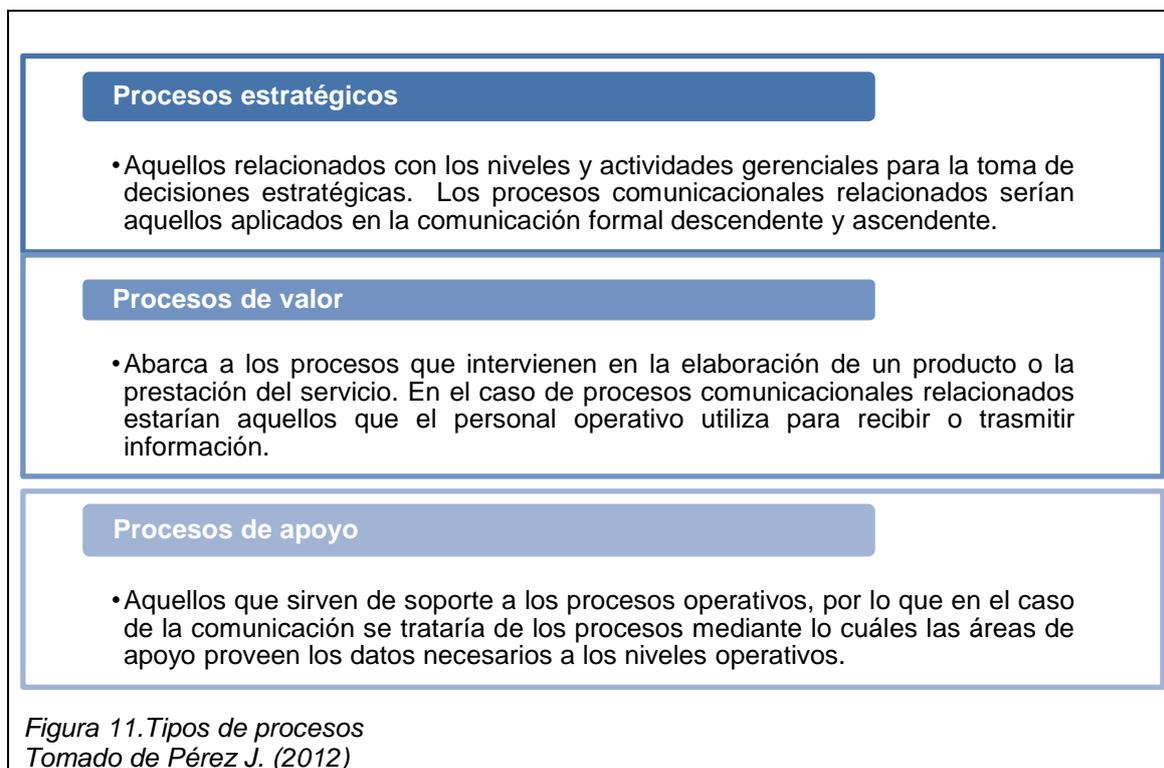
La gestión por procesos requiere que en primera instancia se identifiquen los procesos comunicacionales que forman parte de un sistema. Estos procesos suelen evidenciarse desde las categorías más amplias (macro procesos) que a su vez contienen otros procesos y subprocesos.

Para Pérez (2012) el mapa de procesos es una representación gráfica de los macro procesos que tiene una lógica que permite a la alta gerencia determinar y clasificar estratégicamente los diferentes procesos que se van a manejar en la empresa y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Pérez (2012) señala que “el mapa permite visualizar el principio causa-efecto tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso”.

Actualmente, la Empresa Pública Yachay E.P. cuenta con un mapa de macro procesos para toda la organización; pero, parte de la propuesta será identificar los procesos que participan en el proceso de comunicación interna.

1.3.2.3 Clasificación de procesos

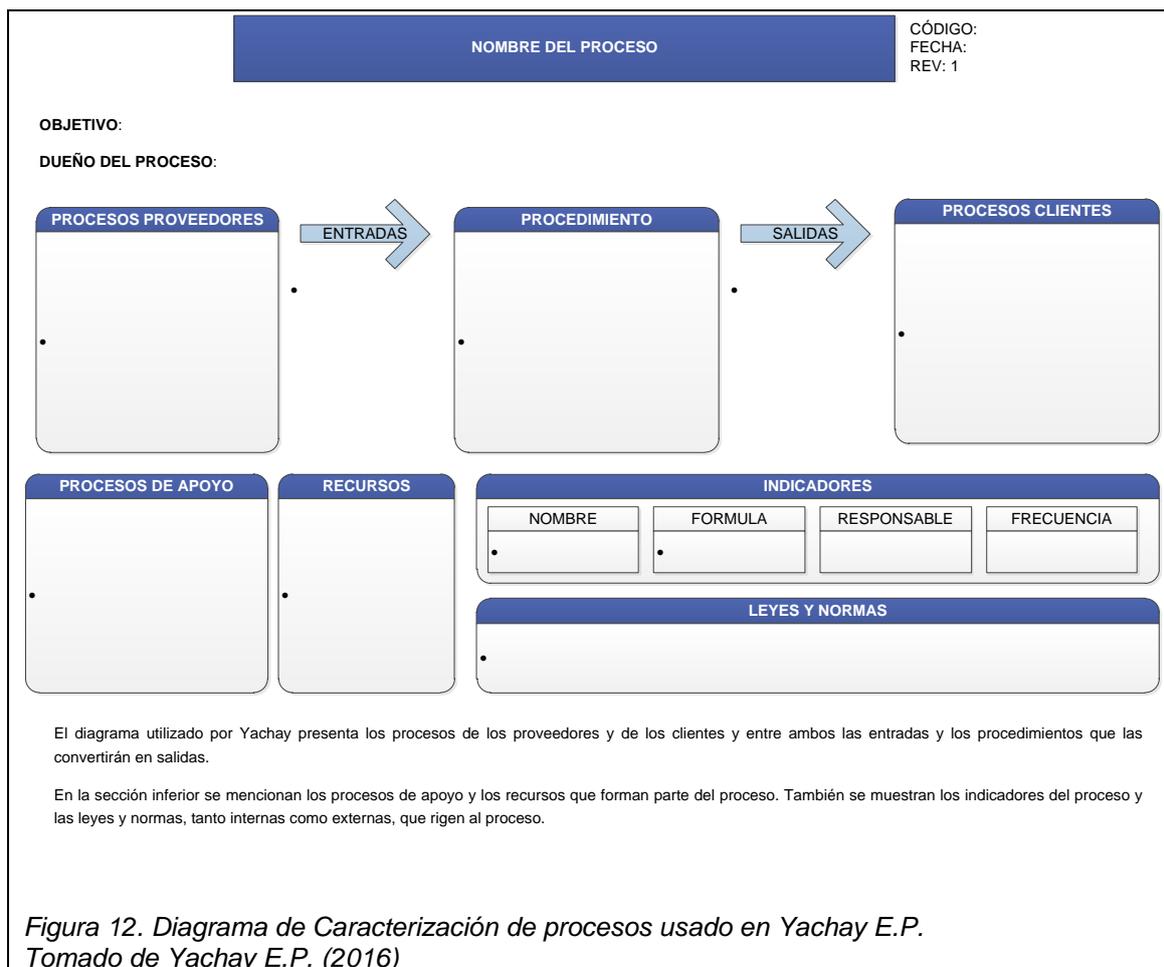
Para poder elaborar un mapa de procesos comunicacionales en la Empresa Pública Yachay E.P. puede acogerse la clasificación propuesta por Pérez (2012) acoplada al contexto comunicacional. Estos procesos son:



El mapa de procesos está compuesto por varios subprocesos, los mismos que son graficados mediante flujogramas, donde se evidencia las actividades a realizarse.

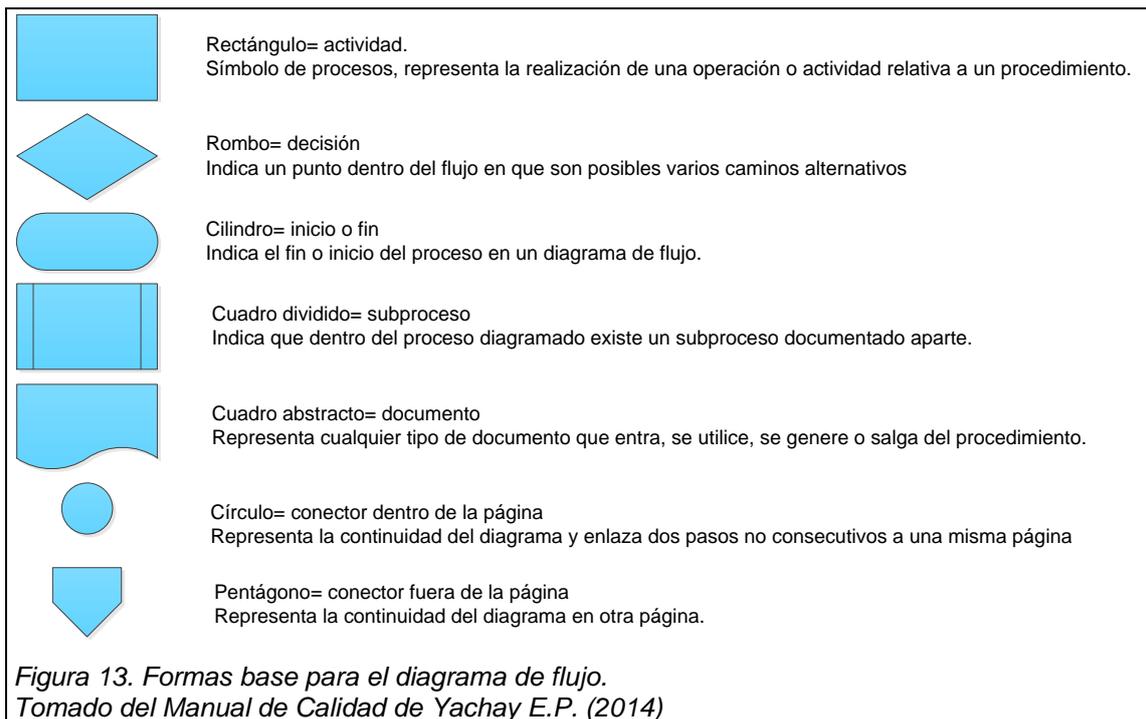
1.3.2.4 Caracterización de procesos

Para Agudelo (2012) la caracterización por procesos consiste en un documento en el que esquematizan las actividades de un proceso que deben seguir quienes están involucrados en el mismo. Estos esquemas pueden variar desde un diagrama de flujo hasta el diagrama de insumo, proceso, producto, similar al que maneja Yachay E.P. y que se presenta a continuación:



1.3.2.5 Flujogramas

Pérez (2010) define a flujograma como la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso. Se caracteriza por utilizar símbolos, líneas y palabras simples en el cual describe su secuencia. A continuación se presentan las formas básicas y más utilizadas:



Todas estas formas permiten graficar actividades diferenciadas que facilitan comprender como funciona el proceso y las personas que intervienen en el mismo.

Capítulo II. Desarrollo de la Investigación

2.1 Introducción

El análisis del problema se lo ha realizado tomando como postura a la metodología de los sistemas heurísticos, concibiendo tres niveles. En el primer nivel se ha abordado a la organización como sistema y se ha analizado el problema de una forma más general desde el punto de vista del Director de Comunicación y la información recopilada. Posteriormente se realiza un análisis sobre los elementos del sistema correspondiente con el segundo nivel de abstracción, al indagar en el problema a partir de la interpretación de resultados relacionados con las distintas categorías de la calidad en comunicación (proceso, canales, direccionalidad y herramientas de comunicación). Por último se realiza el análisis en un tercer nivel de abstracción, al tomar en cuenta los elementos propios de cada categoría.

2.2 Metodología de Investigación

2.2.1 Objetivo de investigación

El enfoque por procesos, en comunicación, se puede lograr a través de la aplicación de un modelo de gestión integral por procesos, los mismos que se identifiquen, se interrelacionen y satisfacen las necesidades del cliente. El impacto de esta investigación será realizable, factible y aplicable, basada en fundamentos teóricos de Comunicación que permitan comprender al objeto de estudio, apoyándose en disposiciones legales que ayuden a la viabilidad y factibilidad de la información que proporcione la Empresa Pública Yachay E.P para la realización de la investigación.

2.2.2 Objetivos

2.2.2.1 Objetivo General

Diagnosticar los procesos comunicacionales de la Empresa Pública Yachay EP como base para la generación de una prepesta de calidad en la comunicación interna.

2.2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los procesos de comunicación interna en la empresa
- Medir la calidad de la comunicación interna.
- Establecer los elementos constitutivos del sistema de gestión de calidad

2.2.3 Tipos de estudios o alcances

Para la investigación se utilizó el método proyectivo porque, a partir de la investigación y entendimiento del comportamiento de las dimensiones y constructos planteados, se va a diseñar una propuesta que será planteada a partir de los resultados obtenidos.

También, se puede definir al estudio de acuerdo con el enfoque con el que se trataron los datos, como cualitativo debido a que se utilizaron técnicas como el focus group y la entrevista, que permiten recopilar información relevante sobre la percepción que el personal tiene respecto a la comunicación en la organización; y cuantitativo, porque se utilizó la encuesta como complemento para determinar en qué porcentajes de población se presentan determinados aspectos relacionados con la comunicación.

Correspondiente con las técnicas de la encuesta, la entrevista y el focus group, se diseñaron instrumentos como el cuestionario y las guías respectivas validadas mediante el método del juicio de expertos, pues fueron revisados por la Dirección de Comunicación de Yachay E.P. y modificados según las sugerencias obtenidas.

2.2.4 Determinación de la población y selección de muestra

2.2.4.1 Población

Pineda y De Alvarado (2008) definen a la población como “conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p.120). Para estudio se tomó como población a los trabajadores de la Empresa Pública según el siguiente detalle:

Tabla 1. Población de la Empresa Pública Yachay EP.

POBLACIÓN
Pb1: Gerentes y Directores
Pb2: Personal administrativo y de servicio
Pb3: Dirección de comunicación
TOTAL

Tomado de registros internos de Yachay Empresa Pública.

2.2.4.2 Muestreo

Una muestra poblacional puede comprenderse como un segmento representativo del universo poblacional total según Cáceres (Cáceres, 2006, p. 293). Sin embargo, en la investigación existió factibilidad para el levantamiento de 325 encuestas en el caso de la población 2, por lo que se llevó a cabo un censo, es decir, se entrevistó al total.

Población 1. Gerente y Director de Comunicación

- De acuerdo a la distribución de la Empresa Pública Yachay E.P., la población 1 está conformada por 11 Gerentes y 27 Directores. Sin embargo, para la investigación se requirió obtener información del Gerente y del Director de Comunicación.

Población 2. Personal administrativo y de servicio

- De acuerdo a la distribución de la Empresa Pública Yachay E.P., la población 2 está conformado por 325 personas que cumplen funciones administrativas y de servicio, para ello se aplicó un censo, encuestando a los 325 sujetos de estudio.

Población 3. Dirección de Comunicación

- De acuerdo a la distribución de la Empresa Pública Yachay E.P., la población 3 está conformada por 7 personas en la Dirección de Comunicación. De igual manera, se trabajó con el total de la población.

2.3 Estado del Problema: Primer Nivel de Abstracción

Yachay E.P del Ecuador fue creada el 13 de marzo de 2013, por medio de Decreto Ejecutivo 1457; y tiene como competencia la administración del proyecto Ciudad del Conocimiento Yachay.

El Director de Comunicación de la Empresa Pública Yachay E.P. comenta que una de las características principales de la empresa es comunicar, en todo momento, a sus públicos sobre su gestión empresarial. Además, enfatiza que su gestión en primera instancia se caracteriza por analizar a la empresa como un sistema concreto conformado por su público interno. También, recalca que su estructura organizacional tiende a manejarse bajo un enfoque por procesos constituidos por actividades que son estrictamente ordenadas y clasificadas para dar cumplimiento a la gestión del proyecto emblemático Ciudad del Conocimiento. Cabe mencionar en este punto que el actual Director de Comunicación asumió su cargo en enero del 2016, y debido a la magnitud de la empresa, tanto por sus actividades, volumen de información y cantidad de personal, aún sigue en proceso de controlar aquellos problemas heredados de la dirección anterior, y de captar todos los aspectos comunicacionales que competen a la misma, lo que ha dificultado la implementación previa de procesos de comunicación.

Con respecto a las afirmaciones del Director de Comunicación, Nosnik (2010) expone que al ser constituida la comunicación organizacional como sistema se puede estudiar como un proceso habilitante en el cual la comunicación actúe como dinámica organizacional en la estructura del sistema. Si se considera el estructuralismo funcional, la organización plantea una estructura definida por

los procesos que cumplen funciones específicas y que, a su vez, se corresponden con las necesidades de sus públicos internos.

En la empresa se ha aplicado una gestión por procesos, en la cual la estructura organizacional se encuentra alineada al objetivo y la competencia otorgada. Cabe mencionar que Yachay como Empresa Pública, estructura su planificación a partir de los lineamientos generales de la planificación emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Además, su gestión se encuentra alineada con los objetivos 1, 4 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017.

Agudelo (2012) expone que entre las ventajas de gestionar por procesos está la de generar una organización más flexible, impulsar al trabajo en equipo y que los resultados busquen un potencial de mejora. No obstante, la empresa cuenta con una organización por procesos que ha dejado fuera al proceso de comunicación. Por su parte la empresa, al dar cumplimiento a la Norma Técnica de Administración por procesos publicada por la Secretaría de Administración Pública (SNAP, 20 de febrero de 2013) y a la resolución Nro. Yachay EP-GG-2014 0020 (mediante la cual se crea el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional (Yachay EP, 29 de agosto de 2014)), su gestión empresarial apunta a una estandarización de procesos, para lo cual se creó un Plan estratégico, un Manual de Calidad y un Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos en el cual se está dando un enfoque de calidad general a todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

En contraparte, aun cuando en la organización se maneja una gestión por procesos el área de comunicación se ha concentrado en actividades de comunicación sin haber establecido procesos específicos. Es por ello que se requiere que los procesos de comunicación interna que se encuentran en fase de diseño se alineen a las normas y reglamentos que fueron expuestos en el apartado anterior, con el objeto de establecer un proceso amplio y sostenido de intercomunicación en su público interno y que ellos actúen como

multiplicadores del mensaje institucional. Adicionalmente, se debe lograr que los procesos de comunicación se adapten al sistema de gestión de calidad.

2.4 Estado del Problema: Segundo Nivel de Abstracción

Lo dicho -hasta aquí- supone que la función que desempeña la Dirección de Comunicación se centra en priorizar los procesos a través de una planificación, dando continuidad a las actividades enfocadas en que, al término de un proceso, se comience con otro. Gutiérrez y De la Vara Salazar (2013) exponen que al emplear un modelo de calidad total PDCA en la comunicación estratégica se podrían minimizar los problemas comunicacionales y garantizar que la comunicación actué con eficiencia y eficacia en sus públicos.

Actualmente las herramientas que maneja la empresa, según el Director de Comunicación de la Empresa Pública Yachay EP son las siguientes: Herramientas de contenidos impresos como: notas de prensa, trípticos, hojas volantes, separatas entre otros; contenidos audiovisuales como: podcast's, videos institucionales, coberturas de prensa y demás; y contenidos digitales, los mismos que son posteados en la página web de la empresa y redes sociales. Sin embargo, muchos de estos contenidos no atraviesan un proceso de revisión que lleve a pulir la calidad, claridad, coherencia y utilidad de la información que transmiten.

De acuerdo con el organigrama estructural de la Empresa Pública Yachay E.P. que se adjunta en el Anexo 1, existe una Dirección de Comunicación que forma parte de los procesos habilitantes de asesoría. Y, por ende, se maneja mediante contacto directo con la alta gerencia. Medina (2005) manifiesta que en las empresas que desarrollan una gestión por procesos, su estructura organizacional netamente debe estar alineada a una estructura horizontal, en la cual su estrategia impulse a la productividad y contribuya a la creación de valor en la gestión empresarial. Sin embargo, la Empresa Pública Yachay E.P. realiza su gestión mediante una estructura organizacional de tipo vertical como se puede ver en el anexo 1.

El Director manifiesta que se solicita informes de todas las actividades que se generan desde Comunicación, amparados en el resultado final obtenido y sobre el cual se proponen recomendaciones para mejorar. La comunicación circula, principalmente, de manera descendente pero existe poca retroalimentación, en parte por el volumen de información que se maneja en niveles operativos y técnicos, y por el número de niveles jerárquicos que componen la estructura organizacional. Desde ese enfoque, se puede evidenciar que el nivel de relación de los gerentes con el personal no es el más adecuado. Sin embargo, el Director de Comunicación enfatiza que se está trabajando para lograr mayor involucramiento de las autoridades hacia el público, buscando de antemano mejorar las condiciones a nivel de comunicación interna, pero que -al momento- no se lo ha logrado.

Se debe retomar el estructuralismo funcional, en el que los elementos del proceso comunicacional adoptan diversas funciones y, a su vez, éstas se definen por la manera en que se relacionan entre ellas. En la organización no se han identificado los tipos de mensajes internos ni las funciones que éstos cumplen o deben cumplir, como tampoco la manera en que estos mensajes se relacionan con el personal, con los canales, medios y públicos.

En resumen, respecto a la comunicación interna en la Empresa Pública Yachay E.P. no existen aún procesos documentados ni estandarizados, como tampoco se ha establecido parámetros ni indicadores para medir su desempeño, puesto que la gestión de la Dirección de Comunicación se ha enfocado en la comunicación externa. Estos aspectos han provocado que los mensajes internos no siempre sean claros, oportunos o útiles, como tampoco es posible evaluar la calidad actual de la comunicación.

2.5 Estado del Problema: Tercer nivel de abstracción

2.5.1 Categoría: proceso de Comunicación,

En esta primera categoría se abordarán los resultados relacionados con los diversos elementos del proceso de comunicación; en específico, la identidad, el

mensaje, la retroalimentación, y la satisfacción de las necesidades de comunicación.

2.5.1.1 Elemento: Identidad (emisor)

Para este elemento se consideran las preguntas: de la 1 a la 9 de las encuestas y las preguntas de la 1 a la 7 de la entrevista al Gerente General; y las preguntas de la 1 a la 6 de la entrevista a la Directora de Comunicación. La identidad se analizó considerando su interacción con los principios de calidad 1, 2, 3 y 4.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, se evidencia que los funcionarios de la empresa conocen la filosofía corporativa de la misma, situación que permite analizar el principio de la calidad denominado “enfoque de la organización al público interno”.

Sobre la identidad corporativa, los resultados que se desprenden de las encuestas permiten identificar que: un 80% de los funcionarios conoce la filosofía corporativa de la Empresa Pública Yachay E.P., la misma que se encuentra constituida por la misión, visión y objetivos organizacionales; el 71% de los encuestados dice estar de acuerdo en que la comunicación interna favorece a que el personal de la empresa conozca la filosofía empresarial.

Al respecto, el Gerente General y la Directora de Comunicación concuerdan en que la empresa tiene una estructura de identidad corporativa sólida, basada en los manuales de marca que se alinean a las políticas emitidas por la Secretaría de la Administración Pública y la Secretaría Nacional de Comunicación. Sin embargo, pese a estar posicionada como una empresa, el público externo tiende a confundirla con Yachay Tech, una universidad independiente de la Empresa Pública Yachay E.P., que se encuentra ubicada en la Ciudad del Conocimiento.

En el focus group se identificó que al utilizar sólo una herramienta de comunicación (correo institucional) no existe una difusión amplia de la cultura corporativa hacia el público interno. En este caso, el conocimiento que existe de la misión y la visión, en el personal, ha sido desde su identificación de estos

elementos en material empresarial, mas no ha sido el resultado de actividades que, intencionalmente tengan este objetivo.

La filosofía organizacional no se estructuró considerando las necesidades del público interno, lo que afecta el cumplimiento del principio 1 de calidad, pues a pesar de los resultados obtenidos sobre el conocimiento de la filosofía corporativa, se tiene un 73% que está en desacuerdo o se muestra indiferente sobre haber recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa. En las entrevistas, el Gerente indicó que la filosofía corporativa está estructurada, principalmente en función del público externo, como son las instituciones públicas y privadas de carácter universitario, el gobierno central, otras instituciones estatales, y las empresas que funcionan como base tecnológica para la Empresa Pública Yachay E.P. El Director de Comunicación mencionó que no existe un enfoque de la filosofía corporativa hacia las necesidades del público interno y en el focus group se conoció que la estructura organizacional de la misión y la visión no involucró a personal, más allá de los niveles gerenciales; lo que es, en parte, la razón por la que el personal menciona no haber recibido suficiente información sobre la filosofía empresarial.

Se puede determinar que al no existir una definición clara de un responsable en la difusión de la filosofía empresarial, existe debilidad en la aplicación del segundo principio liderazgo de la dirección, pues los resultados muestran que, sobre el responsable de comunicar la filosofía empresarial, los funcionarios indican que en el 52% de casos se llevó a nivel de área, ya sea por parte del Director o del Gerente de área, lo que significa que la difusión de la filosofía corporativa se realiza principalmente a nivel del propio departamento, mientras que desde los mandos superiores es mínima. Al indagar al gerente sobre el responsable de socializar estos aspectos mencionó a la Dirección de Comunicación, a la Gerencia General como tal y al área de servicios de Empresa Pública Yachay E.P, especificando que se enfoca más hacia el usuario antes que al cliente interno. Por su parte, el Director de Comunicación menciona que la Dirección de Comunicación transmite esta información mediante el canal InfoYachay, respuesta igual a la obtenida en el focus group.

No existen criterios para la difusión de la filosofía organizacional, por lo que la empresa adolece de liderazgo en este sentido, tomando en cuenta que la misión y la visión son los pilares sobre los que se desarrolla la dirección estratégica de una organización.

Respecto al tercer principio de calidad, referente a la participación del público interno, éste se aplica -en parte- pues, por un lado, en referencia a las estrategias establecidas para alcanzar lo planteado en la filosofía empresarial, el 46% de encuestados opina que fueron elaboradas por la alta gerencia (Gerencia General y Directorio) y sólo un 28% menciona que por todo el personal. Mientras que, al hablar sobre la contribución de parte del personal para el cumplimiento de la filosofía empresarial, el 74% dice estar de acuerdo (o totalmente de acuerdo) en haber contribuido. Sobre esto, el Gerente señaló (en la entrevista) que los responsables de crear y aprobar la filosofía de la empresa son los directores, la gerencia técnica y la gerencia general, ya que es considerada como elemento aglutinador de la empresa. Mientras que el Director de Comunicación menciona que su área no participó en la creación y aprobación de la filosofía empresarial, lo que se confirmó en el focus group. Los resultados muestran que la gerencia no tomó en cuenta al público interno para la toma de decisiones y mejoramiento de la filosofía empresarial, sin embargo la mayor parte del personal considera que ha contribuido para su cumplimiento.

El cuarto principio de calidad, sobre el enfoque a procesos, se cumple en parte por la existencia de una planificación pues el 72% de los funcionarios respondieron que si planifica los procesos referentes a la temática de trabajo en su unidad. El gerente indica que la planificación se realiza de acuerdo con el ciclo en el que cada área se maneje. Por ejemplo, algunas áreas se rigen al ciclo académico y otras al ciclo fiscal. De igual manera, el Director de Comunicación señala que su área realiza una planificación de forma semanal.

En el focus group se aclaró que la planificación que realiza la Dirección de Comunicación abarca -principalmente- a las acciones de comunicación externa. Hay que considerar que muchas de estas planificaciones no son

netamente de procesos comunicacionales sino de todas las actividades del área, mientras que la Dirección de Comunicación realiza una planificación operativa semanal y no una planeación estratégica a plazos más extensos.

En relación con el primer principio de calidad no hay un enfoque de la organización al público interno, no existe una estructura comunicacional formal, pues el 54% dice desconocer sobre normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación encaminadas a la socialización de las estrategias empresariales, frente a un 26% que responde conocer sobre la existencia del Plan Operativo Anual; y un 25% sobre el Plan de Comunicación Interna. No obstante, éste se encuentra en elaboración; por lo que muchos de los encuestados respondieron sobre la base de que a futuro se implementará este instrumento. Sin embargo, en la realidad la empresa no cuenta con todos estos documentos, en específico, con el plan de Comunicación, ni con el Modelo de Proceso de Comunicación Interna como comprueba el Gerente General, en su entrevista. Por su parte, el Director de Comunicación indicó que –actualmente- no existe documento alguno para regularizar la comunicación interna, pero está en desarrollo. Mientras que en el focus group se conoció que se está elaborando el plan de comunicación, que la anterior Dirección no elaboró. Así también, se está gestionando el diseño de procesos, pero esto aún puede requerir varios meses. El manejo de comunicación interna no se ha realizado formalmente; y la falta de un proceso tanto como un plan estratégico de comunicación, ha afectado también la elaboración de normativas para su control.

2.5.1.2 Elemento: Mensaje

Para la interpretación de este elemento se tomará en cuenta las preguntas 10 a la 13 de la encuesta, las preguntas 8, 9 y 10 de la entrevista al Gerente General y las preguntas 7, 8 y 9 de la entrevista al Director de Comunicación. El mensaje se analizó considerando con los principios de calidad 5,6 y 7.

Se cumple parcialmente con el quinto principio de calidad sobre la mejora continua de las actividades en la organización, debido a que los mensajes manejados son funcionales aunque no se acogen a estándares de calidad o control, como se evidencio en la encuesta; pues el 79% indica que los mensajes que la empresa trasmite de forma interna son claros y concisos. Pero, en palabras del Gerente General, no existe un estándar de calidad para la comunicación interna, lo que indicaría por qué no todos los mensajes cumplen con los mismos parámetros. Por su parte, el Director de Comunicación menciona que justamente se está tratando de cambiar el paradigma de comunicación artesanal a comunicación estratégica con enfoque a procesos. Actualmente, los mensajes que se manejan de forma interna requieren mejorarse.

En el focus group los participantes acotaron que los mensajes se producen, o cambian, de acuerdo a la necesidad departamental debido a que cada área tiende a generar su propia manera de trabajar cuando no existen parámetros que estandaricen esta situación. No obstante, hay una especie de formalidad que se respeta, pero no puede hablarse de uniformidad en cuanto a claridad, coherencia, o inclusive el estilo de redacción o estructura de los mensajes.

Se pudo evidenciar que se da cumplimiento al séptimo principio de calidad: Gestión de Relaciones con el Directorio empresarial, pues el 82% de encuestados menciona que la frecuencia con la que tiene intercambios de información y opinión con su jefe es suficiente.

Desde la gerencia el intercambio de información se realiza con el jerárquico superior quincenalmente, y en ocasiones específicas con personal técnico y operativo. El monitoreo a otras áreas se realiza de forma diaria. El Director de Comunicación señala que con su jefe inmediato se reúne cada dos semanas para dialogar sobre comunicación interna, mientras que diariamente intercambian información sobre la comunicación en general, principalmente externa.

En el focus group también se evidenció esta situación, pues se indicó que con frecuencia hay intercambios de información, aunque sólo un pequeño porcentaje es referente a temas de comunicación. En general, existe un intercambio frecuente de información sobre comunicación externa. Sin embargo, al tratarse de información sobre comunicación interna este intercambio es insuficiente. No obstante, al considerar toda la organización se están generando relaciones entre los públicos.

