

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de: PSICÓLOGO

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DESDE
NOVIEMBRE DEL 2015 HASTA JULIO DEL 2016.**

AUTOR:

DIEGO IGNACIO BENITEZ CAMINO

TUTORA:

CATYA XIMENA TORRES CORDERO

Quito, Febrero de 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Diego Ignacio Benítez Camino con documento de identificación N° 172072996-9, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: “Diseño e implementación del proceso de comunicación organizacional dentro de la dirección nacional de la gestión de talento humano del instituto ecuatoriano de seguridad social, en el periodo comprendido desde noviembre del 2015 hasta julio del 2016.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Diego Ignacio Benítez Camino

Cédula: 1720729969

Fecha: 20 de febrero de 2018

Carta de Coautoría

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación realizado por el Sr. Diego Benítez con la CI. CI.1720729969, con tema *Diseño e implementación del proceso de comunicación organizacional dentro de la Dirección Nacional de la Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el periodo comprendido desde noviembre del 2015 hasta julio del 2016* obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2018



Mgst. Catya Ximena Torres Cordero

1712628625



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Quito, 02 de enero de 2018

Phd. Paz Guarderas Albuja
Directora de la Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana- Sede Quito

Presente

De mi consideración.-

Reciba un cordial saludo de quienes formamos parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social – IEES.

Por medio de la presente me dirijo a usted con el propósito de poner a su consideración que el Señor Diego Benítez Camino Ignacio, portadora de la cédula de ciudadanía N° 172072996-9, egresado de la carrera de Psicología Mención Laboral y Organizacional, el cual desarrolló y sistematizó el proyecto "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DESDE NOVIEMBRE DEL 2015 HASTA JULIO DEL 2016.", por lo tanto autorizo la publicación de la información realizada dentro del Proyecto de Investigación en la Institución.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Lic. Mendoza Alvaro Rodrigo Eduardo
Subdirector Nacional de Gestión de Talento Humano
IESS



Dedicatoria

“La vida es un constante aprendizaje para someternos a constantes renunciaciones, al fracaso continuado de nuestras pretensiones de nuestras esperanzas, de nuestras facultades, de nuestra felicidad” Henri-Frederic Amiel.

Este trabajo de titulación va dedicado a mi Familia, a mis padres Diego y Nora por el apoyo continuo en todo el camino por alcanzar la primera meta de muchas, culminar los estudios, para ellos este proyecto por ponerle el granito de arena que necesitaba este proyecto, a mis hermanos Marines y Matías, por ayudarme y darme el apoyo para llegar al fin de un ciclo.

A las personas que han pasado por mi vida de forma corta, larga y han sabido permanecer en ella, a todos aquellos se los dedico este proyecto.

A mis amigos todos y cada uno por ayudarme en la elaboración del proyecto Padre, Casado, Tugo, y al Enano que le pusieron las ganas y las energías para terminar este proyecto.

“Miras al cielo y vez a un queso iluminar, que es un satélite dirán te quedas ciego pero igual hay que seguir la otra opción sería morir” Guardarraya-Abres los Ojos

Agradecimiento

Un total y sincero agradecimiento a mi tutora Catya Ximena Torres Cordero, por el respaldo, los jalones de oreja, la paciencia y el constante apoyo para poder realizar este proyecto de titulación, sin su apoyo este trabajo no se vería terminado, para mi tutora un total y merecido agradecimiento.

Al honorable Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por permitirme realizar las practicas pre profesionales y utilizar la información para el desarrollo del proyecto.

A mis padres Diego y Nora por el apoyo que siempre recibí por parte de ellos, a mis Hermanos Marines y Matías que me ayudaron en el desarrollo de este proyecto.

Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Primera parte | 3 |
| Datos informativos del proyecto | 3 |
| 1. Objetivo de la sistematización | 7 |
| 2. Eje de la sistematización | 8 |
| 3. Objeto de la sistematización..... | 9 |
| 4. Metodología de la sistematización | 10 |
| 5. Preguntas clave..... | 13 |
| 6. Organización y procesamiento de la información..... | 13 |
| 7. Análisis de la información | 19 |
| Segunda parte | 23 |
| 1. Justificación..... | 23 |
| 2. Caracterización de los beneficiarios..... | 25 |
| 3. Interpretación | 27 |
| 4. Principales logros de aprendizaje..... | 46 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones | 49 |
| Lista de Referencias..... | 51 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Información del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social | 6 |
| Tabla 2 Matriz de Encuesta..... | 15 |
| Tabla 3 Matriz de Dimensiones | 17 |
| Tabla 4 Factores de Clima Laboral | 37 |
| Tabla 5 Matriz de Dimensiones | 41 |

Índice de Figuras

| | |
|---|--------------------------------------|
| Figura 1 Localización..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 2 Comunicación Clásica-Lineal..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 3 Comunicación Descendente | 29 |
| Figura 4 Matriz Sociocultural | 35 |

Índice de Anexos

| | |
|---------------|----|
| Anexo 1 | 54 |
| Anexo 2 | 54 |
| Anexo 3 | 55 |

Resumen

El proyecto de titulación hace referencia al diseño de un plan de comunicación organizacional interna de manera participativa dentro de la Dirección Nacional de la Gestión de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El objetivo principal del proyecto fue diseñar un proceso de comunicación estratégico en las áreas de nómina, contratos, nombramientos y gestión documental, que sobrepasen al paradigma clásico de la comunicación, para mejorar la comunicación interna dentro de estas áreas y posteriormente en toda la institución, implementando espacios de participación de los colaboradores de cada una de las áreas descritas. A partir del estudio realizado por medio del diagnóstico, se planteó el desarrollo de una comunicación estratégica, donde los colaboradores toman protagonismo para cambiar el proceso de comunicación, ya que se pone de relieve su participación y la importancia de la valoración del capital humano así como su nivel de involucramiento. Para el proceso de planificación de la comunicación organizacional interna de manera participativa, se toma como referente teórico a Sandra Massoni y cómo principales dimensiones para la relectura del mismo las siguientes: socioculturales, interaccional e ideológico, las mis más que nos permiten aprendizajes relativos al proceso ejecutado, especialmente en el ámbito del manejo de las subjetividades. Finalmente se hacen ajustes que permiten dejar una propuesta negociada con el nivel político para su ejecución.

Palabras clave: comunicación estratégica, participación, dimensión sociocultural, dimensión interaccional y dimensión ideológica.

Abstract

The titling project refers to the design of an Organizational Internal Communication plan in a participatory manner within the National Direction of Human Talent Management in the Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

The main objective of the project was to design a process of strategic communication in the areas of payroll, contracts, appointments and documentary management that surpass the classic paradigm of communication, to improve internal communication within these areas described.

Based on the study carried out through the diagnosis, the development of a strategic communication was proposed, where the collaborators take the lead to change the communication process, since their participation is highlighted and the importance of the valuation of human capital as their level of involvement.

For the planning process of Organizational Internal Communication in a participatory manner, Sandra Massoni is taken as a theoretical reference, and as main dimensions for the rereading of the same: sociocultural, interactional and ideological the same that allow us to learn about the process performed , especially in the field of the management of subjectivities. Finally adjustments are made that allow to leave a negotiated proposal with the political level for its execution.

Key words: strategic communication, participation, sociocultural dimension, interaction dimension and ideological dimension.

Introducción

El proceso de comunicación estratégico permite visualizar a la comunicación en toda la complejidad que conlleva, ya que permite conocer varias dimensiones que posee la comunicación y cómo estos diferentes factores intervienen en el desarrollo de la misma. Una comunicación estratégica garantiza la participación de todos los colaboradores al desarrollar el proceso de planificación y no solo se limita a la parte de transmitir de información como en modelos clásicos, plantear un nuevo paradigma permite conocer los nuevos dinamismos que posee la comunicación. La sistematización se llevó a cabo con la participación de cuatro áreas: nómina, contratos, nombramientos y gestión documental donde se realizó encuestas para poder visualizar los problemas que existían dentro del proceso de comunicación e identificar las posibles soluciones que se pueden aplicar, es así que se procedió al análisis de los datos obtenidos en la encuesta y cómo por medio de la aplicación de la teoría de Sandra Massoni se pueden establecer normas que transformen el proceso de comunicación lineal en un proceso de comunicación participativo. Las limitaciones que se evidenciaron a lo largo del desarrollo de la sistematización fueron la falta de apertura para el desarrollo del plan de comunicación participativo, por parte de los jefes de algunas áreas donde los cambios sugeridos quedaron en el discurso y no pasaron a la parte reflexiva y práctica.

La investigación de esta problemática se realizó con el interés de conocer cómo el plantear un nuevo modelo de comunicación dentro de la institución puede mejorar la dinámica de comunicación que existe entre los niveles jerárquicos y los colaboradores; lo

cual permitirá mejorar el vínculo por parte de los colaboradores con la institución, y al mejorar este vínculo se reflejará en el factor psicosocial cómo es la motivación para optimizar las actividades que realiza cada colaborador, además se hace un contraste del antes y después del proceso de comunicación al mantener un dinamismo clásico de comunicación limitado y enfocado únicamente a la transferencia de información, mientras que el después se enfoca en cómo al implementar un modelo de comunicación participativo basado en la teoría de Sandra Massoni (2011) establece que la comunicación va más allá de transmitir información y se enfoca en tres dimensiones (ideológica, sociocultural e interacción), las cuales amplían el concepto de comunicación dándole participación a estas dimensiones para construir un proceso de comunicación más dinámico y participativo.

Primera parte.

Datos informativos del proyecto

a) **Nombre del proyecto**

Diseño e implementación del proceso de comunicación organizacional dentro de la Dirección Nacional de la Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el periodo comprendido desde noviembre del 2015 hasta julio del 2016.

b) **Nombre de la entidad ejecutora**

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en las áreas de Nómina, Contratos, Nombramientos y Gestión Documental de la ciudad de Quito.

c) **Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)**

El tema que se aborda en este proceso es la comunicación organizacional: dentro de ella la comunicación estratégica y la comunicación interna en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano (SNGTH).

Se considera cómo comunicación organizacional en este contexto a:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Collado, 1991, pág. 114).

Donde expresa que la comunicación organizacional agiliza el flujo de mensajes entre miembros de la organización; y pueden incidir en opiniones aptitudes y conductas de los

públicos internos y externos, que al desarrollarse dentro de la institución puede facilitar el predominio de lineamientos en las aptitudes, criterios y conductas de los colaboradores con la institución, y esto se vea reflejado en la relación que pueda llegar a tener el público interno (colaboradores), con el público externo (usuario), esto puede contribuir a mejorar la imagen de la institución y que los colaboradores puedan mejorar su desempeño, este concepto se relaciona con el concepto de comunicación estratégica en el que se señala que:

La comunicación estratégica se ofrece cómo una teoría que aborda el encuentro sociocultural, comprensivo y aplicable de modo general. Con métodos y técnicas propias examina con criterios de cientificidad a la multiplicidad de lo comunicacional cómo auto dispositivo colectivo y propicia procesos de cambio social conversacional. (Massoni, 2009, pág. 137).

