

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

**SISTEMA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
CASO DE ESTUDIO INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA**



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH**

---

**Escola de Doctorat**

**Autora:**

**Dr. (c) Mónica Gracia Villar**



**SISTEMA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
CASO DE ESTUDIO INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA**



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH**

**Escola de Doctorat**

**Autora:**

**Dr. (c) Mónica Gracia Villar**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA  
BARCELONA, ESPAÑA**

**Director:**

**Dr. José Manuel Figueroa González**

**Codirectores:**

**Dr. Federico Fernández Díez**

**Dr. Ernesto Negrín Sosa**

**Programa de Doctorado de Ingeniería de Proyectos:  
Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y Comunicación.**

**Departamento de Proyectos de Ingeniería  
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona**

**Barcelona, Noviembre 2013**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Doctora por la Universidad Politécnica de Cataluña**



## **AGRADECIMIENTOS**

*Expreso mi más sincero agradecimiento a mis directores de tesis, Dr. José Manuel Figueroa, por su enorme apoyo, orientación y dedicación, a Dr. Federico Fernández y Dr. Ernesto Negrín.*

*Agradezco a todo el personal del Instituto Nacional del Niño y la Familia por su tiempo, paciencia y colaboración.*



## **DEDICATORIA**

*A mi querida familia, a mi esposo y a mis hijas, Paula y Martina.*

*A la memoria de mi padre.*





## RESUMEN

La dinámica presente en el entorno, en el cual están insertadas las organizaciones, en esta época de globalización, con una notable incidencia en la forma de gestionar sus procesos esenciales, hace necesario disponer de sistemas de Comunicación hacia lo interno de las organizaciones, que apoyen los procesos de dirección, y a su vez alerten sobre señales que impliquen cambios necesarios que permitan corregir su rumbo estratégico.

La Comunicación en este contexto se visualiza como uno de los ejes fundamentales de las organizaciones como sistemas integrados; facilitando la necesaria coordinación y múltiples interconexiones que apoyan y orientan el accionar del capital humano en todos sus niveles y ámbitos de decisión, y ofrece una significativa contribución al desempeño exitoso del núcleo operativo como generador de los productos y servicios que sustentan la razón de ser de la organización.

Es por esto que adquiere significativa importancia el diseño de instrumentos de gestión para enfrentar este desafío, y dentro de este contexto el diagnóstico de la Comunicación Interna; como un soporte sustancial en el funcionamiento exitoso de las organizaciones, con su contribución a disminuir la incertidumbre y facilitar información necesaria sobre los aspectos que influyen en su desempeño, constituyendo una de las vías que contribuyen al logro de una mayor efectividad en el logro de las metas de las organizaciones.

Consecuentemente con lo antes señalado, esta investigación consiste en diseñar y aplicar un sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna, en una organización con una marcada orientación social, como es el Instituto Nacional del Niño y la Familia, atendiendo a la significativa relevancia que cada vez más adquiere la Comunicación, como parte de los procesos directivos a todos los niveles institucionales. Para ello, se han empleado los instrumentos de gestión más avanzados y actualizados en las investigaciones científicas en esta importante temática, contextualizados al objeto de estudio práctico seleccionado.

## **ABSTRACT**

The present dynamics in the environment, in which the organizations are inserted, in this globalization time, with a remarkable incidence in the form of negotiating their essential processes, makes necessary to have systems of Communication toward the internal of the organizations that support the address processes, and in turn alert on signs that they imply necessary changes that allow to correct its strategic direction.

The Communication in this context is visualized like one of the fundamental axes, of the organizations like integrated systems; facilitating the necessary coordination and multiple interconnections that support and they guide working of the human capital in all their levels and environments of decision, and offers a significant contribution to the successful acting of the operative nucleus as generator of the products and services that sustain the reason of being of the organization.

It is for this reason that the Communication acquires significant importance the design of administration instruments to face this challenge, and inside this context the diagnosis of the Internal Communication; as a substantial support in the successful operation of the organizations, with their contribution to diminish the uncertainty and to facilitate necessary information on the aspects that influence in their acting, constituting one of the roads that contribute to the achievement of a bigger effectiveness in the achievement of the goals of the organizations.

Consequently with the before signal, this investigation consists on to design and to apply a system for the diagnosis of the Internal Communication, in an organization with a marked social orientation, like it is the National Institute the Children and the Family, assisting to the significant relevance that more and more acquires the Communication, like part from the directive processes to all the institutional levels. For it, the most advanced administration instruments have been used and upgraded in the scientific investigations in this important thematic, focused to the object of selected practical study.

# SUMARIO

1. Introducción .....	1
2. Marco teórico .....	4
2.1. Comunicación en las organizaciones. Aspectos generales .....	4
2.1.1. Introducción .....	4
2.1.2. Teoría de la comunicación .....	4
2.1.3. Conceptualización de la comunicación .....	13
2.1.4. Funciones de la comunicación .....	19
2.1.5. Modelos para el estudio de la comunicación .....	20
2.1.6. Principales modelos o paradigmas en el estudio de la comunicación .....	22
2.1.7. Tipos de comunicación .....	36
2.1.8. Comunicación organizacional .....	45
2.1.9. Resumen del capítulo .....	66
3. Comunicación interna en las organizaciones .....	67
3.1. Introducción .....	67
3.2. Comunicación interna .....	67
3.3. Redes de comunicación interna .....	69
3.4. Flujos y canales de comunicación interna .....	70
3.5. Tipos de mensajes de comunicación interna .....	73
3.6. Gestión de la comunicación interna .....	74
3.7. Liderazgo y comunicación interna .....	76

3.8. Tendencias actuales de la comunicación interna .....	81
3.9. Sistemas de comunicación interna .....	82
3.10. Resumen del capítulo .....	85
4. Diseño metodológico de la investigación .....	86
4.1. Caracterización del tema .....	86
4.2. Problema de investigación .....	86
4.3. Objetivos .....	87
4.3.1. Objetivo general .....	87
4.3.2. Objetivos específicos .....	87
4.4. Preguntas de investigación .....	87
4.5. Justificación .....	88
4.6. Definición del tipo de investigación .....	89
4.7. Hipótesis .....	89
4.8. Detectar la variable a investigar .....	89
4.8.1. Definición conceptual de la variable .....	89
4.8.2. Definición real de la variable .....	89
4.8.3. Definición operacional de la variable .....	90
4.9. Diseño de investigación .....	90
4.10. Población y muestra .....	91
4.11. Técnicas de apoyo a la investigación .....	92
4.12. Descripción del sistema para el diagnóstico de la comunicación interna .....	93

4.13. Resumen del capítulo .....	96
5. Evidencia empírica .....	97
5.1. Introducción .....	97
5.2. Caracterización del Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA) .....	97
5.3. Análisis de los resultados .....	101
5.4. Conclusiones y contrastación de la hipótesis .....	135
5.5. Recomendaciones .....	140
6. Bibliografía .....	141
7. Anexos .....	154
7.1. Anexo n° 1 .....	154
7.2. Anexo n° 2 .....	155
7.3. Anexo n° 3 .....	163
7.4. Anexo n° 4 .....	163
7.5. Anexo n° 5 .....	205
7.5.1. Puntos de partida para la gestión de la comunicación interna .....	205



## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Funciones en que se expresa la comunicación .....	20
Figura 2. Representación gráfica del modelo de Shannon y Weaver .....	23
Figura 3. Representación gráfica del modelo de Lasswell .....	25
Figura 4. Representación gráfica del modelo de Schramm .....	27
Figura 5. Efectos del mensaje en el receptor individual o colectivo según el modelo de Schramm .....	27
Figura 6. Representación gráfica del modelo dialéctico sistémico de Martín Serrano .....	31
Figura 7. Funciones de la Comunicación no verbal en la interacción comunicativa .....	39
Figura 8. Categorías para clasificar a la comunicación .....	42
Figura 9. Características esenciales de la Comunicación escrita .....	44
Figura 10. Funciones inherentes a la Comunicación organizacional .....	52
Figura 11. Suposiciones sobre el proceso de comunicación .....	55
Figura 12. Perspectivas de la comunicación en las organizaciones .....	56
Figura 13. Nuevas perspectivas de la Comunicación organizacional .....	61
Figura 14. Principales funciones de la Comunicación horizontal .....	71
Figura 15. Herramientas para la Comunicación descendente .....	72
Figura 16. Herramientas para la Comunicación ascendente .....	73
Figura 17. Procedimiento para la gestión de la Comunicación interna .....	76
Figura 18. Variables que rodean al líder .....	80



Figura 19. Secuencia de etapas que se incluyen en el sistema para el diagnóstico de la Comunicación interna .....	94
Figura 20. Canales mediáticos y semidirectos .....	112

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ópticas que incluye la comunicación .....	16
Tabla 2. Paradigmas de la comunicación .....	21
Tabla 3. Ventajas y desventajas del modelo matemático-informacional .....	24
Tabla 4. Factores relevantes del modelo de Lasswell .....	26
Tabla 5. Principales limitaciones del modelo de Lasswell .....	26
Tabla 6. Tipología de trabajos expresivos .....	30
Tabla 7. Diferencias entre el paradigma informacional y el de acción participativa .....	34
Tabla 8. Diferencias entre Comunicación masiva y Comunicación interpersonal .....	42
Tabla 9. Descripción de las formas de comunicación, según la forma en que se emite el mensaje .....	42
Tabla 10. Ventajas y desventajas de la Comunicación oral .....	43
Tabla 11. Ventajas y desventajas de la Comunicación escrita .....	45
Tabla 12. Evolución teórica de la Comunicación organizacional .....	48
Tabla 13. Funciones inherentes a la Comunicación organizacional según Trelles Rodríguez (2001) .....	52
Tabla 14. Aspectos que permite la Comunicación interna .....	68
Tabla 15. ¿Por qué de la Comunicación interna? .....	69
Tabla 16. Aspectos que permite la gestión de la Comunicación interna .....	75
Tabla 17. Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación interna .....	75
Tabla 18. Representación gráfica de un sistema .....	85

Tabla 19. Dimensiones, indicadores e <i>ítems</i> para el diagnóstico de la Comunicación interna .....	90
Tabla 20. Descripción de las etapas del sistema de gestión y mejora de la Comunicación interna .....	95

# 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy la inestabilidad es un elemento que está presente en múltiples ámbitos de la actividad humana. Los cambios que suceden se ejecutan con mayor rapidez y sin permitir reflexión alguna. Las variaciones económicas, políticas, culturales, acontecen en todas las esferas de la sociedad afectando a cada una de las partes que la integran.

Para las organizaciones actuales, la necesidad de ejecutar programas que permitan detectar las variables que puedan afectar el correcto funcionamiento de su dinámica cotidiana, es cada vez más primordial. Estos requerimientos han propiciado el diseño de teorías y perspectivas que permitieron forjar leyes para la gerencia de los procesos productivos, que debido a su complejidad, exigían ordenarse. Cabe anotar que estos logros teóricos-metodológicos fueron esencialmente respuesta a las dinámicas imperantes de la economía mundial de primera mitad del siglo pasado.

Esta concepción no es aún del todo aceptada y menos llevada a la práctica, en múltiples organizaciones, que no han logrado articular a la Comunicación como parte vital del complejo sistema organizacional; como pilar que contribuye a una gerencia ajustada a las realidades actuales y que orienta la acción en el seno de la organización, que establece las interrelaciones entre cada una de sus partes y eje primordial en la consolidación de una cultura organizacional, entre otros elementos que manifiestan plena actualidad.

La Comunicación puede ser considerada como una categoría de múltiples significados, al no ser su estudio privativo de una ciencia en particular sino de varias como por ejemplo, la lingüística, la antropología social, la psicología, la pedagogía y la sociología, entre otras. En cada una se le estudia de acuerdo con su objeto peculiar y en correspondencia con el enfoque o modelo científico adoptado.

Después de la Segunda Guerra Mundial comienzan a proliferar las investigaciones sobre la Comunicación en varias ciencias, a la vez debido a las propias exigencias de la vida moderna, de su desarrollo y del predominio de enfoques humanistas, pero es en el decenio de los años 60, del pasado siglo XX, cuando se produce lo que puede ser denominado como el boom de las investigaciones sobre Comunicación al ocurrir el salto cualitativo de los trabajos iniciados décadas atrás. Este fenómeno llega hasta la actualidad con gran ímpetu, pues se incorporan cada vez más ciencias a su estudio y con resultados de gran repercusión interdisciplinaria y nivel de complejidad.

El enfoque multidisciplinario de la Comunicación presupone una interpretación teórica de ella que condiciona su definición conceptual. En la misma medida en que existan diferentes concepciones, aparecerán variadas definiciones sobre ella. En la actualidad se pueden precisar dos interpretaciones: una amplia o genérica y otra restringida o particular.

La concepción amplia o genérica concibe la Comunicación como una categoría común al hombre y a los animales, a las ciencias sociales, biológicas y físicas. O sea, la Comunicación no solo ocurre entre las personas, sino entre los animales, e incluso entre los fenómenos físicos cuando se produce intercambio de energía. Es obvio que este concepto es tan abarcador que resulta poco práctico desde el punto de vista metodológico para operar con él, al igualar formas del movimiento de la materia muy diferentes, pero como tal constituye una conceptualización filosófica sobre la Comunicación.

El concepto restringido o particular limita la Comunicación a las ciencias sociales, al hombre, al ser este el único portador de un lenguaje y de hecho descarta el reino animal y las ciencias exactas en cuanto a su campo de acción. Precisamente este concepto es el que más resonancia ha obtenido en los medios científicos mundiales al materializarse múltiples investigaciones en esta dirección.

Acorde con este concepto, se señala la necesaria preparación de una teoría social de la Comunicación que permita elaborar una epistemología sobre ella, a partir del entronque de las ciencias de la sociedad con las ciencias de la Comunicación, es decir, que existe una mutua dependencia y condicionamiento entre el sistema social y el sistema de Comunicación, pues las transformaciones ocurridas en uno provocan cambios en el otro. El sistema de Comunicación es entendido, en este caso, como el conjunto de todos los elementos que participan en el intercambio de mensajes o información - objetivos y subjetivos - entre las personas, dentro de la sociedad.

En este concepto restringido de la Comunicación van a operar diferentes ciencias sociales, que a su vez le confieren un matiz peculiar a su estudio, de forma tal que aparecen y se desarrollan enfoques sobre la Comunicación con ópticas sociológicas, lingüísticas, psicológicas, antropológicas, etc., los cuales no implican la fragmentación de su investigación, sino el enfoque multidisciplinario imprescindible para analizar esta categoría tan compleja de forma rigurosa y sistémica.

Los resultados de este enfoque multidisciplinario no constituyen un fin en sí mismo, se deben concebir con una doble finalidad: hacer avanzar a las ciencias sociales en sus objetos particulares y contribuir a la conformación de una teoría general de la Comunicación que integre y sistematice el conocimiento científico que se va acumulando. Ambas finalidades constituyen tendencias en las ciencias sociales, lo que queda testimoniado en los intentos de erigir la teoría de la Comunicación como una de las ciencias sociales y a concebir el fenómeno comunicativo como esencial en el origen y desarrollo social.

Por otra parte se conoce que la Comunicación ha alcanzado un alto grado de madurez y en muchos casos incluso llega a la súper especialización. En cada disciplina en que, para su mejor estudio, se ha clasificado, cuenta con mayor sustento teórico, más eficaces estrategias de intervención, complejas técnicas y metodologías de análisis y ejecución.

Los adelantos tecnológicos han aportado a la Comunicación más riqueza técnica, complejidad, e incluso, han ayudado a su entendimiento más pleno. La complejidad de su gestión requiere del concurso de directivos con altos presupuestos técnicos y operativos.

Algunos autores llegan a plantear que la Comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin la cual no es posible su funcionamiento. La Comunicación facilita que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, solucione problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo permite crear un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de Comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento.

Fundamentado en lo planteado anteriormente, se selecciona como objeto de estudio práctico de esta investigación al Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA). Esta es una institución privada con finalidad social que tiene como objeto el atender a las familias más vulnerables económicamente del área que enmarca su radio de acción. Su financiación depende de forma mayoritaria de los impuestos arancelarios que el Estado grava sobre las importaciones, conociéndose que un grupo de factores afectan a la organización, acentuados por el hecho de que las acciones comunicativas no responden a una planificación que contribuya a disminuir la incertidumbre y otorgar información necesaria sobre los cambios que se producen hacia el funcionamiento interno de la organización.

Para organizaciones con una orientación social, es de vital importancia el diagnóstico de sus procesos comunicativos, debido la existencia de un entorno con crecientes necesidades sociales y en contraste la disponibilidad limitada de recursos para dar respuesta a estas carencias, de ahí la pertinencia de la presente investigación, en un contexto en el que se impone la necesidad de diagnosticar y mejorar sus comunicaciones internas.

La presente investigación no sólo tiene un alcance descriptivo, sino además de desarrollo, pues al coordinar sus procesos y productos comunicativos esta organización podrá optimizar sus recursos, orientando los canales por donde sus comunicaciones se dirigen, estableciendo los procesos que este trabajo identifica, y formalizando sus redes hasta hoy informales y provocadoras de ruido.

Finalmente es oportuno destacar que uno de los aportes fundamentales de este trabajo apunta a una propuesta que permita el diagnóstico, ya no solamente de los flujos comunicativos de organizaciones tradicionales, sino además, el sistema en conjunto de las comunicaciones en una institución de beneficio social.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ASPECTOS GENERALES**

#### **2.1.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se inicia el desarrollo del marco teórico referencial de la investigación, sustentado en un análisis detallado y actualizado de las bases conceptuales de la Gestión de la Comunicación a partir de una amplia búsqueda y revisión bibliográfica.

Para cumplimentar lo antes señalado se incluyen entre los temas abordados, una reseña general sobre la teoría de la Comunicación, la conceptualización de la Comunicación, los principales modelos reflejados en la literatura científica para el estudio de la Comunicación y sus tipologías. Se analizan además temas relacionados con la Comunicación organizacional, las perspectivas de la Comunicación en las organizaciones, los roles que ejerce el comunicador organizacional y la gestión de la Comunicación desde una panorámica general. El análisis crítico de lo anterior, constituye el preámbulo a la introducción y desarrollo en el siguiente apartado del tema de la Comunicación Interna, eje esencial de la presente investigación doctoral.

#### **2.1.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN**

La Comunicación constituye en la actualidad una categoría polisemántica, al no ser su estudio exclusivo de una ciencia en particular, sino de varias como por ejemplo, la lingüística, la antropología social, la psicología, la pedagogía y la sociología, entre otras. En cada una se le estudia de acuerdo con su objeto peculiar y en correspondencia con el enfoque o modelo científico adoptado.

Beth y Pross (1989), valoran que a pesar del amplio espectro que posee el contenido de la Comunicación, es indiscutible su base sociopsicológica, al ser concebida dentro de la vida social como fenómeno subjetivo y extraindividual a la vez. Sin embargo, existen algunas posiciones que pretenden llevar la Comunicación hasta el mundo físico y el mundo animal.

En varios sistemas filosóficos la Comunicación ha sido objeto de análisis teórico general de manera más o menos explícita. En el caso de la corriente existencial, fue erigida en una de las categorías centrales dentro de su conceptualización filosófica.

Después de la Segunda Guerra Mundial comienzan a proliferar los estudios sobre la Comunicación en varias ciencias a la vez debido a las propias exigencias de la vida moderna, de su desarrollo y el predominio de enfoques humanistas.

Los años 60 del siglo XX constituyen la etapa en la cual se produce lo que puede ser denominado como el *boom* de las investigaciones sobre Comunicación al ocurrir el salto cualitativo de los trabajos iniciados décadas atrás. Este fenómeno llega hasta la actualidad con gran ímpetu, pues se incorporan cada vez más ciencias a su estudio y con resultados de gran repercusión interdisciplinaria y nivel de complejidad.

A pesar de los antecedentes filosóficos sobre la Comunicación, es en las ciencias particulares donde más resultados concretos se han encontrado y más preocupación por estudiarla con mayor sistematicidad, lo cual promovió el estudio de aspectos aislados de ella al principio y de su intento por vincularlos entre sí después, con la limitación que provoca la existencia de marcos epistemológicos disímiles.

El enfoque multidisciplinario de la Comunicación presupone una interpretación teórica de ella que condiciona su definición conceptual. En la misma medida en que existan diferentes concepciones epistemológicas, aparecerán varios conceptos sobre ella. En la actualidad se pueden precisar dos interpretaciones: una amplia o genérica y otra restringida o particular.

La concepción amplia o genérica concibe la Comunicación como una categoría común al hombre y a los animales, a las ciencias sociales, biológicas y físicas. O sea, la Comunicación no solo ocurre entre las personas, sino entre los animales, e incluso entre los fenómenos físicos cuando se produce intercambio de energía. Es obvio que este concepto es tan abarcador que resulta incómodo desde el punto de vista metodológico para operar con él, al igualar formas del movimiento de la materia muy diferentes, pero como tal constituye una conceptualización filosófica sobre la Comunicación.

El concepto restringido o particular limita la Comunicación a las ciencias sociales, al hombre, al ser este el único portador de un lenguaje y de hecho descarta el reino animal y las ciencias exactas en cuanto a su campo de acción. Precisamente este concepto es el que más impacto ha obtenido en los medios científicos mundiales al haber focalizado múltiples investigaciones en esta dirección.

En la actualidad se hace referencia, acorde con este concepto, a la preparación de una teoría social de la Comunicación que permita elaborar una epistemología sobre ella, a partir del enlace de las ciencias de la sociedad con las ciencias de la Comunicación, es decir, que existe una mutua dependencia y condicionamiento entre el sistema social y el sistema de Comunicación, pues las transformaciones ocurridas en uno provocan cambios en el otro. El sistema de Comunicación es entendido, en este caso, como el conjunto de todos los elementos que participan en el intercambio de mensajes o información – objetivos y subjetivos – entre las personas, dentro de la sociedad.

En este concepto restringido de la Comunicación van a operar diferentes ciencias sociales, que a su vez le confieren un matiz peculiar a su estudio, de forma tal que aparecen y se desarrollan enfoques sobre la



Comunicación con ópticas sociológicas, lingüísticas, psicológicas, antropológicas, etc., los cuales no implican la fragmentación de su investigación, sino el enfoque multidisciplinario imprescindible para analizar esta categoría tan compleja de forma rigurosa y sistémica.

Los resultados de este enfoque multidisciplinario no constituyen un fin en sí mismo, hay que concebirlos con una doble finalidad: hacer avanzar a las ciencias sociales en sus objetos particulares y contribuir a la conformación de una teoría general de la Comunicación que integre y sistematice el conocimiento científico que se va acumulando. Señala Fuentes Navarro (1997), que en la actualidad ambas finalidades constituyen tendencias en las ciencias sociales, lo que queda testimoniado en los intentos de erigir la teoría de la Comunicación como una de las ciencias sociales y a concebir el fenómeno comunicativo como esencial en el origen y desarrollo social.

Sánchez García (2010), sintetiza y realiza reflexiones interesantes sobre un número importante de trabajos investigativos y publicaciones dedicadas a abordar las cuestiones esenciales de la epistemología y teoría de la Comunicación con perspectivas informacionales y sistémicas.

Sin embargo, este análisis plantea, a su vez, nuevos problemas y contradicciones en el pensamiento científico contemporáneo, pues los enfoques actuales sobre la Comunicación, sean de corte epistemológico o no, presentan ciertas regularidades:

1. Reflejan un gran pluralismo teórico y metodológico.
2. Intentan estructurar una ciencia general sobre la Comunicación que agrupe a varias ciencias particulares.
3. No solo se ha incrementado el número de publicaciones sobre el tema, sino que se ha institucionalizado en las universidades su estudio como carrera y como profesión (comunicólogo).
4. Vincula conceptos de diferentes niveles de generalidad y de distintas ciencias con la intención de establecer paradigmas científicos de cierto grado de universalidad.
5. Tiene un basamento experimental sistemático de carácter funcional que garantiza su aplicación práctica en la sociedad y su correspondiente teorización.
6. Manifiesta un predominio del enfoque sistémico y cibernético.
7. Contiene una conceptualización peculiar, con empleo de elementos lingüísticos y científicos de otras ciencias (naturales y exactas).

8. Manifiesta complejidad terminológica y conceptual al no lograrse siempre la necesaria articulación desde el punto de vista lógico formal.
9. Se destacan indistintamente los niveles teóricos generales, particulares y metodológicos de la teoría científica.
10. Se reconoce unánimemente el impacto de las nuevas tecnologías informativas en el proceso comunicativo, con la aparición de la palabra impresa y las imágenes reales y virtuales.
11. Introduce variables políticas como determinantes en la Comunicación de masas (políticas estatales de Comunicación).

Por tanto, la categoría Comunicación y su estudio científico se inserta cada vez más en la vida moderna, sobre todo dentro de las ciencias sociales a través de cada ciencia particular, pero la situación de cada una no es la misma con respecto a la Comunicación, por la propia lógica de su objeto de estudio.

Por ejemplo, la psicología, la sociología y la antropología, por la necesidad de buscar nuevos modelos explicativos que validen epistemológicamente los postulados sociológicos sobre la Comunicación, proponen algunos aplicables en pequeños grupos, partiendo de que se produce en varios niveles:

- Comunicación personal: En el plano de la intersubjetividad.
- Comunicación interpersonal: En las relaciones entre participantes.
- Comunicación de masas: En la difusión y canalización de la opinión pública.

Los modelos son los siguientes:

- a) Teoría del interaccionismo simbólico (*Mead*): Presupone el condicionamiento social de la interacción y orientación necesaria de los roles comunicativos hacia los demás y hacia sí mismo. Considera que el individuo es a la vez sujeto y objeto de la Comunicación, la personalidad se forma en el proceso de socialización por la acción recíproca de elementos objetivos y subjetivos en la Comunicación. A través del intercambio de símbolos el individuo aprende a utilizar códigos interindividuales, sociales y culturales.

La Comunicación humana es el mecanismo que ha hecho posible la sociedad humana. Es un principio básico de organización social, una forma de interacción singular que permite a los sujetos participar en actividades comunes, teniendo presente las actividades correlativas de los otros copartícipes. La sociedad consiste, esencialmente, en un proceso de Comunicación.

La Comunicación para un autor como Sánchez Ruiz (1997), se dirige a otros y a sí mismo con implicación lógica y ética a través de la utilización de símbolos significantes.

- b) Teoría de la información: Pretende optimizar los mecanismos tecnológicos de la Comunicación (cambios artificiales) para lograr una mayor Comunicación interpersonal. Posee la paternidad en la creación de conceptos tales como entropía, redundancia, ruido y retroalimentación.
- c) Teoría general de los sistemas: Establece relación entre el sistema de Comunicación y el sistema social. Aplica los principios de la cibernética al análisis de los sistemas sociales.
- d) Teorías antropológicas de la Comunicación: Instituyen nuevas relaciones entre el lenguaje, la cultura y la Comunicación. Refuerzan el papel de la Comunicación en las culturas humanas.

En estos modelos se perciben algunas características comunes, a pesar de sus diferencias:

1. Destacan, de forma explícita, el valor de la Comunicación en el desarrollo de la sociedad, la personalidad y la cultura.
2. Reflejan algunas posiciones del materialismo histórico sobre el origen y el papel de la Comunicación en el hombre.
3. Se aprecian intentos de aplicar conceptos y conocimientos obtenidos en ciencias no sociales.
4. Cada una expresa la concepción del mundo de la cual parten sus autores.
5. Por su valor heurístico, permiten profundizar científicamente en los problemas de la Comunicación, desde el punto de vista que la enfocan.
6. Constituyen modelos comunicacionales para el estudio de diferentes fenómenos sociales con lenguajes muy formalizados en algunos casos y con carácter teórico general.

Por otra parte, en la psicología social, como ciencia de interacción entre la psicología y la sociología, se ha continuado desarrollando la teoría de la Comunicación, concibiéndola como un concepto bastante amplio que abarca todo contacto o interacción como requisito necesario; toda conducta humana es Comunicación, según esta teoría. La Comunicación exige finalidad, normatividad y bilateralidad, así como unidad del sentido y del significado.

En el caso de las ciencias pedagógicas según valoraciones de Ortiz (1999), se ha sentido también la influencia de los estudios sobre la Comunicación, con el surgimiento de concepciones del proceso educativo como Comunicación intencional, como mutualidad y permeados de un sentido ético-sociológico.

Para lograr una comprensión teórico general de la Comunicación, hay que considerar obligatoriamente al proceso educativo no solo en su comprensión institucionalizada, sino en su acepción más abarcadora de formación y desarrollo de la personalidad en diversas esferas de la vida social, desde la familia hasta el colectivo laboral.

Otro elemento importante, dentro de esta comprensión, lo constituye el lograr una mayor delimitación de sus rasgos definitorios para eludir esas posiciones que pretenden concebirla como cualquier conducta, contacto o interacción humana. Compartir este enfoque es aceptar todo, prácticamente, como Comunicación y ocurriría un proceso de identificación con otros conceptos sociológicos, tales como actividad, relaciones sociales, conducta, interacción, etc.

Concepción tan abarcadora de la Comunicación en la sociedad también llevaría a la pérdida de la especificidad de su esencia y a la confusión en el empleo de este término. En realidad, su carácter polisemántico permite que pueda ser explicada en diferentes niveles de análisis:

### **I - Nivel epistemológico (filosófico-sociológico)**

Vinculado con la naturaleza social del hombre y con la evolución de su conciencia, asociado a la actividad productiva. Herscovici (1998), expone que el enriquecimiento paulatino de las relaciones sociales y la realización de diferentes actividades condicionaron el incremento de la Comunicación entre los hombres; mientras más variadas fueron, se alcanzó mayor desarrollo humano como ser social. La evolución de la sociedad hasta el presente se ha caracterizado, entre otras cosas, por el incremento, cuantitativo y cualitativo de la Comunicación.

Constituye una categoría inseparable del hombre, junto con la categoría actividad, lo cual ha permitido establecer dos principios: Los de la unidad de la Comunicación y la conciencia y de la unidad de la Comunicación y la actividad (González y Navarro *et al.* 1990; González, 1997).

A través de la conjugación de actividades conjuntas y de la Comunicación interpersonal ha condicionado un avance incesante de la conciencia, no sin contradicciones.

La Comunicación también propicia la conformación de una concepción sistematizada del mundo, de una ideología en las personas. En ella se produce el proceso de comprensión de los significados históricamente elaborados, lo cual plantea el problema del sentido y el significado.

Se han desarrollado por algunos autores principios para la Comunicación de franco enfoque epistemológica (Herscovici, 1998):

1. No se reduce al lenguaje verbal porque todo el organismo es instrumento de ella.

2. No se restringe a la simple transmisión de información, no solo se trasmite, se crea dentro del propio proceso comunicativo.
3. En la Comunicación se soluciona la contradicción entre lo particular y lo general de los hombres, entre sus cualidades generales y particulares.
4. El hombre realiza y asimila en la Comunicación su esencia general.

De estas posiciones se deriva la imposibilidad de la socialización del hombre sin la Comunicación. Incluso, cualquier actividad humana sin ella no tiene sentido no solo a nivel individual, sino a nivel social porque ella ocurre también en grandes y pequeños grupos.

Posee, además, como características generales una especialización semiótica y un nivel de mediatización, debido a los procedimientos que utiliza: gestos, lenguaje y señales, y a la diferente distancia social que existe entre los comunicadores y receptores.

Benavides Delgado *et al.* (2000), valoran que la Comunicación es un fenómeno social conjunto, que posee una orientación y una dinámica peculiares, lo cual ha provocado que la humanidad haya creado un amplio sistema de procedimientos y formas comunicativas que van variando constantemente con la impronta de la cultura de cada pueblo.

Sin embargo, todos estos argumentos están necesitados de una mayor sistematización epistemológica para obtener una coherencia conceptual y terminológica satisfactoria, que organice mejor la significativa dispersión de conocimientos y enfoques existentes y se trascienda la simple declaración de principios. Conciencia de ello han tomado los investigadores de las ciencias sociales contemporáneas, por lo que se trabaja en esa dirección, con resultados palpables y promisorios.

## **II - Nivel teórico particular (sociológico concreto)**

Está asociado al conocimiento aportado por las ciencias sociales específicas. Posee cierta independencia con respecto al nivel anterior, pero lo tiene de base.

Por ser de patrimonio humano es que la Comunicación tiene un fuerte arraigo socio-psicológico, individual, que parte de la subjetividad del individuo y lo trasciende al resto de sus semejantes como fenómeno social concreto también, pero vuelve a él en forma de ciclos continuos en espiral ascendente. Lo anterior permite explicar que como fenómeno de la realidad tenga un amplio espectro de estudio dentro de las ciencias sociales sin la posibilidad de la reiteración investigativa.

La propia definición de lo que es Comunicación está matizada por los enfoques antes mencionados dentro de este nivel teórico particular. El consenso más general es considerarla como una de las formas

que tienen las personas para relacionarse en el proceso de la actividad, en ella se descubre y realizan las relaciones sociales y personales. No deben identificarse los términos relación (o interacción) con Comunicación, si bien están muy vinculados; el primero es mucho más general y el segundo constituye una manifestación, una concreción de aquel.

La Comunicación representa un proceso de intercambio de informaciones que contienen los resultados del reflejo de la realidad en las personas, parte inseparable de su ser social y medio de formación y funcionamiento individual y social. Posee un carácter activo y los elementos que participan lo hacen en condiciones de sujetos de ese proceso.

Con frecuencia se utiliza el término Comunicación en acepciones extremas. En un sentido amplio se aplica a cualquier información o mensaje que se trasmite a múltiples destinatarios relativamente lejanos, como es el caso de los llamados medios de Comunicación masiva, como comúnmente aparece en diferentes países y por parte de varios autores. Más riguroso sería llamarles medios de información masiva porque en realidad el fenómeno comunicativo no ocurre en su esencia.

En su sentido estrecho se restringe a la existencia en las personas de muchos requisitos para que se produzca, como por ejemplo, un mismo idioma, iguales puntos de vista, etc. En realidad, la Comunicación se puede producir sin esas condiciones, solo bastaría que se tuviera algo en común, por pequeño que fuera.

Es necesario reiterar que en relación al concepto de Comunicación no existe unidad de criterios, por el contrario, muchas discrepancias a partir de los enfoques generales de los que se parte. Pero también existen coincidencias (aunque no sean totales) con lo expuesto aquí. Las ventajas de este enfoque radican en que permite una mayor integración de los aportes de la sociología y la psicología en su estudio, ya que el componente subjetivo y social es muy fuerte y decisivo para interpretar correctamente la Comunicación.

Corresponde ya al análisis histórico la introducción del esquema tradicional emisor, receptor, mensaje y canal transmisor, así como la estructura ¿quién?, ¿qué?, ¿a quién? y ¿por qué canal? A partir de la década de los años 80, comienzan a desarrollarse nuevos enfoques, que superan a los tradicionales, al valorar que la Comunicación constituye un acto que participa en las relaciones como un proceso de interacción, critican su concepción habitual como simple intercambio de mensajes y plantean la necesidad de concebirlo como un proceso que refleja la conducta de una persona en el contexto de la otra.

Proponen, además, el enfoque sistémico al estudio del proceso comunicativo, que permita valorar varios vínculos simultáneos sin restringirse a la relación emisor-receptor y tener en cuenta el complejo flujo circular de dicho proceso. Se comienza a concebir la Comunicación como un modelo, como un

circuito espacial y temporal de eventos vinculados que incluyen a dos o más personas que se encuentran en el campo perceptual del otro. Y se estima su conceptualización como un proceso multifacético, con función interactiva e informativa, a través de la cual se establecen las relaciones interpersonales, mantenidas y cambiantes. En esta óptica del tema se describe a la Comunicación como compartir, hacer partícipe al otro de lo que uno tiene, lo que evidencia un intento serio de trascender las concepciones tradicionales sobre esta categoría.

La interpretación actual resulta más amplia y profunda, lo cual permite un análisis más cabal. De forma resumida se puede afirmar que la concepción teórico general de la Comunicación lleva implícita:

- Estudio más integral de su fenomenología.
- Enfoque interdisciplinario en el que los aportes de la sociología y la psicología poseen amplio destaque.
- Superación de esquemas primarios restringidos a transmitir y recibir contenido.
- Influencia de varios intentos muy necesarios y no fructificados totalmente de elaborar una epistemología comunicativa.
- Enriquecimiento constante por el aporte ininterrumpido de varias ciencias sociales.
- Delimitación precisa de su fuerte base social y psicológica.
- Acumulación de hechos comunicativos diversos que todavía no están organizados satisfactoriamente en la teoría.
- Aplicabilidad amplia y exitosa en muchas esferas de la vida social.
- Significativa aplicación en el contexto educativo.

Entre los aspectos a destacar aportados por el estudio de diversas fuentes bibliográficas están:

1. En diferentes obras de grandes pensadores es posible encontrar valoraciones muy interesantes y útiles sobre el problema de la Comunicación desde el punto de vista filosófico y sociológico, que contribuyen a su comprensión teórico general.
2. Se refleja en algunos textos la falta de un análisis realmente sistémico en la valoración del justo lugar que deben ocupar los enfoques comunicativo y de la actividad, desde el punto de vistas psicológico y socio-histórico. Es simplista e ilusoria la idea de tratar de buscar una categoría que sea suficiente en sí misma para explicar la esencia del objeto de estudio de una ciencia; de lo que se trata es de precisar aquellos conceptos más generales que,

jerárquicamente, desde una óptica deductiva, permiten organizar mejor el sistema de conocimientos psicológicos en particular y de la ciencia en general.

3. Dentro del estudio de la Comunicación en las ciencias sociales se utilizan términos, conceptos y enfoques de las ciencias biológicas, físicas y de la cibernética, que no están desacertados ni son obsoletos.
4. El nivel teórico general es donde aparecen expresados, de forma explícita o no en la teoría científica, los postulados filosóficos que la sustentan. El nivel particular es donde se concretan los principios de la propia teoría; y el nivel metodológico constituye el conjunto de métodos y medios para investigar el objeto de estudio.

### **2.1.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Según Martín Serrano (1982), “la teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. Esta teoría es una reflexión científica muy nueva, pero, en cambio, su objeto de estudio, la Comunicación, es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.”<sup>1</sup> Para Saladrigas Medina (2009), la Comunicación según su génesis es una capacidad que surge en la evolución de determinadas especies y no resulta un privilegio de la especie humana.

El término Comunicación proviene del latín *communis*, que significa “poner en común” y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número de diversos actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública – sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial han incrementado su nivel tecnológico, diversificando sus soportes.

Una de las primeras dificultades que enfrenta el estudio de la Comunicación es el de las numerosas teorías, enfoques y modelos que desde inicios del siglo pasado y hasta la actualidad, se han propuesto interpretar este complejo y dinámico proceso. Expresión de la diversidad de aproximaciones al término son los siguientes conceptos de Comunicación, que evidencian diferentes modos de aproximación y comprensión de la naturaleza de la interacción comunicativa.

Gerafe Larefa (1973), valora que se tiene Comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro –el destinatario– mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.

---

1. Serrano, M. Martín, García Sanz Jesús, Piñuel Raigada José Luis, Arias Fernández María A. Teoría de la comunicación. Editor A. Corazón, España, 1982. Pág. 11.



Borman *et al.* (1974), argumentan que es el acto o proceso de transmisión que consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

Martín Barbero (2002), expone que es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la Comunicación desde la cultura.

Larrea (2003), señala que esta constituye una de las formas de interacción de los individuos en el proceso de su actividad. Mediante la Comunicación, los hombres organizan adecuadamente sus acciones de manera conjunta, se da la transmisión de experiencias, hábitos; aparecen y se satisfacen necesidades espirituales.

Díaz Berenguer (2004), la define como la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, lográndose la comprensión de esta información. Su estructura es la de un proceso de intercambio de símbolos y significados, interpretados de forma similar por el emisor y el receptor. Este conjunto de símbolos constituye el mensaje que establece la Comunicación. Estos símbolos pueden ser gestuales, escritos, verbales, actitudes y sentimientos, enmarcados en un contexto determinado.

García Ascanio (2007), plantea que es el proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, influyen y orientan a un fin social determinado. Señala que la Comunicación además, puede identificarse como el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca, en común, un significado, necesitándose de una experiencia similar evocable en común y por lógica de significantes comunes.

Según su génesis, existen diferentes concepciones o modos de entender la Comunicación: la de quienes consideran que la capacidad de comunicar surge en la evolución de determinadas especies, y por ello no es privativa del hombre, y los que conciben la Comunicación como privilegio de la especie humana.

La Comunicación, a juicio de la autora de la presente investigación, incluye todos los actos de la práctica social, considerándola en el sentido global, es institución de cultura y, por lo tanto, de relaciones sociales e interpersonales. Se puede señalar que la Comunicación es el elemento inseparable de todos los procesos vinculados con el conocimiento y la sociedad. El éxito en múltiples organizaciones, depende de la combinación fluida y ordenada de una buena Comunicación Interna con una dirección sobresaliente.

En la época actual la Comunicación ha alcanzado un alto grado de madurez y elevado nivel de especialización. Ya no se la limita a un don natural de los seres vivos, y tampoco se la suscribe solamente a los espacios mediáticos donde alcanza una dimensión significativa.

Las particularidades de su gestión requieren del concurso de personas con pensamiento estratégico y conocimientos técnicos y operativos, que deberán manifestar las siguientes habilidades:

- Tener capacidad para dirigir un equipo multidisciplinario encargado de las comunicaciones de una organización.
- Poseer destreza en los diagnósticos y análisis de los fenómenos de Comunicación que suceden en una organización.
- Disponer de capacidad para coordinar las actividades de todas las áreas de una institución, para que estas tributen a los objetivos y al plan estratégico de la organización.

La Comunicación en sus diversas vertientes de estudio, cuenta en la actualidad con un sustento teórico cada vez más amplio, variadas vías de intervención, además de complejas técnicas y metodologías de análisis y ejecución.

Puede ser catalogada entonces, como el sistema nervioso de una organización, sin la cual no es posible su funcionamiento estable y coherente. Esta facilita que las personas se organicen, definan sus objetivos, ejecuten sus tareas, compartan sus ideas, tomen decisiones, solucionen problemas, y generen cambios.

La Comunicación al mismo tiempo sienta las bases para que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de Comunicación de una organización, como ocurre con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento, lo que ha propiciado el surgimiento de las auditorías de la Comunicación como respuesta a esta problemática.

Se está pues ante el reto no solo de conocer las interioridades de esta disciplina desde el plano teórico, sino además de complementar este conocimiento con experiencias prácticas, que permitan desde un referente científico, dar respuesta a las diversas situaciones que limitan el desempeño de las organizaciones motivados por deficiencias en la Comunicación.

La acción comunicativa está indisolublemente ligada a la información, entendiéndose por esta al conjunto de mecanismos que permiten retomar los datos de un ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que sirvan como guía de la acción.

Para comunicar es preciso elegir un mensaje claro, un lenguaje correcto y un medio apropiado a ese mensaje y a ese lenguaje, todo lo cual constituye un derecho, pero implica ante todo una responsabilidad.

Como se aprecia, la definición de la Comunicación ha sido muy variada en matices y perspectivas como diversa es su complejidad, toda vez que es fenómeno, pero además es proceso y resultado, práctica o conjunto de prácticas, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguajes y lógica de articulación de discursos, dispositivo de la representación, herramienta de control y ámbito diferenciador de prácticas sociales (Orozco Gómez, 1997). Además es espacio profesional, campo académico y objeto de estudio de diferentes disciplinas. Una de las ópticas consultas en la bibliografía sobre el tema es la que se sintetiza en la **Tabla 1**.

Concepto	Ópticas que incluye
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio profesional.</li> <li>• Área de investigación.</li> <li>• Disciplina académica.</li> </ul>

**Tabla 1. Ópticas que incluye la comunicación.**

**Fuente: en aproximación a Saladrigas Medina (2005).**

Como profesión agrupa a un conjunto diverso de prácticas profesionales que van desde el periodismo hasta las relaciones públicas, pasando por la publicidad y la propaganda, la realización audiovisual y cinematográfica, la editorialización, unas más antiguas y otras de reciente incorporación como la divulgación científica, la teleeducación, la Comunicación organizacional, la Comunicación cultural, la Comunicación educativa y la información digital.

Como campo académico según el criterio de Miége (1996), su identidad se ha caracterizado por el delineamiento de fronteras, establecidas en función de los soportes tecnológicos (media) que aseguran la difusión de los bienes simbólicos y del universo poblacional a que se destinan (comunidades/colectividades) y así mismo sitúa dos grandes segmentos: uno, que agrupa los actos de Comunicación interpersonal, que según él han sido tradicionalmente objetos de estudio de las ciencias del lenguaje y las ciencias del comportamiento y los actos de Comunicación grupal, estudiados por las ciencias de la educación o de la administración; el otro, que agrupa los actos de Comunicación comunitaria, circunscritos a organizaciones complejas o espacios geográficamente contiguos, cuyo alcance presupone el uso de soportes tecnológicos en un radio de acción reducido y los actos de Comunicación

pública, mediados por tecnologías de largo alcance y disponibles a todos los miembros de la colectividad abarcados por el radio de audiencia del canal.

Para Marques de Melo (1990), el campo académico de la Comunicación social se corresponde con el segundo segmento, por tanto incluye los actos de Comunicación comunitaria (Comunicación organizacional, Comunicación corporativa, Comunicación institucional) y los actos de Comunicación pública (Comunicación masiva, Comunicación mercadológica, ciberComunicación).

Esta idea ya había sido esbozada de manera general por Martín Serrano (1982), quien aseveraría la necesidad de una teoría de la Comunicación que diera cuenta de las comunicaciones reguladas institucionalmente que para él pertenecen al campo de la Comunicación pública.

Lo cierto es que como área académica se ha caracterizado por ser según Saperas (1998), “espacio de encuentro y de intercambio”, y para García Canclini (1998), “terreno de intersecciones” de las ciencias sociales, humanas y naturales.

La teoría de la Comunicación definida más como una teoría de la Comunicación de masas, conjuntamente con la Comunicación interpersonal que se produce en el proceso de recepción, y excluyente de otras formas sociales de Comunicación y de discurso, según señala Saperas (1998), se redujo mucho a un enfoque mediático casi desde sus orígenes, que exaltaba la Comunicación como proceso y producto de medios y tecnologías, ensalzando un instrumentalismo que situó en un segundo plano su relación con diversas prácticas sociales.

La causa fundamental de tal comportamiento para casi todos los especialistas en la materia es la aparición y desarrollo de los llamados medios de Comunicación social –la prensa, el cine, la radio, la televisión–, lo cual hizo que en lugar de partir de las relaciones humanas, fueran la técnica, la ingeniería y la electrónica y las poderosas empresas propietarias de los medios las que impusieran la forma de concebir la Comunicación, lo cual fue apoyado con la aparición y consolidación de tendencias como la “masmediación” y la “audienciación”, según indica Orozco Gómez (1994).

Pero la sociedad, plantea Trelles Rodríguez (2001), “ha hecho de la Comunicación una práctica de la que depende no sólo la organización y rentabilidad de sus niveles de producción, sino también y principalmente la identidad de su misma reproducción, que hoy día se sostienen ya sea mediante la producción social de Comunicación y medios, ya sea a través de las estrategias sociales de Comunicación en las organizaciones”.

De ahí que en las últimas décadas se hayan ido delineando posiciones que plantean la necesidad de enfocar la Comunicación desde las prácticas sociales, otra mediación que no es precisamente la de los medios.

Se destaca, entre otros, el investigador y académico Jesús Martín Barbero, quien con su libro “*De los medios a las mediaciones*” (1986), descentra la atención en los medios como únicos componentes de los procesos de Comunicación y propugna la tesis de abordar las mediaciones que tienen lugar en esos procesos de Comunicación y la incorporación de lo cultural como ingrediente fundamental para entender y explicar la Comunicación. Allí menciona como dimensiones o componentes esenciales de la práctica social la institucionalidad, la sociabilidad, la ritualidad y la tecnicidad que median el proceso comunicativo, lo hacen más diverso, rico y complejo. Ello le permite afirmar que “el fortalecimiento de prácticas sociales –autónomas y democráticas y especialmente de la Comunicación, producto y componente de ellas, es uno de los mayores desafíos que actualmente se enfrenta y la condición sine qua non para ir haciendo realidad una utopía sustentada en una libertad comprometida con la justicia y la equidad, y en una solidaridad crítica” (Martín Barbero citado por Orozco Gómez, 1997).

Por eso no es extraño observar actualmente como tendencia el hacer un tipo de aproximación global o, al menos, establecer las interrelaciones entre las distintas formas de Comunicación. Al respecto Saperas (1998), señalaba que “cualquier forma de Comunicación se encuentra interrelacionada con otras formas del proceso comunicativo de mayor o menor complejidad. Pensar en cada elemento comunicativo de forma segmentada del resto de las comunicaciones es ignorar la compleja realidad actual”. Por su parte Rodrigo Alsina (1989), ha manifestado que “si se apuesta por una aproximación global al objeto de estudio, hay que tener en cuenta todas las formas de Comunicación de la vida cotidiana”.

Y ello no es casual si se tiene en cuenta que los tiempos que corren son de análisis a la luz de la teoría de la complejidad, cuya noción es “de atributo irreductible, ordinario y cotidiano de la existencia natural y social, que presenta un carácter sistémico integrador. Preeminencia del holismo sobre el reduccionismo” (Espinoza Velázquez, 2003).

Así, actualmente se hace referencia a un conjunto de áreas de investigación que para Saperas (1998), se desarrollan de forma autónoma, pero al mismo tiempo con notables interrelaciones mutuas. Ellas son entre otras, el proceso simbólico de Comunicación; la estructura del sistema comunicativo; los procesos de influencia social por impacto de los media sobre la audiencia; la producción y el consumo de cultura a través de la Comunicación de masas; los usos sociales de la Comunicación; las contribuciones del sistema comunicativo al sistema social; la mediación social y la Comunicación en las organizaciones.

Adicionalmente a lo antes descrito Negrín Sosa (2011), valora que entre los temas de mayor interés en el estudio de la Comunicación destacan los aspectos comunicativo, interactivo y preceptivo. Estos aspectos se argumentan de la siguiente manera:

- Aspecto comunicativo: Relacionado con el sentido estrecho o limitado del concepto Comunicación, referido además al intercambio de información entre los individuos que se comunican.
- Aspecto interactivo: Concerniente a la organización de los nexos entre los individuos que se comunican, o sea, no se limita al solo intercambio de conocimientos e ideas; sino también de acciones.
- Aspecto perceptivo: Asociado a la percepción de los participantes en el proceso comunicativo entre sí, como se perciben y sobre esa base, el establecimiento de la comprensión mutua.

Estos aspectos de la Comunicación, se perciben en las relaciones de los individuos entre ellos, o sea, durante las relaciones interpersonales que reflejen el contacto directo de los individuos.

La relevancia de la Comunicación se manifiesta en el hecho innegable de que una organización no puede existir sin Comunicación, los empleados sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, los directivos no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden girar instrucciones. Asimismo, la colaboración en el trabajo resulta imposible y la organización tiende inevitablemente a desaparecer.

Cuando la Comunicación es eficiente, estimula un mejor desempeño y una mayor satisfacción en los directivos y empleados. Las personas comprenden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas.

#### **2.1.4. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

La Comunicación contribuye al desempeño de cuatro funciones principales dentro de una organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La Comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones poseen diversos niveles jerárquicos de autoridad y guías formarles a las cuales deben atenerse sus miembros. Por ejemplo, cuando se les pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la organización, la Comunicación funge como una función de control, pero la Comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La Comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede realizarse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las

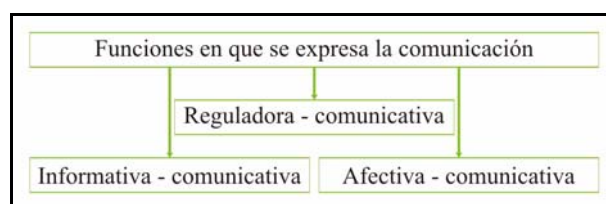
metas y el reforzamiento de un comportamiento positivo estimulan la motivación y requieren de la Comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La Comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La Comunicación, por tanto, proporciona una salida a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la Comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos requieren para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones con toda la información posible. Casi en todas las interacciones de Comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

En otra óptica relacionada con el tema Rodríguez Molina (2006), agrupa las funciones en que se expresa la Comunicación en: reguladora-comunicativa, informativa-comunicativa y afectiva-comunicativa (ver **Figura 1**). Esta clasificación de las funciones de la Comunicación muestra una relación cercana con lo planteado inicialmente.



**Figura 1. Funciones en que se expresa la comunicación.**

**Fuente: elaboración propia.**

### **2.1.5. MODELOS PARA EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN**

Según su contenido, el proceso comunicativo ha sido conceptualizado históricamente a partir de las tres perspectivas:

- Transmisión de información (paradigma informacional): Aquí se ubican diversos modelos como los de Shannon, Lasswel, Schramm y Berlo.