Con respecto al sexto principio, se evidencia que se cumple parcialmente pues implica la toma de decisiones basada en la evidencia de datos e información, y la empresa no está recolectando información, como muestran los resultados, con un 61.3% que menciona estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en recibir información directamente de la Dirección de Comunicación, mientras que un 81% menciona que no han consultado su opinión sobre la información interna empresarial.

Acerca de este tema el Gerente General especifica que, sobre la información utilizada como evidencia para tomar decisiones, en todo momento se recopila información relevante para cada caso, a veces en coordinación con las áreas involucradas y se toman las decisiones respectivas, que luego se someten a seguimiento y evaluación. No obstante, la información no siempre es recibida directamente de la Dirección de Comunicación y (como evidenciaron las encuestas) la información proviene, principalmente, de fuentes externas y se da poca relevancia a opiniones internas. El Director de Comunicación señala que no se han realizado sondeos y, por ende, ningún tipo de recolección de datos de opinión. A lo cual se acota, en el focus group, que la anterior Dirección de Comunicación nunca aplicó ningún tipo de recolección de datos internos de opinión o de control. Se observa que la comunicación descendente es frecuente para la toma de decisiones, mientras que es casi nula la comunicación ascendente en estos casos.

2.5.1.3 Elemento: Retroalimentación

Sobre la retroalimentación se consideró las preguntas 11 y 12 de la entrevista al Gerente General, las interrogantes 12 y 13 de la entrevista al Director de Comunicación, junto con las preguntas 14 y 15 de la encuesta. La retroalimentación se analizó considerando los principios de calidad 4 y 6.

Se puede evidenciar que al no existir evaluación de comunicación interna en la empresa el principio 4 de enfoque a procesos no se estaría cumpliendo, debido a que el 78% de los funcionarios de la empresa responden que no existe ninguna clase de evaluación entre los empleados de la empresa. Con respecto a la entrevista, el Gerente General menciona que la evaluación de la comunicación no se ha realizado aunque se lo considera un procedimiento importante y necesario. Y resalta la importancia de que dicha evaluación se realice de forma participativa para asegurar la capacidad de autocrítica y de adaptabilidad a nuevos retos. Esto es confirmado por el Director de Comunicación, que indica que no ha existido una evaluación de comunicación pues el anterior Director no manejaba temas de comunicación interna. En el focus group se conoció que no ha existido una evaluación; lo que ha impedido determinar el alcance o efectividad de los mensajes.

En relación con el sexto principio de calidad sobre la toma de decisiones basada en la evidencia, éste se aplica parcialmente. Específicamente en la pregunta 15 se abordó el tema de interacción comunicacional en las diferentes direcciones o áreas de la empresa, dividiéndose la pregunta en: Compañeros del departamento o dirección y Personal de otro departamento o dirección.

Haciendo referencia a la pregunta se puede evidenciar la existencia parcial de interacción comunicacional con respecto al apartado de Compañeros del departamento o dirección debido que los resultados indican que 68,8% de los funcionarios no están de acuerdo ni en desacuerdo que la comunicación en su dirección o departamento sea efectiva, pero está claro a donde se dirige la información en asuntos laborales con un 61,5 %. Sin embargo los funcionarios no están de acuerdo ni en desacuerdo que fluye adecuadamente la información

en su entorno laboral con 65,1% y el 63,2% del personal de la empresa que considera que existe suficiente diálogo e información.

La calificación que el gerente realiza, sobre el nivel de interacción comunicacional, es de un 2 en una escala sobre 5. A pesar de esto, explica que el nivel de colaboración interna es muy bueno pero que requiere mejorarse la comunicación. Y parte de la dificultad se debe a que se tiene una organización con una jerarquía vertical alta. La falta de interacción comunicacional puede desembocar en problemas tales como falta de coordinación, duplicidad de funciones, y problemas entre las distintas áreas. Por su parte, el Director de Comunicación señala que la interacción que se genera de forma interna se da con las diversas áreas o direcciones y califica el nivel de interacción en 4 sobre 5. Sin embargo, aún requiere mejora pues la anterior dirección funcionaba de forma distinta y se necesita empoderar a las cabezas de cada área que funcionen como enlace de comunicación interna. No obstante, las encuestas muestran que la interacción es positiva desde la perspectiva del personal de la Dirección de Comunicación mientras que para el personal es todo lo contrario.

2.5.1.4 Elemento: Satisfacción de las necesidades

La satisfacción de las necesidades se analizó considerando con los principios de calidad 1, 5 y 7.

En este elemento de proceso de comunicación se puede evidenciar la existencia parcial del primer principio de calidad, el enfoque de la organización al público interno, pues el 60% de los encuestados indica que la información que han recibido sí apoya el cumplimiento de actividades y objetivos empresariales. Lo que indicaría que -para más de la mitad de personal- la información recibida es útil. Sin embargo, para el gerente, la empresa no satisface las necesidades comunicacionales de sus públicos. Pues no ha existido un correcto acoplamiento a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, siendo de su interés que puedan acogerse y aprovecharse para mejorar la transmisión de información interna a la vez que se sustentan

las necesidades comunicacionales. El Director de Comunicación tiene la misma opinión; y sustenta que al no existir un diagnóstico que permita definir de forma acertada cuáles son las necesidades comunicacionales que requieren los públicos internos, no se las puede satisfacer de forma efectiva.

De acuerdo a las afirmaciones de los participantes del focus group no se ha realizado una evaluación de necesidades de comunicación internas, al existir un direccionamiento del área principalmente a comunicación externa, situación que está en proceso de cambio. También destaca el hecho de que las necesidades cambian de área en área, lo que hace indispensable poder contar con una evaluación de comunicación, más un porcentaje importante de encuestados (40%) para los que la información no es el del todo útil.

Se puede evidenciar que no se está aplicando el quinto principio de calidad relacionado con la mejora continua de las actividades en la organización, pues el 52.7% dice estar en desacuerdo con que recibe información de los cambios que genera la dirección de comunicación sobre la trasmisión de información. En opinión del Gerente la situación es diferente, pues a todo momento existen mecanismos de difusión de información sobre los cambios en la gestión empresarial a través de la cadena de mando, desde las decisiones en niveles jerárquicos a los niveles inferiores de la organización. El Director de Comunicación responde que sí se comunica a los públicos internos sobre los cambios, a través del informativo Info Yachay. Desde la Gerencia y la Dirección de Comunicación sí existen informes sobre cambios en la gestión. Sin embargo, el personal indicó que esta situación no es tan común; lo que permite suponer que los mensajes no se están recibiendo en los niveles operativos o técnicos.

En este caso, sí se cumple el séptimo principio de calidad relacionado con la Gestión de relaciones con el Directorio empresarial, ya que la comunicación facilita las relaciones entre los miembros de la organización, al observar en las encuestas que el 83% dice estar de acuerdo en que la comunicación interna facilita las relaciones entre el personal. Desde la perspectiva del personal, la comunicación interna es positiva para las relaciones internas pero en opinión

del Gerente en toda interacción social siempre existirá el conflicto, sin embargo la comunicación disminuye los problemas entre personas. Desde la Dirección de Comunicación no se han realizado acciones para mejorar las relaciones entre los públicos internos, simplemente campañas unidireccionales como tampoco se ha evaluado el impacto de relacionamiento de la empresa. Pero, a pesar de esto, la opinión de la mayoría de encuestados es positiva.

En el focus group se conoció que la interacción entre niveles, en ocasiones, es demasiado informal pues adolece de un planteamiento mediante proceso que permitan formalizar esta situación.

2.5.2 Categoría: Canales de comunicación, elemento: Canales formales e informales

En la categoría de canales de comunicación, que involucra a canales formales e informales, se considerarán las preguntas 19 a la 21 de la encuesta, la pregunta 16 de la entrevista del Gerente y las preguntas 15 y 16 de la entrevista al Director de Comunicación. La Direccionalidad de la Comunicación se analizó considerando los principios de calidad 3 y 5.

El tercer principio de calidad sobre la participación del público interno no se estaría cumpliendo pues la comunicación no está logrando ser eficiente y eficaz de acuerdo con un 55.7% que está en desacuerdo o indiferente con que la comunicación entre los miembros de la empresa es fluida. Para el Gerente igualmente es poco fluida pues existe poca interacción, a más de la falta de procesos definidos de comunicación interna. Mientras que para el Director de Comunicación se está tratando de mejorar la fluidez en la comunicación interna, aunque para esto hace falta el planteamiento de un proceso adecuado, y sobre el cual pueda realizarse algún tipo de seguimiento para asegurar la dinámica y fluidez de los mensajes organizacionales.

Para el personal observado en el focus group los canales formales se limitan a correo y al informativo InfoYachay, y a pesar de existir otros soportes como carteleras, redes sociales o similares, se han subutilizado.

El quinto principio de calidad que menciona la mejora continua de las actividades en la organización no se estaría cumpliendo ante un 53% de los encuestados que no conocen qué herramienta de comunicación usar para hacer llegar sus ideas para la mejora de la empresa a los responsables. En cuanto a los canales de comunicación mediante los cuales generalmente se enteran de la gestión empresarial, el 45% se limita al correo electrónico, el 28% mencionó a rumores, y un 13% a las redes sociales. Porcentajes menores al 10% indicaron publicaciones, charlas, y páginas web. Sobre esta pregunta el Gerente no se pronunció, pero el Director de Comunicación indica que su dirección envía información a los públicos internos mediante canales formales, especialmente Info Yachay. El uso de canales de comunicación es limitado como se menciona en el Focus Group, evidenciando que el personal desconoce los límites y funciones de uso de los canales internos.

2.5.3 Categoría: Direccionalidad de Comunicación Interna, elemento: Direccionalidad

La Direccionalidad de Comunicación se analizó considerando los principios de calidad 2, 3, 4, 5 y 7

Se ha dado cumplimiento, en gran parte, al segundo principio de calidad relacionado con el liderazgo de la Dirección, ante un 77% de encuestados que cree que el ambiente comunicacional que emplea el Gerente General con el público interno de la empresa impulsa al liderazgo. Por su parte, el gerente menciona que el liderazgo ha sido esencial en todo el proceso de construcción de un proyecto como lo es Ciudad Yachay; y, por ello se trata de un liderazgo colectivo. Menciona también que en la institución hay empoderamiento de los procesos de liderazgo, por parte de los funcionarios. De acuerdo con el Director de Comunicación no se ha impulsado el liderazgo en el público interno desde las acciones de comunicación. Sin embargo, en el Focus Group se califica a la comunicación desde niveles superiores como frecuente y fluida. Se entiende entonces que ha existido liderazgo desde los niveles superiores. No obstante aquello, no se ha promovido desde las acciones comunicacionales internas.

En el ámbito de la direccionalidad de comunicación interna, se puede asegurar el cumplimiento del tercer principio de calidad sobre la Participación del público interno, ya que el 78% dice estar de acuerdo en que su jefe es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora. Para el Gerente, el Directorio es bastante receptivo ante las sugerencias que se les realiza; a la vez que es parte de sus responsabilidades el aceptar y analizar las propuestas. El Director de Comunicación destaca que existe una gran apertura y receptividad por parte de su jefe inmediato. Estos elementos permiten suponer, que al menos en los niveles gerenciales y de dirección, existe apertura desde niveles medios a niveles superiores.

El séptimo principio de calidad, Gestión de Relaciones con el Directorio empresarial, se cumple actualmente debido a que existe interacción entre varios departamentos de la empresa. El 69% de encuestados indica que percibe a todo el público interno de la empresa como un equipo de trabajo, mientras que el gerente opina que hay un equipo formalmente descrito en la organización y que -en la práctica cotidiana- se observa que los grupos de trabajo son calificados como saludables y concentrados en conseguir resultados y lograr el empoderamiento de su área. El gerente califica a los equipos de trabajo como interesantes y complejos. El Director de Comunicación señala que las acciones que emplea la Dirección de Comunicación para dar soporte comunicacional son de apoyo a las áreas que lo requieran. A pesar de eso, muchas veces los requerimientos son muy básicos y no acogen todas las ventajas que en área de comunicación interna puede brindar. Para los asistentes al focus group, la comunicación entre equipos de trabajo es positiva y esto beneficia a la coordinación entre áreas y por ende a la comunicación interna.

El quinto principio sobre la mejora continua de las actividades en la organización se cumple parcialmente, porque el 54% del personal opina que el jefe inmediato impulsa el trabajo en equipo y un 38% señala que impulsa la eficiencia y eficacia. El gerente no respondió a la pregunta relacionada con este tema; pero el Director de Comunicación explica que como mecanismos de

trabajo para lograr un nivel de calidad en las actividades se maneja una política de puertas abiertas y de apertura y confianza en el personal. No obstante, no existen mecanismos de calidad formales pero se promueve una actitud enfocada a lograr continuamente los mejores resultados.

No se ha dado cumplimiento al cuarto principio sobre enfoque a procesos, ni al primer principio sobre enfoque de la organización al público interno, ya que el 80% del personal indica que nunca ha tenido una reunión para la evaluación de la comunicación interna de la empresa. El Gerente General explica que no ha existido ningún tipo de evaluación de comunicación en la empresa, situación que también confirma el Director de Comunicación. La falta de evaluaciones nos da la pauta de que no existen mecanismos para hacerlo, y por ende, tampoco instrumentos para lograr que el personal interno se integre a la gestión de comunicación interna.

2.5.4 Categoría: Herramientas de Comunicación Interna. Elemento: Herramientas

Se puede evidenciar que no se está dando cumplimiento al quinto principio de calidad sobre mejora continua de las actividades de la organización, aunque es claro el apoyo e interés de la organización para cambiar esta situación: los resultados muestran que -como herramientas de comunicación- al personal le gustaría que se implementen o mejoren. El 54% señala a los equipos de trabajo, un 36% a charlas o conferencias, y porcentajes del 30% mencionan por igual a boletín, periódico, revista interna, buzón de sugerencias; un 37% menciona la página web.

El gerente refiere que -como herramientas- le agrada utilizar aquellas que mejoren la interacción entre el público interno. Principalmente, las herramientas de tele-presencia debido a que la organización (actualmente) tiene personal en dos lugares a la vez; y -a futuro- será en cuatro sitios, por lo que será importante elevar la eficiencia de las herramientas de comunicación internas. En tanto que el Director de Comunicación muestra interés en elaborar una

revista digital y charlas con el público interno. Los asistentes al focus group comentaron que el uso de herramientas de comunicación es limitado, como tampoco hay información que ayude a que el personal aproveche de mejor manera estas herramientas. Sin embargo, existe interés por parte de la empresa en mejorar la aplicación actual de herramientas de comunicación, que han estado limitadas por la falta de una gestión de comunicación interna que abarque todos estos aspectos.

No se da cumplimiento al sexto principio sobre la toma de decisiones basada en la evidencia de datos e información, puesto que el 83% refiere que nunca se le ha consultado sobre el manejo adecuado de las herramientas de comunicación interna. Para el Gerente General, el determinar el tipo de herramientas de comunicación a utilizarse depende de cuatro actores: por un lado la Gerencia de Tecnologías de la Información y la Comunicación, la propia Gerencia General, la Gerencia Administrativa-Financiera y la Dirección de Comunicación. Es claro entonces que la decisión sobre la implementación y aplicación de herramientas de comunicación no se efectúa desde las necesidades de los públicos internos, sino desde la decisión de los niveles gerenciales, lo que impide que la toma de decisiones esté basada en la evidencia de datos e información.

Existe interés en la aplicación del quinto principio sobre la mejora continua de las actividades en la organización, aunque no se lo lleva a cabo; los resultados muestran que el 84% está de acuerdo en que las herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial, pero éstas son muy limitadas y no hay una gestión de mejora sobre las mismas. Sobre estos aspectos no hubo pronunciamiento del Gerente General en las entrevistas; aunque el Director de Comunicación señaló que actualmente las herramientas de comunicación no facilitan la difusión de información, porque se limitan casi específicamente al correo institucional, lo que difiere de la opinión del personal que en su mayoría está de acuerdo en que sí lo hacen. No obstante, la Dirección de Comunicación está consciente de que la falta de una evaluación o

retroalimentación sobre la comunicación interna no permite asegurar la efectividad de las herramientas para la trasmisión de información.

El quinto principio de calidad referente a la mejora continua no se cumple, ya que entre las herramientas de comunicación más utilizadas para que el personal se comuniquen con su jefe inmediato se puede mencionar al correo electrónico como la más frecuente, con un 74%; las reuniones en un 64% de casos; a equipos de trabajo en el 45%; a informes en el 30%; charlas o conferencias en el 28% y redes sociales con el 25%. El resto de canales no supera el 10% de utilización, con excepción de notas internas que alcanza un 1%. Frente a esta variedad el Director de Comunicación expone que únicamente utiliza correo electrónico y WhatsApp para la comunicación con su jefe inmediato; lo que hace evidente la falta de aplicación de la mejora continua de las actividades en la organización. Muchas de las herramientas utilizadas corresponden a canales formales con una direccionalidad descendente, pues en los casos de informes y charlas, por ejemplo, la comunicación se mantiene de forma unilateral y la participación de los asistentes es baja.

2.6 Conclusiones

El presente estudio se fundamentó en el estructuralismo funcional y la metodología de los sistemas heurísticos para el análisis de los procesos de comunicación, pues todas comparten entre sí el enfoque mediante el cual se puede estudiar a un sistema desde el análisis de las interacciones que tienen lugar entre sus elementos, considerando además la orientación o intención de las acciones resultantes. Para el estudio fue un aporte considerar estas teorías puesto que se inició por identificar diversas categorías y elementos consecuentes a un enfoque de calidad en comunicación y a los principios de calidad señalados en la Norma ISO 9001. En la recopilación de información y el análisis se interpretaron los datos para establecer cómo los diversos elementos participan e interactúan en el proceso de comunicación, y cuáles de estos tienen un impacto mayor en la calidad comunicacional. También se buscó determinar los objetivos que cada proceso debe cumplir en función de todo el

sistema, mientras que el estructuralismo funcional fue la base para tomar en cuenta a los procesos de comunicación como un solo sistema, de forma que estas teorías guiaron tanto el análisis como el diseño de la propuesta.

Se efectuó una investigación de la Calidad en comunicación en Yachay E.P. validando si se cumplieron o no los principios que rigen a la calidad, ante lo cual se detectó que no existe en la organización una aplicación de los mismos en la comunicación interna. También se observó la ausencia de una metodología para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad específicamente para comunicación ya que los S.G.C. tienen un enfoque hacia producción y operaciones. Por tanto, se intentó definir el método de calidad y considerando el modelo de comunicación de Berlo se aplicó la calidad y los principios de calidad a la comunicación.

Para Diez (2011) la comunicación interna apoya el desarrollo de vínculos entre los miembros de la entidad. Por consiguiente, debe existir un enfoque de la organización hacia los públicos internos, lo que comprende al primer principio de calidad; ante lo cual, en la Empresa Pública Yachay, se observó que existe conocimiento de la misión y visión como elementos base de su desarrollo organizacional. Sin embargo, no existe consideración de las necesidades de los públicos internos en su diseño, como tampoco existe una estructura formal para el manejo de la comunicación; lo que impide satisfacer las necesidades y requerimientos del personal. Esos problemas son el resultado de la falta de una gestión de comunicación, que otorgue un grado de importancia a la comunicación interna, equivalente al que se presta a la comunicación externa.

Scheinsohn (2011) considera la comunicación interna parte de la gestión de comunicación estratégica que debe enmarcarse en los objetivos organizacionales, mediante la guía desde los niveles superiores. En este sentido, la organización puede verse afectada por la falta de integración de la Gerencia General y Direcciones, a los procesos de comunicación interna para la promoción del liderazgo, lo que puede ser causado por un manejo poco frecuente de canales que permitan la difusión y socialización de los mensajes

gerenciales, debilitando así la aplicación del segundo principio: liderazgo desde la dirección.

Considerando el modelo de comunicación de Berlo, es fundamental la participación del personal, no sólo en la decodificación de los mensajes internos, sino también en su elaboración, al requerir un uso de códigos o lenguaje estandarizado que provea claridad y funcionalidad a la comunicación interna. En la Empresa Pública Yachay la participación del personal en las decisiones tomadas sobre el rumbo de la empresa y sobre la gestión comunicacional es mínima, afectando el cumplimiento del tercer principio: Participación del público interno.

De acuerdo con las Normas ISO 9001 el contar con un Sistema de Gestión por Procesos es la base de todo sistema de calidad, por lo que en la Empresa Pública Yachay existiría un problema de calidad respecto a la comunicación interna, causado por la falta de procesos en este sentido, lo que -a su vez- afecta la planificación de comunicación y la evaluación, impidiendo el cumplimiento del tercer principio referente a un enfoque por procesos.

La calidad se logra mediante el mejoramiento continuo, como sugieren Gutiérrez y De la Vara (2007). Pero, este mejoramiento sólo puede darse si existe evaluación o detección de los aspectos a mejorarse. En la Empresa Pública Yachay no se ha realizado evaluación alguna sobre las necesidades de comunicación, ni sobre el proceso o sobre la calidad de los mensajes internos, lo que está impidiendo detectar las fallas, y -por ende- tomar acciones para la mejora, afectando que pueda aplicarse correctamente el quinto principio de calidad: mejora continua de las actividades en la organización.

Para Ritter (2008) cuando en una empresa existen problemas de comunicación debe ahondarse en los procesos de comunicación, porque esto puede provocar que la información disponible (sobre todo para los niveles gerenciales) no sea clara, oportuna o útil para la toma de decisiones. En la Empresa Pública Yachay existe una gestión débil en cuanto al uso de canales y herramientas para retroalimentarse con información desde los niveles operativos y técnicos,

lo que provoca la falta de aplicación del sexto principio de calidad, sobre la toma de decisiones basadas en la evidencia de la información.

Tessi (2013) califica a la comunicación interna como un agente dinamizador que promueve las relaciones entre los públicos internos, lo que es beneficioso, sobre todo en los niveles de la alta gerencia. En la Empresa Pública Yachay existe una relación positiva, frecuente y abierta de comunicación entre la Gerencia General y el Directorio; lo que ha asegurado el cumplimiento del séptimo principio de calidad: la Gestión de Relaciones con el Directorio. A nivel general, entre el personal y superiores inmediatos las relaciones son positivas y dinámicas, al existir apertura en una comunicación ascendente y descendente.

Los principios de calidad manejados en este estudio están enfocados a los clientes y a la producción; pero para la comunicación corporativa interna se adaptan ciertos términos al enfoque de comunicación corporativa.

2.7 Recomendaciones

Tomar a los principios de calidad como una base fundamental para la gestión y manejo de la comunicación y mensajes internos.

Realizar el diseño de procesos de comunicación mediante el levantamiento, documentación y estandarización de las actividades internas de comunicación, para la optimización en la gestión de los mensajes internos, lo que incrementaría el flujo de información y datos para la toma de decisiones.

Alcanzar una gestión de comunicación interna, a partir de las necesidades comunicacionales de los públicos internos, establecida mediante sondeos de opinión y evaluaciones de comunicación, para satisfacer los requerimientos del personal y asegurar que la comunicación apoya la realización de sus actividades; por sobre todo debe tomar como base al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para la mejora continua.

Mejorar el grado de retroalimentación en comunicación mediante el diseño de evaluaciones e indicadores para los mensajes e información interna, a fin de

elevar la calidad y cantidad de datos para la toma de decisiones respecto a la continua mejora.

Optimizar del uso de canales de comunicación formales para elevar su eficacia y eficiencia mediante instrumentos de regularización, para la mejora en la difusión, participación del personal y el enfoque a los proceso internos.

Lograr el aumento de la multidireccionalidad de la comunicación mediante el establecimiento de canales, procesos y herramientas para la interacción entre los diversos niveles de la organización, a fin de elevar el liderazgo en la dirección y la participación del personal.

Mejora de los tipos de herramientas y la frecuencia de uso de las mismas, a partir de la evaluación de las necesidades de comunicación de las distintas áreas y de su rol en los procesos de comunicación.

Aplicar una planificación estratégica de comunicación mediante el desarrollo de un plan de comunicación interna, que permita guiar las acciones comunicacionales a los objetivos organizacionales expresados en la filosofía corporativa, a la vez que fortalezcan el liderazgo y optimicen los procesos de comunicación que se vayan a implementar, a futuro.

Capítulo III. Propuesta

Manual de Calidad para la Comunicación Interna de la Empresa Pública Yachay

El levantamiento de datos, realizado previamente, permitió identificar las falencias actuales respecto de la comunicación interna en Yachay Empresa Pública, y que se deben a una gestión anterior a la actual Dirección de Comunicación, centrada únicamente en la comunicación externa, adoleciendo de la falta de procesos de comunicación internos.

Entre las debilidades encontradas se observó que la ausencia de procesos implicó también la carencia de normas, políticas y lineamientos para la comunicación interna, debilitando su función y por ende su calidad, misma que tampoco podía ser evaluada de manera efectiva por la falta de instrumentos, controles e indicadores para hacerlo.

En la perspectiva de calidad que la Empresa Pública Yachay persigue, mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, existe el interés de que la organización cuente con procesos diseñados en función de las necesidades de su público. Pese a que cuenta con una Dirección de Comunicación no se llega a una comunicación óptima, de calidad, por lo cual se toma como referencia el modelo de procesos que la Dirección de Planificación estratégica maneja.

3.1 Base de la propuesta

3.1.1 Base Legal

Desde el aspecto legal la propuesta se acoge a la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos de Gestión Organizacional por Procesos (Secretaría de Administración Pública, 2013), que determina los parámetros, de forma general, a los que se tienen que remitir las entidades públicas para su

organización estructural y administrativa. Yachay Empresa Pública se acoge a esta normativa, teniendo una estructura por procesos, entre los cuáles se cuenta con la Dirección de Comunicación, encargada de los procesos de comunicación externa e interna.

3.2 ¿Cómo usar el manual?

El manual especifica la información referente a los procesos de comunicación interna, por tanto empieza por describir la misión, atribuciones, responsabilidades, productos y servicios de la Dirección de Comunicación que tienen relación con la comunicación interna en Yachay antes de pasar al manual propiamente dicho. Se describe primero la Política de Calidad de la Comunicación para luego presentar el mapa de procesos, en el que se identificaron cuatro procesos de comunicación interna: Gestión de contenidos, Diseños de productos creativos, Relaciones públicas, Medios de comunicación interna.

Para cada proceso se describe el objetivo, alcance, definiciones y responsables a más de la descripción del proceso y el diagrama de flujo correspondiente. En el diagrama de flujo se presentan las actividades que componen cada proceso. Estas actividades son graficadas en diferentes contenedores según se trate de una actividad (rectángulo), decisión (rombo), sub proceso (rectángulo con dos líneas dentro) o inicio u finalización del proceso (óvalo). Estas figuras se distribuyen en filas, de acuerdo con los responsables de realizarlas.

Se adjuntan como anexo los gráficos de caracterización del proceso. En estos gráficos se describen los procesos proveedores, que conllevan las entradas que se van a procesar con las acciones detalladas en el cuadro 'procedimientos'. Éste a su vez produce las salidas, que serán las entradas del siguiente proceso o proceso cliente. En la caracterización del proceso se incluye, además, la información sobre los indicadores para evaluar cada proceso y las leyes o normas relacionadas que deben tenerse en cuenta.

3.3 Dirección de Comunicación

Misión:

Gestionar el posicionamiento de la Ciudad del Conocimiento y de la Empresa Pública YACHAY EP, así como fortalecer la imagen empresarial, difundir las actividades de interés estratégico; y diseñar los materiales comunicacionales para las campañas de información, aplicando las políticas y gestionando los procesos de comunicación social, con el fin de posicionar a la empresa y sus actividades de gestión ante la ciudadanía.

Responsable: Director de Comunicación

Dependencia: Gerencia General

3.3.1 Atribuciones y Responsabilidades

A continuación se presentan las funciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación que forman parte de su gestión de comunicación interna, tal como se describen en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de Yachay EP:

- e. Coordinar y gestionar los eventos comunicacionales, que se generen en los procesos de la gestión de las unidades de la Empresa Pública Yachay.
- f. Supervisar y analizar los productos informativos y comunicacionales que se originen en las diferentes unidades de la Empresa Pública Yachay.
- m. Gestionar los procesos de Comunicación Interna y administrar la intranet empresarial, con la finalidad de aportar hacia la construcción de la cultura organizacional.

3.3.2 Productos y servicios

Los productos y servicios de la Dirección de Comunicación, relacionados con la gestión de comunicación interna se presentan a continuación, tal como se muestran en el Estatuto Organizacional por Procesos de Yachay EP:

- Plan anual de comunicación interna.
- Estrategias de flujo de la información empresarial.
- Portafolio de servicios comunicacionales internos.
- Programas de comunicación interna.
- Campañas de información.
- Registro de campañas y productos comunicacionales.
- Planificación de eventos empresariales.
- Informe de ejecución de eventos empresariales.
- Informes de atención ciudadana y comunitaria.
- Intranet actualizada.

3.4 Política de Calidad de la Comunicación

Para que un sistema se encuentre en equilibrio es necesario plantear reglas, por lo que la Política de Calidad en Comunicación para Yachay E.P. se presenta a continuación en relación con los principios de calidad:

Tabla 2. Política de Calidad de la Comunicación

Principios de calidad	Políticas de calidad
Enfoque de la organización, al público interno	1) Toda comunicación interna, tanto formal como informal, debe estar destinada a producir, aportar, coordinar, apoyar, responder y asistir a las funciones del personal interno. 2) Deben existir canales y recursos para la comunicación entre los públicos internos, que respondan a las necesidades de información de cada área y puesto de trabajo.
Liderazgo de la dirección	3) Los niveles gerenciales podrán utilizar los canales formales de la institución, para la emisión de mensajes de carácter motivacional y liderazgo.

Principios de calidad	Políticas de calidad
	4) La comunicación interna de carácter formal descendente tendrá como finalidad informar, controlar, dirigir, coordinar y asistir al personal.
Participación del público interno	5) La comunicación interna de carácter formal, ascendente tendrá como finalidad retroalimentar, informar, reportar y asistir a la toma de decisiones institucional, basada en la calidad interna y mejora continua. 6) Las comunicaciones sobre temas de la institución, que se producen por canales informales, no deberán ser tomadas como verídicas o válidas; a menos que se emita un comunicado acorde por medios formales.
Enfoque a procesos de comunicación	7) Los recursos, medios y canales institucionales estarán destinados –exclusivamente- a la gestión de comunicación, en temas relacionados con la organización y el trabajo. El uso de estos recursos para fines personales no urgentes o emergentes está prohibido.
Mejora continua	8) La Dirección de Comunicación es responsable de evaluar y detectar, mensualmente, los fallos y debilidades en la comunicación interna de la institución; y de tomar las acciones correctivas, o preventivas, necesarias para asegurar la mejora continua. 9) La evaluación de la comunicación interna se la realizará mediante indicadores sustentados en la recopilación de información, directamente de los públicos internos.
Toma de decisiones basada en la evidencia de datos e información	10) Se deben evaluar las necesidades de comunicación del personal, de manera semestral, para identificar aquellas áreas de mejora que requieren participación de la comunicación interna. 11) Toda comunicación filtrada, no verificada por medios formales, constituye un rumor y no debe ser tomada como cierta sin ser confirmada.
Gestión de relaciones	12) La comunicación interna de carácter informal tendrá como finalidad apoyar la gestión de liderazgo, motivación del personal y mejorar las relaciones entre el personal de la institución.

