

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
ESCUELA DE COMUNICACIONES**



**“PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
IMPRESA NACIONAL DE EL SALVADOR”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**AÍDA HAZEL AVENDAÑO SANDOVAL
LUZ MARÍA PANIAGUA FUENTES
MARGERY LYANN ROMERO PORTILLO**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**FEBRERO DE 2007
SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DON BOSCO



ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA
RECTOR

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS ARGUETA
SECRETARIO GENERAL

LIC. JOSÉ HUMBERTO FLORES MUÑOZ
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. RODOLFO ALIRIO CORNEJO FAJARDO
ASESOR

LICDA. CLAUDIA MORALES, LICDA. DELMY FUENTES, LICDA. RHINA
ORELLANA.
JURADO EVALUADOR

SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Agradecimientos

“La puerta del éxito en la vida de un hombre, se abre actuando con ideas creadoras”.

Damos gracias a Dios por estar siempre con nosotras e iluminarnos en todos los momentos de nuestras vidas, a nuestros padres por apoyarnos en toda la carrera hasta la culminación de nuestros estudios con muchos sacrificios, desvelos, dedicación, esfuerzos y lo más importante que nunca dejaron de creer y confiar en nosotras.

A los hermanos y amigos(as) que siempre nos alentaban con sus consejos acertados para salir adelante con el proyecto, a todos ellos les agradecemos mucho por estar ahí, por comprendernos y brindarnos su cariño.

Al Lic. Alirio Cornejo, por asesorarnos, por tenernos paciencia y regalarnos nuevos conocimientos, claro que nunca se deja de aprender, todos los días la vida nos enseña nuevas cosas, muchas gracias por tener fe en el grupo, y apoyar nuestras ideas.

De igual manera agradecer al Licenciado Hugo Mario Córdova, Director de la Imprenta Nacional de El Salvador y todo el personal que labora en dicha institución, por colaborar desde principio a fin en el proyecto.

Aída Avendaño
Margery Romero
Luz María Paniagua

Índice

Introducción.....	i-ii
-------------------	------

Capítulo I: Situación problemática

1.1 Antecedentes de la Imprenta Nacional.....	1-3
1.2 Situación Actual.....	3
1.2.1 La Comunicación Interna en la Imprenta Nacional de El Salvador.....	4-9
1.2.2 Esquema sobre la comunicación interna en la Imprenta Nacional.....	10
1.2.3 Enunciado del problema.....	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Delimitación de la investigación.....	11
1.5 Objetivo General.....	12
1.5.1 Objetivos Específicos	
1.6 Limitantes.....	12

Capítulo II: Metodología

2.1 Método de Investigación.....	13
2.1.1 Criterio de selección de informantes.....	13
2.1.2 Criterio de selección de escenario.....	14
2.2 Técnicas de Investigación.....	14
2.2.1 Entrevistas a Profundidad.....	14
2.2.2 Grupos de Discusión.....	14
2.2.3 La Observación.....	14
2.3 Procesamiento de la Información.....	15

Capítulo III: Marco Teórico

3.1 La Comunicación.....	16
3.1.1 Herramientas de Comunicación.....	17-18
3.1.2 La Comunicación Interna.....	19-22
3.1.3 Tipos de Comunicación Interna.....	22-24
3.1.4 Desarrollo de la Comunicación Interna Eficaz.....	24-25
3.2 Clima Laboral.....	26
3.2.1 La calidad directa.....	26-28
3.2.2 Satisfacción en el puesto de trabajo.....	28
3.2.3 Conciliación del trabajo con la vida familiar.....	28-29
3.2.4 Carrera profesional.....	29
3.2.5 Prestaciones de tipo laboral.....	29
3.3 El Plan de Comunicación Interna.....	30
3.3.1 ¿Por qué implementar el Plan de Comunicación Interna?.....	31
3.3.2 Fases del Plan de Comunicación Interna.....	32-33

Capítulo IV: Propuesta

4.1 Introducción del Plan.....	34
4.2 Visión de la Propuesta de Plan.....	34
4.3 Objetivos del Plan de Comunicación Interna.....	35
4.4 Metas.....	35-36
4.5 Presentación del Plan de Comunicación Interna.....	36-43
4.6 Evaluación del Plan de Comunicación Interna.....	44
4.7 Cronograma de actividades del Plan de Comunicación Interna.....	45-46
4.8 Presupuesto del Plan de Comunicación Interna.....	47-51
4.9 Propuesta de un Departamento de Comunicaciones.....	52-55

Comentario General.....	56
Recomendaciones Adicionales.....	57
Bibliografía.....	58
Glosario	
Anexos	

La Imprenta Nacional, es una entidad pública cuyo principal insumo es la publicación del Diario Oficial de El Salvador, siendo ésta la más importante del Gobierno de El Salvador.

El presente documento es una “Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Imprenta Nacional de El Salvador”.

Se investigó las opiniones de las autoridades y empleados de la institución, con ello se descubrieron aspectos importantes que marcaron las ideas principales de la investigación.

La finalidad de este trabajo es dar a conocer la importancia de la comunicación interna en la Imprenta Nacional, y por consiguiente que permita mejorar las acciones de comunicación interna dentro de la institución, para ello recurrimos a un análisis de clima laboral, utilizando las técnicas de observación, grupos de discusión y entrevistas a profundidad y una base teórica para la propuesta del trabajo.

El documento se ha estructurado en cuatro capítulos:

EL Capítulo I, Situación problemática, en donde se describe el fenómeno en estudio.

Capítulo II, designado como **Metodología**. Se plantean los objetivos generales y específicos, que se implementaron para poder sacar los criterios de selección de la muestra en estudio.

Capítulo III, Marco Teórico, los conceptos que se utilizaron para sustentar la investigación y para la realización del Plan de Comunicación Interna.

Capítulo IV, Propuesta de Plan de Comunicación Interna. Nos envía a las soluciones de los problemas de comunicación interna que se descubrieron por medio del diagnóstico. Con ello se estructuró una propuesta de plan; en la cual se plantean los términos de objetivos, estrategias, periodos, presupuesto, espacio y tiempo de las acciones necesarias para mejorar la comunicación interna de la Imprenta Nacional de El Salvador.

1.1 Antecedentes de la Imprenta Nacional

La Imprenta Tipográfica llegó a El Salvador alrededor del año 1824, su establecimiento significó un gran adelanto en la vida cultural, política y social del país, porque era una nueva fuente para expresar ideas, después de la independencia con España. Ese equipo fue adquirido por colecta popular suscrita por el Pbro. José Matías Delgado, quien, conjuntamente con el Pbro. Miguel José Castro, editó *El Semanario Político Mercantil* en julio de 1824, este fue el inicio de lo que hoy se conoce como Imprenta Nacional.¹

En la época en que ejercía la magistratura del Estado Don Mariano Prado, 1831 se emitió un decreto ordenando la publicación de un semanario, para servicio del Gobierno. Se estableció en dicho decreto “eran suscriptores obligados (de la publicación) todos los empleados de orden administrativo y municipal, y los eclesiásticos que obtenían beneficios del Estado”. El 14 de septiembre del mismo año se publicó en San Salvador “El Revisor Oficial”.

En 1835 apareció el primer número del “Registro Oficial del Estado del Salvador”, considerándolo como el antecesor del Diario Oficial, con funciones específicas, dotado de reglamento interno desde el año 1941, al aparecer en la primera Ley de Salarios con capítulo aparte (segregado de la imprenta Nacional) tiene partidas especiales para su personal y con asignaciones, también especiales, en la ley de presupuesto fiscal.²

Años más tarde el gobierno del Señor Doroteo Vasconcelos adquirió la Imprenta Mayor, dirigida por el Sr. Eulogio García y posteriormente por el Sr. Prudencio Ayala, y la fundó con un pequeño taller en el que se publicaba el órgano oficial. A ésta nueva imprenta se le designó “del Estado”, de la cual fue

¹ LOPEZ VALECILLOS, Italo, *El Periodismo en El Salvador*, Pág. 59, UCA Editores, 1987.

² *Exposición Continental del Periódico Americano*, Pág.109, Ministerio de Cultura.

director en 1846 el tipógrafo Gregorio Arévalo. En 1854 se le cambió el nombre a la imprenta de Estado, y se puso Del Triunfo, con sede en Cojutepeque.

Posteriormente siendo director de la *Imprenta del Estado* el Sr. Domingo Granados, se adquirió la primera prensa de cilindro del país, editándose poco después el *Diario Oficial*, en sustitución de *El Constitucional* (1875). Este período fue muy próspero para el taller nacional, pues el Gobierno del Mariscal Santiago González compró a don Tomás M. Muñoz un lote de materiales tipográficos y contrató al Sr. Pascual Palacios Martínez para trabajar en la edición del *Diario Oficial*.

En el siglo veinte, la Imprenta Nacional tomó más carácter gubernamental, estando presente en el desarrollo económico y social de nuestro país.

La Imprenta Nacional, es una entidad pública cuyo principal insumo es la publicación del Diario Oficial de El Salvador, siendo ésta la más importante del Gobierno de El Salvador. Sus instalaciones están ubicada en la 4ª calle poniente y 15ª avenida sur, en el centro de la Ciudad de San Salvador, al costado sur del Parque Simón Bolívar.

En su orden administrativo La Imprenta Nacional esta conformada por las siguientes Departamentos: Dirección General, Recursos Humanos, Diario Oficial, Comercialización, Administración y Finanzas, UACIN, Producción y Operaciones, haciendo en total 111 empleados. (Anexo 1)

Teniendo como misión: ser una institución dedicada a la publicación del Diario Oficial de El Salvador y a la satisfacción de necesidades de impresión para las entidades públicas y privadas con rapidez, eficiencia y alta calidad.

A la vez su visión es: ser una institución con tecnología de punta tanto en su sistema operativo como administrativo, con un personal identificado con el desarrollo y preparados para enfrentar los retos que impone ser la primera imprenta del país, además estar a la vanguardia en el desarrollo sostenible a fin de ser un modelo a seguir en el ramo de Artes Gráficas, en las áreas de Seguridad Industrial, Medio Ambiente, desarrollo Tecnológico y formación de recurso Humano sin perder de vista la reducción de gastos de operación y obteniendo utilidades en su operación.

1.2 Situación Actual

La Comunicación institucional es un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos, y a través de ello, contribuir al desarrollo, y ésta surge a través del interés que existe por el estudio de las instituciones y su importancia en la sociedad actual.

En las instituciones ha existido y existe una necesidad de influir y motivar a los empleados, para alcanzar los objetivos de producción. Para lograr este objetivo, la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en las herramientas de comunicación de Relaciones Públicas, que les permite mejorar las relaciones laborales, así como agilizar el intercambio de información entre los miembros que conforman la organización.