- Intercambio de información: Propio del modelo dialéctico de Martín Serrano, entre otros enfoques.
- Hacer común, compartir experiencias: Se agrupan acá un conjunto de modelos de más actualidad, como el semiótico, el de la acción participativa y el paradigma cultural latinoamericano.

Una síntesis del tema se muestra en la **Tabla 2**.

<b>Paradigmas</b>	<b>Modelos</b>	<b>Descripción</b>
Comunicación como transmisión de información (Paradigma Informacional)	Modelo de Shannon Modelo de Lasswell Modelo de Schramm Esquema de Berlo	Proceso mediante el cual un individuo (comunicador), transmite estímulos (generalmente verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos.
Comunicación como intercambio de información	Modelo dialéctico-sistémico de Martín Serrano	Interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones o representaciones, mediante el recurso al uso informativo de energías y no mediante el recurso al uso dinámico o físicamente coactivo de las energías puestas en juego.
Comunicación como "hacer común", compartiendo experiencias	Acción participativa	Proceso de interacción social democrático, basado en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres o igualitarias de acceso, diálogo y participación.
	Cultural	La Comunicación desde la cultura implica hacer posible que unos hombres reconozcan a otros, y ello en doble sentido, el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia.
	Modelo semiótico informacional	Señala como elemento constitutivo de la Comunicación su intrínseca naturaleza de proceso negociador, en cuya determinación intervienen simultáneamente distintos órdenes de factores.

**Tabla 2. Paradigmas de la comunicación.**

**Fuente: elaboración propia.**

Estos diferentes modelos pueden ubicarse, a su vez, en dos enfoques extremos que se abordan a continuación.

### **Transmisión (difusivo)**

La Comunicación es definida por términos como emitir, difundir, dar información a otros. Se forma a partir de una metáfora de la geografía o el transporte. Su núcleo reside en la idea de la transmisión de mensajes a través del espacio. Posee un evidente propósito instrumental, que radicaría en el control social.

Sus casos típicos de Comunicación son la persuasión, el cambio de actitud, la modificación de conducta, la influencia y el condicionamiento.



## **Ritual (expresivo)**

La Comunicación es asociada a términos tales como compartir, participación, asociación y posesión de creencias y valores compartidos. No se dirige a la extensión de mensajes en el espacio, sino al mantenimiento de la sociedad en el tiempo, al acto de creación, representación y Comunicación de creencias compartidas. La Comunicación es concebida como los procesos a través de los que se crea, modifica y transforma una cultura compartida.

Su propósito es expresivo y el énfasis radica en la satisfacción intrínseca del emisor, más que en algún propósito instrumental.

### **2.1.6. PRINCIPALES MODELOS O PARADIGMAS EN EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN**

#### **I - La comunicación como transmisión de información: paradigma informacional**

La concepción de la Comunicación como transmisión ha sido una de las de mayor influencia en la teoría de la Comunicación. Al respecto, Wolf (1991), ha destacado el hecho de que: “Históricamente puede observarse que a nivel semántico los términos Comunicación y comunicar sufren sensibles modificaciones: los usos que en su conjunto significan compartir pasan progresivamente a un segundo plano para dejar lugar a los usos lingüísticos centrados en torno al significado de transmitir”.

Entre los principales teóricos de este modelo se encuentran: Shannon, Lasswell y Schramm.

El modelo desarrollado por Claude Shannon y Warren Weaver dentro de la denominada teoría matemática de la Comunicación o teoría de la información, es considerado como el más representativo de esta tendencia, que trascendió la influencia original del esquema para convertirse en un paradigma dominante durante muchos años.

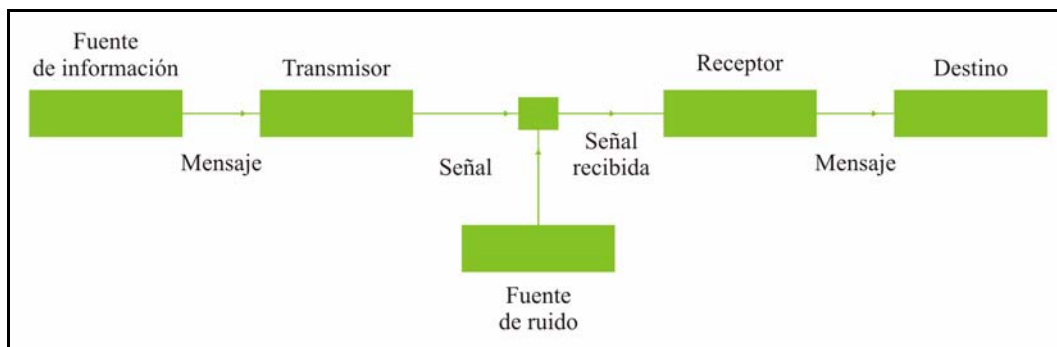
#### Modelo de Shannon y Weaver

La representación gráfica que sintetiza la propuesta de Shannon y Weaver se muestra en la **Figura 2**.

Shannon propone una teoría matemática de la cantidad de información transmitida. Esa cantidad se define como “el logaritmo en base 2 de N, donde N es el número de opciones, igualmente probables, que componen el campo de incertidumbre que la información suprime”  $\text{Log}_2 N = \text{cantidad (en BITS)}$

Como ejemplo: información transmitida por cada letra del alfabeto inglés.  $\text{Log}_2 26 = 4,70 \text{ BITS}$ . Shannon introduce el concepto de ruido: “Es posible que en el proceso de transmisión de la señal a través del canal, se agreguen a ésta una serie de elementos que no son proporcionados intencionadamente por la fuente de información [...] estos cambios en la señal pueden ser llamados

ruidos”. La redundancia es lo que se dice en exceso con respecto a lo estrictamente necesario para la comprensión.



**Figura 2. Representación gráfica del modelo de Shannon y Weaver.**

**Fuente: Sánchez García (2010).**

No es correcto exponer la obra de Shannon sin hacer referencia a su maestro Norbert Wiener, fundador de la cibernética, área de las ciencias que aborda la predicción de la evolución de un mensaje en el futuro a partir de los datos de su pasado. La cibernética en el contexto analizado, ha extendido su alcance hasta el estudio de los procesos generales de Comunicación y control, tanto en seres vivos como en sistemas automáticos.

Wiener señalaba: “En el terreno del control y las comunicaciones luchamos siempre contra la tendencia de la naturaleza a degradar aquello que está organizado y destruir aquello que tiene sentido: la tendencia de la entropía a aumentar” y expresa además “La entropía es una medida de desorganización, la información suministrada por un grupo de mensajes es una medida de organización”.

La Comunicación es entendida en el modelo original como el conjunto de procedimientos por los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo. Los problemas que estudia la teoría son aquellos relacionados con: la cantidad de información a transmitir, la capacidad del canal de Comunicación, el proceso de codificación para convertir un mensaje en señal y los efectos del ruido.

La finalidad principal del modelo era hacer pasar a través del canal, la máxima información con las mínimas interferencias, logrando la máxima economía de tiempo y energía, donde el código es entendido como el sistema de reglas que atribuye a determinadas señales un determinado valor.

La concepción transmisiva ha sido extraordinariamente difundida y utilizada, tanto a nivel teórico como en el terreno instrumental o práctico profesional. Según esta concepción, la Comunicación es transmisión de información: “Proceso por medio del cual un individuo (comunicador), transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos”.

En muchos casos la teoría de la Comunicación suele confundirse con la teoría de la información, la cual corresponde a la teoría matemática de Shannon, que estudia la información (canales, comprensión de datos, criptografía y todo lo que se le relaciona) como magnitudes físicas.

Si bien la teoría de la información es útil a la teoría de la Comunicación como contribución matemática y a la comprensión lógica de los procesos, dicha teoría no corresponde en concreto a la preocupación de la teoría de la Comunicación, la cual analiza la vinculación de los procesos comunicativos individuales a la problemática social, así como la relación universal existente en torno a la Comunicación mediática y el poder político y se apoya en el uso de la semiología, que es el estudio de los signos, en la realidad social y se nutre de la lingüística y otras ciencias.

Entre las ventajas y desventajas del Modelo matemático-informacional de Shannon, destacan las mostradas en la **Tabla 3**.

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil extrapolación del modelo para dejarlo en un esquema comunicativo general.</li> <li>• Se trata de un modelo lineal y unidireccional. Sintoniza con la temática general de la “<i>Mass Communication Research</i>” que es el estudio de los efectos.</li> <li>• Es el mejor intento de análisis científico matemático de la Comunicación. Carece de ambigüedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La probabilidad de los signos varía a medida que la fuente los emite. La probabilidad de cada signo de un mensaje se define no sólo por su probabilidad general en la lengua, sino también por la aparición de otros signos en el mismo mensaje. Una fuente que emplea el lenguaje es una fuente con memoria, por tanto no le es aplicable la fórmula de Shannon.</li> <li>• La Comunicación pone en juego sincretismos semióticos complejos donde las actitudes somáticas, la gestualidad, la proximidad, desempeñan un papel considerable que Shannon ignora.</li> </ul>

**Tabla 3. Ventajas y desventajas del modelo matemático-informacional.**

**Fuente: elaboración propia.**

### Modelo de Lasswell

Otro de los modelos representativos de la transmisión de información o paradigma informacional es el que desarrolló Lasswell.

Uno de los aspectos de mayor interés en la propuesta de Lasswell está dado en su visión sobre las funciones del proceso de Comunicación en la sociedad, valorando que:

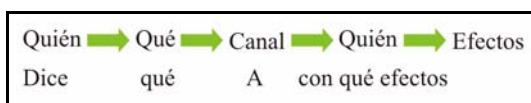
El proceso de la Comunicación en la sociedad realiza tres funciones:

1. Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad.
2. Correlación de los componentes de la sociedad en cuando a dar una respuesta al entorno y la cohesión de los sujetos.

### 3. Transmisión del legado, de la herencia social.

Al calibrar la eficacia de la Comunicación en cualquier contexto dado, es necesario tener en cuenta los valores en juego, así como la identidad del grupo cuya posición se está examinando. En las sociedades democráticas, las opciones racionales dependen del conocimiento, el cual, a su vez, depende de la Comunicación y, muy en especial, de la equivalencia de observación entre dirigentes, expertos y profanos.

De forma gráfica en la **Figura 3** son sintetizadas las ideas esenciales del modelo de Comunicación de Lasswell.



**Figura 3. Representación gráfica del modelo de Lasswell.**

**Fuente: Sánchez García (2010).**

El modelo de Lasswell supuso un aporte técnico decisivo, ya que dotaba de un sólido marco conceptual a la teoría de la Comunicación y propiciaba el análisis por sectores bien definidos. Además consideraba la Comunicación colectiva como un todo, con unas funciones concretas que cumplir (vigilancia del entorno, cohesión entre sujetos y transmisión de la herencia social).

De manera general para la teoría de la información el significado del mensaje es irrelevante.

Se ha planteado, con razón, que la perspectiva de estos teóricos es similar a la del empleado de correos: le es indiferente lo que transmite, su interés es hacer pagar de acuerdo con la extensión del texto o cantidad de información (Wolf, 1991).

A pesar de tan significativas deficiencias, el modelo se ha convertido en el verdadero paradigma dominante, incidiendo en esto algunos factores sintetizados en los criterios de autores como Rodrigo Alsina (1989) y Wolf (1991), mostrados en la **Tabla 4**.

<b>Factores relevantes</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su esencialidad y simplicidad, que lo ha llevado a convertirse en un esquema comunicativo general. Esa misma esencialidad ha condicionado su impacto en la investigación de la Comunicación, tanto interpersonal como pública. Su aplicabilidad al estudio de múltiples formas y niveles de la Comunicación constituye, así, una de las principales virtudes del modelo.</li> <li>2. La difusión del modelo más allá del ámbito en que surge. Ha tenido una notable influencia a partir de desarrollos teóricos ulteriores, como la lingüística de Roman Jakobson, los modelos de Wilbur Shramm y la semiótica de Umberto Eco, entre otros.</li> <li>3. Los aspectos técnicos han desaparecido o han sido obviados, manteniéndose la forma general de su representación gráfica.</li> <li>4. La ausencia en la investigación de la Comunicación de un modelo propiamente comunicativo.</li> </ol>

**Tabla 4. Factores relevantes del modelo de Lasswell.**

**Fuente: elaboración propia.**

Como limitaciones principales del modelo pueden mencionarse las que aparecen en la **Tabla 5**.

<b>Limitaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Linealidad y unidireccionalidad del modelo, carácter pasivo del destino.</li> <li>2. Inaplicabilidad de la Comunicación humana, al ser una fuente que emplea el lenguaje y emplea memoria.</li> <li>3. Comunicación abierta al sistema social, por lo que el significado es esencial.</li> <li>4. Total desequilibrio en el aspecto de la transmisión sobre el de la significación.</li> <li>5. Implicación de un propósito instrumental, de control social.</li> <li>6. La eficacia es vista solo desde el punto de vista de la fuente (emisor).</li> </ol>

**Tabla 5. Principales limitaciones del modelo de Lasswell.**

**Fuente: elaboración propia.**

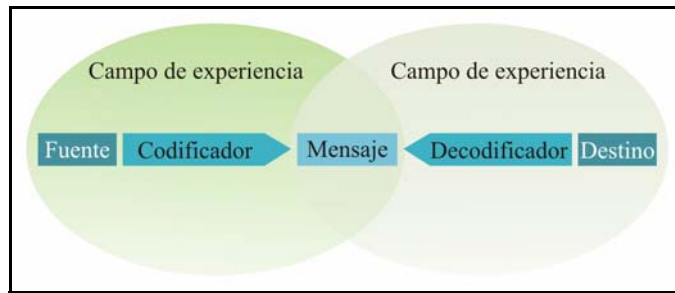
Como aspectos positivos del modelo se destacan:

1. Es la primera propuesta explícita de una teoría de la comunicación.
2. Hizo posible la introducción de conceptos que han tenido notable repercusión en la teoría de la Comunicación como: códigos, ruido, redundancia, entropía, entre otros.

### Modelo de Schramm

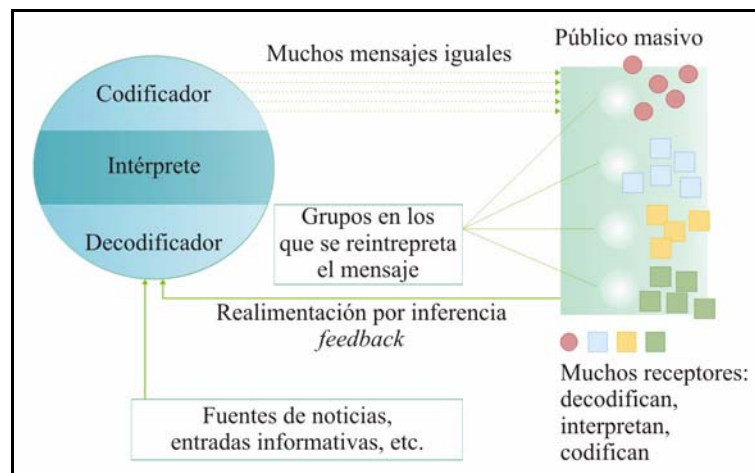
El modelo de Schramm, también denominado “*Modelo Process and Effects of Mass Communication*”, es una de las propuestas que se incluyen dentro de lo que se ha identificado como la transmisión de información o paradigma informacional. Para este autor, comunicar significa compartir, y para ello debe existir. La representación gráfica del modelo se muestra en la **Figura 4**.

Este modelo parte del supuesto de que todo sistema de Comunicación supone un intento de predicción de los efectos que el mensaje que se elabora provocará en el receptor individual o colectivo (ver **Figura 5**).



**Figura 4. Representación gráfica del modelo de Schramm.**

**Fuente: Sánchez García (2010).**



**Figura 5. Efectos del mensaje en el receptor individual o colectivo según el modelo de Schramm.**

**Fuente: Sánchez García (2010).**

Entre las principales características del modelo se pueden sintetizar:

- Modelo encadenado: La capacidad del sistema depende de la capacidad de cada unidad de la cadena.
- Fuente y destino deben estar sintonizados: Se considera que en el caso de la Comunicación humana deben existir experiencias compartidas.
- Proceso no lineal: Donde cada persona es fuente y destino, transmitiendo y recibiendo información.
- No se transmite un mensaje único: Se realiza la transferencia de un conjunto de mensajes.
- Existen particularidades en la Comunicación de masas: En esta el medio es un decodificador, intérprete y codificador, que elabora un producto (la noticia) que, una vez transmitido a una

audiencia masiva, sufre un nuevo proceso de decodificación e interpretación, por cada grupo o cada sujeto. Estos receptores alimentan un *feed - back*.

- El mensaje tiene más posibilidades de éxito: Si está en consonancia con las actitudes, valores y metas del receptor
- Los efectos de la Comunicación son resultado: De varias fuerzas, de las que el comunicador solo controla una: la forma del mensaje, el momento y el lugar. Los otros tres elementos son:
  - La situación en que se recibe el mensaje.
  - La personalidad del receptor.
  - Las normas de su grupo.

Las principales limitaciones del modelo de Schramm se resumen en:

1. El proceso de producción de los medios de masas sigue siendo una caja negra.
2. El modelo ignora diferencias expresivas de los distintos medios.

Como aspectos positivos del modelo se reconocen:

- Aparece el concepto de *feed-back*.
- Surge el “campo de experiencia” (en Shannon la fuente no tenía memoria).
- Se diferencia claramente entre Comunicación interpersonal y Comunicación de masas.

## **II - Comunicación como intercambio de información**

### Modelo de Martín Serrano

Este enfoque concibe la Comunicación como un tipo especial de interacción. Martín Serrano considera que no toda interacción humana es comunicativa. Rechaza el planteamiento que afirma: “Es imposible no comunicar, pues todo comportamiento es comunicativo”. No toda información se obtiene por la vía comunicativa, y no debe confundirse, por último, “objetos” de información con actores de la Comunicación.

La información puede llegar a los participantes en la interacción comunicativa por diversas vías: la observación de las cosas, la reflexión a propósito de las cosas, la práctica de las cosas y la referencia que otros hacen a las cosas (sólo esta vía es comunicativa).

Este autor distingue dos tipos de interacciones: la Comunicación (recurre las expresiones) y la coactuación (recurre a las ejecuciones).

Los comportamientos pueden ser, por su parte: autónomos, heterónomos o interactivos, y opcionales; mientras que los actos son ejecutivos y expresivos.

Ejecutivos: Cuando hacen un uso dinámico o físicamente coactivo de las energías puestas en juego.

Expresivos: Cuando realizan un uso informativo de energías (señales que permitan controlar el intercambio de energías).

La Comunicación es entonces la interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones o representaciones, mediante el recurso al uso informativo de energías y no mediante el recurso al uso dinámico o físicamente coactivo de las energías puestas en juego.

En la línea evolutiva de las especies, las conductas comunicativas aparecen siempre después de haberse adquirido la capacidad de interactuar ejecutivamente.

Ambos tipos de interacción se diferencian no en los objetivos, sino en los procedimientos. Los objetivos de ambas son el logro de algún resultado, pero los procedimientos poseen distinto grado de riesgo.

#### Requisitos de la interacción comunicativa

Los requisitos necesarios para la interacción comunicativa son:

- Intervienen al menos dos seres vivos o actores. Los actores son cualesquiera seres vivos que interactúan con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información.
- El actor se sirve de una materia y la modifica. Esa materia puede ser orgánica o inorgánica: su propio cuerpo, el cuerpo de otro, una cosa de la naturaleza o un objeto fabricado.
- Para alterar la materia y servirse de ella como sustancia expresiva, el actor debe producir expresiones, que son las modificaciones que sufre a sustancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a las cuales se le confiere a la propia sustancia expresiva, o se le transfiere a otra materia, un uso relevante en la interacción comunicativa (un cambio de lugar, un cambio de forma, una huella, una traza), como por ejemplo: adorno con hojas en la puerta de un establecimiento gastronómico (cambio de lugar).



Martín Serrano establece la tipología de trabajos expresivos que se muestra en la **Tabla 6**.

Tipología
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo expresivo sobre el cuerpo de Ego (salto, erizamiento del pelo, enrojecimiento de la persona con ira), maquillaje (estético o por razones rituales).</li><li>• Trabajo expresivo con el cuerpo de Alter (pellizco afectuoso en la mejilla del otro, abrazo, apretón de manos).</li><li>• Trabajo expresivo con otro cuerpo (gallina que picotea a otra-una tercera para indicar su posición jerárquica a Alter).</li><li>• Trabajo expresivo con cosas de la naturaleza (Ego graba para Alter un corazón en la corteza de un árbol).</li><li>• Trabajo expresivo con objetos (pizarra, tizas, líneas amarillas en la calle).</li></ul>

**Tabla 6. Tipología de trabajos expresivos.**

**Fuente: en aproximación a Martín Serrano (1982).**

El trabajo expresivo que Ego realiza para ponerse en Comunicación con Alter, debe corresponderse con el trabajo perceptivo de Alter para captar las señales. Es decir, Ego debe poseer la capacidad de producir la clase de estímulos que Alter reconoce como preceptos.

Los instrumentos son el conjunto de órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter.

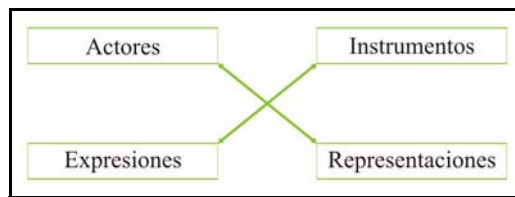
El actor posee la capacidad de referirse a los objetos y no sólo de manejarlos, capaz de representarse las cosas, los seres y las situaciones como objetos de referencia (aquello a propósito de lo que se comunica).

La pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones a la designación de un objeto de referencia, así como la pauta perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia, son modalidades de comportamientos que están coordinados por las representaciones.

Los animales sólo se refieren a referentes que están asociados de modo inmediato a la satisfacción de sus necesidades dentro de los límites de su ecosistema. En cambio, la especie humana comunica a propósito de todo lo que existe, existirá o nunca podrá existir.

#### Modelo de la Comunicación humana (dialéctico sistémico)

Martín Serrano propone un modelo general para la Comunicación humana, cuya representación gráfica se aprecia en la **Figura 6**.



**Figura 6. Representación gráfica del modelo dialéctico sistémico de Martín Serrano.**

**Fuente: en aproximación a Martín Serrano (1982).**

Los actores (Ego y Alter) son las personas que participan en una relación comunicativa, ya sea a título personal o en nombre o representación de otra u otras personas o instituciones.

Los instrumentos hacen referencia a los aparatos biológicos o tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos similares para obtener la producción y el intercambio de señales.

El concepto de expresiones alude a aquellas modificaciones que confieren relevancia a la sustancia expresiva que utiliza el actor de la Comunicación; mientras que las sustancias expresivas son las materias que el actor modifica, de forma temporal o permanente, para que la Comunicación sea posible. Como sustancias expresivas pueden actuar el propio cuerpo del actor, el cuerpo de otro, una cosa de la naturaleza o un objeto fabricado.

Las representaciones son las instancias que permiten establecer la correspondencia entre la pauta expresiva (mediante las cuales Ego asocia un repertorio de expresiones a la designación de un objeto de referencia) y la pauta perceptiva (mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia).

El sistema de Comunicación no es completamente autónomo, funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos.

Los objetos de referencia son aquellos a propósito de los que se comunica y su definición es la siguiente: Entes que existieron, existen o existirán, entes que ni existieron, ni existen, ni existirán, cualidades observadas, inobservables, concebibles o inconcebibles, las cuales se asignan a cualquier ente real o ideal, individual o colectivo, posible o imposible, lógico o contradictorio.

El sistema social influye en el sistema de Comunicación, a través de múltiples intervenciones que afectan a los actores (prácticas que determinan la actuación o no de unos u otros actores); que afectan a los instrumentos (empleo de unos u otros medios); que afectan a las expresiones (empleo de unas u otras expresiones; ejemplo: silenciamiento y censura); que afectan a las representaciones (ejemplo: deformación de la realidad, manipulación, falseamiento).

### III - Comunicación como “hacer común”. Acción participativa

#### Comunicación como acción participativa

Este modelo se inscribe dentro de un cuerpo teórico-práctico denominado indistintamente: Comunicación popular, educativa, participativa, alternativa. Es un movimiento desarrollado de manera autóctona en América Latina, aun cuando tiene influencia de intelectuales europeos y se desarrolla durante los años setenta, pero se conserva vigente –con ciertas transformaciones en la actualidad.

Su surgimiento está asociado a las políticas de modernización de los Gobiernos latinoamericanos, que provocaron un rápido crecimiento de la agricultura orientada a la exportación.

La población campesina, al no verse favorecida, se organiza en movimientos rurales o emigra hacia las ciudades, dando lugar a organizaciones vecinales y barriales que desarrollan movimientos comunitarios en los cuales la Comunicación adquiere gran importancia, favoreciendo relaciones de horizontalidad y participación.

Los movimientos populares hacen alianza con grupos tecno-urbanos que aportan los métodos educativos y el conocimiento de los procesos comunicativos, todo lo cual va conformando paulatinamente un cuerpo de teoría y de métodos prácticos sobre Comunicación popular.

Las principales fuentes teóricas de este enfoque son la escuela de *Frankfurt* y la pedagogía del oprimido de Paulo Freire, cuyas concepciones pedagógicas distinguían entre modelos exógenos y modelos endógenos. Los modelos exógenos conciben al educando como objeto, y pueden ser de dos tipos: la educación que pone énfasis en los contenidos y la que enfatiza en los efectos del proceso de enseñanza.

Por su parte, los denominados modelos endógenos conciben al educando como sujeto y asumen el análisis de la educación como proceso, en el que los resultados no es lo más importante. Este enfoque da lugar a la concepción de la educación liberadora o transformadora, el cual es aplicado a la Comunicación.

La educación liberadora propone un esquema que enfatiza en el papel de la actividad del sujeto como vía para alcanzar niveles superiores de reflexión y acción.

Acción → Reflexión → Acción

Esta concepción parte de los siguientes supuestos:

- No se trata de una educación para informar ni para conformar, sino para formar y transformar.
- No más un educador ni un educando, sino un educando educador.
- Nadie educa a nadie; nadie se educa solo; los hombres se educan entre sí, mediatizados por el mundo. La educación es un proceso permanente en el que el sujeto va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento.
- La Comunicación es concebida como proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

En este modelo se introduce el concepto de EMIREC (ver Cloutier, 1992), que hace referencia a la conjunción de emisor y receptor, en cuya interacción se intercambian los roles. Se percibe una limitada elaboración de este concepto, lo cual puede verse como una debilidad de la propuesta.

**EMIREC**

**A**

**EMIREC**

**B**

Las concepciones en que se sustenta el modelo pueden ser resumidas en:

- La Comunicación es entendida en su carácter democrático y por tanto, transformador.
- Es un proceso (el resultado alcanzado no es, por tanto, lo fundamental).
- Implica diálogo, comunidad y horizontalidad.
- El criterio de eficacia es la reflexión y la acción.
- La Comunicación es siempre de doble vía, participativa y al servicio de las mayorías.
- De la retroalimentación se pasa al concepto de prealimentación: búsqueda inicial entre los destinatarios para que los mensajes los representen y reflejen.
- La función del comunicador es recoger las experiencias de la comunidad, seleccionarlas, ordenarlas y devolverlas a los destinatarios, de tal modo que estos puedan hacerlas conscientes, analizarlas y reflexionar.

Como puede apreciarse en los elementos abordados, el paradigma de la acción participativa constituye una propuesta prácticamente opuesta al modelo transmisivo informacional.

En la **Tabla 7** se muestra una comparación entre ambos paradigmas.

<b>Paradigma informacional</b>	<b>Paradigma acción participativa</b>
Énfasis en los resultados. Comunicación como transmisión de información. Criterio de eficacia: cantidad máxima de información. Ruido: visto como fallo o error. Relación emisor-receptor: vertical, autoritaria y paternalista.	Énfasis en el proceso. Comunicación como comunidad de intereses. Participación activa del sujeto, reflexión y problematización. Se asume como fuerza generadora y problematizadora. Horizontal y dialógica.

**Tabla 7. Diferencias entre el paradigma informacional y el de acción participativa.**

**Fuente: elaboración propia.**

### Niveles del proceso de comunicación

Al estudiar el proceso de Comunicación es preciso analizar sus niveles, pues ellos se relacionan con las características cualitativamente diferentes de cada uno.

Como señala el profesor Julio César González: «La Comunicación humana constituye un proceso básico, clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo.

Es un proceso único configurado por diferentes niveles, cada uno de los cuales se manifiesta entre actores que interactúan en ámbitos sociales específicos y posee sus propias particularidades, sus aspectos comunes y sus elementos de enlace con el resto».

Estos niveles del proceso de Comunicación pueden diferenciarse en:

1. Comunicación de masas.
2. Comunicación institucional/ organizacional.
3. Comunicación comunitaria.
4. Comunicación grupal.
5. Comunicación interpersonal.

Entre los elementos esenciales que caracterizan estos niveles del proceso de Comunicación están:

La Comunicación de masas (eje fundamental de las investigaciones de la Comunicación) es:

- Importante sector industrial.
- Universo simbólico.

- Objeto de consumo masivo.
- Inversión tecnológica en continua expansión.
- Experiencia individual cotidiana.
- Espacio de enfrentamiento político.
- Sistema de mediación cultural y de incorporación social.
- Forma de pasar el tiempo.

La Comunicación institucional/ organizacional (valorado como segundo eje en importancia de las investigaciones de la Comunicación) es:

- Intercambio de información.
- Vector de competitividad.
- Construcción de símbolos y valores.
- Interrelación entre componentes del sistema organizativo, y entre este y el entorno.
- Factor de implicación, cohesión y armonía interna.

La Comunicación comunitaria es:

- Proceso que permite el flujo y reflujo de la información social y masiva en los espacios comunitarios.
- Práctica formativa para impulsar actividades de desarrollo personal y comunitario.
- Factor que facilita el cambio y las transformaciones demandadas por los sujetos afectados e involucrados.
- Catalizador de las dinámicas cotidianas de sus protagonistas.

La Comunicación grupal es:

- Principio que condiciona la existencia del grupo.
- Medio de cooperación e influencia social.

- Proceso indispensable para la organización y funcionamiento de los grupos.
- Factor de influencia en la eficiencia grupal.

La Comunicación interpersonal es:

- Intercambio directo cara a cara.
- Diálogo entre dos actores representando un rol socialmente reconocido o expresándose como personas.
- Espacio para contenidos subjetivos personales, conocimientos y sentimientos.

### **2.1.7. TIPOS DE COMUNICACIÓN**

El investigador Gerhard Maletzke citado por Saladrigas Medina (2009), utiliza parámetros de clasificación de los diferentes tipos de Comunicación que se estructuran de la siguiente manera:

La Comunicación social (presente en los seres humanos), se deriva de un concepto más amplio que es la Comunicación (propia de los seres vivos).

Este autor divide a su vez la Comunicación social en Comunicación privada y Comunicación pública, incluyendo estas los siguientes tipos de Comunicación:

#### **Comunicación privada**

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación no verbal.

#### **Comunicación pública**

- Comunicación comunitaria.
- Comunicación institucional.
- Comunicación de masas.

Con mayor detalle se describen seguidamente estos tipos de Comunicación.

#### **Comunicación interpersonal (cara a cara)**

Es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Dicha interacción implica

intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara. Entre sus características pueden mencionarse:

- Relación interdependiente entre fuente y receptor (secuencia de acción-reacción), un mensaje inicial influye en la respuesta y esta, a su vez, en la subsiguiente.
- Cada elemento desempeña un rol.
- No tiene un número preestablecido de participantes, pero requiere de al menos dos personas.
- Todas las personas que intervienen son participantes activos.
- Poco grado de reglamentación en las frecuencias, formas y contenidos de los mensajes.

### **Comunicación no verbal**

Es aquella que se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada o escrita. Se le llama lenguaje mudo, del cuerpo o sin palabras y desempeña un importante papel en la Comunicación, sobre todo interpersonal.

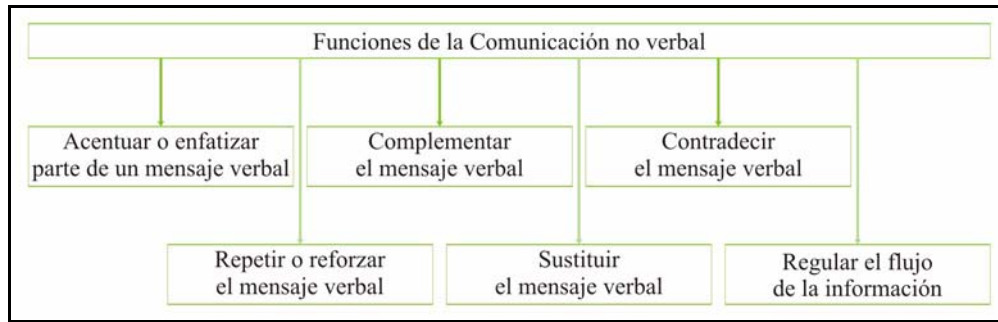
Diversos autores han desarrollado clasificaciones o tipologías de los comportamientos que incluye la Comunicación no verbal, pero la mayoría considera los siguientes:

1. Para lenguaje: Comprende el tono, ritmo, intensidad, inflexiones o cambios, claridad, acento, lenguaje formal e informal; así como otros sentidos: suspiro, llanto, bostezo, etcétera.
2. Cinética: Incluye todos los movimientos corporales, la postura y posición, las expresiones faciales y la conducta visual. Estos comportamientos según Knapp (1999), suelen clasificarse en: emblemas, ilustradores, reguladores y adaptadores.
3. Los emblemas: Gestos que representan un significado verbal directo y que funcionan para los miembros de determinada cultura, como por ejemplo el signo utilizado para significar ok o victoria.
4. Los ilustradores: Sirven para ilustrar lo que se dice verbalmente y su uso es, por lo general, menos consciente o intencional que el de los emblemas.
5. Los reguladores: Son actos no verbales (por lo general movimientos de la cabeza y los ojos) cuya función es contribuir a la regulación de la interacción comunicativa. Son usualmente inconscientes en quien los produce, pero fácilmente identificables para quien los recibe.



6. Los adaptadores: Son conductas que se desarrollan durante la vida de la persona para contribuir a su adaptación al ambiente. Entre estos pueden mencionarse los dirigidos a dominar u ocultar emociones, desarrollar contactos sociales, entre otros.
7. Proxémica: Se refiere al uso del espacio social y el territorio personal, considerando cómo la orientación espacial. Varía de una persona a otra en función de características socioculturales.
8. La territorialidad: Se relaciona con la tendencia a definir un territorio o espacio intocable, de forma similar a como lo hacen ciertos animales. El territorio según criterios de García Azcanio (2007), es expresión de la inmediatez o intimidad que se asigna a la interacción y puede ser: intimidad cercana: (15 cm.), distancia íntima lejana: (15-45 cm.), distancia personal cercana: (45-75 cm.), distancia personal lejana: (75-120 cm.), distancia social cercana: (120 cm. a 2 m), distancia social lejana y distancia pública.
9. Conducta táctil: Este comportamiento funciona solamente para la distancia íntima o personal y comprende las caricias, los golpes y gran cantidad de comportamientos táctiles más específicos. Puede tener diversos significados tanto positivos como negativos, tales como: interés sexual, inclinación afectiva y agresión y posee también una marcada naturaleza cultural.
10. Uso del tiempo: Se refiere a la cantidad de tiempo que se dispone o se emplea en la interacción comunicativa. El tiempo que se está dispuesto a dedicar al intercambio simbólico con otras personas es una expresión de la importancia que se le otorga a dicha interacción y tiene gran importancia para sus resultados. Este elemento es especialmente relevante en diversas situaciones de Comunicación interpersonal, así como en los sistemas de Comunicación organizacional.
11. Apariencia física y vestuario: Comprende las características físicas, el maquillaje, los olores naturales y el atractivo general. García Azcanio (2007), señala la tendencia existente en muchas culturas a responder más favorablemente a las personas percibidas físicamente más atractivas. Asimismo, este autor refiere numerosas pruebas acerca del valor comunicativo de la vestimenta, que puede cumplir diversas funciones: decoración, protección física y psicológica, atracción sexual, autoafirmación, auto negación, ocultamiento, identificación grupal y expresión de estatus o rol.

La Comunicación no verbal cumple importantes funciones en la interacción comunicativa, entre las que pueden señalarse las que se aprecian en la **Figura 7**.



**Figura 7. Funciones de la Comunicación no verbal en la interacción comunicativa.**

**Fuente: elaboración propia.**

### **Comunicación comunitaria**

Es la forma de Comunicación en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de Comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.

### **Comunicación institucional**

Supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la Comunicación pública. Según Martín Serrano, sus tipologías históricas han sido la Comunicación asamblearia, por emisarios, por redes, mediante tecnologías de producción y distribución masivas.

Este nivel de la Comunicación que se da en espacios organizacionales/ institucionales y que utiliza los medios masivos, ha sido abordado por la disciplina denominada Comunicación Organizacional.

De un lado, su inicial cercanía al mundo de la gestión empresarial (administración) desarrollándose como necesidad de emplear la Comunicación como medio para el mejor funcionamiento del núcleo operativo de las organizaciones, por tanto con una visión instrumental al servicio de la eficiencia productiva deseada. A la vez y desde el punto de vista investigativo, con lógicas excesivamente empíricas que para nada contribuyeron al desarrollo de una plataforma conceptual seria, que no fuera vista más allá del resultado de los préstamos fundamentalmente de la psicología social o como función de la gestión administrativa y cuya premisa, a decir del profesor mexicano Pablo Casares, «tiene que ver con la idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y mejor aun, anticipar problemas dentro de las organizaciones» (Orozco Gómez, 1997).

De otro lado, pero muy cercano al anterior, su auge ante la competitividad provocada por la globalización y la revolución tecnológica de la información que a su vez demanda un nivel de operatividad en las investigaciones que tienen por objetivo ofrecer información para la toma de

decisiones, acentuándose así su carácter instrumental; por tanto, pesan más los intereses aplicados que teóricos en detrimento de la producción científica, la cual es reducida, dispersa y fragmentada.

Se ha planteado que tanto en la Comunicación organizacional como en el estudio académico de la Comunicación social, se ha pasado por etapas similares en cuanto al enfoque comunicativo: de los medios masivos de Comunicación, en los años sesenta, tanto en el análisis crítico de los medios y su manejo (políticas de medios) como en el uso de los medios de Comunicación en las organizaciones (publicaciones, videos, etc.); a la Comunicación a nivel grupal e interpersonal, en los años setenta (los análisis de la cotidianidad en las organizaciones o en las comunidades); para llegar a análisis más completos en los que el concepto de cultura ocupa un lugar fundamental, en los ochenta.

Así, Comunicación organizacional para unos, empresarial para otros, institucional para terceros, corporativa para otro grupo y global para varios, por sólo citar algunas de las denominaciones que recibe, es un fenómeno que manifiesta diferentes alcances en la organización.

Para algunos es cuestión de Comunicación Interna o intrainstitucional y por tanto se encarga de focalizar su atención en los flujos verticales ascendentes, descendentes y horizontales, así como los canales que los apoyan y la relación que tiene este proceso con el clima organizacional, las relaciones de trabajo (subordinado-jefe y viceversa, así como subordinado a subordinado) y la cultura organizacional, en el mejor de los casos. Aquí es vista como un elemento del comportamiento organizacional e incluso la hacen converger con las áreas de recursos humanos existentes en las organizaciones. Esta visión ha estado históricamente muy ligada a una concepción gerencial.

Para otros es cuestión de Comunicación externa o interinstitucional, que es aquella que tiene lugar entre las organizaciones (privadas o públicas) y otras que se vinculan con ella por cuestiones productivas, comerciales o sociales, como pueden ser los proveedores, distribuidores, los medios de Comunicación, las organizaciones no gubernamentales, entre otros. Este enfoque se hace converger con las relaciones públicas.

Para terceros es cuestión de Comunicación comercial, cuyo propósito es informar a los usuarios o clientes potenciales y reales sobre las características de la organización, así como los productos o servicios que venden (publicidad pagada y no pagada, promoción de ventas, *merchandising*) y en el mejor de los casos hacen referencia al *marketing* interactivo o relacional que es para ellos sinónimo de Comunicación Interna. Esta concepción concibe toda la Comunicación en función y desde la mercadotecnia.

Los más avanzados hablan de la necesaria integración de todas estas áreas bajo una concepción estratégica que fortalecería no sólo a la organización, sino también al papel de la Comunicación en estos espacios, que para muchos resulta ignorado.

## Comunicación de masas

La Comunicación masiva es por lo general indirecta, unilateral y pública. Algunas de sus definiciones referidas en Sánchez García (2010), son:

Proceso de difusión de informaciones (conocimientos, valores espirituales, normas morales, etc.) con ayuda de medios técnicos a un auditorio diseminado y numéricamente grande.

Procesos sociales de Comunicación organizados, institucionalizados y articulados con la ayuda de técnicas industriales de producción y reproducción. Se refiere a una Comunicación basada en un alto grado de división del trabajo, cuya estructura político económica está determinada por el modo de producción dominante. Su función y modo de actuar se desarrollan históricamente.

Transmisión (realizada en cauces o sistemas de signos significativos de dominio general) de contenido de actualidad, de distracción o bien instructivos, dirigida a un conjunto de receptores (incontable para el comunicador) heterogéneo, anónimo pero no aislado socialmente, con ayuda de un montaje técnico organizado de forma compleja.

Esta versión típica-ideal está ya algo superada en virtud de los nuevos desarrollos de los medios de Comunicación.

Entre las diferencias esenciales entre la Comunicación de masas y la Comunicación interpersonal, se encuentran las que se han resumido en la **Tabla 8**.

Una mirada atenta a lo que ocurre hoy en el contexto de Comunicación masiva revela la presencia de formas alternativas de relación comunicativa que coexisten dentro del todo complejo. Las alternativas son en parte los remanentes de viejas redes y propósitos que han sido gradualmente incorporados a la institución media y en parte son una contribución original de los *mass media* según valora Mcquail (1991). Estas alternativas pueden ser resumidas en: modelo de transmisión (actividades institucionales, informativas, propagandísticas), modelo expresivo o ritual (filmes, algunos dramatizados) y modelo de atención (publicidad).

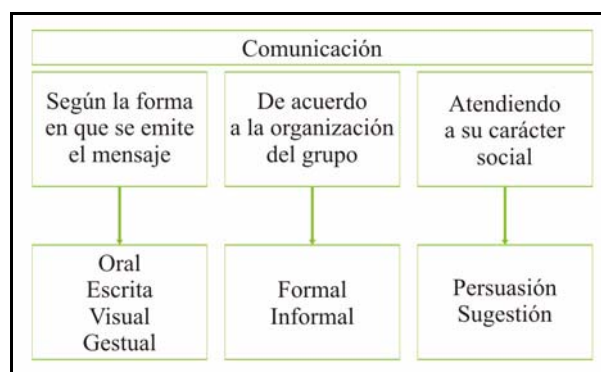
Para Negrín Sosa (2011), la Comunicación se puede manifestar en formas diversas proponiendo un grupo de categorías para clasificar a la Comunicación: (ver **Figura 8**):

1. Según la forma en que se emite el mensaje.
2. De acuerdo a la organización del grupo.
3. Atendiendo a su carácter social.

Comunicación interpersonal	Comunicación de masas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuente es una persona.</li> <li>• El mensaje es único y variable.</li> <li>• Cambio de posición teóricamente constante entre emisor y receptor.</li> <li>• Cercanía espacial y social que supone una relación simétrica proporcionada.</li> <li>• Receptor único con respuesta por lo general impredecible con alta variabilidad.</li> <li>• Difusión de la información lenta y secuencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuente es una organización formal (institución) y el emisor un comunicador profesional.</li> <li>• El mensaje no es único, variable o impredecible, sino manufacturado, difundido. Además de su valor de uso es producto del trabajo, y por tanto una mercancía con valor de cambio.</li> <li>• La relación entre emisor y receptor es unidireccional y pocas veces interactiva. Es necesariamente impersonal, el emisor no asume responsabilidad moral sobre las consecuencias que puede tener el mensaje.</li> <li>• Distancia espacial y social que supone relación asimétrica, ya que el emisor, pese a no tener poder formal sobre el receptor, usualmente tiene más recursos y autoridad.</li> <li>• El receptor es parte de una audiencia grande que comparte su experiencia con los otros y reacciona de manera predecible de acuerdo a patrones establecidos.</li> <li>• Contacto simultáneo entre el emisor y múltiples receptores, permitiendo una influencia inmediata, extensiva y simultánea.</li> </ul>

**Tabla 8. Diferencias entre Comunicación masiva y Comunicación interpersonal.**

**Fuente: elaboración propia.**



**Figura 8. Categorías para clasificar a la comunicación.**

**Fuente: Negrín Sosa (2011).**

Los aspectos que caracterizan la primera de las categorías de Comunicación mostradas según la óptica de Negrín Sosa (2011), se detallan en la **Tabla 9**.

Oral	Escrita	Visual	Gestual
Una persona frente a un auditorio cara a cara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda.</li> <li>• Carta.</li> <li>• Memorando.</li> <li>• Cuestionario.</li> <li>• Informe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imágenes.</li> <li>• Planos.</li> <li>• Maquetas.</li> <li>• Mapas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facial.</li> <li>• Corporal.</li> <li>• Acción.</li> </ul>

**Tabla 9. Descripción de las formas de comunicación, según la forma en que se emite el mensaje.**

**Fuente: Negrín Sosa (2011).**

- **Comunicación oral.**

Mcquail (1984), ha planteado que el 70% de las instrucciones se imparten de forma oral, de ahí la importancia de este tipo de Comunicación. El lenguaje está íntimamente ligado al desarrollo del pensamiento. Es su herramienta material. El pensamiento no se expresa simplemente en palabras, sino que existe a través de ella. Por tanto la relación entre pensamiento y lenguaje no es un hecho, es un proceso interactivo. El trabajo y el lenguaje jugaron un papel esencial en la transformación y evolución del mono en hombre.

Una palabra sin significado es un sonido vacío. Cuando el concepto ha madurado, casi siempre hay una palabra disponible. Relacionado con la expresión oral están la receptividad al escuchar, el tiempo de duración del mensaje, la lógica y coherencia del mismo, el tono de voz, los gestos y ademanes que le acompañan.

La Comunicación oral apreciada de manera objetiva muestra ventajas y desventajas en su implementación, las cuales son mostradas en la **Tabla 10**.

Existe una estrecha relación entre la Comunicación oral y la gestual, ya que la segunda matiza la primera. De ahí la importancia de la credibilidad (coherencia entre palabra y acción) para lograr una Comunicación efectiva.

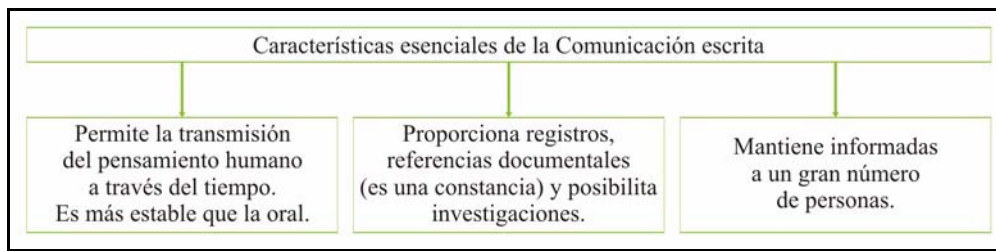
- **Comunicación escrita.**

Entre las características de la Comunicación escrita pueden valorarse como esenciales las que se muestran en la **Figura 9**.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilita retroalimentación inmediata.</li><li>• Se puede preguntar y aclarar.</li><li>• Una reunión con un superior puede dar sensación de importancia.</li><li>• Se enriquece con la información que ofrecen otras formas de Comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pueden implicar costes elevados.</li><li>• Se invierte mayor tiempo.</li><li>• Insuficiencias en las habilidades comunicativas pueden distorsionar el mensaje.</li></ul>

**Tabla 10. Ventajas y desventajas de la Comunicación oral.**

**Fuente: elaboración propia.**



**Figura 9. Características esenciales de la Comunicación escrita.**

**Fuente: elaboración propia.**

### **Diferencia entre escribir y redactar.**

**Escribir:** plasmar el pensamiento en un papel tal y como les viene a la mente de las personas.

**Redactar:** es destacar los aspectos esenciales al plasmar los pensamientos propios en un papel; condensarlos y hacerlos congruentes.

Es importante entender que la práctica común, ha dejado de manifiesto que la educación y la inteligencia no garantizan una buena redacción.

Características deseables de la redacción.

- Claridad.
- Sencillez.
- Cortesía.
- Tacto.
- Puntuación.
- Ortografía.

La Comunicación es para expresarse no para impresionar, por lo que la claridad y sencillez del lenguaje adecuado a las características del receptor, son importantes, ya que el significado múltiple de las palabras puede ocasionar una significativa limitación para la Comunicación. Se debe tener en cuenta además que una puntuación y ortografía errada pueden distorsionar el significado de los documentos escritos.

Entre las principales ventajas y desventajas de la Comunicación escrita están las que se muestran en la **Tabla 11**.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona registros, referencias y datos para defensas legales.</li> <li>• El mensaje se puede preparar con más cuidado.</li> <li>• Se informa a más personas.</li> <li>• Perdura en el tiempo.</li> <li>• Permite llevar el mismo mensaje a todos los receptores sin distorsión.</li> <li>• Ayuda a unificar políticas y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede crear montañas de papel.</li> <li>• Genera burocratismo.</li> <li>• Por problemas de redacción y ortografía se puede ocasionar malas interpretaciones.</li> <li>• La retroalimentación no es inmediata.</li> <li>• Puede ser costosa en dinero, tiempo y recursos.</li> </ul>

**Tabla 11. Ventajas y desventajas de la Comunicación escrita.**

**Fuente: elaboración propia.**

Davis (citado por Rodríguez Molina, 2006), en su libro “*Human Behavior at Work, Organizational Behavior*“, expone un grupo de sugerencias para mejorar la Comunicación escrita:

- Utilizar palabras y frases simples.
- Emplear palabras breves y familiares.
- Utilizar pronombres personales apropiados.
- Recurrir a ilustraciones, ejemplos y diagramas.
- Usar oraciones y párrafos breves.
- Emplear verbo activo (en presente).
- Economizar adjetivos.
- Utilizar una forma lógica y directa.
- Usar adecuadamente los signos de puntuación.
- Evitar palabras innecesarias.

### **2.1.8. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En una perspectiva actualizada de la Comunicación en el ámbito organizacional se puede afirmar que esta constituye en la actualidad uno de los pilares fundamentales en que se sustenta el “buen hacer” de las organizaciones.



La Comunicación organizacional ha sido reflejada por diferentes especialistas sobre el tema en sus obras. Entre estos se pueden citar los siguientes autores:

Carrasco Belichón (1981): Está constituida por los medios que pueden influir en la conducta del personal, y propone un modelo planificado y económico para el correcto uso de cada una de las posibilidades y mecanismos comunicativos, que permitan el fortalecimiento interno de una institución.

Katz *et al.* (1993): Es el flujo de información dentro del marco de la organización, además conceptualizan a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de la energía, su explotación y su retorno al medio como un producto o servicio con la incorporación de determinado valor agregado.

Según Trelles Rodríguez (2001): Es parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de una organización, como elemento mediador y mediado de la realidad. Esta autora ofrece una definición semántica y acorde a las necesidades actuales de lo que ella percibe en relación a estos conceptos.

En esta óptica Goldhaber (2001): Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que incluyen cuatro etapas de elaboración y mantenimiento.

Rodríguez Caguana (2005): Es el área de las ciencias de la Comunicación que tiene como objeto el análisis, construcción y perfeccionamientos de los contenidos y variables comunicativas dentro de una institución buscando su consolidación y reconocimiento exterior.

Sayazo (2011): Es el fenómeno de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja información. Incluyen en este concepto a la Comunicación Interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia - sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales; las habilidades de Comunicación, y sus programas de evaluación.

La Comunicación organizacional según señala Kreps (1990), es hoy en día estudiada meticulosamente por comunicadores, relacionistas públicos, antropólogos, sociólogos, sicólogos, diseñadores de imagen, entre otros profesionales. Aporta al desarrollo de una cultura institucional, sustentada en los bienes tangibles, como intangibles de una entidad, en donde siempre resultan visibles los vectores de: identidad - Comunicación - cultura - imagen.

De las definiciones anteriores, la autora valora como de mayor pertinencia para los fines de la presente investigación la que ofrece Rodríguez Caguana (2005). En este sentido y para complementar el análisis del tema de la Comunicación organizacional, en los siguientes apartados se exponen aspectos de interés

que incluyen desde la cronología histórica del desarrollo de la Comunicación organizacional hasta los elementos esenciales sobre su gestión.

### **Historia de la comunicación organizacional**

La Comunicación organizacional tiene sus inicios (aunque no bien definidos) como disciplina independiente en las primeras décadas del siglo XX. Desarrollándose en una Europa que reestructuraba sus instituciones de todo tipo después de dos guerras mundiales, y en los Estados Unidos, país de procedencia de los primeros teóricos de esta disciplina.