3.5 Mapa de procesos de Comunicación Interna

A fin de poder elaborar procesos que se acoplen al sistema de gestión de calidad interna, se identificó a los procesos de comunicación interna divididos en procesos gobernantes o estratégicos, agregadores de valor y habilitantes de asesoría:

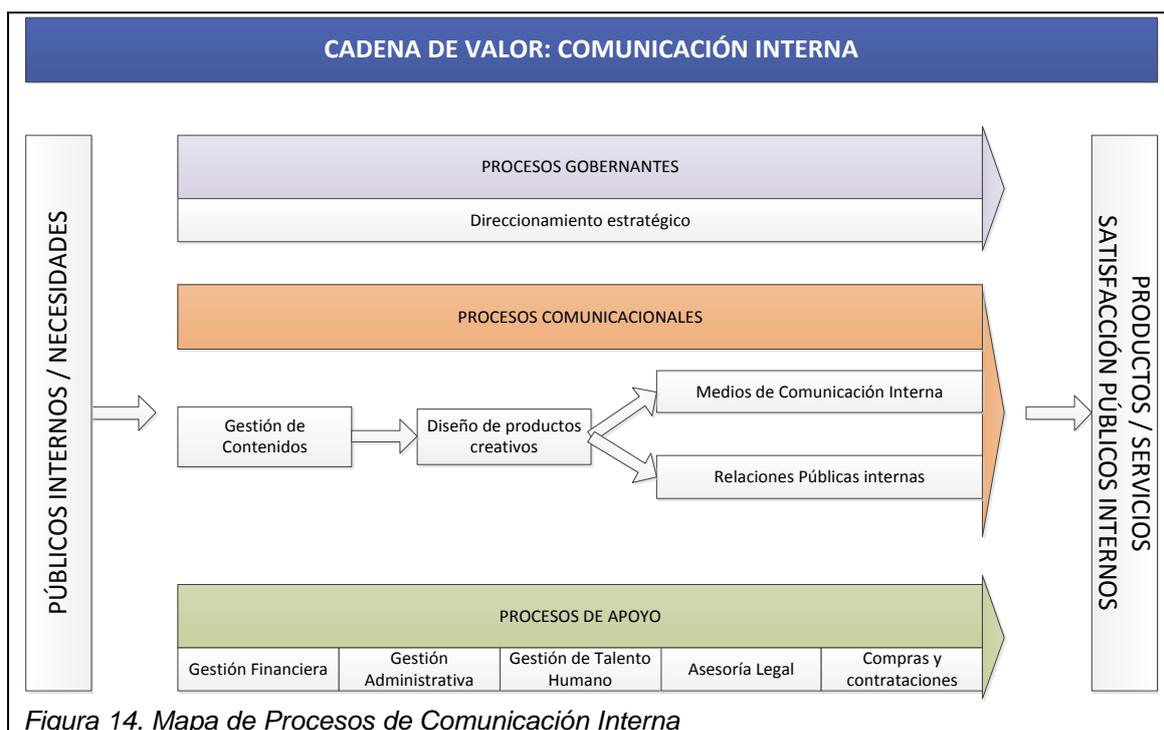


Figura 14. Mapa de Procesos de Comunicación Interna

En el mapa de procesos se puede observar al Direccinamiento estratégico como proceso gobernante, lo mismo que funciona como proceso que regula y determina los objetivos de comunicación interna de la institución.

Los procesos comunicacionales agregadores de valor son cuatro que funcionan en cadena: Se inicia con la gestión de contenidos que genera los mensajes comunicacionales que pasarán al diseño de productos creativos, donde se elaborarán los productos impresos, visuales, auditivos, entre otros; necesarios para dar soporte al mensaje. Posteriormente, estos productos creativos pasarán a cualquiera o a ambos de los dos procesos posteriores. Por un lado, los medios de comunicación interna donde se determinan los canales más eficientes para la difusión de los productos creativos. Y, por otro lado, las

Relaciones Públicas internas, donde se planificarán y ejecutarán las acciones de RRPP destinadas a difundir el mensaje.

Como procesos de apoyo para la gestión de comunicación interna se han identificado cinco procesos: Gestión financiera, Gestión Administrativa, Gestión de Talento Humano, Asesoría Legal; y, Compras y contrataciones.

3.5.1 Gestión de Contenidos

1. Objetivo

Planificar la elaboración de los contenidos de los mensajes institucionales internos para asegurar su coherencia, claridad, puntualidad y utilidad.

2. Alcance

El proceso plantea lineamientos a seguirse para gestionar los contenidos emitidos por las distintas áreas que requieren mayor difusión a nivel interno.

El proceso se genera cada vez que existe un requerimiento por parte de las unidades generadoras de la información.

3. Definiciones

Contenidos: Todo tipo de mensajes, datos e información que requieren darse a conocer -de manera interna- a una o varias áreas de la institución y que requieren un tratamiento en cuanto a la redacción, edición o modificación de su información para que sea más clara, oportuna, coherente y útil.

4. Terminologías

Tabla 3. Terminologías

Abreviaturas	Significados
GG	Gerente General
UG	Unidad Generadora
UR	Unidad Requirente
DC	Dirección de Comunicación
ACI	Analista de Comunicación Interna

5. Documentación de referencia

Tabla 4. Documentación de referencia

Nombre del Documento	Tipo de Documento
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno • Normas internas • Manual de identidad corporativa y tono editorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna

6. Responsables

Dueño del Macroproceso: Macroproceso Comunicación, Director/a de Comunicación.

Dueño del proceso: Dirección de Comunicación.

7. Responsabilidades Específicas

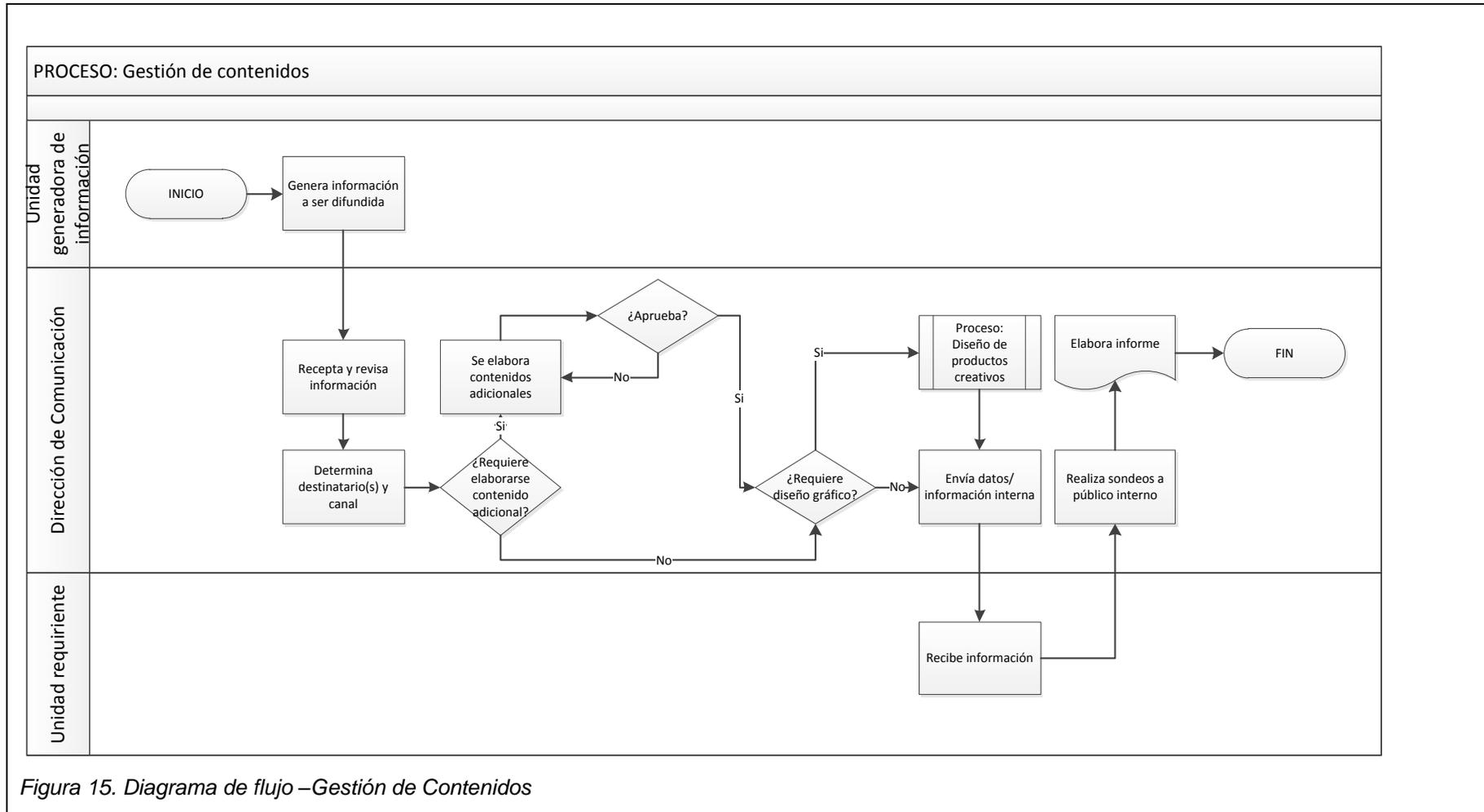
La UG de información abarca a toda dirección o gerencia que requiera transmitir información a otras áreas.

La DC tiene la responsabilidad de gestionar la mejor manera de presentar los contenidos; y de hacerlos llegar a los destinatarios.

La Unidad requirente recibe la información.

8. Procedimiento

8.1. Diagrama de flujo de proceso



8.2. Explicación detallada del Proceso

Unidad Generadora:

- 1) Genera información a ser difundida
Dirección de Comunicación:
- 2) Recepta información
- 3) Determina destinatario (s) y canal
- 4) Si requiere elaborarse contenido adicional pasa a la actividad 5), caso contrario pasa a 6).
- 5) Se elabora contenidos adicionales
- 6) Si se aprueban contenidos adicionales se pasa al paso 7), caso contrario regresa al paso 5).
- 7) Si requiere diseño gráfico pasa a actividad 8), caso contrario pasa a 9).

- 8) Proceso: Diseño de productos creativos
- 9) Envía datos/información interna

Unidad Requirente:

- 10) Recibe información
Dirección de Comunicación:
- 11) Realiza sondeos a público interno
- 12) Elabora informe

FIN

9. Anexos

Tabla 5. Anexos

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
1	Caracterización del proceso – Gestión de Contenidos	

10. Cambio con relación a la edición anterior

Tabla 6. Cambio con relación a la edición anterior

# CAMBIO	CAMBIO	FECHA
-----	-----	-----

11. Firmas de elaboración y revisión del proceso

Tabla 7. Firmas de elaboración y revisión del proceso

ELABORADO POR	REVISADO POR	REVISADO POR
	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

12. Firmas de aprobación del proceso

Tabla 8. Firmas de aprobación del proceso

DUÑO DEL PROCESO	DUÑO DEL MACRO PROCESO	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
Directora de Comunicación	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

3.5.2 Diseño de Productos creativos

1. Objetivo

Diseñar los soportes audiovisuales y editoriales para la difusión de contenidos.

2. Alcance

El proceso establece los pasos a seguir para gestionar la realización de diseños de productos creativos, gráficos, multimedia o audiovisuales para los contenidos que así lo requieran.

El proceso se genera cada vez que existe un requerimiento por parte de las unidades generadoras de la información o cada vez que el proceso de gestión de contenidos observa la necesidad de contar con diseño de productos creativos.

3. Definiciones

Producto creativo: Todo tipo de producto en el que interviene un proceso de diseño para presentar los contenidos de manera impresa, digital o multimedia.

Diseño digital / multimedia: abarca al diseño para medios impresos, editoriales (revistas, folletos, entre otros), y para medios digitales (soportes web, banners, animaciones, entre otros).

Producto audiovisual: Diseño producción y elaboración de videos, productos auditivos o similares.

4. Terminologías

Tabla 9. Terminologías

Abreviaturas	Significados
DC	Dirección de Comunicación
UG	Unidad Generadora
UR	Unidad Requirente
PR	Productora audiovisual
DG	Diseñador Gráfico/Multimedia
GF	Gerencia Financiera

5. Documentación de referencia

Tabla 10. Documentación de referencia

Nombre del Documento	Tipo de Documento
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno • Normas internas • Manual de identidad corporativa y tono editorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna

6. Responsables

Dueño del Macro proceso: Macro proceso Comunicación, Director/a de Comunicación.

Dueño del proceso: Dirección de Comunicación.

7. Responsabilidades Específicas

La Dirección de Comunicación tiene la responsabilidad de gestionar -la mejor manera- de presentar los contenidos y de hacerlos llegar a los destinatarios.

El diseñador gráfico es el encargado de realizar las propuestas y los diseños aprobados para medios impresos y digitales.

La productora audiovisual como empresa subcontratada, es la encargada de realizar las propuestas y la producción aprobada para medios audiovisuales.

La Gerencia Financiera es responsable de evaluar las propuestas presupuestarias y aprobarlas o rechazarlas.

La Unidad requirente recibe la información.

8. Procedimiento

8.1. Diagrama de flujo de proceso

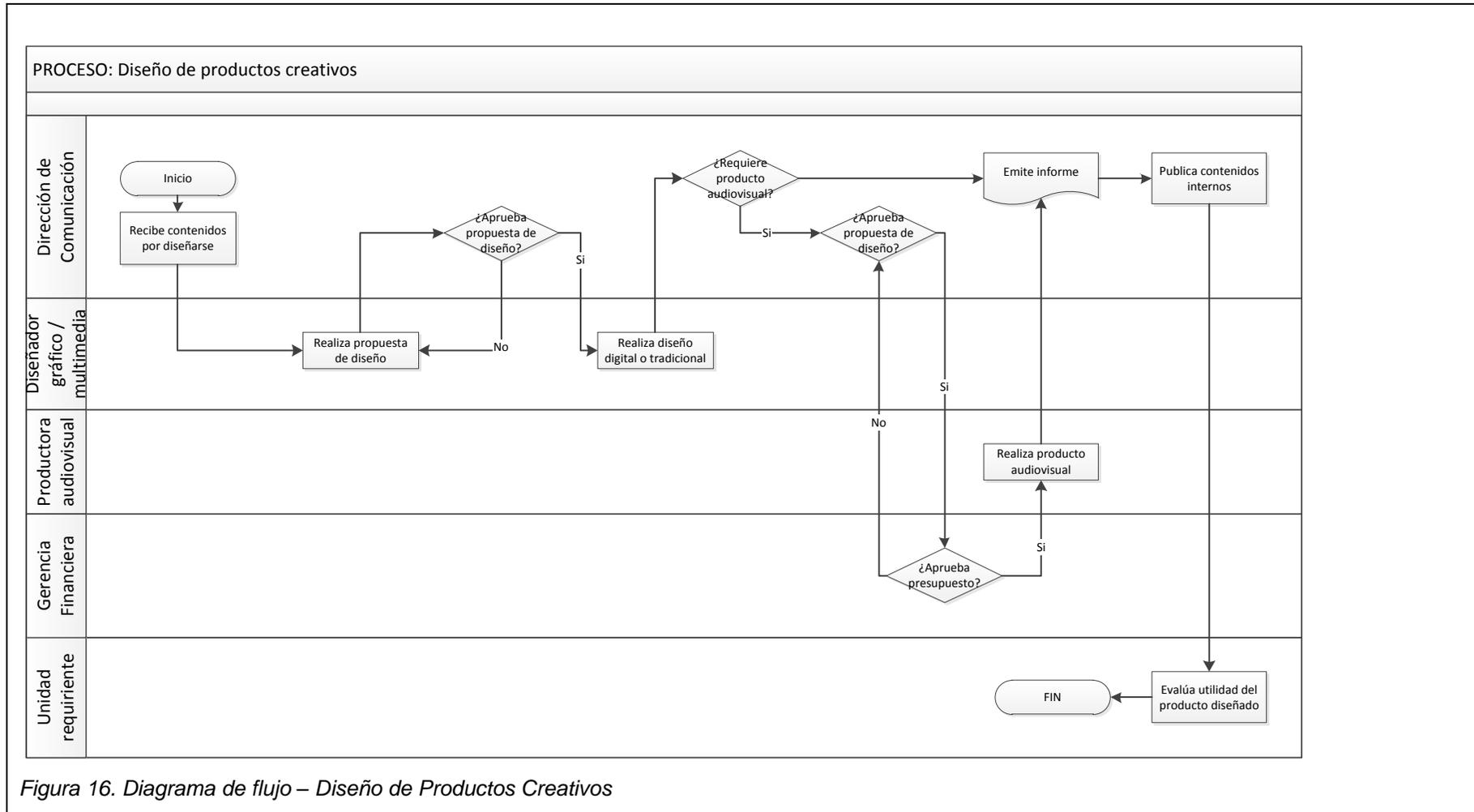


Figura 16. Diagrama de flujo – Diseño de Productos Creativos

8.2. Explicación detallada del Proceso

Dirección de Comunicación:

- 1) Recibe contenidos por diseñarse
- 2) Si requiere diseño gráfico / digital pasa a la actividad 3 caso contrario pasa a 7

Diseñador gráfico / multimedia:

- 3) Realiza propuesta de diseño

Dirección de Comunicación:

- 4) Si se aprueba propuesta de diseño pasa a la actividad 5 caso contrario regresa a 3

Gerencia Financiera:

- 5) Si se aprueba el presupuesto pasa a la actividad 6 caso contrario regresa a 3

- 6) Realiza diseño

Dirección de Comunicación:

- 7) Si requiere producto audiovisual pasa a la actividad 8, caso contrario pasa a 11

- 8) Si aprueba propuesta de diseño pasa a 10 caso contrario regresa a 8

Gerencia Financiera:

- 9) Si aprueba presupuesto pasa a 11 caso contrario regresa a 8

Productora Audiovisual:

- 10) Realiza producto audiovisual

Dirección de Comunicación:

- 11) Emite informe

- 12) Publica contenidos internos

Unidad Requirente:

- 13) Evalúa utilidad del producto diseñado

FIN

9. Anexos

Tabla 11. Anexos

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
2	Caracterización del proceso: Diseño de Productos creativos	

10. Cambio con relación a la edición anterior

Tabla 12. Cambio con relación a la edición anterior

# CAMBIO	CAMBIO	FECHA
-----	-----	-----

11. Firmas de elaboración y revisión del proceso

Tabla 13. Firmas de elaboración y revisión del proceso

ELABORADO POR	REVISADO POR	REVISADO POR
	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

12. Firmas de aprobación del proceso

Tabla 14. Firmas de aprobación del proceso

DUÑO DEL PROCESO	DUÑO DEL MACRO PROCESO	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
Directora de Comunicación	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

3.5.3 Relaciones Públicas Internas

1. Objetivo

Coordina la realización de acciones de Relaciones Públicas internas para integrar, vincular y mejorar las relaciones entre los públicos internos.

2. Alcance

El proceso establece los parámetros para la realización de acciones de Relaciones Públicas internas.

El proceso se genera cada vez que existe un requerimiento por parte de las unidades requirentes.

3. Definiciones

Relaciones públicas internas: Acciones destinadas a mejorar las relaciones entre el personal de una o varias áreas, mediante la realización de campañas o eventos internos.

4. Terminologías

Tabla 15. Terminologías

Abreviaturas	Significados
UR	Unidad Requirente
DC	Director de Comunicación
GF	Gerencia Financiera

5. Documentación de referencia

Tabla 16. Documentación de referencia

Nombre del Documento	Tipo de Documento
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno • Normas internas • Reglamento de contrataciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna • Documentación pública

6. Responsables

Dueño del Macroproceso: Macroproceso Comunicación, Director/a de Comunicación.

Dueño del proceso: Dirección de Comunicación.

7. Responsabilidades Específicas

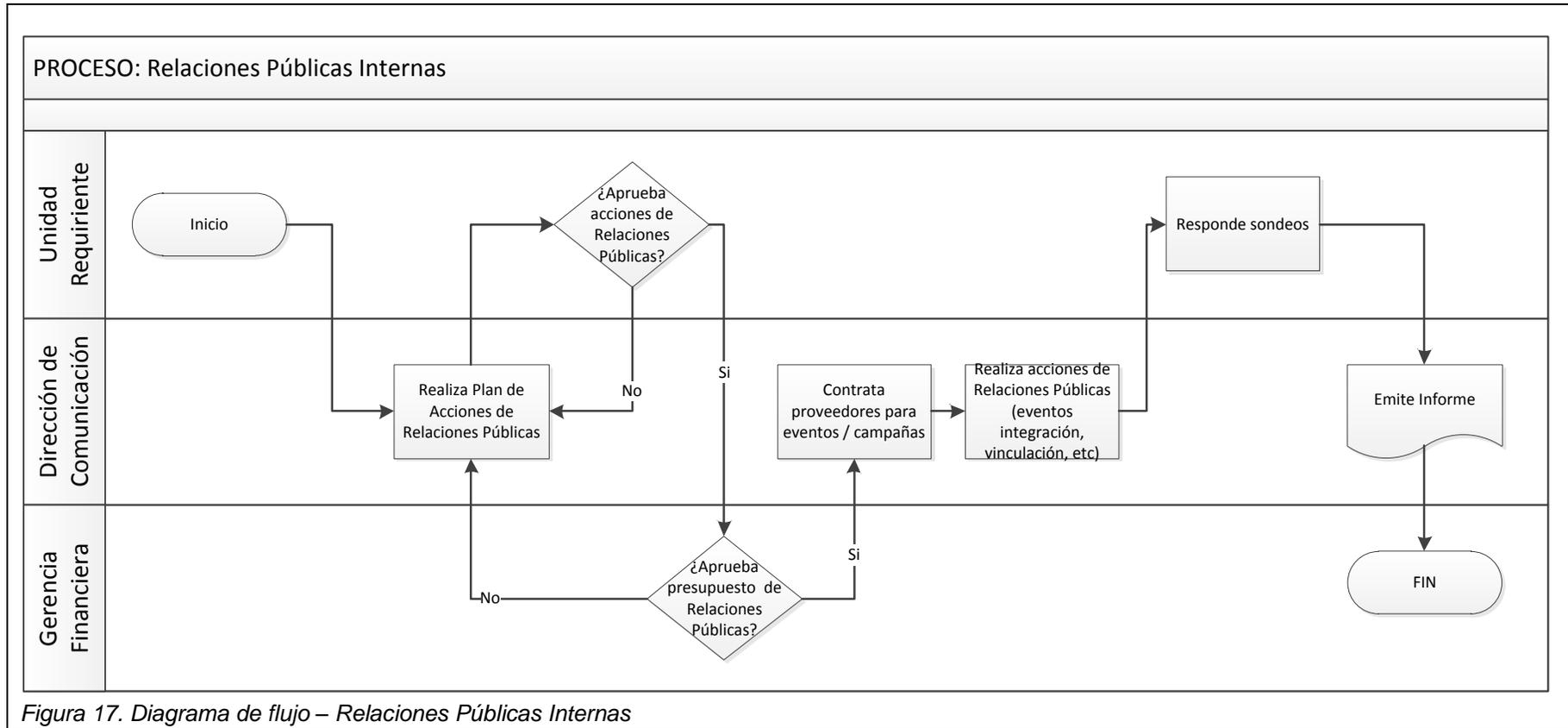
La Unidad requirente es responsable de especificar claramente las necesidades que la llevan a solicitar acciones de Relaciones Públicas, y también debe responder a los sondeos posteriores para evaluar la calidad del proceso.

La Dirección de Comunicación tiene la responsabilidad de identificar los objetivos de relaciones públicas, de realizar las propuestas y de gestionar la realización de las acciones de RP mediante la contratación de los proveedores necesarios.

La Gerencia Financiera es responsable de revisar, analizar, aprobar o rechazar los presupuestos para las acciones de Relaciones Públicas.

8. Procedimiento

8.1. Diagrama de flujo de proceso



8.2. Explicación detallada del Proceso

Dirección de Comunicación:

- 1) Elabora plan de acción de Relaciones Públicas

Unidad Requirente:

- 2) Si aprueba acciones de Relaciones Públicas pasa a 3 caso contrario regresa a 1

Gerencia Financiera:

- 3) Si aprueba presupuesto de Relaciones Públicas pasa a 4, caso contrario regresa a 1

Dirección de Comunicación:

- 4) Contrata proveedores para eventos / campañas
- 5) Realiza acciones de Relaciones Públicas

Unidad Requirente:

- 6) Responde sondeos

Dirección de Comunicación:

- 7) Emite Informe

FIN

9. Anexos

Tabla 17. Anexos

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
3	Caracterización del proceso: Relaciones Públicas Internas	

10. Cambio con relación a la edición anterior

Tabla 18. Cambio con relación a la edición anterior

# CAMBIO	CAMBIO	FECHA
-----	-----	-----

11. Firmas de elaboración y revisión del proceso

Tabla 19. Firmas de elaboración y revisión del proceso

ELABORADO POR	REVISADO POR	REVISADO POR
	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

12. Firmas de aprobación del proceso

Tabla 20. Firmas de aprobación del proceso

DUÑO DEL PROCESO	DUÑO DEL MACRO PROCESO	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
Directora de Comunicación	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

3.5.4 Medios de Comunicación Interna

1. Objetivo:

Gestionar los medios, canales y recursos de comunicación necesarios para la difusión de los productos creativos y los mensajes comunicacionales.

2. Alcance

Este proceso se limita a gestionar los medios por los que se difundirán los productos comunicacionales a los públicos internos.

3. Definiciones

Medio: Todo soporte mediante el cual se puede gestionar, elaborar, o difundir la información de manera interna.

Recurso: Toda herramienta tecnológica (como software o hardware) o material (como formatos) necesaria para gestionar, elaborar, o difundir la información de manera interna.

4. TERMINOLOGÍAS

Tabla 21. Terminologías

Abreviaturas	Significados
DC	Dirección de Comunicación
DS	Dirección de Sistemas Informáticos
GF	Gerencia Financiera

5. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Tabla 22. Documentación de referencia

Nombre del Documento	Tipo de Documento
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno • Normas internas • Reglamentos y leyes para contratación y compras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna • Documentación pública

6. Responsables

Dueño del Macroproceso: Macroproceso Comunicación, Director/a de Comunicación.

Dueño del proceso: Dirección de Comunicación.

7. Responsabilidades Específicas

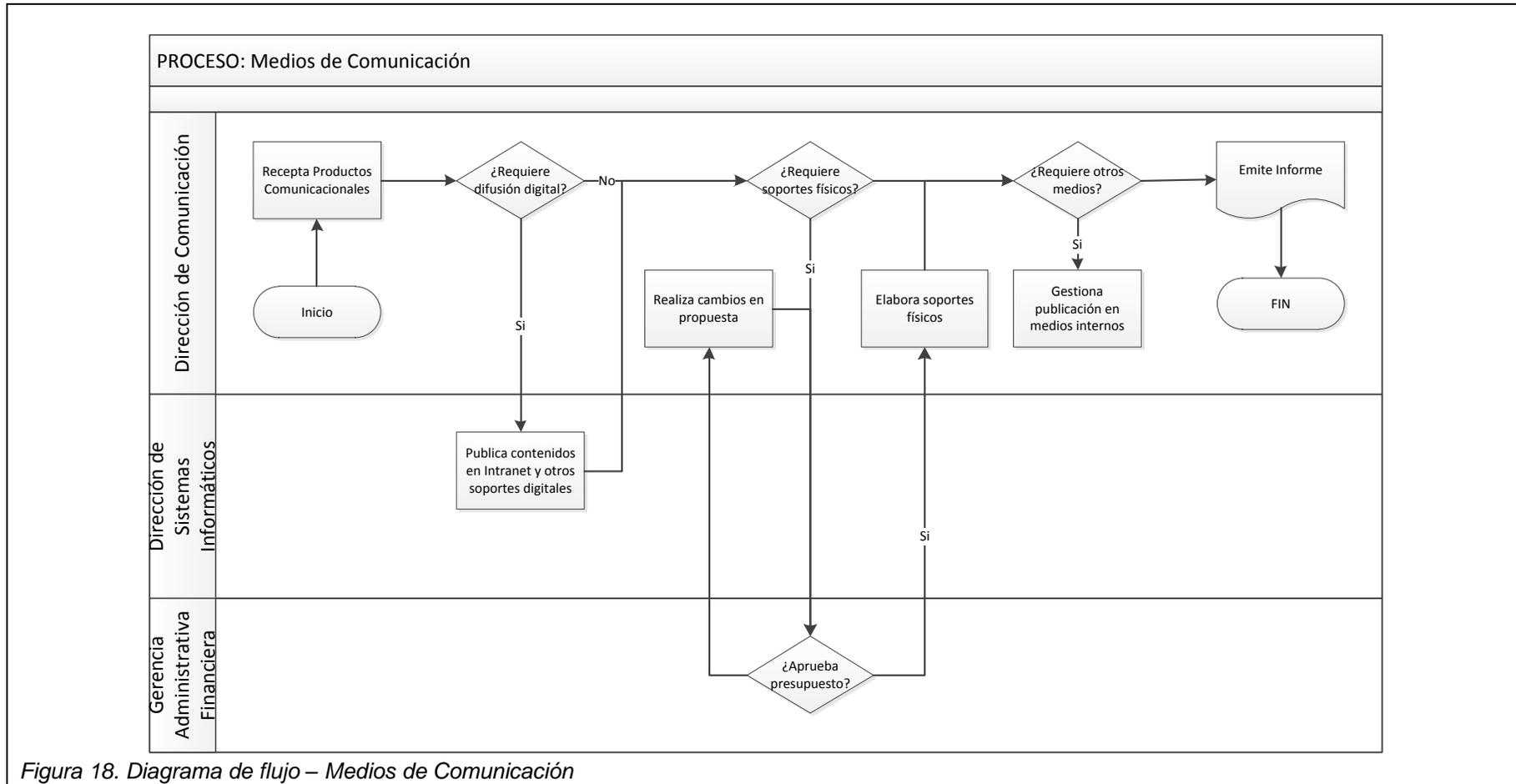
La Dirección de Comunicación tiene como responsabilidad gestionar los medios para la difusión de productos comunicacionales.

La Dirección de Sistemas Informáticos tiene la responsabilidad de subir a medios digitales los productos comunicacionales que así lo requieran.

La Gerencia Administrativa Financiera tiene la responsabilidad de evaluar los presupuestos presentados y aprobarlos o solicitar modificaciones.

8. Procedimiento

8.1. Diagrama de flujo de proceso



8.2. Explicación detallada del Proceso

Dirección de Comunicación:

- 1) Recopila productos comunicacionales
- 2) Si requiere difusión digital pasa a actividad 3) caso contrario pasa a la actividad 4).

Dirección de Sistemas Informáticos:

- 3) Publica contenidos en Intranet y otros soportes digitales

Dirección de Comunicación:

- 4) Si requiere soportes físicos pasa a actividad 5) caso contrario pasa a actividad 8.