A partir de los conceptos mencionados anteriormente se puede entender cómo la comunicación estratégica hace mirar que el proceso de comunicación es un fenómeno complejo que permite se mejore el vínculo intersubjetivo, en la institución, ya que se enfoca en un proceso global donde deja entrevisto que la idea clásica de una comunicación limitada a la transmisión de información, va perdiendo fuerza en las organizaciones actuales, ya que permite entender a la comunicación cómo un fenómeno totalitario que no se limita a transmitir mensajes sino también se encarga de comprender y entender la influencia que puede llegar a tener el emisor y receptor en el proceso de comunicación, cómo puede existir influencia en el mensaje para cambiar una opinión, actitudes de los

empleados e inclusive conocer por qué las barreras que se generan en el proceso de comunicación afectan al mensaje parcial o total.

Al ser tan complejo el fenómeno de comunicación se hace imprescindible delimitar el proceso al de comunicación interna que según Francisca Morales Serrano: “conciernen a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados.”, (Serrano, 2007, pág. 51). Desde este concepto se comprende que la comunicación interna hace posible una integración e implicación de los colaboradores con su empresa, lo cual incrementa la motivación y productividad, facultando una optimización de todos los recursos de la empresa.

Es así que se hará un miramiento de la comunicación interna desde la propuesta de comunicación estratégica, para lo concerniente a comunicación organizacional. Cabe recalcar que la comunicación dentro de las organizaciones tiene vital trascendencia en la percepción que los colaboradores pueden tener de la organización, ya que estas temáticas se relacionan, debido a que la comunicación interpersonal influye sobre las percepciones que tienen los unos de otros y de las situaciones por las cuales puede pasar la institución y esto desencadena en un factor importante cómo es la motivación.

d) **Localización: áreas**

Tabla 1

Información del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

| INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS) | | |
|---|--|----------------------------|
| UBICACIÓN | | |
| PROVINCIA | Pichincha | |
| CANTÓN | Quito | |
| PARROQUIA | Santa Prisca | |
| BARRIO | El Ejido | |
| CALLES | Av. 10 de Agosto y Bogotá Edificio Matriz 5to Piso | |
| ÁREAS INVOLUCRADAS | Nómina, Contratos, Nombramientos y la Subdirección de Gestión Documental | |
| REFERENCIA | Junto a la parada “El Ejido” del Trole Bus | |
| TELÉFONO | 022522850 | PBX 022543242 Ext: 130-133 |
| WEB | www.iess.gob.ec | |

Nota: Información y datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tomado de www.iess.gob.ec.

Mapa de ubicación IESS

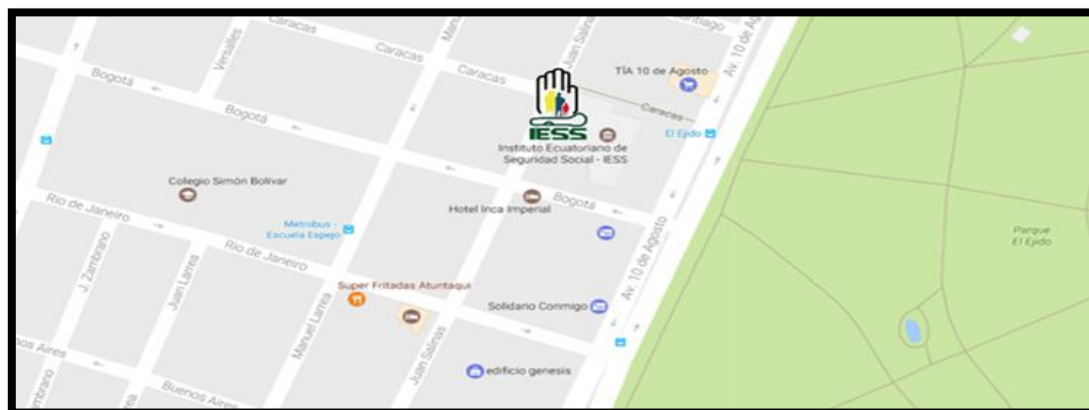


Figura 1 Localización del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Elaborado por: Google Maps

1. Objetivo de la sistematización

Según Oscar Jara (2016):

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (Jara, 2016, pág. 17).

Al considerar lo que antes mencionamos la sistematización del proyecto está enfocada en recuperar la experiencia de planificación participativa del proceso de comunicación organizacional a partir de los conceptos planteados por Sandra Massoni (2014) relativos a comunicación estratégica, y cómo estos conceptos logran beneficiar a la institución, ya que genera un nuevo paradigma de comunicación donde queda de lado el concepto de comunicación clásica el cual se limita solo a la transmisión de información.

Objetivos específicos de la sistematización

- Recuperar y recopilar datos adquiridos a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Validar los datos recopilados sobre la ejecución del proyecto.
- Analizar la información proporcionada por los actores del proceso de planificación participativa y su impacto en la comunicación organizacional.
- Contrastar con la propuesta de Sandra Massoni (2011) acerca de comunicación organizacional.

2. Eje de la sistematización

La sistematización del proyecto se hace considerando cómo eje el proceso de comunicación participativa en el Área de Nómina, Contratos, Nombramientos y Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Quito, que ha surgido a raíz de la construcción de un Plan de comunicación, así se considera que:

La comunicación participativa es un modelo de mejora basado en aprovechar el canal ascendente por parte de los colaboradores hacia los directores, ya que se aprovecha la creatividad y la innovación presente en todos los niveles de la institución, en evaluar, facilitar y promover las iniciativas de mejora. (Perez, 2006, pág. 1).

El desarrollo de un plan de comunicación participativo genera una gestión que involucra a los colaboradores a través identificar variables que están dentro del proceso de comunicación organizacional y que pueden afectar a la comunicación interna cómo las que se describen a continuación:

- Dimensión ideológica: Corresponde a los discursos ideológicos, describen los mecanismos y dispositivos de alineación y manipulación, lo cual permite una reproducción ideológica.
- Dimensión sociocultural: Comunicación cómo articulación social, es la puesta en común de los actores sociales y colectivos.

- Dimensión interaccional: Proceso comunicacional de interacción con otros. Aporta a la apropiación al empoderamiento. (Perez, 2006, pág. 6).
- Las tres dimensiones serán consideradas como variables en torno a las que se ubican los resultados obtenidos durante la intervención para su posterior análisis.

3. Objeto de la sistematización

Para el proceso del plan de comunicación participativo se desarrollaron actividades con colaboradores, las cuales ayudaron al despliegue del plan, además permitió la recopilación de información de un antes y un después que comenzó el proceso de comunicación participativo, es así que las actividades donde existió participación por parte de los colaboradores se ve reflejada en:

- Diagnóstico permitió un estudio previo al proyecto el cual permitió una recopilación de información, ordenamiento, interpretación y obtención de conclusiones.
- Documento de proyecto de planificación participativa del proceso de comunicación organizacional.
- Encuesta previa realizada en cuatro áreas distintas del instituto (nómina, contratación, nombramientos, y con los directores de Talento Humano y Gestión Documenta), se pudo obtener información de cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación dentro de las áreas relacionadas y en el Instituto.
- Memorias de talleres.

- Estas actividades se vieron complementadas con otras actividades de control las cuales en forma conjunta permitieron el desarrollo del plan:
- Modificación del cronograma en base a las sugerencias de los coordinadores
- Elaboración de herramientas para recolección de datos (talleres, encuestas, entrevistas).
- Reunión con el Director de Gestión de Talento Humano, para indicar la propuesta.
- Definir objetivos y elaborar una propuesta del desarrollo del proceso comunicación.
- Definir las pautas y fases para la elaboración del plan de comunicación interna.
- Difundir el plan de acción sobre la reestructuración de la comunicación.
- Estas actividades están alineadas al monitoreo y parte logística del desarrollo del proyecto, ya que su inclusión permitieron que el proyecto lleve un lineamiento adecuado y pueda ser solventada cualquier eventualidad que pueda suscitarse.

4. Metodología de la sistematización

La metodología de la sistematización permite enfocar el proyecto en dar forma a las experiencias que deja el desarrollo del proyecto, y a su vez elaborar e implementar las propuestas y posibles soluciones que se pueden presentar a lo largo del proyecto, la metodología de la sistematización se enfoca en realizar un seguimiento y recopilación constante de todas las experiencias que se logran obtener con el proyecto.

Según Oscar Jara la metodología de la sistematización permite:

Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar la propia práctica, compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia y aportar a la reflexión teórica conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas. (Jara, 2016, pág. 20).

Es así que la metodología es una revisión minuciosa de registros relativos al proceso desde un enfoque cualitativo, para el estudio de la información obtenida del proyecto se realizó:

Identificación de un referente teórico en este caso la comunicación estratégica planteada por Sandra Massoni, donde diseña una comunicación estratégica basada en tres dimensiones (ideológica, sociocultural y de interacción), las cuales permiten evidenciar a la comunicación no solo cómo un proceso informativo simplificado y limitado a la transmisión del mensaje, sino cómo una totalidad.

Una vez definido esto se recopila y organiza la información existente en torno al proceso: este paso se lo llevó a cabo recolectando toda evidencia que se obtuvo en el proceso previo a la sistematización, es así que se revisó:

- Diagnóstico: se obtuvo información previa al desarrollo del proyecto, permitió conocer la situación inicial de la institución.
- Proyecto: pautas y procedimientos sistemáticos los cuales tienen como fin identificar a los beneficiarios y los actores claves dentro del proyecto.

- Reuniones: conocer cómo se desarrolló el proyecto y cómo los participantes han asimilado las nuevas pautas que se pretenden implementar.
- Cronogramas: actividades pautadas que guiaron el desarrollo del proyecto.
- Memorias: se logra recopilar la información que se obtuvo por medio de talleres que se desarrollaron.

- Organización de la información se da en función de las variables escogidas para el análisis desde el Procesamiento documental: el cual está ligado a establecer las variables como punto de partida para comprender cómo se está manejando el proceso de comunicación previo a la sistematización del proyecto.

- Validación de la información: este paso se llevó a cabo por medio de encuestas, talleres, grupo focal y analizar cómo las nuevas dimensiones propuestas toman partida en el cambio del paradigma de una comunicación lineal y un flujo de comunicación unilateral.

- Luego de validar la información se plantea el análisis que se detalla posteriormente y se elaboran las conclusiones.

5. Preguntas clave

- a) Preguntas de inicio: ¿Qué beneficios obtiene la institución con un plan de comunicación participativo? ¿Cómo mejorara la dinámica de comunicación entre jefes y colaboradores con el proceso de planificación participativo? ¿Cómo favorecerá al colaborador mejorar el flujo de comunicación?
- b) Preguntas interpretativas: ¿Cómo ha mejorado la comunicación dentro de las áreas relacionadas? ¿Qué porcentaje de participación por parte de los colaboradores tuvo el plan de comunicación? ¿Cómo mantener el nuevo modelo de comunicación?
- c) Preguntas de cierre: ¿Qué impacto tuvo el plan dentro de la institución en lo que respecta a comunicación organizacional? ¿Qué beneficios obtiene la institución?

6. Organización y procesamiento de la información.

Se establecieron matrices comparativas con el antes y después en donde se recopiló toda la información pertinente para establecer diferencias entre el proceso de comunicación que maneja la institución (modelo clásico) frente al proceso luego de la intervención realizada.