En América Latina el proceso de implementar y desarrollar estructuras comunicativas para las organizaciones fue más lento, siendo sus pioneros México, Argentina y Brasil, en cuanto a producción teórica y experiencia aplicada.

Trelles Rodríguez (2001), señala que la Comunicación organizacional adquiere un “corpus independiente”, en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro “*Communications Within Organizations*” de Charles Reading considerado el primer gran teórico de la Comunicación organizacional”.<sup>2</sup> Esta aproximación teórica inicial sustenta el estudio de la Comunicación organizacional no sólo desde un soporte conceptual sino, además, metodológico.

Para Putnam *et al.* (2002), los estudios de Comunicación organizacional surgen a partir de las maneras en que la Comunicación puede contribuir a la efectividad de la empresa. Este punto de vista dominó durante décadas<sup>3</sup>.

El origen de la Comunicación organizacional se vincula con la tendencia contemporánea a interpretar áreas de Comunicación que funcionaban de manera inconexa; en primer lugar los grandes campos de acción de la Comunicación externa e interna; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, Comunicación corporativa, entre otras.

De segmentos aislados, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de la Comunicación que tendría como resultado coherencia en su discurso y eficacia en su aplicación.

La evolución teórica de la Comunicación organizacional (como campo académico de estudio) desde principios del siglo hasta nuestros días puede ser dividida tal y como se muestra en la **Tabla 12**.

---

2. Trelles Rodríguez Irene. “Comunicación Organizacional” Compilación de textos. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001. pp. 1.  
3. Putnam Linda *et al.* “Comunicación empresarial”. Ediciones Gestión, Barcelona, España, 2002. p. 33.

<b>Etapas</b>	<b>Marco temporal</b>
Era de la preparación	Desde 1900 hasta 1940 (años de transición 1938-1940)
Era de la identificación y consolidación	Desde 1940 hasta 1970 (años de transición 1967-1973)
Era de la madurez e innovación	Desde 1970 hasta la actualidad

**Tabla 12. Evolución teórica de la Comunicación organizacional.**

**Fuente: elaboración propia.**

Rodríguez Caguana (2005), plantea que las investigaciones en Comunicación organizacional han ido a la par de su desarrollo disciplinario y a las tendencias de las teorías organizacionales reinantes. Este autor, divide los principales estudios sobre el tema en los siguientes periodos:

### **Década del cuarenta**

Centrados en el desarrollo y mejora de los canales de Comunicación descendente, buscando que los empleados estuviesen más informados. También se estudió la relación que podía existir entre: mayor información que se entregaba a los empleados en relación con una mayor motivación de los mismos.

### **Década del cincuenta**

Las principales líneas de investigación se relacionaron con el estudio de las conductas en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas generales, y las redes de Comunicación en estructuras organizacionales complejas.

Varona Madrid (1998), indica que es a principios de los años cincuenta cuando esta disciplina inicia su real fundamentación teórica, no solamente con los textos de Redding y Sanborn, sino además con estudios teóricos y de investigación efectuadas por universidades estadounidenses como: *Northwestern University* (Illinois), *Ohio State University*, *Purdue University* (Indiana), y la *University of Southern California* (Los Ángeles).

### **Década del sesenta**

Los estudios se centraron en el análisis de las redes, y de los ambientes de Comunicación en las organizaciones. Esta década fue importante en la consolidación de la fundamentación teórica y metodológica de esta disciplina. Surge el primer programa universitario a nivel de Licenciatura en Comunicación Organizacional desarrollado en *Ohio University* en 1962.<sup>4</sup>

## **Década del setenta**

Se continuaron los estudios sobre climas de Comunicación en organizaciones complejas, en la distorsión de envío de mensajes, en la caracterización de los denominados “supervisores eficientes”. Además fue en esta década cuando la Comunicación organizacional logró salir por completo del marco industrial en el cual se inició.

## **Tendencias contemporáneas (1980-2000)**

Para Putnam *et al.* (2002), los **años ochenta** marcaron un cambio radical en los lineamientos y leyes de la Comunicación organizacional, y es donde los académicos desafiaron las limitaciones de los marcos teóricos y la naturaleza de la realidad organizacional. En esta etapa llegaron nuevos retos al tratamiento de la Comunicación como una variable”.

Para esta autora la Comunicación organizacional, a principios de los ochenta llegó a definirse como el estudio de mensajes, información, sentido y actividad simbólica que apoyan la gestión en las organizaciones”.

Según Garrido Francisco (2001), la década de los ochenta fue de revisión de la concepción de Comunicación para la empresa, definiéndola como un proceso de convergencia en que los participantes crean y comparten información en la búsqueda de los procesos de mutuo conocimiento (cultura corporativa)”.

Los **años noventa**, plantean estos autores, pusieron acento en los procesos de selectividad de los sujetos-auditorios, las culturas corporativas. Además significó el reconocimiento total en los países del primer mundo.

A inicios del actual milenio, se manifiesta una desvalorización y pérdida de la credibilidad global de las técnicas tradicionales y únicamente publicitarias, se acentúa el estudio de la cultura organizacional y en la formulación de nuevas perspectivas para los escenarios actuales.

Van Riel (2003), define que la Comunicación hoy en día adquiere muchas formas. En las organizaciones, “relaciones públicas” y ‘publicidad”, son los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de Comunicación; y que aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de Comunicación.

---

4. Varona Madrid Federico. “La enseñanza de la Comunicación Empresarial en los Estados Unidos” Departamento de Comunicación. *San José State University*, San José, California, USA, 15 de Mayo de 1998.

La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate; empíricamente, se considera que las áreas de operación de ambas, relaciones públicas y marketing, se han ramificado en subdivisiones especializadas.[...] “La característica más importante que tienen en común estas nuevas formas de Comunicación es, sin duda, que toda forma de Comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los “públicos objetivos”, es decir, a los entes con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la Comunicación de marketing, las distintas formas de organización comunicativo son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización”<sup>5</sup>.

Valle Flores (2003), indica que la nueva visión de la Comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción, que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser. Se debe pensar en la Comunicación organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.<sup>6</sup>

Borrini (2010), expresa sus ideas sobre el desarrollo actual de la Comunicación institucional, señalando que hay más madurez, sobre todo porque las disciplinas que integran la Comunicación institucional – publicidad, relaciones públicas, Comunicación Interna, diseño gráfico, entre otras, también evolucionaron, y empujaron al conjunto.

Lo más positivo es que aumentó la jerarquía de la disciplina, que ahora mayoritariamente reporta a la dirección general o a la presidencia de las compañías; también creció la programación de las actividades, y su natural integración al planeamiento general de las empresas”<sup>7</sup>.

Según Varona Madrid (1998), se están formando nuevas perspectivas como alternativa a las bases jerárquicas y burocráticas existentes. Entre las que cita a: La teoría de los equipos de trabajo con autocontrol, la democratización de las empresas, y la perspectiva femenina.

Para él, estas teorías son las que pueden responder a preguntas tales como: ¿Cuál es la mejor forma de organizarse para los empleados de hoy? ¿Cómo los empleados de una organización pueden conciliar, e incluso unir, los objetivos personales con los de la organización?

---

5. Van Riel Cees, “Nuevas formas de la Comunicación Organizacional”. Revista Razón y Palabra no. 34, agosto-septiembre del 2003. México DF.

6. Valle Flores Mónica. “La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI”. Revista Razón y Palabra no. 32, abril-mayo del 2003. México DF.

7. Borrini Alberto. “El estado actual de la Comunicación”. Revista Dircom, junio 2005, n° 47, p. 5. Buenos Aires, Argentina. También disponible en el URL <http://www.dircom.com.ar> (consultada en 2010).

En etapas más cercanas en el tiempo y dentro del contexto de era digital e Internet se han desarrollado lo que se ha denominado como sistemas de comunicación *on-line*. Según Segars (2007), el mundo se dirige inevitablemente a expansión de la comunicación con apoyo de las nuevas tecnologías, redes informáticas y la incorporación creciente de los adelantos científicos en este contexto.

Si bien la historia de la Comunicación organizacional abarca un periodo de tiempo muy limitado, es evidente que la Comunicación organizacional se manifiesta en sistemas complejos que son influidos e influyen por el medio ambiente. Y eso acontece desde que se formaron las organizaciones en su concepción industrial. La historia de la Comunicación organizacional ofrece el marco donde esta actuará: en personas, actitudes, funciones, habilidades, mensajes, flujos, redes comunicativas. Todo esto dentro de esa primera subdivisión de los distintos tipos de Comunicación que se presentan dentro de cualquier institución. Comunicación externa e interna, y dentro de estas el desarrollo de distintas tipologías y clasificaciones.

De este modo se puede resumir que la historia de la Comunicación organizacional sigue en permanente construcción, evolucionando y perfeccionando su cuerpo teórico, sus formas y vías de aplicación.

### **Funciones de la Comunicación organizacional**

Las funciones de la Comunicación organizacional son reconocidas por su aporte a la estrategia empresarial enmarcada en el plan general de Comunicación. Estas han sido afectadas por modificaciones a través de los años. Así en sus inicios su alcance estuvo limitado al correcto flujo y entendimiento de mensajes de tareas y mantenimiento; sin espacios de retroalimentación, construcción de redes, fortalecimiento de canales, etc.

En la actualidad las funciones de la Comunicación organizacional están enmarcadas en un marco mucho más complejo y amplio, pues a las tareas primarias, se han sumado las de adaptar la organización al medio circundante, hacerla compatible con el mismo, el potenciar su imagen a partir de desarrollar su identidad, cultura y Comunicación, etc. En el orden interno: crear espacios de articulación de discursos y símbolos comunes, fortalecer los constructos y los significados compartidos, velar por el correcto funcionamiento de la implementación de los canales, redes, flujos, y demás vías de Comunicación Interna, que las mismas respondan a las políticas, objetivos, y misiones generales y de Comunicación; sistematizar y compartir resultados y logros con sus públicos internos, ente otras funciones.

Para Katz *et al.* (1993), la tipología en cuanto a las funciones de la Comunicación organizacional se enmarcan en dos contextos diferentes:

- A nivel de organización: Funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

- A nivel de relación interpersonal: Instrucciones de trabajo, racionamiento en torno a tareas, procedimientos organizacionales e información para inculcar la misión y visión de la organización.

Trelles Rodríguez (2001), tal como aparece en la **Tabla 13**, propone un listado más detallado de las funciones inherentes a la Comunicación organizacional que incluye los siguientes aspectos:

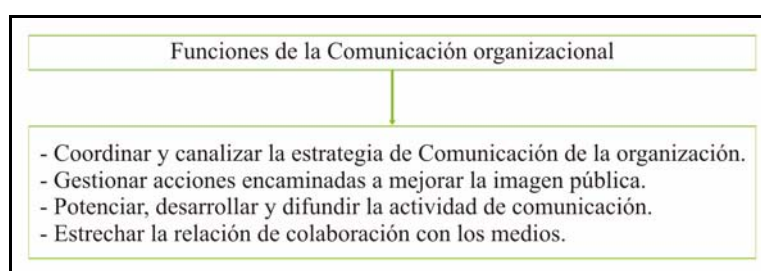
Funciones de la Comunicación organizacional	Aspectos que incluyen
Función descriptiva	Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
Función evaluadora	Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera que lo hacen y la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se están efectuando.
Función de desarrollo	Analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo además la forma de realizarlo.

**Tabla 13. Funciones inherentes a la Comunicación organizacional según Trelles Rodríguez (2001).**

**Fuente: elaboración propia.**

En otra óptica del mismo tema, un autor como Rodríguez Molina (2006), considera que las funciones de la Comunicación organizacional son las mostradas en la **Figura 10**.

Goldhaber (2001), valora a la Comunicación organizacional como un proceso dinámico, y cree que su principal función es que las organizaciones se relacionen con el entorno y por medio del cual las partes estructurales de la organización se conectan entre sí.



**Figura 10. Funciones inherentes a la Comunicación organizacional.**

**Fuente: elaboración propia.**

En esta área de estudio, las principales funciones de la Comunicación organizacional según las consultas bibliográficas desarrolladas pueden ser sintetizadas en:

- Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- Impactar en los resultados finales y en la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- Facilitar la aceptación de lo que se tiene, qué hacer y la forma en que se hará.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.
- Lograr la estabilidad laboral para el alcance de los fines trazados.
- Crear y mantener la cultura de la organización, permitiendo, a partir de fortalecer los códigos comunes, una mayor implicación y fidelidad del personal con la institución.
- Motivar y elevar la autoestima de los funcionarios, a partir de que ellos identifiquen y confíen en los canales de Comunicación que posibiliten involucrarlos de mayor manera con la institución.

### **Importancia de la Comunicación organizacional**

La importancia de la Comunicación organizacional en la actualidad radica en su naturaleza estratégica, sistémica e integral, en su papel de gestionar los procesos comunicativos de las entidades. La Comunicación organizacional abarca y estudia las diversas y complejas variables externas e internas de índole comunicativa que influyen e inciden en el funcionamiento de las organizaciones.

El mundo globalizado y dinámico de estos tiempos, exige a las empresas nuevos requerimientos, que la identifiquen y diferencien de una oferta cada vez mayor en número y calidad. Es en la estructuración ordenada de los elementos que conforman la identidad de la empresa, y en el manejo especializado de los ruidos que afectan a los subsistemas de Comunicación, en donde radica, entre otros puntos, la importancia de la Comunicación organizacional.



En aras de su desarrollo y ejecución, el estrategia de las comunicaciones de una organización debe detectar las habilidades que permitan la consolidación de la institución en todos sus campos: cultural, económico, de servicios, entre otros.

Carrasco Belichón (1981), identifica la importancia de la Comunicación organizacional, en la posibilidad, de que con presupuestos básicos se pueda implementar una estructura comunicativo-organizacional que logre facilitar una amplia información a la dirección, a los mandos intermedios y al personal para que todos ellos puedan desempeñar las funciones propias de su actividad.

Además hace hincapié en que para la estructuración y ejecución de programas comunicativo-organizacionales se necesita más que de materiales y de infraestructura, del concurso de verdaderos especialistas que permitan un accionar profesionalizado, en el objetivo de hacer de la Comunicación, vector transversal y de desarrollo organizacional.

Varona Madrid (1999), refleja que la importancia de la Comunicación organizacional como un nuevo campo dentro del ámbito de los estudios de la Comunicación, radica en su enfoque. El propósito de los académicos de la Comunicación es tratar de explicar la conducta organizacional desde la Comunicación humana, enfoque ignorado por disciplinas similares.

Trelles Rodríguez (2001), enfatiza la importancia que tiene esta ciencia en permitir el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre los miembros, y entre éstos y el público externo.

Rodríguez Caguana (2005), argumenta la importancia de la Comunicación organizacional en su incidencia en el fortalecimiento de la identidad e imagen de la institución, y los valores de su cultura, lo que conlleva a un mejor funcionamiento de la empresa y una percepción mucho más favorable de la entidad por parte de todos sus públicos.

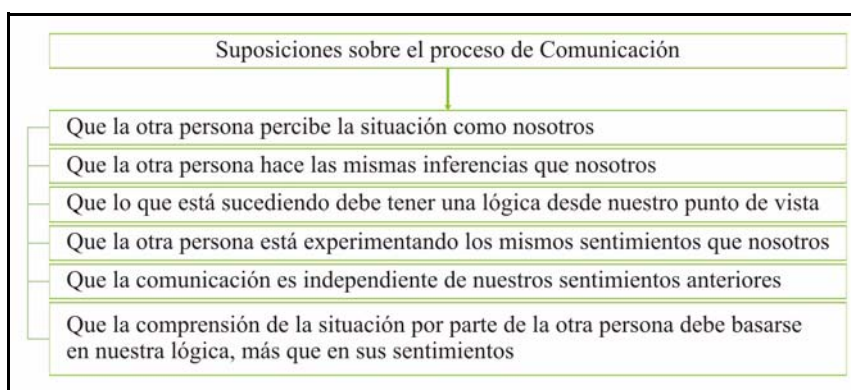
Estos planteamientos refuerzan la idea de que la Comunicación es un factor estratégico de primera magnitud donde los errores se pagan con un alto precio debido a que afectan el componente humano y social de la organización, siendo muy costosa su recuperación.

Una muestra de esto es que el emisor del proceso de Comunicación puede realizar un conjunto de suposiciones que entorpecen el adecuado desenvolvimiento de las relaciones en las organizaciones (ver **Figura 11**).

Si las suposiciones mostradas se manifiestan en cada una de las relaciones de Comunicación de la organización, las funciones de la Comunicación no pueden cumplirse con la calidad que necesita el proceso para ser eficiente en lo interno de la organización.

La Comunicación permite que llegue desde los directivos de la organización hasta sus clientes internos los conocimientos acerca de sus obligaciones, la guía de sus acciones y la satisfacción de conocer todo los aspectos que se relacionan con ellos.

También desempeña una función como estimuladora de los comportamientos que los directivos esperan de los trabajadores e integra los esfuerzos de todos de forma tal que puedan complementarse. Cuando fluye la comunicación tanto de manera descendente como ascendente, los clientes internos se sienten más seguros de sí mismos y se incrementa la autoconfianza.



**Figura 11. Suposiciones sobre el proceso de comunicación.**

**Fuente: elaboración propia.**

Stoner (1989), plantea: *“El proceso de Comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las Comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás”*.

La importancia del proceso de Comunicación es evidente. Si no existieran los elementos que lo componen, ocurrirían verdaderos “desastres” en las relaciones interpersonales u organizacionales. La mayoría de los autores coinciden en este aspecto. La riqueza del proceso comunicativo es de lo más objetivo que ocurre desde el plano subjetivo del hombre. Esta es una de las razones por lo que se ha investigado tanto al respecto.

Es la Comunicación un elemento esencial, el corazón del funcionamiento de las organizaciones, así como de su inserción en el entorno. A través de ella fluye la información entre los diversos componentes dentro y fuera de la organización. La información que se señala enriquece la vida de la

entidad: Las predicciones pueden ser mucho más exactas, la participación mucho más variada, la planeación estratégica mucho más clara, en fin, todo sucederá de manera más armónica. Es evidente que no puede existir organización sin Comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo.

Los criterios anteriores ilustran la creciente importancia que ha logrado adquirir la Comunicación organizacional y su significativa influencia sobre el desempeño de las organizaciones, aspecto que será ampliado en los siguientes apartados.

### **Perspectivas de la Comunicación organizacional**

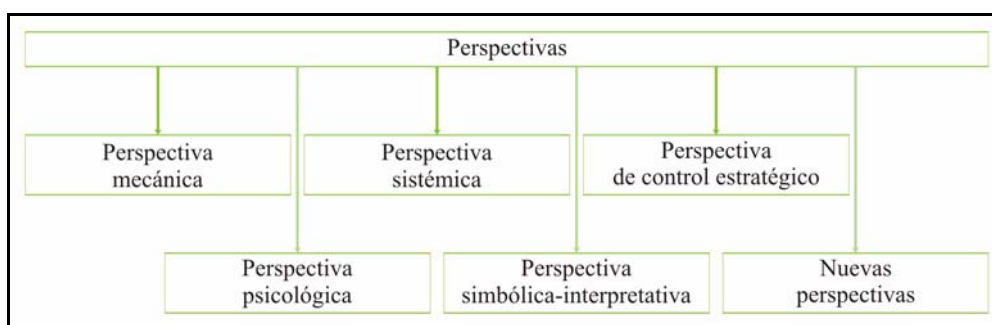
Las perspectivas de Comunicación organizacional surgen a partir de caracterizar la naturaleza de las relaciones comunicativas, que a principios del siglo XX, comenzaron a tornarse complejas, motivando la investigación de los mencionados fenómenos.

Dentro de los primeros estudios teóricos en este ámbito, existió una tendencia a abordar aspectos relacionados con la producción, el rendimiento y la motivación del personal que laboraba en las instituciones analizadas.

Plantea Rodríguez Caguana (2005), citando a Verona, que en este contexto, aparece la Teoría Funcionalista, que estudia la Comunicación como una variable más que influye en la productividad o efectividad de una organización.

Belch y Belch (1993) han señalado que el énfasis en los métodos cuantitativos de esta perspectiva teórica y en su enfoque casi exclusivo de servicio a los intereses de la gerencia y de la producción, incidió en la búsqueda de nuevos mecanismos que incluyeran a todos los actores de una organización.

Entre las perspectivas de Comunicación en las organizaciones, expuestas en el orden cronológico de su aparición pueden señalarse las siguientes (ver **Figura 12**).



**Figura 12. Perspectivas de la comunicación en las organizaciones.**

**Fuente: elaboración propia.**

- **Perspectiva mecánica.**

Su influencia aún hoy es grande, por tratarse del primer intento de desarrollar una estructura formal y normativa de la Comunicación organizacional.

Esta perspectiva responde a las características de la empresa industrial que a inicios del siglo XX, basaba su crecimiento en la producción de bienes y servicios en serie. Su dedicación era absoluta hacia la producción.

El enfoque de Comunicación que buscaba desarrollar eran los procesos formales y materiales de la Comunicación relacionados con: concisión de los mensajes, la fluidez de los canales por donde las comunicaciones transcurrían, la fiel transmisión de órdenes y disposiciones, y la atención priorizada a las redes formales de Comunicación.

Sus objetos de investigación eran los canales de Comunicación, los mensajes (sus variables y claridad), y el nivel de difusión e información.

Sus características fundamentales se centraban en la atención sobre la información, en la transmisión con precisión, en la recepción del mensaje, la linealidad de la información (sin flujos de retroalimentación), nula atención al receptor y al rol de significados de la Comunicación, tendencia a simplificar los procesos comunicativos, inexistencia de procesos comunicativos entre áreas, la desarticulación de redes informales existentes, y el distanciamiento entre cada una de los niveles jerárquicos de la organización.

La Comunicación en esta perspectiva es vista exclusivamente en su rol de transmisión, señalándose que generaba empresas rígidas, poco flexibles, lo que limitaba la capacidad de respuestas de estas, a los cambios que influenciados por el entorno se producían.

- **Perspectiva psicológica.**

Los factores socio-económicos siempre han tenido un papel importante en el desarrollo de las perspectivas de Comunicación y las teorías organizacionales. De ese modo la perspectiva psicológica nace en un mundo convulsionado después de finalizada la I Guerra Mundial, el triunfo de la Revolución Rusa, y la Gran Depresión Económica, hechos que volcaron la atención en esta clase de investigaciones que se acercaban más a los individuos que conformaban las organizaciones.

Esta perspectiva se concentraba en los problemas humanos del trabajo y de las organizaciones. Nace el paradigma de que “la cooperación entre el capital y el trabajo es

necesaria y posible”, esto basado en la poca importancia que se le daba al papel de la conciencia en la conducta de los miembros de la organización en su rol productivo.

En las valoraciones de Trelles Rodríguez (2001), acerca del surgimiento de esta perspectiva señala [...] *“Se aplicaron los descubrimientos de Hawthorne, sobre el papel de las estructuras informales, el funcionamiento de los grupos de trabajo y su impacto sobre el individuo; los postulados más humanistas de Barnard con su búsqueda de integración del individuo a las organizaciones, y la teoría de la jerarquía funcional de necesidades de Maslow, entre otros”*.

Su enfoque de Comunicación se sustenta en la concepción de los receptores como filtros conceptuales, por donde la misma transcurría en el marco de la organización, tomando en consideración al sujeto productivo como “ser social”.

Negrín Sosa (2011), citando a Fisher argumenta el concepto de filtros conceptuales, planteando que todos aquellos estratos internos imposibles de definir, determinan no solo qué información se selecciona y se interpreta, sino cómo la información es procesada.

Los objetos de investigación de esta perspectiva eran la distorsión y confusión en la Comunicación, el clima de Comunicación dentro de la organización, el individuo como procesador de información, la percepción y el estilo de Comunicación, distancia semántica de información entre los actores de la organización y relaciones de Comunicación-satisfacción laboral. En síntesis los grandes vectores que esta perspectiva ha investigado pueden ser agrupados en: motivación, participación y desarrollo organizacional.

Sus características principales son el uso de redes informales, el estudio de las necesidades individuales de los integrantes del público interno, los mensajes en consecuencia a estos objetivos, y el establecimiento de asociaciones de relaciones lineales entre conocimientos y conductas.

La perspectiva psicológica, a diferencia de la mecánica, caracteriza y valida la incidencia del entorno interno sobre la organización. Sus mayores críticas son a partir del carácter cerrado con el entorno externo, y la excesiva consideración de aspectos informales que podrían restarle equilibrio a la organización.

- **Perspectiva de interacción de sistema (Sistémica).**

Desarrollado en la década del cincuenta en el siglo pasado. Por primera vez se incorpora una estrategia dinámica, móvil y en armonía con el entorno externo más cercano. Sus pioneros fueron las ya naciendo multinacionales con sede en EE.UU.

Este enfoque de Comunicación se sustenta en la secuencia de conductas comunicativas, en la interacción de los subsistemas y en la integración y conformación de cadenas de retroalimentación constante.

Los objetos de investigación se enfocan hacia los patrones de retroalimentación, la Comunicación relacional, trabajos en grupos, manejo de conflictos y en las concesiones de responsabilidad (en la toma de decisiones) a los niveles jerárquicos inferiores.

Sus principales características están dadas por el enfoque de la Comunicación como un sistema de evolución, la clasificación en secuencias de los mensajes y conductas surgidas en la organización, el énfasis en la implementación de redes verbales y no verbales, y la importancia que le otorgó a las interrelaciones. A partir de esta perspectiva ya no dominó una relación causa-efecto, sino causalidad global, pues este es un sistema en cadenas.

Esta perspectiva determinaría un antes y un después en el estudio de las organizaciones. Las que luego surgieron, retomaron los principales aspectos de esta perspectiva, y sus aportes en organización teórica y sistémica.

- **Perspectiva simbólica-interpretativa.**

Esta perspectiva se desarrolla a partir de la integración de los enfoques sistémicos, a los estudios culturales que predominaron en los países del primer mundo, a finales de la década de los sesenta del siglo XX. Cuenta entre sus puntos de contacto y apoyo, al interaccionismo simbólico.

En la perspectiva simbólica-interpretativa, el enfoque de Comunicación se dirigía hacia la adopción de roles, la construcción de significados compartidos, tratando de asumir la compleja lógica del entorno circundante, a partir del conocimiento y reconocimiento mutuo entre la totalidad de los individuos que conforman una organización.

Sus objetos de investigación están dados por la cultura de la organización, las “reglas de Comunicación”, la administración de significados, la misión, visión y humor, los poderes y políticas, y las fortalezas de los constructos desarrollados.

Se caracteriza por considerar el rol individual y colectivo del individuo en el contexto cultural de la Comunicación centrada en la acción comunicativa y la caracterización de signos de identidad entre la organización y su equipo humano. Asigna roles igualmente trascendentes e intercambiables a emisores y receptores, relaciona la capacidad de recepción de los receptores con los contextos socio-políticos culturales en que los individuos se encuentran insertados.

En esta perspectiva el significado de las palabras y acciones deben ser interpretados simbólicamente a través de una experiencia colectiva.

Trelles Rodríguez (2001), define al individuo en esta perspectiva [...] “El ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que construye su accionar en interrelación con el resto. Su respuesta no es solo únicamente el resultado de una selección determinada por su filtro conceptual, sino se desarrolla en la interacción social y cambia en la medida que el contexto social se transforma”.

Esta perspectiva otorgó una mirada más amplia y abarcadora con carácter sistémico, pertinente para organizaciones que permanentemente se encuentran en contacto con el entorno.

A manera de conclusión se expone la definición que Jablin y Putnam (2001), hacen de esta perspectiva, señalando que consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener, y disolver las organizaciones, ya que en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social.

#### - **Perspectiva de control estratégico.**

La perspectiva de control estratégico constituye un soporte de fundamentación contemporánea en este ámbito, basada en el conocimiento como elemento primordial de control en el entorno de la organización. Su enfoque de Comunicación está dirigido al control como recurso de gerencia del medio existente.

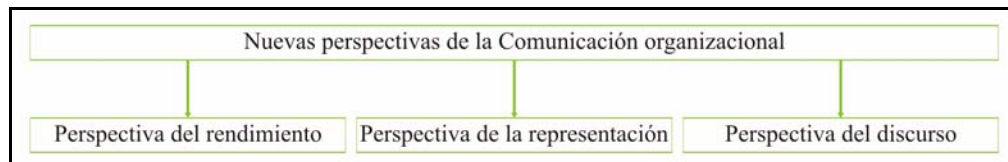
Los objetos de su investigación son: establecer la correspondencia entre acciones comunicativas y objetivos generales, las características del entorno interno y externo, la eficacia del mensaje y los canales y su relación con los cambios conductuales.

### **Nuevas perspectivas en Comunicación organizacional**

Dentro de las áreas de investigación y desarrollo de la Comunicación organizacional han emergido perspectivas y dinámicas desde donde se puede enfocar esta disciplina, las cuales ofrecen la posibilidad de situar a la Comunicación y la organización en una relación que replantee la conexión entre la instrumentalidad, la organización y la Comunicación. Entre las más difundidas, se encuentran las mostradas en la **Figura 13**, las que son detalladas a continuación.

- **Perspectiva del rendimiento.**

Se refiere al proceso y la actividad en vez de la producción. La realidad organizacional llega a vivir en formas de rendimiento de la Comunicación. En esta perspectiva la Comunicación consiste en intercambios interconectados: acción-reacción-reajuste, acción simbólica-interpretación-reacción, acción-sentido-producción. La interacción social está basada en secuencias, patrones y sentidos del intercambio entre mensajes verbales y no verbales.



**Figura 13. Nuevas perspectivas de la Comunicación organizacional.**

**Fuente: elaboración propia.**

Los actos comunicativos desarrollan patrones de actos contiguos. Desde esta perspectiva la Comunicación en la empresa funciona como una pasión desarrollada a través de la historia de la organización, socializada por medio de las políticas y canales institucionales, así como por canales directos. La Comunicación se centra en la coproducción; las organizaciones emergen como acciones coordinadas, de Comunicación y organización de las reglas, de ese modo la manera de instrumentar la relación entre los dos sistemas señalados se revierte en una dimensión de desarrollo.

- **Perspectiva de la representación.**

En esta perspectiva los ambientes de la organización son construcciones. Las organizaciones representan a sus ambientes, donde descubren de nuevo su enfoque y lo usan para mejorar sus acciones futuras. Las organizaciones se hablan a sí mismas para aclarar sus ambientes y actúan para descubrir qué es lo que exactamente hacen. Esta perspectiva considera a la Comunicación como creadora de las organizaciones.

- **Perspectiva del discurso.**

Ofrece otra alternativa al papel de la instrumentalidad, uno que destaca y relaciona la función medio-fin de la Comunicación y privilegia el papel de las conversaciones en el desarrollo de la comunidad. En las metáforas del discurso, la Comunicación es una conversación que se enfoca en el proceso y en la estructura, en una acción colectiva como un logro en conjunto. En este punto Putnam *et al.* (2002), indican [...] “*Las conversaciones son la esencia y el*



*producto de las organizaciones, y en ellas se construyen los elementos fundacionales para la comunidad”*. Valorando los aspectos anteriores resulta pertinente considerar que las claves de las tres nuevas perspectivas analizadas son: sus procesos dinámicos, sus comportamientos interrelacionados, la capacidad de reflexión y el sentido y carácter heterogéneo.

### **Comunicador organizacional**

La definición del comunicador organizacional varía según las regiones geográficas en las cuales desarrolle su actividad. En países como EE.UU., y México tiene la denominación de comunicador organizacional, en Argentina la de comunicador institucional, mientras que la mayoría de países de Latinoamérica no lo identifican de ninguna manera, porque como tendencia no existe claridad en su importancia.

El propósito de lograr resumir en una “denominación” la labor del estratega y gestor de las comunicaciones en las organizaciones, tuvo su más significativo logro en el año 1993, durante el congreso de comunicadores, desarrollado en París, Francia, donde se acuerda agrupar a los profesionales de la Comunicación en equipos donde articular procesos en organizaciones. Se los denominó Director de Comunicaciones (DIRCOM).

Las características profesionales vitales de un DIRCOM según criterios de Fuentes Martínez (2001), son: capacidad estratégica, planificador sinérgico, dominio de la Comunicación como ciencia, conocedor de las dimensiones que forman la cultura de la organización, excelente cultura general, entre otras aptitudes.

Este profesional debe contar con un sólido conocimiento teórico-metodológico de la Comunicación, así como amplios conocimientos en ciencias como la sociología, psicología social, la economía, en aras de que pueda responder con mejor sustento a las complejas variables de Comunicación que acontecen en una organización. De ese marco parte la necesidad de un profesional integral.

Costa (2001), valora el rol del DIRCOM como el encargado de definir la política de Comunicación de la organización alineada a la política general de la empresa. Conformar a continuación las estrategias de Comunicación coordinadas con las estrategias generales de la organización. Aplicar dichas estrategias, supervisar sus aplicaciones, y controlar sus resultados, lo cual supone realimentar los procesos sobre la base de lo experimentado.

Para Garrido Francisco (2001), el desafío de enfrentar la construcción de métodos de gestión integrales y flexibles para la Comunicación estratégica, y de asociarlos apropiadamente en la resolución del conflicto local de operar y competir en forma global, resulta el primer desafío para un DIRCOM.

Este autor define muy bien el primer eje programático de un DIRCOM, pues esa es la diferencia entre un trabajo especializado, integral y correspondiente a las necesidades de una organización en particular, con las “recetas genéricas” en que se basan ciertos estudios de marketing, cuando asumen investigaciones de este tipo sin dominar los presupuestos teóricos y metodológicos que se requieren para el análisis y diagnóstico de las variables que inciden en los sistemas de Comunicación de una organización.

Autores como Costa (2001) y Fuentes Martínez (2001), identifican las funciones principales de un DIRCOM en los siguientes aspectos:

- Elaborar, ejecutar y monitorear el plan estratégico de Comunicación.
- Ser el portavoz interno y externo de la organización.
- Autor del libro de estilo y mantenimiento en donde se vislumbren los ejes programáticos de Comunicación, identidad, cultura, protocolo, publicidad, etc.
- Coordinador del programa personal de Comunicación del director, suministrándole a éste los indicadores necesarios para orientar su Comunicación.
- Director del gabinete de Comunicación donde se alineen: Comunicación institucional, Comunicación Interna, relaciones públicas, publicidad y protocolo.

Además consideran como sus principales responsabilidades las siguientes:

- Coordinar y sistematizar el plan estratégico de Comunicación.
- Diagnosticar, analizar y fortalecer permanentemente los flujos, redes y canales de Comunicación en coordinación con el equipo humano a su disposición.
- Alcanzar modelos estables de buen clima organizacional y fortalecimiento cultural de la organización.
- Utilizar todas las posibilidades técnicas y operativas concedidas a su gabinete de Comunicación.

Fuentes Martínez (2001), considera como las principales facultades del DIRCOM las siguientes:

- Relación directa y permanente con la dirección general, único ente regulador a quien el gabinete de Comunicación responderá.
- Acceso permanente a todo tipo de información y documentación existente en la organización, y que sirva para comunicar cualquier tipo de actividad hacia sus públicos internos o externos.

- Representar a la organización, ante los medios de Comunicación.
- Ejercer la dirección del gabinete de Comunicación, como de su presupuesto, pudiendo adoptar decisiones dentro de los departamentos de la misma, ya anotados con anterioridad.
- Ampliar la Comunicación Interna dentro de la organización.

La figura del DIRCOM está siendo asumida en un número mayor de empresas, y además es objeto de atención de especialistas, muestra de ello es el número creciente de estudios de tercer y cuarto nivel en la temática, la cantidad de revistas especializadas surgidas para recabar las experiencias más notables de figuras de este tipo en importantes empresas de bienes y servicios, los congresos y simposios internacionales que se desarrollan frecuentemente a nivel internacional, por mencionar algunas evidencias en este sentido.

Señala Valle Flores (2003), que el campo de su acción crece y adquiere mayores niveles de complejidad en los nuevos escenarios empresariales cambiantes, dinámicos, flexibles y veloces, acordes a las leyes de libre mercado y competencia.

Se ha llegado al criterio mayoritario de que el acto de profesionalizar la Comunicación organizacional podría ser la punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal, e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos, en coherencia con un mundo globalizado como el existente en la actualidad.<sup>8</sup>

### **Gestión de la Comunicación organizacional**

La gestión de la Comunicación en las organizaciones puede definirse como el sistema que coordina los procesos y productos comunicativos que se articulan en una organización, dirigiéndolos en concordancia con sus políticas y estrategias generales.

Gestionar la Comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos comunicativos para apoyar la labor de las organizaciones.

Para Bartoli (1992), organizar y comunicar desde una perspectiva de gestión supone determinar un marco estratégico firme, y pilotear márgenes de maniobra interculturales o interpersonales.

---

8. Valle Flores Mónica "La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI". Revista Razón y Palabra no. 32, abril-mayo del 2003. México D.F.

Con este planteamiento el autor advierte la necesidad de no olvidar en ningún sistema de gestión, los elementos que, si bien pueden estar en los límites del marco de acción de la organización, inciden en su funcionamiento de manera activa.

Garrido Francisco (2001), señala que la gestión estratégica de la Comunicación, consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de esfuerzo. Enfatiza además en la imprescindible orientación de los esfuerzos del personal en la consecución de los objetivos generales de la organización.

Trelles Rodríguez (2001), le otorga un carácter sinérgico y abarcador a la gestión de Comunicación, indicando que esta es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, sino a partir de su coordinación, y la eliminación al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneidad, en la realización de actividades comunicativas.

Esta autora señala como requerimiento de la gestión de Comunicación, la planificación que debe realizarse a partir de estudios diagnósticos, que identifiquen las necesidades de Comunicación de los diferentes públicos, y la situación de los flujos comunicacionales, a los que se une la identificación de los valores de la cultura organizacional y la evaluación de su situación en el momento de estudio.

Otro autor como Sanz de la Tajada, citado por Garrido Francisco (2001), propone que la gestión de Comunicación –siempre desde una perspectiva integral– debe ser considerada como un conjunto de reglas de decisiones y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos.

Esta perspectiva de formular la gestión comunicativa se basará en el esfuerzo colectivo estimulado por el fortalecimiento de los elementos de cohesión de la organización. Para ello, se lee entre líneas, es necesario la canalización y modelación de conductas; dejando en un segundo plano los aspectos que tienen que ver con su planificación y estructura.

Jaquinet Espinosa (2002), la concibe como un marco ordenador que integra los recursos de Comunicación corporativa en un diseño de largo plazo conforme a objetivos coherentes y rentables para la empresa.

Estas dos últimas definiciones agregan los objetivos y el marco donde la gestión de Comunicación encuentra su razón de ser, la importancia de fundamentar su diseño, y la riqueza de su aplicación.

Según Valle Flores (2003), la Comunicación debe ser administrada, pues esta es objeto de gestión con carácter estratégico, orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en

común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad en las organizaciones.

Remarca además la necesidad práctica de llevar a cabo una línea directiva estratégica de Comunicación, logrando como fin último la optimización, y buen uso de recursos y materiales.

Para Rodríguez Caguana (2005), la gestión de la Comunicación incluye la coordinación de todo el engranaje de las comunicaciones y el diseño de un cuerpo integral de métodos y acciones comunicativas coherentes con las necesidades de la organización.

La gestión de la Comunicación articuladamente planeada establece y acoge las características que identifican a una organización y proyecta sobre sus integrantes un sistema acorde a sus expectativas e implicaciones con la organización, permitiendo aumentar los grados de motivación y compromiso del personal con la organización.

### **2.1.9. RESUMEN DEL CAPÍTULO**

El análisis desplegado en este capítulo permitió comprobar la reconocida importancia e influencia que tiene la Comunicación en la gestión y en los resultados que obtienen las organizaciones, permitiendo resumir lo siguientes aspectos esenciales:

1. El estudio de la relación entre las teorías de la organización con las perspectivas de Comunicación, permite valorar que su desarrollo y evolución están ligados al surgimiento de estructuras organizacionales más dinámicas, participativas y democráticas. Se remarca la necesaria revisión del método con que se estudian estas perspectivas, pues se tiende a la generalización de autores organizacionales contemporáneos en una misma escuela organizacional, cuando la realidad indica lo contrario.
2. El proceso comunicativo según su contenido, ha sido conceptualizado históricamente a partir de las tres perspectivas: Transmisión de Información, donde se ubican diversos modelos como los de Shannon, Lasswel, Schramm y Berlo; Intercambio de Información, propio del modelo dialéctico de Martín Serrano, entre otros enfoques y Hacer Común, Compartiendo Experiencias, donde se agrupan un conjunto de modelos, como el semiótico, el de la acción participativa y el paradigma cultural latinoamericano.
3. La caracterización del desarrollo de la Comunicación organizacional en los últimos sesenta años, ha permitido identificar sus funciones e importancia, y conocer como en el transcurso del tiempo ha ganado progresivamente como disciplina mayores espacios teóricos, técnicos, metodológicos, y sobre todo operativos.

4. Se valora cómo las nuevas perspectivas de la Comunicación organizacional desafían la definición y el centralismo de la instrumentalidad. Se plantea a la Comunicación como un proceso constitutivo, que no se limita solo a servir a las metas organizacionales, sino que pasa a ser parte integrante de la organización.

### **3. COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado, se da continuidad al desarrollo del marco teórico referencial de la investigación, apoyado en un análisis minucioso y actualizado de los fundamentos conceptuales de la Gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones mediante una amplia búsqueda y revisión bibliográfica.

Los temas abordados incluyen, teoría de la Comunicación Interna, las redes, flujos, canales y tipos de mensajes de Comunicación Interna y finalmente se analiza la gestión, tendencias actuales y los sistemas de Comunicación Interna. El análisis crítico de lo anterior, constituye como ya se ha señalado el eje esencial desde el plano teórico-conceptual de la presente investigación doctoral.

#### **3.2. COMUNICACIÓN INTERNA**

Herrera Martínez (2011), expone que en los momentos actuales con la existencia de un entorno empresarial altamente complejo y dinámico, la Comunicación Interna ha pasado a desempeñar un papel decisivo en el funcionamiento exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones. Puede ser considerada como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales.

Díaz Berenguer (2004), plantea que la Comunicación Interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

La Comunicación Interna para Rodríguez Molina (2006), es la correa de transmisión indispensable, que va a permitir la realización de la estrategia general, considerando este autor, que alcanzar una Comunicación Interna efectiva es conseguir la colaboración, cooperación, motivación, de todo el capital humano, logrando que su accionar laboral sea más eficaz, permitiendo una consolidación de la cultura organizacional, y el logro de las metas en conjunto trazadas.

Otros autores consultados exponen sus criterios sobre este tema.

Señala Vidal (2004), que la Comunicación Interna en una organización o grupo, no debe transcurrir de manera espontánea. Los diversos flujos comunicativos y las acciones de ese orden que se realicen deben ser reflexionados plenamente para que sean consecuentes con los fines de la organización.

Sánchez Calero (2005), indica que la Comunicación Interna se ha impuesto desde los años setenta del siglo XX, como una disciplina eficaz en la gestión empresarial, siendo considerada al mismo nivel de otras gestiones como la de los recursos humanos. Esta autora al trazar un eje comparativo de la eficacia de la Comunicación Interna con la gestión de los recursos humanos incide a favor de quienes desean adscribirla como una disciplina de índole puramente conductual y mecánico.

Sotillo (2010), considera que la integración de elementos de Comunicación Interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una implicación real y efectiva de los más altos niveles de la dirección son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a los objetivos propios, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar. Además indica que toda la filosofía que enmarca esta nueva Comunicación, tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible; lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que se aspira que sea la organización.

La definición anterior puede ser considerada como un repaso detallado de las fases que debe cursar cualquier proceso de gerencia de Comunicación Interna en sus niveles estructurales.

La Comunicación Interna permite tender canales donde fluyan las comunicaciones entre quienes desarrollan las labores específicas de una organización, con mayor detalle, los aspectos que permite la Comunicación Interna se muestran en la propuesta resumida en la **Tabla 14**.

<b>La Comunicación interna permite:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr el conocimiento pleno de todo el personal, de la misión, visión, objetivos y políticas que caracterizan a la organización.</li><li>• Desarrollar, a partir de la participación de todos, de una cultura organizacional integradora de cada una de sus partes.</li><li>• Facilitar y agilizar los mensajes de todo tipo, con lo que se desvirtúa cualquier tipo de ruido (semántico o técnico).</li><li>• Obtener mayor rapidez al momento de dar a conocer nuevos cambios, y decisiones.</li></ul>

**Tabla 14. Aspectos que permite la Comunicación interna.**

**Fuente: Rodríguez Molina (2006).**

La Comunicación Interna según criterios de Salo (2011), es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación adquiere mayor significación en la dirección de las organizaciones a partir de la incorporación de nuevos modelos organizativos, comunicativos y de gestión.

La Comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilos, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales características tienen su reflejo en modelos que las determinan.

De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la Comunicación Interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigida de antemano. En otra dimensión estaría el enfoque constructivista, de corte psico-social, según el cual las experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas tienen vital importancia a la hora de construir el conocimiento propio, lo que se traduce en el hecho de que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo.

La Comunicación Interna posee un evidente sustento en la garantía de un mejor funcionamiento para las organizaciones, tanto desde el punto de vista interno como en el accionar de su entorno social (ver **Tabla 15**).

<b>¿Por qué de la Comunicación interna? reside en:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una expresión de respeto hacia los clientes internos que se sienten partícipes del proyecto organizacional.</li><li>• Es un elemento habitual y estratégico en los campos de la sociedad actual (social, político, cultural, etc.).</li><li>• Es un elemento que nutre y se nutre de la realidad institucional.</li></ul>

**Tabla 15. ¿Por qué de la Comunicación interna?**

**Fuente: Díaz Berenguer (2004).**

Para Puyal (2011), resulta innegable la validez de un sistema planificado y consensuado de Comunicación Interna en organizaciones, que desarrollen canales donde interactúen todos los agentes que la conforman, para el logro de los objetivos planteados, además de ser un espacio de encuentro que coordine las comunicaciones humanas dentro de la empresa.

En esta óptica se considera, que los beneficios de la Comunicación Interna sólo pueden ser posibles a partir de un plan de Comunicación, que debe ser elaborado por un equipo multidisciplinario con vinculación en la institución, además de estar posicionado dentro de los mandos decisorios de la organización.

### **3.3. REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Se considera por parte de autores como Jaquinet Espinosa (2002), Puyal (2011) y Salo (2011), que existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de Comunicación. En las instituciones las comunicaciones suelen fluir a través de dos tipos de redes: formales e informales.



Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como un diagrama de la estructura organizativa. Las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicie la interacción y quién responde.

Las redes informales son aquellas que se estructuran en paralelo a las redes formales y no cuentan, generalmente con una “oficialización” de los mandos superiores. Sin embargo, a pesar de que estas redes generalmente distorsionan y varían la naturaleza de los mensajes, muestran las siguientes ventajas:

- Mayor rapidez debido a que no utilizan las redes formales.
- Son exactos cuando se trata de información no controvertida.
- Se difunden a manera de racimo.

Sin la existencia de estas redes informales la Comunicación en la organización sería muy insuficiente.

El director de comunicaciones debe tener la capacidad para saber potenciar las redes formales, y no entrar en un vano ataque (generalmente infructuoso) a las redes informales, sino utilizar sus elementos de eficacia y velocidad para que tributen al plan estratégico de Comunicación de la organización.

### **3.4. FLUJOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

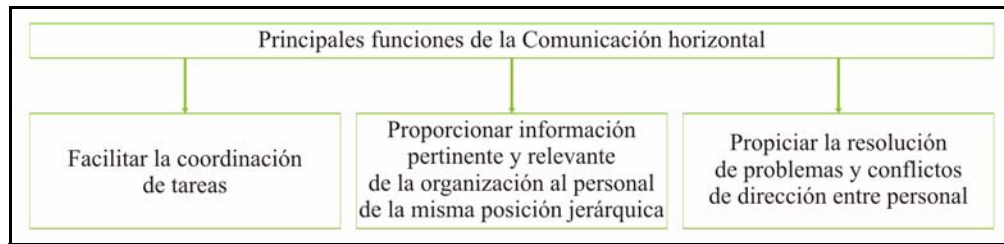
Se entiende por flujos de Comunicación Interna a aquellos escenarios en donde se expresan las comunicaciones en una organización, permitiendo el intercambio de informaciones entre el personal en uno o varios niveles jerárquicos de la organización.

Según la naturaleza de su procedencia se pueden clasificar los flujos de Comunicación Interna en:

- **Comunicación horizontal.**

Son las comunicaciones que articulan los individuos de la misma posición jerárquica de la organización. Dentro de este flujo es fundamental la atención al estatus, por lo que deben estar fortalecidas por óptimas relaciones informales con su correspondiente cauce comunicativo.

Entre las principales funciones de la Comunicación horizontal están las que aparecen en la **Figura 14.**



**Figura 14. Principales funciones de la Comunicación horizontal.**

**Fuente: elaboración propia.**

- **Comunicación descendente.**

Es la que tiene como origen los puestos de dirección y como receptores a los mandos medios y de base. Tiende, en las organizaciones mecanizadas a ser la forma natural y exclusiva de transmitir información. Uno de las principales dificultades que presenta este tipo de Comunicación es, en ciertos casos, el exceso de su formulación, lo que provoca una saturación de mensajes, disposiciones y directrices que incluso llegan a contraponerse. Para su formulación deben ser analizados y seleccionados los receptores.

Sus funciones primordiales son:

- a) Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- b) Proporcionar información a los miembros de la organización relacionada a su trabajo.
- c) Instruir a los miembros de una organización en el alcance de los objetivos de la organización.

La Comunicación descendente es un instrumento de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas, encontrándose dentro de las principales herramientas para su instrumentación las que se grafican en la **Figura 15**.



**Figura 15. Herramientas para la Comunicación descendente.**

**Fuente: elaboración propia.**

Los diferentes estudios realizados respecto a la Comunicación Interna, coinciden en que la mejor forma de Comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

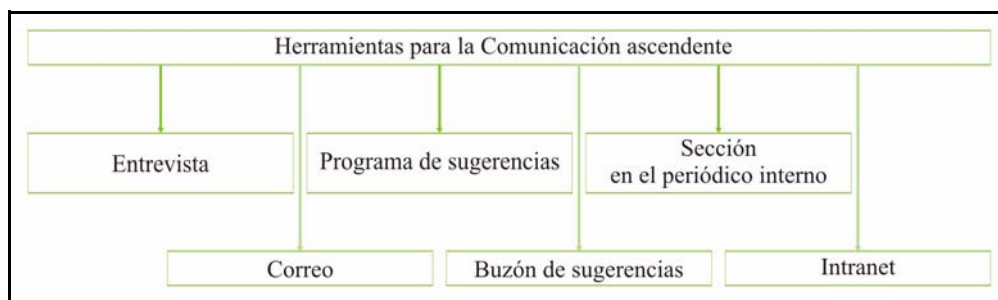
- **Comunicación ascendente.**

Fluye desde el personal de base de la organización hacia los que la dirigen. Suele contar con muchas dificultades para su fluidez, si la organización no cuenta con una política clara al respecto. La apertura y solidez de este flujo está basado en el posicionamiento que este tenga en el plan estratégico de Comunicación, y la existencia explícita de métodos y técnicas que validen este flujo. Es vital también que los altos mandos otorguen verdadera importancia a este tipo de Comunicación, hecho que viene sucediendo con mayor frecuencia en las organizaciones contemporáneas.

Las principales funciones de la Comunicación ascendente son:

- Proporcionar a los directivos la información que requieran sobre el estado general y particular de la organización.
- Ayudar a medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, evaluando el retorno de la Comunicación con el agregado aportado por el personal de base.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimular la participación y el concurso de todos, logrando fortalecer la cohesión y el compromiso colaborador-institución.

Entre las herramientas para la Comunicación ascendente se encuentran las mostradas en la **Figura 16.**



**Figura 16. Herramientas para la Comunicación ascendente.**

**Fuente: elaboración propia.**

- **Canales de Comunicación Interna.**

Los canales de Comunicación Interna son identificados como las estructuras formales con las que cuenta toda organización, para que mediante ella transcurran las comunicaciones e informaciones pertinentes a su desarrollo. Estos se dividen en canales mediatizados y directos.

- **Canales mediatizados.**

Son aquellos que requieren de un soporte tecnológico, para la reproducción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino mediante un vehículo físico externo, por ejemplo intranet, memorandos, boletines, manuales, fax, entre otros.

- **Canales directos.**

Son los que dependen de la capacidad, habilidad, y manejo de los recursos comunicativos físicos para comunicarse con el resto del personal: Como ejemplo pueden ser citados los discursos en reuniones de trabajo, asambleas, y todo tipo de contacto tangible con los públicos internos.