Un punto importante de la comunicación interna es el clima laboral, ya que sirve para aumentar la eficiencia y eficacia del equipo humano, éste ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y sólo es posible si se encuentran bien informados, si conocen los diferentes departamentos de la compañía, misión, filosofía, valores, estrategias, etc. Solo así se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Además, la comunicación institucional ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor. Entendiéndose por rumor, es una información, no verificada que puede deformarse según el número de personas que se ven involucrados.

1.2.1 La Comunicación Interna en la Imprenta Nacional de El Salvador.

En la Imprenta Nacional la comunicación interna juega un papel importante para optimizar su labor diaria, a través de la investigación se descubrieron una serie de problemas, los que en forma general se detallan a continuación:

1. La comunicación con sus jefes es inadecuada.
2. Las herramientas de comunicación interna son insuficientes.
3. Existe una mala comunicación interna entre los departamentos de la institución.
4. No realizan actividades que fomenten el compañerismo.
5. Los empleados no reciben capacitaciones.
6. No hay motivaciones para los empleados.
7. No todos los empleados están capacitados para ocupar un cargo determinado.
8. No tienen planes de comunicación interna.
9. La información no llega a todos los niveles.
10. No tienen una adecuada comunicación ascendente y descendente.
11. No existe una auto evaluación de sus labores.
12. Tienen manual de trabajo pero los empleados no están informados.
13. La institución nos les da a conocer sus políticas.

La actual estructura organizativa de la Imprenta Nacional de El Salvador, a pesar de la reestructuración, siempre se manifiestan problemas que imposibilitan el funcionamiento eficaz de la institución y su desarrollo.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que los empuja el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, inculcarles una verdadera cultura organizacional para que se sientan identificados y sean fieles a la empresa. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades de sentimiento de pertenencia de los empleados a la institución.³

La Imprenta Nacional tiene relación con los públicos en los que incluye a empleados y funcionarios, siendo éstos el grupo de personas que conforman la institución y que están directamente vinculados a ella.

Además de otro calificado como Público externo, se encuentran las Instituciones Públicas: Ministerio de Educación, Bomberos de El Salvador, Ministerio de Gobernación, entre otras; sin embargo, también se incluye las instituciones privadas quienes solicitan dicho servicio de impresión.

El Sr. Juan Carlos Torres Rivas, Jefe de Recursos Humanos, dice que para mantener buena relación con estos públicos la imprenta tiene efectivos canales de comunicación entre los que mencionan: La Telefonía, Memorando, Correo electrónico, etc. Sin embargo, es importante mencionar que al realizar la investigación se constató que los empleados no tienen acceso a otras herramientas de comunicación.

Comenta que los empleados desconocen las políticas de la institución, pues los métodos que se tienen para que éstos los conozcan, solamente consiste en entregarles un manual de inducción al momento de contratarlos, el que contiene información como: Las condiciones y reglamentos de la institución, Derechos y Deberes de los mismos.

³ ARAGONÉS, P., *Empresa y Medios de Comunicación*, Ed. Gestión 2000, España, 1998

El señor Torres, se encarga de reclutar al personal idóneo para cubrir las áreas profesionales y académicas. Dándole una oportunidad de desempeñar otros roles, dentro de la institución, siempre y cuando el trabajador tenga la suficiente capacidad de realizarse en dicho cargo.

Los empleados cuentan con las siguientes prestaciones laborales: Seguro Social, AFP, Estabilidad Laboral, Uniformes anuales. Además se pudo constatar que no reciben estas prestaciones laborales como: incentivos de pago de horas extras, incremento salarial, motivaciones con respecto a algún reconocimiento laboral y viáticos; ya que existen empleados que realizan doce horas laborales sin ninguna de estas prestaciones mencionadas anteriormente, esto contribuye a que él empleado pierda el entusiasmo de trabajar en dicha institución. (Anexo 5)

Las herramientas de comunicación con las que cuentan los empleados son insuficientes para realizar sus labores y sacar a tiempo sus asignaciones correspondientes, ya que en los departamentos en que se llevó a cabo la investigación, fueron los mismos empleados quienes externaron sus problemas para desempeñar bien su trabajo. (Anexo 5)

El Licenciado Hugo Mario Córdova, Director de la Imprenta Nacional, afirma que ellos manejan la comunicación Formal e Informal; pero esta última, es la más notable en la institución.

Sin embargo, al aplicar este tipo de comunicación, es inadecuado, porque genera rumores por la falta de relación entre jefes y empleados, afectando así el desarrollo de los trabajadores, la productividad de sus labores y en la imagen de la institución. Siendo este el propósito de la comunicación interna un equilibrio en la coordinación de esfuerzos que fortalezcan los canales de comunicación.

A menudo las instituciones caen en el error de convertir la comunicación en algo unidireccional, donde una personal es el centro de información y los trabajadores se convierten en sujetos pasivos y realizadores de tareas.

Esta interrelación personal se cataloga como inadecuada, porque el contenido está referido a aspectos laborales, ésta comunicación utiliza la escritura como medio para informar a sus empleados.

Un ejemplo específico de lo anterior es el área de Atención al Cliente, que por no contar con un sistema de señalización adecuado, genera desordenes entre los mismos usuarios al momento de ser atendidos, haciendo más lenta la atención.

La insuficiencia de recurso humano hace que las actividades diarias de la Imprenta Nacional sean deficientes en las distintas áreas de trabajo, ya que el actual personal realiza múltiples funciones en su puesto de trabajo. Ejemplo de ello son los agentes de seguridad que realizan la función de recepcionistas. A esto se le suma la falta de preparación academia de algunos de los empleados, que se encuentran laborando dentro de la institución.

Los empleados dicen desconocer las normativas del manual de funciones y el reglamento de la institución, por consiguiente les ayudaría a lograr una identificación con la institución. (Anexo 6)

Aunque cada día es más evidente el esfuerzo por contratar personas competentes para hacer a la institución más eficientes, las propias características de los individuos pueden hacer que esta tarea sea muy difícil, para tener una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la Imprenta Nacional, lo expresado anteriormente se refiere al aspecto del clima laboral entre los empleados para que éstas sean más armoniosas entre ellos.

Otro problema que se observa en la Imprenta Nacional, es el ambiente laboral, ya que los empleados en sus áreas de trabajo no se sienten a gusto porque existe en grandes dimensiones la comunicación informal, generada por rumores o especulaciones de los mismos empleados, que sale del mismo entorno en que se desenvuelven los empleados, convirtiendo así el entorno laboral en zozobra, porque no se siente un clima laboral agradable para desarrollar todas las actividades de la institución.

El esfuerzo de los empleados no es reconocido y no están conformes con las prestaciones que le brinda la institución, debido a que ellos manifiestan que se quedan más de la hora de su trabajo, se esfuerzan por sacar su trabajo a tiempo, hacen lo que les corresponde y éstas no son reconocidas por sus jefes del área, ya que no les brindan reconocimientos de ningún tipo como carta de felicitación por su buen desempeño laboral, pagos de horas extras, bonificaciones, etc. Estos factores limitan la productividad y eficiencia del personal.

Los empleados aducen que la comunicación con los jefes es inadecuada, formando una barrera que afecta en las actividades laborales de manera general, por consiguiente otros empleados se meten en funciones que solo le corresponde hacer al jefe que está encargado en esa área. (Anexo 5)

Las reuniones facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados, a veces los jefes de cada departamento no realizan reuniones con sus empleados a su cargo y éstos recurren a otros medios informales para saber de las actividades de la institución, ya que no podrán evaluar el trabajo que realizan.

Por la falta de herramientas de comunicación interna, como carteleras y periódico mural, entre otro, los empleados no tienen conocimiento de la información de las actividades que se realizarán dentro de la Imprenta; es por ello la importancia de implementar distintos soportes, ya sean orales, escritos, audiovisuales o digitales, para que esta se a más rica en contenido e información.

La institución no tiene planes o programas de comunicación que contribuyan a mejorar las actividades comunicativas y el rendimiento del empleado de una organización, por la que supone integrar objetivos precisos, estrategias de comunicación y medios que deben emplearse para alcanzarlos.

1.2.2 Esquema sobre la Comunicación Interna en la Imprenta Nacional

Para una mejor comprensión de la problemática en la Imprenta Nacional, se, presentan en los siguientes cuadros:



1.2.3 Enunciado del problema

¿Cómo mejorará la Comunicación interna de la Imprenta Nacional de El Salvador mediante la implementación de una propuesta de Plan de Comunicación?

1.3 Justificación

La importancia de la comunicación interna radica en las relaciones mutuas que llevan a un equilibrio laboral, por ello ésta va dirigida a grupos internos de la institución, pues no existe un estudio que oriente a mejorar el clima laboral dentro de la Imprenta Nacional. Por consiguiente, el plan está diseñado para mejorar la comunicación interna en la Imprenta Nacional.

Siendo una institución gubernamental que presta servicios públicos, debe manejar una apropiada comunicación interna para ofrecer una adecuada atención a la sociedad.

También los resultados servirán de base referencial para otras instituciones gubernamentales.

1.4 Delimitación de la Investigación

Esta investigación se realizó en un periodo de nueve meses, llevándose a cabo en las instalaciones de la Imprenta Nacional específicamente en las áreas de Comercialización, Atención al Cliente, Producción y Compras, tomando en estudio a los empleados y jefes de la misma.

1.5 Objetivo General:

Elaborar una Propuesta de Plan de Comunicación Interna para mejorar las relaciones laborales en la Imprenta Nacional de El Salvador.

1.5.1 Objetivos Específicos:

- Conocer las necesidades de comunicación interna que tienen los empleados de la Imprenta Nacional.
- Determinar la relación laboral en la Imprenta Nacional
- Enumerar las propuestas que ofrecen los empleados de la Imprenta Nacional para mejorar el rendimiento laboral en la institución.

1.6 Limitantes

- El cambio del Director que sucedió en el proceso de la investigación.
- La tardanza en obtener la información de parte de la institución.
- La mayoría de los participantes se mostraron un poco herméticos a causa de cuidar su puesto trabajo.

2.1 Método de Investigación

El desarrollo de la investigación se realizó de acuerdo a los siguientes criterios:

La técnica de investigación Evaluativo, proviene del método cualitativo, que consiste en los presupuestos teóricos con los que se opera sobre la naturaleza del objeto investigado, el proceso de construcción de conocimiento y la orientación o fines de la evaluación en relación a la práctica institucional.

El estudio se realizó con empleados, jefes de área y autoridades de la Imprenta Nacional, obteniendo datos sobre éstos ante una situación determinada y de como sus actitudes influyen ante sus clientes.