La comparación de los datos se realiza por dos puntos: la encuesta la cual revela situaciones específicas de los factores en los cuales se evidenció que existe deficiencia y necesitan un cambio; y la segunda parte está relacionada con presentar propuestas de una

comunicación estratégica y participativa donde se pretende la implementación de ciertas pautas que permitirán el desarrollo del plan de comunicación participativo y establecer un nuevo proceso de comunicación, en el cual se toma en cuenta tres dimensiones que beneficiarán tanto al instituto, cómo a colaboradores y usuarios.

La organización de la información está basada en las siguientes matrices:

- Matriz de encuesta, en la cual se recopiló información basada en preguntas de clima laboral y al flujo de comunicación que existe dentro de la Institución; en esta primera matriz se realiza un antes para conocer cómo se encontraban los factores antes mencionados lo cual permitió tener una idea previa de cómo se puede implementar una comunicación basada desde los lineamientos de una comunicación estratégica y participativa.
- Matriz de dimensiones, en esta matriz se plantea dimensiones basadas en la comunicación estratégica propuesta por Sandra Massoni, estas dimensiones permitirán generar un cambio en los factores que componen al clima laboral, ya que se establecen directrices para un cambio de estos factores y el flujo de comunicación que se maneja dentro de la institución.

Tabla 2

Matriz comparativa de resultados antes del proceso y después del proceso

| TÓPICOS | PREGUNTAS | ANTES | DESPÚES | REFLEXIÓN | PRÁCTICO | DISCURSO |
|----------------------|---|--|--|-----------|----------|----------|
| CLIMA LABORAL | Crecimiento y Desarrollo Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo. | El aprendizaje es constante para personas que son nuevas dentro de la Institución, más las oportunidades de crecimiento se ven limitadas al no tener cabida las ideas de los empleados, y estar limitados solo al cumplimiento de obligaciones y tareas propias de su puesto de trabajo. | No ha existido una apertura para el crecimiento laboral, pero si en ciertas áreas para exponer ideas que mejoraran el área, el crecimiento laboral se ha visto homologado al hecho de mayor número de responsabilidades y no oportunidades de crecimiento. | | | X |
| | Motivación: Considera que existen acciones motivadoras dentro de la Institución | La Institución no motiva a los servidores debido a normas pre establecidas en el reglamento de la Institución. | Dentro de cada área se gestiona una motivación para los servidores, ligada a un reconocimiento público dentro de la misma área, para incentivar el mayor desempeño. | X | X | |
| | Liderazgo: Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias | No se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para poder tomar decisiones en el área. | Existe cierta apertura por parte de los niveles jerárquicos (jefes inmediatos) de permitir a los colaboradores dar opiniones y sugerencias sobre las decisiones que se tomen. | | X | X |
| | Toma de decisiones: ¿Tienes alguna creencia que limite sus decisiones? | La baja participación en la toma de decisiones limita y disminuye la participación de los servidores, ya que al exponer sus criterios y no ser tomados en cuenta limitan su participación en la toma de decisiones. | Se permite la participación parcial de los servidores, más no se considera las ideas planteadas. | | X | X |

Nota: Factores de la encuesta para recopilación de datos previa al desarrollo del proyecto. Elaborado por: “Benítez. D.”, 2016

Tabla 3

Matriz comparativa de resultados antes del proceso y después del proceso

| TÓPICOS | PREGUNTAS | ANTES | DESPÚES | REFLEXIÓN | PRÁCTICO | DISCURSO |
|---------------------|---|--|--|-----------|----------|----------|
| COMUNICACIÓN | Comunicación Informal: se recibe mayor información por medio de amistades, mismos interés y grupos sociales. | La información que se obtiene dentro de la institución es generada por rumores y canales de información informal, lo cual genera una distorsión del mensaje e incluso genera barreras al momento de transmitir los mensajes. | La implementación de medios de comunicación interpersonales como grupos de Facebook, Whatsapp donde el jefe de cada área participa ha permitido tener una fuente de información informal y a la vez permite filtrar información, aplicando en áreas como contratos y gestión documental. | X | | X |
| | Comunicación Formal: existe una distorsión de la información; lo cual genera desatención al trabajo | La mayor cantidad de información que circula en la Institución y que llega a los servidores es por medio de rumores o canales informales, lo cual genera molestias, incertidumbre y desinformación en los servidores, lo cual se puede ver reflejada en la disminución del rendimiento de trabajo, falta de apoyo, desmotivación, mal clima laboral. | No se ha logrado remediar o controlar la comunicación informal, lo cual genera que los rumores y canales informales sean medios de comunicación Institucional. | | | X |
| | Comunicación Horizontal: permite y genera soluciones a problemas con la participación de los servidores | No se generaba espacio para la participación de los servidores, lo cual genera molestias al momento de la toma de decisiones. | Áreas como nómina y gestión documental promueven reuniones cada 15 días para escuchar y promover ideas, dudas, sugerencias que se pueden aplicar o cambiar dentro del área. | | X | X |
| | Comunicación Bilateral: se genera mayor confianza en una comunicación de doble vía (jefe-colaborador; colaborador-jefe). | Existe una comunicación descendente de los altos mandos hacia los servidores, lo cual no permite generar una interacción entre ambas partes. | Dentro de las cuatro áreas (nómina, contratos, gestión documental, nombramientos) se establece que ha existido cierta apertura para promover ideas que beneficien tanto al área como a la participación de los servidores; es así que dentro del área de Nómina y Gestión Documental por parte de los jefes la apertura a una comunicación bidireccional se ha implementado. | X | X | |

Nota: Factores de la encuesta para recopilación de datos previa al desarrollo del proyecto. Elaborado por: “Benítez. D.”, 2016

Tabla 4

Matriz comparativa de resultados según dimensiones propuestas por Sandra Massoni

| TÓPICOS | PREGUNTAS | ANTES | DESPÚES | REFLEXIÓN | PRÁCTICO | DISCURSO |
|-----------------------------|---|--|---|-----------|----------|----------|
| DIMENSION IDEOLÓGICA | Corresponde a los discursos ideológicos, describen los mecanismos y dispositivos de alineación y manipulación, lo cual permite una reproducción ideológica. | La información que se presenta dentro de las reuniones es totalmente competente. | La información que llegue a los colaboradores es la adecuada, se comparte información más directa sin filtro | | X | |
| | | Existe una imposición de una tendencia ideológica dentro de la información que se comparte. | La información mantiene un acentuado lineamiento político, ya que se ve reflejado en la toma de decisiones por parte de niveles jerárquicos | X | | |
| | | La comunicación que se recibe está ligada a lineamientos políticos establecidos, o se permite una flexibilidad ideológica. | | | | X |

Nota: Auto dispositivos colectivos dentro de la comunicación. Elaborado por: “Benítez. D.”, 2016

Tabla 5

Matriz comparativa de resultados según dimensiones propuestas por Sandra Massoni

| TÓPICOS | PREGUNTAS | ANTES | DESPÚES | REFLEXIÓN | PRÁCTICO | DISCURSO |
|--------------------------------|--|---|---|-----------|----------|----------|
| DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL | Comunicación cómo articulación social, es la puesta en común de los actores sociales y colectivos. | La información que se sigue obteniendo es por medio de canales informales, donde lugares de esparcimientos son los utilizados para la transferencia de información. | La creación y establecer reuniones cada 15 días dentro de cada área permitió que los canales de comunicación informales vaya disminuyendo, y admitiendo una mayor participación de los colaboradores, pero a pesar de eso la comunicación informal sigue existiendo | X | | |
| | | Crear planes de acción para la intervención de los servidores de cada área, lo cual genera una participación al momento de relacionar y mejorar la comunicación. | | X | X | |
| DIMENSIÓN INTERACCIONAL | Proceso comunicacional de interacción con otros. Aporta a la apropiación al empoderamiento. | No existe una interacción personal por parte de los Jefes de cada área, con sus colaboradores y se ve limitada al otorgar funciones y expresar decisiones. | La apertura al diálogo a receptar opiniones y sugerencias en las reuniones permitió una interacción entre jefes y colaboradores, lo cual benefició el desarrollo de las actividades en las áreas. | X | X | |

Nota: Auto dispositivos colectivos dentro de la comunicación. Elaborado por: “Benítez. D.”, 2016

7. Análisis de la información

Para el análisis de la información se realizaron los siguientes pasos que permitieron la lectura de la información recopilada:

1. Lectura variable por variable considerando el antes y el después de la matriz de encuesta.
2. Lectura variable por variable considerando el antes y el después de la matriz de dimensiones.
3. Análisis comparativo entre las matrices permitiendo entender cómo se encuentra el proceso global.

Las variables establecidas clima laboral y comunicación juegan un papel importante dentro de la institución, debido a que el clima laboral es el medio donde se desarrolla el trabajo cotidiano, y consta de varios factores que pueden ser determinantes en establecer si existe un clima laboral adecuado o no, es así que a través de la matriz de encuesta se pudo obtener:

- Clima laboral: dentro del factor de crecimiento y desarrollo, la institución no permite el crecimiento laboral, es así que la persona no tiene apertura para mejorar su posición en la institución, pero si existe una confrontación en este factor en el antes y después, ya que en la mayoría de áreas en un inicio no existía la apertura para las ideas de los empleados, pero posteriormente en ciertas áreas como nómina y gestión documental se ha dado cabida a la exposición de las ideas que los colaboradores pueden tener; otro factor que compone al clima laboral es la motivación haciendo una comparación podemos observar que dentro de la institución no existen acciones de motivación hacia el empleado debido a políticas

y reglamentos pre establecidos, con lo cual no existe ningún reconocimiento por parte de la institución hacia los colaboradores, pero se planteó que dentro de cada área involucrada en el proyecto, se realice un reconocimiento grupal e individual que incentive el desempeño de los colaboradores; los siguientes factores liderazgo y toma decisiones están ligados a cómo los jefes inmediatos permiten la participación en la toma de decisiones a los colaboradores, se determinó que en un principio la toma de decisiones y el liderazgo que existía dentro de cada área era única y exclusivamente por parte del jefe inmediato sin otorgar participación alguna a colaboradores, posteriormente se ha permitido que los colaboradores sean parte de la toma de decisiones en algunas áreas por medio de un consenso general, pero dentro de otras áreas existe la participación en expresar opiniones e ideas más no en la toma de decisiones.