### **3.5. TIPOS DE MENSAJES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Entre las funciones primordiales del mensaje de Comunicación Interna resaltan las de informar, regular, persuadir, e integrar. Los mensajes pueden ser verbales y no verbales. En este epígrafe se profundiza en la segunda categoría (mensajes no verbales), que son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Negrín Sosa (2011), citando a Redding, valora que existen tres categorías de mensajes, que son predominantemente asumidos por los investigadores en Comunicación organizacional: mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

- **Mensajes de tarea.**

Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen especial interés para la organización. Como ejemplo están las nuevas técnicas de procesamiento de bienes o servicios que esta brinda. También son considerados mensajes de tarea aquellos que tienen por misión informar al personal sobre la manera de realizar sus trabajos. Estos mensajes están relacionados con la producción del sistema.

- **Mensajes de mantenimiento.**

Permiten expresar a todos los públicos que conforman la organización las directrices que permitirán seguir mejorando su vida orgánica. En este ámbito se encuentran las órdenes, dictados, procedimientos y controles necesarios que faciliten el movimiento y el control de los recursos de la organización.

- **Mensajes humanos.**

Se dirigen a los individuos de la organización (mandos superiores, medios, base) considerando principalmente sus actitudes, satisfacción, y realización. Los mensajes humanos se interesan por los elementos cognoscitivos del personal; sus sentimientos, percepciones, la moral, y el concepto que tienen de sí mismo las personas de la organización. En esta categoría se encuentran las reuniones de celebración, placas conmemorativas, actividades informales, reuniones de reflexión, encuentros de recreación y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones no pueden ignorar este tipo de mensajes, pues son la mejor vía, en conjunto con las demás actividades que determine el plan estratégico de Comunicación, para la resolución de conflictos, y aumentar el sentido de pertenencia con la entidad por parte del personal.

### **3.6. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La gestión de la Comunicación Interna alcanza en la actualidad un valor estratégico para las organizaciones, permitiendo orientar correctamente los canales por donde fluye la Comunicación, implicando su traslado por flujos consentidos, aceptados y asumidos por sus miembros. Rodríguez Caguana (2005), plantea que la gestión de la Comunicación Interna consiste en diseñar un marco teórico y metodológico de acciones de Comunicación en donde se necesitará poner en uso, la más diversa variedad de recursos que ayuden a fortalecer la imagen institucional.

La instrumentación de un adecuado sistema de gestión de la Comunicación Interna permitirá un grupo de aspectos positivos para las organizaciones, tal como se muestra en la **Tabla 16**.

<b>Gestión de la Comunicación Interna permite:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el conocimiento en toda la organización provocando el aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios-clientes, y empresas con las que existan alianzas estratégicas.</li> <li>• Favorecer el desarrollo del talento y excelencia laboral, estructurando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una gestión de Comunicación Interna clara, incitando al intercambio de conocimiento.</li> <li>• Coordinar los esfuerzos del personal, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Inspirar la acción, dando a conocer y entender los objetivos generales y particulares de la organización, logrando mayor especialización y monitoreo de las actividades de los miembros de la organización.</li> <li>• Evolucionar hacia la cultura organizacional deseada, asegurando que el personal participe en la construcción permanente de la misma.</li> </ul>

**Tabla 16. Aspectos que permite la gestión de la Comunicación interna.**

**Fuente: Jaquinet Espinosa (2002).**

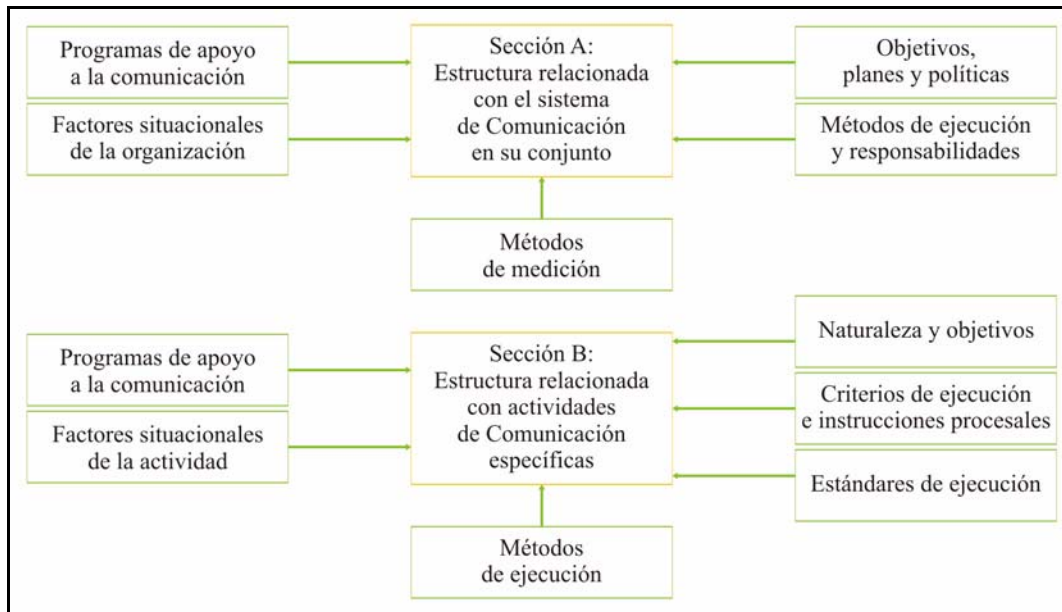
Por otra parte los principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna, que se presentan en la práctica organizacional son resumidos en la **Tabla 17**.

<b>Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de formalización de los procesos de Comunicación, al no existir reglas, ni políticas sobre dichos procesos, o que existan pero sean inadecuadas.</li> <li>• El exceso de información, lo que provoca la subestimación de la Comunicación por parte de los actores de la organización, además del mal uso de los canales de Comunicación, sin olvidar la “fe” a esos soportes, que, por sí solos, no resuelven ningún problema de Comunicación Interna.</li> <li>• La preponderancia de la Comunicación descendente, pues aunque se han desarrollado nuevos paradigmas que buscan el fortalecimiento de los otros flujos, sigue siendo este el más frecuentemente utilizado.</li> <li>• La limitada involucración de los líderes en el proceso de Comunicación, y como impulsores de la Comunicación en toda la organización.</li> <li>• La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de Comunicación Interna: periódicos internos, intranet, correos electrónicos, boletines. En muchas ocasiones sin que entre ellos existan homogeneidad ni coordinación.</li> </ul>

**Tabla 17. Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación interna.**

**Fuente: Rodríguez Caguana (2005).**

Para la gestión de la Comunicación Interna, se disponen de estructuras, modelos, y procedimientos que se utilizan como punto de partida para la evaluación de su funcionamiento en las organizaciones. Una de las propuestas más completas la ofrece Trelles Rodríguez (2001), teniendo como referencia inicial a Greenbaum. Su representación gráfica se muestra en la **Figura 17**.



**Figura 17. Procedimiento para la gestión de la Comunicación interna.**

**Fuente: Trelles Rodríguez (2001).**

Los aspectos valorados hasta acá, permiten comprender que la gestión de la Comunicación Interna deberá dirigir sus esfuerzos a lograr una organización del conocimiento enfocada hacia sus metas permitiendo obtener: eficiencia; flexibilidad; transparencia; oportunidad y relevancia en el uso de la información y contribuyendo al incremento de la competitividad organizacional.

### **3.7. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN INTERNA**

El desarrollo efectivo de los procesos de Comunicación Interna requiere de un liderazgo que lo coordine y haga viable. En este sentido se realiza a continuación una revisión de diferentes aspectos teóricos sobre el liderazgo, esclareciendo su relación e importancia con la Comunicación Interna.

Un autor como García Sáiz (2011), ha valorado que de las innumerables definiciones existentes sobre el liderazgo se puede extraer una nota común: la influencia. En efecto, en líneas generales se puede señalar que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce (el líder) y quienes son sujetos de ella (los seguidores). El que se lleve a cabo la influencia quiere decir que se produce algún cambio en los seguidores (en su motivación, competencias, etc.) como consecuencia de algún acto realizado por el líder.

Los líderes son personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. Esta afirmación permite reconocer que, en realidad, la influencia entre seguidores y líder puede llegar a ser mutua; cualquier miembro de un grupo u organización puede ejercer algún comportamiento de influencia o liderazgo que afecte tanto a su líder como al grupo u organización en que se encuentran.

En todo caso, los líderes serán las personas que más influyen en un contexto dado, quienes más y mejor influyen en un grupo, en una organización en pos de unos objetivos colectivos. Y ello con la aceptación y compromiso de sus seguidores.

Uno de los ámbitos en los cuales el liderazgo resulta extremadamente importante es en la Comunicación, considerando que el líder además de coordinar a un nivel estratégico todas las áreas de una organización y los procesos que en ellas se desarrollan, mediante la Comunicación Interna transmite su visión de futuro y las pautas que mediante la cadena de mando llegan al núcleo operativo, y se convierten en acción.

### **Distinción entre dirección y liderazgo**

Estos dos conceptos a menudo se confunden. En algunos casos se hace referencia, incluso, de “liderazgo formal” y “liderazgo informal” para referirse respectivamente a cada uno de ellos; se considera, desde esta perspectiva, que el hecho de ocupar un puesto directivo supone ser líder (por aquello de dirigir a otras personas). Sin embargo, esto no es del todo correcto. Conviene aclarar la diferencia entre ambos términos:

#### **Dirección:**

- Supone ocupar (y ejercer) un puesto directivo en la organización.
- Se tiene un grupo de “subordinados”.
- Se ejerce influencia por medio del poder de posición (disponible gracias a la posición que se ocupa): poder legítimo (el puesto formal que ocupa le legitima para ejercer influencia), poder de recompensa (tiene en su mano ofrecer o proporcionar “premios” si los subordinados aceptan su influencia), poder coercitivo (tiene la posibilidad de amenazar o castigar a sus subordinados si no aceptan su influencia).

#### **Liderazgo:**

- Puede ocupar un puesto directivo o no.
- Tiene “seguidores” en lugar de “subordinados”.
- Basa su influencia en el poder personal: poder de experto (los seguidores le consideran competente), poder referente (se identifican con él), poder informacional (posee información que ellos necesitan y se muestra persuasivo).



En consecuencia, una persona puede ocupar un puesto directivo y no ser líder, mientras que se puede ser líder sin ocupar un puesto directivo. El factor clave en este sentido es la “confirmación” como tal por parte del grupo.

De otro lado, los líderes que ocupan puestos directivos, aunque basen su influencia en el poder personal, también tendrán la posibilidad del empleo complementario de aquellos recursos derivados del poder de posición. De todos modos, la utilización exclusiva del poder de posición suele generar más bien obediencia, sumisión o acatamiento y un sentimiento de “obligación”, mientras que el poder personal tiende a generar más identificación, aceptación, conjunción de puntos de vista y una sensación de mayor “voluntariedad” en lo que se hace.

### **Nivel jerárquico y alcance del liderazgo**

Es importante detectar el nivel jerárquico en que se encuentra el líder y, por tanto, el área de influencia (quiénes y cuántos) y las cadenas de autoridad asociadas a la misma.

Los líderes que ocupan puestos de alta dirección suelen tener un área de influencia mayor, desarrollan funciones más bien relacionadas con el liderazgo estratégico (desarrollo de políticas y prácticas, toma de decisiones a alto nivel, etc.) y ejercen su influencia de manera indirecta: salvo sus más inmediatos colaboradores, al resto de los miembros afectados les llegará la influencia de una manera indirecta o mediada (a través de otras personas, medios de comunicación, etc.)

Los líderes que ocupan puestos intermedios, con un área de influencia menor, desarrollan funciones más bien relacionadas con la supervisión (instruir, guiar, asesorar, evaluar, etc.) y ejercen influencia de manera directa, cara a cara.

La diferencia entre ambos casos (influencia directa o indirecta) es importante ya que, si se quiere evaluar a un líder, ¿qué criterio se utilizará: la eficacia de toda la organización, la de sus colaboradores directos, su imagen pública, sus competencias para el contacto personal cara a cara?

Los líderes que no ocupan un puesto directivo en la organización suelen ser lo que se denomina “líderes emergentes”, esto es, personas que por su comportamiento han ido destacando sobre los demás miembros de su grupo y éstos han acabado por otorgarles ese estatus; dicho de otra forma, en un grupo determinado puede surgir como líder aquella persona con mayor participación e implicación, que se muestra más competente, que representa los valores de ese grupo, que lo defiende frente a otros, y que obtiene por ello el reconocimiento de dicho grupo.

El “líder emergente” aparece tanto en grupos formales como informales. En el primer caso, puede surgir como alternativa frente a la persona formalmente designada para dirigir el grupo; sería el caso, por ejemplo, de alguien que se muestre más competente, persuasivo o atractivo que su propio jefe y

consiga ejercer más influencia (basada en el poder personal) sobre sus compañeros. En el segundo caso, se puede tratar por ejemplo de grupos basados en la amistad (la persona con la que más miembros de su grupo quieren ocupar sus momentos libres) o en la defensa de algún interés colectivo (la persona que se erige en portavoz de, pongamos por caso, quienes tienen un contrato temporal que está a punto de finalizar y no tienen perspectivas de renovación).

Por otra parte, en el caso de quienes ocupan un puesto directivo, habría que determinar si han llegado por designación externa o los afectados han participado en su elección. En los casos de designación externa y totalmente ajena a la participación del grupo (lo que, por cierto, suele ser habitual) la persona designada, si quiere convertirse en líder del mismo, deberá pasar por un proceso similar al que atraviesan los “líderes emergentes”.

Si no es así, en el mejor de los casos logrará un funcionamiento correcto del grupo, pero nada más; en circunstancias menos propicias, también es muy probable que surjan comentarios desfavorables. Llegado este caso, el jefe podrá influir en el grupo, pero recurriendo al poder de posición (comunicando por diversos medios que es quien “manda”, premiando la adhesión o amenazando si no se hace lo que dice); no será líder; el grupo obedecerá, pero no se implicará en un proyecto común ni trabajará al máximo de sus posibilidades.

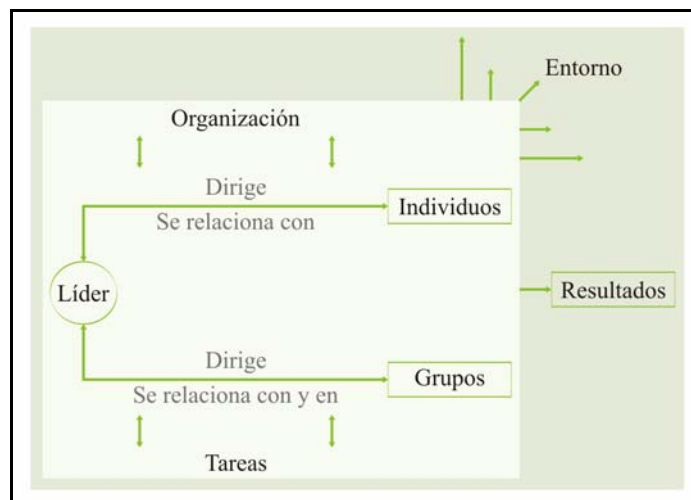
### **Variables que rodean al líder**

Una vez contextualizado el líder, es necesario tener en cuenta las diferentes variables cuya influencia en el ejercicio del liderazgo organizacional ha quedado ampliamente demostrada. Efectivamente, como se puede suponer el rol del líder es central, pero no único; hay toda una serie de circunstancias que matizan su labor (ver **Figura 18**).

En una organización, los líderes se relacionan con y dirigen individuos y grupos. Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones estas interacciones giran alrededor de la Comunicación de tareas u orientaciones, la realización de tareas y el alcance de los resultados obtenidos. Todo ello en un contexto organizacional y, más allá, en un entorno social determinado. Pues bien, todas estas variables son importantes a considerar y analizar.

García Sáiz (2011), valora, por un lado, las competencias del líder, que le permiten ejercer como tal en las múltiples situaciones a las que se enfrenta. Enfoques tradicionales del liderazgo han considerado ésta como la única variable relevante, bajo la idea de que quien es líder lo es en todo momento y situación y, además, posee unas características universales que le hacen “superior” a los demás. La práctica y las investigaciones realizadas demuestran que no sólo esto no es así, sino que diferentes contextos, grupos y organizaciones demandan diferentes tipos de líder; por no mencionar que una

persona que es líder en un contexto no lo es necesariamente en todos. Por lo tanto, sus competencias son importantes, pero hay más elementos.



**Figura 18. Variables que rodean al líder.**

**Fuente: García Sáiz (2011).**

Los seguidores son en definitiva quienes “validan” al líder (no hay líder sin seguidores), quienes tienen unos objetivos por cumplir, una concepción sobre cómo debe actuar un líder, unas competencias características; quienes tienen la posibilidad de reforzar o revocar al líder de su posición. Por ejemplo, resulta de gran importancia a la hora de implantar un sistema participativo en la organización (o en un grupo concreto) conocer cuáles son las expectativas de los seguidores ya que, aunque en la actualidad hay una preferencia generalizada por los estilos de liderazgo democráticos, no deja de haber personas que entienden que un líder ha de ser autocrático y tomar las decisiones unilateralmente; si el líder rompe las expectativas de sus seguidores puede ver peligrar su posición.

Continuando con los seguidores, resulta también de especial importancia la relación que tenga el líder con ellos: cómo establece la Comunicación, desde cuándo, con qué grado de confianza y conocimiento mutuo, con qué perspectivas de futuro, etc.

De igual modo, las tareas que se estén realizando van a marcar el estilo de liderazgo. No es lo mismo estar realizando tareas monótonas, repetitivas, invariables (por ejemplo, la típica cadena de montaje), que tareas diversas, que dejan margen a la creatividad y que cambian frecuentemente (por ejemplo, la realización de anuncios publicitarios). Estas situaciones demandan que el líder pueda establecer los canales adecuados de Comunicación, y que ofrezca o bien apoyo, o bien asesoramiento, o bien instrucciones claras, o cualquier otro tipo de acción.

En la organización y su entorno; el segundo marca pautas de funcionamiento a la organización (inestabilidad ambiental, competencia, situación económica y política, entre otras). A su vez, la organización se convierte en un contexto de trabajo para sus miembros. El tipo de estructura, cultura, clima, procesos de Comunicación interna, y otros, influyen y son influidos por los líderes; establecen un marco de referencia dentro del cual líderes y seguidores han de trabajar en busca de unos resultados.

El liderazgo es sin dudas un aspecto clave en el desarrollo de todos los procesos que transcurren en la organización y dentro de estos manifiesta una elevada interrelación con los procesos de Comunicación Interna. Resulta difícil encontrar flujos comunicativos bien estructurados, operativos y que ofrezcan un apoyo consistente a la toma de decisiones y a la dirección en los diferentes niveles organizativos, en una entidad donde existan fisuras o problemas en el liderazgo.

Por tanto resulta pertinente al abordar una investigación sobre la Comunicación Interna en una organización, tener en cuenta e identificar el papel y la influencia del liderazgo en este ámbito.

### **3.8. TENDENCIAS ACTUALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Dentro de las actuales teorías de organización de trabajo y Comunicación Interna son dos las que más difusión han alcanzado en los últimos años:

- Teoría de los equipos autónomos de trabajo.
- Teoría de la democracia en las organizaciones.

La teoría de los equipos autónomos de trabajo tiene como objeto aumentar la producción, la motivación, y el compromiso con la entidad, a partir de la eliminación de ciertas escalas jerárquicas, y de excesivos controles de supervisión, facilitando la interacción entre las partes de la organización.

Los equipos autónomos de trabajo son conformados por un grupo de entre diez a quince personas que recogen y analizan la información que necesitan para hacer su labor, a la vez que asumen la responsabilidad colectiva por su accionar. El papel de la dirección es recordar la misión y visión organizacional, es decir los principales ejes estratégicos. Los equipos autónomos crean el marco de reglas y conductas que encaminan su accionar. Para el éxito de este modelo son fundamentales dos aspectos:

- Compromiso y confianza plena de los elementos que conformarán estos grupos en la eficacia de este sistema.
- Que el marco de normas y reglas sea el resultado del diálogo y la participación del grupo en su totalidad.

Este sistema entrega más responsabilidades y protagonismo al capital humano que labora en la organización, y se apoya en el sistema de Comunicación integral de la misma.

Para Varona Madrid (2000), la democracia en las organizaciones solo es posible en la medida que la dirección de la empresa considere los elementos objetivos y subjetivos del capital humano que labora en ella. Esto se refiere al hecho de tomar en cuenta la participación de los empleados en la formulación de los objetivos individuales y de cómo estos tengan concordancia con los objetivos generales de la organización.

La teoría de la democracia en las organizaciones tiene como objeto la participación del capital humano en las acciones y en las principales direcciones de la empresa. Dependiendo de la dimensión de la organización existen dos modelos de “Democracia en las organizaciones”:

- Participativa.
- Representativa.

La teoría de la democracia en las organizaciones solo tiene éxito en la medida en que todos los participantes de la misma sean coherentes con el sistema aceptado, resultando capaces de generar espacios de auto-reflexión, y auto-generación de constructos democráticos; a la vez que el modelo se asienta en estructuras de Comunicación representativas.

En la medida que las actividades económicas de producción sigan cediendo su espacio a espectros más intangibles y especializados de servicios, las organizaciones seguirán siendo objeto de investigación para lograr una mejor dirección de las energías y capacidades de los públicos internos de las mismas, otorgándoles al personal mayores espacios de autonomía y contribución, surgiendo los beneficios a la institución que esa implicación aporta.

### **3.9. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En la actualidad resulta una necesidad para los directivos, en muchos casos de extrema importancia, el hecho de comprender a su organización como un conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un propósito u objetivo común. Beltrán Jaramillo (2006), puntualiza además que cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del conjunto, integrada a las diversas funciones particulares que cumple cada elemento, interactuando entre sí y “comunicándose” de manera constante y efectiva a través de procesos de alimentación y retroalimentación.

La interacción entre los elementos internos se ve afectada, en alguna medida, por factores internos y externos. O sea, el conjunto se encuentra situado dentro de algo, intercambiando influencias. Todo lo

cual sugiere que una organización tiene todas las características que permiten no solo considerarla, sino además administrarla como un sistema.

En este punto Senn (1990), indica que los inicios de la Teoría General de Sistemas se ubican en el año 1954, y que sus creadores fueron Ludwig von Bertalanfy, Keneth Boulding, Anatol Rapport, y Ralph Gerald, durante la reunión anual de la Asociación Americana para el Avance de las Ciencias. Destaca este autor la diversidad de disciplinas que representaban cada uno de sus creadores, con el propósito de ayudar en la creación y desarrollo de sistemas teóricos aplicables a las diversas ramas del conocimiento.

Beltrán Jaramillo (2006), manifiesta que las funciones mediante las cuales la Teoría General de Sistemas cumple sus funciones son:

- Promover la unificación de la ciencia ayudando a la comunicación entre especialistas.
- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y colaborar en la transferencia útil de un campo a otro.
- Apoyar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos que carecen de ellos.
- Minimizar la duplicación de esfuerzos teóricos en los diferentes campos.

Entre las características distintivas de un sistema, según el enfoque que ofrece la Teoría General de Sistemas, se encuentra las siguientes:

- Totalidad: Se trata de analizar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción.
- Interrelacionalidad: Busca identificar y comprender la interacción que existe entre los diversos elementos y la interdependencia de sus componentes.
- Búsqueda de objetivos: Todas las actividades son orientadas al logro de los objetivos del sistema.
- Entradas y salidas: En un sistema cerrado las entradas se suceden una sola vez; en un sistema abierto, las entradas son tomadas del entorno y las salidas entregadas a éste.
- Transformación: Todo sistema transforma sus entradas en salidas.
- Entropía: Designa el estado de un sistema cerrado en el cual todos los elementos que lo conforman se encuentran en un grado máximo de desorden.
- Jerarquía: Los sistemas son, generalmente, un todo complejo compuesto de pequeños subsistemas.

- Regulación: Si el sistema consta de un conjunto de elementos que se interrelacionan y son interdependientes, estas interrelaciones pueden ser reguladas o autorreguladas para alcanzar los objetivos del sistema.
- Diferenciación: En sistemas complejos, elementos especializados tienen funciones sistémicas especializadas. La diferenciación de funciones por componentes es una característica de todo sistema.
- Equifinalidad: En un sistema abierto, el mismo estado puede ser alcanzado desde muchos puntos de inicio. Un resultado puede tener diferentes causas.





Los aspectos anteriormente expuestos, contextualizados al tema de interés de la presente investigación, permiten definir a un Sistema de Comunicación Interna como una manera ordenada de plantear los flujos y cantidades de información y retroalimentación que se generan en una organización, a partir de la definición de políticas, responsabilidades y prácticas de todo el personal que la integra.

Un ejemplo de los diferentes elementos que pueden conformar un Sistema se muestra en la **Figura 19**.

### **Beneficios de un sistema de comunicación**

Entre los beneficios que pueden ser atribuidos a los sistemas de Comunicación destacan los siguientes:

- Permiten definir políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
- Garantizan un flujo de información suficiente y con pertinencia.
- Apoyan al sistema de producción/servicio.
- Integran áreas prioritarias de la organización.
- Generan cohesión en el equipo de trabajo.

Estructura		
Medios: información retroalimentación		Planeación: objetivos estrategias
	Sistema: cultura organizacional	
Inducción y capacitación		Actividades y prácticas
Políticas y responsabilidades		

**Tabla 18. Representación gráfica de un sistema.**

**Fuente: García Azcanio (2007).**

### 3.10. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El estudio realizado para el diseño del capítulo teórico relacionado con la Comunicación Interna, permitió conocer la significativa relevancia de este tema en el contexto actual, llegándose a resumir los siguientes aspectos fundamentales:

1. Se identifica que en la actualidad la Comunicación Interna ha pasado a desempeñar un papel decisivo en el funcionamiento exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones, considerándose como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales.
2. Se define a la Gestión de la Comunicación Interna como el sistema que coordina procesos y productos comunicativos que se materializan en una organización, valorándose que mediante ella se logra la reducción de obstáculos que afecten el desempeño organizacional.
3. Se consideran entre los principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna los siguientes: falta de formalización de los procesos de Comunicación, al no existir reglas, ni políticas sobre dichos procesos, o que existan pero sean inadecuadas; exceso de información, lo que provoca la subestimación de la Comunicación por parte de los actores de la organización; la limitada involucración de los líderes en el proceso de Comunicación, y como impulsores de la Comunicación en toda la organización y la falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de Comunicación Interna.
4. Se argumenta que entre los beneficios que pueden ser atribuidos a los Sistemas de Comunicación se encuentran: Permiten definir políticas, responsabilidades y prácticas de



Comunicación; garantizan un flujo de información suficiente y con pertinencia; apoyan al sistema de producción/servicio; integran áreas prioritarias de la organización y generan cohesión en el equipo de trabajo.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. CARACTERIZACIÓN DEL TEMA**

La Comunicación Interna es parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de una organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad. Consolidar la Comunicación de cada Institución es validar los significados resultantes de las construcciones simbólicas de entes particulares, nacionales, educativos, etc.

El sistema de Comunicación Interna tiene un tratamiento de bien no tangible dentro de los organismos que cuentan con ella.

En este contexto en la presente Investigación se pretende estudiar detalladamente la Gestión de Comunicación en el Instituto Nacional del Niño y la Familia en un nivel de diagnóstico, con el fin de sugerir propuestas comunicativas en su estructura que perfeccionen los constructos comunicativos, las redes y canales de Comunicación de la información que genera esta institución, tanto a su público interno como al externo.

El Instituto Nacional del Niño y la Familia ha perfeccionado gradualmente sus estructuras de dirección, pero aún debe consolidar los avances que ha obtenido en cuanto a la Gestión de la Comunicación como sistema de coordinación de sus procesos y productos comunicativos. Como organismo de servicio social tiene un posicionamiento y reconocimiento fruto de sus más de cuarenta años de servicios al país. Este reconocimiento permite que la propuesta de un sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna sea necesario para ir enmarcando los estamentos que la llevarán a perfeccionar sus sistemas y flujos organizacionales.

### **4.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo como punto de partida la necesidad de garantizar mayor coherencia entre los flujos informativos, la Comunicación y la toma de decisiones por parte de directivos y empleados en la organización, se define el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo diagnosticar la Comunicación Interna en El Instituto Nacional del Niño y la Familia, de manera que se logre el establecimiento de las bases para la mejora de sus procesos comunicativos?

### 4.3. OBJETIVOS

#### 4.3.1. OBJETIVO GENERAL

A partir del problema científico, el **objetivo general** que se persigue se describe de la siguiente manera:

Implementar un sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna, ajustado a las particularidades del Instituto Nacional del Niño y la Familia, que contribuya a la mejora de los procesos comunicativos de esta institución, y que permita su sistematización en base a su validación y correspondencia con las restricciones o condiciones que se identifiquen.

#### 4.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En base al objetivo general definido, los **objetivos específicos** que se plantean alcanzar son:

1. Diseñar un sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna en la organización objeto de estudio, ajustado a sus particularidades.
2. Aplicar el sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna propuesto en la organización objeto de estudio.
3. Determinar la contribución del sistema aplicado a la mejora de los procesos comunicativos en la organización estudiada.
4. Proponer la sistematización del sistema para el diagnóstico de la Comunicación, como instrumento de gestión validado y en correspondencia con las restricciones o condiciones que se determinen.

### 4.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se plantean como **preguntas de Investigación** que deben ser respondidas mediante el presente estudio las siguientes:

1. ¿Cómo se estructura la Comunicación Interna en la organización objeto de estudio?
2. ¿Cuál es el estado actual de la Comunicación Interna en la organización objeto de estudio?
3. ¿Qué elementos incluiría el sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna en la organización objeto de estudio?
4. ¿Qué contribución tiene el sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna a la mejora de los procesos comunicativos en la organización objeto de estudio?

5. ¿Cómo lograr la sistematización del sistema para el diagnóstico de la Comunicación, como instrumento de gestión validado y en correspondencia con las restricciones o condiciones identificadas?

#### **4.5. JUSTIFICACIÓN**

Mediante esta Investigación se trata de contribuir a una mejor gestión de los procesos comunicativos en el Instituto Nacional del Niño y la Familia, objeto de estudio práctico principal, proyectando el alcance de la propuesta hacia su sistematización mediante la transferencia y aplicación en otras organizaciones con el desarrollo de las adecuaciones pertinentes.

Con el establecimiento de una estructura sistémica para el diagnóstico de la Comunicación Interna de manera continua y permanente, se aspira a lograr una incidencia favorable bajo las siguientes perspectivas:

- Enfoque de desarrollo sustentado en los elementos positivos, teniendo en cuenta las potencialidades de la organización, y de su sistema de Comunicación Interna.
- Enfoque de mejora basado en la identificación de los ruidos y obstáculos en la Comunicación interna y sus principales limitaciones, permitiendo la definición de acciones que estén dirigidas hacia las causas de los problemas que generan efectos negativos en ese contexto.

Con esta investigación el INNFA, y las instituciones que sistematicen esta propuesta dispondrán de un trabajo científico que:

- Ofrece una fundamentación teórica y conceptual actualizada y centrada en aspectos medulares de la Comunicación, que posibilita una visión abarcadora y con una sólida base científica.
- Establece un enlace entre teoría y práctica de la Comunicación al abordar en un plano científico diferentes enfoques teóricos y modelos, métodos y técnicas, que permiten sustentar la propuesta del sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna que se propone.
- Proporciona información confiable acerca de los procesos de Comunicación que tienen lugar en su interrelación con el entorno interno y externo.
- Promueve el desarrollo de los elementos positivos que posee la organización en relación a sus potencialidades generales, y específicas en el tema de la Comunicación interna.
- Contribuye a determinar las características deseables de los procesos de Comunicación.

- Facilita la determinación de problemas ya existentes y problemas potenciales en los procesos comunicativos de la institución con el entorno inmediato; falta de retroalimentación, o distorsiones en estos procesos.
- Aporta al logro de una mayor efectividad de la Comunicación al permitir analizar patrones de Comunicación con el público interno. Factor cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo mensaje en el exterior de las Instituciones.

#### **4.6. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizar es de tipo descriptivo, que permite determinar en el INNFA el estado de sus Comunicaciones Internas y la propuesta de un sistema para el diagnóstico en este ámbito. La sustentación de este tipo de investigación está dada en un amplio conocimiento sobre la unidad de observación.

#### **4.7. HIPÓTESIS**

La **hipótesis** a contrastar en la presente investigación, queda formulada de la siguiente forma: es posible contribuir a la mejora de los procesos comunicativos mediante la implementación de un sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna, fundamentado en el despliegue de dimensiones, indicadores e *ítems*, que faciliten el estudio de las dinámicas comunicativas en la institución estudiada.

#### **4.8. DETECTAR LA VARIABLE A INVESTIGAR**

Comunicación interna.

##### **4.8.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE**

Determinación del estado actual de los procesos Comunicativos Internos de la organización, considerando su coordinación, grado de aleatoriedad, niveles de planificación de actividades comunicativas y personas que inciden en estas actividades.

##### **4.8.2. DEFINICIÓN REAL DE LA VARIABLE**

Sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna ajustado a las particularidades del INNFA, y considerando su complejidad institucional.

#### 4.8.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE

Sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna del INNFA, mediante el despliegue de las dimensiones, indicadores e *ítems*, que se muestran en la **Tabla 18**:

Dimensión	Indicadores e <i>ítems</i>
1. Estructura de gestión.	Indicadores: 1.1. Denominación. 1.2. Lugar que Ocupa en el Organigrama. 1.3. Función.
2. Planificación.	Indicadores: 2.1. Objetivos y Políticas. 2.2. Estrategias y Planes.
3. Implementación de la Comunicación interna.	Indicador: 3.1. Flujos de Comunicación Interna. <i>Ítems</i> : 3.1.1. Comunicación Ascendente. 3.1.2. Comunicación Descendente. 3.1.3. Comunicación Horizontal. Indicador: 3.2. Canales de Comunicación Interna. <i>Ítems</i> : 3.2.1. Canales Mediatizados. 3.2.2. Canales Directos. Indicador: 3.3. Redes de Comunicación Interna. <i>Ítems</i> : 3.3.1. Redes Formales. 3.3.2. Redes Informales. Indicador: 3.4. Mensajes de Comunicación Interna. <i>Ítems</i> : 3.4.1. Mensajes de Tarea. 3.4.2. Mensajes de Mantenimiento. 3.4.3. Mensajes Humanos. Indicador: 3.5. Conocimiento Integral de Actividades Internas. <i>Ítems</i> : 3.5.1. Acciones Formales de Integración y Retroalimentación. 3.5.2. Espacios de Interrelación y Sistematización de Resultados.
4. Control y evaluación.	Indicadores: 4.1. Sistema de Control. 4.2. Implementación del Sistema.
5. Cultura organizacional.	Indicadores: 5.1 Conocimiento del Público Interno de la Misión/Visión. 5.2 Clima Interno. 5.3 Satisfacción Laboral. 5.4 Visión al 2015.

**Tabla 19. Dimensiones, indicadores e *ítems* para el diagnóstico de la Comunicación interna.**

**Fuente: elaboración propia.**

#### 4.9. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se sigue es no experimental, transeccional - descriptivo que analizó y evaluó los elementos que afectan a la Comunicación Interna en el INNFA. Esta investigación fue no-experimental,

pues no se manipuló la variable. Todo el fenómeno fue estudiado en su complejidad. Se observó el fenómeno tal como ocurre en condiciones naturales.

Se desarrolló con una naturaleza transeccional-descriptiva pues se investigó a la unidad de observación en el tiempo en que transcurría este trabajo. Su propósito fue describir la variable mencionada, y de cómo el deficiente desarrollo de la misma incide en el funcionamiento de la organización. Específicamente este diseño buscó indagar sobre el estado actual de la Comunicación Interna en el INNFA. Se midió en un grupo representativo y conocedor de las realidades de la institución.

#### **4.10. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población en la presente investigación la conforman las 80 personas que constituyen la totalidad de los trabajadores de planta del INNFA.

La muestra seleccionada fue de 20 personas, lo cual representa el 25% del total de trabajadores de la institución (Ver **Anexo N° 1**).

En relación a la muestra se señala lo siguiente:

Es no probabilística, pues la elección de elementos no se realizó al azar, sino fue una selección cuidadosa y controlada de sujetos de las distintas áreas en que se divide la organización.

No probabilística por cuotas, pues se diferenció a la población por grupos, según sus características e implicación con las Comunicaciones Internas de la organización, brindando a cada uno de estos grupos representatividad en la investigación. Así se seleccionó a los primeros dieciséis elementos.

Racimo: A los restantes sesenta y cuatro individuos se los dividió en cuatro grupos de dieciséis personas, con el criterio de que fueran lo más homogéneos posibles, a su vez se procedió a seleccionar una persona por grupo. De allí proceden los cuatro elementos restantes.

Se valora que existe representatividad en la muestra seleccionada.

Las personas seleccionadas en la muestra fueron las que más activamente trabajaron en esta investigación, pero debe señalarse que otra cantidad del personal del INNFA contribuyó ofreciendo datos, documentos, manuales, memorandos, entre otros, que aportaron significativamente a los resultados que finalmente se obtuvieron.

## 4.11. TÉCNICAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

Esencialmente fueron empleadas como técnicas de apoyo en la presente investigación la observación y la entrevista. Entre los elementos principales que caracterizan a estas técnicas se encuentran los siguientes:

### **Observación**

En esta técnica se diseñan los aspectos que respondan a los objetivos de la investigación (ver **Anexo N° 2**). Se utiliza como un mecanismo de recopilación de información social primaria acerca del objetivo investigado, mediante la percepción directa y registro de todos los factores concernientes en este objeto, significativo desde el punto de vista de los objetivos de la investigación que influyen en la actividad a observar.

Esta técnica tiene algunas particularidades entre las que se encuentran: la vinculación que debe tener el observador con el objetivo u objeto, o ambos, de la observación, este no puede privarse de sus rasgos más humanos (de su percepción emotiva), otra de las particularidades es la complejidad que entrañó poder repetirla.

Como consecuencia de estas particularidades se puede presentar dificultades a la hora de aplicar la observación, dividiéndose éstas en subjetivas (relacionadas con la personalidad) y objetivas (no depende del observador).

En la preparación y realización de la observación se distinguen las siguientes etapas:

- Establecimiento del objetivo y tema de la observación.
- Aseguramiento del acceso al medio, o sea, la obtención de los permisos correspondientes.
- Elección del tipo de procedimiento.
- Preparación de los documentos y equipos técnicos.
- Realización de la observación.

Tipos de observación:

1. Abierta: Los sujetos conocen que son observados. El observador no se oculta.
2. Cerrada o secreta: El observador está oculto. Se auxilia de medios técnicos. Es más objetiva, aunque no son fáciles de obtener.

Participantes: El observador que forma parte del grupo observado, es considerado un miembro más y propicia un ambiente natural. No siempre es posible la participación del investigador.

### **Entrevista**

Constituye una de las técnicas más utilizadas ya que puede ofrecer un gran volumen de información. En la aplicación de esta técnica se establece un diálogo cara a cara entre el investigador y el entrevistado.

Permite una interacción con el entrevistado mediante los interrogatorios directos, permitiendo abordar de forma empírica el tema considerado de una forma diferente a las generadas por otras técnicas de recopilación de información.

La entrevista constituye una técnica que posibilita obtener información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos que se persiguen y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado (ver **Anexo N° 3**); en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

### **Escala de intensidad**

Esta técnica se utiliza para medir de forma cuantitativa las percepciones de las personas incluidas en la muestra, en relación al estado de las Comunicaciones Internas en la organización, mediante el empleo de un grupo de dimensiones que la caracterizan, todo esto mediante afirmaciones categóricas relacionadas con el estado actual de estas dimensiones en la organización objeto de estudio.

## **4.12. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

En forma de una secuencia de fases o etapas, el sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna se muestra gráficamente en la **Figura 20**.





**Figura 19. Secuencia de etapas que se incluyen en el sistema para el diagnóstico de la Comunicación interna.**

**Fuente: elaboración propia.**

Como complemento a lo antes mostrado se incluyen en la **Tabla 19**, la descripción en forma sintética de cada una de las etapas.

<b>Sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
Selección y entrenamiento del equipo de trabajo.	Análisis de las propuestas y requisitos para integrar el equipo de trabajo. Selección del equipo de trabajo. Entrenamiento teórico y práctico del equipo de trabajo.
Identificación y definición detallada de la variable a investigar.	Identificación de la variable a estudiar. Definición conceptual de la variable. Definición real de la variable. Definición operacional de la variable.
Diseño de la investigación.	Selección del diseño apropiado. Descripción de su ajuste a la unidad de observación. Identificación del propósito que se persigue con el diseño planteado.
Determinación de la población, selección del tipo de muestreo y de la muestra.	Determinación de la población que comprende el estudio. Elección del tipo de muestreo a emplear. Selección de las personas que se incluyen en la muestra.
Selección y ajuste de las técnicas a emplear en el diagnóstico.	Determinación de las técnicas a emplear en el diagnóstico. Elaboración de las guías para la observación. Identificación de los ejes temáticos a tener en cuenta para las entrevistas. Ajuste de la escala de intensidad a emplear.

Implementación del diagnóstico.	Medición en la muestra representativa de las dimensiones consideradas en la definición operacional de la variable objeto de estudio las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de Gestión.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Implementación de la Comunicación Interna.</li> <li>• Control y Evaluación.</li> <li>• Situación de la Cultura Organizacional.</li> </ul> Esto apoyado en sus indicadores e <i>ítems</i> .
Análisis de los resultados del diagnóstico y propuestas de mejoras.	Estructuración de los resultados obtenidos en la implementación. Análisis detallado de cada resultado y determinación de su incidencia en el logro de las estrategias organizacionales. Propuesta de programa de mejoras.
Seguimiento y control.	Evaluación del impacto de las mejoras. Implementación cíclica del estudio. Ajuste del funcionamiento del sistema.

**Tabla 20. Descripción de las etapas del sistema de gestión y mejora de la Comunicación interna.**

**Fuente: elaboración propia.**

Adicionalmente a lo que se muestra en la tabla, resulta importante destacar que la selección del equipo de trabajo será guiada por la autora de esta investigación, la cual desempeñará las funciones de coordinadora del equipo.

El núcleo fundamental del equipo lo conformarán alumnos de la titulación de Ingeniería Industrial, los cuales desplegarán el trabajo de campo, además se incluirán en este equipo una representación de trabajadores y directivos de la organización objeto de estudio.

Para la selección de los miembros del equipo pertenecientes a la organización se tendrán en cuenta:

- Lograr la participación de personas que tengan dominio del funcionamiento operacional y de los procesos comunicativos en su área de trabajo.
- Priorizar la participación de empleados y directivos que muestren un nivel superior de desempeño y compromiso con la organización.
- Asegurar la participación de la alta dirección, (directivos que la representen), así como de los principales actores en el contexto laboral.

El equipo de expertos seleccionado, estará encargado de llevar a la práctica la instrumentación de las técnicas para el diagnóstico de la Comunicación Interna y de elaborar las propuestas de mejora para dar respuestas a las insuficiencias detectadas.

Este equipo de trabajo será capacitado en la teoría y práctica de la Comunicación, en un proceso de preparación ajustado a 25 horas de trabajo. Todo esto con vistas a lograr un desempeño exitoso en el desarrollo de la investigación de campo.

En relación al seguimiento y control, este será responsabilidad de los directivos del Instituto Nacional del Niño y la Familia, con asesoría de la autora de esta investigación. Se tiene previsto un plazo de 4 meses posterior a la conclusión del estudio para evaluar el cumplimiento del programa de mejoras.

#### **4.13. RESUMEN DEL CAPÍTULO**

El análisis desarrollado para la elaboración del diseño metodológico de la investigación, permite abordar con un sólido fundamento científico, el diagnóstico de la Comunicación Interna en el Instituto Nacional del Niño y la Familia, con el fin de sugerir propuestas comunicativas en su estructura que perfeccionen los constructos comunicativos y las redes y canales de Comunicación de la información que genere esta institución. Todo lo cual permite resumir lo siguiente:

1. Esta investigación en una de sus aristas fundamentales se proyecta al fortalecimiento de los procesos que mejoren la Comunicación Interna mediante la búsqueda de los elementos que limitan el flujo comunicativo entre las distintas áreas y departamentos del Instituto Nacional del Niño y la Familia.
2. En la investigación se emplea un diseño no experimental, transeccional - descriptivo que analizó y evaluó los elementos que afectan a la Gestión de Comunicación Interna en el INNFA. Esta investigación fue no-experimental, pues no se manipuló la variable. Todo el fenómeno fue estudiado en su complejidad. Se observó el fenómeno tal como ocurre en condiciones naturales.
3. La muestra seleccionada para el desarrollo de la investigación fue de 20 personas, las cuales representan el 25% del total de trabajadores de la institución. Se valora que existe representatividad de cada una de las áreas en que se encuentra dividido el INNFA. Adicionalmente otras personas de la organización colaboraron ofreciendo datos, documentos, manuales, memorandos, entre otros, que aportaron significativamente a los resultados que finalmente se obtuvieron.
4. Se han definido ocho etapas para desarrollar el diagnóstico de la Comunicación Interna en el INNFA, y el núcleo fundamental del equipo de trabajo lo conformarán alumnos de la titulación de Ingeniería Industrial coordinados por la autora de esta investigación.

## **5. EVIDENCIA EMPÍRICA**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado se caracteriza a la organización objeto de estudio práctico de esta investigación, y se describen e interpretan los resultados obtenidos luego de la aplicación de los métodos y técnicas, seleccionados para el diagnóstico de la Comunicación Interna, basados en las dimensiones e indicadores en que es subdividida la variable estudiada.

Se trató de que en cada una de las técnicas exista una amplia participación de la población abordada así como la enumeración de cada una de las actividades y características de Comunicación Interna que se desarrollan en el Instituto Nacional del Niño y la Familia.

### **5.2. CARACTERIZACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA (INNFA)**

El análisis detallado de las políticas institucionales en las áreas de información que dispone la Institución, permitió caracterizarla en aspectos tales como; su particularidades, misión, visión, estructura organizacional, normas institucionales, y sobre todo explicar su división nacional en Unidades Territoriales, los resultados son expuestos a continuación.

El Instituto Nacional del Niño y la Familia (INNFA), es una institución privada con finalidad social que atiende las más diversas problemáticas sociales que afectan a los menores de edad y sus familias. Además de ser una institución ejecutora de variados servicios, es reconocida por el alto conocimiento teórico-técnico de su personal en cuestiones sociales, lo que le ha permitido a la institución convertirse en rectora de las organizaciones de su tipo a nivel nacional.

El modelo de atención del INNFA se basa en “La protección integral” que tiene como fin la restitución de derechos y en desarrollar una conciencia social de coparticipación (con el Estado, la sociedad y la familia). Su estructura institucional es compleja, debido a los diversos campos que aborda.

Desde principios del milenio el INNFA para su mejor accionar se divide en Unidades Territoriales Desconcentradas (UTD), las que atienden en todas las regiones del País, brindando una variada gama de servicios que esta organización ofrece. El UTD más amplio por su cobertura y servicio es el seleccionado. El accionar institucional concentra sus esfuerzos en restituir derechos a los niños(as), y adolescentes en situación de calamidad económica, social, psicológica, familiar.

Su reconocimiento y posicionamiento externo, a pesar de contar con limitado financiamiento, han permitido ir consolidando una imagen externa basada en el trabajo técnico-operativo que ha desarrollado la totalidad de su personal.

En cuanto a su Comunicación Interna, esta se ha visto afectada por los diversos cambios que en la alta gerencia se producen lo que siempre significa una variación en cuanto al estilo gerencial e incluso teórico-institucional.

A esta debilidad se le podría sumar lo ineficiente de sus redes de Comunicación Interna, un uso exagerado y repetitivo de un mismo canal de Comunicación, y flujos sin la velocidad y eficiencia necesaria.

Es vital que las organizaciones sociales como el INNFA desarrollen la gestión de su Comunicación Interna, pues ante el desafío de contar con un presupuesto cada vez más reducido, hay que hacer uso de todas las capacidades para perfeccionar el desempeño institucional y ese vector de conocimiento, reconocimiento, y vinculación es la Comunicación.

### **Misión**

El Instituto Nacional del Niño y la Familia a través de su accionar, y fruto de la complejidad de la temática de atender integralmente a las familias más vulnerables del país, ha ido reformulando, acorde a los tiempos reinantes su Misión, constructo que es fruto de las percepciones teóricas de sus mismos trabajadores.

La misión es entendida en el INNFA como “fórmula de propósitos” de una Organización que las distingue de otras, en cuanto al cubrimiento de sus acciones, resultados, y el talento humano que llevan adelante para el logro de estos objetivo y propósitos. Así la Misión del INNFA es:

*“Contribuir a la protección integral de niños, niñas, adolescentes, en especial de los grupos vulnerables y excluidos de derechos, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia”.*

### **Visión**

Como organismo referente de servicio social, el Instituto Nacional del Niño y la Familia a través de sus programas, proyectos, centros especializados, entre otros estamentos formados con el fin de atender a la familia, reestructura su visión con un enfoque de corresponsabilidad y desarrollo social.

Visión “entendida como conjunto de ideas que proveen el marco de referencia” que permitirán a una organización remarcar lo que desea para el futuro. Así la Visión del INNFA es:

*“Desarrolla y promueve servicios de calidad, con enfoque de integralidad y universalidad de los derechos para los niños, niñas, adolescentes y sus familias”.*

## **Estructura organizacional**

La estructura organizacional posee tres niveles de operación con misiones específicas:

1. Nivel nacional: Es la instancia gobernadora y rectora de la gestión organizacional, genera políticas nacionales e institucionales, regula, evalúa y asesora en función de ellas.
2. Nivel territorial: Promover, apoyar y garantizar, en el ámbito de su jurisdicción, atención integral de calidad a niños, niñas, adolescentes y familias, así como participa en la construcción y el fortalecimiento de los sistemas locales de protección integral con la corresponsabilidad de los gobiernos seccionales, locales, sociedad civil y comunidad, en el marco de las políticas institucionales.
3. Nivel local: Inmerso en una jurisdicción territorial: Aplicar planes, programas y proyectos de atención integral a niños, niñas, adolescentes y familias con enfoque de derechos, procurando el involucramiento activo del tercer sector, para fortalecer la corresponsabilidad social y el cumplimiento de derechos; en conformidad con las políticas institucionales y el Código de la Niñez y Adolescencia.

## **Modelo de gestión territorial**

La Convención sobre los Derechos del Niño, la Constitución Política del Estado, el Código de la Niñez y la Adolescencia, el Estatuto INNFA, el Plan Estratégico y el Plan Operativo 2011-2015 es el marco normativo de qué hacer institucional.

Respondiendo a ello los principios Universalidad, Integralidad, Corresponsabilidad y Participación constituyen el fundamento de la propuesta del Modelo de Gestión Territorial.

De ahí que, respondiendo a las políticas institucionales los dos grandes objetivos hacia los cuales se dirige el Modelo de Gestión Territorial son:

1. Desarrollar una atención de calidad en el marco de modelos de atención integral de carácter territorial y que responda a la demanda.
2. El funcionamiento de los sistemas locales de protección integral de la niñez y adolescencia, a través de los cuales se posibilita la aplicación del modelo de atención integral.

## **Normas institucionales del INNFA**

Para efectos del Plan Estratégico se reconocen tres principios básicos institucionales:

1. Unicidad y desconcentración.

2. Complementariedad, colaboración y subsidiariedad.
3. Participación y el consenso desde lo local.

El carácter desconcentrado implica, que las UTD con sus Coordinaciones Locales son responsables de:

- Promover, apoyar y garantizar, en el ámbito de su jurisdicción, atención integral de calidad a niños, niñas, adolescentes y familias, así como participar en la construcción y fortalecimiento de los sistemas locales de protección integral con la corresponsabilidad de los gobiernos seccionales y locales, sociedad civil y comunidad, en el marco de Políticas institucionales.
- Aplicar planes, programas y proyectos de atención integral a niños, niñas, adolescentes y familias, con enfoque de derechos, procurando el involucramiento activo del tercer sector, para fortalecer la corresponsabilidad social y la exigibilidad de derechos; de conformidad con las políticas institucionales y el Código de la Niñez y Adolescencia.

El principio de la Unicidad y de la Desconcentración reafirma que el instituto mantendrá su rol de Ejecutor Directo - Prestador y de Proveedor - Facilitador.

- Ejecutor Directo - Prestador: Mantiene y amplía su base de servicios de Atención integral a la niñez y adolescencia, hacia el mejoramiento continuo de la calidad de atención, identificación y aprovechamiento de mejores oportunidades para el desarrollo y el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y familia.
- Proveedor - Facilitador: Copartícipe en la planificación para el desarrollo local, su rol es generar en la sociedad una cultura de corresponsabilidad para la protección y cumplimiento de los derechos.