Gerencia Financiera:

- 5) Si aprueba presupuesto pasa a actividad 7) caso contrario pasa a actividad 6)

Dirección de Comunicación:

- 6) Realiza cambios en propuesta y regresa a actividad 5)
- 7) Elabora soportes físicos
- 8) Si requiere otros medios pasa a actividad 9) caso contrario pasa a actividad 10)
- 9) Gestiona la publicación en medios de comunicación internos.
- 10) Emite Informe

FIN

9. Anexos

Tabla 23. Anexos

ANEXO	NOMBRE	CODIGO
4	Caracterización del proceso: Medios de Comunicación	

10. CAMBIO CON RELACIÓN A LA EDICIÓN ANTERIOR

Tabla 24. Cambio con relación a la edición anterior

# CAMBIO	CAMBIO	FECHA
-----	-----	-----

11. FIRMAS DE ELABORACIÓN Y REVISIÓN DEL PROCESO

Tabla 25. Firmas de elaboración y revisión del proceso

ELABORADO POR	REVISADO POR	REVISADO POR
	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

12. FIRMAS DE APROBACIÓN DEL PROCESO

Tabla 26. Firmas de aprobación del proceso

DUEÑO DEL PROCESO	DUEÑO DEL MACRO PROCESO	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
Directora de Comunicación	Directora de Comunicación	Gerente Técnico

3.6 Matriz de evaluación de calidad en procesos de comunicación

Tabla 27. Matriz de evaluación de calidad en procesos de comunicación

Proceso	Indicadores	Frecuencia	Fórmula	Instrumento	Mecanismo
Gestión de contenidos	Efectividad del proceso	Cada vez que se ejecuta el proceso	$\frac{\text{objetivos establecidos}}{\text{objetivos cumplidos}}$	Informe de logros	Registros internos
	Puntualidad del proceso		$\frac{\text{tiempo del proceso}}{\text{tiempo estimado}}$	Informe del proceso	Registros internos
	Nivel de claridad del mensaje		$\frac{\# \text{ de personas que entienden el mensaje}}{\text{Total personas que reciben el mensaje}}$	Encuesta	Sondeo al personal
	Nivel de utilidad		$\frac{\# \text{ de respuestas positivas sobre la utilidad del mensaje}}{\text{Total de respuestas sobre utilidad del mensaje}}$	Encuesta	Sondeo al personal
Diseño de productos creativos	Impacto del contenido audiovisual		$\frac{\# \text{ de percepciones positivas}}{\text{Total de encuestados}}$	Encuesta	Sondeo al personal
	Cantidad de diseños difundidos		$\frac{\# \text{ de diseños utilizados en los Medios de Comunicación y Relaciones Públicas}}{\text{Total diseños planificados}}$	Informe del proceso	Registros internos
Relaciones Públicas internas	Nivel de integración		$\frac{\# \text{ de empleados integrados}}{\text{Total de empleados}}$	Informe del proceso	Registros internos
Medios de Comunicación	Efectividad del proceso		$\frac{\text{Objetivos establecidos}}{\text{Objetivos cumplidos}}$	Informe de logros	Registros internos
	Tiempo del proceso		$\frac{\text{Tiempo del proceso}}{\text{Tiempo estimado del proceso}}$	Informe del proceso	Registros internos

3.7 Acciones correctivas y preventivas

Tabla 28. Matriz de No conformidades

Categoría de Comunicación	Causas	No Conformidades	Línea base	Meta	Anual	
					Acciones correctivas	Acciones preventivas
Identidad (emisor)	Ausencia de material informativo	Baja difusión de la filosofía corporativa	80%	Difusión de filosofía corporativa en el 95% del personal	Verificación de difusión mediante	Colocación y difusión de filosofía corporativa en soportes visuales
	Ausencia de sondeos para el personal	Poca participación del público interno en la estructuración de la filosofía corporativa	72%	Participación de al menos el 90% del personal en sondeos de opinión	Realización de sondeos de opinión	Planificación de sondeos semestrales
Mensaje	Incumplimiento de políticas de comunicación interna	Mensajes confusos	78%	Cumplimiento de políticas de comunicación interna en el 95% de casos	Verificación del cumplimiento de políticas con amonestaciones escritas en incumplimiento	Difusión de políticas de comunicación interna al personal en medios impresos
	Inadecuada aplicación de canales y herramientas de comunicación interna	Mensajes tardíos inoportunos	65%	Aplicación de canales y herramientas de forma coherente con el 90% de mensajes internos	Verificación del uso adecuado de canales de comunicación	Capacitación al personal para el manejo adecuado de la comunicación interna
	Incumplimiento de políticas de comunicación interna	Mensajes poco coherentes con los requerimientos	80%	Cumplimiento de políticas de comunicación interna en el 95% de casos	Verificación del cumplimiento de políticas con amonestaciones escritas en incumplimiento	Difusión de políticas de comunicación interna al personal en medios impresos
Retroalimentación	Pocos sondeos de opinión sobre el estado y	Poca información sobre la percepción de los usuarios acerca del	22%	Participación de al menos el 70% del personal en sondeos	Realización de sondeos de opinión	Planificación de sondeos mensuales sobre el proceso

Categoría de Comunicación	Causas	No Conformidades	Línea base	Meta	Anual	
					Acciones correctivas	Acciones preventivas
	desempeño del proceso	proceso		de opinión		
	Ausencia de aplicación del ciclo PHVA en procesos	Poca consideración de resultados para la mejora de los procesos	20%	Aplicación del ciclo de mejora continua en el 70% de procesos de comunicación interna	Verificación y aplicación del proceso PHVA en procesos	Planificación de revisión mensual de resultados para la mejora de procesos
Satisfacción de las necesidades	Pocos sondeos de opinión sobre necesidades de comunicación	Requerimientos de comunicación sin cumplir	60%	Sondeos de opinión sobre necesidades de comunicación, de manera trimestral al 80% del personal	Realización de sondeos de necesidades de comunicación	Planificación de sondeos mensuales sobre necesidades de comunicación
Canales formales e informales	Incumplimiento de políticas de comunicación interna	Uso incorrecto de canales formales	47%	Cumplimiento de políticas de comunicación interna en el 80% de casos	Verificación del cumplimiento de políticas con amonestaciones escritas en incumplimiento	Difusión de políticas de comunicación interna al personal en medios impresos
	Incumplimiento de políticas de comunicación interna	Uso de canales formales para temas personales	60%	Cumplimiento de políticas de comunicación interna en el 90% de casos	Verificación del cumplimiento de políticas con amonestaciones escritas en incumplimiento	Difusión de políticas de comunicación interna al personal en medios impresos
Direccionalidad	Poca recopilación de datos de opinión y resultados para uso de niveles directivos	Bajo volumen de comunicación ascendente	77%	Participación de al menos el 90% del personal en sondeos de opinión	Realización de sondeos de necesidades de comunicación	Planificación de sondeos mensuales sobre necesidades de comunicación
	Sub utilización de canales de	Bajo volumen de comunicación entre	50%	Utilización de canales de comunicación en	Solicitud de uso de canales de	Diseño de políticas para el uso de canales

Categoría de Comunicación	Causas	No Conformidades	Línea base	Meta	Anual	
					Acciones correctivas	Acciones preventivas
						comunicación entre áreas
Herramientas de la comunicación	Incumplimiento de políticas de comunicación interna	Uso inadecuado de herramientas de comunicación	50%	Cumplimiento de políticas de comunicación interna en el 90% de casos	Verificación del cumplimiento de políticas con amonestaciones escritas en incumplimiento	Difusión de políticas de comunicación interna al personal en medios impresos
	Desconocimiento sobre herramientas de comunicación interna	Sub-utilización de herramientas de comunicación interna	40%	Utilización de herramientas de comunicación en al menos el 80% de áreas	Capacitación para el uso de herramientas de comunicación interna	Capacitación para el uso de herramientas de comunicación interna

3.8 Anexos del Manual



DISEÑO DE PRODUCTOS CREATIVOS

CÓDIGO:
FECHA:
REV: 1

OBJETIVO: Diseñar los soportes audiovisuales y editoriales para la difusión de contenidos.

DUEÑO DEL PROCESO: Dirección de Comunicación.

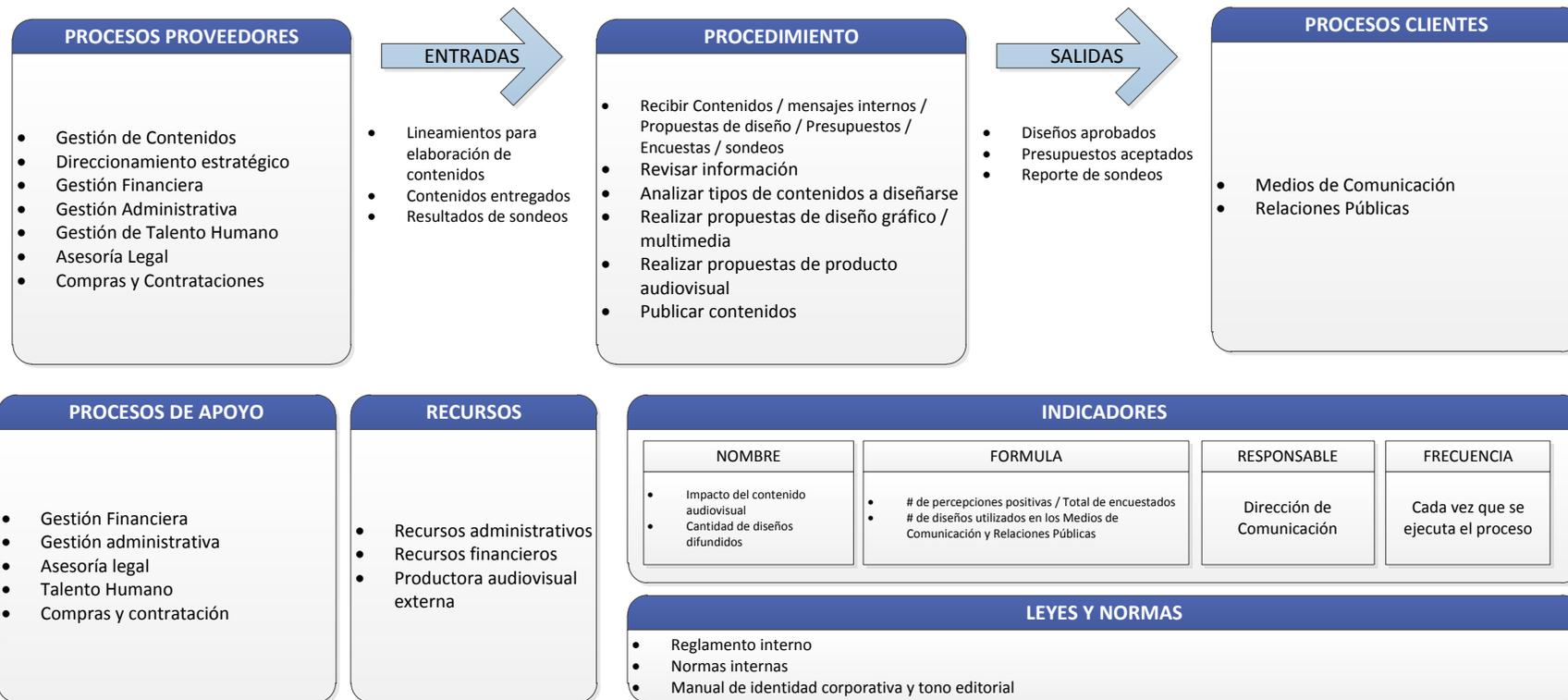


Figura 20. Caracterización del proceso – Diseño de productos creativos

RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

CÓDIGO:
FECHA:
REV: 1

OBJETIVO: Coordina la realización de acciones de Relaciones Públicas internas para integrar, vincular y mejorar las relaciones entre los públicos internos.

DUEÑO DEL PROCESO: Dirección de Comunicación.



Figura 21. Caracterización del proceso – Relaciones Públicas Internas

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

CÓDIGO:
FECHA:
REV: 1

OBJETIVO: Gestionar los medios, canales y recursos de comunicación necesarios para la difusión de los productos creativos y los mensajes comunicacionales.

DUEÑO DEL PROCESO: Dirección de Comunicación.



Figura 22. Caracterización del proceso: Medios de Comunicación

REFERENCIAS

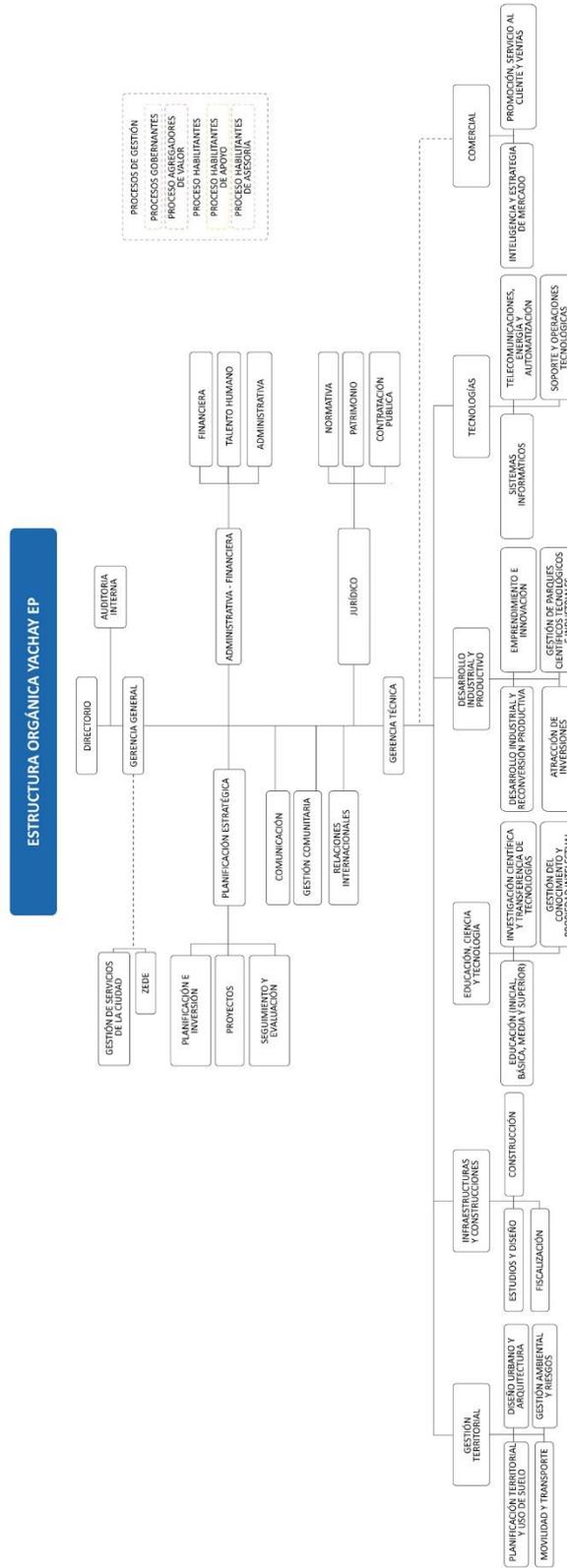
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC: Contacto Grafico Ltda.
- Alonso, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México D.F.: Umbral .
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación de la Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cáceres, J. (2006). *Conceptos básicos de estadística para ciencias sociales*. Delta Publicaciones.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Figuroa, R. (2013). *Introducción a las teorías de la comunicación*. México D.F.: Person Educación.
- Flores, C., & Portillo, M. (1997). La Metodología de los Sistemas Heurísticos y el Modelo de Gestión Comunicativa en la Organización. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/heuris.htm><
- González, C., & Hervás, M. (2009). *El papel de las personas en la gestión por procesos*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de AEC: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=e821b863-0f11-4f8e-8586-2ed8bdd4c586&groupId=10128

- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la Calidad y Seis Sigma* (3ra ed.). México, D.F: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- International Organization for Standardization. (15 de Septiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO .
- Jurán, J. (1996). *Jurçan y la calidda por el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lucas, A. (1995). *Fundamentos de Teoría sociológica*. Madrid: Tecnos, S.A. Madrid: Tecnos S.A.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Madrid: Anthropos Editorial.
- Matilla Serrano, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC.
- Muñoz, B. (2005). *Cultura y comunicación: introducción a las teorías contemporáneas*. Editorial Fundamentos.
- Nosnik, A. (2010). *Teoría de la Comunicación productiva: Exploraciones más allá de la alimentación*. México: Universitas S.A.
- Palencia, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Buenos Aires: Profit Editorial.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.

- Pérez, P., & Muñera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000)*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pineda, E. B., & De Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Organización Panamericana de la Salud.
- Polaino-Lorente, A., & Martínez, P. (2005). *La comunicación: errores psicológicos más frecuentes*. Ediciónel Rialp.
- Presidencia de la República del Ecuador. (13 de Marzo de 2013). *Decreto Ejecutivo Nro. 1457*.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Scheinson, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación*. Buenos Aires: Granica.
- Secretaría de Administración Pública. (20 de febrero de 2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. *Registro Oficial 895*. Quito, Ecuador. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/norma-tecnica-de-administracion-por-procesos.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas paa la comunicacion en el trabajo*. Madrid: Granica.
- Yachay E.P. (29 de Agosto de 2014). *Resolución Nro Yachay EP-GG-2014 0020*. Documento interno.
- Yachay E.P. (2014). Manual de la Calidad. *Sistema Integral de Gestión de la Calidad*. Ecuador: Yachay E.P.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama estructural de la Empresa Pública Yachay E.P.



Anexo 2. Transcripción de la entrevista a Gerente General

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

INTRODUCCIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar si los procesos de comunicación interna de la empresa Pública Yachay EP cumplen con los estándares de calidad.

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa Pública Yachay EP tiene estructurada su Identidad Corporativa? (Identidad visual estructurada) Principio: 1 (Pregunta: 1-2)

Si tiene una estructura de identidad corporativa basada en los manuales de marca; manuales de uso tanto a nivel gráfico como a nivel procedimental que se alinea a las políticas emitidas por la Secretaría de Administración Pública y de la Secretaría Nacional de Comunicación.

2. ¿La filosofía corporativa está estructurada en función de las necesidades del público interno? (Misión, visión, valores, principios). (Lo que es y lo que quiere llegar a ser) Principio: 1 (Pregunta: 3)

La filosofía está más orientada hacia el público externo dividido en tres grandes grupos:

- **Cliente Académico:** son instituciones públicas y privadas, de carácter universitario en unos casos; y otro de investigación conocidos como institutos de investigación.
- **Cliente Corporativo:** que son las empresas grandes con base tecnológica y las pequeñas empresas conocidas como Tabs, que -de igual manera- son consideradas como de base tecnológica.
- **Cliente gubernamental:** conformado por dos grandes elementos; el uno es el gobierno central (cliente presidencia de la república, ministerios, rectores) y el otro grupo son empresas públicas y ministerios, que no son parte de

nuestro call business sin temor a equivocarme en un diamante de Porter son aliados o prestadores de insumos que se pueden identificar.

3. ¿Existe un responsable, dirección o área que sea la encargada de socializar la filosofía al personal de la empresa? Principio: 2 (Pregunta: 4)

Existen dos canales Internos que son los llamados a llevar esto:

- La Dirección de Comunicación
- La Gerencia conformada por área financiera y administrativa, es una intersección en la parte de dentro, tomando en cuenta al cliente interno, apoyada de un área de talento humano.

Tercer Canal Externo

Área de servicios de la ciudad que tiene como fin ir hacia el interior (no de la Empresa Pública Yachay EP), pero si comunicar -en el interior de la ciudad del conocimiento- sobre los elementos de comunicación “interna”, especialmente para nuestro usuario (ciudadano, empresa o corporativo); no tanto para nuestro cliente interno.

4. ¿Quiénes son los responsables de crear y aprobar la filosofía de la empresa? Principio: 3 (Pregunta: 5-6)

Los directores respectivos, la Gerencia Técnica y la Gerencia General. Siendo considerada la filosofía corporativa como el elemento aglutinador de la empresa.

5. ¿Con qué periodicidad las áreas o direcciones planifican los procesos comunicacionales referentes a la temática de trabajo en su unidad? (A diario, semanal, trimestral, cada seis meses, anual) Principio: 4 (Pregunta: 7)

Se planifica un tema de comunicación de acuerdo al ciclo. Todo depende con la dinámica interna que cada Área o Dirección se maneja; dependiendo el proceso, ya que en muchos casos son disímiles.

Hay unidades que tienen ciclos académicos; como la Gerencia de Educación, Ciencia y Tecnología que deben planificar de acuerdo a los ciclos académicos.

Se planifica un tema de comunicación de acuerdo al ciclo académico.

Otros tienen que ver con un tema productivo. De igual manera, se planifica de acuerdo a un ciclo económico. Si estamos en recesión se realiza una planificación, que no es homogénea durante el año; pero si tiene un elemento diferenciador.

Existen otras como el área de Infraestructura y el área de Planificación Urbana que han tenido ciclos que han trascendido los años fiscales; y ya tienen una planificación específica, de acuerdo a los procesos establecidos.

6. ¿Existen modelos de procesos establecidos como: formatos, reglamentos, políticas, normativas y registros encaminados a la socialización de las estrategias empresariales? Principio: 1 (Pregunta: 8)

Sí, existe un Plan de empresa y un Plan estratégico que fueron aprobados por el Directorio de la Empresa Pública.

Plan de empresa y un Plan estratégico norman los macro procesos gobernantes y los procesos habilitantes que son los que rigen la vida de la empresa. Hablando, de una manera muy práctica, la estructuración de la empresa ha pasado de un tiempo de nacimiento a un proceso de estabilización y crecimiento.

El Estatuto Orgánico por procesos es un requerimiento que tiene marcada la empresa, por cumplir bajo norma superior. Y es parte de una consultoría que se ha encargado y que, de alguna manera, tiene que ser promulgado en este primer semestre del año.

Como una pirámide de Kelsen, el Plan estratégico considerado como un plan macro de la empresa estaría en la parte superior de la pirámide y se supedita al Estatuto Orgánico por procesos, que debe estar coherente con el Plan Estratégico a través de una misma línea. Entonces, el Plan Estratégico es

quien determina la forma de los procesos internos tanto verticales, como horizontales en la empresa.

7. Se han expedido políticas comunicacionales internas en la empresa. ¿Cuáles? Principio: 1 (Pregunta: 9)

No existe un documento normativo, estamos supuestos a que en esta semana se consolide una directriz validada por la Gerencia General.

8. Existe un estándar de calidad en la comunicación interna. Principio: 5 (Pregunta: 10)

No existe un estándar de calidad, porque no existe aún un proceso validado de comunicación interna.

Ciclo de un proceso: nace el proceso, se avala el proceso y luego se certifica el estándar de calidad de vida.

9. ¿Con qué funcionarios internos frecuentemente se reúne para intercambiar información y opinión sobre la gestión empresarial? (Directorio Empresarial, Gerente Técnico, Gerente de Área, Director/a de Área, Analista Experto/a, Técnico/a – Auxiliar) Principio: 7 (Pregunta: 11)

A nivel Gerencial a nivel público con el Jerárquico superior, de acuerdo a la profundidad del manejo de los temas con los técnicos y las áreas operativas específicas. Por lo general, mantengo reuniones de carácter gerencial con todo el Jerárquico superior, una vez cada 15 días. Y diariamente monitoreo el avance de las verticales, dependiendo de la agenda.

10. Los datos e información que maneja la empresa son utilizados como evidencia y sirven para la toma de decisiones. Principio: 6 (Pregunta: 12-13)

Siempre, en todo momento, nosotros trabajamos en base a una lógica de ciclo de políticas públicas, donde primero se recolecta la información del caso, para identificar un problema. El problema es validado de acuerdo a la pertinencia de la información y a la oportunidad que confiere; y luego de eso se toman las

decisiones de carácter más vertical top down. Y otras veces se las trata de construir de manera colectiva y de acuerdo a las competencias de cada una de las áreas o direcciones. La implementación es desarrollada ya por los responsables.

Periódicamente se hace seguimiento y evaluación del cumplimiento de la toma de decisiones referentes a indicadores y metas que se han propuesto para cada decisión.

11. ¿Considera usted que existe evaluación de la comunicación entre los empleados de la empresa? Principio: 4 (Pregunta: 14)

Sí, yo creo que es un proceso muy importante para que haya una retroalimentación constante de los procedimientos; aún más cuando estos son dinámicos. Es una organización nueva y debe evolucionar de acuerdo a las problemáticas y al contexto. Caso contrario, si no evaluamos de manera participativa se puede perder la capacidad de autocrítica y la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos.

12. ¿Cree usted que existe interacción comunicacional en las diferentes direcciones o áreas de la empresa?

Si vamos del 1 al 5, siendo muy autocrítico creo que estamos en 2 ó 3. Sin embargo, puesto en contexto, la organización de esta empresa con respecto a la realidad de otras empresas privadas o fundaciones en que he trabajado hay un nivel importante de colaboración interna. Pero, no estoy contento con los resultados obtenidos. Creo que, efectivamente, hay muchos funcionarios que tienen dificultad en la curva de aprendizaje, en su incorporación inicial de entender la dinámica organizacional del resto de la empresa pública. Trabajan muy bien en las verticales, pero en las horizontales hablando en función de un organigrama existen dificultades en el acoplamiento. Lo cual hay veces en que se produce el trabajo en *estancos* lo que se llama en la coordinación orgánica sin salirse de su espacio formal de toma de decisiones o en su espacio formal de adscripción de los funcionarios. Ese un problema grave, que puede redundar en duplicidad de funciones y en descoordinaciones, especialmente

con problemas comunes a tratar entre las áreas. Considero también que si evaluamos al personal que está más tiempo en la institución, si hay niveles de mucha coordinación y de muy buena comunicación de áreas, especialmente las que tienen procesos encadenados o tienen una línea de dependencia directa es decir horizontal. Pero, no es un tema fácil de resolver porque ha habido mucha rotación del personal.

13. ¿Considera que la empresa satisface las necesidades comunicacionales de sus públicos? Principio: 1 (Pregunta: 16)

No, debido a que existen nuevas necesidades, cada día en el manejo de las tecnologías de información y comunicación. Y, en la evolución de esas tecnologías ha habido un fuerte desajuste también en las dinámicas tradicionales a las cuales los funcionarios son acostumbrados. Por lo tanto, hay un desfase histórico del referente de cómo coordinan las empresas modernas, pero no sólo es un problema nuestro, son problemas generacionales de adaptación a las nuevas tecnologías dentro de las funciones. Las necesidades siempre van a estar y una organización eficiente tiene que saber adaptarse a esas necesidades; y proponer dinámicas distintas para poder dar cuenta a esas necesidades. Ahora, nunca es estático; como digo, es vivo el proceso comunicacional.

14. Se le comunica al público interno sobre los cambios que se realizan en su gestión empresarial. Principio: 5 (Pregunta: 17)

Siempre, en todo momento, tenemos mecanismos de difusión. Hay veces en que sí fallamos en retroalimentación; pero, al menos los mecanismos de comunicación o de socialización de decisiones de dinámicas internas están plenamente identificados los mecanismos “Entérate” o mecanismo directos de vocería con los jefes inmediatos a partir de las decisiones que se toman a nivel jerárquico.

15. ¿Cree usted que el manejo adecuado de la comunicación interna facilita las relaciones con el personal de la empresa? Principio: 7 (Pregunta: 18)

El conflicto es un conjunto inherente a las relaciones sociales. Creo que hay una verdad de Perogrullo, que siempre dice que entre mayor comunicación menor conflicto manifiesto puedes tener. Pero, hay conflictos latentes que se pueden evidenciar en otras formas de convivencia. Yo soy un convencido de que entre mayor comunicación y transparencia tengas -al menos en funciones que tengas- se puede lograr mayor coordinación de funciones. Minimizas la posibilidad de que haya un conflicto; al menos, por motivos formales. Ahora no puedes ocultar la posibilidad cierta de que haya fricciones y haya mecanismos de desfogue, que son más culturales con respecto a la convivencia.

La convivencia en sí mismo es conflicto, ahora institucionalizar los mecanismo de coordinación para minimizar los costos de transacción y minimizar el conflicto es parte de un diálogo; y es innegable que sí.

16. ¿Considera que la comunicación entre los miembros de la empresa es fluida? ¿Por qué? Principio: 3 (Pregunta: 19)

Respuesta relacionada a la pregunta 12

17. ¿Considera que el ambiente comunicacional que maneja su gerencia con el público interno impulsa al liderazgo? Principio: 2 (Pregunta: 22)

El tema de liderazgo en un tema empresarial, es rebatido o debatido desde múltiples aspectos. Considero que el liderazgo, en un proceso político como el que estamos viviendo, en la construcción de un proyecto que estamos generando, debería ser un liderazgo colectivo con empoderamiento de los actores de cambio. Y ese liderazgo implica una responsabilidad a la hora de una corresponsabilidad, a la hora de llevar esos procesos. El liderazgo también entraña un tema de ejercicio de poder cuando tienes una organización enteramente piramidal, como es el Estado. Y más el Estado ecuatoriano que

tiene un ejercicio natural de poder, por parte de los mandos altos. Por la naturaleza de su cargo, están ejerciendo un liderazgo al resto de la pirámide, los mecanismos de comunicación legitiman -hasta cierto punto- esos liderazgos que pueden ser normativos y los convierten a liderazgos más carismáticos o menos institucionales. Más bien legitiman un proceso más personal; yo considero que la institución en si misma lidera los procesos a la hora en la cual se vuelven los mecanismos de coordinación interna y hay empoderamiento de esos procesos por parte de los funcionarios

18. ¿Considera que el Directorio Gerencial es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora? Principio: 3 (Pregunta: 23)

El Directorio es bastante receptivo, hay un tema de responsabilidad con las propuestas que se entregan al directorio y el cumplimiento de las formalidades necesarias. Pero, no hemos tenido un caso en el que se haya dividido el voto, por lo que siempre se han resuelto las decisiones del directorio por unanimidad.

19. ¿Percibe a todo el Público interno de la empresa como un equipo de trabajo? ¿Por qué? Principio: 7 (Pregunta: 24)

Si, considero que hay un equipo formalmente descrito y en la práctica cotidiana puede verse reflejado en sus grupos que son saludables en una competencia sana por conseguir resultados y ese empoderamiento. No tenemos una organización flojamente acoplada, tenemos un equipo interesante con una organización compleja, sin embargo, de esta complejidad, de la organización de las gerencias su vez son equipos o sociedades internas que funcionan bastante bien para conseguir objetivos en común.

20. ¿Considera que la comunicación interna debe ser evaluada? ¿Por qué? Principio: 4-1 (Pregunta: 26) Vincular respuesta de la pregunta 14

Respuesta relacionada a la pregunta 11.

21. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para interactuar mejor con el público interno? Principio: 5 (Pregunta: 27)

Como herramientas creo que es necesario interactuar mejor con el público interno, nosotros trabajamos en dos ciudades y próximamente en tres o cuatro lugares de manera permanente, entonces las herramientas de tele presencia son fundamentales. Considero que estamos subutilizándolas en relación con la telefonía IP que pueden vincularse a los mecanismos de tele presencia existentes que son bastante buenos. También utilizamos mecanismos de carpetas compartidas y actualización de documentos en la nube. Sin embargo, creo que esos repositorios todavía no son explotados al límite de lo que podríamos. También se utilizan chats internos, correos electrónicos, grupos de WhatsApp, frecuencias de radio, y telefonía celular y fija.

22. La gerencia determina qué herramientas de comunicación se van utilizar en la empresa, o trabaja conjuntamente con la Dirección de Comunicación. Principio: 6-4 (Pregunta: 28)

Tenemos cuatro actores fundamentales: la gerencia de Tecnologías de la información y la Comunicación que siempre trata de llevar adelante la incorporación de nuevas tecnologías, los mecanismos de coordinación manejados desde la gerencia general que da los grados de libertad para lograr que se hagan mucho más ágiles, y se tiene la gerencia administrativa-financiera que obliga a tener ciertas reglas y parámetros de diálogo y de comportamiento individual y colectivo, mientras que la dirección de comunicación vista hacia el cliente interno sí ha tenido un reenfoque en los últimos meses, tratando de dar cuenta de esa complejidad. Y estamos a la espera del plan de comunicación interna con el que creo que tendremos un nuevo rol en ese campo.