La variable de comunicación no solo dentro de la Institución, sino en toda organización juega un papel importante debido a que tomando en cuenta el modelo de comunicación clásico cómo el modelo de comunicación estratégico ambos comparten la idea de la transmisión del mensaje discrepando en varios aspectos, dentro de la matriz de encuesta se pudo establecer:

- Comunicación: se tomó en cuenta cuatro flujos de comunicación; la comunicación informal, en el antes expresó que la información se obtiene por medio de rumores y canales de comunicación informales, lo cual genera la distorsión de los mensajes y en el después se obtuvo que la implementación de medios de comunicación interpersonales (Facebook y Whatsapp) dentro del área donde el jefe inmediato participa, permite controlar y filtrar los rumores e incluso al utilizar un canal de comunicación informal permite corroborar qué información es real o falsa; la

comunicación formal dio cómo resultados en el antes que los medios utilizados para transmitir el mensaje (correo, quipux, boletines) no sean suficientes para eliminar la desinformación, lo cual provoca una disminución en el rendimiento laboral y mal clima laboral, en el después se puede observar que no existe cambio alguno y que la desinformación permanece a pesar de tomar medidas de prevención; la comunicación horizontal en el antes no existe predisposición para la apertura de los colaboradores con sus ideas u opiniones, y en el después en algunas áreas se ha logrado implementar alternativas para hacer frente a esto; y la comunicación bilateral, determinó en el antes que existía una comunicación únicamente descendente de niveles jerárquicos a colaboradores sin existir una retroalimentación, y en el después la apertura a una retroalimentación (jefe - colaborador; colaborador - jefe), se ha logrado establecer concretamente un dos áreas, implementando una comunicación bilateral.

La matriz de dimensiones está basada en el concepto de comunicación estratégica de Massoni (2014) donde se determina que la comunicación puede mejorar con la implementación de estas tres dimensiones (ideológica, sociocultural, interacción), a partir de estas dimensiones se estableció:

- Dimensión ideológica: en el antes se observa que la información que se recibe es totalmente competente, útil y posee un lineamiento político establecido y bien definido por parte de los niveles jerárquicos, y en el después este proceso mantiene lo establecido, la información es útil y es entregada a los colaboradores sin filtro alguno conservando el lineamiento político pero dando apertura a una flexibilidad ideológica en algunas áreas.

- Dimensión Sociocultural: aquí se observó que en el antes que la información que se sigue obteniendo es por medio de canales informales, que se ha creado planes de acción para la participación de los colaboradores, mientras que en el después la implementación de reuniones cada 15 días ha logrado mejorar la participación de los colaboradores y busca disminuir la desinformación pero sigue existiendo canales de desinformación que otorgan información a los colaboradores.
- Dimensión Interaccional: la no apertura al diálogo, antes, generó que no exista una interacción entre jefes y colaboradores y solo se vea limitada a la transmisión de información sin que exista de por medio una relación, y en el después al permitir compartir opiniones la apertura a las reuniones generó una interacción entre jefe y colaborador.

En el análisis se evidenció que dentro de la dimensión ideológica no existe un cambio total, ya que las ideas planteadas quedan en el discurso, debido a que a pesar de que la información que llega hacia los colaboradores es transmitida sin la presencia de alguna barrera de comunicación, lo que causa que perdure una imposición ideológica, la dimensión sociocultural pasa por un proceso de reflexión en su mayoría, pero la creación de reuniones da la pauta para que no solo sea reflexivo sino también práctico, y la dimensión interaccional al permitir la interacción de jefe y colaborador dentro de las reuniones permite establecer un cambio y que se encuentre en un proceso de reflexión y práctico, lo cual permite el beneficio a los colaboradores.

Segunda parte

1. Justificación

La finalidad del proyecto que es objeto de la sistematización fue mejorar el proceso de comunicación dentro de la Subdirección Nacional de la Gestión de Talento Humano del IESS, ya que al realizar un diagnóstico previo se pudo obtener información acerca de cómo se estaba llevando el proceso de comunicación, donde se encontró que la comunicación organizacional dentro de la institución y en especial la comunicación interna presentaba deficiencias como el inadecuado y limitado uso de los canales de comunicación (correo, cartelera, boletines, informes) que no permite la fluidez en la transmisión de los mensajes, esto trae como consecuencia que se desinforme a los colaboradores de la institución. Este factor perjudica al área y a los subsistemas articulados a ella. La comunicación dentro de la institución fluye en sentido descendente (unilateral) y es por parte de los altos mandos hacia sus colaboradores, donde no existe apertura para el diálogo entre niveles jerárquicos y colaboradores.

Este proceso repercute en término del apareamiento de barreras en la comunicación organizacional perjudicando al rendimiento de los empleados e incrementando la desmotivación en los mismos. Las barreras de la comunicación pueden ir desde barreras personales, físicas o semánticas, lo cual trae como consecuencia que la comunicación de la organización se vea debilitada, ya que no existe un desarrollo adecuado del clima laboral dentro de las áreas en las cuales se realizó el diagnóstico, debido a que la comunicación interna en toda organización es

la herramienta principal para lograr mantener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

Entonces se determina que los objetivos del proyecto debían ser en relación a promover la comunicación participativa para el mejoramiento del proceso de comunicación organizacional dentro de la Subdirección Nacional de Talento Humano, reorganizar la comunicación entre altos mandos y colaboradores logrando que exista una comunicación bilateral, además de una mayor participación por parte de los colaboradores al momento de tomar decisiones.

Es aquí donde la implementación del proyecto toma importancia para que junto con la planificación estratégica la comunicación forme la columna vertebral de la institución, y así cumplir con los objetivos de la misma.

Desde esta perspectiva sistematizar esta experiencia posibilita comprender que la comunicación interna debe fortalecer el que los colaboradores, sin importar su nivel de jerarquía, conozcan la estrategia para alcanzar los objetivos siendo el grado de participación que poseen el factor trascendental, así como conocer la cultura organizacional, la historia y la misión de la misma. La motivación personal permite que exista una apropiación de los problemas de cada área, genera un cambio en el flujo de la comunicación, donde existe una retroalimentación por parte de los niveles jerárquicos, se establece una comunicación formal e informal que permite una mayor interacción tanto individual como colectiva, un nuevo paradigma de comunicación.

2. Caracterización de los beneficiarios

El desarrollo del proyecto se efectuó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015). Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. El IESS comienza sus funciones el 13 de marzo de 1928, con el gobierno de Isidro Ayora; cómo la caja de jubilaciones y montepío civil, en Octubre de 1935 se crea el Instituto Nacional de Previsión , órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1 de mayo de 1936 con la finalidad de establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, en febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad con beneficio para los afiliados. En marzo de ese año nació así la Caja del Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937, el 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) conocido actualmente (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

- **Visión:** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

- El desarrollo del proyecto se lo efectúa dentro de cuatro áreas:
- **Nómina:** el área de Nómina desarrolla las funciones de pagos (sueldos, anticipos, fondos de reserva, liquidación de haberes, etc.) contabilización de cuentas, registro de novedades en los sistemas de Evolution e Historia Laboral; dentro de esta área existen 13 colaboradores con una edad promedio de 45 años, divididos en seis personas de sexo femenino y siete de sexo masculino.
- **Contratos:** el área de contratos desarrolla las funciones de selección y contratación del personal a nivel nacional y con una división encargada de contratación a nivel provincial, dentro de esta área existen 22 colaboradores con un promedio de edad de 28 años del sexo femenino.
- **Nombramientos:** el área de nombramientos cumple las funciones de analizar la continuidad de los colaboradores ya que esta área otorga nombramientos definitivos y nombramientos provisionales para las personas que se encuentran bajo el régimen laboral LOSEP, dentro de esta área existen cinco colaboradores con promedio de edad de 25 años, divididos en tres de sexo masculino y dos de sexo femenino.
- **Gestión documental:** esta área pasó a ser una subdirección autónoma, encargada del control y difusión de memorandos, resoluciones administrativas e institucionales, y el almacenamiento y certificación de la documentación, 35 colaboradores divididas en dos grupos, el primer grupo conformado de 12 colaboradores cuatro de sexo femenino y ocho de sexo masculino y el segundo grupo de 23 colaboradores que se encuentran en planta baja divididos en ocho de sexo femenino y 15 de sexo masculino con un promedio de edad de todos los colaboradores de 30 años.

Estas son las áreas que se benefician de forma directa con la elaboración de un proceso de comunicación participativa, ya que dentro de estas áreas con la validación de datos por medio de las encuestas y el grupo focal son las áreas con mayor problemas en cuanto a la comunicación y esto termina perjudicando de manera secuencial a otras áreas que trabajan en conjunto con las áreas mencionadas anteriormente.

3. Interpretación

Para llegar a desarrollar un proyecto de comunicación estratégico y participativo se llevó a cabo diferentes actividades (diagnóstico, formatos de sistematización, talleres, actividades grupales, grupos focales) las cuales permitieron la recopilación de la información necesaria para la sistematización de la experiencia. La primera fase fue realizar un diagnóstico previo, en donde se pudo evidenciar cuáles eran las deficiencias que existían dentro de la institución (inadecuado manejo de la comunicación, deficiente plan de inducción, mal clima laboral, entre otros), aquí se pudo corroborar que existía un manejo del proceso de comunicación, ligado únicamente a la transmisión del mensaje, definiéndose cómo:

Modelos que conciben la comunicación como un proceso lineal, unidireccional entre dos polos característicos, emisor y receptor. En estos modelos basados en una concepción técnica de la comunicación, la capacidad de decisión y la fuente de influencia residen en el emisor, mientras que el receptor adopta un papel pasivo, sujeto a la influencia de la acción comunicadora del emisor. (Alsina, 1995, pág. 19).

Comunicación Clásica

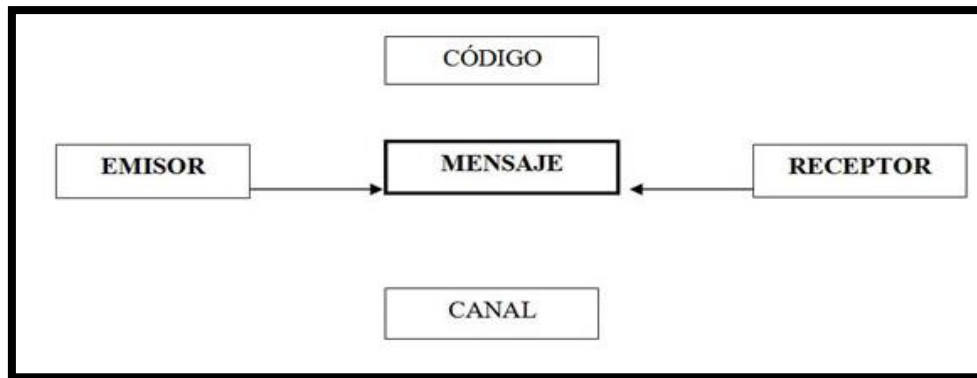
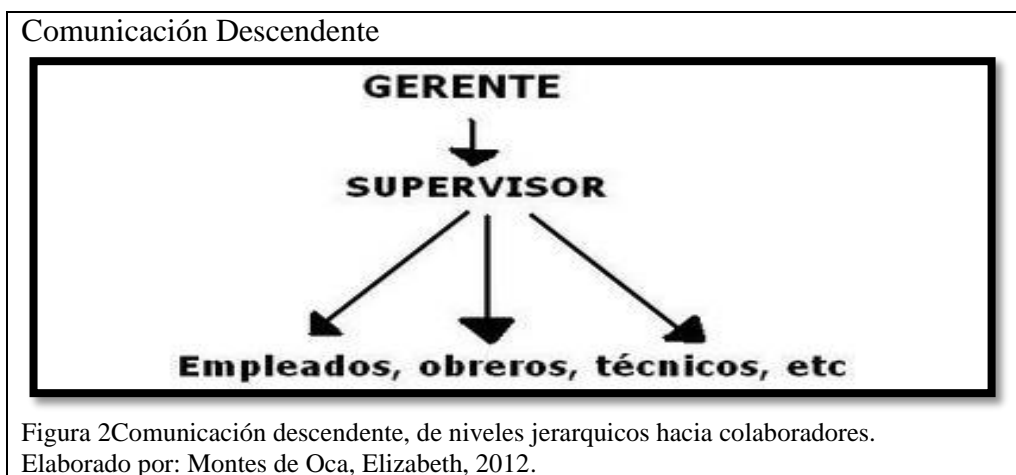


Figura 1 Esquema de comunicación de Jakobson
Elaborado por: Gomez, Tatiana, 2009.