2.1.1 Criterio de selección de informantes

Se eligieron a veinte empleados por que son una muestra representativa para la investigación, además las autoridades de los principales departamentos, por tener acceso a la información de sus respectivas áreas.

Se seleccionaron al azar para obtener un mejor resultado de la información, esto se logró a través de un listado de empleados en donde se detallaba el cargo, el departamento y el nombre del empleado del área correspondiente; que la proporcionó el Director de la institución con el fin de tener una mejor elección del objeto de estudio.

2.1.2 Criterio de selección de escenario

Se optó por los departamentos de comercialización, compras, atención al cliente y producción de la Imprenta Nacional por recomendación del Director ya que manifestó que era donde surgían los mayores problemas laborales y administrativos de la institución.

2.2 Técnicas de Investigación

2.2.1 Entrevistas a Profundidad

Se realizaron entrevistas a los jefes de área de la Imprenta Nacional, en donde se abordaron temas de comunicación, clima laboral y aprobación de la Propuesta de Plan de Comunicación, para ello se desarrolló una guía de preguntas abiertas.(Anexo 2).

2.2.2 Grupos de Discusión

Se eligió a doce empleados de la Imprenta Nacional que representan las diversas áreas de trabajo, para obtener mejores resultados se dividió en dos grupos de seis, primero se realizaron las preguntas escritas y posteriormente en forma oral para que pudieran interactuar entre sí, dando sus puntos de vista para la elaboración del Plan acorde a las necesidades identificadas.

2.2.3 La Observación

Se efectuó en las instalaciones de la Imprenta Nacional, en los departamentos mencionados anteriormente, con un tiempo estipulado de tres semanas y la finalidad principal de ésta técnica era conocer el trabajo que desempeñaban los empleados y determinar el ambiente que les rodea.

Además se revisó el material que la institución proporcionó como:

- **Normas y Procedimientos básicos para regular operaciones administrativas**, tienen como una base legal en las Disposiciones Generales de Presupuestos, Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias, Normas Técnicas de Control Interno, instructivo No. 5063 del Ministerio de Hacienda y Reglamento del ISSS.
- **Normas éticas para la función pública**. Consiste en un folleto conformado de 32 artículos dictaminado por el Ministerio de Gobernación y la Presidencia de la República. Cada uno de los artículos manifiesta las normas éticas que debe cumplir un empleado público para desarrollar las actividades que le competen.
- **Manual de clasificación de cargos**. Consta de todas las funciones específicas que debe cumplir el jefe del Departamento de Recursos Humanos entre ellas se pueden mencionar relaciones de trabajo, perfil de contratación, conocimientos y requisitos que debe tener dicho puesto.

2.3 Procesamiento de la Información

Al realizar las tres técnicas de investigación, se hizo una lista de problemas más frecuentes por los empleados, éste mecanismo permitió determinar que la comunicación interna es el factor que genera inestabilidad en la institución.

3.1 Fundamento Teórico

3.1.1 La Comunicación

Surge a partir de intereses que existe por el estudio de las instituciones y su importancia en la sociedad actual.

Tradicionalmente es la disciplina de las Relaciones Públicas, la encargada directa de los procesos de comunicación institucional estratégica y táctica, cuyo objetivo es el mantener, modificar y crear una imagen de personas o instituciones, para obtener una opinión favorable del público que se relaciona.

Las Relaciones Públicas han sido reconocidas, comprendidas en todo el mundo y ahora aceptadas como una función importante de la dirección, con una contribución útil para regir con éxito y rentabilidad de cualquier clase de empresa u organización.

Las Relaciones Públicas ponen a disposición de las instituciones las herramientas de comunicación para mejorar las relaciones comunicativas con el público interno y externo, ya sea con los medios, empresas, instituciones que son de interés para la persona o empresa.

Rex Harlow profesor pionero de las Relaciones Públicas, la define como: Una función directiva independiente, que permite fortalecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos.⁴

⁴ GRUNIG, James E. HUNT, Todd, *Dirección de Relaciones Publicas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001

3.1.2 Herramientas de comunicación

Las instituciones establecen diferentes herramientas de Relaciones Públicas que les permite mejorar la comunicación interna y resolver los problemas, así como agilizar el intercambio de información entre los miembros que conforman la organización.

Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna, ya sean orales, escritos, audiovisuales o digitales, para que esta sea más rica en contenido:

- **Medio de comunicación escrito**

Son claras, precisas, completas y correctas. Por medio de ellas, se puede transmitir los cambios que se produzcan en las políticas y procedimientos de la institución, que no estén reflejados en el manual del empleado.

Periódico Mural. Este medio genera beneficios para la comunicación con el personal, proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la empresa, los planes, nuevos procesos, actividades de personal, deportes, ascensos y aniversarios de servicios.

Revista corporativa. La revista es ideal para la comunicación con públicos especiales como la familia de los trabajadores. Debe incluir un contenido sobre proyectos internos de la empresa, actividades familiares realizadas por la organización y temas que contribuyan al desarrollo de la convivencia familiar. La periodicidad debe ser semestral.

Boletín, Hoja informativa. Su objetivo es el de difundir información inmediata. Su gran ventaja radica en la sencillez tanto en la redacción como en la producción. Este medio es preferido para informar a los colaboradores lo que se adelanta en relación a proyectos de cambio (implementación de nuevas tecnologías, nuevas maneras de trabajar con calidad y fusiones empresariales). Su periodicidad varía según la necesidad y la entrega debe ser personalizada.

Memorando. Son breves, apropiadas para dar instrucciones y sirven además de documentación. En la actualidad se han reemplazado por el correo electrónico.

Manuales. Están destinados a la educación del personal sobre temas concretos, dan particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas; tales como: libros de estilo, manual de inducción, manual de procedimientos y funciones, entre otros.

Buzón de sugerencias: Permiten que todos los integrantes de la institución se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la misma sus puntos de vista.⁵

- **Medio de comunicación verbal**

Medio interpersonal que pretende informar. Es el más antiguo y más directo.

Reuniones. Pueden ser de carácter formal o informal, según los objetivos que se persigan así las celebraciones de aniversario, exposiciones, festivales, cócteles, fiestas de fin de año y presentaciones de productos, entre otros.

⁵ HAVDER, Gerald Gold, *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1994.

3.1.3 La Comunicación Interna

La comunicación interna son las actividades que se realizan dentro de la organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución, a través de la circulación de mensajes que se originan en los diversos medios de comunicación, empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación que le permita alcanzar las metas establecidas por la institución.

Los públicos de la institución son todos aquellos individuos que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que le afecten, o sean afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos.

Los públicos a quienes la institución afecta y por los que se ve afectada, desarrollan una conceptualización determinada acerca del sistema de la institución. Esta conceptualización o idea que los públicos tienen acerca de la institución, recibe el nombre de **Imagen**.

La imagen que el público se hace de la institución responde a tres factores:

1. Características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público.
2. La relación con la institución, es decir, todos los contactos que el público tenga con ella.
3. La influencia de otros individuos, que a su vez hayan tenido contactos con la institución.

Algunos de los objetivos más importantes de la comunicación institucional son: La Integración, coordinación de la labor de las diversas instituciones entre sí. La congruencia entre los planes, programas y actividades de cada institución con respecto a los demás, para la reducción de rumores entre individuos y la institución.

La importancia de la comunicación interna radica en el conocimiento y coordinación de las actividades entre las áreas de la institución. La participación activa de todas las personas para la creación de un ambiente propicio que ayuda a mejorar las conductas, las condiciones físicas y humanas del trabajador.

Incentivar el trabajo en equipo, a través de las distintas relaciones que se establezcan entre las áreas de trabajo, que les permita crear un ambiente favorable para gestionar un cambio en la institución referente a la comunicación interna.

Muchas instituciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que los empuja el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, inculcarles una verdadera cultura organizacional para que se sientan identificados y sean fieles a la institución. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para dar respuesta a esas necesidades de sentimiento de pertenencia de los empleados a la institución.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, éste ha de sentirse a gusto e integrado dentro de la organización y sólo es posible si se encuentran bien informados, sobre los diferentes departamentos de la compañía, misión, filosofía, valores, estrategias, para dar todo de sí mismos. Además, ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor.

Por ello, transmitir mensajes, información sobre lo que ocurre dentro de la institución, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la institución son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.⁶

Las funciones de la comunicación interna según Kreps, en su libro “La Comunicación en las Organizaciones”, describe las funciones de la comunicación interna, tales como:

1. **Difundir** entre el personal los planes y las acciones que la institución desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
2. **Involucrar** al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
3. **Unificar** criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
4. **Establecer o reforzar** las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
5. **Encauzar** los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.
6. **Resaltar** la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
7. **Impactar** en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
8. **Facilitar** la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
9. **Vencer** la resistencia al cambio, si la hubiera.

⁶ ARAGONÉS, P., *Empresa y Medios de Comunicación*, Ed. Gestión 2000, España, 1998

10. **Crear conciencia** de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.

11. **Hacer partícipes** a todos los empleados de los resultados obtenidos.

Estas funciones pueden llevarse a cabo muchas veces a través de los diferentes canales (memorando, cartelera, cartas al personal, boletines, etc.), la comunicación que existe se entenderá como un canal de comunicación, la vía donde puede fluir la comunicación formal o informal que exista dentro de la institución.⁷

3.1.4 Tipos de comunicación interna

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una institución y su medio dependen en alguna forma de la comunicación.

En una institución existen diferentes niveles de comunicación, estos niveles se desarrollan siguiendo canales formales, reuniones y entrevistas, mediante encuentros casuales, que siguen las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización construyendo un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles. La interrelación personal puede ser catalogadas como:

⁷ KREPS, *La Comunicación en las Organizaciones*, 1998.

- **Comunicación Descendente**

Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

- **Comunicación Ascendente**

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite además mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en la institución.

A su vez permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, percibir la magnitud de los problemas, promover la participación y el aporte de ideas. Generar un acercamiento con los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas.

- **Comunicación horizontal**

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, que favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Genera espíritu de trabajo común, facilitando la disolución de rumores, malos entendidos. Por otra parte permite la creación de confianza y compañerismo, que conlleva a una adecuada comunicación, siendo un factor

de motivación, relacionada entre sí por los intereses, afinidades que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad.

3.1.5 Desarrollo de la Comunicación Interna eficaz

La existencia de una comunicación eficaz es particularmente importante en tres fases del empleo:

1. **Inicialmente**, cuando después de los anuncios de contratación las entrevistas debe aparecer el material orientativo, las entrevistas de la iniciación para informar sobre las instalaciones, cultura y tradiciones de la institución.
2. **Durante los años de servicio**, cuando todos los empleados necesitan una información regular de noticias relacionadas con el trabajo. En el momento apropiado se deben anunciar los actos especiales, las recompensas como bonificaciones, pensiones, compensaciones y premios de mérito.
3. **Al finalizar o interrumpir el trabajo**, sea cual sea la causa: enfermedad, reorganización, exceso de trabajadores, despido o jubilación.