23. Respuesta relacionada con la pregunta 23-24 (Pregunta: 29)

24. Respuesta relacionada con la pregunta 23-24 (Pregunta: 30)

Anexo 3. Transcripción de la entrevista al Director de Comunicación

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

INTRODUCCIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar si los procesos de comunicación interna de la Empresa Pública Yachay EP cumplen con los estándares de calidad.

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa Pública Yachay EP tiene estructurada su Identidad Corporativa? (Identidad visual estructurada) Principio: 1 (Pregunta: 1-2)

La empresa cuenta con una Identidad Corporativa que se ve reflejada en su logotipo, colores y demás. Hay problemas, especialmente hacia, afuera debido a que existe diferenciación entre Yachay EP con Yachay Tech; ese es uno de los principales problemas que veo en comunicación. Dentro de comunicación interna de la empresa sí existe imagen corporativa y se encuentra estructurada.

2. ¿Cree usted que la filosofía corporativa está estructurada en función de las necesidades del público interno? (Misión, visión, valores, principios). (Lo que es y lo que quiere llegar a ser) Principio: 1 (Pregunta: 3)

No lo sé, pero me atrevería a decir que parcialmente me parece. Quizás me equivoco, pero existe una desconexión entre los funcionarios de Quito con los funcionarios de territorio del proyecto en Urququí. Simplemente, por estar en dos lugares distintos, se tienden a separar proyectos especialmente en área administrativa. En el área legal son técnicos que, probablemente, han ido una sola vez a Urququí. No tienen idea o no les interesa lo que están haciendo, simplemente cumplen con su trabajo. Eso sería uno de los principales problemas de comunicación interna, se pretende cerrar esa brecha que existe entre Urququí y Quito.

3. ¿En qué medida la Dirección de Comunicación se encarga de socializar la filosofía al personal de la empresa? ¿Qué acciones toman?

Principio: 2 (Pregunta: 4)

Tenemos un canal de comunicación conocido como Info Yachay, correo electrónico y las carteleras. No se ha hecho un trabajo detallado con respecto a socializar la filosofía de la empresa, pero si sería uno de los puntos que se debería incluir en un plan de comunicación interna.

4. ¿En qué medida la Dirección de Comunicación tiene influencia en la creación y aprobación de la filosofía de la empresa? Principio: 3 (Pregunta: 5-6)

No sabría decirte porque no es algo que hemos intentado, la verdad desconozco cómo fue el proceso para la creación y aprobación de la filosofía de la empresa.

5. ¿Con qué periodicidad el equipo de trabajo de la Dirección de Comunicación planifica los procesos comunicacionales referentes a la temática de trabajo en su unidad? (A diario, semanal, trimestral, cada seis meses, anual) Principio: 4 (Pregunta: 7)

Se planifica las actividades en la dirección de Comunicación una vez a la semana, generalmente los lunes. Cuando no es posible se procura hacerlo al día siguiente.

6. ¿Existe en la empresa Pública Yachay EP documentos que regularicen a la comunicación interna? ¿Cuáles? Principio: 1 (Pregunta: 8-9)

No existen documentos que regularicen a la comunicación interna. Sin embargo, actualmente se va a implementar un plan de comunicación interna.

7. ¿Usted considera que los mensajes que son enviados al público interno cumplen con estándares de calidad? ¿Cuáles? Principio: 5 (Pregunta: 10)

Se está tratando de cambiar, ese es nuestro objetivo como Dirección de Comunicación. Actualmente, los mensajes que se envían al público interno no cumplen con estándares de calidad. Estamos conscientes de que es un tema que necesita mejora.

8. ¿Con qué frecuencia se reúne con su jefe inmediato para intercambiar información y opinión sobre la comunicación interna? Principio: 7 (Pregunta: 11)

Sobre la comunicación interna, nos reunimos una vez cada dos semanas, sobre la comunicación en general de la empresa cada día.

9. La Dirección de Comunicación realiza un sondeo de opinión al público interno acerca de la información empresarial que se envía, a través de las diferentes herramientas de Comunicación Principio: 6 (Pregunta: 12-13)

No se lo hecho, debido a que no existía una lógica de comunicación interna, pero dentro del plan de comunicación que se está construyendo se va incluir estos mecanismos de evaluación.

10. ¿La Dirección de Comunicación evalúa si los flujos de información satisfacen las necesidades comunicacionales del público interno de la empresa? Principio: 4 (Pregunta: 14)

No ha existido evaluación, debido a que no se manejaba en la Dirección de Comunicación, el tema de comunicación interna.

11. ¿En qué medida la Dirección de Comunicación interactúa con las diferentes direcciones o áreas de la empresa? (Pregunta: 15)

Son nuestros principales proveedores de información, se les puede considerar como nuestros clientes, por lo tanto interactuamos de acuerdo a la necesidad comunicacional que requieran.

Yo diría que un cuatro. Con el cambio de Director de Comunicación es innegable que resulta necesario mejorar los nexos con las diferentes áreas o direcciones de la empresa. Debido que la dirección estaba funcionando de forma distinta, entonces se está volviendo a empoderar a las cabezas de cada área, eso tomo como un par de semanas y claro yo entiendo que el cambiar de persona que están a cargo genera un poco de ruido, quizás hasta un malestar, que supongo ya habrá pasado. Lo importante es que las distintas áreas o direcciones de la empresa estén claros del tipo de funciones que realiza la Dirección de Comunicación

12. ¿Considera usted que la información que envía la Dirección de Comunicación satisface las necesidades comunicacionales de sus públicos internos? Principio: 1 (Pregunta: 16)

Diría que no porque al no existir un diagnóstico sobre cuáles son las necesidades comunicacionales que requiere el público interno, no se puede determinar a ciencia cierta. Actualmente, se ha manejado el tema de forma unidireccional. Solamente enviamos información, pero nunca hemos hecho una evaluación a cerca de la información que se envía.

13. ¿La Dirección de Comunicación comunica al público interno sobre los cambios que se realizan en la gestión empresarial? Principio: 5 (Pregunta: 17)

Si se comunica al público interno cada vez que existe un cambio relevante que merezca ser comunicado. Generalmente se envía por lo menos un Info Yachay al día para comunicar público interno cambios de las resoluciones de acuerdo a

la configuración de las áreas, implementación de un área, cambios administrativos entre otros.

14. ¿Qué acciones ejecuta la Dirección de Comunicación para mejorar las relaciones con público interno de la empresa? Principio: 7 (Pregunta: 18)

No se ha realizado ninguna acción, simplemente se han hecho campañas unidireccionales, por lo tanto no se realizó evaluación en el cual se analice el impacto de relacionamiento de la empresa. La Dirección de Comunicación al no contar con un área dedicada a la comunicación interna se ha dejado un tema de una sola vía. Se pretende lanzar campañas de turismo “Vive Yachay” que se va a lanzar en el mes de marzo; y que incluye carteles, fotos, material informativo incentivando al público interno de la empresa para que se anime a visitar Yachay, pero son campañas unidireccionales y el siguiente paso sería determinar mediante evaluación el impacto que causó la campaña y medir la satisfacción de las necesidades.

15. ¿En qué medida la Dirección de Comunicación trabaja para exista una comunicación fluida entre los miembros de la empresa? Principio: 3 (Pregunta: 19)

Es algo que estamos tratando de implementar. Como te digo, es un esfuerzo nuevo que la Dirección de Comunicación tiene como objetivo.

16. ¿La Dirección de Comunicación envía información a su público interno, a través de canales formales o informales? ¿Cuáles? Principio: 3 (Pregunta: 20-21)

A través de canales formales, la información se envía a través de la dirección infoyachay@.com.ec

17. ¿En qué medida la Dirección de Comunicación impulsa liderazgo en el público interno? Principio: 2 (Pregunta: 22)

No lo hemos hecho, no es algo que se ha realizado. Como te digo, nuestros primeros intentos serían lanzar la campaña de turismo enfocada a que los funcionarios de la empresa se apropien de Ciudad Yachay.

18. ¿Considera que su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora? Principio: 3 (Pregunta: 23)

Sí, ese es el beneficio; al ser Héctor una persona joven tiene una forma distinta de entender el mundo comunicacional pide, felicita y festeja iniciativas no tradicionales de comunicación. Ese es un beneficio, ya que entiende que la comunicación interna así como la externa se deben manejar de distinta manera.

19. ¿Qué acciones emplea la Dirección de Comunicación para dar soporte comunicacional a todas las direcciones o áreas de la empresa? Principio: 7 (Pregunta: 24)

Al ser como una oficina de apoyo brindamos asistencia a quien lo requiera. Hay veces en que esa asistencia se limita; y eso es más que todo por la forma en que otras direcciones o áreas visualizan a la Dirección de Comunicación al realizar las típicas presentaciones de Power Point y a modificar correcciones ortográficas que cualquier persona o el dueño de la información puede hacer. Lamentablemente, la Dirección de Comunicación se limita a hacer ese tipo de apoyo. La idea es tratar de ir mejorando los nexos y se pueda brindar un apoyo comunicacional estratégico.

20. ¿Qué mecanismos utiliza en su equipo de trabajo para lograr un nivel de calidad en sus actividades? Principio: 5 (Pregunta: 25)

Se maneja una política de puertas abiertas; por lo tanto existe una relación cercana con los chicos. Sin embargo, ellos son los dueños de sus productos porque creo en la capacidad de la gente que tengo a mi cargo.

Tengo una ventaja al tener un equipo de trabajo joven para trabajar los productos con estándares altos de calidad.

21. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa la comunicación interna? Principio: 4-1 (Pregunta: 26)

No se ha realizado evaluación sobre la comunicación interna.

22. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para interactuar mejor con el público interno? Principio: 5 (Pregunta: 27)

Las herramientas que me gustaría utilizar serían una revista digital sobre la empresa, charlas con el público interno; por ejemplo antes de lanzar la campaña “Vive Yachay” en cual incluya carteles, fotos, material informativo.

23. ¿Cómo se determina qué herramienta es la indicada para la difusión de la actividad? ¿Se emplea un tiempo específico? Principio: 6-4 (Pregunta: 28)

Lo hacemos en conjunto, se determina en base a la actividad y es un tema que lo decidimos entre todos. No hay un tiempo específico es un tema de coyuntura.

24. ¿En qué medida las herramientas de comunicación facilitan la difusión de la información empresarial? Principio: 5 (Pregunta: 29)

Se puede hacer mucho más. Actualmente, se tiene un solo correo institucional y las personas como que se cansan y en muchos casos no leen la información que se les envían. Sería pertinente evaluar las herramientas de comunicación para determinar si están cumpliendo con su función de informar y no está cansando al público interno.

Con el plan de comunicación interna se pretende innovar con las herramientas de comunicación interna con el objeto de llegar con el mensaje al público interno.

25. ¿Qué herramientas generalmente utiliza para comunicarse con su jefe inmediato? Principio: 5 (Pregunta: 30)

El correo electrónico y el mensaje de WhatsApp son las herramientas más rápidas para comunicarme con el Gerente General, debido a que viaja; y -en muchos casos- no puedo comunicarme directamente.

Anexo 4. Análisis de las entrevistas

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
Proceso de comunicación	Identidad (Emisor)	<p>La empresa tiene una identidad corporativa definida y una filosofía corporativa definida en función de las necesidades de los públicos externos sobre los que el Gerente señala al cliente académico, corporativo y gubernamental. En cuanto al emisor interno la Dirección de Comunicación y la gerencia son los encargados de socializar la filosofía corporativa creada y aprobada por la Directiva y las gerencias, general y técnica. Según el gerente la periodicidad con la que las diversas áreas planifican los procesos comunicacionales varía de acuerdo a su naturaleza, pero en general el tiempo mínimo varía entre tres meses a un año.</p> <p>(Ver preguntas 1, 2, 3, 4, 5 en anexo 2)</p>	<p>La identidad de la empresa está estructurada mediante sus códigos visuales (logos, cromática y otras) sin embargo a nivel externo falta diferenciación entre la imagen de Yachay Tec y Yachay EP. A nivel interno, señala el Dir. De Comunicación, la identidad está estructurada. La filosofía corporativa no está estructurada en función de las necesidades del público interno. Uno de los principales problemas es la falta de coordinación entre Quito y Urcuquí. Se cuenta con el un canal de comunicación InfoYachay, correo electrónico y carteleras sin embargo no se ha socializado la filosofía de la empresa. También desconoce si en la elaboración de la filosofía empresarial participó la Dirección de Comunicación. La planificación en la Dirección de comunicación se la realiza al inicio de cada semana según el Director del área.</p>	<p>No existe un manejo estratégico de la comunicación por lo cual tampoco se ha diseñado un plan de comunicación interna.</p> <p>Considerando a toda la estructura empresarial como sistema no todos los elementos que la componen han sido considerados para establecer los lineamientos primarios, como la misión y los objetivos empresariales, como en el caso de la Comunicación interna, aun cuando la interacción entre el personal y las diversas áreas en un factor determinante para mejorar el desempeño organizacional.</p>

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
	Mensaje	<p>La empresa no cuenta con un planteamiento específico para los mensajes comunicacionales. El Gerente señala que existe un Plan de Empresa y un Plan Estratégico, sin embargo no existe ningún modelo de procesos establecido para la comunicación ni enfocado a la socialización de estrategias empresariales. Se hace notoria la falta de un plan de comunicación. Tampoco existe una política, ni estándares de calidad en comunicación.</p> <p>El Gerente General menciona que el intercambio de información y opinión sobre la gestión empresarial lo realiza con el Directorio, el Gerente Técnico y los gerentes de área, los directores de área y otros analistas y técnicos.</p> <p>En cuanto a los datos e información el gerente señala que toda decisión empresarial se toma a partir de los</p>	<p>(Ver preguntas 1, 2, 3, 4, 5 en anexo 3)</p> <p>No existe ninguna clase de documentación para la regularización de la comunicación interna, como tampoco un plan de comunicación, aunque este se encuentra en proceso de elaboración.</p> <p>Los mensajes internos no cumplen actualmente con estándares de calidad aunque menciona el Director de Comunicación que se busca cambiar esta situación, mientras que la interacción entre la dirección de comunicación y niveles superiores se realiza cada dos semanas sobre los aspectos de cada día.</p> <p>No se realizan sondeos de opinión actualmente debido a que no existe una lógica de comunicación interna, pero señala el Director de Comunicación que son aspectos que se incluirán en el plan de comunicación. (Ver preguntas 6, 7,</p>	<p>Esta falta de manejo formal y estratégico de la comunicación ha afectado también la estandarización y definición de documentación relacionada con la comunicación organizacional, tales como manuales u otra información.</p>

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
		datos recopilados previamente y se hace seguimiento y evaluación de las decisiones tomadas mas no de la comunicación (Ver preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 en anexo 2)	8, 9 en anexo 3)	
	Retroalimentación de la información	La evaluación no se realiza en temas de comunicación. Sin embargo, el gerente señala la importancia de que exista una evaluación participativa en el personal. En una escala de 1 a 5 la interacción entre áreas o departamentos es calificada por el gerente con un 2. El gerente señala como consecuencia de una mala interacción a las dificultades en la coordinación, duplicidad de funciones, entre otros. (Ver preguntas 11 y 12 en anexo 2)	De acuerdo con el Director de Comunicación no se puede determinar el grado de satisfacción de las necesidades comunicacionales del personal debido a que no se ha llevado a cabo una evaluación previa, pues la Dirección de Comunicación previa no manejaba el tema de comunicación interna. La Dirección de Comunicación interactúa constantemente con as diversas áreas pues son estas las que realizan los requerimientos y proveen a su vez los datos. En un grado del 1 al 5 el Director de Comunicación califica con un 4 el grado de interacción. (Ver en anexo 3 preguntas 10 y 11)	El manejo empírico de los mensajes ha impedido que se elaboren objetivos previos al diseño de los mensajes, y se mida en consecuencia de los resultados alcanzados, en este caso, no existen indicadores ni criterios de evaluación. Esto impide también que pueda medirse el grado de satisfacción de las necesidades comunicacionales del personal. La interacción fue baja de acuerdo con el Gerente General pero alta según el Director de Comunicación, lo que indica que los grados de interacción aumentan a nivel de gerencias y direcciones pero disminuyen en el nivel de la alta gerencia.

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
	Satisfacción de las Necesidades comunicacionales (Receptor)	De acuerdo con el gerente la empresa no satisface las necesidades comunicacionales de sus públicos, sobre todo por un desfase entre la tecnología actual y la utilizada en el campo empresarial. Sin embargo se menciona que si se comunica al público interno sobre los cambios que se realizan en la gestión empresarial. En sus palabras una mejor comunicación reduce el conflicto entre el personal, pero sobre todo, el tener información clara sobre las funciones evita conflictos laborales. (Ver preguntas 13, 14, 15 y 16 en anexo 2)	La información enviada por la Dirección de comunicación no satisface las necesidades comunicacionales al no existir un diagnóstico previo sobre dichas necesidades. La Dirección de comunicación envía información mas no la evalúa. En cuanto a la comunicación al público interno sobre cambios en la gestión empresarial esta información se trasmite por InfoYachay. Para mejorar las relaciones con el público interno de la empresa no se ha realizado ninguna acción comunicacional debido a la falta de gestión de comunicación interna.	Ambos entrevistados opinan que la comunicación interna no satisface los requerimientos de las áreas y el personal interno, para el Gerente esto es causado en parte por una subutilización de la tecnología disponible actualmente y por la limitación en el uso de canales de comunicación.
Canales de comunicación interna	Canales formales	La información se transmite principalmente por canales formales sin embargo el gerente es claro en señalar que existe una falta de control en canales informales que dificulta evitar rumores o chismes, más aún en una organización con más de 300 empleados. Considera necesario mejorar el	La Dirección de comunicación se ha concentrado en la comunicación externa por lo que falta una gestión de comunicación interna que permita trabajar para lograr una comunicación fluida. Los mensajes son enviados por la Dirección de Comunicación a través de canales formales, netamente por	El uso de canales formales se limita a recursos como el correo institucional, mientras que la falta de una gestión en comunicación interna a su vez ha afectado la posibilidad de implementar y utilizar muchos otros medios y maximizar de esta manera el uso de canales
	Canales informales			

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
		control de la comunicación interna.	la dirección infoyachay@.com.ec	formales. En cuanto a los canales informales no existen controles de ningún tipo o filtros que permitan a la empresa reducir los rumores o desmentir información incierta. Por otro lado no debe considerarse a los canales informales como algo negativo, pues correctamente aprovechado puede ser una ventaja al considerar que el rumor o el boca a boca se transmite más rápido entre el personal.
Direccionalidad de la comunicación interna	Comunicación descendente	Como parte de la comunicación descendente la gerencia impulsa el liderazgo como forma de guiar a los diversos niveles empresariales, y considerada como muy relevante por el hecho de ser fundamental para la construcción de un proyecto público.	La Dirección de comunicación no ha impulsado el liderazgo en el público interno, actualmente se está promoviendo una campaña para que los funcionarios de la empresa se empoderen respecto a ciudad Yachay.	La comunicación descendente es la más frecuente en la organización y ha permitido fortalecer el liderazgo desde los niveles gerenciales y la Directiva, sin embargo en los mandos medios no es tan evidente el liderazgo al tratarse de una comunicación mas centrada en mensajes con carácter informativo o de

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
				control.
	Comunicación ascendente	El gerente señala que el nivel directivo es abierto a sus propuestas de mejora lo que indicaría que existe una comunicación ascendente positiva en los niveles gerenciales. (Ver anexo 2 pregunta 17)	El inmediato superior del Director de Comunicación está abierto a las propuestas de comunicación, por lo que en este nivel la comunicación ascendente es positiva, sin embargo, a nivel general la retroalimentación es mínima.	La retroalimentación requiere mejorarse en niveles operativos puesto que los entrevistados rescatan que a nivel gerencial existe una buena comunicación ascendente. Dentro de los procesos de comunicación interna la retroalimentación es esencial para completar o cerrar el ciclo de comunicación, cada emisor puede convertirse en receptor y viceversa, pero si los niveles superiores no pueden recibir suficiente información, o información de calidad, la toma de decisiones se verá afectada.
	Comunicación horizontal	La comunicación horizontal es efectiva, con grupos de trabajo bien organizados que trabajan en coordinación para lograr resultados y objetivos comunes.	A nivel horizontal la Dirección de Comunicación brinda apoyo a otras áreas sin embargo este apoyo se está limitando a actividades muy básicas, como revisiones de ortografía y presentaciones en	Las entrevistas permiten establecer que la comunicación a nivel horizontal es efectiva, lo que indicaría un trabajo en equipo positivo y coordinación entre

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
			Power Point.	compañeros.
	Comunicación oblicua transversal	Existen dificultades en la comunicación transversal, pues si bien la comunicación dentro de una misma área se ha mostrado eficiente, al desarrollarse entre distintas áreas existen dificultades de coordinación, planificación y retroalimentación.	A nivel de Dirección existe una coordinación bidireccional entre el personal basada en una comunicación continua. A nivel interdepartamental la comunicación transversal es débil.	En cuanto a la comunicación interdepartamental esta es débil y afecta la coordinación entre áreas. Esta situación se produce en parte debido a la falta de un proceso de comunicación transversal bien definido y documentado en el que se especifique las acciones de todo el proceso y los responsables que intervienen en el mismo.
	Evaluación de la comunicación	El gerente señala que es importante que la comunicación sea evaluada pero que la empresa adolece de procesos comunicacionales, indicadores y herramientas de evaluación de mensajes, sobre todo para la comunicación interna.	No se ha realizado ningún tipo de comunicación interna en la organización.	La evaluación es un elemento indispensable si se busca establecer un sistema de gestión de calidad para la comunicación interna, sin embargo esta no se ha realizado nunca. La falta de conocimiento sobre el estado actual de la comunicación interna hace más difícil el detectar los puntos que requieren mejorarse y formalizarse por lo que la

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
				evaluación debe ser implementada como una actividad recurrente en la comunicación interna.
Herramientas de la comunicación	Equipos de trabajo, Charlas/conferencias, instructivos de trabajo, Informes, Reuniones, Comités, Notas internas, Cartas al personal, Carteleras, Boletín / periódico / publicación / revista interna, buzones de sugerencias, correo electrónico, página web	<p>Sobre las herramientas de comunicación el gerente menciona que existe una subutilización de herramientas de tele presencia, sobre todo en comparación con la tecnología actual que ofrece el mercado, y en contraste la empresa requiere fortalecer este ámbito pues al momento opera en dos lugares y a futuro lo harán en cuatro lugares simultáneamente.</p> <p>Menciona también cuatro actores fundamentales para la determinación de las herramientas comunicacionales a utilizarse, los mecanismos de coordinación desde la gerencia, la gerencia administrativa que establece las reglas y parámetros de diálogo y comportamiento individual y colectivo, la dirección de TIC's que se encarga de la implementación de</p>	Existe interés en implementar herramientas de comunicación como una revista digital, charlas previas a las campañas, carteles, fotos y material informativo que actualmente no se utiliza. Las herramientas de comunicación actuales no facilitan mucho la difusión de la información empresarial pues se están limitando al uso del correo institucional que llega a un punto en el que la gente se cansa y deja de leer la información que se les envía. En el caso del contacto con los niveles superiores está el uso del Whatsapp, principalmente.	El uso de herramientas de comunicación interna es limitado y no responde a criterios de uso estratégicos. Para ambos entrevistados es necesario fortalecer el uso de tecnologías que permitan lograr una mayor facilidad y calidad en el manejo de la información interna.

CATEGORÍA	ELEMENTO	ENTREVISTADO 1 Gerente General	ENTREVISTADO 2 Director de Comunicación	ANÁLISIS
		tecnologías y la dirección de comunicación que desde hace pocos meses ha tratado de centrarse con mayor fuerza en la comunicación interna.		

Anexo 5. Cuestionario del Focus Group

Proceso de Comunicación

- ¿Cuál es la Misión y visión de la Empresa Pública Yachay EP. ¿A través de que herramienta de comunicación se ha difundido la filosofía de la empresa al resto de funcionarios?
- ¿Con qué periodicidad se planifica la comunicación en la Dirección de Comunicación?
- Existen documentos que regularicen a la gestión de la comunicación, ¿Cuáles son?
- ¿Yachay E.P. cuenta con un Plan de Comunicación Interna?
- ¿De qué forma el Plan de Comunicación Interna ayudará a mejorar la calidad de la comunicación que se imparte a través de los diversos canales comunicacionales?
- ¿En alguna ocasión la DC ha evaluado la comunicación que se imparte al público interno? ¿Por qué?
- Desde su punto de vista consideran que existe interacción entre los departamentos de la empresa.
- ¿Qué acciones emplea la Dirección de Comunicación con respecto a la satisfacción de las necesidades comunicacionales de sus públicos?

Canales de Comunicación

- Para informar al público interno sobre la gestión empresarial, generalmente que canales utilizan:

Canales formales

Canales informales

- Desde su punto de vista consideran que la comunicación en la empresa es fluida

Direccionalidad de la Comunicación

- Considera que los jefes inmediatos son receptivos a las propuestas y sugerencias de mejora.
- ¿Qué competencias desarrolla su jefe inmediato para mejorar el desempeño profesional de sus colaboradores?

¿Qué actividades realiza para mejorar la comunicación productividad?

Herramientas de Comunicación

- ¿Qué herramientas utiliza con mayor frecuencia la Dirección de Comunicación para informar al público interno?
¿Por qué utilizan esas herramientas?
- Algún momento se ha evaluado si las herramientas de comunicación informan adecuadamente a sus públicos.
- A continuación se encuentra una lista de las herramientas de comunicación seleccione que herramientas se podría implantar para la difusión de mensajes en la empresa. Ver listado

Preguntas claves

- ¿Qué beneficios comunicacionales se puede obtener al consolidar a la comunicación interna como un proceso?
- ¿Qué proponen ustedes para que la comunicación interna cumpla con estándares de calidad?
- ¿En qué ayudaría a estandarizar y difundir los procesos comunicacionales que la DC lleva a cabo?

Anexo 6. Análisis del Focus Group

Categoría	Elemento	Socióloga Directora de Comunicación	Diseñador Gráfico (Papelería Institucional)	Comunicadora (Productora de Contenidos)	Socióloga (Redes Sociales)	Comunicador (Producción audiovisual)	Comunicador (RR.PP)	Diseñador Gráfico (Branding / Marca)	Análisis
Proceso de comunicación	Identidad (Emisor)	No conoce la misión ni la visión La planificación de comunicación se realiza una vez por semana entre los coordinadores de áreas			Conoció la misión y visión en un evento empresarial	Reviso la misión y visión en la web	No la conoce pero menciona que si está en folletos internos	Si conoce la misión y visión empresarial por la experiencia y su labor, no por la aplicación de herramientas comunicacio nales	No existe una difusión amplia de la filosofía corporativa, y quienes la conocen lo han hecho sin que exista intervención de los niveles gerenciales, sino más bien por herramientas de comunicación actuales como la página web y folletos internos.
	Mensaje	El plan de comunicación interna no		Un plan de comunicación reforzaría y daría		Un plan de comunicación mejoraría la	El plan de comunicación será esencial	Un plan de comunicación n permitiría	No existe ningún tipo de planificación en

		existe, está en elaboración; existe un plan de comunicación estratégica en evaluación		impulso a la comunicación interna		organización de la información entre áreas, procesos más fluidos y eficientes	para mejorar la calidad de la comunicación interna al establecer estrategias para su gestión	fortalecer la cultura y la gestión administrativa financiera	comunicación implementada actualmente, pues la planificación semanal mencionada por los entrevistados es de carácter operativa y no a una planificación diseñada a partir de las necesidades y objetivos comunicacional es de la organización.
	Retroalimentación de la información	No ha existido evaluación	Mediante la evaluación se podría detectar la desorganización en cada área entre gerencia y dirección		Mediante la evaluación se evidenciarían problemáticas como determinar si el receptor está leyendo la información		Mediante la evaluación se podría obtener información sobre cómo se siente el personal sobre el rol que cumple en la empresa		La retroalimentación es nula actualmente pero muy necesaria para evidenciar situaciones relacionadas con la comunicación,

									como el alcance y efectividad de la misma
	Satisfacción de las Necesidades comunicacionales (Receptor)				En ocasiones existe una interacción demasiado informal que afecta la gestión y responsabilidades del cargo, a saltos en la cadena jerárquica	La interacción es débil y muchas veces el personal de una área no sabe a quién debe contactar para laborar coordinadamente con otra área		Como acciones para satisfacer las necesidades de los públicos internos se tiene el InfoYachay sin embargo el problema es que mucha gente no lee el boletín y lo elimina	Existe un nivel de interacción formal bajo entre los mandos medios y su personal a cargo, mientras que en ocasiones una interacción demasiado informal afecta la gestión, siendo necesario un planteamiento mediante procesos para la interacción en la organización
Canales de comunicación interna	Canales formales	Canales formales como el InfoYachay		No ha visto ninguna cartelera o afiches aunque es un medio para la comunicación formal	Afiches y carteleras aunque el problema es que no están ubicados en sitios que	Infoyachay y página web		Como canal informal se tiene el boca que es la forma en que muchas de	El uso de canales formales se ha limitado casi exclusivamente al informativo InfoYachay y al
	Canales informales								

					puedan ser visibles fácilmente			las noticias, inclusive netamente de la empresa, llegan al personal antes que por los medios formales	correo institucional, si bien parte del personal ha observado soportes gráficos estos adolecen de una falta de planificación en su elaboración y colocación.
Direccionalidad de la comunicación interna	Comunicación descendente	Señala que la comunicación tiene que ser fluida para el bienestar de los proyectos,					La comunicación si es fluida en relación con las actividades propuestas por la Dirección de Comunicación		La comunicación descendente es frecuente y fluida desde los mandos medios al personal a su cargo
	Comunicación ascendente	En ocasiones al personal del área de Comunicación se la considera como "carpinteros" y otras áreas no aceptan	En la Dirección de comunicación si existe una recepción de las propuestas por parte de los jefes	Existe apertura y consideración y un grado mayor de libertad para el profesional se desenvuelva sin restricciones	En campañas y proyectos interdepartamentales no existe el mismo grado de receptividad y apertura que			A nivel de Dirección la comunicación ascendente es alta, sin embargo, a nivel interdepartamental o con la alta	

		fácilmente las sugerencias en temas de imagen y comunicación	inmediatos		se presenta de forma interna en la Dirección de Comunicación				gerencia la interacción disminuye.
	Comunicación horizontal			Se promueve la labor en equipo y se motiva al personal				Existe apertura y confianza a más de respaldo por parte del jefe inmediato	La comunicación horizontal es positiva lo que está beneficiando a la comunicación interna y por ende a la coordinación entre equipos de trabajo.
	Comunicación oblicua transversal				Existe apoyo de todo el equipo lo que permite maximizar la productividad en las actividades de la Dirección de comunicación	Mediante la planificación semanal se coordina a partir de las necesidades y los recursos disponibles lo que agiliza la realización de los productos comunicacion	Existe una guía clara por parte de la directora lo que facilita el trabajo en equipo y la comunicación productiva	Se manejan estándares y formatos preestablecidos para maximizar la comunicación productiva	A nivel de comunicación productiva existen estándares diseñados para mejorar la eficiencia y eficacia, sin embargo la coordinación entre departamentos

						ales			aún necesita mejorar
Herramientas de la comunicación	Equipos de trabajo, Charlas/conferencias, instructivos de trabajo, Informes, Reuniones, Comités, Notas internas, Cartas al personal, Carteleras, Boletín / periódico / publicación / revista interna, buzones de sugerencias, correo electrónico, página web		Periódico		Material gráfico		Se los utiliza como herramientas estándares de acuerdo a su efectividad y en relación al mensaje	Web, redes sociales, Infos, canales informativos Youtube, Vimeo, Carteleras, pantallas	Existe una limitación alta en cuanto a herramientas de la comunicación utilizadas, o en otro caso, existe utilización pero no difusión ni socialización de estas.