Este tipo de comunicación se aplicaba en las cuatro áreas en las cuales se desarrolló el proyecto (Nómina, contratos, nombramientos y gestión documental), aquí se pudo demostrar que dentro de los 97 años de vida institucional el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde su inicio en los años 20 ha manejado de forma permanente un tipo de comunicación lineal y clásica (Figura 1), donde el proceso de comunicación se ha centralizado en la transmisión del mensaje, sin dinamismo, centrada en la información, sin una retroalimentación adecuada, con un flujo de comunicación únicamente descendente (unilateral) la cual termina en una deshumanización de los colaboradores, creando una distancia entre ellos y una escasa interacción entre niveles jerárquicos y colaboradores, esto ha generado que la comunicación dentro del instituto pase a un segundo plano ya que se deja de ver a la comunicación con la complejidad que implica. Flujo de comunicación unilateral-descendente definida cómo: “el acto comunicativo en donde el emisor emite un mensaje y el receptor solo lo recibe” (Guzmán, 2012, pág. 126), mientras que la comunicación descendente (Figura 2) se la define cómo: “Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las

organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria” (Andrade, 2005, pág. 89).



El modelo de comunicación que ha venido manejando el IESS durante toda su vida institucional no ha sufrido cambio alguno, ya que dentro de la dinámica institucional no ha existido apertura alguna para mejorar la comunicación, adicional la influencia política ha generado una brecha y distanciamiento entre los niveles jerárquicos con los colaboradores, ya que al tener un dinamismo de comunicación clásico la idea de que la comunicación es transmitir información se ha instaurado en el pensamiento de todos los colaboradores y jefes inmediatos, junto con esto el lineamiento político que la institución posee ha generado que se limite tanto la participación de los colaboradores, cómo el implementar un nuevo dinamismo de comunicación.

Es así que el proceso de comunicación que se mantiene en la institución va centrado exclusivamente en la transferencia de información cómo un proceso mecánico en el que la efectividad de la comunicación está determinada por la llegada del mensaje al destinatario. En este contexto ni siquiera se interpelan en cuanto la

capacidad de asimilar el mensaje e interpretarlo por parte del receptor y es aquí donde surge otra problemática dentro de la institución, el apareamiento de las barreras de comunicación las cuales hacen referencia a “perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar, de modo imprevisible, los mensajes transmitidos” (Aiteco Consultores, s.f., pág. 180). En este caso la barrera de comunicación que existe en la institución es la barrera por parte del emisor y receptor, en el caso de emisor las características de la barrera son:

Prejuicios e ideas preconcebidas por parte del emisor para el grupo, generando ideas erróneas por parte del emisor, lo cual repercute en un juicio previo antes de comunicar el mensaje.

Retroalimentación insuficiente, no existe por parte del emisor procurar que el proceso de comunicación se complete, ya que se limita a la transmisión del mensaje.

Carga ideológica en el mensaje ligado al ambiente político que se vive dentro de la Institución.

La semántica utilizada por parte del emisor, no es la adecuada ya que no precisa su sentido lo que desencadena en una interpretación no de acuerdo a lo que el emisor quiso expresar sino que la interpretación está ligada al contexto sociocultural que está sujeto el mensaje. (Aiteco Consultores, s.f., pág. 180).

Este tipo de barreras por parte del emisor, generan problemas al momento de darle comprensión al mensaje causando, rumores y comentarios que terminan desinformando a los equipos de trabajo; por parte del receptor las características de las barreras son compartidas con el emisor, pero existen ciertas características propias del receptor tales como:

La credibilidad de la fuente, esto se relaciona con la falta de veracidad que ciertos mensajes son transmitidos hacia los colaboradores, lo que genera poca fiabilidad de los mensajes, lo cual genera en los colaboradores una falsa imagen de la institución, generando una desmotivación en el desarrollo de sus actividades.

Tendencia a evaluar el mensaje, el receptor despliega juicios respecto al mensaje, esto se lleva acabo al momento de transmitir el mensaje propiamente. Barrera administrativa, cómo la no aclaración de mensajes, mala retención, prejuicios, evaluación prematura, desconfianza, temor y la sobrecarga de información. (Ecuared, 2016).

Este tipo de barreras son diarias al momento de transmitir la información lo cual causa grandes problemas de desinformación hacia los colaboradores, esto repercute en un factor importante para el desarrollo de la Institución cómo el clima laboral que ligado a los factores de liderazgo, motivación, crecimiento y desarrollo, y la toma de decisiones perjudican no solo al colaborador sino también a la Institución, ya que esto va generando trabas en el desarrollo de las actividades y los procesos que cada área debe cumplir impidiendo que se logre establecer metas claras en función a los intereses de la institución.

Con estos antecedentes se plantea un nuevo modelo de comunicación que basado en una mayor participación de los colaboradores, un mayor nivel de interacción entre niveles jerárquicos superiores con los colaboradores, una retroalimentación que complete el proceso del mensaje, y que permita ver a la comunicación no solo desde un enfoque informativo, el cual reduce la comunicación al paradigma establecido de

una comunicación clásica, donde existe un emisor, un mensaje y un receptor, y no se aborda a la comunicación desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinario que forja la comunicación, el nuevo modelo de comunicación plantea que la comunicación se empieza a desvincular de la parte semiótica del paradigma clásico, debido a que estas teorías de comunicación han sido generadas por gente ligada a la semiología, a la antropología, es así que plantear un nuevo modelo de comunicación estratégica permitirá abordar al paradigma clásico de la comunicación y ampliarlo de tal manera que el modelo de comunicación estratégica responderá a los efectos multiparadigmático y transdisciplinario que posee la comunicación; es aquí donde Sandra Massoni define a la comunicación estratégica cómo:

La comunicación estratégica es una meta-perspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebas a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional cómo encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación cómo un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. (Massoni, 2011, pág. 162).

A partir de este concepto podemos comprender que la comunicación estratégica propone incluir “meta-perspectivas y multidimensiones” que conlleva el proceso de comunicación y que no son tomados en cuenta en la comunicación lineal

que maneja el instituto, así se despliega un proceso de comunicación en un nivel de complejidad mucho más grande, la comunicación estratégica propone incluir la diversidad sociocultural, superando las visiones reduccionistas de lo comunicativo para integrar la dimensión comunicacional a una totalidad. La comunicación estratégica basado en el concepto propuesto por Massoni (2011) ayuda a entender la comunicación como un encuentro sociocultural, en el espacio macro social donde el colaborador puede crear sentidos en la institución y a la institución como el espacio de confluencia de distintas experiencias que aportan al desarrollo de la misma y a la adquisición de objetivos comunes.

Con esto la autora propone que para un cambio dentro de una Organización existen varias dimensiones las cuales se deben tomar en cuenta para el desarrollo de una mejor comunicación, donde no solo la dimensión informativa toma importancia ya que se mantienen bajo el paradigma donde la comunicación es únicamente utilizada para la transmisión del mensaje, proponiendo varias dimensiones las mis más que toman importancia para el desarrollo de una comunicación estratégica, estas dimensiones toman el nombre de matrices socioculturales que se las define cómo:

Esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una matriz sociocultural es un auto dispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción. Es su particular modalidad del vínculo macro social con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados) (Massoni, 2014, pág. 194).

Estas dimensiones que se encuentran en la organización permiten entender cómo cada colaborador va creando su propia subjetividad frente a la manera de relacionarse con el problema dentro de la Institución, estas matrices socioculturales son herramientas que van más allá de soluciones pre establecidas o normativas pre establecidas para la comunicación, estas matrices ayudan a entender la complejidad de la comunicación y como por medio de las matrices se acompaña el proceso de cambio en el modelo de comunicación, es así que las dimensiones ideológicas, interaccional y sociocultural poseen un papel fundamental en la organización, estas dimensiones buscan integrar en una totalidad la complejidad comunicacional, ya que en las organizaciones cada colaborador genera y establece un tipo de comunicación mucho más que una comunicación informativa únicamente; con estas dimensiones se pretende romper con el paradigma de una comunicación limitada a la transmisión del mensaje y proponen a la comunicación estratégica cómo la herramienta por la cual se logra integrar la comunicación interna, externa e inter departamental, donde formulan que la comunicación no solo transmite el mensaje sino también que prioriza el resolver los problemas reconociendo a los actores sociales y captar la tensión/pulsión procedente en la situación e indagar acerca de sus matrices culturales para descubrir sus lógicas.

Sandra Massoni (2014) define a estas dimensiones de la siguiente manera:

- Dimensión informativa: la comunicación cómo un proceso de transmisión de información con una finalidad establecida, donde la comunicación difunde el mensaje.
- Dimensión ideológica: corresponde a los discursos, proviene de las formaciones culturales e ideológicas desde los altos mandos de la Institución.

- Dimensión interaccional: corresponde a las motivaciones, y de las interacciones personales y grupales que son necesarias para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Dimensión sociocultural: corresponde a la comunicación cómo coyuntura social, generando un espacio y lugar relacionado con la diversidad sociocultural. (Massoni, 2011).

Dimensiones Ideológicas

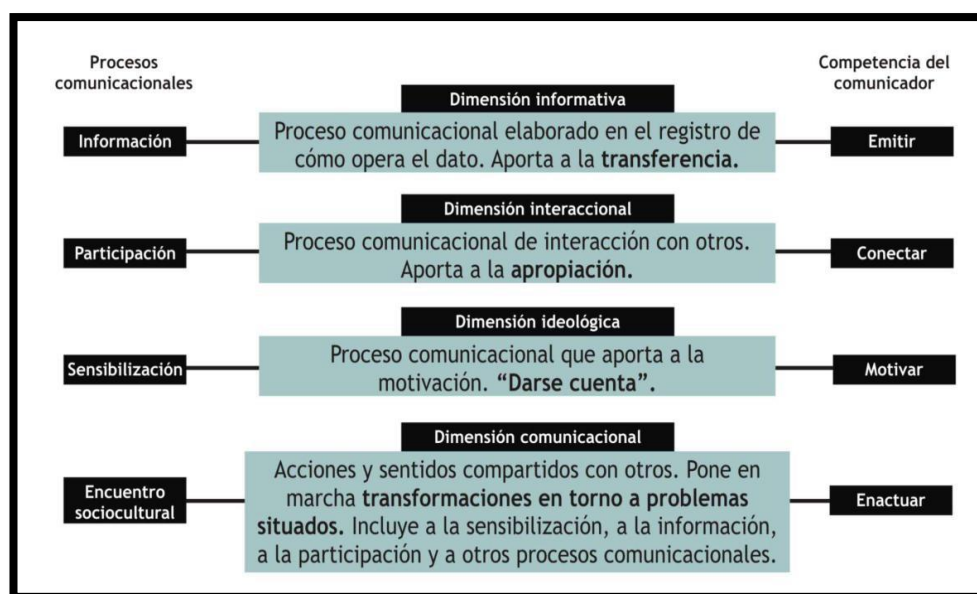


Figura 4 Esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo, su linaje de transformaciones.