La comunicación interna debe ser planeada y puesta en práctica sistemáticamente. Ello evitará los errores fundamentales identificados por el profesor de Harvard, Daniel Quinn Mills:

1. **La dirección manda demasiado y escucha poco.** El escuchar activamente le permite al trabajador saber que se está escuchando y entendiendo. Cuando las personas sienten que se les escucha se expresan

de una forma completa, también ayuda al escuchante a obtener información útil de la persona que esta hablando.

2. No dar respuesta a tiempo a determinados acontecimientos. Tener canales de comunicación efectivos, reducirá la producción de malos entendidos que haga que los empleados no se sientan parte de la organización.

3. Aumenta la frustración y disminuye la eficiencia. Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la institución debe ser especialmente cuidadosa cuando atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir personal y en consecuencia efectuar despidos.

4. Incremento de las tensiones, desmotivación, falta de identificación de los intereses comunes, en fin, se daña el clima de trabajo. La motivación permite que la gente sienta que puede expresarse, saber que sus ideas serán escuchadas y valoradas, sintiéndose cómodo en su lugar de trabajo; generando una mayor identificación de los empleados hacia la institución y un mayor compromiso.

5. La comunicación tiene una relación escasa con la posibilidad de cambio. Finalmente, una mejor comunicación interna ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa en el plano institucional. Durante el contacto diario con amigos, vecinos o funcionarios públicos, los empleados estarán en mejores condiciones de explicar la posición de la organización.⁸

⁸ BLACK, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001

3.2 Clima Laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse con la institución, repercutiendo en la productividad.

El término satisfacción se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, satisfacción en el puesto de trabajo, conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

3.2.1 La calidad directiva

El éxito de una institución depende del liderazgo de la dirección general, del equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo, crear buenas relaciones con honradez, respeto, lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

Asimismo, estos últimos tienen que percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos que se ha marcado la organización y no sus metas personales, que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él, le permiten tomar decisiones y muestran interés por su trabajo.

La función directiva debe basarse en los valores, el compromiso ético. Influye activamente en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación.

- La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la institución, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.
- La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la institución, su organización, situación económica, planes futuros; en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente y descendente con objetivo que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita:
 - Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, además tenga la confianza y seguridad de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.
 - Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.
 - Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.

La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la institución. Hay responsabilidades internas con los propios trabajadores, como las comentadas anteriormente. Pero las organizaciones tienen también compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el entorno.

3.2.2 Satisfacción en el puesto de trabajo

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería según su preparación, lo que provoca su desmotivación. A veces el puesto les viene grande porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador o al revés, personas con unos conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupan. Además, existen otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución y falta de reconocimiento, también el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria.

La seguridad, las condiciones laborales también se relacionan a veces con este parámetro. El espacio, la iluminación, la calefacción, la climatización, la ausencia de elementos nocivos para la salud (ruidos, humos, gases, polvo...) resultan muy importantes; el empleado tiene que regresar a su hogar en las mismas condiciones de salud con las que inició su jornada.

3.2.3 Conciliación del trabajo con la vida familiar

En pleno siglo XXI existe una nueva realidad laboral y social en la que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina la falta de tiempo para la educación, cuidado de los niños y la atención de los ancianos.

De ahí la importancia de que las instituciones instalen los programas de conciliación ya que la no conciliación provoca insatisfacción laboral, enfermedades psíquicas, falta de actitud y compromiso de los trabajadores, así como bajas en la organización. Estos programas de conciliación precisan de características básicas como: Compaginar el horario de la institución con los horarios de los centros educativos de los hijos, los horarios laborales flexibles, permisos, servicios propios de guarderías para el cuidado de niños y ancianos.

3.2.4 Carrera profesional

Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La institución, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual, ésta supone una inversión, no un gasto.

3.2.5 Prestaciones de tipo social

Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar el clima laboral. El no tener servicios de comedor, guardería (cada vez más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios, concursos diversos, seguro de vida, transporte a la institución, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.⁹

⁹ Los cimientos de un buen clima laboral: www.sht.com.

3.3 El Plan de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación Interna se constituye como una herramienta de Relaciones Públicas para mejorar la actividad comunicativa y el rendimiento del empleado de una organización, por la que supone integrar objetivos precisos, estrategias de comunicación y medios que deben emplearse para alcanzarlos.

Formular e implementar estrategias de comunicación de acuerdo a la realidad que vive la institución, ésta debe de adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucional.

Un buen plan de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación, el impacto de los factores sociales y el entorno.

Se ha de establecer el plan de comunicación interna adecuada a la cultura de la institución, la cual está conformada por los valores compartidos por los empleados y la organización. Un plan de comunicaciones que siga esta pauta conseguirá que los empleados estén más satisfechos de sus trabajos y elevará su estatus. Además una mejora en la calidad de servicio en beneficio del público externo, aumentando la rentabilidad de la institución.

3.3.1 ¿Por qué implementar el Plan de Comunicación Interno?

Simplemente, una opinión buena del público interno es muy importante para la institución, ya que ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar el funcionamiento de la organización dando como resultado un buen clima laboral, desaparecerán los conflictos y el ausentismo del personal de la institución.

Esta cultura organizacional es el punto de partida y el marco para implementar el Plan de Comunicación Interno, en la cual el directivo tiene un papel importante para hacer partícipe de ella a su equipo de trabajo.

El Plan de Comunicación Interna se configura como una herramienta de comunicación que implica definir un conjunto de acciones y procedimientos, mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación, para apoyar la labor de las instituciones que tiene como objetivo:

Promover la comunicación entre los distintos niveles de la institución, Facilitar la integración entre las realizaciones personales, las institucionales, Despertar sentimiento de pertenencia; Contribuir en la creación de espacios de información, participación, opinión para combatir los rumores y Reducir focos de conflicto interno.¹⁰

Por otra parte el Plan de Comunicación Interna es una herramienta para el cambio del clima laboral dentro de la organización y hacer que el trabajo sea más efectivo o no, como resultado de la conducta, normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra.

¹⁰ Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001

3.3.2 Fases del Plan de Comunicación Interno

Un planteamiento análogo es el de Ketchum Public Relations, que ha desarrollado un “Modelo de Planificación Estratégico”:

1. Situación: Existen tres tipos de situaciones que pueden crear la necesidad de elaborar un plan de comunicación interno: La organización tiene que aplicar un plan para resolver un problema que afecte negativamente.

2. Objetivos: El objetivo debe valorarse preguntándose: ¿Se ajusta realmente a la situación?, ¿Es realista y alcanzable?, ¿Puede medirse seriamente su éxito?

3. Públicos: Los planes de comunicación interna están dirigidos a audiencias o públicos específicos y bien definidos.

4. Estrategias de comunicación: La estrategia describe cómo se va a alcanzar un objetivo, ofreciendo líneas directrices, temáticas para el plan global en función de los objetivos y los públicos seleccionados.

5. Mensaje/ Temática: El componente estratégico de un plan de comunicación interno, debe expresar los mensajes que deben reiterarse en todo el plan y en los materiales informativos.

6. Tácticas: Es la parte central del plan en la que se describen, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias y conseguir alcanzar los objetivos definidos.

7. Calendario: Los tres aspectos básicos del calendario de un plan son los siguientes: Decisión de cuando debe realizarse; Determinación de la secuencia adecuada de actividades y Recopilación de la lista de actividades que deben llevarse a cabo para obtener el producto final.

8. Presupuesto: Ningún plan está completo sin un presupuesto, tanto los clientes como los empresarios preguntan: ¿Cuánto costará este Plan?

9. Evaluación: La evaluación es el elemento del Plan que compara los objetivos establecidos con los conseguidos. Por consiguiente, los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles específicos y ajustados a las expectativas del cliente o empresario.¹¹

¹¹ R. NAGER, Norman y T. Allen, *Public Relations Management by Objectives*, Ed. Rethos, Estados Unidos, 2005

“Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Imprenta Nacional de El Salvador”

4.1 Introducción

En la presente Propuesta de Plan de Comunicación Interna, se plantean dar posibles soluciones a los problemas de comunicación interna que enfrenta la Imprenta Nacional de El Salvador.

El Plan es una guía que simplifica los términos de objetivos, estrategias, periodos, presupuesto, espacio y tiempo de las acciones necesarias para mejorar la comunicación interna de la Imprenta Nacional.

4.2 Visión de la propuesta de Plan

Visión:

Crear por medio de la Propuesta de Plan de Comunicación Interna, canales de comunicación eficaces, a fin de ser un modelo a seguir en el clima administrativo y laboral para las instituciones de gobierno en El Salvador, proyectando así una buena imagen. Además poder ser competitivos en el mercado a través de herramientas de trabajo actualizadas para todos los departamentos de la Imprenta Nacional, sin perder de vista el bienestar de la sociedad salvadoreña.

4.3 Objetivos del Plan de Comunicación Interna

Objetivo General:

- Establecer estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna y las relaciones laborales entre los empleados de la Imprenta Nacional.

Objetivos Específicos:

- Proponer herramientas de comunicación idóneas, que permitan al empleado comunicarse adecuadamente en su trabajo.
- Mejorar el ambiente laboral por medio de actividades que ayuden a optimizar las relaciones interpersonales y aumentar la productividad de los empleados.

4.4 Metas

- Establecer un buen funcionamiento en todos los departamentos que conforma la Imprenta Nacional para lograr así mejorar el servicio a todos los clientes.
- Que todos los empleados conozcan los procedimientos a seguir en cualquier problema que se le presente, y a la vez mantenerlos informados de las actividades que se realizan en la Imprenta Nacional.

- Implementar en cada una de las áreas de trabajo de la Imprenta Nacional, un buen funcionamiento de los equipos de trabajo, y que estos lo hagan de una forma participativa, favoreciendo la coordinación y el conocimiento de dichas actividades.
- Que la mayoría de los empleados se sientan parte de la institución, para obtener un clima laboral óptimo.
- Fortalecer las relaciones existentes entre todos los empleados de la institución, logrando así mismo una aceptación mutua.

4.5 Presentación del Plan de Comunicación Interna

Dentro de los resultados del diagnóstico, se identificó la problemática de una falta de comunicación interna entre empleados y jefes de la Imprenta Nacional, es por ello que en este Plan de Comunicación se fundamenta con dos ejes de acción que son: en crear un sentido de Identidad de los empleados de la Imprenta Nacional y el mejorar el Clima Laboral de la institución.