Anexo 7. Cuestionario de preguntas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

INTRODUCCIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar si los procesos de comunicación interna de la empresa Pública Yachay EP cumplen con los estándares de calidad.

INSTRUCCIONES:

Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, escoja la alternativa que considere apropiada y seleccione la respuesta. No se detenga mucho en cada pregunta. Gracias por su participación.

CUESTIONARIO:

1. Usted conoce la filosofía corporativa de Yachay EP (misión, visión, valores, principios)
 - SÍ
 - NO

2. ¿Cree usted que la comunicación interna favorece a que el personal de la empresa conozca la Filosofía Corporativa?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. ¿Cree usted que ha recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. ¿Quién le comunicó la filosofía de la empresa?

- Directorio Empresarial
- Gerente General
- Gerente Técnico
- Gerente de Área
- Director/a de Área
- Analista Experto/a
- Técnico/a – Auxiliar
- Todos

5. ¿Las estrategias establecidas para alcanzar lo planteado en la filosofía empresarial fueron elaboradas por?

- Directorio Empresarial
- Gerente General
- Gerente Técnico
- Gerente de Área
- Director/a de Área
- Analista Experto/a
- Técnico/a – Auxiliar
- Todos

6. ¿Cree usted que ha contribuido en el cumplimiento de la filosofía de la empresa?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. ¿Usted planifica los procesos comunicacionales referentes a la temática de trabajo en su unidad?

- Sí
- NO

8. Usted conoce si existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación encaminadas a la socialización de las estrategias empresariales.

- Sí
- No

9. Existe en la empresa Pública Yachay EP documentos que regularicen a la comunicación interna. Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción.

- Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos
- Plan de Comunicación Interna
- Modelo de Proceso de Comunicación Interna
- Plan Operativo Anual
- Portafolio de servicios comunicacionales internos.
- Todos
- Ninguno
- Otros (Especifique)_____

10. ¿Los mensajes de la empresa son claros y concisos?

- Sí
- No

11. ¿La frecuencia con la que tiene intercambios de información y opinión con su jefe inmediato considera usted qué es?

- Suficiente
- Insuficiente

12. ¿Recibe información directamente de la dirección de comunicación de la empresa?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. La dirección de comunicación le ha preguntado su opinión acerca de la información interna empresarial que recibe, a través de las diferentes herramientas de comunicación

- Sí
- No

14. ¿Considera usted que existe evaluación de la comunicación entre los empleados de la empresa?

- Sí
- No

15. ¿Cree usted que existe interacción comunicacional en las diferentes direcciones o áreas de la empresa?
Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

Compañeros del departamento o dirección

	1	2	3	4	5
¿La comunicación es efectiva?					
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?					
¿Fluye adecuadamente la información?					
¿Considera que hay suficiente diálogo de información?					

Personal de otro departamento o dirección

	1	2	3	4	5
¿La comunicación es efectiva?					
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?					
¿Fluye adecuadamente la información?					
¿Considera que hay suficiente diálogo de información?					

16. ¿Considera usted que la información que recibe por parte de la dirección de comunicación de la empresa le permite cumplir con sus actividades y objetivos empresariales?

- Sí
- No

17. ¿Cree usted que recibe información de los cambios que genera la dirección de comunicación sobre la transmisión de información?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18. ¿Cree usted que la comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima

1	2	3	4	5
Totalmente insatisfecho	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho

19. ¿Cree usted que la comunicación entre los miembros de la empresa es fluida?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

20. ¿Usted conoce qué herramienta de comunicación debe usar para que una idea o sugerencia pueda aportar en mejora de la empresa y llegue hasta la persona responsable de esa área o dirección?

- SÍ
- NO

21. ¿A través de que canales de comunicación usted generalmente se entera de la gestión empresarial?

Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción.

Canales Formales	Publicaciones	Correo electrónico	Charlas	Redes sociales (Facebook, twitter)	Página Web
Canales Informales	Rumor				

22. ¿Cree usted que el ambiente comunicacional que emplea el gerente general con el público interno de la empresa impulsa al liderazgo?

- SÍ
- NO

23. ¿Usted considera que su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora?

Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

24. ¿Percibe a todo el Público interno de la empresa como un equipo de trabajo?

- SÍ
- NO

25. Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción. Su jefe inmediato impulsa que su personal logre:

- Trabajo en equipo
- Mejorar el rendimiento laboral
- Ser competitivo
- Creativo
- Innovador
- Trabajar con eficiencia y eficacia
- Todas
- Otras (Especifique)_____

26. ¿Alguna vez ha tenido una reunión en la cual se ha evaluado específicamente la comunicación interna de la empresa?

- Sí
- NO

Si su respuesta es afirmativa, cada cuánto tiempo tiene reuniones que evalúen específicamente la comunicación interna.

- A diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Cada seis meses
- Anual

27. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para interactuar mejor con sus compañeros?

Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción.

- Equipos de trabajo
- Charlas/conferencias
- Instructivos de trabajo
- Informes
- Reuniones
- Comités
- Notas internas
- Cartas al persona
- Carteleras
- Boletín/periódico/publicación/revista interna
- Buzones de sugerencias
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Página Web
- Otro (Especifique)_____

28. ¿Alguna vez se le han preguntado sobre el manejo adecuado de las herramientas de comunicación interna de la empresa?

- Sí

- o NO

Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia recibe información específicamente de comunicación interna

- o A diario
- o Semanal
- o Mensual
- o Trimestral
- o Cada seis meses
- o Anual

29. Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, si las herramientas de comunicación facilitan la difusión de la información empresarial

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

30. ¿Qué herramientas generalmente utiliza para comunicarse con su feje inmediato? Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción.

- o Charlas/conferencias
- o Instructivos de trabajo
- o Informes
- o Reuniones
- o Comités
- o Notas internas
- o Cartas al persona
- o Carteleras
- o Boletín/periódico/publicación/revista interna
- o Buzones de sugerencias
- o Correo electrónico
- o Página Web
- o Redes sociales
- o Otro (Especifique) _____

Anexo 8. Análisis de las Encuestas

CATEGORÍA: PROCESO DE COMUNICACIÓN

Elemento: Identidad (emisor), preguntas 1 a la 9

La mayoría conoce la filosofía corporativa de Yachay con un 79.7%; y el 71% está de acuerdo, y totalmente de acuerdo, en que la comunicación interna actual favorece la difusión de la misma. Sin embargo, solamente el 40% opina que recibe suficiente información sobre la filosofía empresarial.

Para el 28% fue el Director de área quien comunicó la filosofía empresarial, mientras que para el 24% fue el Gerente de área, mientras que en opinión de los encuestados las estrategias establecidas para alcanzar la filosofía empresarial fueron elaboradas por el Directorio empresarial (33.3%) y de forma conjunta entre los altos mandos y los mandos medios (28.8%).

Respecto a la contribución para la empresa el 74% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en haberlo hecho y el 72% dice planificar los procesos comunicacionales referentes a la temática de trabajo en su unidad.

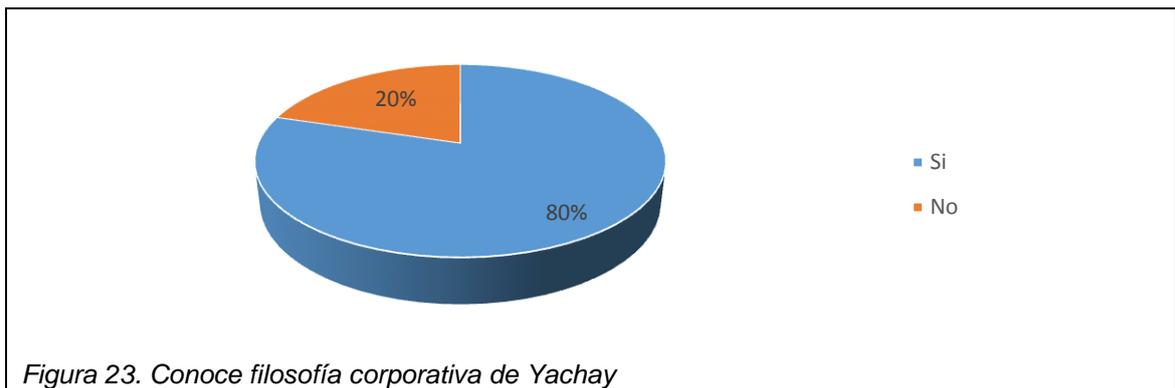
En cuanto a normativas u otro tipo de documentación regulatoria en comunicación el 54% dice no conocer estos instrumentos, y del porcentaje restante el 26% dice conocer el Plan Operativo Anual y un 25% considerar que existe un Plan de Comunicación Interna.

1) Usted conoce la filosofía corporativa de Yachay EP (misión, visión, valores, principios)

Tabla 29. Conoce filosofía corporativa de Yachay

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	259	79,7%
No	66	20,3%
TOTAL	325	100,0%

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

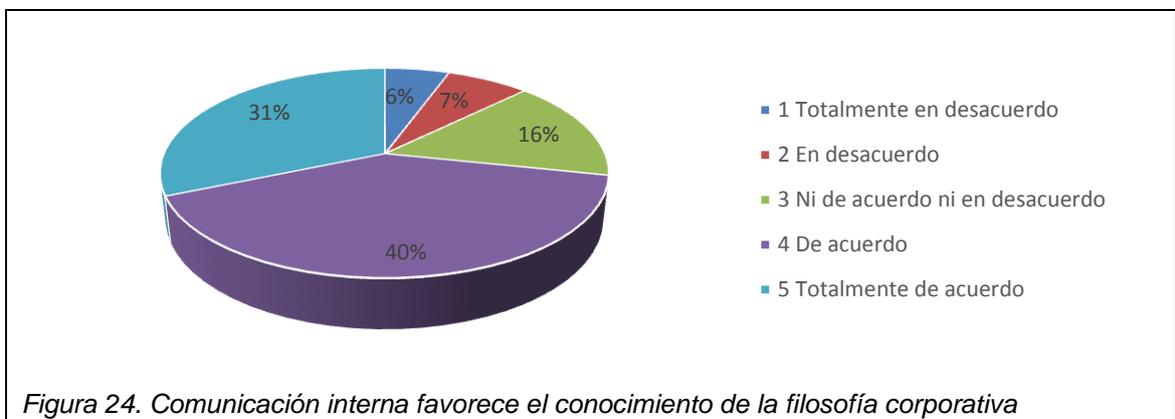


2) ¿Cree usted que la comunicación interna favorece a que el personal de la empresa conozca la Filosofía Corporativa?

Tabla 30. Comunicación interna favorece el conocimiento de la filosofía corporativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	18	5,5%
2 En desacuerdo	23	7,1%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	15,7%
4 De acuerdo	131	40,3%
5 Totalmente de acuerdo	102	31,4%
TOTAL	325	100,0%

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

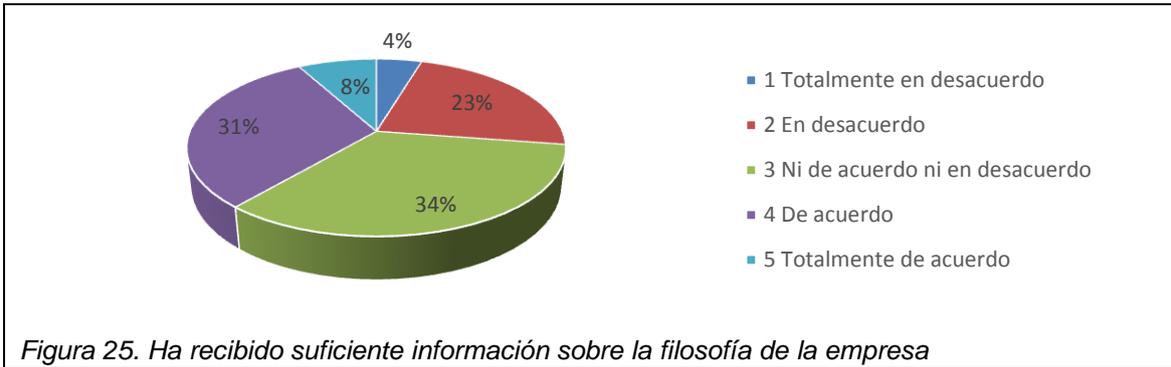


3) ¿Cree usted que ha recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa?

Tabla 31. Ha recibido suficiente información sobre la filosofía de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	15	4,6%
2 En desacuerdo	74	22,8%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	110	33,8%
4 De acuerdo	100	30,8%
5 Totalmente de acuerdo	26	8,0%
TOTAL	325	100,0%

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

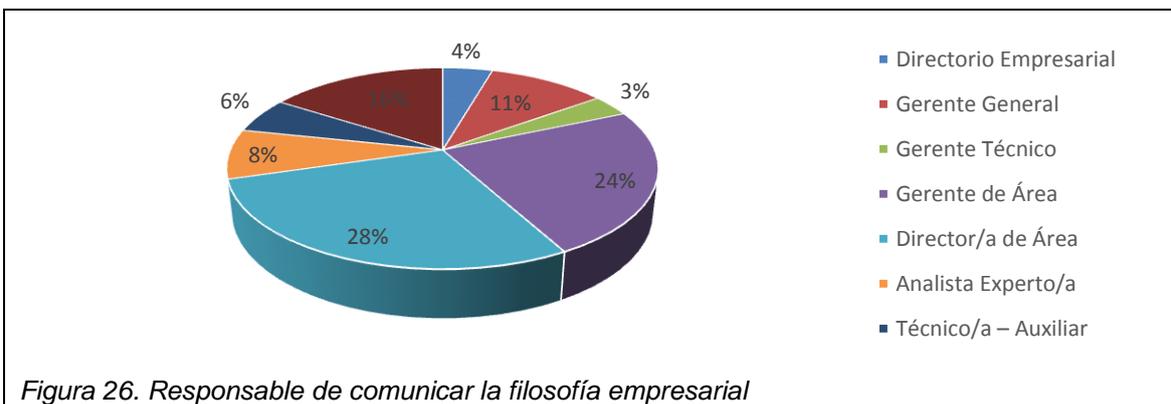


4) ¿Quién le comunicó la filosofía de la empresa?

Tabla 32. Responsable de comunicar la filosofía empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directorio Empresarial	14	4,5%
Gerente General	33	10,5%
Gerente Técnico	11	3,5%
Gerente de Área	74	23,6%
Director/a de Área	89	28,3%
Analista Experto/a	25	8,0%
Técnico/a – Auxiliar	18	5,7%
Todos	50	15,9%
TOTAL PARCIAL	314	100,0%
No responde	11	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

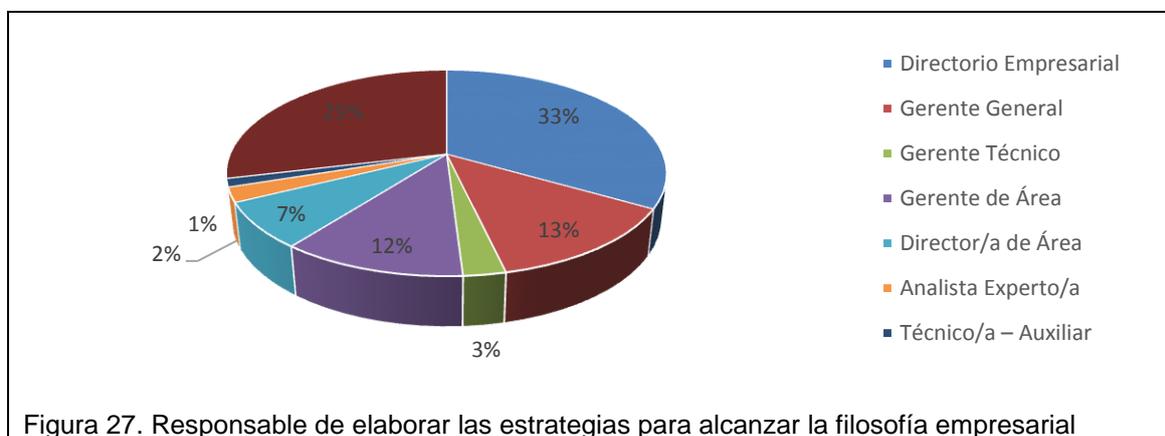


5) ¿Las estrategias establecidas para alcanzar lo planteado en la filosofía empresarial fueron elaboradas por?

Tabla 33. Responsable de elaborar las estrategias para alcanzar la filosofía empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directorio Empresarial	102	33,3%
Gerente General	40	13,1%
Gerente Técnico	8	2,6%
Gerente de Área	35	11,4%
Director/a de Área	22	7,2%
Analista Experto/a	7	2,3%
Técnico/a – Auxiliar	4	1,3%
Todos	88	28,8%
TOTAL	306	100,0%
No responde	19	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



6) ¿Cree usted que ha contribuido en el cumplimiento de la filosofía de la empresa?

Tabla 34. Ha contribuido al cumplimiento de la filosofía empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	12	3,7%
2 En desacuerdo	14	4,3%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	17,5%
4 De acuerdo	170	52,3%
5 Totalmente de acuerdo	72	22,2%
TOTAL	325	100,0%

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

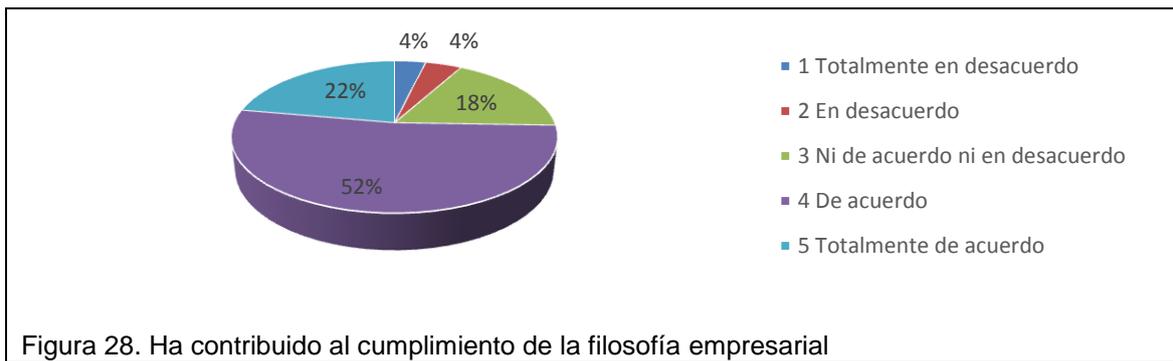


Figura 28. Ha contribuido al cumplimiento de la filosofía empresarial

7) ¿Usted planifica los procesos comunicacionales referentes a la temática de trabajo en su unidad?

Tabla 35. Planifica los procesos comunicacionales referentes a su unidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	233	72,1%
No	90	27,9%
TOTAL	323	100,0%
No responde	2	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



Figura 29. Planifica los procesos comunicacionales referentes a su unidad

8) ¿Conoce usted si existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación encaminadas a la socialización de las estrategias empresariales?

Tabla 36. Existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	149	46,0%
No	175	54,0%
TOTAL	324	100,0%
No responde	1	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

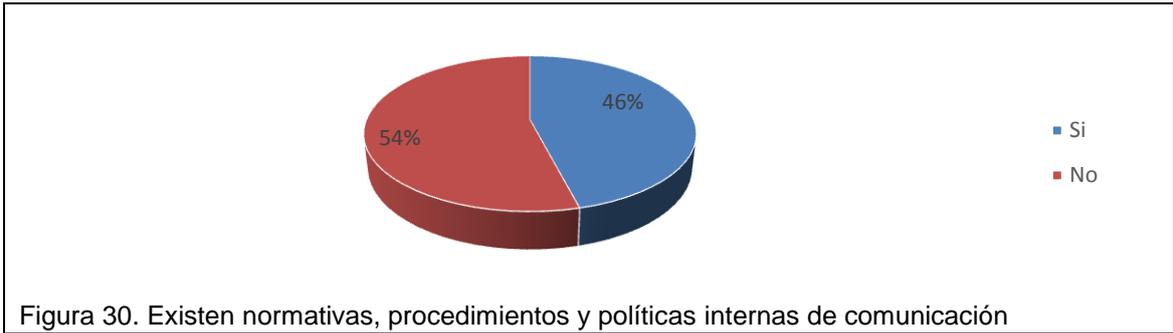


Figura 30. Existen normativas, procedimientos y políticas internas de comunicación

9) ¿Existe en la Empresa Pública Yachay EP documentos que regularicen a la comunicación interna? Seleccione su respuesta; recuerde que puede marcar más de una opción.

Tabla 37. Existes documentos para regularizar la comunicación interna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	% En relación a respuestas	% en relación a # encuestados**
Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos	56	13,3%	17%
Plan de Comunicación Interna	80	19,0%	25%
Modelo de Proceso de Comunicación Interna	35	8,3%	11%
Plan Operativo Anual	84	20,0%	26%
Portafolio de servicios comunicacionales internos.	28	6,7%	9%
Todos	52	12,4%	16%
Ninguno	71	16,9%	22%
Otro	14	3,3%	4%
TOTAL	420*	100,0%	

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple la frecuencia hace referencia al número de respuesta y no al número de encuestados.

**Se dividió la frecuencia de cada alternativa para 325 encuestados

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

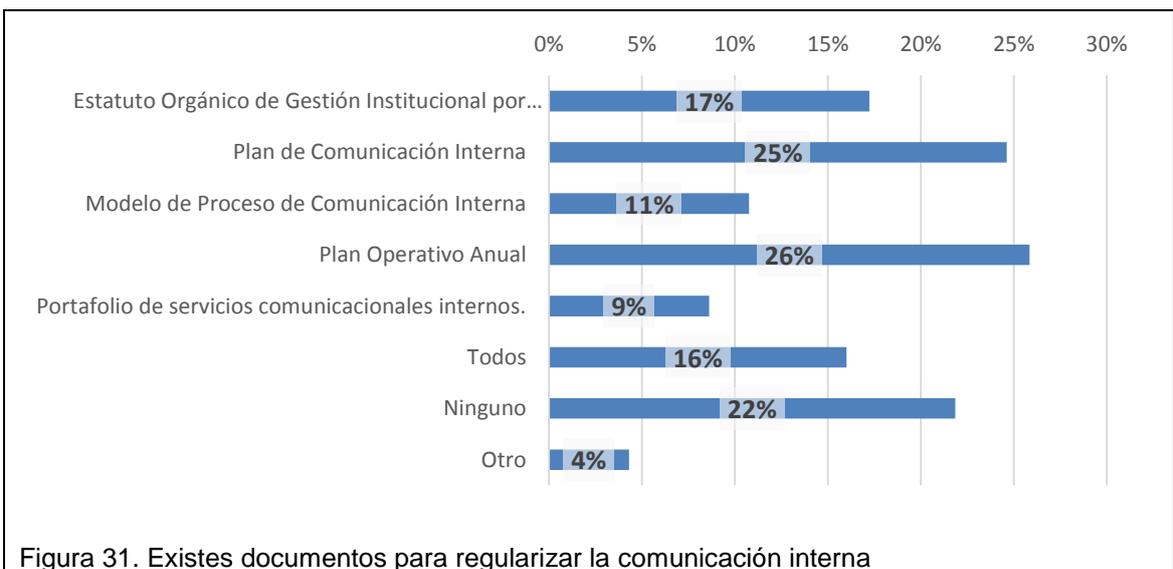


Figura 31. Existes documentos para regularizar la comunicación interna

CATEGORÍA: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Elemento: Mensaje, preguntas 10 a la 13

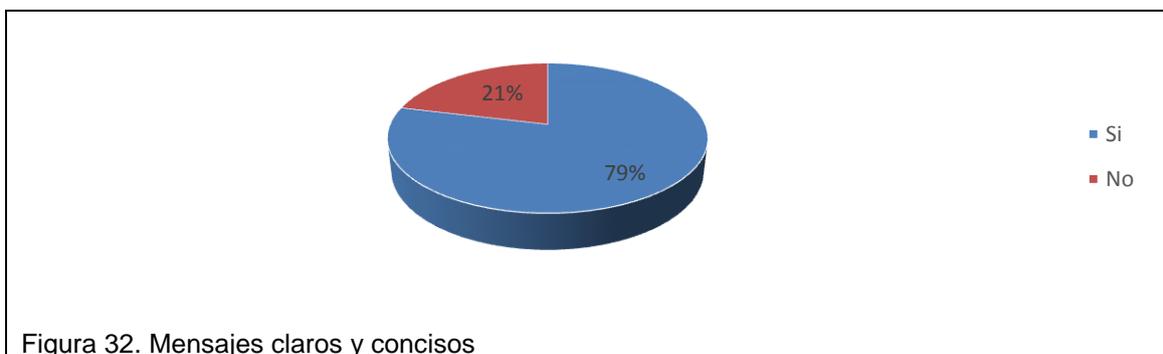
El 78.8% del personal encuestado indica que los mensajes de la empresa son claros y concisos. Y, a su vez, están de acuerdo en que el intercambio de información con el jefe inmediato es suficiente, según el 82% de encuestados. En cuanto a la información recibida directamente de la Dirección de Comunicación, el 61% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sí se lo hace. Sin embargo, el 80.6% relata que la Dirección de Comunicación nunca ha preguntado su opinión sobre la información interna empresarial.

10) ¿Los mensajes de la empresa son claros y concisos?

Tabla 38. Mensajes claros y concisos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	253	78,8%
No	68	21,2%
TOTAL	321	100,0%
No responde	4	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



11) ¿La frecuencia con la que tiene intercambios de información y opinión con su jefe inmediato considera usted que es?

Tabla 39. Frecuencia en el intercambio de información y opinión con mandos inmediatos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	265	82,0%
Insuficiente	58	18,0%
TOTAL	323	100,0%
No responde	2	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

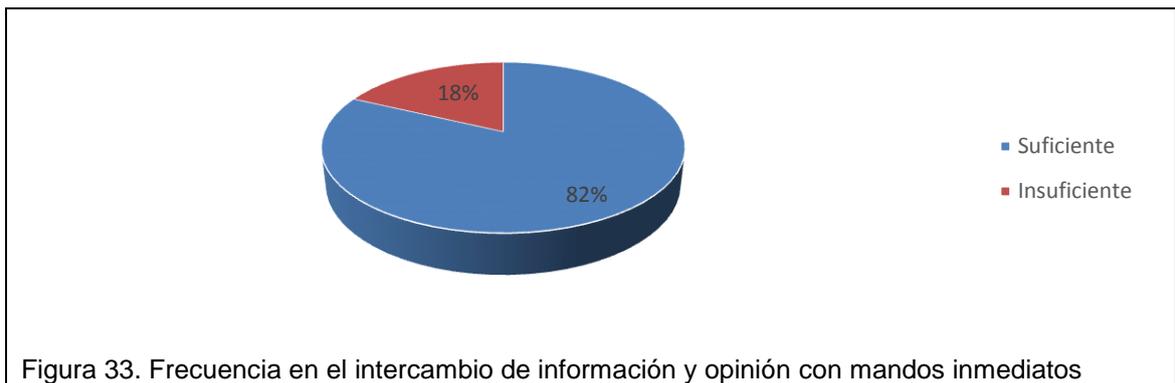


Figura 33. Frecuencia en el intercambio de información y opinión con mandos inmediatos

12) ¿Recibe información directamente de la Dirección de Comunicación de la empresa?

Tabla 40. Recibe información de la Dirección de Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	25	7,9%
2 En desacuerdo	29	9,1%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	69	21,7%
4 De acuerdo	155	48,7%
5 Totalmente de acuerdo	40	12,6%
TOTAL	318	100,0%
No responde	7	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

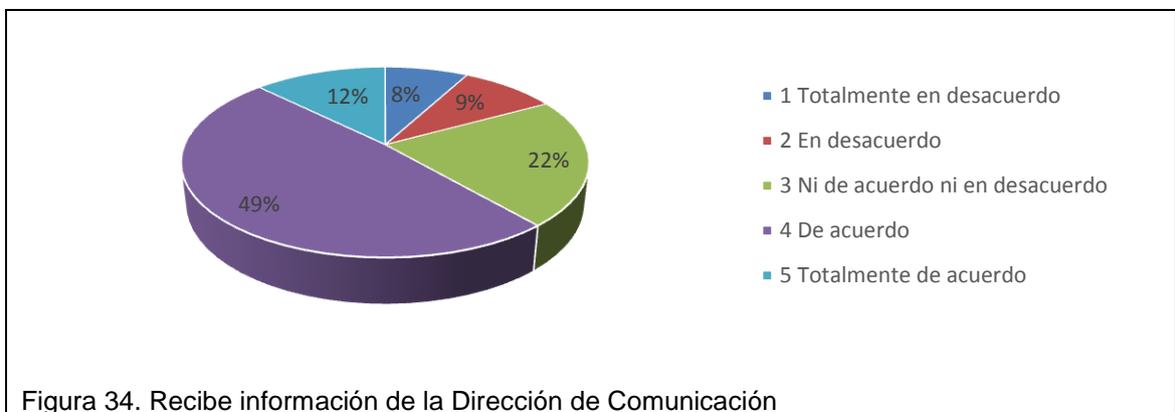


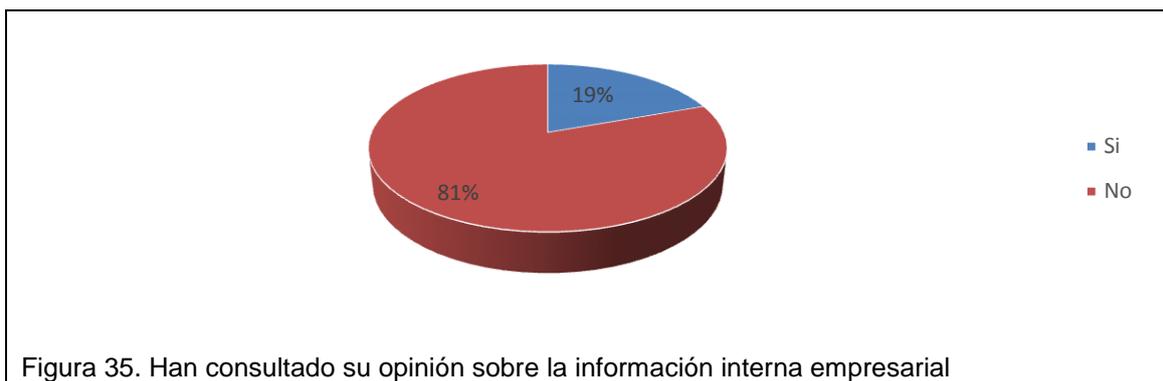
Figura 34. Recibe información de la Dirección de Comunicación

13) ¿La Dirección de Comunicación le ha preguntado su opinión acerca de la información interna empresarial que recibe, a través de las diferentes herramientas de comunicación?