Es la cooperación interinstitucional técnica, metodológica, financiera y de recursos humanos la que le permite el cumplimiento de la doctrina de la protección integral. Este rol implica ordenar su accionar de conformidad con las responsabilidades que el Código tipifica a partir de sus fortalezas y competencias institucionales. En consecuencia, estos roles institucionales garantizan la operatividad en el marco de la Protección Integral, en los siguientes ámbitos:

1. Desarrollo infantil: Trabaja en salud y medio ambiente, alimentación y nutrición, educación inicial, participación y protección.
2. Protección especial: Trabaja en prevención y restitución para las problemáticas de: maltrato, abuso sexual, explotación sexual, trabajo infantil, drogodependencia, niños, niñas y adolescentes (NNA) privados de su medio familiar, NNA con discapacidad, y NNA perdidos.
3. Atención emergente: Trabaja en atención en emergencias y ayudas médicas.

### 5.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se encuentra especificado desde el diseño metodológico, se consideró como integrantes de la Unidad de Observación a veinte funcionarios del INNFA, además de la selección de ese personal implicado en la investigación.

Mediante el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, empleando como apoyo las Guías de Observación (**Anexo N° 2**) y las entrevistas mostradas en el **Anexo N° 4**, se arriba a los resultados, que son detallados a continuación:

#### **Resultado del estudio de la dimensión Estructura de gestión**

##### **Indicadores:**

- 1.1. Denominación.
- 1.2. Lugar que ocupa en el organigrama.
- 1.3. Función.

**Denominación.** El principal cuerpo de leyes estratégicas y de gestión que rige el INNFA, está contemplado en el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2015, que luego de un extenso estudio reformuló varios patrones de la vida orgánica de la Institución. En el Plan se indica textualmente en el epígrafe “**Análisis Situacional – Debilidades**” [...] “**Escasa e inadecuada Comunicación Interna**”<sup>9</sup>.

Dentro de la misma, en el Modelo de Gestión Territorial, identifica como coordinadora de los procesos comunicativos en el INNFA a la Subdirección de Comunicación Social, quien en lineamiento con las políticas institucionales y bajo la Dirección de la UTD establece los marcos y ejes de su accionar. Las técnicas de observación, y las entrevistas demostraron que existen acciones planificadas y delineadas de Comunicación externa, pero no así planes estratégicos de Comunicación Interna que respondan a las necesidades que en este campo tiene la institución. En este punto se justifica esta ausencia, según sus protagonistas, en la circunscripción de la UTD al Plan Estratégico General Nacional.

**Posición en el organigrama.** La Subdirección de Comunicación Social del INNFA junto con las demás Subdirecciones (Finanzas, Administración, Planificación, Recursos Humanos) responde directamente a la Dirección de la UTD, quien en reuniones semanales revisa las actividades planificadas en ese lapso de tiempo.

---

9. Plan Estratégico 2011-2015. pp.11.



**Funciones.** La Subdirección de Comunicación Social está compuesta por dos personas, lo que la convierte en la Subdirección más pequeña del INNFA, de estas dos, uno es permanente (lleva laborando diez años en la entidad), y el otro/a funcionario/a es agregado por la Dirección que asuma la UTD, que como se ha indicado sufre demasiados cambios de administración.

En líneas generales las funciones que cumple esta Subdirección, de acuerdo con el análisis de políticas institucionales son: promoción de los ejes y líneas que cumple la institución para el conocimiento de la sociedad, labores de relaciones públicas, y otras asignadas por la Dirección de la UTD.

Según lo indicado en la entrevista realizada, esta Subdirección cumple tareas de asesoramiento a la Dirección de la UTD en intervenciones de la misma en los Medios de Comunicación Masiva, Vigilancia del cuidado de la Identidad Corporativa, y el comunicar las informaciones más relevantes de la institución hacia sus públicos internos a través del *Outlook*.

Se pudo establecer que las actividades internas que cumple esta Subdirección, además de las anotadas, son las publicaciones esporádicas que lanza para su público intra-institucional, colocar informaciones en los murales de la institución, establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento de nexos con los distintos medios de Comunicación locales, boletines de prensa, etc.

Esta Subdirección no elabora el Plan estratégico General de Comunicación. Las investigaciones de sondeo que se ejecutan no son diseñadas a través de métodos convencionales, sino bajo la recolección de datos empíricos. Es de insistir que las normativas que rigen a esta Subdirección son casi exclusivamente de promoción de las comunicaciones externas, y posicionamiento de la figura de dirección.

Se adjuntan los boletines de prensa desarrollados durante el período de investigación:

### **Boletines de prensa**

1. “Se realizará la vacunación gratuita contra la hepatitis, la hepatitis “A”, difteria, y tétano”.  
30.06.12.
2. “Centro del INNFA para la atención de niñas, niños, y adolescentes con discapacidades”.  
20.07.12.
3. “INNFA participa en estudio de la situación nutricional de niños y adolescentes vulnerables”.  
29.08.12.

A pesar de los esfuerzos del personal de esta Subdirección, y de sus limitaciones de recursos humanos, no han podido posicionar, en parte por su orientación casi exclusivo hacia lo externo, la inminente

necesidad reconocida, aunque no atendida en el Plan Estratégico 2011-2015, de una reingeniería que otorgue a la Comunicación el rol transversal y sinérgico que en las empresas contemporáneas poseen. Algo que el mismo Plan olvida proponer.

Todo este análisis permite definir que en el INNFA el tratamiento que se le da a la Comunicación, en su dimensión estructural, es instrumental, mecánico, trasmisivo, de visión casi exclusivamente externa, y aunque es entendida y aceptada las urgencias que se tienen en este campo, y que están expuestas como debilidades en los mismos planes institucionales, son muy pocos los esfuerzos que se han realizado por gestionar las comunicaciones internas dentro de la institución.

## **Resultado del estudio de la dimensión Planificación**

### **Indicadores:**

2.1. Objetivos y políticas.

2.2. Estrategias y planes.

En el **Análisis de Políticas Institucionales** se observa que existe una planificación de políticas, estrategias, objetivos y planes dentro del marco de normas denominadas “Apoyo Organizacional” y que están contempladas en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015, en su página 37. Valdría recordar que las mismas son formuladas desde la Dirección Nacional, bajando jerárquicamente a cada UTD.

<b>Políticas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Planes</b>
El proceso de apoyo organizacional generará y ejecutará acciones articuladas, eficientes, eficaces y coherentes con el modelo de gestión institucional, garantizando que sus operaciones sean oportunas con calidad y calidez a sus clientes internos y externos.	Garantizar que las normas, procedimientos, instrumentos, sistemas diseñados e implementados respondan al modelo de gestión institucional y a la estructura organizacional.	Desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas para optimizar los procesos, dinamizar la Comunicación interna y externa y disponer de información confiable y oportuna para el análisis y toma de decisiones.	Generar y aplicar instrumentos y productos Comunicativos - educativos y de información relacionados con la situación de la niñez y la gestión institucional, a lo interno y externo del INNFA.

No se detalla, ni especifican objetivos y políticas de Comunicación, ni se establecen determinaciones que lleven a las UTD a la Gestión Estratégica de sus Comunicaciones Internas. Quedan claras las divisiones jerárquicas y los roles del personal.

Desde la Dirección Ejecutiva, hasta las esferas técnicas y ejecutoras las personas entrevistadas coincidieron en la opinión de que existen manuales de procedimientos, pero que más se enfocan a presupuestos teóricos clásicos de la Comunicación, y que no responden a concepciones de integralidad y sinergia.

[...] “Existe un manual de procedimientos, varios, muy amplios, pocos dinámicos”.<sup>10</sup>

[...] “La estructura organizacional impide un manejo práctico de las comunicaciones internas”.

[...] “No existen marcos estructurales de políticas de Comunicación Interna, la Comunicación aquí, es esporádica, empírica, no tiene marcada una praxis, lineamientos o estrategias”.<sup>11</sup>

[...] “Un diseño que permita guiar las comunicaciones y darles calidad y una voz concordante no existe. La falta de políticas de Comunicación hace que los discursos técnicos sean muy distintos de los discursos administrativos”.<sup>12</sup>

[...] “Otra amenaza es que todavía no tenemos una estructura de Comunicación Interna, lo que determina alguna inconformidad en su personal definitivamente”.<sup>13</sup>

[...] “Existe un procedimiento de funcionamiento, usted encuentra dentro de la institución algunos niveles de Comunicación que están determinados, como el memorando, pero se necesita estar regulada por una instancia, en este caso, debe ser la Subdirección de Comunicación, para ello debe diagnosticarse lo que pasa en este momento en la institución: si fluye o no la información, si los procedimientos son claros, y diseñar un sistema que perfeccione las comunicaciones internas”.

Se observa que los criterios de la población muestral convergen al manifestar que se realizan acciones de Comunicación, pero que no corresponden a un programa planificado, sino más bien proceden de manuales que demuestran su carácter disfuncional para responder a las complejas variables que en Comunicación Interna presenta el INNFA. Además manifiestan claramente la necesidad de diagnosticar y caracterizar los problemas que afectan a su aparato comunicativo interno. Al ser requeridos sobre el mismo indicador a través de la escala de intensidad, estas fueron sus reacciones.

### Políticas y estrategias de comunicación



10. Directora de INNFA.

11. Responsable de Área.

12. Edecap.

13. Subdirector de planificación.

Como se puede observar en el gráfico hay una paridad entre el reconocimiento de la existencia de dichas políticas y estrategias de Comunicación (de orientación exclusivamente externa) con la poca difusión que se ha hecho de dichos programas en los públicos internos.

Con la Observación se pudo detallar que, si bien los objetivos y políticas de Comunicación no otorgan espacios de autonomía por parte de las UTD, no ocurre lo mismo con las estrategias y planes, que terminan siendo una dimensión más cercana a la UTD. Las mismas se establecen luego de reuniones de los niveles directivos de mayor nivel jerárquico. Lamentablemente en esos análisis no se cuentan con soportes investigativos de la Comunicación, que apoyen a que las decisiones ejecutivas tengan una operatividad mayor. Las estrategias y planes no alcanzan grados de participación activa de los mandos medios y la base, a pesar de la intención de los mandos altos.

Las políticas y reglamentos de Comunicación del INNFA son diseñados desde su Dirección Nacional, y responden más bien a acciones pensadas para fortalecer a la Comunicación como instrumento de acción y no fueron articulados para la planificación y gerencia de sus comunicaciones internas. Además no son conocidos por gran parte del personal, lo que impide el posicionamiento y validez de los mismos. La población muestral opinó que el diseño de políticas y reglas en Comunicación debe responder a las particularidades del INNFA, reconociendo que la dirección nacional puede, y debe dar las directrices, pero que la UTD es la encargada de orientar los ejes estratégicos y añadir los matices correspondientes.

## **Resultado del estudio de la dimensión Implementación de la Comunicación interna**

### **Indicador:**

#### 3.1. Flujos de Comunicación Interna. *Ítems:*

3.1.1. Comunicación ascendente.

3.1.2. Comunicación descendente.

3.1.3. Comunicación horizontal.

**Flujos de comunicación.** Se trató de que el personal caracterizara los flujos de Comunicación de la organización (Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal). En las respuestas hubo diferencias sobre cada uno de estos estamentos. Aquí una muestra de los criterios emitidos en la entrevista semi-estandarizada:

*[...] “En cada área de la institución debería estructurarse un flujo, un organigrama. Los colaboradores solamente quieren venir a la dirección, pues hay una costumbre de trabajar desde la disposición”.<sup>14</sup>*

---

14. Ob. Cit.

[...] *“No existen dificultades grandes, pero sí problemas de Comunicación horizontal en términos de mandos altos, pero quien determina una directriz en el nivel comunicacional, a este nivel, es la dirección de la UTD. En las comunicaciones descendentes está todo claro. Yo creo que a un nivel comunicacional efectivo entre las coordinaciones locales, en todo caso hay que mejorar todo tipo de comunicaciones existentes en la organización”*.<sup>15</sup>

Estas citas corresponden a una visión de los niveles gerenciales más altos. Si bien ellos determinan que los problemas de Comunicación descendente son mínimos, luego supieron reconocer problemas de interpretación y eficiencia. Supieron puntualizar a la Comunicación horizontal como el área con mayores problemas en la institución.

[...] *“Estamos trabajando sobre todo en el eje transversal, donde vamos bien. Deseo consolidar un comité de consultas, los otros flujos deben saberse fuertes pese a tantos cambios”*.<sup>16</sup>

[...] *“Trabajamos en equipo y con una Comunicación horizontal, tratando de que sea integral. La Comunicación Ascendente y Descendente no van bien, las comunicaciones se retrasan en demasía”*.<sup>17</sup>

Se reflejan en estas dos citas la primera intención de las capas medias de la organización de no señalar a las Comunicaciones horizontales como el flujo más afectado dentro de la organización. Afirmaron que los problemas más acuciantes que sufre el INNFA están en los flujos descendentes y ascendentes.

[...] *“Los cambios políticos y administrativos paralizan ciertos procesos y eso dificulte el flujo comunicativo en todas sus direcciones”*.<sup>18</sup>

[...] *“El flujo no está delineado como debe operar. Las Comunicaciones presentan inconvenientes”*.<sup>19</sup>

[...] *“Comunicaciones Descendentes un 50% de efectividad, a las Ascendentes 30%. Le otorgo mayor porcentaje a las otras Comunicaciones porque a través de los niveles de organización se pueden cumplir las tareas. Además de nada sirven las construcciones horizontales si las decisiones se toman de forma vertical”*.<sup>20</sup>

[...] *“La totalidad de nuestros flujos comunicativos no deben ir hacia el posicionamiento institucional sino al posicionamiento temático, faltan procedimientos que hagan posible que los flujos de Comunicación transcurran en niveles óptimos”*.<sup>21</sup>

---

15. Ob. Cit.

16. Ob Cit.

17. Subdirectora de Recursos Humanos.

18. Ob Cit.

19. Ob. Cit.

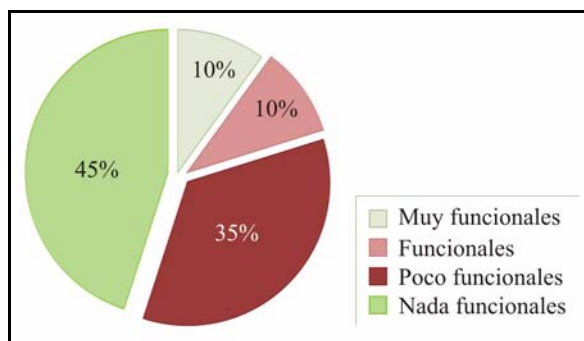
20. Ob. Cit.

Estos últimos criterios además de señalar la ineficiencia de las Comunicaciones ascendentes apuntaron los problemas que conlleva la excesiva formalidad de los flujos.

*[...] “Horizontales casi para asuntos personales, y no institucionales. De las demás podría decir que hay cierto tipo de interacción entre jefes de áreas y técnicos inmediatos, pero entre los mandos más bajos con los más altos no existe un adecuado flujo interrelacionar. En todo caso las descendentes se basan en convocatorias a reuniones, memos administrativos. La ascendente va, pero la información sube y no baja, no hay retroalimentación”.*<sup>22</sup>

El flujo comunicativo evidencia afectaciones por la segmentación por áreas que tiene la institución, lo que impide una relación más cercana y coordinada, como indicó uno de los entrevistados [...] “Cada área tiene que gestionar su Comunicación por lo inconexas que estamos”<sup>23</sup>. Otro de los puntos que afectan al correcto flujo de comunicaciones son ciertos grados de rigidez en la escala jerárquica, provocando que muchos actores de esta institución se inhiban de ofrecer sus productos comunicativos para ayudar al mejoramiento de la institución, y esto es un hecho que cada dirección de turno reconoce. Vale agregar que los flujos de Comunicación también se ven lesionados debido a las excesivas “formas” que los públicos internos guardan a la hora de comunicarse con los mandos ascendentes, quienes intentan reducir ese “pudor”.

Al aplicarles la escala de Intensidad la población muestral respondió:



Los presentes resultados demuestran las diferencias de criterios de cada uno de los flujos comunicativos, y de cómo éstos son evaluados de distinta forma entre quienes se les aplicó la presente escala.

En cuanto al nivel ascendente de las Comunicaciones internas en el INNFA la población muestral dejó clara su insatisfacción, indicando razones de diferente tipo: falta de espacios más frecuentes de

---

21. Ob. Cit.

22. Responsable de Área Rinnfa.

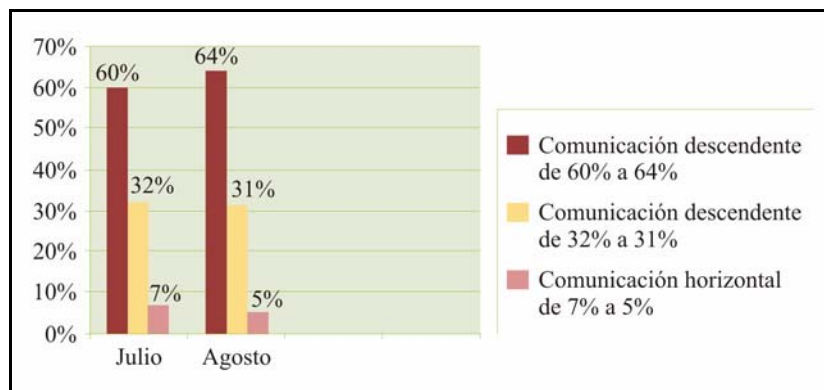
23. Responsable de Área Rinnfa.

socialización, procesos excesivamente rígidos de Comunicación que impiden que a los niveles más jerárquicos de la empresa le lleguen de forma ágil y sencilla las Comunicaciones de este tipo. Además la dirección general manifestó su molestia: [...] “*Los colaboradores solamente quieren venir a la dirección, pues hay una costumbre de trabajar “desde la disposición”*”.<sup>24</sup>

En relación a las Comunicaciones Descendentes en el INNFA, indicaron que las Comunicaciones tienden a interpretaciones erróneas motivadas por la estandarización que se tiene de los receptores. Estiman que con la creación de mayores espacios de retroalimentación estos inconvenientes de interpretación se podrían ir resolviendo. La población muestral de mayor posición jerárquica en la organización anotaba que esos recursos deberían ser una fortaleza y no un elemento de confusión.

Las Comunicaciones Horizontales fueron las más cuestionadas por los analizados, a la vez que apuntaban su debilidad, la remarcaban como el punto medular de los problemas de Comunicación Interna de la empresa. Manifestaron que en el fortalecimiento de este ámbito de la Comunicación es donde debería sustentarse un sistema de Comunicación que, según ellos, pueda interrelacionar las distintas áreas de la institución.

Con la aplicación de la Guía de Observación se confirma esta tendencia, analizando la población muestral, que pertenecía al total de las dependencias de la institución, y que en su mayoría tenían personal a su dirección. Se enumeró la cantidad de informaciones y Comunicaciones que se generaba, la que fue representada gráficamente de la siguiente forma:



Nota: realizada en base de doscientas diez comunicaciones.

Esta representación gráfica se elabora sobre la base de las Comunicaciones que entre las distintas áreas se enviaron los meses de julio y agosto. Como se observa en la barra las Comunicaciones Descendentes crecieron en el mes de agosto, producto del cambio de la figura de la Dirección, confirmando la

---

24. Ob. Cit.

inestabilidad en ese cargo, el de mayor importancia en la organización. Las Comunicaciones Ascendentes se mantuvieron, producto de que la nueva dirección dispuso que los informes hacia los altos cargos jerárquicos se sigan produciendo. Las Comunicaciones Horizontales sufrieron un descenso que se basa en la expectativa de esperar nuevas introducciones hacia el establecimiento de estas relaciones a cargo de la nueva administración.

Los flujos comunicativos sufren serios desgastes producto de repetitivas técnicas de retroalimentación, ausencia de espacios más representativos de construcción de mensajes. La importancia de que estas Comunicaciones fluyan de la mejor manera es vital en el INNFA, no solo para el cumplimiento de tareas y disposiciones, sino además, para la mejor coordinación de los equipos, y el consiguiente ahorro de recursos humanos y materiales.

### **Indicador:**

#### 3.2. Canales de Comunicación interna. *Ítems:*

3.2.1. Canales mediáticos.

3.2.2. Canales directos.

**Canales de Comunicación interna.** Más que posicionados los Canales Mediáticos por donde transcurre la Comunicación en el INNFA tienen una tendencia a la saturación informativa. Y si bien hay recursos tecnológicos (Intranet, Fax, Scanner, etc.) y de canales semi-directos (murales y boletines) es evidente que estos canales podrían asumir y anotar, a la hora de elaborar sus productos comunicativos, las características del área y de los destinatarios a los que va dirigida.

Los Canales directos (cara a cara) a pesar de pequeñas rivalidades se muestran casi sin lesión y son fundamentales a la hora de consolidar y formular los canales con mayor identificación con los públicos a que se dirige. Si bien la institución no es pequeña, la mayoría del personal se conoce e identifica, hecho fundamental para la construcción de marcos comunes que caractericen a los canales que para la transportación de la Comunicación se diseñen.

En esta dimensión se trató de que los entrevistados caractericen y califiquen los canales de Comunicación Interna que posee la institución (materiales y personales), así como su validez y eficiencia.

*[...] “Lo informático no necesariamente debe ser el “canal” comunicacional de esta organización. El INNFA apostó por el canal informático, pero este no ha superado los problemas comunicacionales”.<sup>25</sup>*

---

25. Ob. Cit.



[...] *“Siempre estamos en construcción de elementos “patrones”. Mucha práctica institucional, exceso de mandos, la ambigüedad de los memos, el retraso con que llegan, las interpretaciones de los memos que llegan a desviar la intención del memo, lo antojadizo de ese instrumento. A veces se llega hasta “filosofar” los memos por su hibridez y falta de exactitud”*.<sup>26</sup>

[...] *“Toda respuesta está supeditada a consultas por escrito, a una respuesta por escrito, que entre por un canal regular, que es válido, como mecanismo de control, pero debemos agilizar los procesos”*.<sup>27</sup>

En estas citas se observa el conocimiento de los públicos internos sobre los canales que cuenta la institución. La inconformidad se produce debido al incorrecto uso y aplicación que se hace de los mismos, lo que evidencia la deficiente gestión de la Comunicación en el INNFA.

[...] *“Noto un vacío conceptual en cuanto a memos, cartas, y especificaciones, ese sería nuestro principal error en el uso de canales de Comunicación”*.<sup>28</sup>

[...] *“A veces respetamos en demasía los canales formales de Comunicación, es decir, la cadena de mando rígida”*.<sup>29</sup>

[...] *“Los boletines y productos comunicacionales que aquí se elaboran y procesan son enviados vía “Outlook” a los principales técnicos de la UTD, pero ellos se demoran hasta tres meses en leerlos, cuando no los eliminan sin revisarlos. El 70% de las personas a las que se les envía los correos electrónicos con mensajes aquí procesados no leen las misivas, después se quejan de no conocer informaciones relevantes para la Institución”*.<sup>30</sup>

Debemos insistir, debido a lo expresado y reiterado por los entrevistados en lo que ellos acertadamente indican como “vacío conceptual en la utilización de los canales de Comunicación con que cuenta la organización”.

[...] *“Deberían ser implementados nuevos canales parra abordar los puntos de vistas de los funcionarios del INNFA, ya sea en lo operativo, en los mandos medios, o en la gerencia”*.<sup>31</sup>

Vale anotar el poco uso de *Outlook* que se presenta en la institución, pero sería oportuno aclarar que este no puede ser de ningún modo el único canal por donde fluyan las Comunicaciones. La destreza y

---

26. Ob. Cit.

27. Ob. Cit.

28. Ob. Cit.

29. Responsable de Área de Maltrato Infantil.

30. Ob. Cit.

31. Ob. Cit.

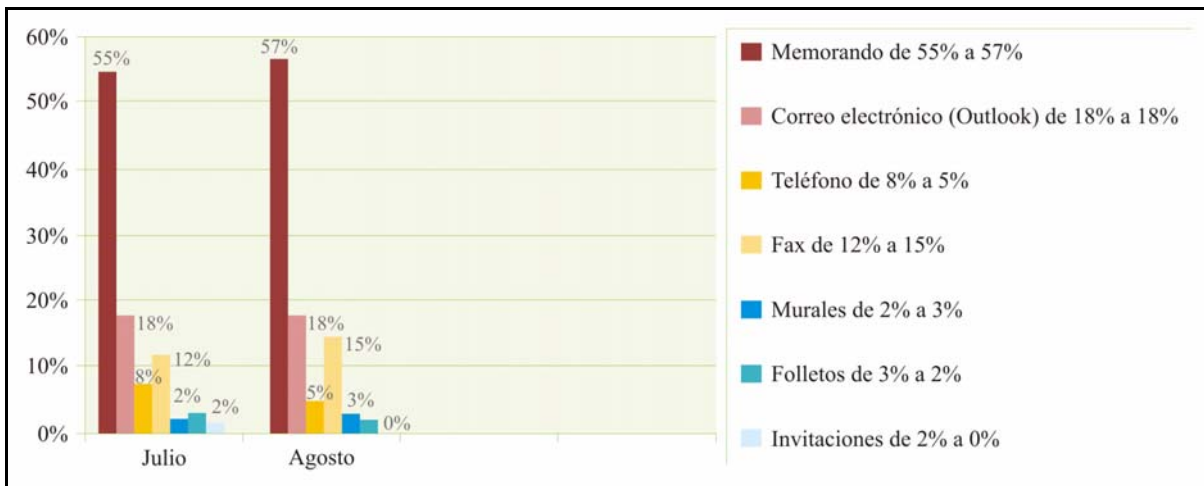
variedad de uso de los canales con que cuenta la institución debe ser una fortaleza especial de la subdirección de Comunicación, además de fomentar su uso y utilización:

Canales	Mediáticos			Directos	
	Memos	Intranet	Boletines	Reuniones Formales	Cara a cara
Ágil, rápido	2	6	5	4	6
Eficiente	3	4	5	6	8
Subutilizado	-	10	7	8	-
Sobre utilizado	15	-	3	2	6
Total	20	20	20	20	20

Este indicador, visto con esta técnica y escala de intensidad, provocó mucha reflexión entre el público muestreado, que en buen número de ocasiones, prefirieron no responder, al no poder expresar en ese momento una calificación, acorde con la realidad institucional, sobre los canales de Comunicación Interna disponibles en la organización. Los canales formales de Comunicación interna están para proporcionarles Comunicación sobre la vida de la organización.

Para la población muestra, el canal informático por sí solo no va a resolver los problemas de Comunicación Interna de la organización. Además la permanente reformulación de patrones a la hora de elaborar los memos, fue otro punto muy criticado por esta población. Insistieron en que aprovechando la capacidad del personal, todo el equipo humano adquiriera recursos comunicativos, para dar cada uno su aporte en la perfección de los canales comunicativos.

Manifestaron su respeto y acato a los canales mediáticos, pero insistieron en que cuando se pueden agilizar los productos comunicativos no se dude en realizarlos por canales alternativos más económicos y eficientes. A la vez que abogaron por canales que permitan una mayor sistematización de los logros Institucionales que conquista la organización. Por último reafirmaron que los canales existentes no pueden dejar de ser aprovechados. Así en plena investigación, se informó al personal la disposición de leer los correos internos que las distintas subdirecciones enviaban al personal.



**Figura 20. Canales mediáticos y semidirectos.**

Estos son los resultados sobre el uso de Canales Mediáticos. Sigue siendo el memorando el principal canal de Comunicación, seguido del fax, y el correo electrónico interno. El teléfono queda relegado a un segundo plano junto con las demás actividades semi-directas. La institución cuenta con variados canales de Comunicación, lo que falta es un uso planificado y gestionado de dichos canales.

Entre los elementos que debilitan los canales de Comunicación dentro de la institución se deben señalar que, en la medida que estos no puedan establecerse de forma permanente en cuanto a su uso y aplicación, no podrán consolidarse como conductos eficaces y ágiles de Comunicación Interna, pues no contarán con la credibilidad del público interno, elemento primero que debe poseer cualquiera que sea el canal preferente para las comunicaciones en el INNFA. Además se observó la subutilización de algunos de los canales mencionados, debilidad aceptada por la población muestral, y en miras de reorientación.

### **Indicador:**

#### 3.3. Redes de Comunicación interna. *Ítems:*

##### 3.3.1. Redes formales.

##### 3.3.2. Redes informales.

En el INNFA se trata, a través de su discurso institucional y práctica laboral, de articular redes formales de Comunicación con el propósito de que el personal en su totalidad encuentre escenarios de encuentro e información permanente. Lamentablemente las redes formales de Comunicación del INNFA son disfuncionales y no responden a las expectativas de los trabajadores de la institución.

Se conoce que el flujo de mensajes entre las personas de una organización sigue unos caminos denominados redes de Comunicación, sin embargo otra serie de redes pueden surgir sin una planificación previa. Se estableció que ellos consideren las redes que en la organización se presentan, formales e informales, y de cómo éstas últimas provocan rumor y confusión en la organización, según definieron con sus propias palabras:

*[...] “En el INNFA se mueve mucho el rumor, debido a que no hay una red eficiente, ese rumor es un ruido terrible y perturbador, además la gente le hace caso porque no encuentra otras vías de Comunicación”.<sup>32</sup>*

*[...] “La debilidad más preocupante de nuestra red formal es que siendo tan grande con tanto aparato técnico, no seamos capaces de sistematizar, como deberíamos, teóricamente. La incapacidad de dar respuestas de investigación en nuestras propias dinámicas”.<sup>33</sup>*

*[...] “Hay una carencia de eficacia comunicacional. Nuestras redes comunicativas no las generan”.<sup>34</sup>*

*No solamente el público entrevistado reconoció la ineficacia de las redes formales, sino lamentó el auge y consolidación de las redes informales debido a la inflexibilidad y poco dinamismo de las redes oficiales.*

*[...] “Cada área es celosa de su información, son sus redes, por su defensa de la dinámica de trabajo establecida”.<sup>35</sup>*

*[...] “Existe un “cansancio” que le quita a la gente obligaciones, o cosas que pudiesen asumir y no lo hacen, le resquebraja la claridad de lo que tiene que hacer. Es la formalización invariable de la red jerárquica”.<sup>36</sup>*

*[...] “Reproducimos lenguajes comunicativos y discursos ideológicos. Nos recreamos en nuestro propio discurso”.<sup>37</sup>*

En estas citas, los entrevistados agregaron otros elementos que lesionan las redes formales de la organización: el sentido de “área” que empuja a cada departamento a ser recelosa de su información, y la poca claridad que estas redes establecen en su articulación y función orgánica.

---

32. Ob. Cit.

33. EDCAP Área de Atención Emergente.

34. Coordinadora de Equipo.

35. Ob. Cit.

36. Funcionario que pidió anonimato.

37. Técnico de Área de Protección Especial.

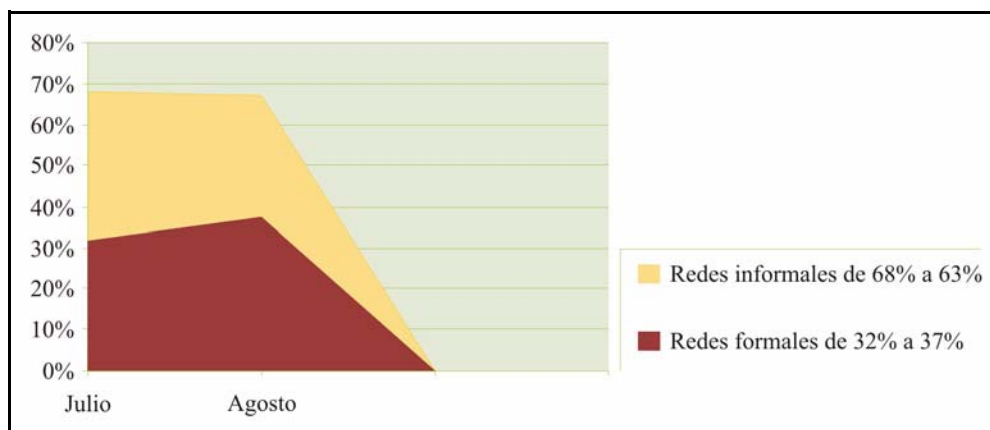
Las Redes Formales de Comunicación necesitan una reestructuración basada en aportes teóricos-metodológicos que el personal del INNFA pueda darle. Es claro que la falta de una planificación de la Comunicación Interna provoca que los públicos internos a falta de una red formal de Comunicación ágil, ligera y flexible, tenga que dar cabida y legitimidad al rumor. La Red Informal de Comunicación podría, en todo caso, ser reorientada, y hasta posicionada como elemento existente y participante en la realidad institucional de esta organización. Y un elemento que analizaremos más adelante es el de la diversidad de temáticas que aborda el INNFA que afecta la implantación de una red formal integral y sistemática. A través de la escala de intensidad calificaron las redes de Comunicación de la siguiente manera (tomando como calificación máxima el número diez)

Redes	0 – 2.5	2.6 – 5.	5.1 – 7.4	7.5 - 10
Formales	6	5	5	4
Informales	2	4	6	8

Puede resaltarse de lo expresado por ellos, la confianza absoluta en que a partir de una planificación adecuada de la Comunicación Interna en el INNFA, se pueda aprovechar esa red de Comunicación informal, que, en sus propias palabras *“a falta de redes funcionales y ágiles han logrado posicionarse con mayor efectividad”*.

La aplicación de esta técnica permitió profundizar en el conocimiento de la estructura y validez de las redes de Comunicación que se articulan en el INNFA, y fue a través de la siguiente técnica que fue posible diagnosticar, y otorgar la justa y comprometida dimensión que ha obtenido la red informal, más que por su naturaleza, por la función que le da el público interno en la institución.

La Observación permitió monitorear la efectividad de las redes de Comunicación Interna (formales e informales), en la cual puede señalarse que la población muestral conoce las principales actividades de la institución a través de:



El aumento de la utilización de las redes formales de Comunicación por parte del personal se debe, casi en exclusividad, al cambio de administración que motivó a los trabajadores a bajar la incidencia del “rumor” y “ruido” institucional. A pesar que el mismo motivo, la nueva dirección, generó rumor, aplacado por la necesidad cognoscitiva de estabilidad y tranquilidad.

Mientras las Redes Formales de Comunicación varíen su estructura producto de la reformulación permanente de “modelos”, las Redes Informales seguirán teniendo mayor agilidad, y peligrosamente, más eficiencia y legitimidad.

Es a no dudarlo la capacidad de generar rumor, el ruido, y las falsas informaciones lo más perjudicial que caracteriza la red informal del INNFA, llegando incluso a deteriorar las relaciones entre su público interno, producto de su expansión y participación por parte de los mismos miembros de la organización.

La capacidad teórica-técnica con que cuenta el personal de INNFA debe ser la piedra angular donde se basará la formalización de las redes informales, y la incorporación de las redes informales en la alineación de acciones que armonicen con los objetivos institucionales.

Es justamente la conformación de una red interdepartamental lo que, como uno de los primeros pasos hacia la planificación de las Comunicaciones Internas propone la presente investigación.

#### **Indicador:**

#### 3.4. Mensajes de Comunicación interna. *Ítems:*

3.4.1. Mensajes de tarea.

3.4.2. Mensajes de mantenimiento.

3.4.3. Mensajes humanos.

Analizando los mensajes, se logra comprender cómo la información es percibida, y los significados que tanto la fuente como receptor(es) le atribuyen. En la entrevista semi-estandarizada fueron estas algunas de las expresiones reflejadas:

*[...] “Los mensajes que se dirigen dentro de los Departamentos no sufren problemas, esos inconvenientes suceden cuando las Comunicaciones son entre áreas, y ahí si tenemos problemas que debemos superar”.<sup>38</sup>*

*[...] “Los mensajes de tarea a veces sufren retrasos debido a que nuestro personal también realiza trabajo de campo”.<sup>39</sup>*

---

38. Ob. Cit.

39. Ob. Cit.

[...] “El problema no son los mensajes en sí, sino los permanentes cambios que, para su estructuración, se reglamentan, eso provoca confusión”.<sup>40</sup>

Al pedirles su valoración sobre los mensajes, como contenido esencial de los flujos, por medio de la Escala de Intensidad indicaron lo que se muestra en la tabla de la siguiente página.

La investigación evidenció una gran insatisfacción con relación al balance general de los mensajes. Las razones que argumentaron para invalidar los procesos por los cuales se traslada las comunicaciones fueron: críticas a la fidelidad absoluta a los canales mediáticos, la informalidad de los mensajes horizontales, la inconstancia de su emisión, etc. Y si bien los mensajes dentro de la organización sufren demoras, los elementos más preocupantes son que en ocasiones esos mensajes no son correctamente codificados por los receptores debido a un excesivo lenguaje técnico y al agregar, dentro de los mismo, informaciones nuevas, mediante la cual les piden a los receptores que actúen, y que son completamente recientes para ellos. Indicaron que en la medida que el personal se sienta motivado e informado con mayor inmediatez, los mismos pueden ser más eficaces en la calidad y agilidad que receptivamente le otorguen a los mensajes de la institución.

Mensajes	Tarea			Mantenimiento			Humanos		
	Asc	Desc	Horiz	Asc	Desc	Horiz	Asc	Desc	Horiz
Muy entendibles	5	7	5	7	9	9	10	12	14
Entendibles	6	7	7	8	6	3	8	7	5
Con Interferencia	6	4	6	4	3	5	2	1	1
Poco Entendibles	4	2	2	1	2	3	-	-	-
Total	20	20	20	20	20	20	20	20	20

En el INNFA por la complejidad de su estructura y la diversidad de ejes de acción, los mensajes también corresponden a esas características, por lo cual tienden en ocasiones a dirigirse entre áreas similares. En las demás ocasiones los mensajes llegan a través de triángulos en donde el vértice es la Dirección.

En este indicador, se valora que la respuesta es la correcta utilización de los canales por donde transcurren esos mensajes, la agilidad de los mismos, una mayor sencillez a la hora de redactarlos, pero sobre todo una mayor disposición del personal para su aplicación y resolución.

### **Indicador:**

#### 3.5. Conocimiento integral de actividades internas. *Ítems:*

##### 3.5.1. Caracterización de Problemas de Comunicación Interna.

---

40. Ob. Cit.

### 3.5.2. Acciones Formales de Integración y Retroalimentación.

### 3.5.3. Espacios de Interrelación y Sistematización de Resultados.

Ante la insistencia de los consultados en manifestar como factor de los problemas de Comunicación Interna, la complejidad estructural de la organización, se efectuó, a través de las técnicas implementadas, la medición y valorización de los conocimientos de las actividades internas entre cada una de las áreas del INNFA. Se procedió a validar de nuevo la muestra, al ser representativa de los dieciséis partes en que se subdivide la organización. Estos fueron los resultados de la Escala de Intensidad:

<b>Conocimiento actividades internas</b>	<b>Por redes formales</b>	<b>Por canales mediáticos</b>	<b>Por redes informales</b>	<b>Por canales directos</b>
Conocimiento integral	7	6	5	6
Conocimiento aceptable	6	6	4	7
Conocimiento parcial	6	7	8	5
Conocimiento escaso	1	2	3	2
Total	20	20	20	20

Se calificó, de parte del público muestral, la eficacia de las redes y canales al momento de comunicar las actividades internas de la organización.

Manifestaron que en la medida que se conozcan las tareas y mandatos que todo el personal cumple, aumentará la mística y se verá fortalecida la cultura de la organización.

Es de significativa importancia que una organización de finalidad social esté al tanto de los acontecimientos internos. Puede incluso plantearse que de ahí parte la consolidación de una dinámica de trabajo con un alto componente de pertenencia de parte del personal. Si bien el INNFA tiene grados óptimos de conocimiento de actividades internas, reuniones, balances, etc., adolece de sólidos marcos de interacción, permanentes y continuos, en donde su personal pueda ir conociéndose y reconociéndose en el trabajo permanente que desarrollan el resto de sus compañeros.

Caracterización de problemas de Comunicación Interna. Los problemas de Comunicación Interna están influenciados por varios ejes, los principales son:

- Diversidad en los ejes estratégicos y de intervención social, lo que provoca un sin número de actividades algunas de ellas distantes de las demás.
- Clima incierto, por el permanente cambio en los niveles directivos, lo que provoca un permanente cambio en el estilo gerencial, que influye negativamente en la gestión de la Comunicación Interna.
- Profunda división entre el personal de cada área y entre las distintas áreas, entre otros factores dados por el desconocimiento de las políticas futuras de la organización, en cuanto a su personal.



La caracterización de los problemas de Comunicación Interna se comenzó a desarrollar en esta dimensión debido al tiempo que ya se tenía en la unidad de observación, y en la receptividad e incremento de la participación del público muestral en la investigación, y justamente los problemas básicos de Comunicación nacen desde una ausencia programática para planear a la Comunicación Interna tal como el plan institucional reconoce. Este paso fue introductorio a las conclusiones finales:

[...] *“Son pesadas, lentas, aún arrastran secuelas programáticas. Actualmente las comunicaciones están confundidas, todavía no se estructura un orgánico funcional en el tema”*.<sup>41</sup>

[...] *“Nuestra Comunicación es obsoleta: entre áreas, entre departamentos, entre coordinaciones”*.<sup>42</sup>

[...] *“Las quejas por los desconocimientos de Comunicación son llevadas a Dirección, no a esta Subdirección de Comunicación”*.<sup>43</sup>

En las citas aquí expuestas se enmarcaron los principales problemas de Comunicación Interna. Muchos de los entrevistados señalaron que estos se inician al no existir ejes programáticos especializados en este tipo de Comunicación.

[...] *“El emisor como el receptor no están funcionando bien, pues las Comunicaciones sufren atrasos considerables”*.<sup>44</sup>

[...] *“No creo que exista una estrategia que haga de este espacio institucional un área de encuentro. Además existe un alto nivel de segmentación entre cada una de las áreas desde las más altas hasta las bases”*.<sup>45</sup>

[...] *“Existe una marcada división interna impresionante, que se acentúa cada vez más, y la división no es física, es una división en el mundo de las ideas, de los saberes, de los sentires”*.<sup>46</sup>

Estas citas responden también a criterios que exponen la falta de espacios flexibles que permitan la construcción de soluciones sinérgicas a los problemas de Comunicación, así como también una invitación a un cambio de actitud indicada en la última cita.

[...] *“Existe un alto grado de deficiencia comunicacional, lo entiendo por la complejidad de la naturaleza de nuestra Institución”*.<sup>47</sup>

---

41. Técnico de área INNFA.

42. Edcap.

43. Subdirector de Comunicación.

44. Responsable de Coordinación Norte.

45. Técnico de Área de Protección Especial.

46. Responsable de Área de Desarrollo Infantil.

[...] *“Debe propiciarse una estrategia de fortalecimiento en el espacio interno en donde se afirmen las Comunicaciones, con eso fortaleceríamos los trabajos de otras áreas”*.<sup>48</sup>

Esta declaración cifra los alcances de una estrategia de Comunicación Interna en su justa medida, e indica la expectativa del entrevistado de que tal articulación contribuya a la cohesión entre las áreas de la organización. La población muestral, a través de la escala de intensidad expresó lo siguiente:

<b>Comunicación interna</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Poco eficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Alta deficiencia</b>
Percepción público muestral	1 (5%)	1 (5%)	7 (35%)	11 (55%)

Universo: 20 personas.

No hubo casi disparidad en esta dimensión, la falta de una planificada gestión de la Comunicación Interna es perjudicial y provoca que el accionar de la institución deje de ser sinérgico, integral y acorde a las políticas institucionales.

Los problemas que la misma presenta fueron caracterizados en la técnica anterior. La Comunicación Interna no es eficiente en el INNFA pues no es un sistema integral, ni sinérgico, ni un constructo en donde se hayan establecido las normas, valores y criterios que la forjen.

La totalidad de la población muestral manifestó la urgente necesidad de gestionar las comunicaciones internas para la consolidación de objetivos, políticas y metas de la organización; la calidad, variedad y agilidad de sus procesos comunicativos, para anotar algunas de las tantas ventajas que tiene su ejecución en el programa de una organización.

El reconocimiento de esta deficiencia es el primer paso hacia la programación de un plan de Comunicación Interna que contenga tanto los signos de identidad organizacionales, como las señas particulares del público interno que labora en el INNFA.

En las conclusiones de este trabajo se detallan de manera más ampliada y abarcadora los problemas que afectan a la Comunicación Interna en el INNFA. Este indicador a la vez que permitió una primera caracterización, y breve diagnóstico, aumentó la participación de la población muestral.

Acciones formales de integración y retroalimentación. Con el fin de recabar el conocimiento que el público muestral tenía de los espacios formales de integración y retroalimentación, además de la validez que los mismos le otorgaban, se instrumentó la entrevista semi-estandarizada, obteniéndose los siguientes resultados:

---

47. Subdirector de Planificación.

48. Responsable de Área de Atención Emergente.

[...]”Sí, no solamente con áreas como administración o finanzas, sino además con las cinco coordinaciones (n.e. subprocesos de ejecución) a estas últimas les hacemos seguimiento técnico”.<sup>49</sup>

[...] “Por los cambios políticos y administrativos, se han paralizado ciertas acciones formales de integración y retroalimentación, pero hemos ido salvaguardándonos con el plan anual en donde constan los delineamientos Comunicacionales a seguir”.<sup>50</sup>

[...] ”Al INNFA le falta alegría. Hay una carencia terrible de encuentros comunicacionales”.<sup>51</sup>

[...] “Semestralmente nos reunimos, para ver la ejecución presupuestaria, cuántos usuarios hemos podido atender, si hay necesidad de ampliar el radio de acción, estrategias de coordinación, etc. Ese es nuestro espacio de retroalimentación”.

[...] “Debemos cuantificar nuestros procesos aptitudinales sin esperar esas acciones formales, y sin que esa integración y retroalimentación nos haga menos productos, pasa también por nosotros el que sean más ágiles las acciones, formales o informales, de integración y retroalimentación”.<sup>52</sup>

[...] “Con todos los estamentos existen procesos de retroalimentación, pero en especial con: administración, planificación, financiero”.<sup>53</sup>

Los procesos de retroalimentación e integración en el INNFA están orientados a establecer marcos y plataformas de diálogo que permitan fortalecer la integración de la institución como una unidad. Lamentablemente, y por diversas razones, estas actividades formales terminan, en la mayoría de veces, en marcos técnicos en donde se llegan a acuerdos que nadie monitorea, ni se reglamentan responsabilidades para el cumplimiento de los mismos.

Las actividades formales de retroalimentación e integración durante la investigación que entre las distintas áreas del INNFA se realizaron fueron recabadas en la Guía de Observación:

---

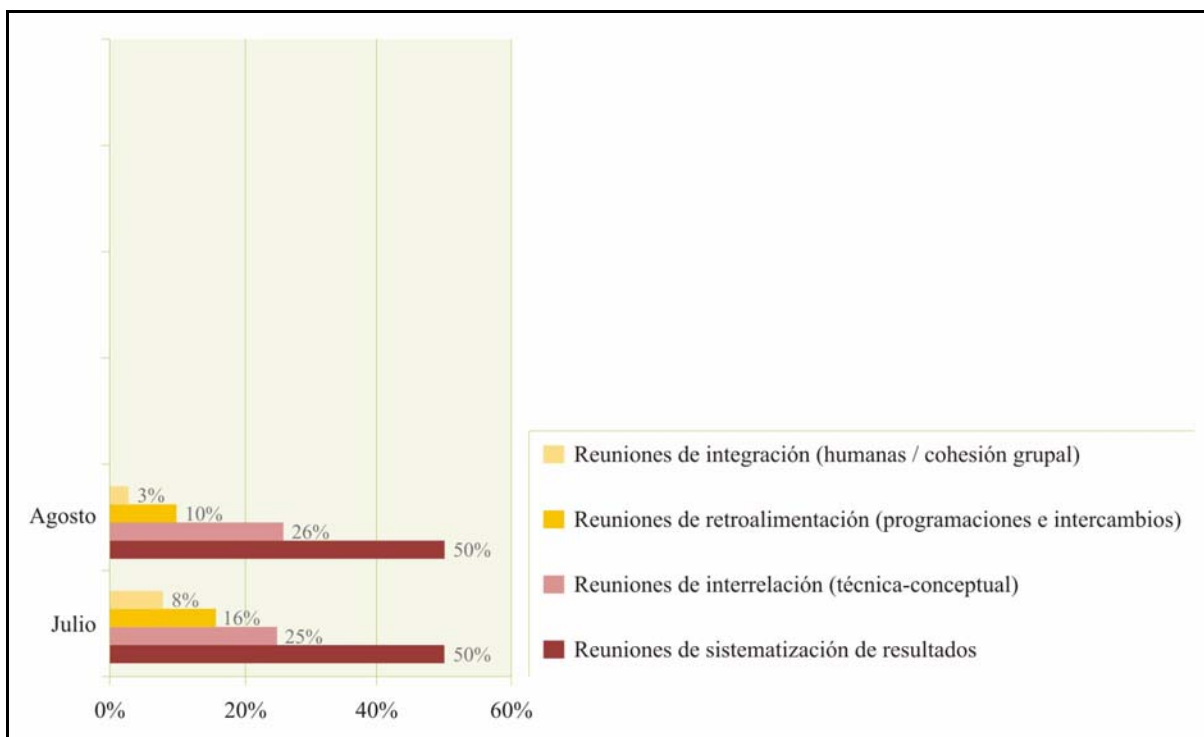
49. Ob. Cit.

50. Ob. Cit.

51. Ob. Cit.

52. Ob. Cit.

53. Ob. Cit.



Nota: estas figuras señalan en porcentajes las actividades y espacios de integración, retroalimentación, interrelación, y sistematización en el INNFA, en los meses de julio (24 reuniones), agosto (30 reuniones).

Las diferencias que se dieron entre los meses obedecieron principalmente a los requerimientos y consultas que pidió la administración entrante.

Espacios de interrelación y sistematización de resultados. Similar al indicador anterior permitió conocer la validez que esos espacios tenían en el público muestral. En la entrevista semi-estandarizada indicaron lo siguiente:

*[...] “Nos reunimos trimestralmente donde socializamos los logros y las cosas por hacer y que no se hicieron. En todo caso deberían, de parte de los actores de esas áreas, socializar esos logros, para que ayude a la mística para el trabajador con la institución. Socializar los logros, a través de los objetivos, políticas, misión y visión de la organización”.*<sup>54</sup>

*[...] “Con el área de planificación, cuando hay proyecto de intervención. Con administración porque tenemos una rotación bastante alta de insumos y medicamentos. Con todas las áreas pero por lo común de nuestros objetivos el área con la que más nos comunicamos es con el área de desarrollo infantil (ADI), con ellos tenemos una mayor Comunicación”.*<sup>55</sup>

54. Ob. Cit.

55. Ob. Cit.

[...] *“No creo que exista una estrategia que haga de este espacio institucional un área de encuentro. Además existe un alto nivel de segmentación entre cada una de las áreas desde las más altas hasta las bases”*.<sup>56</sup>

Por lo expresado en estas citas, y confirmado en las observaciones, los espacios de interrelación y sistematización están estipulados, lo que no permite garantizar la validez, y el eficiente uso de esos espacios poco planificados.

[...] *“Tratamos de integrarnos en actividades que consolidan las relaciones entre los que hacemos esta subdirección, para que ellos se integren y exista esa mística institucional de trabajo”*.

[...] *“Con dirección la Comunicación es escrita, verbal, y sobre todo en reuniones. Con los demás equipos cuando es requerido. Nosotros tenemos mucho trabajo con el área de administración y finanzas. Con el área de Comunicación no hay mucha relación, generalmente ellos mandan sus mensajes siempre por Outlook”*.<sup>57</sup>

[...] *“Una vez al mes, revisamos el plan de actividades, evaluamos, proponemos, sistematizamos logros, e interrelacionamos logros”*.<sup>58</sup>

Más que formularse nuevos espacios lo que se observa en estos criterios es el deseo de lograr el mejor provecho a los marcos existentes de encuentro y sistematización.

[...] *“Digamos que la interrelación es la institucionalmente necesaria, y eso es poco”*.<sup>59</sup>

[...] *“En la medida que se construya juntos, los espacios de retroalimentación, tendremos más éxito en nuestra misión”*.

[...] *“La interrelación y retroalimentación debe ser fruto de prácticas nuestras, que nos sea fluido hablar de nuestra institución, estamos lejos de lograrlo”*.<sup>60</sup>

Mediante la observación se establecieron los siguientes nexos entre las áreas que más interrelación y sistematización de resultados presentaron (Llegando a un máximo de dos reuniones por semana).