Elaborado por: Massoni, Sandra, 2011.

Dentro de los datos obtenidos por medio de la encuesta y el grupo focal se pudo observar que factores de suma importancia para el desarrollo de una comunicación organizacional más participativa, no están teniendo un cambio a pesar de haber elaborado pautas y directrices para su mejoría y cambio de forma paulatina, factores importantes para el desarrollo de la institución como el clima laboral que ligado a liderazgo, motivación, crecimiento y desarrollo y la toma de decisiones se han afectado, debido a que el tipo de comunicación limita al colaborador a cumplir

funciones, no permite flexibilidad, innovación ni apertura al cambio; el liderazgo tiene tendencia a volverse autocrático, acentuando la rigidez y limitando la participación de los colaboradores, esto desencadena en que la institución vaya decreciendo creando un estancamiento, un desgaste y sensación de monotonía.

El flujo de comunicación al ser vertical descendente se prioriza la transmisión y difusión del mensaje sin procurar eliminar las barreras que se generan, y no promueve la complejidad que conlleva el proceso de comunicación, ya que es aquí donde el desarrollo de un plan de comunicación estratégico participativo con el cual se logra establecer un dinamismo en el cual exista mayor participación por parte de los colaboradores beneficiará al desarrollo de las actividades y por consiguiente factores cómo la motivación y el sentido de pertenencia hacia la institución se verá incrementado.

La participación de los colaboradores dentro de la toma de decisiones pasa por un cambio de forma paulatina, la apertura en áreas cómo Nómina y Gestión Documental ha permitido que la opinión de los colaboradores trascienda en la decisión que el área toma, logrando que cada colaborador sienta un sentido de pertenencia mayor hacia la institución, este cambio al dar apertura a esa mayor participación de los colaboradores genera que la dimensión interaccional planteada por Massoni (2011) permita a los colaboradores incrementar su motivación en las labores que ejecuta y la comunicación dentro de las áreas donde han existido los cambios tenga una mayor efectividad.

Dentro de las variables de clima laboral y comunicación podemos observar que los factores establecieron un antes y después en el siguiente cuadro:

Tabla 6
Factores de Clima Laboral

| FACTORES | ANTES | DESPÚES |
|---------------------------------|--|--|
| CRECIMIENTO Y DESARROLLO | El aprendizaje es constante para los colaboradores nuevos dentro de la Institución, las oportunidades de crecimiento se ven limitadas. | No ha existido una apertura para el crecimiento laboral, crecimiento laboral se ha visto homologado al hecho de mayor número de responsabilidades y no oportunidades de crecimiento. |
| MOTIVACIÓN | La Institución no motiva a los servidores debido a normas pre establecidas en el reglamento de la Institución. | Dentro de cada área se gestiona una motivación para los servidores, ligada a un reconocimiento público entro de la misma área, para incentivar el mayor desempeño. |
| LIDERAZGO | No se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para poder tomar decisiones en el área. | Existe cierta apertura por parte de los niveles jerárquicos (jefes inmediatos) de permitir a los colaboradores dar opiniones y sugerencias sobre las decisiones que se tomen. |
| TOMA DE DECISIONES | Disminución en la exposición de sus criterios ya que al no ser tomados en cuenta limitan su participación. | Se permite la participación parcial de los servidores, en el sentido en que se permite el emitir opiniones ya que más no se considera las ideas planteadas. |

Nota: Matriz de factores en clima laboral y comunicación.
Elaborado por: "Benítez. D.", 2016

Tabla 7
Factores de Clima Laboral

| FACTORES | ANTES | DESPÚES |
|--------------------------------|--|---|
| COMUNICACIÓN INFORMAL | La información que se obtiene por rumores genera una distorsión del mensaje e incluso genera barreras (administrativas) e al momento de transmitir los mismos. | La implementación de medios de comunicación interpersonales ha permitido tener una fuente de información informal y a la vez permite filtrar información, la cual logra disminuir la tensión que generan los rumores. |
| COMUNICACIÓN FORMAL | La información que circula en la Institución es por medio de rumores o canales informales, generando molestias, incertidumbre y desinformación, lo cual se puede ver reflejada en la disminución del rendimiento de trabajo, falta de apoyo, desmotivación, mal clima laboral. | No se ha logrado remediar o controlar la comunicación informal, lo cual genera que los rumores y canales informales sean medios de comunicación, pero se logra manejar los rumores. |
| COMUNICACIÓN HORIZONTAL | No se generaba espacio para la participación de los servidores, lo cual genera molestias al momento de la toma de decisiones. | Áreas cómo nómina y gestión documental promueven reuniones cada 15 días para escuchar y promover ideas, dudas, sugerencias que se pueden aplicar o cambiar dentro del área. |
| COMUNICACIÓN BILATERAL | Existe una comunicación descendente de los altos mandos hacia los servidores, lo cual no permite generar una interacción entre ambas partes. | Dentro de las cuatro áreas se establece que ha existido cierta apertura para promover ideas que beneficien de forma mutua a la Institución y los colaboradores. |

Nota: Matriz de factores en clima laboral y comunicación.
Elaborado por: "Benítez. D.", 2016

Toma de decisiones y liderazgo en un antes y un después sigue existiendo resistencia al cambio, por no permitir la participación de los colaboradores en la toma de decisiones lo cual a pesar de existir cierta apertura para exponer sus criterios no son tomados en cuenta, generando confusión, otro resultado es que ya sea por disposiciones pre establecidas o debido a que realizar un cambio género dudas y no se da cabida a las nuevas propuestas, aquí varios factores tuvieron una antes y un después y con los factores cómo motivación la implementación de reconocimientos dentro de la misma área permite que el desempeño laboral siga mejorando e incentiva a los colaboradores a progresar, esto generó un cambio en su totalidad frente al antes y después de este factor; y el factor de crecimiento y desarrollo pasa por una gestión adecuada del cambio desde el manejo de las subjetividad a través de la comunicación ya que existe y se permite el desarrollo de opinión e ideas, más el crecimiento y desarrollo profesional no se logra establecer un cambio total dejando que la parte del desarrollo del colaborador se vea limitado .

Factores cómo el desempeño laboral se ha encargado del crecimiento profesional de los colaboradores, esto genera que el capital humano que maneja la institución vaya mejorando y se vea reflejado en una mayor capacidad de discernimiento de los mensajes que puede llegar afectar el mensaje generando rumores y una mala interpretación del contenido de los mensajes.

En un análisis frente al antes y al después se pudo determinar que se ha generado un cambio total en el factor motivación el cual pasó a ser práctico y reflexivo, mientras que los factores como la toma de decisiones y liderazgo pasan a ser prácticos y discursivos debido a que no en todas las áreas se genera el cambio total, mientras

que el factor de crecimiento y desarrollo ha quedado como discurso sin observar cambio alguno.

Podemos observar que en el flujo de comunicación formal no ha existido cambio alguno en el antes y el después, y los flujos de comunicación informal y horizontal en el antes y el después muestran cambios y pasan por un proceso de transformación, el flujo de comunicación bilateral es el único que ha experimentado un cambio total frente al antes y al después logrando tener apertura a una comunicación bilateral propuesta frente a la comunicación unilateral que existía.

Ahora nos debemos plantear que las tres dimensiones propuestas en el grupo focal, donde se logró identificar si existe una favorable implementación en la práctica de estas dimensiones o si existe algún tipo de resistencia frente a esta propuesta; se señala que:

Tabla 8
Matriz de Dimensiones

| DIMENSIÓN | ANTES | DESPÚES |
|--------------------------------|---|--|
| DIMENSION IDEOLÓGICA | La información que se presenta dentro de las reuniones es adecuada. | La información que llegue a los colaboradores es la adecuada, se comparte información más directa sin filtro |
| | Existe una imposición de una tendencia ideológica dentro de la información que se comparte. | La información mantiene un acentuado lineamiento político, ya que se ve reflejado en la toma de decisiones por parte de niveles jerárquicos |
| | La comunicación que se recibe está ligada a lineamientos políticos establecidos, o se permite una flexibilidad ideológica. | |
| DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL | La información que se sigue obteniendo es por medio de canales informales, donde lugares de esparcimientos son los utilizados para la transferencia de información. | La creación y establecer reuniones cada 15 días dentro de cada área permitió que los canales de comunicación informales vaya disminuyendo, y admitiendo una mayor participación de los colaboradores, pero a pesar de eso la comunicación informal sigue existiendo. |
| | Crear planes de acción para la intervención de los servidores de cada área, lo cual genera una participación al momento de relacionar y mejorar la comunicación. | |
| DIMENSIÓN INTERACCIONAL | No existe una interacción personal por parte de los Jefes de cada área, con sus colaboradores y se ve limitada al otorgar funciones y expresar decisiones. | La apertura al diálogo a receptar opiniones y sugerencias en las reuniones permitió una interacción entre jefes y colaboradores, lo cual beneficio el desarrollo de las actividades en las áreas. |

Nota: Matriz de Dimensiones de comunicación estratégica. Elaborado por: “Benítez. D.”, 2016

La dimensión ideológica permite a los colaboradores poseer su propia ideología, más allá de las formaciones culturales que se pueden formar desde la Institución propia, pero aquí existe un enfrentamiento dentro de la institución ya que cómo se pudo observar en el grupo focal, las ideologías institucionales y en este caso los lineamientos políticos son establecidas por niveles jerárquicos, donde en algunas áreas existe apertura a manejar una propia ideología, mientras que en otras áreas no existe esa apertura y se establece cómo única ideología la establecida; es aquí donde la propuesta de Massoni (2011) no tiene un repercusión total dentro de la Institución debido a que los lineamientos políticos son establecidos de forma obligatoria hacia los colaboradores, lo cual deja ver que la dimensión ideológica a pesar de permitir tener una tendencia propia en la institución con carga política y establecida no da apertura a que esta dimensión logre desarrollarse de forma adecuada, aquí la intersubjetividad de cada colaborador tiene un distanciamiento a los lineamientos políticos ya establecidos, lo que genera conflicto de opiniones en mayor parte entre niveles jerárquicos con colaboradores que al no mantenerse el mismo lineamiento crea un distanciamiento entre ambas partes ocasionando que la dimensión ideológica presente deficiencias ya que no puede generar un cambio de forma correcta.