Tabla 41. Han consultado su opinión sobre la información interna empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	19,4%
No	261	80,6%
TOTAL	324	100,0%
No responde	1	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



CATEGORÍA: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Elemento: Retroalimentación, preguntas 14 y 15

El 78% responde que no existe ninguna clase de evaluación entre los empleados de la empresa.

Respecto a la interacción comunicacional el personal del departamento de dirección está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación es efectiva (50%); mientras que el personal de otras áreas dice, en un 39% de casos, no estar de acuerdo ni en desacuerdo con este comentario. Solamente el 36% está de acuerdo con que es así. Un 62% del personal de comunicación opina que está claro a dónde se dirige la información mientras que solamente el 45% del personal en general opina de esta manera. El 52% del personal de la Dirección de Comunicación relata que fluye adecuadamente frente a un 34% del personal, que- en general- opina lo mismo; y el 47% del personal de comunicación dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que hay suficiente diálogo de información frente a un 33% del personal en general que opina de esta manera.

14) ¿Considera usted que existe evaluación de la comunicación entre los empleados de la empresa?

Tabla 42. Existe evaluación de la comunicación entre los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	72	22,4%
No	249	77,6%
TOTAL	321	100,0%
No responde	4	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

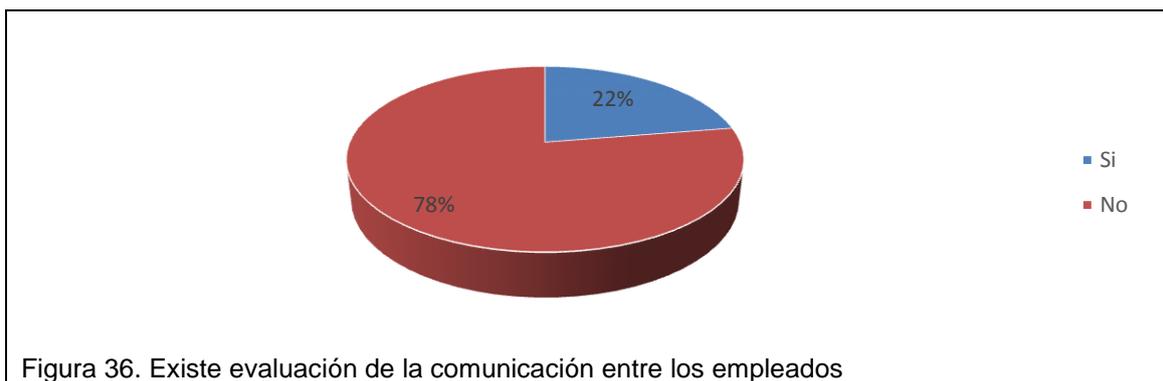


Figura 36. Existe evaluación de la comunicación entre los empleados

15) ¿Cree usted que existe interacción comunicacional en las diferentes direcciones o áreas de la empresa?

- Compañeros del departamento o dirección

Tabla 43. ¿La comunicación es efectiva?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	19	5,9%
2 En desacuerdo	34	10,5%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	109	33,6%
4 De acuerdo	114	35,2%
5 Totalmente de acuerdo	48	14,8%
TOTAL	324	100,0%
No responde	1	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

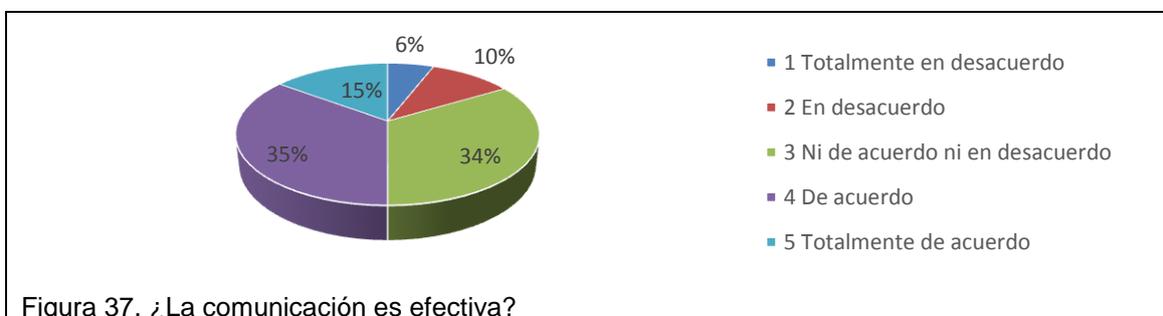


Figura 37. ¿La comunicación es efectiva?

Tabla 44. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	10	3,1%
2 En desacuerdo	30	9,3%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	26,1%
4 De acuerdo	114	35,4%
5 Totalmente de acuerdo	84	26,1%
TOTAL	322	100,0%
No responde	3	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



Tabla 45. ¿Fluye adecuadamente la información?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	10	3,1%
2 En desacuerdo	51	15,9%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	94	29,3%
4 De acuerdo	115	35,8%
5 Totalmente de acuerdo	51	15,9%
TOTAL	321	100,0%
No responde	4	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

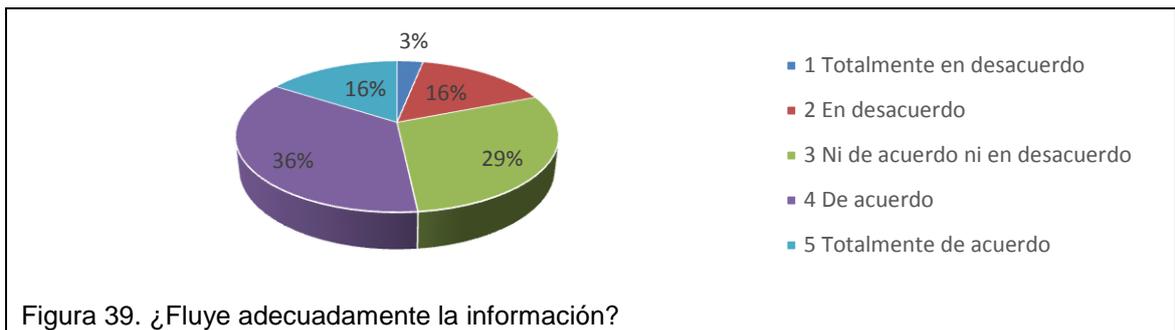
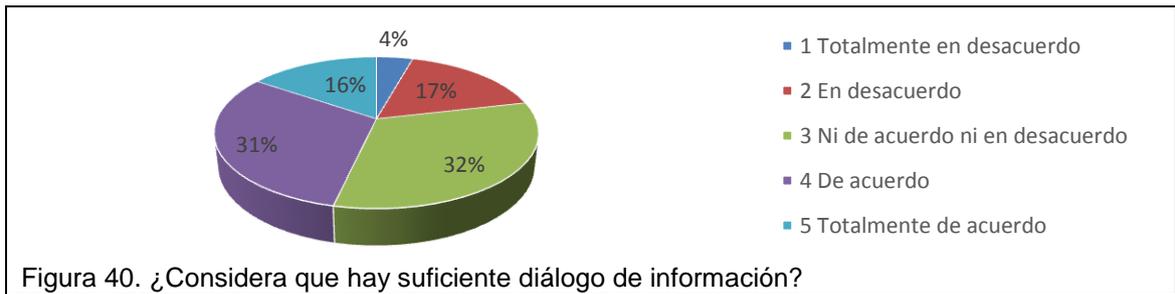


Tabla 46. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	14	4,3%
2 En desacuerdo	55	17,0%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	104	32,2%
4 De acuerdo	100	31,0%
5 Totalmente de acuerdo	50	15,5%
TOTAL	323	100,0%
No responde	2	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



- Personal de otro departamento o dirección

Tabla 47. ¿La comunicación es efectiva?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	22	6,9%
2 En desacuerdo	58	18,2%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	123	38,7%
4 De acuerdo	94	29,6%
5 Totalmente de acuerdo	21	6,6%
TOTAL	318	100,0%
No responde	7	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

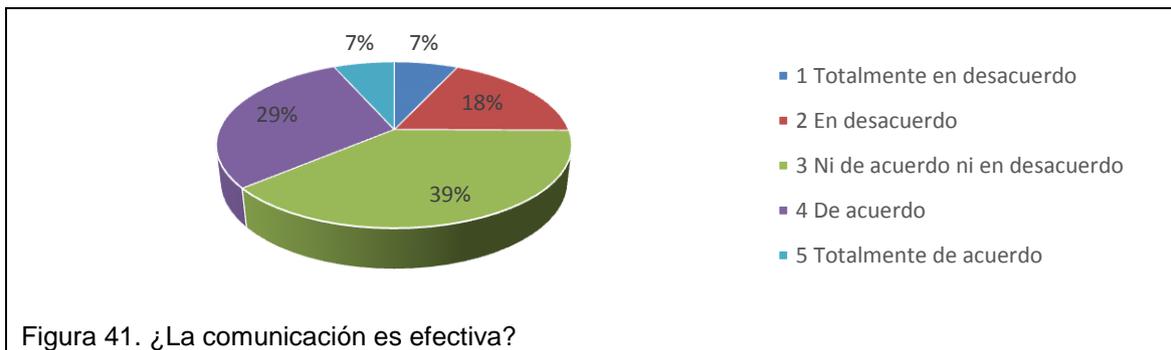


Tabla 48. ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	14	4,4%
2 En desacuerdo	45	14,2%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	117	37,0%
4 De acuerdo	94	29,7%
5 Totalmente de acuerdo	46	14,6%
TOTAL	316	100,0%
No responde	9	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

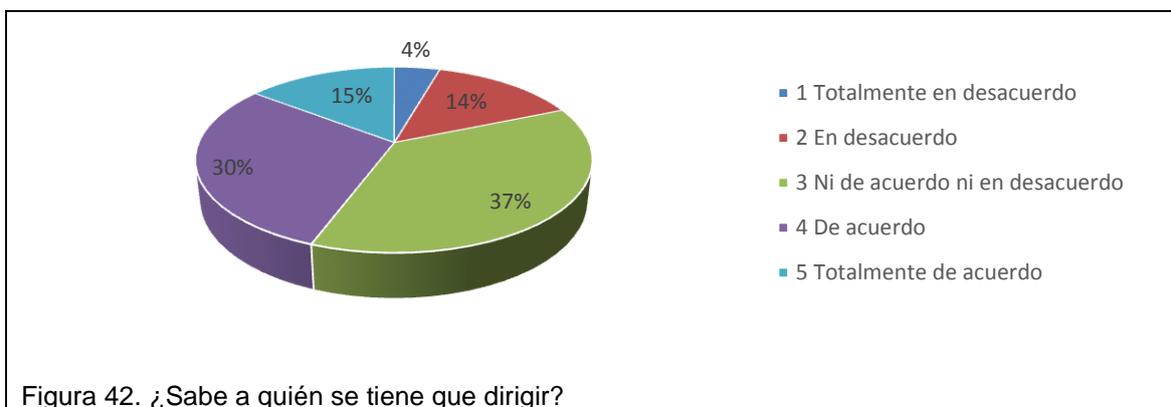


Tabla 49. ¿Fluye adecuadamente la información?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	16	5,1%
2 En desacuerdo	69	21,8%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	124	39,2%
4 De acuerdo	86	27,2%
5 Totalmente de acuerdo	21	6,6%
TOTAL	316	100,0%
No responde	9	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

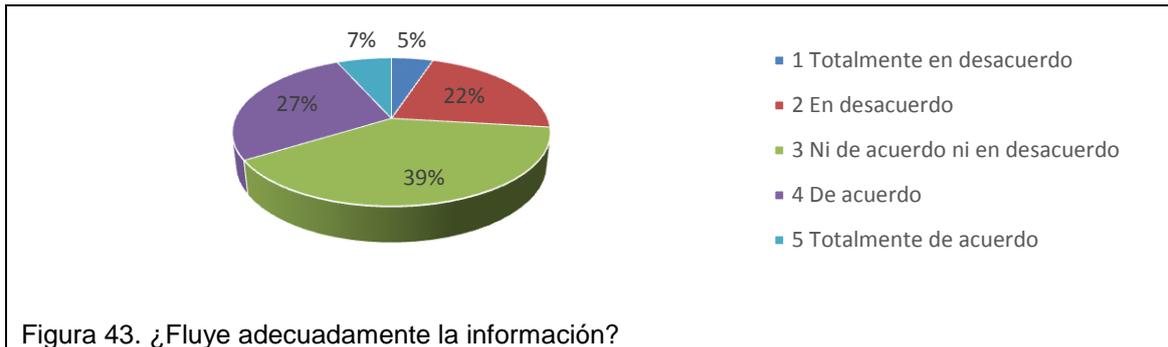
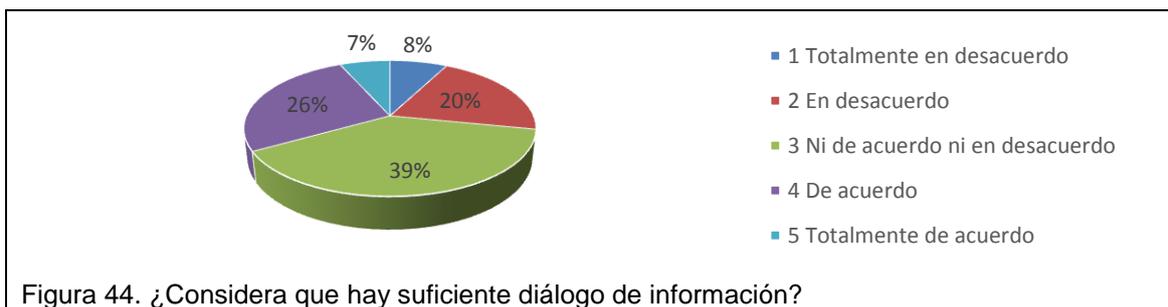


Tabla 50. ¿Considera que hay suficiente diálogo de información?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	24	7,6%
2 En desacuerdo	65	20,6%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	122	38,6%
4 De acuerdo	84	26,6%
5 Totalmente de acuerdo	21	6,6%
TOTAL	316	100,0%
No responde	9	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



CATEGORÍA: PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Elemento: Satisfacción de las necesidades, preguntas 16 a la 18

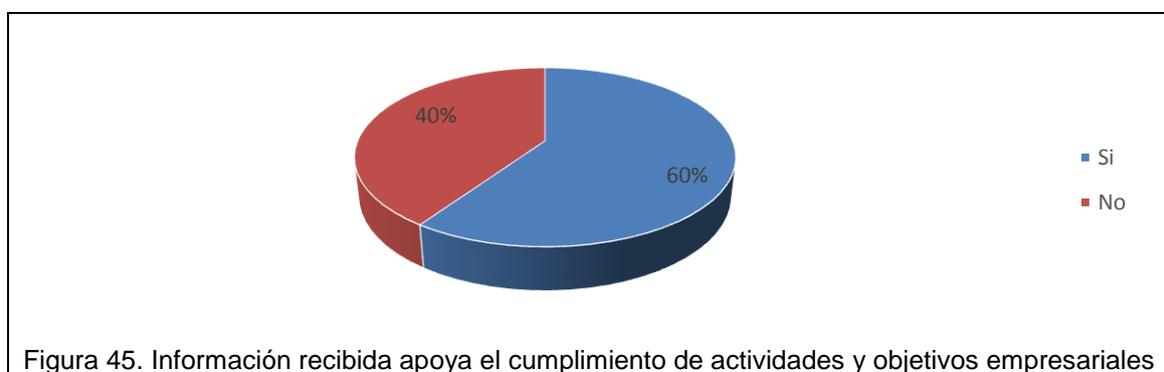
El 60% menciona que la información recibida desde la Dirección de Comunicación le permite cumplir con sus actividades, y el 47% opina que recibe información de los cambios que realiza la Dirección de Comunicación sobre la trasmisión de la información. Por último, el 83% coincide en que la comunicación en la empresa facilita las relaciones con el personal.

16) ¿Considera usted que la información que recibe por parte de la Dirección de Comunicación de la empresa le permite cumplir con sus actividades y objetivos empresariales?

Tabla 51. Información recibida apoya el cumplimiento de actividades y objetivos empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	190	59,6%
No	129	40,4%
TOTAL	319	100,0%
No responde	6	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



17) ¿Cree usted que recibe información de los cambios que genera la dirección de comunicación sobre la trasmisión de información?

Tabla 52. Recibe información de los cambios realizados por la Dirección de Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	27	8,3%
2 En desacuerdo	50	15,4%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	94	29,0%
4 De acuerdo	129	39,8%
5 Totalmente de acuerdo	24	7,4%
TOTAL	324	100,0%
No responde	1	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

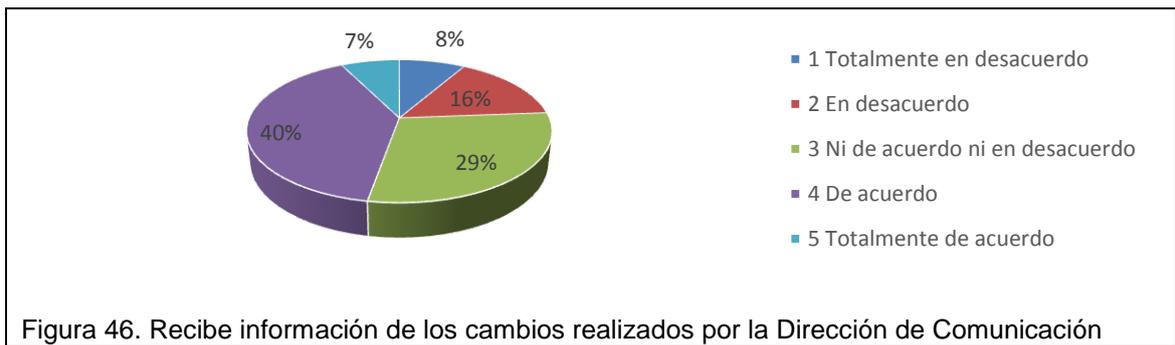


Figura 46. Recibe información de los cambios realizados por la Dirección de Comunicación

18) ¿Cree usted que la comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa?

Tabla 53. La comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	10	3,2%
2 En desacuerdo	7	2,2%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	11,5%
4 De acuerdo	129	41,1%
5 Totalmente de acuerdo	132	42,0%
TOTAL	314	100,0%
No responde	11	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

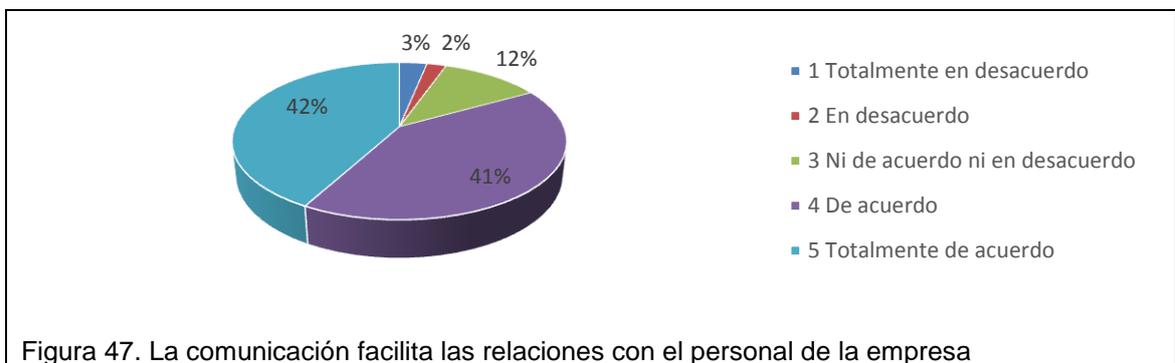


Figura 47. La comunicación facilita las relaciones con el personal de la empresa

CATEGORÍA: CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Elemento: Canales Formales e Informales, preguntas 19 a la 21

Un 44% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la comunicación entre miembros de la empresa es fluida, mientras que el 53% dice no conocer que herramienta debe utilizar para que sus ideas o sugerencias lleguen al responsable. En cuanto a los canales más frecuentes el 45.3% dice manejar el correo electrónico; y el 28% señala haberse informado mediante el rumor.

19) ¿Cree usted que la comunicación entre los miembros de la empresa es fluida?

Tabla 54. Comunicación entre los miembros de la empresa es fluida

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	15	4,7%
2 En desacuerdo	40	12,6%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	122	38,4%
4 De acuerdo	122	38,4%
5 Totalmente de acuerdo	19	6,0%
TOTAL	318	100,0%
No responde	7	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

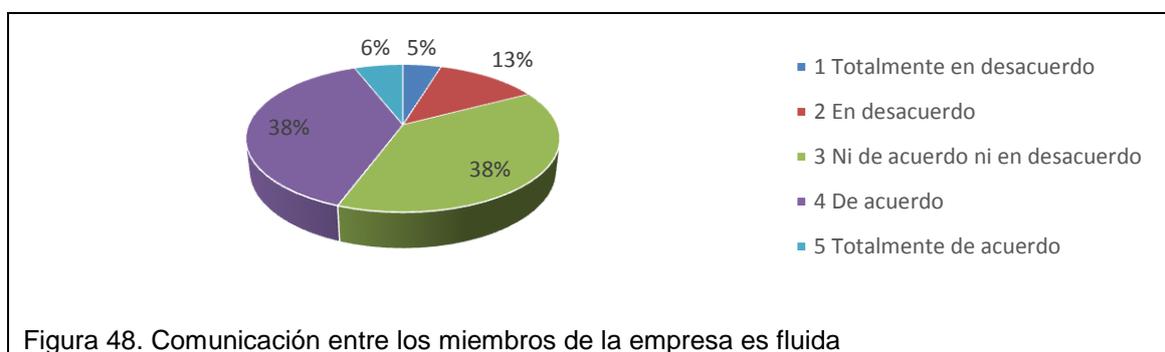


Figura 48. Comunicación entre los miembros de la empresa es fluida

20) ¿Usted conoce qué herramienta de comunicación debe usar para que una idea o sugerencia pueda aportar en mejora de la empresa y llegue hasta la persona responsable de esa área o dirección?

Tabla 55. Conocimiento de la herramienta de comunicación a utilizarse para el manejo de información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	147	46,8%
No	167	53,2%
TOTAL	314	100,0%
No responde	11	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

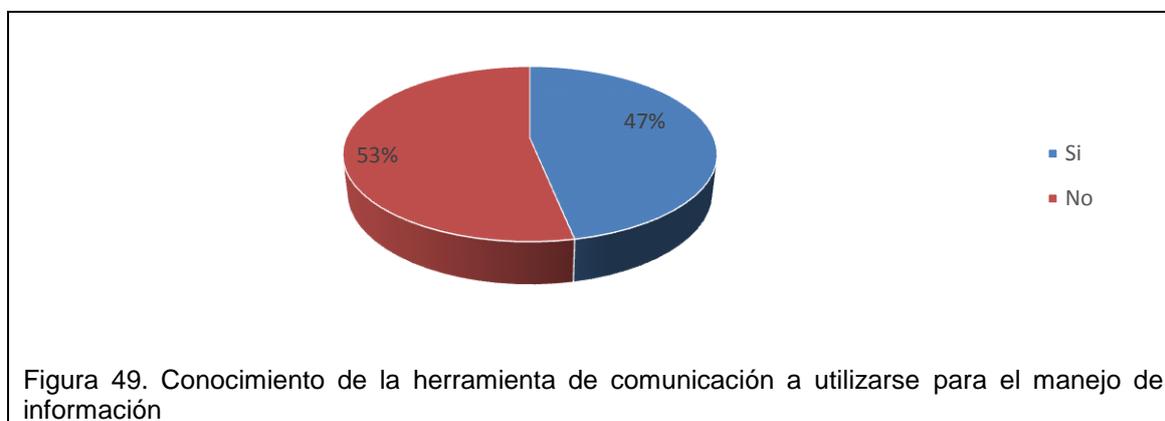


Figura 49. Conocimiento de la herramienta de comunicación a utilizarse para el manejo de información

21) ¿A través de que canales de comunicación usted generalmente se entera de la gestión empresarial?

Tabla 56. Canales de comunicación utilizados en la gestión empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	% En relación a respuestas	% en relación a # encuestados*
Publicaciones	24	5,3%	7,4%
Correo electrónico	204	45,3%	62,8%
Charlas	14	3,1%	4,3%
Redes Sociales	59	13,1%	18,2%
Página Web	23	5,1%	7,1%
Rumor	126	28,0%	38,8%
TOTAL	450*	100,0%	

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple la frecuencia hace referencia al número de respuesta y no al número de encuestados.

**Se dividió la frecuencia de cada alternativa para 325 encuestados

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

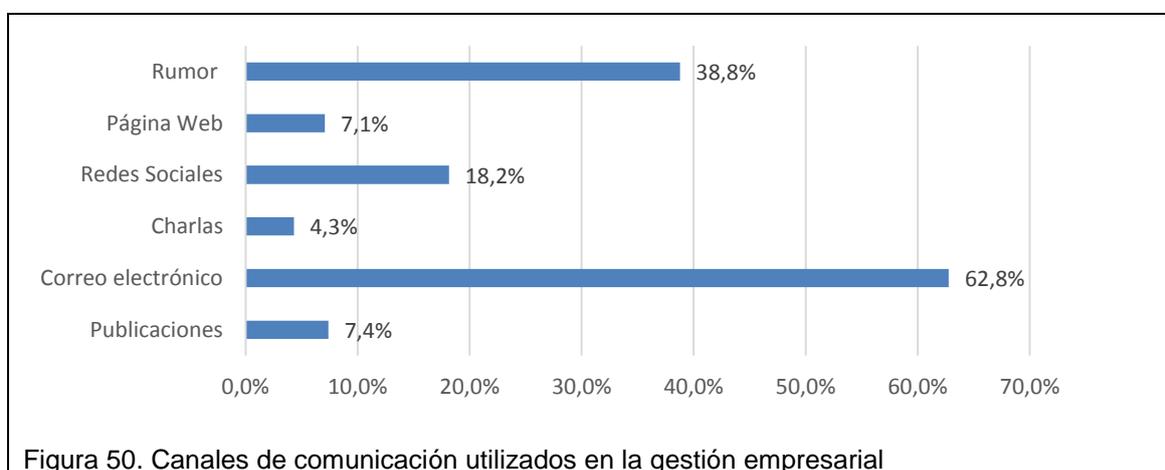


Figura 50. Canales de comunicación utilizados en la gestión empresarial

CATEGORÍA: DIRECCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Elemento: Direccionalidad, preguntas 22 a la 26

El 77% está de acuerdo en que el ambiente comunicacional empleado por el gerente general impulsa el liderazgo. En cuanto a comunicación ascendente, un 77% coincide en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que en su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias. El 69.3% percibe al público interno en general como un equipo de trabajo. Respecto a la comunicación oblicua, el 54% opina que el jefe inmediato impulsa el trabajo en equipo, mientras que el 38% señala que su jefe inmediato lo impulsa a trabajar con eficiencia y eficacia. El 79.6% indica no haber sido evaluado de forma

específica, mientras que el 20% que dice sí haber sido evaluado responde una frecuencia semanal en el 34% de casos.

22) ¿Cree usted que el ambiente comunicacional que emplea el gerente general con el público interno de la empresa impulsa al liderazgo?

Tabla 57. Ambiente comunicacional impulsa al liderazgo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Si	244	77,2%	
No	72	22,8%	
TOTAL	316	100,0%	
No responde	9		
TOTAL	325		

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

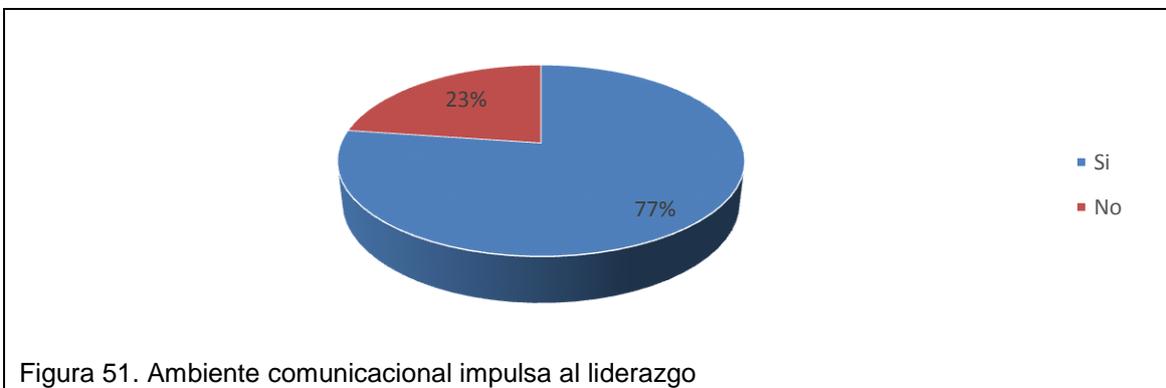


Figura 51. Ambiente comunicacional impulsa al liderazgo

23) ¿Usted considera que su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora?

Tabla 58. Su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
1 Totalmente en desacuerdo	12	3,7%	
2 En desacuerdo	13	4,0%	
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	15,5%	
4 De acuerdo	136	42,1%	
5 Totalmente de acuerdo	112	34,7%	
TOTAL	323	100,0%	
No responde	2		
TOTAL	325		

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

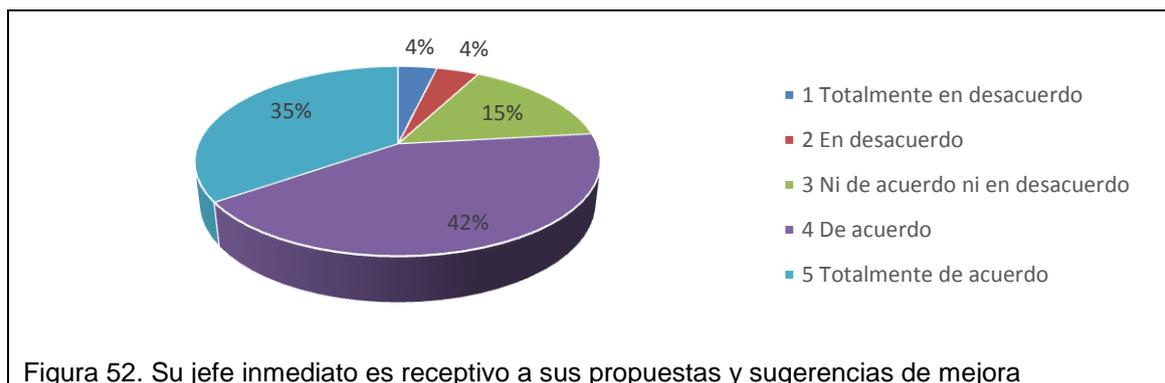


Figura 52. Su jefe inmediato es receptivo a sus propuestas y sugerencias de mejora

24) ¿Percibe a todo el Público interno de la empresa como un equipo de trabajo?