Primer eje de acción:

IDENTIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA IMPRENTA NACIONAL

Estrategia 1: Llevar a cabo programas que ayuden a difundir sus objetivos, logros, metas, misión y visión.

Resultados Esperados: La identificación de los empleados con sus objetivos, logros, metas, misión y visión de la Imprenta Nacional.

Actividades:

- Difundir información a los empleados de la Imprenta Nacional, sobre sus objetivos, logros, metas, misión y visión.
- Dar a conocer a los empleados las normas y procedimientos para regular operaciones administrativas, así como también manuales de calificación de cargos, y las normas éticas para la función pública.
- Realizar reuniones anuales para que los empleados estén bien informados sobre los logros y las metas propuestas para cada año.
- Se colocarán cuadros de información, en cada uno de los Departamentos de la Imprenta Nacional, que contendrá la misión y visión de la misma.

Recursos: papelería, recurso humano y técnico, salón adecuado, medio de convocación, cuadros.

Responsables: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones.

Estrategia 2: Implementar herramientas de comunicación que ayuden a mantener informados a los empleados de la institución.

Resultados Esperados: Conocimientos de los procedimientos y actividades que realiza la institución para mantener informados a los empleados.

Actividades:

- Elaboración de Boletín informativo mensual que contenga información importante sobre las reuniones, cambios de puestos de trabajo, y otras novedades de la institución.
- Elaborar una Revista Institucional, donde los empleados se informen sobre las actividades que realizan, como la descripción de cada uno de los Departamentos de trabajo, los logros que ha tenido la Imprenta a lo largo del año.
- Crear un catálogo de la institución que contenga información sobre la misma.
- Creación de un periódico mural que informe sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de la institución, cumpleaños, entre otros.
- Capacitaciones referentes a sus áreas de trabajo dentro de la institución, para la adquisición de conocimientos sobre las nuevas herramientas de comunicación y marketing, programas de diseño gráfico, computación entre otros.

- Cursos especializados para los jefes, en su área de trabajo con el propósito de transmitir los conocimientos adquiridos al personal que tiene a su cargo.

Recursos: papelería, fotografías, recurso humano y técnico, conferencistas, carpetas didácticas, equipo audiovisual, Convenio con otras empresas.

Responsables: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones.

Estrategia 3: Implementar un modelo de comunicación Ascendente y Descendente.

Resultados Esperados: Funcionamiento eficaz de las áreas de trabajo, con una dirección participativa, favoreciendo así la coordinación y los nuevos conocimientos de las actividades que se llevan a cabo en la institución.

Actividades:

- Realizar reuniones a nivel de jefatura y la Dirección, para autoevaluar el desempeño de cada departamento.
- Llevar a cabo reuniones mensuales por departamento, convocadas por el Director de la institución a través de memorandos, abordando temas del ambiente laboral, como otros problemas que surjan por parte de los empleados de la institución, dándoles la oportunidad de expresarse y ser escuchados por sus jefes de área. En cada reunión se hará un informe de los temas tocados incluyendo los del departamento de comunicaciones para que la información sea analizada.

Recursos: papelería, recurso humano y técnico.

Responsables: Jefes de cada área, Dirección, Departamento de Comunicaciones.

Para esta estrategia se propone implementar una Comunicación Ascendente y Descendente, es decir aquella comunicación que emana de la directiva de la institución, y desciende utilizando canales oficiales como las reuniones, notas, memorando, etc.

Es la manera correcta para que todos los empleados reciban la misma información; además fomentar la participación del empleado, dándole la oportunidad de externar sus preocupaciones y así proponer nuevas ideas, etc. Sin embargo, cabe recalcar que no se alterará el orden jerárquico de la institución, ya que es una oportunidad para ellos poder discutir los procesos comunicativos existentes.

Segundo eje de acción:

MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN

Estrategia 4: Realizar programas de motivación para los empleados de la Imprenta Nacional.

Resultados Esperados: La satisfacción de los empleados para mejorar el clima laboral dentro de la institución.

Actividades:

- Celebraciones mensuales de los cumpleaños del personal de la Imprenta Nacional, y entrega de cartas de felicitación que irá firmado por el Director.
- La celebración de festividades navideñas se realizará cada año para todos los empleados de la Imprenta Nacional.
- Dar un reconocimiento al departamento que mejor se desempeñe laboralmente, denominándolo “el departamento del mes”.
- Motivar a los empleados distinguidos por méritos no laborales como: La culminación de grados universitarios por medio de una mención y a través de una carta de felicitación de parte de la institución.

Recursos: papelería, recurso humano y técnico, local, alimentación, diploma de reconocimiento, carta de felicitación.

Responsables: Jefe de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones.

Estrategia 5: Programa de Integración del personal de la institución con su familia.

Resultados Esperados: Mejorar la comunicación entre los empleados de la institución y la convivencia familiar.

Actividades:

- Formar equipos de fútbol o basketball, que representen a la institución en torneos deportivos con otras dependencias gubernamentales.
- Realizar Intramuros deportivos entre los empleados de la imprenta, para luego elegir los mejores deportistas que representaran a la Imprenta Nacional.
- Implementar el Día del Empleado de la Imprenta Nacional. Una actividad diferente al Día del Tipógrafo. Esta la deberán oficializar el Director para poder gestionar toda la ayuda necesaria con patrocinadores que pueden ser los mismos proveedores para que este día los empleados puedan divertirse en familia, disfrutar de las actividades que darán solución a la falta de comunicación.
- Realizar excursiones para el personal y sus respectivas familias, llevándose a cabo cada tres meses.
- Implementar recorridos familiares. Esto se harán con el único fin que la familia del empleado se relacione y conozca las funciones de la institución a las que pertenece su familia.
- Capacitar sobre los valores de la Imprenta Nacional, los valores a destacar son los siguientes: Responsabilidad, Respeto, Lealtad, Cooperación y Comunicación.

Recursos: recurso humano y técnico, cancha, premios, local, patrocinadores para la alimentación, convocatoria a medios de comunicación, expositores, papelería.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones.

Estrategia 6: Darle un seguimiento al material impreso que es utilizado por los empleados de la institución.

Resultados Esperados: Fortalecimiento de los materiales impresos obteniendo material rediseñado para que sean atractivos y tengan una buena funcionalidad con los empleados.

Actividades:

- Llevar a cabo un constante monitoreo de todo el material impreso en cuanto a fondo y forma por medio de encuestas.
- Crear un buzón de sugerencias interno, que estará ubicado en el área de Atención al Cliente.

Recursos: papelería, personal, diseño de la encuesta, lugar adecuado, buzón de sugerencias.

Responsables: Departamento de Comunicaciones.

4.6 Evaluación del Plan de Comunicación

Al terminar la ejecución del Plan es importante evaluar las estrategias de comunicación interna que se han implementado para determinar que tan eficaz ha resultado la realización del mismo. Se llevará a cabo en las instalaciones de la Imprenta Nacional, éste se implementará en un año con el fin de mejorar el clima laboral en la institución.

Por consiguiente la evaluación del plan estará a cargo del Departamento de Comunicaciones. Asimismo se utilizarán herramientas que faciliten evaluar la comunicación interna en la Imprenta Nacional, detallándose a continuación:

1. Material de apoyo que se les hace llegar a los empleados.
2. Recursos de apoyo como Rotafolio, video, Sonoviso, Fotografías, entre otros.
3. Dinámica de las capacitaciones para empleados y jefes.
4. El tipo de información y los temas que se desarrollan.
5. Implementación de un programa de motivación para los empleados de la institución.
6. Reunión con el Director y los jefes de departamento para ver que avances se han obtenido.
7. El tipo de información que se transmite a los empleados de la institución, debe ser claro, sencillo y breve.
8. Monitorear (jefe de comunicaciones realizándose cada tres meses).
9. Revisión del buzón de sugerencia.

4.8 Presupuesto del Plan de Comunicación Interna.

Estrategia 1: Llevar a cabo programas que ayuden a difundir sus objetivos, logros, metas, misión y visión.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Difundir información a los empleados.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta.	\$ 23.00	\$ 23.00
Dar a conocer a empleados los procedimientos a seguir.	Imprenta Nacional	\$ 0.00	\$ 0.00
Realizar reuniones anuales.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta.	\$ 23.00	\$ 23.00
Colocación de cuadros de información.	6 cuadros	\$ 3.00	\$ 18.00

Total: \$ 74.00

Estrategia 2: Implementar herramientas de comunicación que ayuden a mantener informados a los empleados de la institución.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Elaboración de Boletín Informativo.	2 resmas de papel.	\$ 5.00	\$ 10.00
Elaboración de Revista Institucional.	2 resmas de papel	\$ 5.00	\$ 10.00
Crear un Catálogo institucional.	2 resmas de papel	\$ 5.00	\$ 10.00
Creación de Periódico Mural.	1 pizarra	\$ 15.00	\$ 15.00
	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta	\$ 23.00	\$ 23.00
Capacitaciones.	Convenio con otras empresas.	\$0.00	\$0.00
	1 resma de papel.	\$5.00	\$5.00
	refrigerios.	\$1.00	\$15.00
	1 capacitador.	\$200.00	\$200.00
Cursos especializados para los jefes.	Convenio con otras empresas.	\$0.00	\$0.00
	1 capacitador.	\$200.00	\$200.00
	1 resma de papel.	\$5.00	\$5.00

Total: \$ 498.00

Estrategia 3: Implementar un Modelo de Comunicación Descendente.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Reuniones cada seis meses a nivel de Jefatura y Dirección.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta.	\$ 23.00	\$ 23.00
Reuniones mensuales por departamento.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta	\$ 23.00	\$ 23.00
Total:			\$ 56.00

Estrategia 4: Realizar programas de motivación para los empleados de la Imprenta Nacional.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Cumpleaños y entrega de tarjeta de felicitación firmada por el Director de la Imprenta.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta.	\$ 23.00	\$ 23.00
	1 pastel	\$ 25	\$ 25.00
	4 tarjeta de felicitación	\$ 1.00	\$ 4.00
Celebración de festividades navideñas.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
	1 cartucho de tinta.	\$ 23.00	\$ 23.00
	Rifa de canastas	Patrocinio	

	navideñas. Comida. Local.	\$4.00 Imprenta Nacional.	\$444.00
Reconocimiento del depto. Mes.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
Méritos no laborales.	1 resma de papel.	\$5.00	\$5.00
Total:			\$ 614.00

Estrategia 5: Programa de Integración del personal de la institución con su familia.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Formación de equipos de Fútbol o basketball.	2 árbitros 3 trofeos.	\$ 70.00 \$10.00	\$140.00 \$30.00
Realización de Intramuros	Trofeos y Diplomas	\$ 25.00	\$ 75.00
Día del empleado.	111 refrigerios 1 resma papel	\$ 1.75 \$ 5.00	\$ 194.25 \$ 5.00
Excursiones.	Transporte	\$5.00 por persona.	\$555.00
Recorridos familiares.	Transporte	\$3.00 por persona	\$333.00
Capacitaciones sobre los valores.	2 capacitadores 1 resma de papel. refrigerios.	\$300.00 \$5.00 \$1.00	\$600.00 \$5.00 \$111.00
Total:			\$ 1,973.25

Estrategia 6: Darle un seguimiento al material impreso que es utilizado por los empleados de la institución.