---

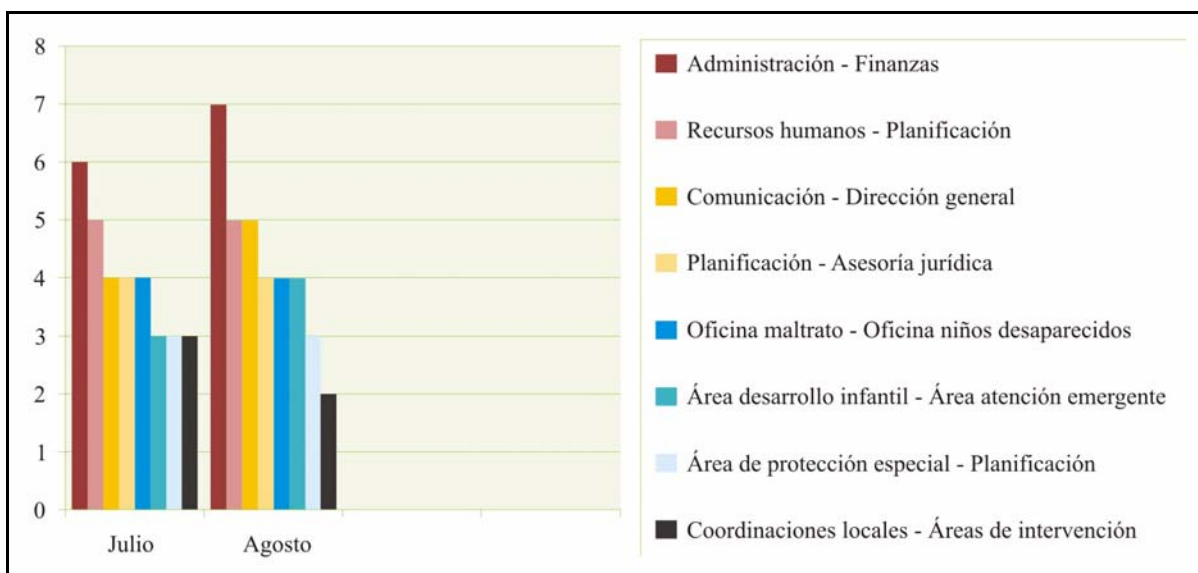
56. Ob. Cit.

57. Ob. Cit.

58. Ob. Cit.

59. Ob. Cit.

60. Ob. Cit.



Las reuniones trimestrales que entre las distintas áreas de la organización se realizan son sobre logros y resultados alcanzados, con poco espacio para la retroalimentación, y para el planteamiento de inquietudes y dudas con respecto a los mensajes emitidos por cada uno de los niveles jerárquicos.

Además si bien se trata de llevar en orden lógico las reuniones, la mayoría de las mismas terminan en lecturas de disposiciones de la dirección nacional, con lo que muchos de los constructos diseñados en estos espacios dejan de ser procedentes.

Vale destacar la alta calidad técnica - metodológica que se expresa en estas reuniones, así como también la decisión de las políticas institucionales en no reparar en esfuerzos de capacitación y preparación del personal.

Los espacios de interrelación y sistematización de resultados existen y son primordiales en el INNFA, sin embargo, la Comunicación Interna queda siempre como un sistema a perfeccionar, y entre buenas intenciones y firmes promesas se la coloca al margen de la agenda común.

## Resultado del estudio de la dimensión control y evaluación

### Indicadores:

4.1. Sistema de Control.

4.2. Implementación del Sistema.

**Control y evaluación.** Los sistemas de control y evaluación que contempla el INNFA para el monitoreo de las actividades desarrolladas por su personal se implementan a través de cada una de las

Subdirecciones, Áreas, Coordinaciones Locales, etc. Es decir, los controles se hacen desde los espacios más pequeños subiendo hasta la alta gerencia.

Así el personal operativo rinde cuentas a las Coordinaciones, las que a su vez según la naturaleza del subproceso se dirigen al Área correspondiente, que sistematiza y evalúa con las Subdirecciones, llegando juntas a revisar los planes y tareas con la Dirección Local. Los demás Departamentos o Unidades contemplan un marco de interacciones con las Subdirecciones y la Dirección Local. A esta definición se llegó luego de integrar las técnicas de análisis de políticas institucionales, guías de observación, y entrevistas semi-estandarizadas.

**Sistema de control.** El sistema de control nace a partir de los Planes, programaciones, proyectos, y reprogramaciones que se elaboran al iniciar el año de labores, y en ocasiones, en el inicio de la segunda mitad del año. Se señala esto pues en estas formulaciones se estipulan los ejes conceptuales-técnicos-operativos que el INNFA abordará. Esas estructuras se clasifican en objetivos a largo, medio, y corto alcance. La Dirección Local reúne al total de la UTD para sistematizar los retos institucionales que desde su matriz, se han diseñado con la participación del total de su alta gerencia en todo el País.

En la entrevista semi-estandarizada el público estudiado caracterizó los sistemas que regulan el control del público interno:

*[...] “Como Dirección nos reunimos con las Subdirecciones una vez a la semana, con las Áreas cada quince días, al igual que con las Unidades y demás Departamentos. Con las Coordinaciones y otros espacios de mayor responsabilidad operativa una vez al mes”.<sup>61</sup>*

*[...]”Es visitar los campos de acción que tiene nuestro Instituto para revisar que los programas se cumplan, las planificaciones, las reprogramaciones, las finanzas, los convenios, las asistencias, las metodologías, y como Subdirección de Recursos Humanos aplicamos ese sistema de control con las cinco coordinaciones locales, sistematizando los resultados con las Subdirecciones de Finanzas, Planificación, Administración, y obviamente con la Dirección”.<sup>62</sup>*

Los sistemas de control se corresponden con un programa de cuidado y protección física de recursos, y a ese punto se refieren estas opiniones.

*[...] “Cada una de nuestras coordinaciones tiene equipos de las tres áreas de atención de nuestra institución. Nuestras coordinaciones están en los sectores más sensibles, y la integralidad de sus funciones logra que podamos monitorear los resultados que se van obteniendo”.<sup>63</sup>*

---

61. Directora Local INNFA.

62. Subdirectora de Recursos Humanos.

63. Responsable Coordinación Sur.

[...] “Nos reunimos una vez al mes, revisamos el plan de actividades, evaluamos, proponemos, etc.”.<sup>64</sup>

Estos criterios valoran que en cada coordinación de intervención existan subsedes de las áreas que tiene el INNFA, eso permite mayor seguimiento de los procesos y controles. Los inconvenientes aparecen cuando esas sistematizaciones no son, en ocasiones, programadas.

**Implantación del sistema.** Se buscó que el público muestral reconozca las metodologías aplicadas para la implementación del sistema de control. En la entrevista indicaron:

[...] “Nuestra tarea como Área de Protección Especial es orientar y apoyar procesos. Orientamos al personal técnico que aborda casos como violencia, maltrato, trabajo infantil peligroso, etc. Es decir el marco metodológico de intervención”.

[...] “El Área de Atención Emergente es un subproceso dentro del proceso de atención integral. Tiene dos componentes. El primero es el voluntariado, que además está presente en todas las demás áreas del INNFA, y que se esfuerza”.

[...] “El segundo es el servicio médico social, el cual coordino, y que además cuenta con una unidad móvil de atención a la salud escolar, a partir de esas pautas nos reunimos semanalmente para programar, coordinar, y diagramar las actividades, así como también seguir de cerca el cumplimiento de disposiciones”.<sup>65</sup>

[...]”Con el proyecto de unidad móvil, todos los lunes, para detectar dificultades y conocer avances. Pues le damos un promedio de gestión a cada dirección de la UTD, ocho semanas, así tenemos que dar siempre a los gobiernos de dirección una idea clara de la situación de nuestra área. En el caso del servicio médico social, como el trabajo es más operativo, nosotros tenemos reuniones para: mejorar ciertos márgenes de apoyo en los subsidios, nuevas mitologías de intervención, viabilidad con demás instituciones, y eso se lo logra en reuniones informales a diario”.<sup>66</sup>

Es de destacar que uno de los funcionarios del INNFA, a partir de su experiencia en la institución, otorga ocho semana a cada directivo de la UTD, bajo esa realidad programa “cortes” en ese lapso de tiempo para que cada Dirección entrante logre tener un panorama claro de los ejes estratégicos y metodologías de esta Área de Atención Emergente.

---

64. Responsable Coordinación Norte.

65. Ob. Cit.

66. Ibíd.



[...] "Esta Subdirección es co-responsable, al igual que otras instancias, de la implementación, y por tanto de los resultados de la planificación institucional, así monitoreamos la coherencia de las actividades con las políticas establecidas".<sup>67</sup>

[...] "En función de las políticas, en los resultados esperados, en los indicadores establecidos. Cada Coordinación Local cumple una función ejecutora, son ellos los que cumplen con una determinada acción de monitoreo en los sectores".<sup>68</sup>

Estas citas comentaron la clasificación administrativa que posee la institución y que tiene como fin su mayor orden y especialización, pero que se enfrenta a los problemas ya estipulados.

[...] "Debemos redireccionar y redimensionar las normas de implementación para monitorear las acciones, pues éstas tienen fallas en su estructura".

Los criterios aquí expuestos muestran que los sistemas de control, e implantación de los mismos existen, aunque la población muestral, reconoció, en off- record que esos sistemas y su implementación muestran hoy fisuras que podrían a mediano plazo imposibilitar la fiel vigilancia de los cometidos que la institución dirige hacia sus públicos internos.

La implementación, en general, se resume en rendición de informes, pedido de información, planificación de actividades, programación de flujo presupuestario, balances a cada subdirección, área, etc., con relación a controles de recursos, gasto presupuestario, reprogramaciones, e inventarios.

## **Resultado del estudio de la dimensión Situación de la Cultura Organizacional**

### **Indicadores:**

5.1. Conocimiento del Público Interno de la Misión/Visión.

5.2. Clima Interno.

5.3. Satisfacción Laboral.

5.4. Visión al 2015.

**Situación de la Cultura Organizacional.** La Cultura Organizacional es el resultado de las relaciones que establecen los individuos y grupos que conforman una institución, y de cómo estas relaciones inciden positiva o negativamente en el logro de los objetivos, políticas, visión, misión de una organización. En el caso que nos compete, se trató además de que los entrevistados manifiesten si la

---

67. Subdirector de Planificación.

68. *Ibíd.*

cultura organizacional del INNFA aporta al sentido de pertenencia de los individuos con el instituto, junto con la “mística” que se requiere para el trabajo de tipo social.

*[...] “La cultura organizacional de una empresa que atiende los problemas más urgentes de una niñez y adolescencia, el sustento ideológico, ético del trabajador no debe ser de pertenencia con la empresa sino con la comunidad, son los niños(as) y sus problemas”.<sup>69</sup>*

*[...] “Sobrepesan las culturas individuales. La misión y visión que cada trabajador del INNFA tiene debe ser paralelas a la misión y visión institucional Esa cultura organizacional la determinan sus políticas y planes institucionales, acompañada de la misma vida”.<sup>70</sup>*

Los aportes hechos por los entrevistados a este indicador, son sin duda los más valiosos debido a la importancia que le dan éstos al sistema cultura. En las citas anteriores se observan criterios que señalan la pertenencia del trabajador no con la institución, sino más bien con sus públicos externos, al ser el INNFA una entidad de servicio social.

*[...] “La cultura organizacional es una cotidianidad, que tiene que expresarse, que debe aportar en la simplificación de tareas y mandatos, a producir información, a alimentar estrategias”.<sup>71</sup>*

*[...] “Existen instrumentos, manuales de funcionamientos, contratos, a partir de ello se debe construir esa cultura”.<sup>72</sup>*

*[...] “Es baja, pero estoy seguro que si motivamos al personal las cosas cambian, no solamente capacitarla, sino también tocar la parte humana, que está muy olvidada, ese para mí, es el camino”.*

El público abordado también manifestó la necesidad de que solamente alineando los objetivos particulares con los institucionales se puede fortalecer la cultura organizacional, a la que en su mayoría, la evaluaron como baja y adormecida.

*[...] “Posiblemente lenta, adormecida, pero existe. Las capacidades y la predisposición del personal en cumplir los objetivos institucionales está. Este “saltar y saltar” institucional afecta a esa cultura organizacional”.<sup>73</sup>*

---

69. *Ibíd.*

70. *Ob. Cit.*

71. *Ob. Cit.*

72. *Ob. Cit.*

73. *Ob. Cit.*

[...] *“Es baja, pero estoy seguro que si motivamos al personal las cosas cambian, no solamente capacitarla, sino también tocar la parte humana, que está muy olvidada, ese para mí, es el camino”*.<sup>74</sup>

[...] *“Debemos socializar los logros institucionales, para que ayude a la mística del trabajador con la institución”*.<sup>75</sup>

[...] *“No ha existido un estrategia de acercamiento, de intencionalidad. Cada quien ha permanecido en su espacio. Esto es indicativo del débil estado de nuestra cultura organizacional”*.<sup>76</sup>

En estos comentarios se destacan tres tareas por cumplir para la consolidación de la cultura en el instituto: motivación volviendo a tomar la parte humana; socialización de logros institucionales, es decir, mayor información sobre las metas cumplidas y éxitos obtenidos; una invitación al acercamiento, a no cercar los espacios.

[...] *“Se ha ido perdiendo, pues se han ido mecanizando los roles y la mecanización siempre estropea cualquier proceso de implicación trabajador-institución, pero es algo que pasa por lo individual. A esa mecanización se la combate con dinamismo y replanteamiento de paradigmas”*.<sup>77</sup>

[...] *“Existen instrumentos, manuales de funcionamientos, contratos, a partir de ello se debe construir esa cultura”*.<sup>78</sup>

Se encuentran con la aplicación de esta técnica distintos criterios sobre lo que para ellos es la cultura organizacional del INNFA, y a pesar de ser variados, todos se acercan a una definición similar de lo que debe ser la cultura de la organización, la que es develada en la siguiente técnica.

Al preguntárseles en qué se basaba la cultura organizacional del INNFA, la identificaron de la siguiente manera:

- Las estrategias, planes y políticas que persigue la organización (30%).
- El afán de servicio y calidad técnica – operativa (20%).
- El conocimiento de la misión y visión institucional (20%).

---

74. Ob. Cit.

75. Subdirector Administrativo.

76. Ob. Cit.

77. Ob. Cit.

78. Ob. Cit.

- La comunión entre las metas institucionales y la de su público interno (20%).
- El cumplir fielmente las disposiciones y mandatos institucionales (10%).

La identidad y cómo esta se comunica también son factores determinantes en el desarrollo de la cultura de una organización. En el caso del INNFA se percibe claramente una cultura institucionalizada por cada uno de quienes conforman su equipo humano, a pesar de los vaivenes y los desvaríos que la misma sufre, y que a partir de las reingenierías que modificarían la estructura de la organización podrían lesionar seriamente la cultura de la entidad, que actualmente no cuenta con un fuerte arraigo en su público interno.

A pesar de los complejos problemas que afectan a esta Institución, las creencias, normas, y valores (elementos esenciales de la cultura organizacional) están presentes, son identificados, y permanecen grados básicos de pertenencia entre el público interno hacia la institución. El hecho de que sea un organismo privado de finalidad social provoca que la cultura sea un sistema primordial en la génesis de la misma, y por ende quienes trabajan para el INNFA de distintas formas e intensidades están al tanto de los elementos que la conforman y sustentan.

Esto no quiere decir que la cultura organizacional en el INNFA no deba seguir forjándose como guía de los modelos de comportamiento humano que necesita la organización, respondiendo a los tiempos cambiantes y las nuevas realidades que suceden en el Instituto. Al final de cuentas la cultura de una organización, más de una como ésta, es el fiel reflejo de la sociedad en la cual está insertada, aún así el INNFA mantiene los elementos primordiales con que cuenta cualquier estructura de fortalecimiento cultural.

Vale anotar, que la línea teórica seguida para estudiar esta dimensión correspondió al criterio de que no puede existir una institución sin cultura, ella está siempre: fuerte o débil, orgánica o inorgánica, funcional o disfuncional.

**Conocimiento de la misión y visión institucional.** Con el objetivo de lograr establecer hasta qué punto son conocidos estos lineamientos en su público interno, factor que aporta en la dinámica de una cultura organizacional positiva:

<b>Conocimiento del público interno de misión/visión institucional</b>	<b>Sí, totalmente</b>	<b>Sí, parcialmente</b>	<b>No total</b>	<b>No parcial</b>
	10 (50%)	5 (25%)	2 (10%)	3 (15%)

Universo: 20 personas.

Cabría indicar que en esta dimensión hubo un pronunciamiento estándar de los que la dijeron y demostraron conocer (75%): “*Nuestro conocimiento de la Misión y Visión de la Institución es nuestra principal fortaleza comunicativa*”.

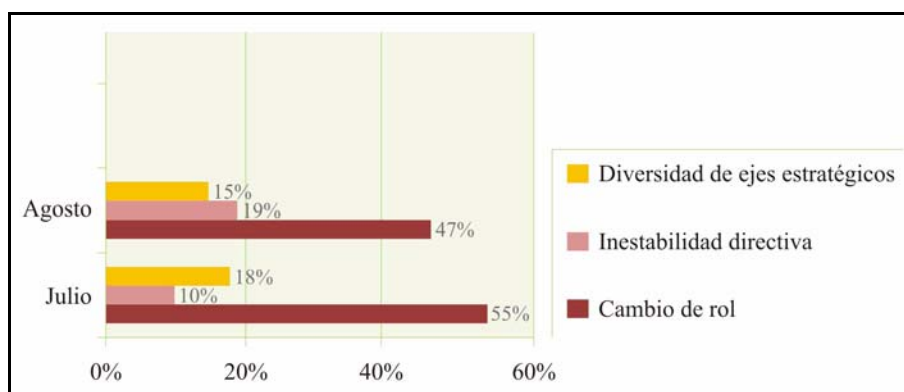
[...] “*Todos sabemos cuál es la misión. Pero me atrevería decir que se ha perdido la idea de la visión*”.<sup>79</sup>

Entre los que indicaron no conocerla (25%): “*Más que no conocerla lo que sentimos es el permanente cambio, más aún con el nuevo rol que debate, hoy por hoy la organización*”.

Sin duda esta dimensión es, por el tiempo observado conocido y aplicado en la Institución, aunque con un grado importante de dudas sobre el rol a futuro de la organización.

Para la totalidad de la muestra es vital el pleno conocimiento de la misión y visión institucional, al estar el INNFA relacionado en el ámbito de asistencia social, y como tal fundamentar la totalidad de sus acciones. Al preguntársele sobre la misión y la visión del INNFA, el 70% respondió tal y como dicen los cuadernos de la empresa.

**Clima interno.** La línea que se siguió para el desarrollo de este indicador apuntalaba a la determinación por parte de los entrevistados de cuáles son las principales causas que deterioran el clima interno de la organización, y qué nivel de incidencia le otorgan.



El cambio de rol (pasar a ser una organización que solo provea y no ejecute), la inestabilidad directiva (los constantes cambios de directivos) y la diversidad de ejes estratégicos (amplitud de áreas de intervención) son los principales factores que inciden en las variaciones del clima interno de la organización de acuerdo con los sujetos de la unidad de estudio.

---

79. Ob. Cit.

Si estos elementos no son regulados, definidos, resueltos, o contrarrestados a tiempo pueden incluso amenazar la vida orgánica de la organización. En la Figura, las diferencias que se muestran son mínimas con lo que se confirma que no se trata solamente de darle estabilidad a la dirección de la UTD, sino delinear y aclarar los nuevos desafíos y papeles el INNFA como organización.

Las declaraciones hechas en la entrevista semi-estandarizada, dejan en evidencia su malestar por hechos como ausencia de un plan estratégico de comunicaciones internas (lo que significa dar espacios a las redes informales, desperdicio de canales mediatizados, interferencia permanente de los flujos, malas interpretaciones de los mensajes, etc.), excesiva inestabilidad, peligro ante el cambio inminente de rol (de empresa proveedora - ejecutora de servicios a proveedora de servicios) y otros elementos que fueron considerados por ellos “menores”.

A través de la observación se obtiene información sobre el clima laboral en ítems que son tabulados de la siguiente forma:

<b>Relaciones entre compañeros de trabajo</b>	25% Satisfactorio	15% Algo satisfactorio	30% Poco satisfactorio	30% Nada satisfactorio
<b>Estructura organizacional a mediano plazo</b>	20% Claramente delineada	35% Delineada	32% Poco delineada	13% Nada delineada
<b>Reconocimiento Institucional a su labor</b>	12% Alto reconocimiento	45% Aceptable reconocimiento	22% Poco reconocimiento	21% Bajo reconocimiento

Universo: 20 personas

**Satisfacción Laboral.** Se trata de que a partir de la medición de la satisfacción personal, se logren establecer y fijar las causas que provoquen malestar en el clima interno de la organización. Estos fueron alguno de los criterios emitidos:

*[...] “La mayor satisfacción laboral que podemos tener es el alcance del servicio social que brindamos. No ascenso, no dinero, sino el poder ayudar a cambiar la vida de muchos niños(as) de nuestra realidad. Yo he tenido ejemplos que me han conmovido”.*<sup>80</sup>

*[...] “Que cada elemento humano sepa, gracias a la Comunicación, como puede orientar a cada usuario, y donde debe ser remitido. Nuestra tarea es humana, esa misma sonrisa de los públicos que atendemos debe ser la mayor satisfacción, como seres humanos, como trabajadores del INNFA”.*<sup>81</sup>

Vuelve a notarse en estas citas el deseo de no olvidar el fin social de la organización, que es la naturaleza y razón de ser de la institución.

80. Ob. Cit.

81. Ob. Cit.

[...] *“A pesar de los muchos inconvenientes que tenemos, la mayoría por falta de un aterrizaje de las políticas hacia lo orgánico, creo que la satisfacción laboral debe estar, este es un equipo altamente capacitado, somos reconocidos por la comunidad, y los salarios son lo que la realidad institucional nos puede otorgar”.*

[...] *“Obviamente que suceden cosas que desgastan y agotan, pero el mismo sentido de saber que desarrollamos fundamentaciones técnicas y metodológicas para restituir derechos violentados a nuestra niñez es de por sí la mayor satisfacción laboral que podemos tener”.*

En estas declaraciones se hace hincapié en las destrezas técnicas – operativas de la organización, señalando esas fortalezas como fuente de satisfacción laboral.

[...] *“La principal satisfacción que tenemos es sabernos capaces para asumir los retos de la institución”.*

[...] *“Nuestro caso es especial, la satisfacción no es solamente una remuneración, sino el de volcar todas nuestras capacidades al servicio social que ofertamos. Además el estar en permanente contacto con las más nuevas tendencias de abordaje social también es una satisfacción pues te capacita y forma”.*<sup>82</sup>

[...] *“Aún tenemos un prestigio ganado en el país, y creo que no estamos conscientes de eso, a pesar de la inestabilidad directiva, a pesar de los recortes presupuestarios, nuestra sede siempre tiene logros que importar, es esa mi mayor satisfacción”.*<sup>83</sup>

Otra de las razones por las cuales manifestaron sentir satisfacción laboral es por las posibilidades que otorga la institución a la capacitación en las nuevas tendencias de abordaje social, considerando vital que tales oportunidades no se desechen por causas presupuestarias, pues además ayudan al personal a adquirir mayores destrezas teóricas-metodológicas.

[...] *“Tenemos un reconocimiento internacional, nuestro trabajo es respetado, pero casa adentro no andamos bien, y todos lo sabemos”.*<sup>84</sup>

La satisfacción laboral que dicen sentir los públicos internos pasa por el prestigio y reconocimiento de la institución, la preocupación de las estructuras de la organización por capacitar constantemente al público interno, y el trabajo social en aras de restituir derechos a la niñez y adolescencia se esgrimieron como los mayores motivos de satisfacción.

---

82. Ob. Cit.

83. Ob. Cit.

84. Anónimo.

De igual manera manifestaron su preocupación porque los problemas que vive la institución no puedan detenerse a tiempo y se agudicen los inconvenientes que sí llegan a impedir un correcto desarrollo institucional. Para ellos la motivación es primordial para mantener la satisfacción laboral en grados aceptables, y según sus propias palabras [...] *“La mejor manera de lograrlo es colocando a la Comunicación, ya reorientada y planificada, no como un instrumento de trasladar información, sino como parte nuclear de la empresa, y que ella pueda fortalecer la empresa con un enfoque sinérgico, participativo, integral”*.<sup>85</sup>

La satisfacción laboral en el INNFA aún no se ha visto desarticulada en la percepción del público interno, pero es ese mismo público el que más hace hincapié en las amenazas que acechan a la institución.

**Visión al 2015.** La verdadera intención de indagar sobre la Visión del 2015 fue el percibir “cómo ellos conciben la empresa a futuro cercano, en cuanto a su rol” y del papel de la Comunicación en el apuntamiento de esa visión. Estas son sus Visiones al 2015:

*[...] “Manejando temas integrales. Un INNFA, regente, referente y asesor”*.<sup>86</sup>

*[...] “Debemos cambiar cosas para que ese futuro sea positivo. Últimamente hemos tenido problemas comunicativos que nos han afectado, y debemos darle solución”*.<sup>87</sup>

*[...] “Será otro INNFA, será una institución que priorice ciertas ejecuciones directas, pero en general su mayor gestión será proveer, apoyar técnicamente”*.

En estas primeras opiniones acerca de la visión del INNFA hacia el 2015 se aprecia una tendencia característica de su alta gerencia: el vislumbrar a la institución con su prestigio teórico - conceptual, proveedor de servicios, pero habrá dejado a un lado sus labores operativas.

*[...] “Como una organización mayormente posicionada, líneas estrategias claras y definidas, con equipo humano altamente capacitado y coordinado con la sociedad civil, y entregando los recursos a comunidades que pueden por sí mismas ejecutar servicios”*.<sup>88</sup>

*[...] “Una organización matriz de un compendio de organizaciones de servicio social, que contribuyan a la construcción de un capital social, un capital humano orientado al desarrollo del país, y conectados a la región latinoamericana con vínculos muy concretos”*.<sup>89</sup>

---

85. Ob. Cit.

86. Ob. Cit.

87. Ob. Cit.

88. Ob. Cit.

89. Ob. Cit.



[...] “El INNFA puede fortalecerse, mejorar, optimizar sus recursos, pero tiene que analizar cuáles son sus alternativas. Nuestro principal reto, entre tantos sería diseñar un plan de prevención, y para su implementación son vitales nuestras comunicaciones”.<sup>90</sup>

[...] “Una institución que realiza transferencias metodológicas para que otras instituciones apoyen este trabajo, debemos ir categorizando como institución de otro tipo, de alto nivel gerencial, y otorgando recursos”.<sup>91</sup>

Otros entrevistados también expresaron la importancia de diseñar sistemas y planes de contingencia que permitan fortalecer la posición de la institución ante los nuevos escenarios y posibles amenazas que afecten al INNFA.

[...] “Un INNFA que haya renunciado a seguir gastando recursos en su excesivo aparato burocrático”.<sup>92</sup>

[...] “Una institución pequeña, con tareas de voluntariado”.<sup>93</sup>

[...] “Un INNFA reducido, aportando asesorías, que atienda básicamente las necesidades emergentes”.<sup>94</sup>

En este rubro es evidente la división de criterios sobre el nuevo papel que el Instituto tendrá en el futuro. La tendencia es muy notoria: los entrevistados que ocupaban mayor cargo jerárquico defendían un nuevo rol proveedor – técnico no operativo; mientras quienes eran responsables de áreas de intervención y abordaje social manifestaban su deseo de que la institución logre con eficiencia seguir su rol actual de proveedor – técnico – operativo.

Al INNFA se le presentan muchos retos próximos que determinarán su Visión al 2015. Y estos desafíos son tanto externos como internos. Se coincide en el criterio que, para lo externo se debe desarrollar un plan de prevención logrando que a través de su prestigioso papel en la sociedad pueda estar a salvo de vaivenes económicos que afecten su presupuesto. En lo interno la planificación y gestión de su Comunicación Interna a partir de las nuevas realidades institucionales es una necesidad de suma importancia para el diseño de una visión, que debe ser entendida como un constructo sistémico e integral que represente a la totalidad de su personal, y que pueda aumentar lograr compaginar y armonizar la visión institucional con las visiones de cada uno de su elemento humano.

---

90. Ob. Cit.

91. Ob. Cit.

92. Ob. Cit.

93. Ob. Cit.

94. Ob. Cit.

Ese marco de referencias que es la visión deberá seguir representando los altos valores de la institución y en logro de esa visión deben comprometerse todo el personal.

Por último es imprescindible definir cual va a ser el rol de la institución en el futuro, sin que con ello deje atrás toda una historia de alta calidad ejecutora-técnica consolidada en los servicios que ha ofertado la institución a sus públicos (los sectores más desprotegidos de la niñez y adolescencia) por cinco décadas.

#### **5.4. CONCLUSIONES Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Tras el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos para esta investigación se concluye que:

El estudio y la amplia revisión bibliográfica realizada para el diseño de los capítulos teóricos permitieron comprobar la reconocida importancia e influencia que tiene la Comunicación para el desarrollo adecuado de las organizaciones.

Se comparó la relación entre las teorías de la organización con las perspectivas de Comunicación, y de cómo su desarrollo y evolución están ligados al surgimiento de estructuras organizacionales más dinámicas, participativas y democráticas. Se enfatiza en la urgente revisión del método con que se analizan estas perspectivas, pues en varios estudios se tiende a la generalización de autores organizacionales contemporáneos en una misma escuela, cuando la realidad indica lo contrario.

Mediante la revisión de fuentes bibliográficas se caracterizó el desarrollo de la Comunicación Organizacional en los últimos sesenta años: sus funciones, su importancia, el cómo a través de los años ha ganado como disciplina mayores espacios teóricos, técnicos, metodológicos, y sobre todo operativos.

Las nuevas perspectivas de la comunicación organizacional desafían la definición y el centralismo de la instrumentalidad. La Comunicación como un proceso constitutivo no se limita solo a servir a las metas organizacionales, sino pasa a ser parte integrante de la organización.

La Gestión de la Comunicación Interna es el sistema que coordina procesos y productos comunicativos que se materializan en una Organización, mediante ella se logra la reducción de obstáculos que afecten el desempeño organizacional.

Como respuestas a las **preguntas de investigación** formuladas en el diseño metodológico de esta tesis, se exponen las siguientes consideraciones:

- La Comunicación Interna en el INNFA se estructura a partir de manuales que no obedecen a políticas y estrategias específicas de comunicación interna, sino a normas dirigidas a la

Comunicación externa y a mandatos de rigor jerárquico. La ausencia de dicho cuerpo de acción provoca que todas las orientaciones en Comunicación Interna se produzcan a partir de decisiones inconexas, desarticuladas y de contingencia.

- El estado actual de la gestión de Comunicación Interna en la organización, valorado mediante el análisis de los factores estructurales internos que afectan a la Comunicación Interna, puede resumirse en:
  - No existencia de un Plan estratégico general de Comunicación Interna, a pesar de constar como debilidad de la institución, asentado en el “Plan Institucional 2011- 2015”.
  - Diversidad de ejes estratégicos abordados, lo que complica y dificulta la posibilidad de articular una gestión de comunicación interna al ser áreas con complejas, y a veces distantes, políticas, objetivos, funciones, lo cual provoca debilidad en los elementos de identidad.
  - El clima interno, por los permanentes cambios en los niveles directivos, incide en el permanente cambio en los estilos gerenciales de administración, que obligan a detener procesos, a replantearse planes y metas a mediano plazo, etc.
  - Profunda división entre el personal de cada área y entre las distintas áreas, a causa del desconocimiento de los departamentos del INNFA, entre sí, así como de las políticas futuras de la organización, en cuanto a su personal.
- El sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna propuesto incluye como elementos fundamentales cinco dimensiones: Estructura de Gestión; Planificación; Implementación de la Comunicación Interna; Control y Evaluación y Cultura Organizacional. Estas dimensiones se despliegan mediante un grupo de indicadores e *items* que permiten describir con mayor detalle y con un enfoque sistémico los elementos que inciden en los procesos comunicativos de la institución objeto de análisis en esta investigación.
- Como contribución fundamental del sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna, puede señalarse que sentó las bases para el logro de mejoras en los procesos comunicativos, de manera específica permitió identificar que el modelo comunicativo en que se apoya el sistema de gestión en el INNFA es mayormente **mecánico**, con ciertas variaciones hacia lo **psicológico**. Este modelo comunicativo sigue las tradiciones clásicas y mecánicas de las primeras dinámicas de las teorías organizacionales y perspectivas de Comunicación, pues esta no tiene un enfoque integral, sino inconexo entre cada una de las áreas que las conforman. Todos estos procesos son diseñados sin una participación estratégica comunicativa. El INNFA

por sus características particulares, y atendiendo a su compleja y vasta estructura debe llegar a un **enfoque simbólico cultural**, apoyado y relacionado con la Perspectiva del Discurso que permitirá que el conocimiento organizacional se produzca a través del lenguaje.

De manera específica para la operacionalización del sistema propuesto, se ha creado un equipo multidisciplinario con personal de la institución analizada perteneciente a las diferentes áreas que la integran, que luego de un profundo estudio de este trabajo, y de capacitarse en los conceptos teóricos fundamentales de la Comunicación Organizacional, se establezcan como red matriz para ir abordando los problemas estructurales de la Comunicación Interna acorde con los lineamientos institucionales (ver **Anexo N° 5**).

- Se han identificado como restricciones o condiciones previas para la sistematización del sistema para el diagnóstico de la Comunicación en otras organizaciones las siguientes:
  - Compromiso efectivo de la dirección y trabajadores con la aplicación del sistema propuesto.
  - Existencia de la Planificación Estratégica y que esta sea el soporte fundamental del sistema de dirección en la organización.
  - Capacitación del personal en las temáticas esenciales de la Comunicación.
  - Ajuste de las dimensiones, indicadores e *ítems* que se han incluido en la propuesta inicial, a las especificidades y necesidades actuales de las organizaciones donde se decida aplicar el sistema.

Se plantean como conclusiones relacionadas con las dimensiones estudiadas en el contexto del Sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna del INNFA las siguientes:

**Dimensión Estructura de Gestión:** Se concluye que el Instituto Nacional del Niño y la Familia, posee una compleja estructura organizacional debido, entre otros tópicos, a la diversidad de temáticas que aborda, y a una ausencia de fluidez comunicativa entre su aparato técnico, y su aparato operativo, así como también entre sus Áreas de Intervención.

**Dimensión Planificación:** Se ha llegado a la conclusión de que si bien el INNFA establece políticas y objetivos generales para las acciones de la organización, no se percibe en su cuerpo de manuales a la Comunicación como eje transversal que debe gerenciar, coordinar, regular y ordenar las comunicaciones internas. Dispone en la Subdirección de Comunicación Social de una orientación hacia la Comunicación externa, y a posicionar la dirección que se encuentre. La Comunicación Interna es

trabajada por cada área de manera independiente, lo que provoca serios problemas, pues muchas de ellas al tener objetivos y metas distantes tienden en sus Comunicaciones a reflejar esa lejanía.

**Dimensión Implementación de la Comunicación Interna:** Se evidencia que los flujos de Comunicación están siendo afectados por la falta de conexión entre áreas, subdirecciones y coordinaciones. La Comunicación ascendente no es promovida, y los intentos al respecto son descoordinados, la Comunicación horizontal está fijada para asuntos ajenos a la empresas, y la descendente sufre retraso; existe subutilización de canales mediáticos de Comunicación, desconfianza de los canales cara a cara; a causa de las inexactitudes de la Comunicación formal, las redes informales han logrado un posicionamiento y credibilidad que provoca daños profundos al ser fuente matriz de desinformaciones y rumores; en los problemas al recibir y codificar los mensajes, no por una falta de presupuestos técnicos (casi todo el personal tiene títulos de tercer nivel), sino por los frecuentes cambios que se disponen en la formulación de los mismos; y en lo estériles de muchas actividades de interrelación, integración, retroalimentación y sistematización por su repetitividad y falta de monitoreo continuo. La respuesta es la correcta utilización de los canales por donde transcurren esos mensajes, la agilidad de los mismos, una mayor simpleza a la hora de redactarlos, pero sobre todo una mayor disposición del personal para su aplicación y resolución.

**Dimensión Control y Evaluación:** Se llega a la conclusión de que los sistemas de control y evaluación existen, aunque la población muestral, reconoció, en off- record que esos sistemas y su implementación muestran hoy fisuras que podrían a mediano plazo imposibilitar la fiel vigilancia de los cometidos que la institución dirige hacia sus públicos internos.

**Dimensión Cultura Organizacional:** Se concluye que existe una dinámica y conocimiento de los valores, normas, creencias y mandatos éticos logrando marcos de implicación entre los públicos internos y la organización, además de que debido a la experiencia y conocimiento de las temáticas abordadas los trabajadores logran conductas y tradiciones comunes que permiten el fortalecimiento de la cultura organizacional. En todo caso el INNFA está inmerso en procesos de reingenierías y cambio de roles que ya van produciendo conflictos respecto a la concepción que los trabajadores tienen de la organización en su nivel semántico, puesto que:

El personal teórico y técnico defienden que el INNFA pase de ser una organización técnica-proveedora-ejecutora a técnica-proveedora, mientras que los Responsables de Áreas de intervención y el personal operativo manifiestan que la institución debe continuar con su rol técnico-proveedor-ejecutor. Y las primeras grandes fisuras de la cultura organizacional en el INNFA han comenzado a acrecentarse a partir de estos cambios futuros.

En relación a la **Hipótesis** de la investigación se reconoce su cumplimiento, pues La Gestión de Comunicación Interna en el Instituto Nacional del Niño y la Familia reflejaba un desempeño insuficiente, lo cual se comprobó a partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, que mostraron únicamente la existencia de acciones inconexas, sin una orientación planificada y sinérgica, y respondiendo a necesidades y requerimientos de contingencia y no a un Plan General de Comunicación. Por lo que a partir de esta investigación se han solventado estas insuficiencias gradualmente, mediante acciones que han contribuido a la mejora de los procesos comunicativos en la organización.

Para finalizar se sintetizan, a modo de sumario, las principales conclusiones resultantes de esta investigación:

1. El Instituto Nacional del Niño y la Familia posee una compleja estructura organizacional, que se expresa en la diversidad de temáticas que aborda, y adolece de falta de fluidez comunicativa entre su aparato técnico, y su aparato operativo, así como también entre sus áreas de intervención.
2. La ausencia de canales efectivos de enlace comunicativo es más evidente en la desconexión entre el personal dedicado al mantenimiento de la organización con quienes diseñan constructos teóricos de intervención social.
3. Las necesidades de Comunicación que tienen el INNFA están intrínsecamente ligadas a la gerencia de su Comunicación Interna. Esta no debe ser resultado de factores aleatorios, ni subjetivos, sino debe responder a procedimientos y manuales operativos, y eficaces, que sean elaborados a partir de las necesidades de interrelación de sus recursos humanos.
4. Los elementos incluidos en el sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna, agrupados en cinco dimensiones: Estructura de Gestión; Planificación; Implementación de la Comunicación Interna; Control y Evaluación y Cultura Organizacional, han demostrado su efectividad para la finalidad propuesta, lo cual se constata en los resultados obtenidos en la investigación.
5. El sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna propuesto, permite identificar las insuficiencias fundamentales que limitan el funcionamiento adecuado en esta área y contribuye al perfeccionamiento de los procesos comunicativos mediante la implementación del programa de mejoras, reconociéndose la factibilidad de su implementación y su ajuste a las particularidades del contexto abordado.

6. El sistema para el diagnóstico de la Comunicación Interna puede ser sistematizado a otras instituciones, teniendo como soporte referencial la validación que se realiza en esta investigación y mediante el cumplimiento de las siguientes restricciones o condiciones identificadas: Compromiso efectivo de la dirección y trabajadores con la aplicación del sistema propuesto; Existencia de la Planificación Estratégica y que esta sea el soporte fundamental del sistema de dirección en la organización; Capacitación del personal en las temáticas esenciales de la Comunicación y Ajuste de las dimensiones, indicadores e *ítems* que se han incluido en la propuesta inicial, a las especificidades y necesidades actuales de las organizaciones donde se decida aplicar el sistema.

## **5.5. RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones que permitan ampliar y perfeccionar los elementos abordados en esta Tesis Doctoral:

1. Continuar con la aplicación de los resultados en la organización objeto de estudio (INNFA) y efectuar el seguimiento sistemático, para incidir en que los resultados obtenidos se consoliden y permitan la continuidad de la mejora gradual de los procesos de Comunicación Interna.
2. Extender el estudio desarrollado hacia otras dimensiones de la Comunicación Organizacional, no abordados de forma práctica en esta investigación, y realizar las adecuaciones pertinentes a los instrumentos propuestos.
3. Divulgar y/o sistematizar los resultados de esta investigación, con la finalidad de lograr su consolidación teórico-práctica y su incorporación gradual a las buenas prácticas en el contexto de la Gestión de la Comunicación Interna.
4. Proponer el uso de la memoria escrita de esta Tesis Doctoral como material auxiliar en las actividades docentes relacionadas con la Comunicación Organizacional, en carreras de perfiles empresariales y en actividades de pregrado y postgrado de especialidades afines.
5. Ampliar el alcance de las aplicaciones de esta investigación hacia otras organizaciones, utilizando este trabajo como un soporte referencial, con el cumplimiento previo de las restricciones o condiciones identificadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía referenciada

1. Alonso Alonso, María Margarita y Saldrigas Medina, Hilda. “Teoría de la Comunicación”. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, Cuba, 2006.
2. Bartoli, Annie. “Comunicación y Organización: La organización comunicante y la Comunicación organizada”. Editorial Paidós, Barcelona, España, 1992.
3. Belch, G. E. y Belch, M. A. “*Introduction to Advertising and Promotion. An Integrated Communications Perspective*”, Segunda edición, IRWIN, USA, 1993.
4. Benavides Delgado, Juan *et al.* “Las convergencias de la Comunicación. Problemas y perspectivas investigadoras”. Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid. Ayuntamiento General. Madrid, España, 2000.
5. Bertrán Jaramillo, Jesús Mauricio. “Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”. Panamericana Editorial Ltda- 3R Editores. Bogotá, Colombia, 2006.
6. Beth, Hanno y Harry, Pross. “Introducción a la Ciencia de la Comunicación”. Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana, Cuba, 1989.
7. Borman, E.G. *et al.* “La Comunicación: un problema de la organización moderna” Traductor: M.P. Ferrer. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974.
8. Borrini, Alberto. “El estado actual de la Comunicación”. Revista Dircom, n°47, junio 2005, pp.5. En el URL [http:// www.revistadircom.com.ar](http://www.revistadircom.com.ar) Consultado en línea el 04/01/2013.
9. Carrasco Belichón, Juan. “Organización de Empresas y administración de Personal”. Editorial Index, Madrid, España, 1981.
10. Costa, Joan. “Imagen Corporativa en el siglo XXI”. Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 2001.
11. Cloutier, Jean. “EMIREC, la Comunicación audio-scripto-visual y la telemediática”. en Silvio, José F. (compilación), Calidad, tecnología y globalización en la educación superior latinoamericana, Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe- UNESCO, Caracas, Venezuela, 1992.



12. De Melo, Marques. “La investigación latinoamericana en Comunicación” Chasqui, No. 31. Quito, Ecuador, 1990.
13. Díaz Berenger Martha. “Gestión de la Comunicación en Hoteles del Polo Turístico de Varadero”. Matanzas, Cuba, 2004.
14. Díaz, Rafael y Guerrero, Rosalía. “¿Por qué el enfoque de Sistemas?: Un punto de vista”. En el URL <http://www.calidad.org> Consultado en línea el 13/07/2012.
15. Eco, Humberto. “Lector in Fabula”. Editorial Lumen. Barcelona, España, 1981.
16. Espinoza Velásquez, Susana. “Situación de la Comunicación Organizacional Interna de la empresa TELNOR”. Tesis para optar por el título de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación Social, La Habana, Cuba, 2003.
17. Fuentes Martínez, Sandra Inés. “DIRCOM Líder estratégico de las comunicaciones en las organizaciones”. En el URL [http://www.reddircom.org/textos/lider\\_estrategico.pdf](http://www.reddircom.org/textos/lider_estrategico.pdf). Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia, 2005. Consultado en línea el 28/11/2012.
18. Fuentes Navarro, Raúl. “Retos disciplinarios y post disciplinarios para la investigación de la Comunicación”. Comunicación y Sociedad, No.31. DECS Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México, 1997.
19. García Azcanio, Andrés. “Compendio bibliográfico sobre Comunicación Organizacional”. Universidad de Matanzas. Cuba, 2007.
20. García Canclini, Néstor. “La globalización en pedazos: integración y rupturas en la Comunicación”. Diálogos de la Comunicación, No.51, FELAFACS, Lima, Perú, 1998.
21. García Sáiz, Miguel. “El liderazgo en las organizaciones”. En el URL <http://www.canalwork.com> Consultado en línea el 23/09/2012.
22. Garrido Francisco, Javier. “Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.
23. Gerace Larefa, Frank. “Comunicación Horizontal”. Ediciones Studium, Lima, Perú, 1973.
24. González, P. “*Teaching in two environments: a case study comparing faceto- face and one line instruction*”, en Inestrosa, Sergio (compilación), Diversidad, tecnología y Comunicación, FELAFACS/Universidad Iberoamericana. México, 1997.

25. Goldhaber Gerald. "Comunicación Organizacional". Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana, Cuba, 2001.
26. González, Navarro, Manuel *et al.* "Evolución de las opiniones e imágenes sociales (1988-1990)". La psicología social en México, vol. 3. México, 1990.
27. Herrera Martínez Gabriela. "El éxito de la Comunicación Interna". En el URL [http://www.sht.com.ar/archivos/temas/exito\\_comunicacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivos/temas/exito_comunicacion.htm) Consultado en línea el 09/02/2013.
28. Herscovici, A. "El estatuto epistemológico de las ciencias de la Comunicación". Causas y Azares, No.7. Buenos Aires, Argentina, 1998.
29. Jablin M. Fredric y Putnam M Linda. "*The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*". Publications SAGE, California, USA, 2001.
30. Jaquinet Espinosa, Rebeca. "Mejora de la Comunicación Organizacional en el Hotel Los Delfines". Tesis en Opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Matanzas. Cuba, 2002.
31. Katz, Elihu, *et al.* "Usos y Gratificaciones de la Comunicación de masas". Moragas Spa Miquel: Sociología de la Comunicación de masas. Editorial Gustavo Gili. Tomo II, tercera edición. México, 1993.
32. Koontz, Harold. "Administración: una perspectiva Global". McGraw Hill. 12ma Edición. México, 2004.
33. Kreps Gary L. "*Organizational Communication. Theory and Practice*". Edit. Longman. New York, USA.1990.
34. Larrea, Juan José. "Entre la espada y la Comunicación" del Libro "Profesionales para un mundo globalizado" Ediciones Eunate. Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Pamplona, España, 2003.
35. Martín Barbero, Jesús. "De los medios a las culturas". en Martín-Barbero, Jesús y Armando Silva (compilación.). *Proyectar la Comunicación, Tercer Mundo*. Bogotá; Colombia, 1997.
36. Martín Barbero, Jesús. "Itinerarios de la investigación, Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la Comunicación en la cultura". Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile, Chile, 2002.

37. Martín Barbero, Jesús: “De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura, y hegemonía”. Editorial Gustavo Gili. México, 1986.
38. Martín Serrano, Manuel *et al.* “Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia”. Editorial Corazón. Madrid, España, 1982.
39. Mieke, B. “Las interrogantes actuales”. En *Comunicación*, No.93. Centro Gumilla, Caracas, Venezuela, 1996.
40. Mieres Orta, Aida. “El enfoque de sistemas y la administración”. CETED. Universidad de la Habana, Cuba, 1989.
41. Mintzberg, Henry. “La estructura de las Organizaciones”. Editorial Ateneo. 2da impresión. Buenos Aires, Argentina 1991.
42. Moreno Plaza, Gabriel. “Introducción a la Comunicación Social actual”. Editorial Plajor, Madrid, España, 1983.
43. Mcquail, Denis y Sven Windhal. “Modelos para el estudio de la Comunicación colectiva”. Ediciones de la Universidad de Navarra. Pamplona, España, 1984.
44. Mcquail, Denis. “Introducción a la teoría de la Comunicación de masas”. Editorial Paidós Ibérica, segunda edición. Barcelona, España, 1991.
45. Negrín Sosa, Ernesto. “Protocolo y Comunicación”. Texto en soporte digital. 2011.
46. Orozco Gómez, Guillermo. “Tendencias generales en la investigación de los medios”. En *Comunicación y Sociedad*, No.30. DECS-Universidad de Guadalajara. México, 1997.
47. Orozco Gómez, Guillermo. “La autonomía relativa de la audiencia. Implicaciones metodológicas para el análisis de la recepción”. Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios de la Información y la Comunicación, ALAIC. México, 1994.
48. Ortiz, R. “Ciencias sociales, globalización y paradigmas”. En Reguillo, R. y Fuentes, R. (coordinadores.), *Pensar las ciencias sociales hoy. Reflexiones desde la cultura*. ITESO. Guadalajara, México, 1999.
49. Putnam Linda L. *et al.* “Comunicación Empresarial”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2002.
50. Puyal. E. “La Comunicación interna y externa en la empresa” En el URL <http://www.5campus.com/leccion/comunicacion> Consultado en línea el 13/02/2013.

51. Rodrigo Alsina, Miguel. "La construcción de la noticia". Editorial Paidós. Barcelona, España, 1989.
52. Rodríguez Caguana, Tomás. "Gestión de la Comunicación Interna en Instituciones Sociales". Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana. Cuba, 2005.
53. Rodríguez Molina, Orlando. "Mejora de los procesos de Comunicación en el hotel Kawama". Tesis en opción al título de Máster en Marketing, Gerencia y Comunicación. Universidad de la Habana. Cuba, 2006.
54. Saladrigas Medina, Hilda. "Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional". Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, 2005.
55. Salo, Nuria. "La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva". En el URL <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> Consultado en línea el 16/03/2012.
56. Sampieri Hernández, Roberto *et al.* "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw Hill., México, 1994.
57. Sánchez Calero, Luisa. "En Revista Dircom, no. 47, junio 2005, pp.9. Buenos Aires, Argentina. En el URL <http://www.dircom.com.ar> Consultado en línea el 10/04/2012.
58. Sánchez García, Jorge. "Fundamentos de la Comunicación". Texto en soporte digital. 2010.
59. Sánchez Ruiz, Enrique. "Algunos retos para la investigación mexicana de Comunicación". En Comunicación y Sociedad, No.30. DECS-Universidad de Guadalajara. México, 1997.
60. Saperas, Enric. "Los efectos cognitivos de la Comunicación de masas" Editorial Ariel. Barcelona, España, 1987.
61. Sayazo, Leonardo. "Investigación en Comunicación Organizacional" En el URL <http://www.uch.edu.ar/rrhh/articulos> Consultado en línea el 16/04/2012.
62. Seen, James A. "Sistemas de Información para la Administración". Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1990.
63. Segars, A. H. "Comunicación *on-line* efectiva en tiempos de crisis". Revista Harvard Deusto Marketing & Ventas, Vol. 83 (11-12), 2007.

64. Sotillo, Ricardo. "Comunicación Interna ¿para qué?". En el URL <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia1/rsh6.htm> Consultado en línea el 27/11/2012.
65. Stoner, James. "Administración". McGraw-Hill. 5ª Edición. México, 1995.
66. Trelles Rodríguez, Irene. "Compilación de textos de Comunicación Organizacional". Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2001.
67. Trelles Rodríguez, Irene. "*Bases Teóricas Metodológicas para una propuesta de Gestión*". Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación Social, La Habana, Cuba, 2002.
68. Van Riel, Cees. "Nuevas formas de la Comunicación Organizacional". Revista Razón y Palabra no. 34, agosto-septiembre del 2003. México DF. En el URL <http://www.razonypalabra.org.mx> Consultado en línea el 21/10/2012.
69. Valle Flores, Mónica María. "La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI". Revista Razón y Palabra no. 32, abril-mayo del 2003. México DF. En el URL <http://www.razonypalabra.org.mx> Consultado en línea el 23/10/2012.
70. Varona Madrid, Federico. "Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". I seminario taller sobre formación para la Comunicación Organizacional. Santa fe Bogotá, Colombia. Del 8 al 13 de Noviembre de 1993.
71. Varona Madrid, Federico. "La enseñanza de la Comunicación Empresarial en los Estados Unidos". 1998.
72. Varona Madrid, Federico. "Nuevas teorías para el nuevo milenio sobre las formas de trabajo y la Comunicación Interna en las Organizaciones". Departamento de estudios de la Comunicación de San José State University. San José, California, USA, 1999.
73. Vidal, José Ramón. "Metodología para elaborar una estrategia de Comunicación con fines educativos". Editorial Caminos, La Habana, Cuba, 2004.
74. Wolf, Mauro. "La Investigación de la Comunicación de masas. Crítica y perspectivas". Ediciones Paidós. Barcelona, España, 1991.