Tabla 59. Percibe al público interno como en equipo de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	224	69,3%
No	99	30,7%
TOTAL	323	100,0%
No responde	2	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

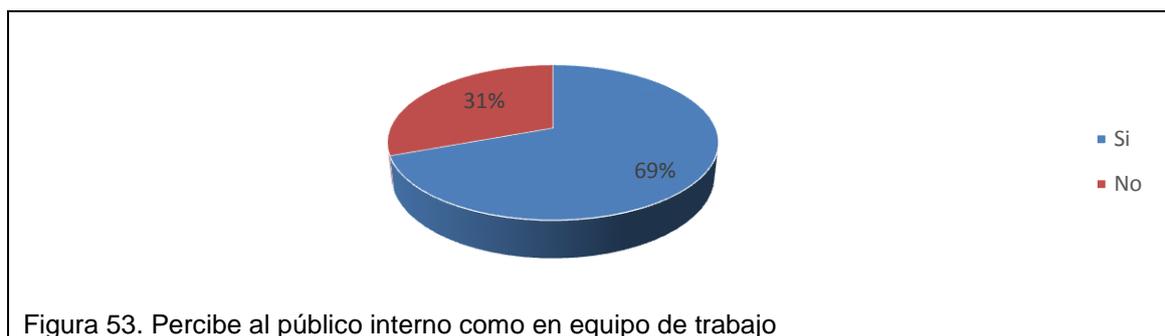


Figura 53. Percibe al público interno como en equipo de trabajo

25) Seleccione su respuesta, recuerde que puede marcar más de una opción. Su jefe inmediato impulsa que su personal logre:

Tabla 60. Jefe inmediato impulsa en el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	% En relación a respuestas	% en relación a # encuestados**
Trabajo en equipo	177	20,7%	54%
Mejorar el rendimiento laboral	118	13,8%	36%
Ser competitivo	89	10,4%	27%
Creativo	119	13,9%	37%
Innovador	95	11,1%	29%
Trabajar con eficiencia y eficacia	124	14,5%	38%
Todas	122	14,3%	38%
Otras	12	1,4%	4%
TOTAL	856*	100,0%	263,4%

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple la frecuencia hace referencia al número de respuesta y no al número de encuestados.

**Se dividió la frecuencia de cada alternativa para 325 encuestados

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

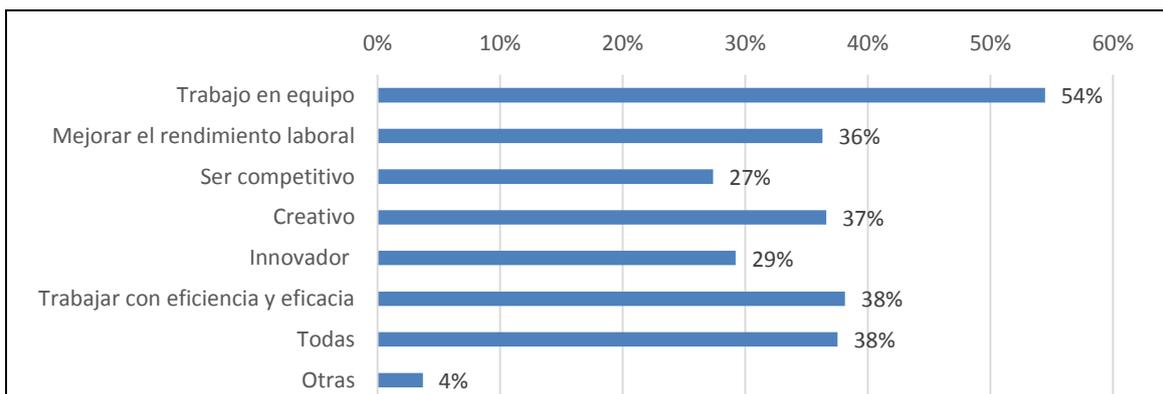


Figura 54. Jefe inmediato impulsa en el personal

26) ¿Alguna vez ha tenido una reunión en la cual se ha evaluado específicamente la comunicación interna de la empresa?

Tabla 61. Se ha evaluado la comunicación interna de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	20,4%
No	253	79,6%
TOTAL	318	100,0%
No responde	7	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

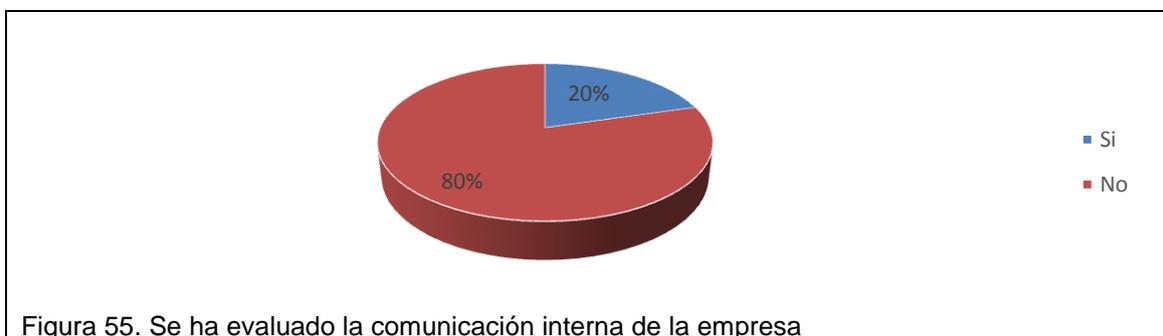


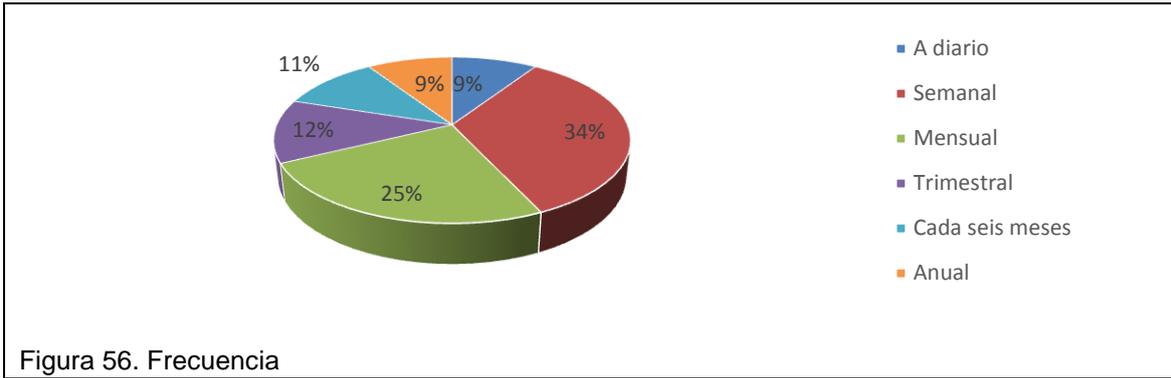
Figura 55. Se ha evaluado la comunicación interna de la empresa

Tabla 62. Frecuencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A diario	6	9,2%
Semanal	22	33,8%
Mensual	16	24,6%
Trimestral	8	12,3%
Cada seis meses	7	10,8%
Anual	6	9,2%
TOTAL	65*	100,0%

*Esta pregunta fue respondida solamente por quienes respondieron 'si' a la pregunta 26

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



CATEGORÍA: HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN

Elemento: Herramientas de la comunicación, preguntas 27 a la 30

Como herramientas de comunicación, que al personal le gustaría que se implementen o mejoren, están el 54% que señala a los equipos de trabajo, un 36% a charlas o conferencias, y porcentajes del 30% mencionan por igual a boletín, periódico, revista interna, buzón de sugerencias; un 37% menciona la página web. Por otra parte, el 83% indica que nunca se le ha consultado sobre el manejo adecuado de las herramientas de comunicación interna. Mientras que el 17% restante indica que se lo preguntaron de forma diaria; según el 23%, semanal; en el 27% de casos, mensual; en el 18% de respuestas y el resto de porcentajes indican frecuencias mayores al trimestre. También cabe señalar que el 46% dice estar de acuerdo; y el 38% totalmente de acuerdo en que las herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial. Por último, entre las herramientas de comunicación más utilizadas para que el personal se comunique con su jefe inmediato se puede mencionar al correo electrónico como la más frecuente con un 74%, las reuniones en un 64% de casos, a equipos de trabajo en el 45%, a informes en el 30%, charlas o conferencias en el 28% y redes sociales con el 25%, el resto de canales no supera el 10% de utilización con excepción de notas internas que alcanza un 1%.

27) ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para interactuar mejor con sus compañeros?

Tabla 63. Herramientas de comunicación de interés

ALTERNATIVA	Frecuencia	% En relación a respuestas	% en relación a # encuestados**
Equipos de trabajo	177	11,5%	54%
Charlas/conferencias	118	7,6%	36%
Instructivos de trabajo	89	5,8%	27%
Informes	90	5,8%	28%
Reuniones	91	5,9%	28%
Comités	92	6,0%	28%
Notas internas	93	6,0%	29%
Cartas al personal	94	6,1%	29%
Carteleras	95	6,2%	29%
Boletín/periódico/publicación interna	96	6,2%	30%
Buzón de sugerencias	97	6,3%	30%
Correo electrónico	98	6,4%	30%
Redes sociales	99	6,4%	30%
Página Web	119	7,7%	37%
Otro	95	6,2%	29%
TOTAL	1543	100,0%	

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple, la frecuencia hace referencia al número de respuesta y no al número de encuestados.

**Se dividió la frecuencia de cada alternativa para 325 encuestados

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

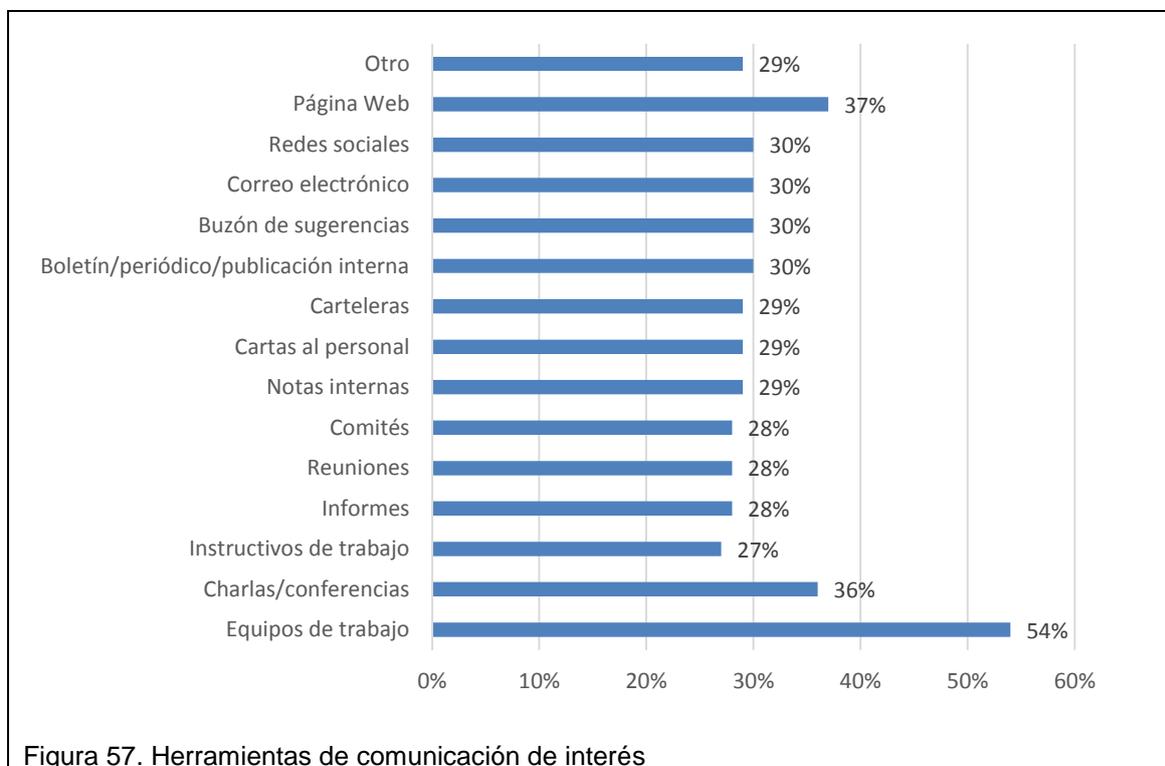


Figura 57. Herramientas de comunicación de interés

28) ¿Alguna vez se le ha preguntado sobre el manejo adecuado de las herramientas de comunicación interna de la empresa?

Tabla 64. Se le ha preguntado por el manejo de las herramientas de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	17,5%
No	264	82,5%
TOTAL	320	100,0%
No responde	5	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

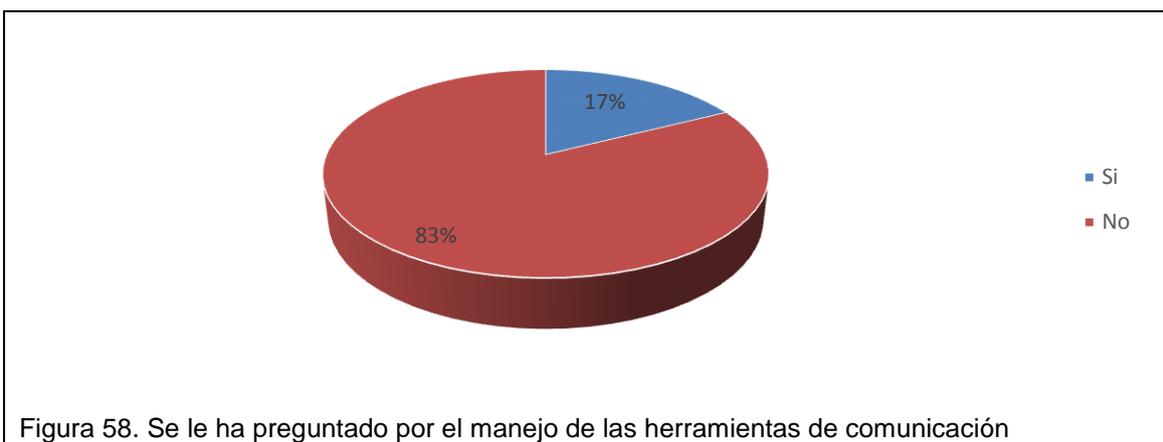


Figura 58. Se le ha preguntado por el manejo de las herramientas de comunicación

Si su respuesta es afirmativa: ¿con qué frecuencia recibe información específicamente de comunicación interna?

Tabla 65. Frecuencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A diario	13	23,2%
Semanal	15	26,8%
Mensual	10	17,9%
Trimestral	9	16,1%
Cada seis meses	5	8,9%
Anual	4	7,1%
TOTAL	56*	100,0%

*Esta pregunta fue respondida solamente para quienes contestaron 'si' en la pregunta 28

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización

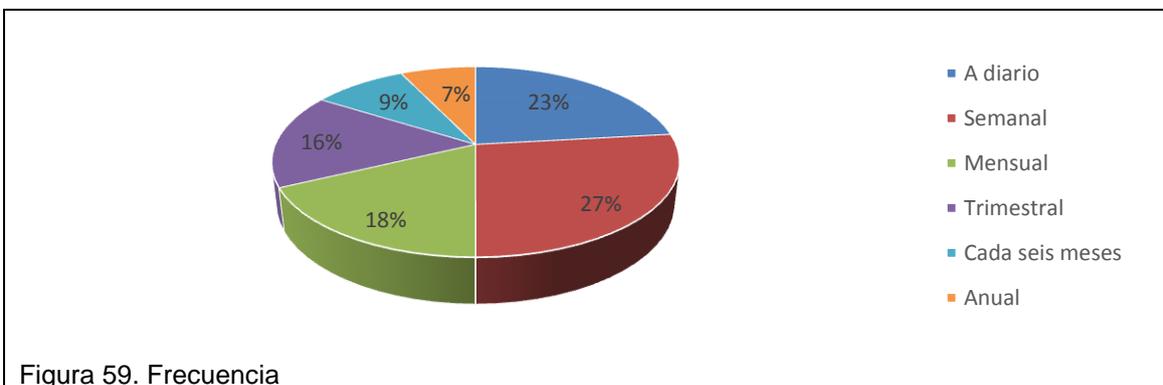


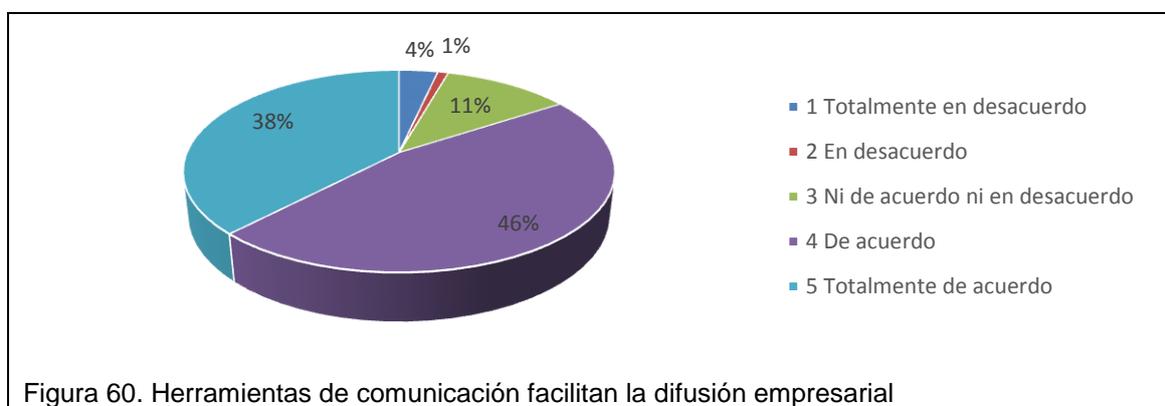
Figura 59. Frecuencia

29) Califique del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, si las herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial.

Tabla 66. Herramientas de comunicación facilitan la difusión empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Totalmente en desacuerdo	11	3,5%
2 En desacuerdo	3	0,9%
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	11,4%
4 De acuerdo	147	46,4%
5 Totalmente de acuerdo	120	37,9%
TOTAL	317	100,0%
No responde	8	
TOTAL	325	

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



30) ¿Qué herramientas generalmente utiliza para comunicarse con su jefe inmediato?

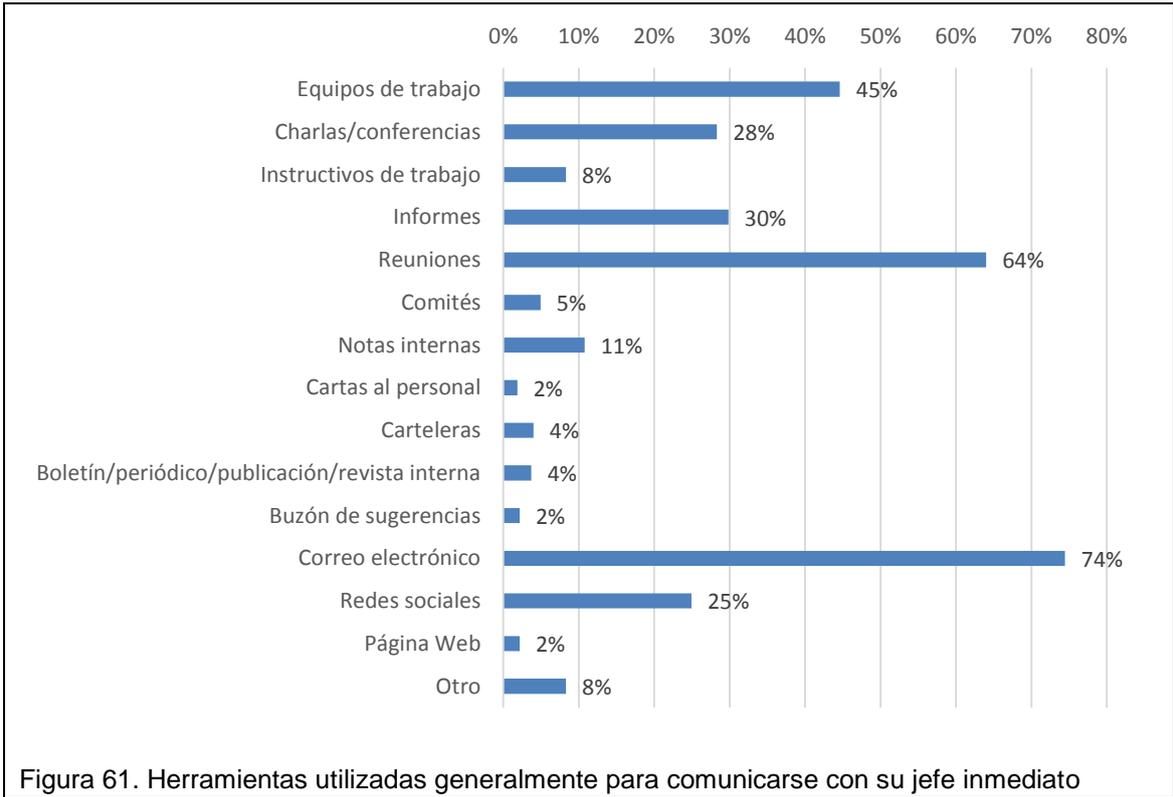
Tabla 67. Herramientas utilizadas generalmente para comunicarse con su jefe inmediato

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	% En relación a respuestas	% en relación a # encuestados**
Equipos de trabajo	145	14,3%	45%
Charlas/conferencias	92	9,1%	28%
Instructivos de trabajo	27	2,7%	8%
Informes	97	9,6%	30%
Reuniones	208	20,5%	64%
Comités	16	1,6%	5%
Notas internas	35	3,4%	11%
Cartas al personal	6	0,6%	2%
Cartelera	13	1,3%	4%
Boletín/periódico/publicación/revista interna	12	1,2%	4%
Buzón de sugerencias	7	0,7%	2%
Correo electrónico	242	23,8%	74%
Redes sociales	81	8,0%	25%
Página Web	7	0,7%	2%
Otro	27	2,7%	8%
TOTAL	1015*	100,0%	

*Al ser una pregunta de respuesta múltiple la frecuencia hace referencia al número de respuesta y no al número de encuestados.

**Se dividió la frecuencia de cada alternativa para 325 encuestados

Fuente: encuesta realizada a personal de la organización



Anexo 9. Ejemplificación de Aplicación del Proceso de Comunicación Interna

Caso: La Gerencia General de Yachay Empresa Pública va a implementar una campaña para la reducción en el uso de papel y otros recursos como parte de su gestión medio ambiental. Para esto ha elaborado los lineamientos y el mensaje básico que desean comunicar.

- **PROCESO GESTIÓN DE CONTENIDOS:**

- La Dirección de Comunicación recepta la solicitud de la Gerencia General.
- Revisa los contenidos receptados siendo éstos solamente un escrito básico.
- Determina los públicos que recibirán los mensajes internos, en este caso todo el personal interno. También, determina los canales por los que se difundirán los contenidos: plataformas digitales, pantallas de información internas.
- Al determinar que requieren elaborarse contenidos adicionales, éstos pasan al personal encargado de pulir los mensajes y armar contenidos para una campaña interna.
- Después de estos ser aprobados por el Director de Comunicación pasan a ser analizados si requieren diseño gráfico.
- Los contenidos pasan al proceso de Diseño de Productos Creativos.
- Se realiza un informe y se transfiere a la Gerencia General.

- **PROCESO DISEÑO DE PRODUCTOS CREATIVOS**

- Recepta los lineamientos diseñados para la creación de productos creativos. (CONTENIDO, LAY OUT INSTITUCIONAL, OBJETIVOS, PRESUPUESTO, MEDIOS)
- El diseñador gráfico / multimedia toma los lineamientos y propone diversas alternativas de diseños en medios digitales para la campaña medioambiental. (DIGITAL: INTRANET

TRADICIONALES: CARTELERA, ROLL UP, STICKERS, BASUREROS, SEÑALÉTICA)

- El Director de Comunicación revisa las propuestas y aquellas aprobadas pasan a ser diseñadas digitalmente.
- Se considera la posibilidad de requerir un producto audiovisual. En este caso no se requiere de este soporte, por lo que se emite un informe para la evaluación del proceso y se evalúa – posteriormente- la utilidad del diseño.
- Los lineamientos de la campaña pasan al proceso de Relaciones Públicas para la realización de eventos de concienciación sobre el medio ambiente.
- Los productos creativos pasan al proceso de medios de comunicación para su difusión. (PRODUCCIÓN EN PROVEEDORES EXTERNOS).

- **PROCESO RELACIONES PÚBLICAS**

- Con los lineamientos de la campaña para el medio ambiente, la Dirección de Comunicación realiza un plan de acciones (CHARLA DE LANZAMIENTO DE CAMPAÑA, DELEGACIÓN POR DEPARTAMENTOS -DE UN MES- DE SER VOCEROS DE LA CAMPAÑA)
- La Gerencia general revisa el plan de acciones; y, al no requerirse cambios, éstos se aprueban y pasan a la Gerencia Financiera
- La Gerencia financiera revisa el presupuesto pero este se excede por lo que solicita cambios a la Dirección de Comunicación.
- La Dirección de Comunicación realiza los cambios en el plan de acciones de RRPP y lo presenta de nuevo a la Gerencia General y a la Gerencia Financiera para su aprobación.
- El plan se aprueba y se contratan los proveedores para los eventos, en este caso el personal para la comida y sonido, pues se planifica una presentación interna con charlas sobre la

protección al medio ambiente y los cambios a realizarse de manera interna.

- Se lleva a cabo el evento y se realizan sondeos posteriores para evaluar el evento.
- Se emite el informe final.

- **PROCESO MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

- Se reciben los productos comunicacionales. Al requerirse difusión digital se remiten los lineamientos a la Dirección de Sistemas Informáticas para que gestionen la subida de contenidos a la Intranet y otras plataformas. (PROGRAMACIÓN EN INTRANET Y PÁGINA WEB)
- No se requieren soportes físicos pero sí se requiere la publicación de los contenidos, en pantallas de información, dentro de la institución.
- Se publican los contenidos y se emite el informe final

- **EVALUACIÓN DE CALIDAD**

- Con los informes emitidos, en cada proceso, se calculan los indicadores y se determina la factibilidad de éstos.
- Se aplican las acciones correctivas y preventivas necesarias.

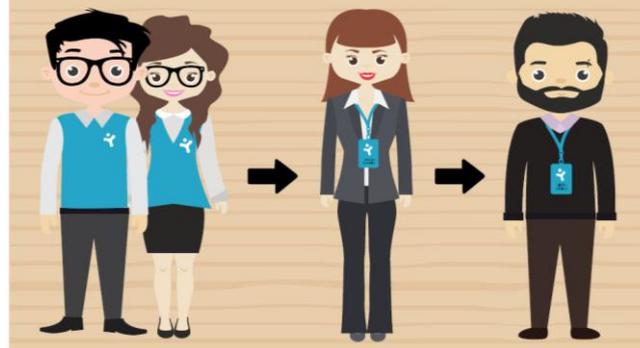
Anexo 10. Imágenes del video sobre la Aplicación del Proceso de Comunicación Interna



Determina los públicos y canales por los que se difundirán los mensajes.



Pasa a personal encargado de de contenido y diseño gráfico.



PROCESO DE GESTIÓN DE CONTENIDO



PROCESO: DISEÑO DE PRODUCTOS CREATIVOS

Recepta los lineamientos diseñados para la creación de productos creativos.



CONTENIDO
MANUAL DE MARCA
LAY OUT DE CAMPAÑA
OBJETIVOS
PRESUPUESTO
MEDIOS

Propuesta de alternativas de diseños en medios para la compañía medioambiental.

ROLL UP
MERCHANDISING
BASUREROS
SEÑALÉTICA



Propuesta de alternativas de diseños en medios para la compañía medioambiental.



Los productos comunicacionales son aprobados por la Directora de Comunicación.



APROBADO

Los productos creativos pasan al proceso de medios de comunicación para su difusión



PROCESO DE GESTIÓN DE CONTENIDO



PROCESO: DISEÑO DE PRODUCTOS CREATIVOS



PROCESO: RELACIONES PÚBLICAS

La Dirección de Comunicación realiza un plan de acción de relaciones públicas.

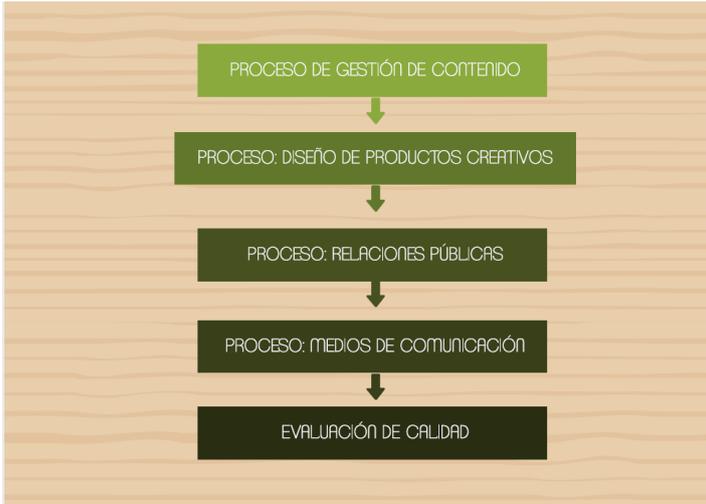
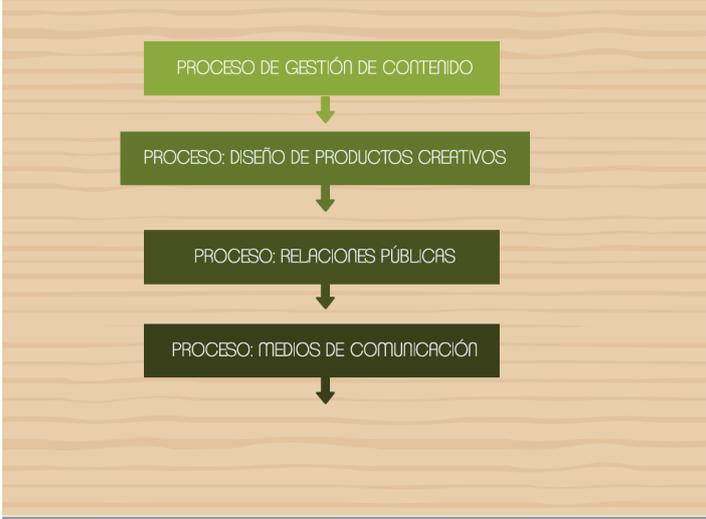


CHARLA DE LANZAMIENTO DE CAMPAÑA

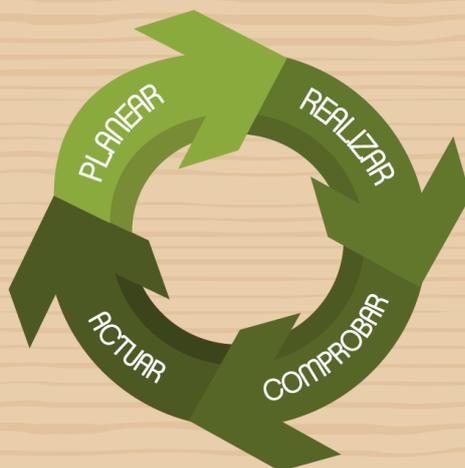


DELEGACIÓN ENCARGADA MES DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN





Con los informes emitidos en cada proceso se calculan los indicadores y se determina la factibilidad de estos.



Anexo 11. Diseño de Productos Comunicacionales para la Aplicación del Proceso de Comunicación Interna







En Yachay RECICLAMOS

YO
EN YACHAY

**ÚNETE Y
CUIDEMOS
JUNTOS
NUESTRO
HOGAR**

Noti
ÁRE

15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

COMUNICADO N° 037/16

INFO YACHAY

Estimados compañeros y
compañeras:

Les invitamos a unirse a
la campaña

“ Yo reciclo en YACHAY”.

Participemos clasificando
la basura en los basure-
ros con su respectivo
color.

www.ciudadayachay.com