Actividades	Materiales	Costo por unidad	Costo total
Realización del monitoreo.	2 resmas de papel	\$ 5.00	\$ 10.00
	2 cartuchos de tinta	\$ 23.00	\$ 46.00
Crear un buzón de sugerencias.	1 resma de papel	\$ 5.00	\$ 5.00
Total:			\$ 61.00

El total de la inversión para el Plan de Comunicación anual es de: **\$ 3,276.25**

Nota: Este presupuesto contiene precios aproximados, y se ha realizado por estrategia.

4.9 Propuesta de un Departamento de Comunicaciones

Se propone crear esta Unidad de comunicaciones en la Imprenta Nacional, con el fin de mantener informados a todos los empleados de la misma, así como también la puesta en marcha del Plan de Comunicación Interna, entre otras funciones que estará a cargo el departamento.

El Departamento de Comunicaciones de la Imprenta Nacional, debe estar conformado por tres personas distribuidas en los siguientes cargos: Jefe de unidad comunicaciones, Asistente de comunicaciones y Periodista.

Recurso Humano

Es preciso seleccionar el personal que estará a cargo de este departamento de comunicaciones, por lo tanto es necesario proponer un perfil del equipo de trabajo, de modo que los involucrados desarrollen los roles correspondientes.

Perfil del equipo de trabajo

Jefe de la Unidad de Comunicaciones

- Edad entre 25 y 35 años.
- Sexo femenino o masculino.
- Graduado(a) en Licenciatura en Comunicaciones.
- Don de mando y capacidad de trabajar en equipo.
- Creativo y con iniciativa.
- Experiencia en el área de Comunicaciones, Relaciones Públicas y Publicidad.
- Conocimientos de computación Microsoft Word, Excel.
- Excelente presentación y facilidad de expresión.
- Buenas relaciones humanas.

Asistente de la Unidad de Comunicaciones

- Edad entre 25 y 35 años.
- Sexo femenino o masculino.
- Con estudios superiores en el área.
- Conocimientos sólidos de redacción y ortografía.
- Conocimientos de computación Microsoft Word, Excel.
- Conocimientos estadísticos.
- Excelente presentación y facilidad de expresión.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Buenas relaciones humanas.

Periodista

- Edad entre 25 y 35 años.
- Sexo femenino o masculino.
- Con estudios superiores en el área.
- Conocimientos de computación Microsoft Word, Excel.
- Experiencia en Medios de Comunicación.
- Buena relación y contacto con los medios de comunicación.
- Experiencia en la redacción de boletines informativos.
- Conocimientos sólidos de redacción y ortografía.
- Dinámico y con iniciativa.
- Conocimiento de fotografía.

Funciones Específicas

Jefe de Unidad de Comunicaciones

- Creará y supervisará proyectos comunicación interna.
- Mantendrá informado a todas las áreas de la Imprenta Nacional sobre las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución.
- Mejorará los canales de comunicación interna de la Imprenta Nacional.
- Organizará programas de integración del personal de la institución.
- Supervisará que el área de comunicación se mantenga informado a los medios de comunicación de las actividades que se realicen.
- Supervisará el buen desempeño del personal de la Unidad de Comunicaciones.
- Se encargará de implementar el Plan de Comunicación Interna y a la vez evaluará su funcionamiento.

Asistente de Comunicaciones

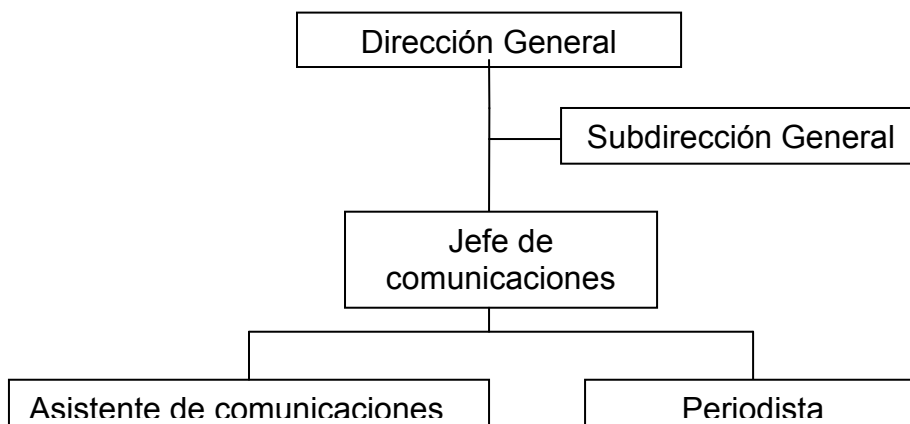
- Colaborará como apoyo en todas las actividades que realizará el Director de Comunicaciones.
- Se encargará de la logística de los eventos a realizar en la institución.
- Mantendrá un vínculo en forma permanente y efectiva con los medios de comunicación para obtener cobertura en las actividades a realizar.
- Será un apoyo para la unidad de comunicaciones en el desarrollo de proyectos y actividades que se realicen en ésta.

Periodista

- Creará boletines informativos para informar a los medios de comunicación de las actividades que realizará la Imprenta Nacional.
- Se encargará de monitorear todos los medios de comunicación para controlar la información que se dé a conocer de la Imprenta Nacional.
- Hacer reportes de los eventos a cubrir en la institución como fuera de ella.

- Toma de fotografías de los hechos noticiosos que le compete a la institución.

Organigrama del Departamento de Comunicaciones



Recurso Técnico

3 Escritorios, uno tipo ejecutivo y dos tipo secretarial.

3 Sillas para escritorios.

3 Computadoras.

1 Cámara de video, Cámara fotográfica digital y radio grabadora.

1 Línea telefónica directa con fax.

1 DVD player con Cds.

1 Televisor.

Presupuestos General:

Todos los gastos presupuestarios estarán sujetos a la Ley de Salarios del Ministerio de Gobernación.

COMENTARIO GENERAL

Es importante decir que el área de estudio fue la administrativa, esto sirvió para desarrollar el proyecto; es importante mejorar la comunicación interna, considerando que la institución se debe al servicio público del país.

Es por ello que se presenta la Propuesta de Plan de Comunicación Interna, que contiene las bases necesarias para convertirse en un modelo de sugerencia para otras instituciones de gobierno.

La importancia de esta propuesta de plan se originó de los resultados del diagnóstico elaborado en la Imprenta Nacional, estos criterios formaron las bases de las estrategias propuestas, presentando objetivos y metas claras para la ejecución con el fin de incrementar la productividad de los empleados de la institución y con ello mejorar el servicio que se les brinda a la población salvadoreña.

RECOMENDACIONES ADICIONALES.

Se sugiere la puesta en marcha de la Propuesta de Plan a partir de Enero del 2007. Contando con los recursos económicos y humanos necesarios para la ejecución del mismo.

Se propone realizar una evaluación del Plan, el primer trimestre del año, después de haberlo puesto en marcha en la Imprenta Nacional.

Es necesario crear una señalización adecuada para la Imprenta Nacional, cuyo trabajo estará a cargo de los profesionales de diseño gráfico.

Se sugiere la reestructuración de las áreas de esparcimiento de la institución.

Atender las sugerencias del buzón e implementar programas de motivación para cada uno de los Departamentos de la institución.

Se propone la creación de un Departamento de Comunicaciones en la Imprenta Nacional, para que ejecute el Plan de Comunicación Interna.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGONÉS, P. *Empresa y Medios de Comunicación*, Edición Gestión 2000, España, 1998
- BLACK, Sam *ABC de las Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2002
- HAVDER, Gerald Gold *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1994
- R. NAGER, Norman y T. Allen, *Public Relations Management by Objectives* Editorial Rethos, Estados, 2005
- KREPS, *La Comunicación en las Organizaciones*, 1998

[Http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/137.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/137.htm), 13 Julio 2006, 5:00 PM

[Http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cimientos.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cimientos.htm), 7 Octubre 2006.

1. Comunicación: Es el fundamento de toda vida social, y que en este proceso complejo intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otro.

2. Comunicación institucional: Es un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos, y a través de ello, contribuir al desarrollo nacional, y ésta surge a través del interés que existe por el estudio de las instituciones y su importancia en la sociedad actual.

3. Comunicación interna: Son las actividades que se realizan dentro de la organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución, a través de la circulación de mensajes que se originan en los diversos medios de comunicación, empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación que le permita alcanzar las metas establecidas por la institución.

4. Clima laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad.

4. Cultura Organizacional: En la actualidad las organizaciones comienzan a sumir que la clave decisiva para el éxito esta en las personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potenciales ocultas o dominadas del personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben ser convergente con las personas que habitan esas corporaciones.

6. Herramientas de comunicación: Instrumento de acción que tiene como fin facilitar los procesos comunicativos de una organización.