## Bibliografía consultada

1. Alonso Alonso, María Margarita y Saldrigas Medina, Hilda. “Para Investigar en Comunicación Social”. Guía didáctica. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, Cuba, 2000.
2. Álvarez Tomás y Mercedes Caballero. “Vendedores de Imagen”. Editorial Paidós, Barcelona, España, 1992.
3. Álvarez Gómez, Francisco N. “La Comunicación Organizacional en la integración continua Individuo-Organización. Un modelo analítico”. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba, 2003.
4. Aguirre Romero y Joaquín María. “Darwin y Kropotkin en la red”, en El País Digital. España, 1990.
5. Aguilar, M. A. y Winocur, R. “Ciudad y medios de Comunicación: un recorrido desde la antropología”, en García Canclini, N. (coord.), La antropología urbana en México. Fondo de Cultura Económica. México, 2005.
6. Andrade, Horacio. “El papel de la Cultura y la Comunicación en las crisis organizacionales”. Revista Razón y Palabra, no. 4, año 1, septiembre-noviembre 1996. Disponible en el UTL [http:// www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) Consultado en línea el 02/03/2013.
7. Ang, Len. “Buscado: Audiencias. Sobre las políticas de estudios empíricos de audiencias”. Cuadernos de Comunicación y Cultura, no. 24. Universidad de Buenos Aires, Argentina, 1993.
8. Armañanzas, Emy; Javier Díaz Noci y Koldo Meso. “El periodismo electrónico: información y servicios multimedia en la era del ciberespacio”. Editorial Ariel. Barcelona, España, 1996.
9. Aronson, Elliot y Anthony Pratkanis. “La era de la propaganda. Usos y abusos de la persuasión”. Editorial Paidós. Barcelona, España, 1994.
10. Arribas, Amaia. “Intranet para la gestión del conocimiento y la Comunicación Interna”. Revista Razón y Palabra, no 48, diciembre-enero 2006. También en el URL [http:// www.revistarazonypalabra.org.mx](http://www.revistarazonypalabra.org.mx) Consultado en línea el 13/01/2013.
11. Barranquero Carretero, Alejandro. “Progresos y regresiones. Libertad de expresión y vigencia de la teoría crítica de la Comunicación en España”. Universidad de Málaga. España, 1990.

12. Beck, U. "Poder y contra-poder en la era global. La nueva economía política mundial". Editorial Paidós. Barcelona, España, 2004.
13. Brewer, M. y Kramer R. "*The psychology of intergroup attitudes and behaviour*". Annual Review of psychology. 1985.
14. Bockelmann, F. "Formación y Funciones Sociales de la Opinión Pública" Editorial Gustavo Gili. Barcelona, España, 1983.
15. Bordiue, Pierre. "Sociología y Cultura". Editorial Grijalbo. México, 1990.
16. Borman, E.G. *et al.* "La Comunicación: un problema de la organización moderna" Traductor: M.P. Ferrer. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974.
17. Bozzetti, Santiago Luis. "¿Qué es la Comunicación Estratégica?". En el URL <http://www.rppnet.com.ar> Consultado en línea el 15/07/2012.
18. Buceta Facorro, Luis. "Fundamentos psicosociales de la información". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid, España, 1992.
19. Canga Larequi, Jesús. "La Prensa y las Nuevas Tecnologías. Manual de la Redacción Electrónica". Ediciones Deusto S.A. Madrid, España. 1988.
20. Cartier, Michel. "Un nuevo modelo de acceso al conocimiento", en Silvio, José F. (compilación), Calidad, tecnología y globalización en la educación superior latinoamericana, Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-UNESCO, Caracas, Venezuela, 1992.
21. Cardoso Milanés, Heriberto. "Importancia de la cultura y la Comunicación organizacional". Revista Electrónica de Relaciones Públicas. En el URL <http://www.rppnet.com.ar> Consultado en línea el 20/04/2012.
22. Casaña Mata, Ángela; Lina Domínguez Acosta. "Colectivo Laboral y Comunicación". Editora de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba, 1988.
23. Callejo Gallego, Javier. "La audiencia activa. El consumo televisivo: discursos y estrategias" Siglo Veintiuno de España, Editores S.A. Madrid, España, 1995.
24. Charles M. y G. Orozco. Educación para la recepción. Hacia una lectura crítica de los medios, Editorial Trillas, México, 1990.

25. Deal, T. y Kennedy A. “*Corporate Cultures. The rites and rituals of Corporate Life. Reading Mass*”. Addison- Wesley. USA, 1982.
26. Desiato, Massimo. “La configuración del sujeto en el mundo de la imagen audiovisual” Fundación Polar/UCAB, Caracas, Venezuela, 1998.
27. De Manuel, Fernando y Rafael Martínez. “Comunicación y Negociación: Un enfoque práctico”. Tercera Edición. Editorial ESIC, Madrid, España, 1996.
28. De Pablos, José M. “Tecnología para investigar en Ciencias de la Información”. Centro de Estudios de la Información y la Comunicación. Universidad de Guadalajara. México, 1994.
29. Del Pozo, Lite Marisa. “Cultura Empresarial y Comunicación Interna”. Editores Fragua, Madrid, España, 1997.
30. Deveraux Ferguson, Sherry. “*Communication Planning, An Integrated Approach*”. Publications SAGE. California, USA, 1999.
31. Díaz Bordenave, Juan. “Comunicación y Sociedad”. Ediciones Búsqueda. Buenos Aires, Argentina, 1995.
32. Domínguez, M. J.: Activos y creativos con los medios de Comunicación social. Ediciones Paulinus, Bogotá, 1990.
33. Edo, Concha. “Las Incertidumbres del Periodismo en Internet”. Disponible en: [www.saladeprensa.org](http://www.saladeprensa.org) Año IV. Vol. 02. Junio 2002. Ferrero Barberá, Marta. Internet y los Portales como Nuevo Espacio para los Medios de Comunicación. Disponible en: [www.com.ar](http://www.com.ar) Noviembre 2001.
34. Finkelievich, Susana. “Comunidades electrónicas: ¿Nuevos paradigmas de participación política a nivel local?”. Comunicación, No.102. Centro Gumilla. Caracas, Venezuela, 1998.
35. Fuentes Navarro, Raúl. “La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la Comunicación en México”. Guadalajara: ITESO/Universidad de Guadalajara, México, 1998.
36. Flores de Gortari, Sergio. “Hacia una Comunicación Administrativa Integral”. Editorial Trillas. Distrito Federal, México, 1977.
37. Flores Vivar, Jesús y Miguel Arruti, Aberto. “Ciberperiodismo”. Ediciones 2010. Madrid, España. 2001.



38. Ghandi, R. "Textos y contextos en los medios de comunicación masiva", Editorial Bosch, España, 1995.
39. García Mestanza, Josefa *et al.* "La Auditoría de Comunicación Interna: una concepción conceptual metodológica". *Revista Latina de Comunicación Social*, no. 18, junio 1999. También en el URL <http://www.ull.es/publicaciones/latina> Consultado en línea el 05/02/2013.
40. Grandi, Roberto: "Texto y contexto en los medios de Comunicación". Bosh Casa Editorial. Barcelona, España, 1995.
41. Habermas, Jürgen. "Teoría de la acción comunicativa". Vol. 1. Taurus. Madrid, España, 1988.
42. Jameson, Frederick. "Imágenes y posmodernidad". En Martín-Barbero, Jesús y Armando Silva (compilación). *Proyectar la Comunicación, Tercer Mundo*. Bogotá, Colombia, 1997.
43. Jensen, Klaus. B. y N. W. Jankowski. "Métodos cualitativos de investigación en la Comunicación de masa". Bosh Casa Editorial S.A. Barcelona, España, 1994.
44. Jensen, Klaus B. y K. E. Rosengen. "Cinco tradiciones en busca del público". Daniel Dayan (compilación). *En busca del público. Recepción, televisión, medios*. Editorial Gedisa. Barcelona, España, 1997.
45. Katz D. y Kahn. R. (1966). "*The Social Psychology of Organizations*", en Jablin, Putnam y otros. "*Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*". Sage Publications. California, USA. 1998.
46. Kaplún, Gabriel. "Comunicación y Educación". Editorial Caminos, La Habana, Cuba, 2001.
47. López Alejandro *et al.* "Introducción a la Psicología de la Comunicación. Textos y ejercicios". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile, 1991.
48. Mattelart, A. y Matterlat, M. "Historia de las teorías de la comunicación", Editorial Paidós, España, 1999.
49. Matthew, Hindman. "*Media Diversity and the Concentration of online attention*". Harvard, USA, 2002.
50. Miralles, Ana María. "El debate latinoamericano sobre la Comunicación". *Revista Documentos*, Volumen 3, No. 1, UPB, Medellín, Colombia, 2001.

51. Monclús Joan. “Más allá de la Comunicación Interna, la IntraComunicación”. Revista Razón y Palabra, No 34, agosto-septiembre del 2003. Distrito Federal, México. También en el URL [http:// www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) Consultado en línea el 08/04/2012.
52. Moragas, Miguel de. “Teorías de la Comunicación”. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, España, 1985.
53. Moragas, Miquel de (1997). “Las ciencias de la Comunicación en la sociedad de la información”, Diálogos de la Comunicación, No.49. Lima, Perú, 1997.
54. Morley, David. “Televisión, audiencias y estudios culturales”. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina, 1996.
55. Muraro, Heriberto. “Poder y Comunicación”. Ediciones Letra Buena SA. Buenos Aires, Argentina, 1991.
56. Murelaga, Jon. “La Radio Frente a la Revolución Digital”. Disponible en: [http:// www.Coranto.net](http://www.Coranto.net) Revista de Periodismo Digital. Año 1. No. 1, 2000.
57. Muriel Maria Luisa y Gilda Rota. “Comunicación Institucional. Enfoque social de las relaciones públicas”. Editora Andina. Quito, Ecuador, 1980.
58. Muñoz, Rafael. “La Comunicación integral el marketing. La Comunicación Interna”. En el URL <http://www.marketing-XXI.com> Consultado en línea el 10/04/2012.
59. McLuhan, Marshal. “El medio es el mensaje”, en Martín-Barbero, Jesús y Armando Silva (compilación), Proyectar la Comunicación, Tercer Mundo. Bogotá, Colombia, 1997.
60. Negroponte, Nicholas. “El mundo digital”. Ediciones B. Barcelona, España, 1995.
61. Niozen Matos, Gabriel. “¿Cómo investigar en Comunicación Social: métodos y técnicas?”. Ediciones Studium, Lima 1980. Biblioteca Nacional José Martí, La Habana, Cuba.
62. Nosnik, Abraham. “La Comunicación en las Organizaciones de la aldea global”. Revista Razón y Palabra, no. 4, año 1, septiembre-noviembre 1996. Disponible en el URL [http:// www.razonypalabra.org](http://www.razonypalabra.org) Consultado en línea el 11/01/2013.
63. Ojalvo Mitrany, Victoria. “Aspectos socio-psicológicos de la Comunicación”. Universidad de La Habana - Facultad de Psicología, Cuba, 1983.
64. Páramo, T. “Sociedad y Comunicación. Una mirada al siglo XXI”. México: UAM-Izrapalapa / Plaza y Valdéz, 2006.

65. Paz Alvarado Graciela. "Formación Profesional del Comunicador Organizacional en el Plan de Estudios de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California". Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba, julio del 2003.
66. Pepper Gerald L. "*Communicating in Organizations*". McGraw Hill. New York, USA.1995.
67. Peris Pau, Salvador. "Comunicación e Imagen en las ONG" Jornadas de fomento de la Investigación. Universidad de Jaime. Barcelona, España. Disponible en URL <http://www.uji.es> Consultado en línea el 06/07/2012.
68. Pisani, Francis. "Explorando al Ciberperiodismo Iberoamericano ¿Y ahora qué?". Ediciones del CECSA. México, 2002.
69. Pujol, Andrea *et al.* "Gestión de la Comunicación Interna y Externa". Revista Espacios Vol. 25, No. 1, año 2004.
70. Plant, Robert. "*E-Commerce: Formulación de una Estrategia*". Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina, 2001.
71. Restrepo, Mariluz. "Comunicación, filo de la Organización". Revista Razón y Palabra, No. 34, agosto-septiembre 2003. Disponible en el URL <http://www.razonypalabra.org> Consultado en línea el 06/04/2012.
72. Ramonet, Ignacio. "Democratizar las comunicaciones y los medios". Paris, Francia, 2005.
73. Rojas, L. "En dirección a la postComunicación". En Telos, No.1. URBE. Maracaibo, Venezuela, 1999.
74. Santoro, Eduardo. "Los efectos de la Comunicación". PIDC. UNESCO. Quito, Ecuador, 1986.
75. Sánchez Gutiérrez, Salvador. "El trabajo del Comunicador Organizacional" En Revista Razón y Palabra, no. 4, año 1, septiembre-noviembre de 2006. Disponible en el URL <http://www.revistarazonypalabra.org.mx> Consultado en línea el 09/08/2012.
76. Servaes, Jan. "Comunicación para el desarrollo: tres paradigmas, y tres modelos". Revista "Temas y Problemas de Comunicación" año 8. Vol. 10. 2000. Disponible en el URL <http://www.unrc/dcc.htm.edu.ar> Consultado en línea el 12/10/2012.
77. Sfez, Lucien. "Crítica de la Comunicación". Amorrortu. Buenos Aires, Argentina, 1992.

78. Thompson John B. *“Ideology and Modern Culture”*. Stanford University Press. Stanford California, USA.1990.
79. Turner, John C. *“Towards a cognitive redefinition of the social group”*. Cambridge University Press. 1982.
80. Trejo Delarbre, R. “Un reencuentro tardío –pero indispensable- La investigación de la Comunicación y las ciencias sociales”. Conferencia para el posgrado en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México, 2001.
81. Valls, Joseph Frances. *“La Jungla Comunicativa: Empresa y Medios de Comunicación en España”*. Ediciones Ariel, Barcelona, España, 1986.
82. Varona Madrid, Federico. *“Teoríapreciativa y Comunicación Organizacional”*. Departamento de estudios de la Comunicación de San José *State University*. San José, California, Estados Unidos, 2003. Disponible en el URL <http://www.sjsu.edu.faculty/fvarona> Consultado en línea el 22/09/2012.
83. Vasallo de López, María. “Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la Comunicación”, en López, M. y Fuentes, R. (compilación) *Comunicación: campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas*. ITESO/ U.A.A. / UdeCol. / UdeG. Guadalajara, México, 2001.
84. Vásquez Arteaga, Manuel. “Una década de la Comunicación Organizacional en México”. *Revista Razón y Palabra*, suplemento especial, año 3, enero-marzo 1998.
85. Vázquez Montalbán, Manuel. *“Historia y Comunicación Social”*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2002.
86. Vattimo, Gianni. “Ciencias humanas y sociedad de la Comunicación”, en Martín-Barbero, Jesús y Armando Silva (compilación). *Proyectar /a Comunicación. Tercer Mundo*. Bogotá, Colombia, 1997.
87. Verón, Eliseo. “Esquema para el análisis de la mediatización”. En *Diálogos de la Comunicación*, No.48. FELAFACS. Lima, Perú, 1997.
88. Wimmer, R. y Dominick, J. “La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos”, Boch Casa Editorial, España, 1996.
89. Wright, C. R. *“Mass communication: a sociological approach”*. Rondon House. Segunda Edición. New York, USA, 1975.

## 7. ANEXOS

### 7.1. ANEXO Nº 1

#### Ficha técnica del personal que constituyó la muestra de la investigación

Cargo de las personas	Edad	Dependencia	Tiempo en el instituto
Directora Local	43	Dirección UTD	Un mes
Subdirector Administrativo	52	Subdirección Administrativo	Cinco años
Subdirector de Planificación	48	Subdirección de Planificación	Diez años
Subdirectora de Recursos Humanos	51	Subdirección de Recursos Humanos	Cinco meses
Subdirector de Comunicación Social	43	Subdirección de Comunicación Social	Siete años
Asesor Jurídico	57	Asesoría Jurídica	Cinco años
Responsable de Área	54	Red de Información (RINNFA)	Doce años
Responsable de Área	45	Área de Atención Emergente (ATE)	Un año
Responsable de Área	49	Área de Desarrollo Infantil (ADI)	Quince años
Responsable de Área	45	Área de Maltrato Infantil (AMI)	Doce años
Responsable de Área	53	Oficina de Niños/as y Desaparecidos	Trece años
Técnico de Área	49	Área de Protección Especial (ATE)	Diez años
Técnico de área	48	Área de Protección Especial (ATE)	Diez años
Técnico de Área	42	Área de Desarrollo Infantil	Doce años
Técnico Informática	31	Unidad de Informática	Cinco años
Responsable de Área	47	Coordinación Local Norte	Siete años
Responsable de Área	44	Coordinación Local Sur	Nueve años
Trabajadora Social	42	Área de Atención Emergente	Cinco años
Educadora Capacitadora	45	Coordinación Sur	Ocho años
Asistente administrativo	37	Coordinación Local Norte	Siete años

Nota: No se incluye personal que aportó datos y entregó cifras, documentaciones, listado de mensajes, etc.

## 7.2. ANEXO Nº 2

### Guías para la observación

Guía de observación	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Implementación.
<b>Indicador:</b>	Flujos.
<b>Ítems:</b>	Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal.

Característica	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
Descendente				
Ascendente				
Horizontal				

Característica	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Descendente				
Ascendente				
Horizontal				

Característica	Objetivo			
	Informar	Disponer	Recordar	Convocar
Descendente				
Ascendente				
Horizontal				

Anotaciones:
<hr/>
<hr/>
<hr/>

Guías de observación	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Implementación.
<b>Indicador:</b>	Canales.
<b>Ítems:</b>	Canales Mediatizados, Directos.

Tipo	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
a) Mediatizados				
Memos				
Correo electrónico				
Teléfono				
Fax				
Boletines				
Murales				
b) Directos				
Reuniones				
Charlas				

Tipo	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
a) Mediatizados				
Memos				
Correo Electrónico				
Teléfono				
Fax				
Boletines				
Murales				
b) Directos				
Reuniones				
Charlas				

Tipo	Objetivo						
	Descendente			Ascendente		Horizontal	
	Dispoc.	Recor.	Convoc.	Informes	Balance	Trabajo conjunto	Reuniones
a) Mediatizado							
Memos							
Correo Electrónico							
Teléfono							
Fax							
Boletines							
Murales							
b) Directos							
Reuniones							
Charlas							

<b>Anotaciones:</b>
_____
_____
_____



Guía de observación	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Implementación.
<b>Indicador:</b>	Redes.
<b>Ítems:</b>	Formales e Informales.

Tipo	Intensidad				
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca	Disfuncional
Formales					
Informales					

Tipo	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Formales				
Informales				

Tipo	Objetivo			
	Tareas	Mantenimiento	Humanos	Otros
Formales				
Informales				

Anotaciones:
_____
_____
_____

Guía de observación	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Implementación.
<b>Indicador:</b>	Mensajes.
<b>Ítems:</b>	Tarea, Mantenimiento, Humanos.

Tipo	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
Tarea				
Mantenimiento				
Humanos				

Tipo	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Tarea				
Mantenimiento				
Humanos				

Característica	Objetivo			
	Informar	Disponer	Recordar	Convocar
Tarea				
Mantenimiento				
Humanos				

Anotaciones:
_____
_____
_____

<b>Guías de observación</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Conocimiento Integral de Actividades Internas.
<b>Indicadores:</b>	Acciones Formales de Integración y Retroalimentación, Espacios Formales de Interrelación y Sistematización de Resultados.
<b>Acciones Formales de Integración y Retroalimentación.</b>	
Existen	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>
Si existen:	
Reuniones semanales _____	
Reuniones periódicas _____	
Reuniones esporádicas _____	
De naturaleza:	
Institucionales _____	
Sindicales _____	
Otros _____	
La Percepción de la muestra es:	
De conocimiento y satisfacción _____	
Repetitivas y mecánicas _____	
Se cuenta con ellos para su estructuración _____	
<b>Espacios Formales de Interrelación y Sistematización.</b>	
Existen	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>
Si existen:	
Articuladas con planificación previa _____	
Participan todas las áreas para que se conozcan logros de cada una de las partes de la institución _____	
Se monitorean los indicadores y cifras expuestas _____	
Se recaban las informaciones en memorias o escritos _____	
<b>Anotaciones:</b> se establecen en esta investigación las áreas más comunicadas.	

<b>Guía de observación</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Duración:</b>	
<b>Variable:</b>	Gestión de la Comunicación.
<b>Dimensión:</b>	Cultura Organizacional.
<b>Indicadores:</b>	Aprehensión en el público interno de las políticas, misiones y visiones institucionales; Clima Interno; Satisfacción Laboral.
Aprehensión en el público Interno de las políticas, misión, y visión de la organización.	
Política de Modelo Descentralizado:	
Se conoce a profundidad _____	
Se conoce a breves rasgos _____	
Se desconoce _____	
Misión:	
Se conoce mucho _____	
Si se conoce mucho:	
Se conoce la co-responsabilidad del Estado y la Familia _____	
Se conoce la integralidad en el restablecimiento de derechos a niños/as y adolescentes atendidos _____	
Se conoce algo _____	
Se conoce poco _____	
Visión:	
Se conoce mucho _____	
Si se conoce mucho:	
Se conoce enfoque integralidad en servicios que se presta _____	
Se conoce el año tope de la Visión _____	
Se conoce algo _____	
Se conoce poco _____	
Clima Interno:	
Principales amenazas que afectan al clima interno:	
Existen	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>
Si existen:	
Se conocen _____	
No se conocen _____	

<p>Si se conocen:</p> <p>Cambio de rol institucional _____</p> <p>Inestabilidad directiva _____</p> <p>La ausencia de una planificación de las comunicaciones internas _____</p> <p>Diversidad de ejes estratégicos _____</p>
<p>Principales fortalezas del clima interno:</p>
<p>Existen <input type="checkbox"/></p> <p>No existen <input type="checkbox"/></p>
<p>Si existen:</p> <p>Se conocen _____</p> <p>No se conocen _____</p>
<p>Si se conocen:</p> <p>Reconocimiento nacional e internacional de la institución _____</p> <p>Capacitación teórica y metodológica _____</p> <p>Otros _____</p>
<p>Satisfacción laboral:</p> <p>La perciben _____</p> <p>No la perciben _____</p>
<p>Si la perciben:</p> <p>Permanente reconocimiento de la comunidad en la capacidad técnica y operatoria de los miembros de la institución _____</p> <p>Satisfacción en la remuneración _____</p> <p>Satisfacción en las prestaciones laborales _____</p> <p>Satisfacción en el sentido social del trabajo _____</p> <p>Puntualidad _____</p> <p>Cumplimiento cabal y temporal de tareas encomendadas _____</p> <p>Fidelidad en tareas cumplidas _____</p>

### 7.3. ANEXO N° 3

#### Ejes Temáticos abordados en la Entrevista semi-estructurada

Ejes temáticos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de gestión.</li><li>• Estado actual de las Comunicaciones Internas: flujos, redes, canales, mensajes, etc.</li><li>• Necesidades y prioridades de la Comunicación Interna en INNFA.</li><li>• Validez de gerenciar y clasificar las comunicaciones en internas y externas.</li><li>• Estado de la cultura organizacional.</li><li>• Utilidad y eficiencia de los espacios utilizados para la interrelación, sistematización, retroalimentación y demás tipos de intercambio informacional, y de cohesión humana.</li><li>• Reingeniería institucional de INNFA: proveedor o ejecutor.</li><li>• Fortalezas y debilidades de INNFA.</li><li>• Visión 2015 de la organización.</li></ul>

### 7.4. ANEXO N° 4

#### Entrevistas desarrolladas para la investigación

Entrevista a Directora de INNFA. Fecha: 01.09.12.

1. ¿Cuáles son los ejes estratégicos, objetivos y políticas del INNFA?

*La introducción que usted me ha hecho sobre la “Comunicación como vector transversal de la institución”, coincide con lo que yo quiero llevar a cargo en esta administración que apenas lleva tres semanas.*

*Los ejes, políticas y objetivos están planteados en los manuales. Esta administración se caracterizará por un fuerte trabajo de campo, monitoreando la labor de las coordinaciones y otros ejes que aborden a las poblaciones en estado crítico.*

*Una de las dolencias de esta UTD es la Comunicación. Comunicación Interna y Comunicación con la comunidad que servimos.*

2. ¿Consideraría a la Comunicación como eje organizacional, que a partir de ella se vayan gestionando y gerenciando cada una de las capacidades y conocimiento de los roles que deben tener los funcionarios del INNFA?

*Total, sin discusión posible. El momento que gestionemos la Comunicación en esta UTD todo lo demás va a fluir. Van a denotarse capacidades, van a denotarse resultados, va a ser visible la capacidad de la institución y de las personas que en el INNFA laboran.*

3. ¿En el corto tiempo que lleva, ha podido realizar un análisis de las normas que rigen a la hora de elaborar mensajes, ya sean estos de tarea, mantenimiento, técnicos o humanos?

*Es tan mala la Comunicación hacia fuera, que para la gente el INNFA es una institución pública. Por dentro: siguen las sumillas, la instrucción, la obstrucción en la respuesta porque la sumilla no estuvo clara. Nuestra Comunicación es obsoleta: entre áreas, entre departamentos, entre coordinaciones.*

*Toda respuesta está supeditada a consultas por escrito, a una respuesta por escrito, que entre por un canal regular, que es válido, como mecanismo de control, pero debemos agilizar los procesos.*

4. ¿Tendría por apuntar otros aspectos que influyan en el estado de las Comunicaciones Internas en el INNFA?

*Tendríamos que replicar, en la medida de lo posible, modelos probados de otros países sobre Comunicación ágil y efectiva. Esos modelos deberán tener una cultura parecida a la nuestra. Otro aspecto sería que cada uno de los elementos humanos no tenga “pudor” de aportar, en todos los aspectos, con la institución.*

5. ¿Se corresponden en igual medida: la imagen externa de la institución con el desarrollo de su Comunicación Interna?

*Con la comunidad atendida la Comunicación es débil, ofrecemos muchos servicios que la sociedad en sí no los conoce, e incluso internamente tampoco los conoce. Al exterior físico del INNFA, los usuarios nuestros, gente desvalida y violentada que vienen por nuestros servicios, ven cerrada la reja, cierta frialdad.*

*Cada usuario que entra a nuestra Institución deberá sentir calidez, todo me debe “indicar”, sin necesidad de dar tantas explicaciones. Que cada elemento humano sepa, gracias a la Comunicación, como puede orientar a cada usuario, y donde debe ser remitido.*

6. ¿La complejidad institucional no dificulta, debido a la diversidad de ejes abordados, la Comunicación Interna?

*De pronto en la práctica la dificulta, pero se puede sortear, superar. El INNFA si esta dando saltos para ser una organización moderna. Debemos desarrollar una Comunicación proactiva.*

7. ¿Usted considera que en el INNFA es sólida la cultura organizacional?

*Sí. Posiblemente lenta, adormecida, pero es sólida. Las capacidades y la predisposición del personal en cumplir los objetivos institucionales está. Este “saltar y saltar” institucional afecta a esa cultura organizacional.*

8. ¿Existen, a su criterio, políticas y planes estructurados de Comunicación? Y si existen ¿Son conocidos?

*Existe un manual de procedimientos, varios, muy amplios, pocos dinámicos. En cada área de la institución debería estructurarse un flujo, un organigrama. Los colaboradores solamente quieren venir a la dirección, pues hay una costumbre de trabajar “desde la disposición”.*

9. ¿Podría hablar a breves rasgos de las distintas fases de Comunicación que transcurren en el INNFA (ascendente, descendente, horizontal y transversal)?

*En estas tres semanas estamos trabajando sobre todo en el eje transversal, donde vamos bien. Deseo consolidar un “comité de consultas”. Los demás se los irá tratando con el pasar de esta administración que recién empieza.*

10. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Comunicación del INNFA?

*La fortaleza el soporte tecnológico, vamos ha fortalecer la Subdirección de Comunicación Social, pues es vital que esta área esté fuerte. Debilidades sí hay y muchas.*

11. ¿En qué modelo de organización, según usted, se encuentra el INNFA?

*Ojalá tenga tiempo para llegar a un modelo integral, sinérgico, participativo.*

12. En empresas de primer orden se establece una clasificación de comunicaciones buscando fortalecer a la organización tanto en lo externo como en lo interno ¿Sería válida esa clasificación en una empresa como el INNFA?

*Por supuesto, habría que plantearla, pero será ideal. Sería parte de la Subdirección de Comunicación.*

13. ¿Existe un “pudor” de los bajos mandos hacia las directrices jerárquicas?



*Sí, y es un miedo que se viene arrastrando por la incertidumbre, por el “miedo a la palabra puesta en el memo”. A cada momento colocamos “encarecidamente”.*

14. El aparato técnico del INNFA, en su mayoría, desea que la institución deje de ser un ejecutor de servicios para tener un rol de proveedor y asesoramiento técnico. El equipo operativo indica que la experiencia y el posicionamiento del INNFA ha sido fruto del trabajo que ha tenido la institución a nivel de intervenciones sociales. ¿Cuál es su opinión: INNFA ejecutor, proveedor, o la función mixta de hoy?

*Por un cierto tiempo más debe mantenerse en función mixta. Pero pensando en función País, el INNFA debe ir trabajando para convertirse en un proveedor de tecnología, de metodologías, ser el regente de las organizaciones de servicio. Ese es el camino.*

15. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Manejando temas integrales: desarrollo humano en niños(as), adolescentes, familias. Un INNFA regente, referente y asesor.*

Entrevista a la Subdirectora de Recursos Humanos. Fecha: 29.07.12.

1. ¿Qué percibe usted por Comunicación?

*Es un diálogo, es un dar y recibir, la Comunicación no puede ser algo unilateral, debe ser de dos vías, además de fluir, ser clara y precisa.*

2. ¿Qué sería para usted la Comunicación para la Organización?

*Es imprescindible, pues si no hay Comunicación existen mal entendidos, no se cumplen las disposiciones, no se respetan normas, no hay difusión de las planificaciones ni ejecuciones, la Comunicación es básica, es un eje transversal, en toda la institución.*

3. ¿Cuál es su criterio de los productos comunicacionales que elabora este Departamento?

*Todo se hace aquí a base de Comunicación, principalmente escrita, se utiliza, y recibe información por Outlook pero hay un predominio de memorando a la hora de comunicarnos con las demás áreas. Nuestro equipo se reúne una vez a la semana para evaluar trabajos, planificar, comentar hechos, ver los planes, la Comunicación es fluida, trabajamos en equipo y con una Comunicación horizontal, tratando de que sea integral. Con dirección la*

*Comunicación es escrita, verbal, y sobre todo en reuniones. Con los demás equipos cuando es requerido. Nosotros tenemos mucho trabajo con el área de administración y finanzas. Con el área de Comunicación no hay mucha relación, generalmente ellos mandan sus mensajes siempre por Outlook.*

4. ¿Cada qué periodo de tiempo se reformulan o diagnostican las normas y los patrones para elaborar un producto comunicativo?

*Siempre elegimos el memorando, porque es concreto, preciso y directo, se usa el Outlook, pero el memorando es el más selecto.*

5. ¿Es común la realización de actividades de retroalimentación con los públicos consumidores de sus mensajes?

*Sí, no solamente con áreas como administración o finanzas, sino además con las cinco coordinaciones (n.e. subprocesos de ejecución) a estas últimas les hacemos seguimiento técnico.*

6. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA?

*La capacidad humana, técnica, especializada hay. Contamos con un personal muy eficiente.*

7. ¿Qué grado de satisfacción, cree usted, que obtienen los públicos a quienes van dirigidos sus mensajes?

*No ha existido queja alguna, las comunicaciones que desde esta oficina se emiten son muy entendidas.*

8. ¿Cómo son las comunicaciones horizontales en esta área?

*Aquí todos tienen responsabilidades y funciones específicas, y de igual manera todos trabajamos en equipo, nos reunimos como equipo, sin importar las jerarquías o los mandos. Existe confianza.*

9. ¿Han recibido la visita de la Dirección a esta área?

*Solemos ser nosotros los que subimos a dirección, por las responsabilidades que tienen, en todo caso nos han visitado dos veces.*

10. ¿Qué necesidades externas urgentes están siendo atendidas?

*Las que abordan nuestras áreas, además de el desarrollo de observatorios para la defensa del código de la niñez, formando convenios, firmando con ONG, autoridades locales, etc.*

11. ¿Quién debería gestionar las comunicaciones internas en el INNFA: Recursos Humanos o Comunicación Social?

*Cada quien hace lo que le corresponde: nosotros lo de recursos humanos (n.e. sólo mensajes de tarea y solicitudes de pago), y Comunicación social lo suyo, generalmente Outlook y comunicaciones externas, la proyección del INNFA en la comunidad.*

12. ¿Considera que hay un equilibrio entre las fortalezas y debilidades comunicativas de cada una de las áreas del INNFA?

*Pienso que más que debilidad es inacción, por ejemplo, el área jurídica no necesita estar comunicando sus actividades, puesto que son muy concretas, aún así se mantienen reuniones entre las distintas áreas. Incluso el área de Comunicación Social necesita fortalecerse más como área misma.*

13. ¿Ha sido alguna vez un obstáculo para las comunicaciones los mandos y jerarquías de los funcionarios del INNFA?

*Quizás las comunicaciones que vienen de la matriz nacional pueden pecar de verticales, apuradas, sin la necesaria fluidez.*

14. ¿En qué se diferencia el manejo de la subdirección de recursos humanos de una empresa como el INNFA, a una institución de corte industrial, comercial, etc.?

*Que aquí trabajamos sin fines de lucro, tratando de trabajar y mejorar el clima laboral con un proyecto que estamos formando.*

15. ¿Ese proyecto de mejoramiento de clima laboral esta siendo coordinado con Comunicación?

*Según el plan estratégico ese proyecto es nuestra responsabilidad, en todo caso deberíamos coordinarlo con todas las áreas. Además el área de Comunicación cuenta con una sola persona (n.e. colaboran dos personas, ella solo identificó a uno).*

1. ¿Cuáles son las principales estrategias y ejes de acción de esta Subdirección de Planificación?

*Esta Subdirección de Planificación cumple funciones relativas a la implementación de políticas institucionales en lo que tiene que ver:*

- *Con la planificación en sí de las actividades objetivos de cada una de las metodologías que tiene el instituto.*
- *Con las reprogramaciones de la planificación, y los presupuestos de esta planificación.*

*Esta Subdirección es co-responsable, al igual que otras instancias, de la implementación, y por tanto de los resultados de la planificación institucional. También somos responsables de los convenios, esto es el financiamiento de proyectos a través de terceras organizaciones. También cumplimos en co-responsabilidad con otros procesos del seguimiento y evaluación de las acciones institucionales.*

2. A través de esa prestigiada acción social que lleva a cabo el INNFA ¿Se facilita estructurar y desarrollar acuerdos estratégicos con las demás organizaciones?

*Sin duda, al INNFA le facilita mucho el hecho de estar constituida en referente a nivel nacional de trabajo en el ámbito de la niñez y la adolescencia. Y esa imagen llega a ser internacional, eso ha implicado que nosotros podamos tener alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.*

3. ¿Se cumplen los planes y políticas que desarrolla la institución cuando se abordan a los públicos atendidos?

*Hay mucho por mejorar. Tenemos un gran nivel de desarrollo técnico, capacitado, pero que debe mejorar constantemente porque la realidad es cambiante y dinámica y eso implica una retroalimentación constante de todos los procesos, incluido lo metodológico, así como los instrumentos técnicos que permitan recoger información de los resultados, como el hecho de replantear las políticas a través de las normativas existentes, que son los agravados problemas de la niñez y la adolescencia.*

*Todo esto implica una redirección y una redimensión de las metodologías, por ende la revisión de todos los procedimientos y todos los procesos a nivel operativo. Para revisar como estamos, hacer un corte, y repensar.*

4. ¿El INNFA debe ser: proveedora, o ejecutora de servicios?

*Eso debería determinarlo un análisis. Si el INNFA sigue creciendo como hasta ahora, debido a las condiciones de recursos, tiene el riesgo de desaparecer. Debemos limitar la base de atención. Sí sería importante analizar si es que podríamos convertirnos que posibilite los recursos para que a través de terceros se ejecuten planes de atención.*

*Pero eso requiere un análisis profundo; del país, de las necesidades, y de que si existen otras organizaciones capaces y fortalecidas que puedan ejecutar los recursos que podamos otorgar.*

5. ¿Se corresponden las comunicaciones internas (en su entera complejidad) con la posicionada imagen externa que tiene el INNFA?

*A nivel interno fluyen, pero falta mejorar muchísimo, eso es un reconocimiento no solamente de esta Subdirección sino de todos lo que hacemos el INNFA.*

*Como institución social este tema es profundo y complicado. Se necesita mejorar. Las realidades son dinámicas y la institución debe estar a tono a esas realidades. Deben estar a tono también a un funcionamiento ágil, ejecutivo, que permita llegar con efectividad, y de forma precisa y oportuna con la información.*

*Creo que a nivel externo está regulado por lo que se denomina el manual de imagen corporativa. Muchas veces por ayudar a la institución no se cae en cuenta que las reglas de imagen ya está establecida.*

6. En empresas de primer orden se establece una clasificación de comunicaciones buscando fortalecer a la organización tanto en lo externo como en lo interno ¿Sería válida esa clasificación en una empresa como el INNFA?

*Sin duda que sí, de hecho se hace el intento: la política externa de comunicaciones la tiene la directora del INFA-UTD acompañada por la Subdirección de Comunicación. El problema es que la estructura organizacional del INNFA es un poco compleja, a la vez que hay Coordinaciones Locales que funcionan desconcentradamente.*

*En términos teóricos el INNFA se rige por la desconcentración en su gestión, y en Comunicación lo es más, eso implica que cada agente que dé información debería estar preparado para eso, porque no todo el mundo está preparado para ser vocero institucional.*

*En lo interno hay que mejorar cosas, usted encuentra dentro de la institución algunos niveles de Comunicación que están determinados, como el memorando, pero se necesita estar regulada por una instancia, en este caso, debe ser la Subdirección de Comunicación, para ello debe diagnosticarse lo que pasa en este momento en la institución: si fluye o no la información, si los procedimientos son claros, y diseñar un sistema que perfeccione las comunicaciones internas.*

7. ¿En qué grado afectan los cambios de dirección en el correcto funcionamiento institucional?

*Todos sentimos que tantos cambios afectan, pero hay que sortearlos con el mejor de los ánimos, en todo caso el trabajo no debe afectarse pues las reglas ya están delimitadas, pues los cambios son políticos y no técnicos.*

*Los riesgos están equilibrados, en virtud de ello los cambios más profundos son de estilo gerencial que otra cosa. En la base fundamental no hay cambios.*

8. ¿Con qué áreas esta Subdirección se comunica más?

*Nuestra relación directa es con la dirección de la UTD, a partir de esas directrices tenemos relaciones con las Coordinaciones, a nivel de los convenios y los proyectos. Tenemos una relación con todas las instancias a través de los informes, de la planificación, de los resultados.*

*En todo caso las áreas que más se comunican con nosotros son el área jurídica, finanzas, la parte técnica de todas las coordinaciones, y la parte técnica de monitorear todos los convenios y auspicios que mantiene la institución.*

9. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*Es posible que los diversos procesos atendidos sean complejos y sean difíciles de asimilar, pero creo que es más algo de actitud, quizá sean los modelos internacionales los que nos están llevando a delimitar nuestro accionar, con el fin de mejorar los resultados.*

*Creo que las críticas que se le pueda hacer a la institución en este punto deben ser por los canales respectivos y con el mejor de los ánimos. Deberían ser implementados nuevos canales para abordar los puntos de vistas de los funcionarios del INNFA, ya sea en lo operativo, en los mandos medios, o en la gerencia.*

10. ¿En qué estado se encuentran los flujos comunicativos entre el personal del INNFA?

*Hay que seguir definiéndolo, y Recursos Humanos se va encargando de eso, pero hay que definirlos con precisión. No existen dificultades grandes, pero sí problemas de Comunicación horizontal en términos de mandos altos, pero quien determina una directriz en el nivel comunicacional, a este nivel, es la dirección de la UTD.*

*En las comunicaciones descendentes está todo claro. Yo creo que a un nivel comunicacional tan efectivo entre las coordinaciones locales, en todo caso hay que mejorar todo tipo de comunicaciones existentes en la organización.*

11. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del INNFA?

*Que tiene un importante monto destinado a la niñez y adolescencia, que es una institución técnica, fortalecida, con una buena imagen exterior, tiene una presencia internacional pues es reconocida por parte de organismos internacionales, que nos reconocen como un instituto que diseña las políticas nacionales de protección de la niñez y adolescencia.*

*La mayor amenaza es que en un momento determinado no pueda generar mayores recursos económicos parra atender las problemáticas que se han ido agravando a través de los años, en esa medida estamos limitados para ampliar la base de atención. Otra amenaza es que todavía no tiene una estructura de Comunicación Interna, lo que determina alguna inconformidad en su personal definitivamente. Además de una definición en la relación laboral con los trabajadores de campo.*

12. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Eso dependerá de muchos factores, debe trabajarse en función de las demandas, de los problemas de la niñez más acuciantes, prioritarios.*

*Necesita revisar sus metodologías. Mi visión es que el INNFA puede fortalecerse, mejorar, optimizar sus recursos, pero tiene que analizar cuáles son sus alternativas. Nuestro principal reto, entre tantos sería diseñar un plan de prevención.*

*El INNFA seguirá acorde a como siga el país.*

*“Las actividades institucionales que las Coordinaciones Locales (subordinadas a la UTD Guayas) ejecutan, son indicadas desde la Dirección Provincial, no por Comunicación, es decir, las actividades, planes, objetivos que las coordinaciones locales trabajan son conocidas primero por dirección, y es desde ese espacio que baja la información a Subdirección de Comunicación”.*

*“Los boletines y productos comunicacionales que aquí se elaboran y procesan son enviados vía “Outlook” a los principales técnicos de la UTD, pero ellos se demoran hasta tres meses en leerlos, cuando no los eliminan sin revisarlas”.*

*“El 70% de las personas a las que se les envía los correos electrónicos con mensajes aquí procesados no leen las misivas, después se quejan de no conocer informaciones relevantes para la Institución”.*

*“Las quejas por los desconocimientos de Comunicación son llevadas a Dirección, no a esta Subdirección”.*

*“Muchas veces se nos pide material electrónico de Comunicación para el mismo día, y lo cumplimos, a pesar de la evidente improvisación”.*

*“Vigilamos la identidad corporativa de la Institución, vigilando incluso los diplomas que se entregan en cualquiera de los Congresos que nuestra Institución desarrolla”.*

*“La Dirección nos pide rendición de cuentas mensualmente”.*

### **Mensajes elaborados y receptados por la Subdirección de Comunicación Social en el último bimestre (Julio-Agosto)**

#### **Mensajes humanos**

1. Fallecimiento familiar de técnica del INNFA. 22.07.12. Emitido.

#### **Mensajes técnicos**

1. Estadística del primer semestre de casos reportados y atendidos en área de atención al maltrato infantil. 01.06.10. Receptado.
2. Aclaración a Dirección por parte de Subdirección de Comunicación sobre nota de prensa. 24.06.10. Emitido.
3. Campaña de higienización integral. 15.07.12. Receptado y remitido.



### **Mensajes de tarea**

1. Adquisiciones para Subdirección. 07.06.12. Emitido.
2. Permiso de uso de salón. 18.06.12. Receptado.
3. Boletín Mensual “Vea”. 19.06.12. Asesorado por Subdirección.
4. Permiso de uso de salón. 20.06.12. Receptado.
5. Uso correcto de siglas institucionales. 21.06.12. Emitido a gran escala.
6. Información de tareas al personal. 28.06.12. Emitido.

### **Mensaje de mantenimiento**

1. Entrega de códigos de la niñez y adolescencia a departamentos. 28.05.12.
2. Compra de tinta para impresora. 27.07.12.
3. Certificación de disponibilidad presupuestaria. 28.07.12.

### **Boletines de prensa**

1. “En ex basural del territorio se realizará la vacunación gratuita contra la hepatitis, la hepatitis “A”, difteria, y tétano”. 23.05.12.
2. “Centro del INNFA para la atención de niñas, niños, y adolescentes con discapacidades. 22.06.12.
3. “INNFA participa en estudio de la situación nutricional de niños y adolescentes vulnerables”. 23.06.12.

### Entrevista al Subdirector del Área Administrativa. Fecha: 03.08.12.

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de esta Subdirección?

*Administrar científicamente todos los flujos, activos y pasivos con que cuenta la organización.*

2. ¿Cómo es la integración laboral en esta área?

*Ellos ven ejemplos de colaboración, de mi parte, y tratamos de integrarnos en actividades que consolidan las relaciones entre los que hacemos esta subdirección, para que ellos se integren y exista esa mística institucional de trabajo.*

3. ¿Cuál es el estado de la cultura organizacional dentro de esta Subdirección?

*Yo he aplicado mis conocimientos académicos, formativos y empíricos en busca de ese objetivo. Yo he ocupado cargos menores y he ido ascendiendo, así que sé lo que siente un empleado en el transcurso de su vida laboral.*

*Yo tengo una política de buen trato, respeto, colaboro con ellos para todos los requerimientos que me solicitan.*

4. ¿Cómo se clasifican las comunicaciones en esta Subdirección?

*Las comunicaciones escritas son para el cumplimiento de tareas, de requerimientos técnicos, y las comunicaciones verbales con fines humanos.*

5. ¿Conoce esta Subdirección las políticas, estrategias, y logros de las áreas de intervención social que tiene el INNFA?

*De manera general por estar dentro de la institución, pero privativamente me corresponden las funciones que me fueron asignadas. Para eso existe cada área que evalúa y emite sus comentarios sobre el monitoreo que realizan a esos programas.*

6. ¿Sería válido la retroalimentación entre las distintas áreas del INNFA para el conocimiento de la consecución de los objetivos?

*Nos reunimos trimestralmente donde sociabilizamos los logros y las cosas por hacer y que no se hicieron. En todo caso deberían, de parte de los actores de esas áreas, sociabilizar esos logros, para que ayude a la mística para el trabajador con la institución. Sociabilizar los logros, a través de los objetivos, políticas, misión y visión de la organización.*

7. ¿Cuál es la principal fortaleza comunicativa que tiene el INNFA? satisfacción.

*Su personal humano, que está preparado para enfrentar los retos de la institución.*

1. ¿Cuál fue el fundamento para clasificar en tres áreas (APE, ATE, ADI) la atención que le da el INNFA a su público externo?

*Es una clasificación relativamente nueva que está acorde a la nueva institucionalidad que el País ha determinado para los niños/as y adolescentes, buscando la protección integral.*

*Son tres áreas: de Desarrollo Infantil, de Protección Especial, de Atención Emergente, que tienden a garantizar la protección integral de los niños/as, y adolescentes*

2. ¿Cuáles son los ejes estratégicos del APE?

*Los determina los ejes estratégicos institucionales, y básicamente los ejes que ya se han trabajado: trabajo infantil, maltrato infantil, el nuevo enfoque es agrupar esos trabajos en una misma área, debido en parte a que el mismo código de la niñez posee esas definiciones.*

3. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*Es una discusión lo que respecta a lo que debe dedicarse el INNFA. El sector de la niñez es un sector olvidado por el Estado, a partir de eso las prácticas institucionales han tratado de responder esas carencias. El INNFA para responder a esos escenarios debe adecuarse a nuevas realidades.*

*a) Debe identificar bien, más que los marcos metodológicos, como el conjunto de sus actuaciones garantizan el derecho de sus niños.*

*b) Como el INNFA a partir de esa diversa gama de servicios puede estructurar un solo sistema de atención integral.*

*De tal manera que los usuarios no perciban al INNFA como cinco INNFA a través de lo que ofrece, sino a un solo INNFA con una visión integral con algunas actuaciones. En todo caso es un error metodológico, y hasta político, tener una diversidad de servicios que no estén correctamente relacionados.*

4. Si se tiene una buena imagen exterior como empresa proveedora y ejecutora de servicios ¿Por qué dejar de ser ejecutora?

*Las coberturas son inmensas para la capacidad operativa que tiene el INNFA. Eso se ha convertido en un problema:*

*a) No permite pensar en otros temas de la niñez que también son importantes.*

b) *Provoca un gran número de actividades no sistematizadas.*

5. ¿En qué grado de cumplimiento está la misión institucional que contempla la corresponsabilidad social con el Estado y la Familia?

*Se está tratando de aclarar ciertos puntos, porque no proponemos una corresponsabilidad en el sentido de compartir gastos económicos, sino garantizar servicios de calidad, cualquiera que sea. Porque el acceso a los derechos se los siente a través de los servicios.*

*La corresponsabilidad de la familia es acompañar los procesos formativos de los menores, y en la medida de lo posible sostener los procesos. Y el Estado garantizar el máximo de los recursos posibles para que los servicios sean buenos, de alta calidad, y accesible.*

6. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones en el INNFA?

*Existe un alto grado de deficiencia comunicacional, lo entiendo por la complejidad de la naturaleza de nuestra Institución, y esas deficiencias no solo tienen que ver con los procesos comunicacionales de tarea, sino también con las comunicaciones humanas.*

*No creo que exista una estrategia que haga de este espacio institucional un área de encuentro. Además existe un alto nivel de segmentación entre cada una de las áreas desde las más altas hasta las bases.*

*La Comunicación se va quedando sin saber donde mismo se estacionó, no hay los filtros adecuados que permitan que la Comunicación sea rápida, eficiente. Llega a dificultar la operatividad de los procesos, cuando llegan mensajes de tarea que deben ser cumplidos el mismo día, o comunicaciones que son enviadas a tiempo pero no llegan a su auténtico destinatario.*

*El flujo no está delineado como debe operar. Lo informático no necesariamente debe ser el “canal” comunicacional de esta empresa. El INNFA apostó por el canal informático, pero este no ha superado los problemas comunicacionales.*

7. Muchas áreas se lamentan de que tienen que esperar las “clásicas reuniones trimestrales” para hacer público a toda la Institución de las metas y objetivos alcanzados por los distintos departamentos ¿Qué hacer?

*Al INNFA le falta alegría. Hay una carencia terrible de encuentros comunicacionales.*

8. ¿Qué validez podría tener la clasificación de las comunicaciones en el INNFA en: Comunicaciones Internas y Externas?

*De suma importancia. Usted hace ver un valor que está ausente en el INNFA, lograr una Comunicación Interna, que entre otras cosas, apunte a marcar los logros institucionales, que busque la motivación personal.*

*Se debe dirigir de mejor manera el INNFA en función de lo comunicacional, porque lo comunicacional está dado en información que se envía, que se solicita, etc. Nos falta una Comunicación para los objetivos, logros y metas institucionales.*

9. ¿Cómo gerenciar la Comunicación en el INNFA?

*En este momento la Subdirección de Comunicacional cuenta con dos personas, y es mucho, para lo que se está haciendo; porque no se logra visualizar más allá del boletín de prensa. Comunicación Social es más que eso. Si eso logra ser reorientado ese nuevo papel debe venir acompañado de mejoramiento de recursos, de todo tipo, para los propósitos de la Comunicación en el instituto. Incluso en esta misma área nos interrogamos el porqué no se hacen visibles los logros que como APE estamos obteniendo en los demás públicos del INNFA.*

*Comunicación Social, bajo la óptica que usted plantea, y que es necesaria, estaría cerca de las mismas comunidades donde el INNFA actúa.*

*La Comunicación debería ser un campo de acción en donde existan agentes que se encuentren donde la institución genere información.*

10. ¿Qué responsabilidad tienen las áreas del INNFA con el estado de las comunicaciones dentro de la institución?

*Tienen su responsabilidad. Porque no ha existido un estrategia de acercamiento, de intencionalidad. Cada quien ha permanecido en su espacio.*

*Hay que identificar cuáles son los puntos de encuentro para que el área de Comunicación Social sea el canal y puente en el INNFA.*

11. ¿Cuál es la principal fortaleza, y la mayor debilidad que tiene el INNFA como organismo privado con finalidad social?

*El recurso humano es la fortaleza de esta institución. Esto es clarísimo, aquí no hay niveles de corrupción en los niveles operativos, ni en ningún otro espacio. Tenemos un personal muy involucrado y sensible.*

*La mayor debilidad es que desgraciadamente el INNFA se politizó, de tal manera que la alta gerencia al estar bajo esta mirada, entrará a los escenarios de las ofertas y oportunidades que políticamente se le van imponiendo. La mayor amenaza es haberse convertido en parte de la cuota política.*

12. ¿Cuál es la visión que usted tienen del INNFA en el 2015?

*Será otro INNFA, será una institución que priorice ciertas ejecuciones directas, pero en general su mayor gestión será proveer, apoyar técnicamente. Sin que esto signifique bajar la cobertura.*

Entrevista a técnico del Área de Protección Especial (ATE). Fecha: 16.08.12.

1. ¿Cuáles son los ejes estratégicos, objetivos y planificaciones que tiene esta área?

*El ATE tiene como fundamento la realización de propuestas en términos de la protección especial a niños en condición de especial vulnerabilidad. Antes de llegar a este proceso de área, tenía una práctica programática, y los programas que ahora corresponden a esta área son: el programa de niños(as) trabajadores, el programa “acción ciudadana por la ternura”, etc.*

*El ATE da continuidad a esos programas, y al mismo tiempo genera acciones preventivas y de atención a otros temas de la protección especial como: niños(as) víctimas de pornografía, abuso sexual por explotación laboral, niños(as) trabajadores rurales, niños mendigos, etc. Áreas que inclusive rebasan las capacidades del área y del INNFA por la gravedad de la situación social del país.*

2. ¿Con qué áreas el ATE se comunica e involucra más?