La dimensión interaccional permite conocer cómo las interacciones personales y grupales mejoran la efectividad de los mensajes, formando vínculos con el otro y motivación, pero aquí a pesar de que se reconoce que la interacción es necesaria para desarrollar la comunicación adecuada sigue generando problemas debido a que en las interacciones grupales se sigue creando una comunicación informal causando rumores que desinforman y crean malestar en la comunicación, pero a su vez al proponer interacción entre los colaboradores afianza la relación y el trabajo en equipo dentro de

cada área, es aquí donde esta dimensión crea un doble riesgo; ya que genera un buen trabajo en equipo permitiendo un empoderamiento por parte los colaboradores con su trabajo ya que esto genera que cada área de trabajo mejore la productividad y la efectividad al desarrollar los procesos, pero también forma una comunicación desinformación debido a que no existe un control en la fuga de información la cual puede ser verídica o únicamente rumores, aquí lo propuesto por Sandra Massoni forma una contradicción debido a que existe una motivación y empoderamiento pero distorsiona la interacción grupal al generar rumores que perjudican no solo a los colaboradores sino también a la institución.

La dimensión sociocultural permite conocer la comunicación cómo articulación social, cómo espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural que pueda existir dentro de la institución, aquí se puede observar cómo la diversidad sociocultural que conforma a la institución permite una interacción social en su totalidad, ya que no solo se enfoca en la parte cultural sino también en la parte de género, edad, instrucción, ya que dentro de la institución existe alrededor de quince mil colaboradores, esto marca la lógica del funcionamiento grupal que conforma cada área y también permite conocer cómo cada grupo maneja su propia problemática para posteriormente recurrir a un tipo de problemática macro donde la coacción de varias áreas permite enfrentar problemas más grandes, aquí lo propuesto por Sandra Massoni genera e incentiva a que se trate la problemática de cada área en función de solucionar el problema y la interacción de los colaboradores cómo principal punto de generador de soluciones.

Con esto podemos entender que dentro de la Institución el desarrollo de una comunicación estratégica y participativa se lo lleva acabo de manera limitada ya que no se puede tener un cambio total en la dimensiones anteriormente mencionadas, debido a posturas ideológicas institucionales arraigadas no permiten el desarrollo total de la comunicación estratégica, lo cual genera una resistencia al cambio en el tipo de comunicación ya que no permite una integridad de las dimensiones, y solo generaría un cambio limitado el cual no beneficiaría de forma total a la Institución, se puede determinar que la integridad en su totalidad de las dimensiones permitiría a la institución pasar a un nuevo tipo de comunicación donde se descarte únicamente a la comunicación cómo informativo y se logre divisar a la comunicación no solo cómo comunicativo sino comprender que la comunicación es un lineamiento estratégico por el cual todas empresas deben sentar sus bases y adaptarse al nuevo entorno en cual se están desarrollando, lo cual generaría un cambio no solo institucional sino que lograría generar en los colaboradores una identidad cultural con la organización, mejorando en los servicios que ofrece, mayor cantidad de producción, y alcanzar los objetivos establecidos por la institución y por las propias áreas.

El cambio que se logra evidenciar dentro de las áreas en las cuales se desarrolló el proyecto es que existió apertura por parte de los coordinadores o jefes de cada área para la toma de decisiones por parte de los colaboradores, lo cual generó en cada área que exista una mayor relación e interacción con los niveles jerárquicos, lo cual ha hecho que se afiancen las bases para el cambio en la dimensión informativa.

Los beneficios que la institución obtendrá al desarrollar el plan de comunicación participativo es mejorar la comunicación interdepartamental e

interpersonal, ya que existe apertura para crear nuevas dinámicas de comunicación entre los jefes de área y los colaboradores, ya que se permite mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones en cada área y se rompe el esquema de una comunicación descendente, esto mejora el flujo de comunicación entre jefes y colaboradores ya que existe una mayor interacción en la transmisión de mensajes ya que se lo realiza de forma directa, esto se evidencia en qué áreas como nómina y gestión documental, la dinámica de comunicación paso de la parte de discurso a una parte práctica y reflexiva donde el colaborador es tomado en cuenta para la toma de decisiones, el porcentaje de participación de los colaboradores en el plan de comunicación es de un 60% práctico y reflexivo y solo un 40% quedó en discurso como en áreas de nombramientos y contratos donde existe resistencia al cambio en el flujo de comunicación.

Para mantener el nuevo modelo de comunicación se sugiere mayor apertura por parte de los jefes de cada área donde no existe la práctica y la reflexión, se recomienda una mayor difusión del plan de comunicación participativo, por medio de los canales más frecuentes de uso de los colaboradores (QUIPUX), y la implementación de forma paulatina del plan de comunicación participativo, ya que generar el cambio de forma apresurada puede influir en que la transmisión de mensajes, la interacción entre colaboradores y jefes de área se vean limitada debido a que dentro de la Institución el proceso de comunicación se ha manejado una comunicación lineal durante noventa y siete años puede generar nuevas barreras en el proceso de comunicación.

4. Principales logros de aprendizaje

Las lecciones y aprendizajes que deja el desarrollo del proyecto están basadas en cómo fue desarrollándose el proyecto en sí, se puede observar cómo el plantear un cambio en un modelo de comunicación que lleva siendo ejecutado por noventa y siete años dentro de la Institución, genera trabas a nuevos paradigmas de comunicación, ya que aún se cree que la comunicación solo está limitada a la parte informativa y no va más allá de eso; la comunicación ahora:

Ya no es vista cómo transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinario que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido (Massoni, 2011, pág. 96).

El plantear una interacción entre niveles jerárquicos superiores con los colaboradores para tomar decisiones las cuales van afectar al área produce temores en algunos coordinadores y jefes ya que asumen esta interacción cómo un pérdida de autoridad y control del área, además el proponer un flujo de comunicación bilateral donde exista una retroalimentación hacia los colaboradores ayudo a mejorar el rendimiento, que los colaboradores fortalezcan el sentido de pertenencia con la Institución, se pudo observar que existe un lineamiento político establecido, lo cual genera que ciertos cambios se vean limitados debido a que no existe apertura a un cambio ideológico, con un diagnóstico previo se pudo determinar cuáles eran las deficiencias que existían y con el aporte académico se logró determinar cuál sería la mejor aportación para un cambio en las deficiencias que existieron dentro de la institución, es así que el aporte académico permitió identificar que un cambio en el

modelo de comunicación permitiría mejorar el clima laboral en la institución y esto a la vez permitiría que exista un mejor rendimiento por parte de los colaboradores. Dentro del desarrollo del proyecto existieron aspectos positivos y negativos; los aspectos positivos:

- apertura por parte de la IESS para el desarrollo de las pasantías pre profesional y posteriormente para el desarrollo del proyecto de intervención.
- cooperación por parte de las autoridades para el uso de información y para poder realizar las actividades requeridas por el proyecto.
- colaboración por parte de los colaboradores para poder conocer cuáles serían los cambios que se necesitan dentro de la institución, y aportar con su participación en las encuestas, talleres y grupo focal realizado.
- permitir indagar dentro de las áreas donde se desarrolló el proyecto de cómo el tema propuesto para el proyecto generaría el cambio que se necesitaba.
- Mientras que los aspectos negativos:
- los lineamientos ideológicos que maneja la institución no permiten apertura a grandes cambios.
- La burocracia que existe para la actualización de algún documento, para la apertura al diálogo con las autoridades, generó retrasos y cambios en los cronogramas de actividades.

Los productos que generó el desarrollo del proyecto es la sistematización y diseño de un plan de comunicación participativo, que ligados con los objetivos específicos se logró realizar tres de los cuatro objetivos planteados:

Objetivos cumplidos:

- Recuperar y recopilar datos adquiridos a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Validar los datos recopilados de la ejecución del proyecto.
- Promover la implementación de un proceso de planificación participativo de la comunicación interna.

Objetivo en proceso:

- Mejorar el flujo de comunicación interna, por medio de un flujo de comunicación bilateral dentro de las áreas involucradas; este objetivo se logró desarrollar un su totalidad ya que en algunas áreas aún existe la iniciativa al cambio en el flujo de comunicación y existe un reflexión y no se practica este cambio.

Al desarrollar el proyecto existieron elementos innovadores cómo la participación y la opinión de los colaboradores al realizar observaciones de cómo se podría mejorar la comunicación donde supieron expresar todas las alternativas frente a los coordinadores o jefes de cada área, lo cual permitió que ciertos coordinadores tomaran de forma asertiva estas observaciones e implementaran un cambio dentro de su área, estos elementos innovadores tuvieron un impacto no solo con los colaboradores a nivel de trabajo sino también a nivel personal, ya que estos elementos beneficiaron al área debido a que existió un mayor empoderamiento con sus tareas diarias y sus funciones logrando que exista un mayor rendimiento en el desarrollo de los procesos que cada área tiene a su cargo, permitió que los colaboradores se sientan respaldados al momento de tomar decisiones, esto a su vez generó que la parte personal se beneficie ya que existió una mejoría en el clima laboral que tenían las áreas distintas.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Por medio del diseño de un plan de comunicación participativo se mejora la comunicación interna en la institución, lo cual genera un cambio en el flujo de comunicación que permite adaptarse a la nueva dinámica.
- El diseñar una comunicación estratégica genera un cambio en la dinámica de comunicación, ya que visualiza al proceso de comunicación desde la multidimensionalidad que envuelve el proceso de comunicación, y no solo se limita a ver a la comunicación bajo la dimensión de informar.
- El proceso de comunicación dentro de la institución no estaba acorde a las nuevas dinámicas y necesidades de los colaboradores, y el contexto, siendo necesario establecer directrices que faciliten la comprensión de la comunicación desde las dimensiones sociocultural, interaccional e ideológica.
- La implementación de un proceso de comunicación estratégico beneficia no solo a la institución, sino también a los colaboradores y usuarios de la misma, ya que al disminuir los niveles de tensión por la generación de espacios de participación de los colaboradores, también se van encontrando nuevos mecanismos para la resolución de conflictos.
- Es muy complejo lograr un cambio en la cultura, clima organizacional sin una adecuada gestión del cambio y esto pasa por manejar la comunicación de manera estratégica, desde la valoración del capital humano y sus potencialidades en cuanto a la construcción de nuevos conocimientos acerca de la dinámica institucional.

Recomendaciones

Se espera que la propuesta validada de plan de comunicación organizacional se ejecute de forma paulatina, ya que es importante no solo hacer el cambio sino mantenerlo.

Esta investigación e intervención permite tener un plan piloto de cómo al aplicarlo dentro de cuatro áreas que logran generar un cambio en el proceso de comunicación, en el flujo de la misma, permitiendo que exista una comunicación más interactiva sin descartar la transmisión del mensaje; es recomendable que para el desarrollo del proyecto se tome en cuenta ciertos aspectos:

- Los lineamientos políticos en la institución no permiten que el desarrollo de la dimensión ideológica tenga apertura, ya que establece un lineamiento político único dentro de la institución.
- El cambio del proceso de comunicación debe ser paulatino, ya que el implementar un cambio abrupto puede generar retrocesos en la comunicación.
- El cambio del flujo de comunicación debe estar ligado a la participación total de los colaboradores, ya que son los directores involucrados y los procesos dependen de sus perspectivas de manejo de la realidad institucional.
- Es importante que los resultados, las conclusiones y recomendaciones que se generaron en este proyecto sirvan para dar a conocer que el desarrollo y la implementación del nuevo proceso de comunicación estratégico beneficiarán a mediano y largo plazo no solo a la institución sino también a los colaboradores, ya que mejorará la comunicación interna, interdepartamental, y también beneficiará a los usuarios de los servicios de la institución, y mejorará el desarrollo de actividades y funciones de los colaboradores.