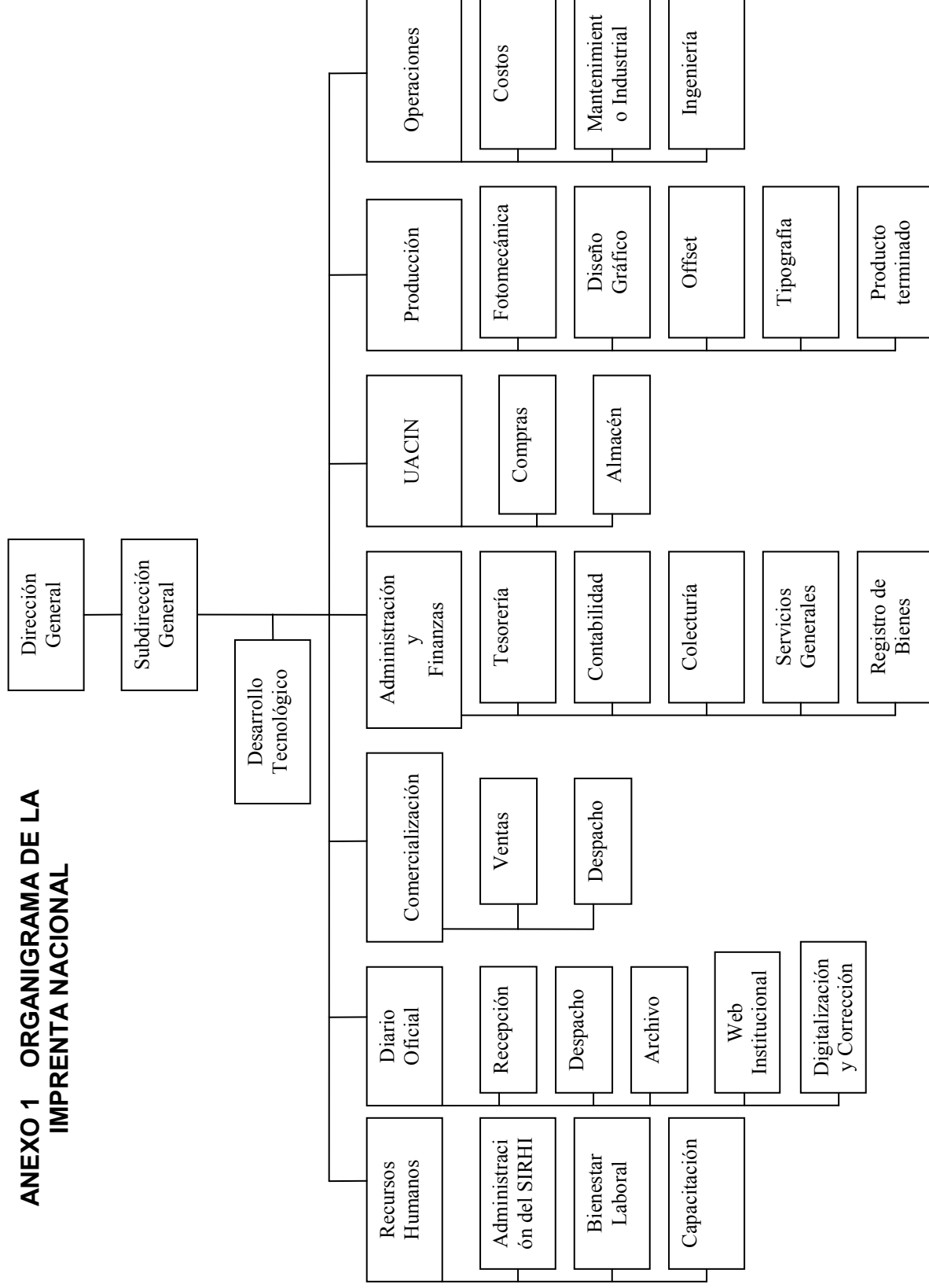
7. Plan de Comunicación: Es un instrumento importante para mejorar la actividad comunicativa y del rendimiento del empleado de una organización, por la que supone integrar objetivos precisos, estrategias de comunicación y medios que deben emplearse para alcanzarlos.

8. Publicity: Es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo. Se trata de un método no controlado de difundir mensajes ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión.

9. Relaciones Públicas: Una función directiva independiente, que permite fortalecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos.

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE LA IMPRENTA NACIONAL



ANEXO 2

RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Entrevista N° 1.

Lic. Hugo Córdova

Director de la Imprenta Nacional.

Fecha: Jueves 31 de agosto de 2006.

Hora 8:30 AM. a 10:00 AM.

1. ¿Nos podría comentar sobre la comunicación interna que tiene las autoridades de la Institución con los empleados?

El Director de la Imprenta Nacional manifestó que la comunicación interna que se implementa, se rige por la parte normativa la cual mantiene comunicados a todos los departamentos de la institución y ayuda a que las reglas se cumplan lo mejor posible. Pero existe también la comunicación informal esta sale del mismo entorno laboral convirtiéndola en un rumor.

2. ¿Cuál es su opinión sobre los canales de comunicación existentes?

El canal de comunicación que existe actualmente en la institución es la informal, se escucha en los pasillos, pero hay que tratar de combatirla, ya que atrae negatividad al entorno laboral; se maneja también la comunicación formal para cada departamento, con ello se dan las indicaciones de una determinada tarea laboral.

3. ¿Qué aspectos considera necesita reforzarse dentro de la institución para crear un clima laboral más a meno?

La institución necesita reforzar el clima laboral, comenzando por el nivel cultural que existe en el departamento de producción no es el mismo de los demás departamentos administrativos, esto hace que se manejen islas de comunicación entre compañeros de trabajo y por departamento; dando como consecuencia la mala distribución de tareas laborales y cargos en dicha institución.

4. ¿Qué beneficios cree usted que ofrecería a la institución una propuesta de plan de comunicación interna para mejorar el ambiente laboral?

El funcionario manifiesta que una propuesta e plan de comunicación interna, mejorara el ambiente laboral porque ayudara a que los empleados tengan más conocimientos de los logros, reflejara una información más transparente, la comunicación más sólida y eficaz para con el ambiente laboral del que se desarrolla en la actualidad en la institución.

5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que observa en la Imprenta Nacional?

Las debilidades con las que Imprenta Nacional se enfrenta es a pesar que tienen el respaldo del gobierno las personas asocian que los servicios de la institución son burocráticos y existe lentitud en los mismos. Y manifiesta que el equipo tecnológico con el que se cuenta esta bastante desfasado de 30 a 40 años de uso.

ANEXO 3

Entrevista N° 2.

Alexander Cruz

Asistente de ventas

Dpto. de comercialización

Fecha: Lunes 11 de septiembre de 2006.

Hora: 3:00 PM.

1. ¿Recibe incentivos en la Imprenta Nacional?

El asistente de comercialización manifiesta que no tienen incentivos, ni motivaciones para los empleados; si se quedan después de sus horas laborales no les pagan horas extras por su trabajo.

2. ¿Realizan capacitaciones en el área de comercialización?

Los empleados no reciben ningún tipo de capacitaciones sea el área que sea, solo los colocan en el área que les han asignado sin ningún curso de inducción. Y existen empleados que no tienen el conocimiento y la capacidad para desempeñarse en esa área como tal.

3. ¿Qué funciones realiza en esta área?

Las funciones que realiza el área de comercialización son múltiples se vende el producto, se hace mercadeo, se toman los pedidos, promoverlo, facturarlo y visitar las instalaciones de dichas instituciones. Cosa que perjudica la calidad de atención al cliente, por el poco personal con el que se cuenta en este departamento de la Imprenta Nacional.

4. ¿Cómo dan a conocer los servicios alternativos de la institución?

Los servicios alternativos que la Imprenta Nacional tiene los da a conocer por medio de la visita personalizada, un catalogo que incluye los diferentes tipos de papel que tienen para impresión, ésta herramienta la enseña el asistente de ventas para cualquier trabajo que necesite el cliente. Y otro punto importante que recalco es que los servicios que la institución maneja a nivel general es a través de hojas volantes que se les da a las personas que visitan las instalaciones, afiches que se pegan en las instalaciones de la Imprenta y la página Web.

ANEXO 4

Entrevista N° 3.

Juan Carlos Rivas Torres.

Jefe de Recursos Humanos

Día: Martes 19 de Septiembre de 2006.

Hora: 9:00 a 10:30 AM.

1. ¿Cual es la comunicación interna que tienen las autoridades con los empleados?

La comunicación interna que las autoridades emplean con los trabajadores es adecuada, nunca se ha visto que los empleados se manifiesten con los jefes, existe armonía en el clima laboral de la institución.

2. ¿Qué aspectos considera que deben reforzarse dentro de la institución para crear un clima laboral más ameno?

El jefe de recursos humanos dice que existen aspectos que se necesitan reforzar dentro de la institución, que exista más interés del jefe hacia el empleado, que tenga más sensibilidad hacia ellos, que se sea un poquito más humano y comprensible. Existen casos cuando tienen cansancio de trabajo trata de comprenderlos.

3. ¿Qué cree que ofrecería una propuesta de plan de comunicación interna para la Imprenta Nacional?

Señor Juan Carlos Rivas, considera que una propuesta de plan de comunicación interna para la Imprenta Nacional ayudaría que existiera más comunicación entre los empleados de cada departamento y ayudaría a que los empleados se aboquen más a los jefes.

4. ¿Qué propone para incrementar la productividad en la Imprenta Nacional?

Para que se incremente la productividad en la Imprenta Nacional se requiere contratar más personal, ya que no da abasto el trabajo que se tiene que sacar específicamente en el área de producción.

5. ¿Anteriormente el Dpto. de Recursos Humanos a realizado proyectos o programas internos que ayuden a fortalecer la comunicación y su ambiente laboral?

Él manifiesta que el Dpto. de Recursos Humanos no a realizado ningún proyecto o programa que ayude a fortalecer la comunicación y el ambiente laboral de los empleados de la institución.

6. ¿Existe algún seguimiento que usted envía a los departamentos?, ¿Cómo las realiza?

Los departamentos de la institución tienen seguimiento de la información, ya si por alguna norma o regla que el departamento haya violado se le manda de forma escrita un memorando, llega a la jefatura del Dpto. y firman una copia de recibido, de ahí para ver si han acatado lo que dice la nota, y si en un dado caso no toman acción de lo que se ha enviado, se le llama al jefe, se le pregunta por qué no cumplieron lo que se les ha enviado en el memorando con respecto a esa actividad.

7. ¿Usted le da a conocer a los empleados las políticas de la institución?

En la información que brindo el jefe de recursos humanos a cerca que si los empleados conocen las políticas de la institución, se pudo constatar que no, ya que respondió de una forma exacta y transparente por que manifiesta que antes lo que se hacia era imprimir artículos, se pegaban en la paredes de la institución para que los empleados lo leyeran y supieran. Luego se implemento otro método en el que los empleados que ingresaban se les daban un manual de bienvenida, donde venían ciertas reglas que debían de cumplirse. Cosa que termino de comprobarse en los grupos de discusión en donde los empleados manifestaron que no conocen para nada las políticas de la institución.

Entrevista completa recopilada en cassette archivada con el nombre de entrevista al jefe de recursos humanos martes 19 de septiembre de 2006.

ANEXO 5
RESUMEN DE FOCUS GROUP (GRUPOS DE DISCUSIÓN)

Fecha: Martes 12 de septiembre de 2006

Hora: 8:40 A 10:00

Lugar: Sala de capacitaciones.

Nº: 12 empleados

1. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Imprenta Nacional?

La mayoría de empleados considera que el ambiente laboral en la Imprenta Nacional es tenso, pues siempre se trabaja bajo presión; la comunicación que más se desarrolla es la informal que después de unas horas se vuelve rumor y la mayoría de veces el esfuerzo realizado por los empleados no es muy reconocido y se dan pocos incentivos a los empleados.

2. ¿Qué opina de reuniones para mantener informados a los empleados de la Imprenta Nacional?