*El ATE en el esquema actual del INNFA forma parte del proceso de protección integral, este proceso abarca las otras dos áreas del INNFA, el ADI, y el ATE. Este esquema es una propuesta social.*

3. ¿El INNFA debe ser: proveedora, o ejecutora de servicios?

*A la luz de lo que determina el código de la niñez y adolescencia que plantea un sistema descentralizado de atención con énfasis en la participación de las comunidades y los gobiernos locales, habría que entender que el rol del INNFA esta adquiriendo otra dimensión.*

*Ese rol debe ser el de facilitado. Con este sistema se racionaliza el gasto social en la infancia que está completamente distorsionado por la multiplicidad de programas que triplican las acciones y no permiten un manejo adecuado de reformulación y sistematización. Plantearse la posibilidad de estructurar política pública desde la demanda, desde la percepción de los actores sociales, y desde las necesidades locales es el nuevo paradigma.*

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene el INNFA?

*La principal fortaleza que tiene el INNFA es el recurso humano capacitado, experimentado, sensible. Institucionalmente nos hemos ganado respeto, porque hemos respetado a quienes atendemos.*

*La principal debilidad es que existe, como en todo proceso, un cansancio institucional, la frustración de un equipo de trabajo que tiene que ver como el Estado y otros organismos no pueden generar una respuesta sostenible y firme a los problemas de los niños(as) y adolescentes.*

5. ¿Esa debilidad, esa falta de motivación, solo existe en el personal de campo?

*Yo creo que el personal técnico conceptualmente está bien, aunque subutilizado. El personal de campo está cansado, pero tiene enormes fortalezas con las que se puede intentar técnicas de motivación, oxigenación. Y existe otro personal que es la debilidad estructural del INNFA: el administrativo y financiero, pues son áreas que no manejan los conceptos técnicos, y están lejos de la sensibilidad social.*

6. Las áreas que usted menciona indican que justamente su responsabilidad es manejar con la mayor eficiencia la institución por ende se alejan de lo social ¿Cuál sería su apreciación?

*Pues ese no debería ser nuestro concepto de eficiencia. Pues deberíamos tener concepciones como: coste-oportunidad, coste-beneficio social. Invertir en la infancia puede que no dé réditos inmediatos, pero sí que da réditos a mediano plazo.*

*Los estamentos de planificación, administrativos, y financiero no pueden diseñar un balance en este momento. Pues los procesos educativos a largo plazo son mucho más sostenibles porque modifican estilos de vida y modifican culturas de relación. Nuestra eficiencia es el área social Pues los procesos educativos a largo plazo son mucho más sostenibles porque modifican estilos de vida y modifican culturas de relación.*

7. ¿Cuál es el estado de las comunicaciones dentro del INNFA?

*Son pesadas, lentas, aún arrastran secuelas programáticas, es decir, cuando el INNFA se dividía en programas, y cada uno de ellos aplicaba sus dinámicas comunicacionales.*

*Actualmente las comunicaciones están confundidas, todavía no se estructura un orgánico funcional en el tema de las comunicaciones.*

8. ¿Hacia dónde debieran ser dirigidas las comunicaciones en el INNFA?

*No hacia el posicionamiento institucional sino al posicionamiento temático. Al INNFA no le debe interesar aparecer como el gran protagonista de respuesta social, sería terrible, puesto que aumentaría enormemente la demanda en el país. Lo que debe ser nuestro norte comunicacional es que cada funcionario aporte para que en la sociedad se asuma la co-responsabilidad de la familia y el Estado.*

9. ¿Sería válido clasificar las comunicaciones en: internas y externas, para perfeccionar las estructuras de la institución?

*Es un problema de ciencia, creo que las dos se corresponden en todo modelo gerencial. El modelo de Comunicación interno debe atender al público interno, mantener alto el nivel de motivación, mantener óptimo el nivel operativo de ordenanzas y mandatos institucionales. La Comunicación Interna sea importante para sostener procesos. Y la misión externa será de modificar aptitudes en nuestro público externo, debe ser a nivel afectivo y efectivo, en aras de lograr los objetivos institucionales.*

10. ¿Cuál es el estado de la cultura organizacional en el INNFA?

*Está en conflicto y muy dispersa La cultura organizacional de una empresa que atiende los problemas más urgentes de una niñez y adolescencia, el sustento ideológico, ético del trabajador no debe ser de pertenencia con la empresa sino con la comunidad, con los niños(as) y sus problemas.*

11. ¿Existen políticas estructuradas de Comunicación?



*Técnicamente si están, faltan procedimientos que hagan posible que los flujos de Comunicación transcurran en niveles óptimos. Sin embargo la estructura organizacional impide un manejo práctico de las comunicaciones internas.*

*Entendida la Comunicación Interna desde un memorando hasta la Comunicación que debe fluir para un escenario. En todo caso el panorama no es tan malo, es una de las pocas instituciones del Ecuador que apretando una tecla se sabe donde está, qué hace y cómo se mueve el INNFA. El INNFA tiene un sistema de Outlook que permite unas comunicaciones rápidas, lo que no hay es un procedimiento de utilización y de optimización de los recursos que tiene.*

12. ¿Qué falta por perfeccionar dentro de las propuestas, procedimientos y metodologías en que se manifiesta la Comunicación Interna del INNFA?

*Son deficientes porque les falta conectarse con la realidad.*

*Porque el INNFA técnico reproduce lenguajes comunicativos y discursos ideológicos. Muchas veces nos recreamos en nuestro propio discurso.*

13. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Un INNFA reducido, aportando asesorías, que atienda básicamente las necesidades emergentes. Que se disponga de un sistema social de protección de menores, y que dentro de ese sistema el INNFA aporte con su capacidad y experiencia.*

#### Entrevista a Responsable de Área RINNFA (Red de Información del INNFA). Fecha: 08.08.12.

1. ¿Cuáles son los objetivos y planes del RINNFA?

*El objetivo es gerenciar la información técnica que se produce a nivel local, nacional e internacional que se produce respecto a la problemática de la niñez y adolescencia.*

2. En ese proceso de generar una Red de Información de temas ¿Qué tan actualizada está el Rinnnfa con los discursos y métodos en boga?

*Contamos con lo que se produce hasta el momento desde el punto de producción institucional. Desde lo externo hay la voluntad pero faltan recursos. La institución no acompaña los procesos administrativos con las necesidades de actualización.*

3. ¿Cuántos textos existen en el área Rinnfa?

*En lo bibliográfico tenemos 78.000 referencias bibliográficas, de las cuales el 40% está digitalizada. Respecto a información secundaria, es todo lo que tiene que ver con el desarrollo - institución, todas las instituciones en Latinoamérica que son 7.500, y nuestra ciudad son 230, todas las nombradas son organismos de fin social, de las cuales son las más importantes el 20%.*

4. ¿Qué papel tiene la Comunicación en la interacción de los públicos con los servicios que oferta el INNFA?

*La Comunicación es la que da a conocer todo el trabajo institucional, especialmente si la institución se maneja con ejes estratégicos.*

*Ahora la Comunicación en la institución se ha minimizado, se ha limitado su campo de acción a lo que realiza la dirección de turno. Nuestra Comunicación es casi periodística.*

*La visión de Comunicación para gerenciar información institucional, no se tiene. Cada área gerencia por separado su Comunicación, si no pasamos desapercibidos. Por esta razón hasta ahora no hemos podido generar en el público que esta institución es privado-técnico, y no un voluntariado, y esa percepción la tienen incluso quienes asumen puestos de la más alta gerencia.*

5. ¿Cómo poder articular todas las acciones comunicacionales que se elaboran en las distintas áreas, en un sistema de gestión de Comunicación?

*Con decisiones técnicas, administrativas y gerenciales. Hay que ubicar al recurso humano con ese perfil, y con visión de organización de empresa, y si no existen las partidas para financiar ese recurso, que el área de Comunicación social asuma otro rol, designado por el área ejecutiva.*

*Además que las demás áreas dejen de trabajar para sí, más bien tratar de definir canales de conocimiento mutuo.*

6. Por ser ésta un área que gestiona la información ¿existe un trabajo coordinado con la Subdirección de Comunicación Social?

*No hay ningún tipo de interrelación, hay que ir golpeando las puertas, a pesar de que existen los memos y el Outlook. No hay un aprendizaje, ni siquiera política comunicacional.*

7. ¿No existen políticas claras de Comunicación? O como indican algunos subdirectores “Existen las políticas de Comunicación pero no son ejecutadas”.

*No existen marcos estructurales de políticas de Comunicación Interna, la Comunicación aquí, es algo esporádica, empírica, no tiene marcada una praxis, lineamientos o estrategias.*

*Comunicación Social tiene una idea muy pequeña, muy local, administrativa. No hay quien articule los procesos de construcción y cumplimiento de tareas.*

8. Técnicos del INNFA indican que existe una cultura organizacional, pues existen políticas institucionales ¿Qué opina usted?

*Las políticas institucionales están, pero la cultura organizacional es una cotidianidad, que tiene que expresarse, que debe aportar en la simplificación de tareas y mandatos, a producir información, a alimentar estrategias.*

9. ¿Podría caracterizar los problemas de Comunicación Interna que representen una amenaza para el INNFA?

*El más grave es la falta de información técnica, lo que debería ser una cotidianidad, no lo es. Otro problema es que la información que existe es obsoleta porque no se genera, ni sistematiza, exceptuando el ADI, aunque ellos no tienen una mirada de asociación. Como tercer problema valdría decir que cada área es “celosa de su información” pues cada una tiene su propia dinámica de información, sus propios registros, sus propios modos de manejar la información. Cada quien conoce lo que hace su área, no más.*

*Hay que clasificar la Comunicación y la información.*

10. ¿Cuál es su opinión de las comunicaciones horizontales, ascendentes y descendentes que suceden en el INNFA?

*Horizontales casi para asuntos personales, y no institucionales. De las demás podría decir que hay cierto tipo de interacción entre jefes de áreas y técnicos inmediatos, pero entre los mandos más bajos con los más altos no existe un adecuado flujo interrelacionar.*

*En todo caso las descendentes se basan en convocatorias a reuniones, memos administrativos. La ascendente va, pero la información sube y no baja, no hay retroalimentación.*

11. Caracterice las fortalezas y debilidades de la institución.

*El INNFA ha desarrollado áreas muy importantes de atención directa en población de 0 a 5 años referenciado en Latinoamérica. Otra fortaleza es que el INNFA asumió el marco teórico de los derechos de la Niñez y la Adolescencia, y ha logrado posicionar ese tema en la comunidad.*

*La debilidad, que es una institución que aún piensa como Estado, no pasamos de esa concepción. No podemos atender seis ejes estratégicos a la vez. El INNFA es una institución más, no un Estado “pequeño”.*

12. ¿Hay quienes manifiestan que el INNFA sí está capacitado, en todos los sentidos, para tratar esos diversos ejes estratégicos?

*No es así. La Dirección Nacional quiere reducir el presupuesto y el personal. Dentro de lo que es el presupuesto del INNFA en el rubro “inversión social” al “Niño” solo le llega el 12%, otro 80% se va en remuneraciones. Y no estamos anotando los gastos administrativos. Quien dice que el INNFA está en capacidad de seguir sosteniendo este abordaje de tantas áreas estratégicas está mal.*

13. ¿El INNFA debe ser: proveedora, o ejecutora de servicios?

*Tiene que seguir traspasando sus ejes hacia otras instituciones.*

14. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Una institución pequeña, con tareas de voluntariado con énfasis en el ADI.*

#### Entrevista a Responsable del Área de Atención Emergente (ATE). Fecha: 05.08.12.

1. ¿Cuáles son los objetivos, planes y políticas del ATE?

*Es un subproceso dentro del proceso de atención integral. Tiene dos componentes.*

*El primero es el voluntariado, que además está presente en todas las demás áreas del INNFA, y que se esfuerza. El segundo es el servicio médico social, el cual coordino, y que además cuenta con una unidad móvil de atención a la salud escolar.*

2. ¿El servicio médico está presente en todas las coordinaciones del INNFA?

*Solo para acciones puntuales para el efecto de atención de casos derivados que tienen que ver con asuntos de alta especialidad: cardiología, neurología, nefrología, que, por la complejidad de las complicaciones son abordados por el ATE.*

3. ¿Cuál es la política de ayuda del ATE?

*Es de subsidio que puede llegar hasta el 70% del total de costes de la recuperación de salud. Previamente se hace un estudio por parte de Trabajo Social para especificar cuanto el INNFA puede ayudar en cada caso.*

4. ¿Qué importancia le daría a la Comunicación en la misión de que todos los que laboran en esta área conozcan los objetivos, políticas y planes del ATE?

*La Comunicación es vital. La Institución sigue su marcha hacia el modelo de gestión descentralizado planteado hace cinco años.*

*Factores como el cambio permanente de autoridades afectan a la institución, pues en cada cambio nuestro accionar se replantea, y la gente se limita un poco hasta que los cambios se definan, lo que paraliza la gestión, y la atención al usuario que es nuestra razón de ser como institución.*

5. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones en el INNFA?

*Primero quisiera decir que si el Estado hubiese hecho bien sus deberes el INNFA no tendría que existir; más aún cuando se tuvo más recursos, menos población afectada, una demografía más favorable.*

*Nuestro lineamiento de apoyo a las acciones sociales del Estado no las hemos perdido. Así las comunicaciones deben irse mejorando pero no creo que el estado de las mismas sea tan malo como muchos compañeros lo piensan.*

6. ¿Afectaría a esta Área el nuevo rol que se plantea el INNFA de ser una empresa proveedora de servicios y no ejecutora?

*El modelo seguirá siendo mixto, puesto que las dos líneas se complementan, pues el papel de ejecutor no lo podemos perder, hasta que la población se organice. No nos podemos sentar en una línea de programas, políticas y discursos. Se debe parar para reflexionar, pero sin la acción nada tiene sentido. En todo caso se deberían plantear procesos de cinco años para delegar a las comunidades esa responsabilidad. Pero debemos de seguir restituyendo derechos.*

7. ¿Con qué periodicidad se reúne el ATE?

*Con el proyecto de unidad móvil, todos los lunes, para detectar dificultades y conocer avances. Pues le damos un promedio de gestión a cada dirección de la UTD, ocho semanas, así tenemos que dar siempre a los gobiernos de dirección una idea clara de la situación de nuestra área.*

*En el caso del servicio médico social, como el trabajo es más operativo, nosotros tenemos reuniones para: mejorar ciertos márgenes de apoyo en los subsidios, nuevas mitologías de intervención, viabilidad con demás instituciones, y eso se lo logra en reuniones informales a diario.*

8. ¿Qué espacios de retroalimentación existen con las demás áreas del INNFA?

*Semestralmente nos reunimos, para ver la ejecución presupuestaria, cuántos usuarios hemos podido atender, si hay necesidad de ampliar el radio de acción, estrategias de coordinación, etc.*

9. ¿Con qué área del INNFA el ATE se comunica más, y por qué?

*Con el área de planificación, cuando hay proyecto de intervención. Con administración porque tenemos una rotación bastante alta de insumos y medicamentos. Con todas las áreas pero por lo común de nuestros objetivos el área con la que más nos comunicamos es con el área de desarrollo infantil (ADI), con ellos tenemos una mayor Comunicación.*

10. ¿Qué elemento(s) se necesitan para fortalecer las comunicaciones internas dentro de la institución?

*El afán de servicio, tener claramente identificado el compromiso, su misión y visión. Basta con que cada funcionario asuma sus funciones para coordinar las comunicaciones.*

*La mística de servicio es muy característica, e incluso es valorada por las comunidades, desde el personal de campo, hasta los técnicos tienen claro su rol.*

11. La imagen externa del INNFA es muy sólida, entre otras cosas, por sus comunicaciones externas ¿Son igual de sólidas las comunicaciones internas?

*No, y mucho tiene que ver con los demasiados cambios en dirección. Debe propiciarse una estrategia de fortalecimiento en el espacio interno en donde se afirmen las comunicaciones, con eso fortaleceríamos los trabajos de otras áreas.*

*Una estrategia de Comunicación Interna nos vendría bien, para identificarnos, para ser más sólidos.*

12. ¿Cuál es su visión del INFA para el año 2015?

*Como una organización mayormente posicionada, líneas estrategias claras y definidas, con equipo humano altamente capacitado y coordinado con la sociedad civil, y entregando los recursos a comunidades que pueden por sí mismas ejecutar servicios.*

Entrevista a Responsable de Coordinación Sur. Fecha: 10.08.12.

1. ¿Qué importancia le da usted a la Comunicación como elemento coordinador para el cumplimiento de los objetivos y políticas de una institución?

*Quien no está comunicado, no está actualizado, tomando a este elemento como parte de la Comunicación, quien no brinda un espacio para las labores de Comunicación se queda atrás. Nosotros debemos evitar eso.*

2. ¿Cuál es su criterio de los productos comunicacionales que se emiten desde esta Coordinación?

*Desde que recibimos a un beneficiario de nuestros servicios estamos comunicándonos, los reconocimientos, los memos, las cartas, todo eso siento como Comunicación.*

*Si noto un vacío conceptual en cuanto a memos, cartas, y especificaciones, ese sería nuestro principal error.*

3. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones en la institución?

*De un 50% de eficiencia, sobre todo en las comunicaciones de tarea llegan tarde, no se mide lo que se solicita en función de los requisitos que se deben cumplir, además nuestro nivel de organización debemos irlo mejorando.*

4. Usted califica las comunicaciones descendentes ¿cómo calificaría las ascendentes?

*En un 30% de efectividad. Le otorgo mayor porcentaje a las otras comunicaciones porque a través de los niveles de organización se pueden cumplir las tareas.*

*Ahora el nivel de organización de los públicos que tienen por objeto emitir comunicaciones ascendentes son bajos, por otras cosas porque se los evalúa en forma general y no particular.*

5. ¿Y las comunicaciones horizontales?

*Hay un problema conceptual muy crítico. Pues se debe tener mucho tino cuando se usan las comunicaciones horizontales y verticales. Así de nada sirven las construcciones horizontales si las decisiones se toman de forma vertical.*

*Existe la horizontalidad en la búsqueda de aliados estratégicos para la consecución de objetivos, digo entre compañeros.*

6. ¿Se ha desarrollado una correcta sinergia en cada funcionario de esta coordinación para la consecución de los objetivos?

*Contamos con un nivel programático presupuestario. El INNFA con el nuevo modelo de gestión institucional ha avanzado. Hay que llevar los objetivos de ese modelo al trabajo diario, a los sectores de intervención, a las comunidades.*

*Así contando con buenas directrices gerenciales, partiendo de la exigibilidad que se le debe pedir a cada funcionario el modelo podrá aplicarse, y por ende el grado de sinergia también.*

7. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*El INNFA si tienen personal capacitado para potenciar esas áreas, debería dársele mayor espacio, pero el INNFA tiene claro su marco de acción, y cuenta con el recurso humano para su cumplimiento cabal.*

*Además con este modelo de coordinaciones podemos diseñar trabajos desde distintas áreas, lo cual permite enriquecer y fortalecer nuestro trabajo, por más complejo que sea.*

8. ¿Se ejecutan programas de motivación con el personal?

*No, pero eso no puede ir condicionado a cursos de ese corte sino a sostener aptitudes. Pero la mayor motivación que podemos tener es el alcance del servicio social que brindamos. NO ascenso, no dinero, sino el poder ayudar a cambiar la vida de muchos niños(as) de nuestra realidad. Yo he tenido ejemplos que me han conmovido.*

9. ¿Se han podido seguir cumpliendo las metas, objetivos y planes a pesar de los recortes presupuestarios?



*Lo importante es que esos recortes se hagan en el ámbito administrativo, pero que el dinero que se invierte en los sectores no se disminuya, y así se ha hecho.*

*El asunto no es tener más o menos presupuesto, sino en saber ser eficientes, pues nuestra realidad así nos obliga, el saber usar nuestros bienes intangibles en la búsqueda de una sensibilidad ciudadana.*

10. ¿Existe dentro de los colaboradores del INNFA, el sentido de implicación y pertenencia con la institución?

*Creo que se ha ido perdiendo, pues se han ido mecanizando los roles a pesar del modelo de gestión, y la mecanización siempre estropea cualquier proceso de implicación trabajador-institución, pero también es algo que pasa por lo individual. A esa mecanización se la combate con dinamismo y replanteamiento de paradigmas. Sobre pesan las culturas individuales. La misión y visión que cada trabajador del INNFA tiene deberán ser paralelas a la misión y visión institucional.*

*Y esa cultura organizacional la determinan sus políticas y planes institucionales, acompañada de la misma vida.*

11. ¿Cómo cuantificar los procesos aptitudinales para evaluar situacionalmente a la institución?

*Con los públicos internos: A nivel del tiempo en que se cumplen las tareas y mandatos institucionales. Con los públicos externos: a nivel de que las familias ya no esperen que el INNFA los aborde, sino que ellos sepan acudir a nosotros, que ellos no necesiten de nosotros para exigir sus derechos. Así se cuantifican los cambios de aptitudes en los públicos externos e internos de la institución.*

12. La Comunicación Organizacional trabaja en dos ejes: que el trabajador de una empresa se sienta realizado en ella, y que ese trabajador confeccione bienes o servicios de calidad ¿Cuál de estos dos ejes está más debilitado en el INNFA?

*Lo humano es lo más debilitado. Y la producción de nuestros servicios esta más fortalecido: se han ido desarrollando procesos, subprocesos, aplicación de la protección integral, etc. Creo que en cuanto a producción de servicios estamos a un 70%. Lo humano es lo que hay que fortalecer, ahí estamos a un 40%.*

13. ¿Sería válido clasificar las comunicaciones en: internas y externas, para perfeccionar las estructuras de la institución? ¿Quién debería de gerenciar esa sub-áreas: Comunicación o Recursos Humanos?

*Sí sería válido bajo el principio de coparticipación y responsabilidad de todas las áreas estamentos que forman el INNFA. Partiendo de una reingeniería de Recursos Humanos buscar las perfecciones dentro de las comunicaciones internas. Las actividades humanas han desaparecido en el INNFA. El INNFA tiene con qué, tiene capacidad humana, lo peor sería no tenerla.*

14. ¿La compleja tarea del INNFA no requiere una Subdirección de Comunicación más fortalecida en todos los sentidos?

*Mirado como un eje transversal, debe darse, porque eso permitiría bajar los niveles administrativos que afectan a los niveles técnicos. La falta de políticas de Comunicación hace que los discursos técnicos sean muy distintos de los discursos administrativos.*

*Ese eje comunicacional debería encargarse de la motivación, la actualización de conocimientos comunicacionales, mejoramiento de los niveles organizativos, etc. Y sobre todo sostener esos procesos.*

Entrevista a Educadora de APE, Coordinación Sur. Fecha: 18.08.12.

1. ¿Cuáles son las políticas, estrategias y objetivos de su campo de acción?

*El INNFA está aplicando un modelo de atención integral a los niños(as) que aborda. Dentro de esa política mi objetivo fundamental es que en mi área de trabajo esos principios de protección se cumplan.*

*Que la comunidad que sea abordada tengan respuesta a todos los procesos que violen o perturben sus derechos, que es lo fundamental en la institución, la restitución de derechos. En ese marco se nos permite cierta flexibilidad, es decir dar respuestas locales a problemas locales.*

2. ¿Qué papel tiene la Comunicación en la interacción con los públicos a quienes usted atiende?

*Es fundamental, pues a diferencia del INNFA, en la comunidad hay más espacio debido a que no existen tantas cadenas de mando.*

*Creo que no ha llegado correctamente el discurso de protección especial a quienes abordamos los sectores lo que nos permite un marco flexible de acción estipulada claro está*

*en esos parámetros, así se me permite reubicar el discurso en respuesta de las necesidades particulares de un sector.*

3. ¿Qué dificultades encuentra para el cumplimiento de su trabajo en el INNFA, y en la comunidad?

*En el INNFA quizá sean las prioridades de la institución, que a veces tienen que ver con reuniones, informes, etc., lo que me frena las diversas actividades que a diario se desarrollan en la comunidad.*

*En la comunidad más que dificultades es la complejidad de los casos que se presentan: abusos sexuales, centros educativos que expulsan a chicos. El trabajo de quienes damos respuesta a la comunidad y a la institución es arduo.*

6. ¿Usted y su equipo operativo se reformulan los patrones con los que seleccionan las normas comunicativas a seguir con las comunidades?

*Mi equipo de trabajo es muy reducido: una promotora y una facilitadora. Las normas comunicativas son construidas con el comité de padres y madres de los niños(as) y adolescentes que atendemos. La gente es partícipe de esos patrones.*

7. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones internas en la Coordinación Sur, (mando jerárquico más próximo)?

*Generalmente las comunicaciones a la coordinación vienen de dirección, pues los técnicos no envían memos. Esas comunicaciones que llegan a los educadores tienen que ver con: memos, entrega de informes, convocatoria para reuniones de trabajo, estadísticas, disposiciones de una dirección entrante. Es decir las comunicaciones son de tipo oficial.*

8. ¿Existe la retroalimentación con esos mandos altos y medios?

*No, nunca. A veces se llega hasta “filosofar” los memos por su hibridez y falta de exactitud. Tenemos la mala costumbre de que por todo se arma “incendios”.*

9. ¿Es necesario el “pudor” que existe al elaborar comunicaciones?

*Creo que no. Ese “pudor” le quita a la gente obligaciones, o cosas que pudiesen asumir y no lo hacen, le resquebraja la claridad de lo que tiene que hacer.*

10. ¿Cuál es para usted el mayor problema de Comunicación Interna en el INNFA?

*Mucha práctica institucional, exceso de mandos, la ambigüedad de los memos, el retraso con que llegan, las interpretaciones de los memos que llegan a desviar la intención del memo, lo antojadizo de ese instrumento.*

11. ¿Los mensajes de mando, tarea y mantenimiento se especifican claramente en los manuales técnicos de la institución?

*No lo sé. Siempre estamos en construcción de elementos “patrones”. Estamos definiendo a cada instante los roles como funcionarios, pero eso se queda en el olvido, no terminan en convertirse en instrumentos oficiales.*

12. ¿Existen políticas de Comunicación debidamente estructuradas y conocidas en el INNFA?

*No. Un diseño que permita guiar las comunicaciones y darles calidad y una voz concordante no existe.*

13. ¿Sería válido la clasificación de las comunicaciones en internas y externas buscando una consolidación institucional del INNFA?

*Absolutamente, incluso pienso que esa es nuestra gran debilidad.*

14. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*No creo, pues los males que afectan a los públicos que atendemos presentan características similares: pobreza, falta de salud, falta de educación.*

15. ¿El INNFA debe ser: proveedora, o ejecutora de servicios?

*Creo que la mirada no solo debiera ser dejar de ser ejecutora y por ende delegar la parte operativa a otras instituciones en perjuicio del recurso humano que cumple esa función en el INNFA.*

*Debemos reconocer la fragilidad técnica. Pues también se podría articular un discurso que busque aumentar coberturas a partir de reducir el terrible gasto burocrático que tiene y que representa el mayor rubro en su presupuesto.*

*¿Cómo podemos ser proveedores de recursos y asesoría técnica si nosotros no tenemos una experiencia exitosa al respecto? No podemos sostener las debilidades.*

16. Caracterice las fortalezas y debilidades de la institución.

*Desde mi trabajo, las fortalezas son: la imagen institucional que tiene, proyectos que sí tienen parámetros teóricos definidos, la información de primera mano sobre las temáticas que intervenimos, y la flexibilidad de adaptarnos a la naturaleza de los sectores.*

*La debilidad más preocupante es que siendo tan grande con tanto aparato técnico, no seamos capaces de sistematizar, como deberíamos, teóricamente. La incapacidad de dar respuestas de investigación en nuestras propias dinámicas.*

17. ¿Cuál es el estado de la cultura organizacional en el INNFA?

*Existen instrumentos, manuales de funcionamientos, contratos, a partir de ello se debe construir esa cultura.*

18. Para ser eficientes en Comunicación ¿los recursos materiales están?

*Sí hay debilidad en lo tecnológico. Como también nos movemos mucho es difícil contactar con los compañeros. La respuesta no es centralizarse sino coordinarse. A veces pareciese que todo parte o se dinamiza por empatías y no por eficiencia.*

*En el INNFA se mueve mucho el rumor, debido a que no hay una Comunicación eficiente, ese rumor es un ruido terrible y perturbador, además la gente le hace caso porque no encuentra otras vías de Comunicación.*

19. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Un INNFA que haya renunciado a seguir gastando recursos en su excesivo aparato burocrático, un INNFA que aporte a la solución de los problemas sociales de nuestro país, sea el camino que escoja (proveedor o ejecutor). Un INNFA orientado al uso efectivo de todos sus recursos.*

Entrevista a Técnico Administrativo de Coordinación Local Sur. Fecha: 02.08.12.

1. ¿El presupuesto asignado a esta área alcanza para cumplir los objetivos propuestos?

*Se hace muy difícil pero tratamos que lo que tenemos alcance para nuestras respuestas operativas. Normalmente cuando se establece un presupuesto anual la premisa es reducirlo.*

2. ¿Estas políticas de ahorro institucional son comunicadas a cada uno de los miembros de esta coordinación?

*Sí, todos son comunicados y saben que cada año hay una reducción presupuestaria a todo nivel.*

3. ¿En qué áreas se registra ese ahorro institucional?

*En el área administrativa y técnica. Los recursos asignados a nuestros públicos externos no se tocan.*

*A veces se tiene que revisar el presupuesto en aras de dar respuestas a necesidades emergentes, sin que aumente el presupuesto, pues se reprograma a partir de la solidaridad de todas las Coordinaciones.*

4. ¿Cómo usted calificaría las comunicaciones dentro del INNFA?

*Hay serios problemas de Comunicación, tanto oral como escrito. Recibimos comunicaciones de tarea que deben cumplirse antes de que nos llegue el comunicado. Las tareas llegan tarde. Las circunstancias no las sabría precisar, pero las comunicaciones siempre llegan tarde.*

5. ¿En qué áreas se acentúa ese problema de Comunicación?

*En toda las área, todas.*

6. ¿Consideraría que la distancia física con el edificio central afecta esas comunicaciones?

*Podría ser, pero no tendría justificación, tenemos fax, correo electrónico, etc. Incluso siempre hay alguien de esta Coordinación en el edificio central. El problema es del personal.*

7. ¿Es cierto que el 70% de las veces no se leen las comunicaciones que son enviadas vía Outlook?

*Eso hasta el año anterior era lo estándar, pero de acuerdo a las instrucciones dadas, leer el correo es una tarea de Comunicación exigida por la Dirección. Es cuestión de tiempo.*

8. ¿Qué autocrítica podría efectuar a las comunicaciones que desde esta Coordinación se emiten?

*Por lo menos desde la parte administrativa enviamos las comunicaciones vía fax, luego enviamos con nuestro personal el original con copia, sucede que en ocasiones no recibe la persona a quien va dirigido la Comunicación, es allí cuando suceden los extravíos, los*

*problemas, y las demoras, pues existe un recibido firmado, y un receptor que no conoce el comunicado.*

9. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones horizontales dentro de la Instituciones?

*Nuestras imperfecciones comunicativas se presentan a nivel general, y muchas veces se tiene la impresión de que si se desea que las cosas salgan bien, hay que realizarlas personalmente.*

10. ¿Considera que el personal tiene bien asumida la visión y misión institucional?

*Todos sabemos cual es la misión. Pero me atrevería decir que se ha perdido la idea de la visión. Por diversos factores se va perdiendo hasta la mística de servicio social, deberíamos recuperar esa mística.*

*Puede ser, creo yo, que mucho personal lleva muchos años trabajando en el mismo rol, lo que afecta a mantener la perspectiva, la motivación.*

11. ¿Ha sido socializado el plan estratégico institucional elaborado por y para el INNFA en el año en curso?

*Volvemos al problema de Comunicación. Ese modelo debería ser socializado a todo el equipo técnico porque todos tributamos a la institución y al alcance de los objetivos, es necesario que todo el personal sepa hasta donde quiere llegar la institución, pero ese plan no es conocido por todos.*

12. ¿Cómo calificaría el sentido de pertenencia del elemento humano para con la institución?

*Es baja, pero estoy seguro que si motivamos al personal las cosas cambian, no solamente capacitarla, sino también tocar la parte humana, que está muy olvidada, ese para mí, es el camino.*

13. ¿Quién debería asumir esos procesos que indica: Recursos Humanos, o Comunicación?

*Recursos Humanos, aunque para eso debemos fortalecer esa área para que pueda asumir ese reto.*

*Debemos trabajar la parte humana, para que el personal se sienta bien, que su opinión sea valorada, que su trabajo incentivado, solo así llegaremos a implicar al trabajador con la institución.*

14. ¿Se podría delegar esa responsabilidad a una Subdirección de Comunicaciones Integrales?

*No se trata de quien la suma, para mí, la unidad a formar es lo importante, llámese como se llame, pero que atienda lo que en el INNFA está olvidado, y de allí se deriva los problemas de Comunicación que tenemos, que no solamente es escrito; es personal, es interpersonal, etc.*

15. ¿Quiénes deberían coordinar esa área de gerencia de comunicaciones?

*Gente nueva, completamente preparada, asesorada por nuestro personal, debemos dejar de hacer “solo nuestro trabajo”, debemos avanzar más.*

16. ¿Cuál es su visión del INNFA en el 2015?

*Debemos cambiar cosas para que ese futuro sea positivo. Últimamente hemos tenido problemas comunicativos que nos han afectado, y debemos darle solución.*

Entrevista a responsable del Área de Desarrollo Infantil (ADI). Fecha: 09.08.12.

1. ¿Cuáles son los ejes estratégicos y los lineamientos de acción del área que usted dirige?

*Con la sociedad en conjunto se definió una misión que es el gran eje: ofrecer al país un modelo de desarrollo infantil, en el ámbito de la protección integral, a niños(as) de cero a seis años.*

*Este modelo pretendemos que sea de aplicación universal, construido desde la gestión local con la participación de la familia, la comunidad, y la corresponsabilidad del Estado.*

2. ¿Qué factores inciden para que el ADI sea el área más reconocida por los públicos externos?

*Tiene que ver con el tiempo que el instituto le ha dedicado a desarrollo infantil, con la inversión.*

*El INNFA, desde 1989 se plantea un modelo de gestión a partir de programas, uno de ellos fue el Programa de Desarrollo Infantil (con el nuevo modelo de gestión del 2000 pasó a ser área), es decir, antes de 1989 el INFA trabajaba con proyectos, e intercambios institucionales, pero no con programas. A partir que se forman esos programas, desarrollo infantil se convierte en una prioridad política, de inversiones, social. Además este programa atrajo a mucho personal del INNFA, pues trata de la edad más importante de un ser humano, de cero a seis años donde deben desarrollarse de la mejor manera posible.*



3. ¿Cuántos centros de atención tienen en la ciudad?

*Dos propios, y otros coordinados con la misma comunidad, o con otros organismos.*

*En 1989, cuando se crea el programa, ahora área, se creó veinticinco centros en todo el país. No son centros modelos, pero hemos ido avanzando, pues la idea es involucrar a las comunidades y familias.*

4. La visión del INNFA es desarrollar la coparticipación con el Estado, la comunidad, y la familia ¿Cómo marcha ese proceso en el ADI?

*Va adelante pero la corresponsabilidad de la familia y la comunidad debe ser en términos de vigilar e involucrarse en los procesos que involucren a los niños(as) para desarrollar una nueva cultura ciudadana de protección, además de fortalecerse como organizaciones comunitarias.*

5. El ADI atiende a niños(as) hasta los seis años ¿El INNFA como institución tiene respuestas para que esos procesos no sufran una ruptura a partir de los seis años?

*El INNFA ha hecho un avance de definición de políticas que hablan de protección integral, es decir los menores no pueden quedar abandonados. Lo que nos toca como INNFA es bajar esas políticas a las prácticas.*

6. ¿Aún cuando uno de los modelos institucionales sería dejar de ser una institución ejecutora de servicios, y ser una institución proveedora de recursos?

*Eso son especulaciones. Hay compañeros que han envejecido y están olvidándose de los niños(as) y adolescentes.*

7. ¿Están preparadas las comunidades para asumir la responsabilidad de ser el brazo ejecutor de los servicios, tal como indicaría el modelo de institución proveedora?

*No. Y no es porque no quieran sino porque aún no es el momento de entregarles tan alta responsabilidad. Ha existido mucho desperdicio de los recursos en lo social: construcciones de elefantes blancos, interminables consultorías, y aparentemente eso ha llegado “en nombre y para las familias”, es hora de modificar, y abrir varios caminos en la inversión social.*

8. ¿Qué tan bueno es el nivel de Comunicación del ADI, con las otras áreas: APE, ATE?

*Digamos que es institucionalmente necesario, y eso es poco.*

9. ¿Considera que las políticas y estrategias que tiene el INNFA son ejecutadas en sus espacios de acción, o se modifican según los sectores?

*Sí, pero es indudable que se necesita más intervención de los sectores a la hora de determinar planes, políticas, y objetivos a seguir. En la medida que se construyan juntos tendremos más éxito en nuestra misión.*

10. ¿Considera que existen problemas de implementación (redes, canales, flujos) de Comunicación Interna en el INNFA?

*Como instituto existe una política de Comunicación, pero esa política no ha “bajado”, no ha sido asumida.*

11. ¿Se ha ido desarrollando una sólida cultura organizacional en cada uno de los funcionarios del INNFA, y específicamente en el área que usted dirige?

*Considero que sí, sobre todo en nuestra área, que llegó a ser un “mini-innfa”, aunque eso fue un error pues estábamos desconectados de las demás áreas, con sus problemas pero sí existe una cultura organizacional, que además es dinámica.*

12. ¿Qué autocrítica comunicacional haría al área que usted dirige?

*Que por la falta de implementar esquemas de retroalimentación habíamos bajado los brazos, pero los estamos subiendo.*

13. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en Comunicación que tiene el INNFA?

*Aún tenemos un prestigio ganado en el país, y creo que no estamos conscientes de eso, a pesar de la inestabilidad directiva, a pesar de los recortes presupuestarios, la UTD, siempre tiene logros que importar.*

*La debilidad es que existe una marcada división interna impresionante, que se acentúa cada vez más, y la división no es física, es una división en el mundo de las ideas, de los saberes, de los sentires.*

14. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Una organización matriz de un compendio de organizaciones de servicio social, que contribuyan a la construcción de un capital social, un capital humano orientado al desarrollo del país, y conectados a la región latinoamericana con vínculos muy concretos.*

1. ¿Cuáles son los objetivos, las políticas y las estrategias de esta oficina?

*Brindar una atención interdisciplinaria a los niños (as), adolescentes maltratados, dentro de lo que es la psicología: maltrato físico, abuso sexual, y negligencia extrema.*

2. ¿Cuántos casos atienden al día?

*El promedio es de cuatro casos diarios.*

3. ¿Cómo se abordan los casos?

*Está dado por una atención interdisciplinaria. Comienza con la trabajadora social responsable del día, con una ficha elaborada recoge la información que el denunciante o la persona que nos trae el reporte nos indica: nombres, antecedentes, etc. Existen casos de crisis familiar, lo que hace que este primer paso se diluya un poco hasta tranquilizar a los actores.*

*Luego se orienta, asesora y canaliza el caso a los cánones correspondientes, algunas ocasiones a otras instituciones si el caso no puede ser atendido aquí.*

*Paso siguiente es la investigación, la convalidación y el diagnóstico, se lo hace por departamentos. Trabajo social realiza las investigaciones que se desarrollan mediante entrevistas, visitas al entorno social del menor, ya sea la escuela, el vecindario, su hogar. Esto va a la par del diagnóstico-evaluación que el menor recibe. Psicología es la única encargada de entrevistar al menor.*

*El siguiente paso es el diagnóstico interdisciplinario, convalidamos la investigación. Seguimos con un plan de acción va en relación con las actividades que se van a cumplir con los menores y sus familias, esas construcciones son un consenso colectivo donde participan también las familias.*

*El último paso es el seguimiento social, interdisciplinario donde se monitorea el fiel cumplimiento de los acuerdos establecidos en el paso anterior.*

*Nuestro equipo cuenta con tres trabajadoras sociales, dos psicólogas y un abogado.*

4. ¿Existen desfases o deserciones en ese proceso?

*Eso va dado al grado de colaboración de las familias.*

5. ¿Con qué área del INNFA esta oficina está más comunicada?

*Básicamente somos el único espacio que da este tipo de servicio en la institución. Nosotros contactamos o coordinamos cuando ya ofertamos una atención integral, es decir, brindarle uno de los servicios que oferta la institución, si es un menor de seis años el Área de Desarrollo Infantil, si es un menor trabajador el Área de Protección Especial, si requiere ayuda médica el Área de Atención Emergente. Así que nos comunicamos con todas las áreas.*

6. ¿Esta Oficina de Maltrato Infantil está adscrita a una de las tres áreas del INNFA, o es un área propia?

*Nosotros pertenecemos al subproceso de protección especial. Tenemos la modalidad de atención al maltrato infantil, y oficina de niños(as) desaparecidos dentro de la coordinación norte.*

7. ¿Sólo en la coordinación norte?

*Como equipo no lo entendemos, pero son políticas institucionales. Aún así atendemos toda la ciudad y su periferia.*

8. ¿Cómo califica el estado de las comunicaciones internas en el INNFA?

*Que a veces respetamos en demasía los flujos y canales formales de Comunicación, es decir, la cadena de mando rígida. En todo caso el flujo comunicacional tiene otros inconvenientes que se deben mejorar.*

9. ¿Considera que los mensajes de tarea, mantenimiento y técnicos llegan con eficacia a todos los estamentos de la institución?

*A veces los mensajes sí se quedan en el camino, es decir, pierden rapidez y efectividad, con lo que se obstaculiza el trabajo, y nos apura a todos.*

10. ¿Se corresponden las comunicaciones internas (en su entera complejidad) con la posicionada imagen externa que tiene el INNFA?

*Hay diferencias al interior que están marcando nuestra imagen externa.*

11. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*Debemos seguir delimitando nuestro accionar para poder brindar cada vez un mejor servicio.*

12. ¿La dinámica institucional otorga tiempo para la reflexión, sistematización, y reformulación de las metodologías de intervención?

*Si perjudica a la hora de analizar los casos, esos espacios son interrumpidos por la dinámica misma.*

13. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015, cuando cumpla cincuenta años de vida institucional?

*Como una institución que realiza transferencias metodológicas para que otras instituciones apoyen este trabajo, debemos ir categorizando como institución de otro tipo, de alto nivel gerencial, y otorgando recursos.*

Entrevista a Asesor de la Subdirección Jurídica. Fecha: 15.08.12.

1. ¿Cuáles son las metas, políticas y objetivos de esta Subdirección Jurídica?

*Es observar, ver, tratar todos los problemas o requerimientos legales que tengan que ver con la institución.*

2. ¿Con qué áreas o subdirecciones tienen más comunicación?

*Con todos los estamentos, pero en especial con: administración, planificación, financiero.*

3. ¿Qué importancia le da a la Comunicación como vector que coordina las actividades entre las áreas de la institución para la consecución de objetivos?

*La Comunicación es un ente trascendental en todas las áreas, y por supuesto en lo legal, pues la Comunicación debe ser quien dirija y caracterice los objetivos, que sirve para que todos conozcamos lo que quiere la institución.*

4. ¿Sería válida la clasificación de la Comunicación, en Interna y Externa, en una empresa como el INNFA?

*Lógico, porque con eso tendríamos más claridad para el tratamiento de los asuntos que nos conlleva, y así atender a cada aspecto de la Comunicación de mejor manera. Eso sería válido a todas las áreas, incluida la legal.*

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del INNFA?

*El conocimiento de los problemas, en todas las áreas conocemos los problemas, otra fortaleza es que todas las áreas se involucran en el quehacer institucional.*

*Las debilidades pasan más por las actitudes de determinadas personas de cumplir lo mínimo requerido y no hacer más.*

6. ¿En qué estado se encuentran las comunicaciones internas del INNFA?

*Nos falta bastante en ese sentido, no funcionan. Se deben ejecutar mayores programas de acción para fortalecer las comunicaciones. La Comunicación no es rápida ni efectiva.*

7. ¿Existen las metodologías para perfeccionar las comunicaciones, o están por diseñar?

*Ahora hay una serie de reingenierías que se quieren aplicar.*

8. ¿Cómo calificaría las comunicaciones dentro de esta área jurídica?

*Existe poca Comunicación, nos toca buscar el fondo y la forma para poder defender, para poder actuar, no queda otra.*

9. ¿Cuál es su visión del INNFA para el 2015?

*Una gran institución que presta ayuda, y con proyección internacional.*

Entrevista a Responsable de Área de la Coordinación Local Norte. TS. Fecha: 01.08.12.

1. ¿Cuáles son los principales objetivos y planes que tiene esta Coordinación?

*Llevar la gerencia social al sector norte, con un equipo técnico, un equipo de campo trabajando las áreas que se corresponden a los proyectos de la empresa y a los subprocesos de nuestras tres áreas, el subproceso de desarrollo infantil, el subproceso de atención especial, el subproceso de atención emergente, que responden a las áreas:*

- Área de Desarrollo Infantil (A.D.I.).
- Área de Atención Especial (A.P.E.).
- Área de Atención Emergente (A.A.E.).

2. ¿Podría cifrar las familias intervenidas en esta Coordinación?

*7.000 Familias, 5.000 Niños/as.*

3. ¿Considera muy diversos los ejes estratégicos que atiende el INNFA? ¿No son excesivos?

*Los ejes donde intervenimos están basados en la infancia, en sus derechos, partiendo de las necesidades de esa población.*

4. ¿Considera que hay un equilibrio entre las fortalezas y debilidades comunicativas de cada una de las áreas del INNFA?

*El Área que más se ha destacado es visiblemente el A.D.I., aunque habría que fortalecer, dentro de esa área, la salud.*

5. ¿Ha sido alguna vez un obstáculo para las comunicaciones los mandos y jerarquías de los funcionarios del INNFA?

*Por los cambios políticos y administrativos, se han paralizado ciertos procesos pero hemos ido salvaguardándonos con el plan anual en donde constan los delineamientos a seguir.*

6. ¿Cuál es la principal debilidad de Comunicación del INNFA?

*Que tanto el emisor como el receptor no están funcionando bien, pues las comunicaciones sufren atrasos considerables.*

7. ¿Cuál es la principal fortaleza comunicativa del INNFA?

*El conocimiento y coordinación de los objetivos a cumplir.*

8. ¿Existen reuniones permanentes con las demás Coordinaciones? ¿Qué temáticas se tratan?

*Una vez al mes, revisamos el plan de actividades, evaluamos, proponemos, etc.*

9. ¿Cómo se podrían resolver los atrasos en las comunicaciones de tarea que llegan de las distintas áreas del INNFA?

*Deben ser usadas las vías del Outlook, y sobre todo dar más plazos en la entrega de las tareas asignadas.*

10. ¿Es verdad que el 70% de las veces no se leen las comunicaciones que son enviadas vía Outlook?

*Es porque el personal está trabajando en los sectores por lo que no pueden ser asumidas, se reciben en días siguientes lo que provoca que no se tenga tiempo en cumplir las tareas que indican los superiores.*

## **7.5. ANEXO N° 5**

### **7.5.1. PUNTOS DE PARTIDA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **Introducción**

*[...] “El momento que gestionemos la Comunicación en el INNFA todo lo demás va a fluir. Van a denotarse capacidades, van a denotarse resultados, va a ser visible la capacidad de la institución y de las personas que en el INNFA laboran”.*<sup>95</sup>

*[...] La Gestión de la Comunicación Interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa”.*<sup>96</sup>

*[...] “El modelo de Comunicación interno debe atender al público interno, mantener alto el nivel de motivación, mantener óptimo el nivel operativo de ordenanzas y mandatos institucionales. La Comunicación Interna sea importante para sostener procesos”.*<sup>97</sup>

*[...] “Una estrategia de Comunicación Interna nos vendría bien, para identificarnos, para ser más sólidos”.*<sup>98</sup>

Luego de realizada la investigación conforme el ordenamiento lógico establecido, logrando con ello el pleno conocimiento y caracterización de problemas de Comunicación Interna, establecemos como objetivo complementario este modelo de propuesta que se basa como línea medular en la optimización de recursos humanos y materiales con los que cuenta el Instituto Nacional del Niño y la Familia.

La Comunicación Interna del INNFA debe ser gestionada por un equipo multidisciplinario y de especialistas que logren posicionar a la Comunicación como vector de desarrollo, conocimiento e identificación empleado -empresa. En el corto tiempo de esta investigación se vivieron muchos cambios que no aportan a la estabilidad estructural-institucional que debe tener cualquier organización.

---

95. Directora INNFA.

96. Ob Cit.

97. Técnico de Área del INNFA.

98. Responsable de Área de Atención Emergente.



Si el personal ve esas deficiencias comunicativas e institucionales, el rol de los altos ejecutivos no debe escudarse en que existen procedimientos y manuales para el perfeccionamiento de esos problemas, sino construir nuevos espacios de formación de procedimientos, acordes con la compleja naturaleza de la institución.

#### **Primeros pasos hacia la estructura de una Dirección:**

- El INNFA requiere la gerencia de su Comunicación Interna desde una perspectiva sistémica, integral, y multidisciplinaria.
- Es vital, al menos por un tiempo, la clasificación de las Comunicaciones, pues La Subdirección de Comunicación Social se encarga, y bien, de las comunicaciones externas, pero no hay una orientación desde la dirección para que articule y conforme procesos que vayan orientados a gestionar las comunicaciones internas.
- El INNFA requiere una reestructura en los canales existentes pues si bien estos son usados y reconocidos se pierden en la vaguedad y en la repetición de tipo.

#### **Flujos a fortalecer:**

- Comunicaciones ascendentes.

Las redes que se proponen lo deben conformar tres personas por áreas, seleccionadas aleatoriamente, y que serán las encargadas de una hora, y una vez por semana, conducir las informaciones ascendentes de tipo técnico, inquietudes, humanos, etc.

- Comunicaciones descendentes.

La Subdirección de Comunicación necesita refuerzos teóricos para la posible delegación de estas funciones de clasificar las comunicaciones.

#### **Canales a fortalecer:**

Dirección Territorial debe hacer uso, en la medida de lo posible de una política de “día a la semana de puertas abiertas” donde se recabarán exclusivamente inquietudes, dudas, y precisiones sobre roles, mandatos, comunicaciones, que no hallan quedado claros. Este canal deberá ser monitoreado, planificado y desarrollado por el equipo de Comunicación que lo planteamos de la siguiente forma.

## **Dirección de comunicaciones INNFA**

### Objetivo

- A partir del trabajo mancomunado y articulado de especialistas en las esferas de estudio de la Comunicación Interna lograr un estudio integral y permanente de las variables que afectan a la institución partiendo de esta investigación como línea de partida.

### Visión

- Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación General, logrando que este regule, planifique y organice cuanto signifique relaciones y comunicaciones de la institución con sus públicos internos y externos. Plan Estratégico de Comunicación General que responderá a los objetivos institucionales a la vez que garantizará el abordaje de la Comunicación como una actividad en el sistema de carácter polisémico, integral, sinérgico, y meta disciplinar.

## **Funcionarios de la Dirección de comunicaciones**

Estructurada a partir del personal con el que ya cuenta la institución, y como ya fue señalado, cuentan con la capacidad teórica metodológica por ser especialistas en las ciencias que auxilian a la Comunicación Institucional. Esta Dirección será presidida por la misma figura de la Dirección Local de la UTD.

### **Funciones integrales de la Dirección:**

- Coordinación de Investigaciones teniendo como objetivo el estudio, análisis y diagnóstico del estado de la Comunicación Interna y Externa del INNFA así como de su imagen corporativa.
- Estudio y caracterización de conflictos y desavenencias de la Institución con sus públicos, articulando respuestas rápidas y oportunas en base a espacios de consenso y diálogo.
- Cuidado y fortalecimiento de la cultura corporativa, vigilando que las normas, valores, ritos y otros signos de la institución permanezcan en armonía con los mismos valores de su público interno.
- Medir, a través de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, la satisfacción laboral y el clima interno, potenciando y desarrollando marcos de interrelación y sistematización de resultados obtenidos por cada uno de los actores de la institución fortaleciendo la cohesión, forjando la mística, y provocando el diálogo.

- Permanente perfeccionamiento de los canales de Comunicación, coordinando su correcto uso y utilización, así como también el cuidado de las normas establecidas para el funcionamiento de las demás formas de implementación de la Comunicación.
- Estructurar en cada área de la institución redes (formales y mixtas) que permitan una atención eficaz e inmediata de requerimientos del público interno sobre tópicos de todo tipo, debido al carácter polisémico de la Comunicación Institucional.
- Capacitación permanente en las distintas y recientes leyes y teorías de la Comunicación Institucional que se vayan desarrollando y que estarán coordinadas por un especialista contratado para tales fines.