Lista de Referencias

- Aiteco Consultores. (s.f.). *AICO*. Recuperado de Aico: <https://www.aiteco.com/barreras-de-la-comunicacion/>
- Alepuz, D. C. (22 de Julio de 2007). *ANIORTE-NIC.NET*. Recuperado de aniorte-nic.net: http://www.aniorte-nic.net/trabaj_observac_particip.htm
- Alsina, R. (1995). *Los modelos de la comunicacion* Alianza Editorail. Madrid: Ed tecnos.
- Andrade, H. (Marzo de 2005). *GESTIOPOLIS.COM*. Recuperado de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Bernardo, N. A. (01 de Febrero de 2007). *GESTIOPOLIS.COM* Recuperado de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Cardozo Carvajal, J. (12 de Octubre de 2014). *CRECENEGOCIOS*. Recuperado de Definiciones: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>
- Collado, C. F. (1991). *la comunicacion en las organizaciones*. México: Trillas
- Colombia, U. N. (09 de Octubre de 2010). *UNAL.EDU.CO*. Recuperado de unal.edu.co: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html
- Ecuared. (22 de Diciembre de 2016). *ECUARED CONOCIMIENTO CON TODOS Y PARA TODOS*. Recuperado de Ecuared conocimiento con todos y para todos: https://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones* Tesys S.A. Malaga: Bosch Casa Editorial.
- Guzmán, J. I. (12 de Noviembre de 2012). *Ciencias de la Comunicacion*. Recuperado de Ciencias de la Comunicacion:

<http://comunicacion101informa.blogspot.com/2012/11/comunicacion-unilateral-y-bilateral.html>

Hermosilla, A. J. (Octubre de 2015). *CONOCIMIENTO INCAE*. Recuperado de Conocimiento Incae:

http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf

Ingrids., R. G. (17 de Febrero de 2005). *GESTIOPOLIS.COM*. Recuperado de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2015). *INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL*. Recuperado de INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL: <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos>

Jara, o. (23 de Noviembre de 2016). *CEPAL*. Recuperado de Cepal: <http://www.cepalforja.org>

Kreps, G. (24 de JULIO de 1995). *RRPPNET*. Recuperado de RRPPNET: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Krueger, R. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Minnesota: SAGE Publications.

Leon, C. (s.f.). *UROSARIO*. Recuperado de urosario: <http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/Documentos/DOCUMENTO-BANCO-MUNDIAL.PDF>

Massoni, S. (2009). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2014). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.

- Perez, J. (2006). *FUNDACION FACTOR HUMÁ*. Recuperado de Fundacion Factor Humá:
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Riviere, P. (1971). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Vision.
- Rodriguez, D. (2015). *Diagnostico Organizacional*. Viña del Mar: Ediciones UC.
- Rodríguez, J. (15 de Mayo de 2007). *SCRIB*. Recuperado de Scrib:
<http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>
- Schein, E. (1988). *Cultura organizacion y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Sequeda, A. I. (26 de Octubre de 2011). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN*. Recuperado de
<http://metodologadelainvestigaciinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Serrano, F. M. (2007). *La Comunicacion Interna: Heramienta Estratégica de la Gestión Empresarial*. Barcelona: S/N
- Shuttleworth, M. (18 de junio de 2008). *EXPLORABLE.COM*. Recuperado de Explorable.com: <https://explorable.com/es/diferentes-metodos-de-investigación>
- Social, Instituto Ecuatoriano de Seguridad. (16 de Mayo de 2003). *INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL*. Recuperado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <http://www.iess.gob.ec/>

Anexos

Anexo 1

Taller de lluvia de ideas

El taller de lluvia de ideas parte del hecho de ampliar la participación, democratizarla, a todos los presentes en el espacio en el cual la reunión o el evento se llevan a cabo. Esto es así porque se considera que muchas mentes, con sus particularidades, contribuyen mejor a la generación de ideas y de posibles proyectos, que una sola.

Resultados:

| | |
|--|---|
| <p>QUE ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> | <p>Una idea general que se maneja sobre lo que es comunicación organizacional se estableció que: Es una herramienta de trabajo que permite transmitir información entre mandos jerárquicos y operativos.</p> |
| <p>CÓMO MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y COLABORADORES.</p> | <p>Realizar reuniones cada semana con el representante de cada área. Reestructurar las políticas de comunicación. Escuchar sugerencias y opiniones de los colaboradores.</p> |
| <p>EXISTE UNA RETROALIMENTACION ACERCA DE LA INFORMACION RECIBIDA.</p> | <p>La retroalimentación debería ser de manera individual, cuando fuese el caso. Debe existir una retroalimentación periódica y de manera oportuna. la retroalimentación debe ser con el fin de mejorar el proceso, más no de afectar al empleado.</p> |
| <p>LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBE DE SU JEFE SON CLARAS.</p> | <p>Se debe manejar un mensaje más claro, con un lenguaje más entendible. El mensaje debe ser preciso y claro. Debe tener un grado alto de empatía para comunicar de manera correcta el mensaje.</p> |
| <p>EXISTE APERTURA AL DIALOGO POR PARTE DE SU JEFE</p> | <p>Existe la apertura pero las ideas son escuchadas más no aplicadas en su totalidad. Tomar en cuenta las recomendaciones e implementarlas de manera paulatina.</p> |

Anexo 2

Taller de comunicación y Participación

Objetivo: Analizar la importancia de una comunicación amplia de quienes estén involucrados y la limitación de la comunicación en una sola dirección.

Resultado:

El resultado que demostró esta dinámica es que existe una comunicación Vertical, donde las directrices se generan en los altos mandos y se da a conocer a los colaboradores las acciones que se deben efectuar, más no considerar cómo una alternativa para la resolución del problema, además se evidencio que existe recelo por parte de los colaboradores a la hora de dar opiniones de cómo se debería realizar el ejercicio y no son capaces de dar sus opiniones, ideas frente a la resolución de las dinámicas.

- Reuniones para presentar los resultados y sugerencias para el desarrollo del plan de comunicación, dentro de estas actividades se presenta el resultado de los talleres realizados y se pide sugerencias de cómo mejorar las observaciones encontradas en las actividades posteriores, se conoce las inquietudes por parte de los colaboradores de cómo afectara una comunicación participativa en la dinámica, inquietudes cómo: ¿para qué sirve? ¿de qué se trata? ¿Cómo se desarrollara?, ¿Cómo beneficiara al área?
- Estrategias de comunicación participativa, donde se comparte las 4 fases que el plan de comunicación posee y cuál será la función de cada colaborador para el desarrollo de las actividades; esto permitirá cumplir con los objetivos planteados en el Plan de comunicación participativo.
- Grupo focal: según Richard Krueger: “un tipo especial de grupo en términos de propósito, tamaño, composición, y procedimientos, ya que su propósito es escuchar y analizar información, teniendo cómo principal objetivo, entender mejor los sentimientos y pensamientos de la gente con respecto algún tema, problema o servicio”. (Krueger, 2015, págs. 120-132).

Anexo 3

Grupo focal de IESS

Objetivo de la Investigación

Reestructurar el proceso de comunicación organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por medio de una comunicación participativa, la cual contribuirá con la mejora de la comunicación interna, y permitirá reorganizar que la comunicación entre Altos mandos y Subordinados logrando que exista una comunicación bilateral.

OBJETIVO DEL GRUPO FOCAL

Recopilar información sobre el proceso desarrollado e implementado de comunicación interna dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el impacto que tuvo

dentro del área de Gestión de Talento Humano y cómo se ha venido desarrollando a lo largo de la duración del proyecto.

IDENTIFICACION DEL MODERADOR

- Nombre del moderador: Diego Benítez Camino.
- Nombre del observador: Elizabeth Jijón Cando.

DESCRIPCION DEL GRUPO FOCAL

| DATOS GENERALES | |
|--------------------------------------|-------------|
| DIA | 09/07/2017 |
| LUGAR | |
| HORA DE INICIO | 16:30 PM |
| HORA DE TERMINACION | 18:00 PM |
| NUMERO DE PERSONAS EN EL GRUPO FOCAL | 12 PERSONAS |
| NUMERO DE MUJERES | 7 |
| NUMERO DE HOMBRES | 5 |
| NUMERO DE JEFES EN EL GRUPO FOCAL | 3 |

PARTICIPANTES

| Nomina | Contratos | Concursos | Gestión Documental |
|---|--|------------------------------|--|
| Jane Regalado. Armando Coello. (jefe) Alexandra Cando. | Pamela Jiménez (jefe) Belén Murillo María José Freire | Jorge Batallas Luis Román | Tamara Obando Patricio Procel (jefe) Valentín Trujillo Carlos Ramírez |

Basado en las dimensiones de Comunicación de Sandra Mássoni, las dimensiones de la comunicación que se pueden aplicar dentro del Plan de Comunicación son:

- **Dimensión Ideológica:** Corresponde a los discursos ideológicos, describen los mecanismos y dispositivos de alineación y manipulación, lo cual permite una reproducción ideológica.
- **Dimensión sociocultural:** Comunicación como articulación social, es la puesta en común de los actores sociales y colectivos.

Estas dimensiones nos permitirán conocer cuáles son las limitaciones y barreras que se presentan dentro de la ejecución del Plan de Comunicación, ligado el aspecto ideológico al hecho de que existe una tendencia y lineamiento político el cual limita la participación de los servidores dentro del IESS, donde la comunicación solo se ve, limitada a una forma descendente y con un mensaje político a beneficio e interés de la tendencia política, mientras que el aspecto sociocultural permite ver cómo la relación entre altos mandos y operarios, se establece y guía la relación de trabajo, esto se refleja en la poca participación que existe dentro de la toma de decisiones por parte de los servidores y solo se percibe una decisión para el bienestar común basado en el criterio de los altos mandos.

Sugerencias para el empoderamiento del PLAN DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA.

Se recomendó que:

- Debe existir una participación de niveles jerárquicos, es decir jefes de cada área para lograr dar a conocer cuál es la propuesta del Plan de Comunicación.
- Mayor difusión de la propuesta del Plan de Comunicación, promoviendo los beneficios que este puede traer al área y a la Institución.
- La implementación a nivel Institucional del Plan de comunicación, en los ámbitos operativos, jerárquicos y políticos debe ser propuesta a los Directores de Talento Humano, de la Dirección Nacional y el Consejo Directivo.
- Coordinación con el área de Comunicación Social del IESS, para la difusión plena por medio de QUIPUX y E-MAIL del plan de comunicación.
- Implementación paulatina del plan de comunicación, basado en un planificación, esto garantizaría que el cambio propuesto sea de forma progresiva y no genere un cambio brusco dentro de la institución.
- Realizar un seguimiento de cómo se ha mejorado la comunicación dentro de la Institución.
- Proponer reuniones cada 15 días con los jefes de área para conocer el proceso de asimilación que está teniendo el plan.