Los empleados manifestaron que no existen reuniones laborales que los mantengan informados, ya que muchas veces no se enteran de los progresos, sucesos importantes de la institución. También manifestaron que no se sienten escuchados por sus superiores cuando quieren dar alguna sugerencia de su área de trabajo.

3. ¿Conoce las políticas que tiene la institución?

Se pudo comprobar que los empleados no conocen las políticas que tiene la institución, a los doce empleados que se escogieron de los departamentos de compras, producción, comercialización y servicio al cliente.

4. En general que propone para incrementar la productividad en la imprenta nacional.

Los cambios que los empleados requieren específicamente de su área de trabajo y ellos lo manifestaron, era que cuando se solicita algún equipo el trámite se a rápido, esto hace que el trabajo se retrase, mejorar los incentivos, pues no se sienten a gusto con las prestaciones que le brinda la institución y el salario que ganan en la actualidad.

5. Si usted tendría que cambiar algo de la imprenta nacional ¿cuáles serían esos cambios?

Como institución debe tener una tecnología de punta para poder satisfacer las necesidades del cliente. En producto alternativo- impresión: competencia son las imprentas que funcionan en San Salvador. Conocer en realidad quienes son su competencia, descubrir fortalezas.

6. ¿Aceptan sugerencias para mejorar el trabajo?

Se descubrió contradicción en los datos de la pregunta 17, Considera que sus superiores escuchan las sugerencias de los empleados en esa ocasión opinaron el 80% dijo que si, pero ya en el grupo de discusión manifestaron el descontento que les da por parte de algunos jefes que manifiestan una actitud prepotente hacia el empleado ocasionando una barrera de comunicación entre el empleado y sus superiores.

Las preguntas orales están archivadas en el cassette con el nombre de focus martes 12 de septiembre de 2006, hora 8:30 a.m.

ANEXO 6

REPORTES DE OBSERVACIÓN

Los principales elementos transcritos en los Reportes de Observación son:

a) En el departamento de atención al cliente, las personas se tardan para hacer el trámite de cancelación y por lo mismo se molestan y se van un poco descontentos con el trato que les brindaron.

b) En los departamentos de atención al cliente, compras y comercialización los empleados se levantan mucho de sus lugares de trabajo, esto ocasiona una mala imagen para la institución, en ocasiones llegan personas que requieren que los atiendan teniendo que esperarse para que lo hagan, pero se pudo observar que este fenómeno ocurre porque no existe una ordenanza para que les colabore en cualquier diligencia que se les ofrezca.

c) También se pudo ver que en colectoría del área de atención al cliente que existen dos ventanillas para cancelar pero solamente utilizan una y cuando se les llena se hace una gran cola, las personas se aburren de estar esperando.

d) Las herramientas con las que cuentan los empleados de la institución no son las adecuadas y suficientes para sacar su trabajo a tiempo, esto se constato en la observación en las cuales se enfoco la investigación.

e) Existe un desorden administrativo de puestos de trabajo, porque no todos los empleados están capacitados para estar en el área de trabajo; este fenómeno se repite en todas las áreas de trabajo de las cuales se observaron.

f) Se observó que no tienen una sala adecuada para recibir a los clientes que llegan a corregir cualquier documento que ha mandado hacer a la institución; porque muchas veces interfiere el trabajo de otros empleados que se encuentra realizando sus labores.

g) Los empleados carecen de privacidad, debido a que no tienen cubículos que los cubran para trabajar y los que tienen solo es un escritorio pequeño; A parte de eso se encuentran muy pegados unos con otros sin dejar espacio físico. Repercutiendo en cada una de las labores realizadas.

ANEXO 7

SONDEO PRELIMINAR DE OPINIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA IMPRENTA NACIONAL

Sondeo Rápido de Opinión para medir el clima laboral en la Imprenta Nacional.

Objetivo: conocer la percepción que tienen los empleados de la Imprenta Nacional sobre el entorno laboral que les rodea.

Fecha: _____

Hora: _____

1. ¿Se siente satisfecho de pertenecer a la Imprenta Nacional?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	100
NO	0

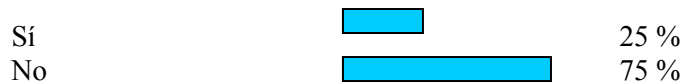


El cien por ciento de un total de quince empleados respondió que sí están satisfechos de pertenecer a la Imprenta Nacional. Un treinta y cinco por ciento de éstos sienten pertenencia a la institución, otra cantidad igual compañerismo y un treinta por ciento desarrollo personal.

2. ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	25
NO	75



Casi todos los empleados encuestados, no consideran rutinarias sus labores, mientras que un veinte y cinco por ciento sí creen que desempeñan labores rutinarias.

3. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	80
NO	20



Los empleados consideran que tienen espacio suficiente, mientras que un 20 por ciento manifiestan no tener el espacio adecuado para realizar sus labores.

4. ¿Sus herramientas de trabajo son actualizadas?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	25
NO	75

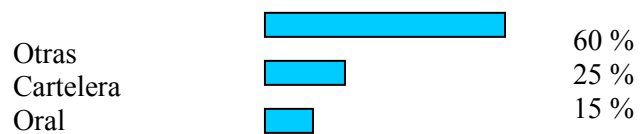


Se puede considerar que las herramientas de trabajos son actualizadas en la Imprenta Nacional.

5. ¿Por qué medios se enteran de las actividades internas que se realiza dentro de la institución?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
CARTELERAS	25
VÍA ORAL	15
OTRAS	60



Las actividades son conocidas por medios no convencionales, entre los que se destaca la comunicación informal.

6. ¿Recibe algún tipo de incentivo económico?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	0
NO	100

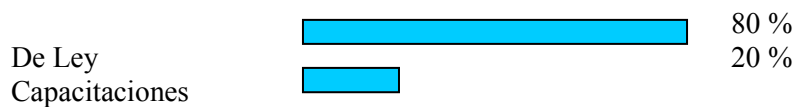


El cien por ciento de los empleados manifiesta no recibir ningún incentivo económico, fuera de sus salarios respectivos.

7. ¿Qué prestaciones laborales reciben por parte de la Imprenta Nacional?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
LAS DE LEY	80
CAPACITACIONES	20



El ochenta por ciento de los empleados reciben prestaciones de ley, mientras que un veinte por ciento dicen además recibir capacitaciones.

8. ¿Los servicios básicos y limpieza de su área son adecuados para desarrollar un buen trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	100
NO	0



El cien por ciento de los empleados tiene servicios de limpieza en sus áreas de trabajo.

9. ¿Piensa que existen conflictos entre los empleados para mejorar las situaciones laborales?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	12
NO	65
NO SABE	23

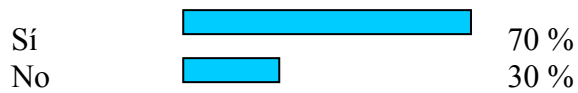


El sesenta y cinco por ciento de los empleados no tienen conflictos laborales por buscar beneficios propios de superación dentro de la institución, mientras que un doce por ciento si los tienen. Un veinte y tres por ciento no sabe que se manifiesten este tipo de conflictos dentro de la institución.

10. ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	70
NO	30



El setenta por ciento de los empleados sí tienen autonomía en su trabajo, mientras que un treinta por ciento restantes no.

11. ¿Considera que existe un ambiente de compañerismo en su trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	90
NO	10

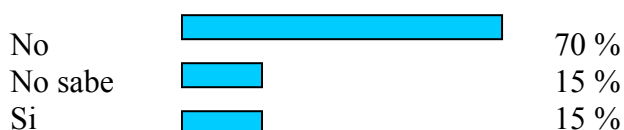


El noventa por ciento de los empleados sí tienen ambiente de compañerismo en su área de trabajo, mientras que el diez por ciento de los empleados no saben.

12. ¿Cree que sus superiores suelen hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	15
NO	70
NO SABEN	15



Las autoridades de la Imprenta no se basan a suposiciones, según los empleados, aunque hay una minoría que dice lo contrario.

13. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso con la titulación académica y experiencia laboral?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
EXPERIENCIA	60
ESTU. SUPE.	30
BACHILLERATO	10



El sesenta por ciento de los empleados ocupan un puesto de trabajo por experiencia, un treinta por ciento tiene estudios superiores y solo un diez por ciento han cursado hasta bachillerato.

14- ¿Le gustaría trasladarse a otra dependencia de Gobierno?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
NO	60
SI	40



El sesenta por ciento de los empleados no aspiran a cambiarse de institución, mientras que el cuarenta por ciento restante sí se cambiarían buscando mejores prestaciones laborales.

15- ¿Considera que existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en la Imprenta Nacional?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	70
NO	30



El setenta por ciento de los empleados consideran que sí hay igualdad para ocupar puesto de trabajo, mientras que un treinta por ciento no lo creen así.

16. ¿Cómo considero la comunicación entre jefes y subordinados?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
MUY BUENA	60
EXCELENTE	25
BUENA	15



El sesenta por ciento de los empleados consideran muy buena la comunicación con sus jefes, un veinte y cinco excelente y solo el quince por ciento creen que la comunicación es buena.

17. ¿Considera que sus superiores escuchan las sugerencias de los empleados?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
SI	80
NO SABE	20



El ochenta por ciento de los empleados creen que los superiores sí escuchan sus opiniones, mientras que un veinte por ciento no saben.

18. ¿Qué opina de los mecanismos de contratación actual?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
NO OPINAN	75
LOS MISMOS	25



El setenta y cinco por ciento de los empleados no opinan al respecto y el veinte y cinco por ciento cree que son los mismos mecanismos de contratación que se emplean tradicionalmente.

19. ¿Participa en actividades deportivas o recreativas organizadas por la institución?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
NO	90
SI	10

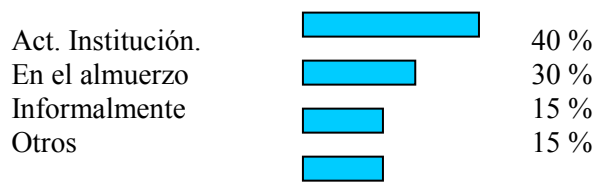


El noventa por ciento de los empleados no participa en las actividades, deportivas. Mientras que un diez por ciento si lo hace.

20. ¿Cómo se relaciona internamente con sus superiores o compañeros de trabajo?

RESULTADOS:

OPCIÓN	FRECUENCIA
ACT. INSTITU.	40
EN ALMUERZO	30
INFORMALMENTE	15
OTROS	15



La mayoría de los de los empleados se relacionan en actividades organizadas en la institución, el treinta por ciento a la hora de almuerzo, el quince por ciento informalmente y un quince por ciento restante en otras actividades.