

UNIVERSIDAD DON BOSCO



RECTOR

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET

SECRETARIO GENERAL

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS

DECANO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

LIC. HUMBERTO FLORES

ASESORA DEL TRABAJO DE GRADUACION:

LICDA. CLAUDIA LISSETTE MENJIVAR DE GARCIA

JURADO EVALUADOR

LICDA. ZULMA DIAZ - LICDA. KAREN ALVAREZ

LIC. GUILLERMO ZEPEDA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una “Propuesta Estratégica de un Plan para Fortalecer la Comunicación Interna de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda”.

Documento que muestra cómo puede afectarse la productividad del empleado por la comunicación interna no planificada y sin objetivos; el cual será de valiosa ayuda para las instituciones estatales en el país; por que no existen suficientes aportes sobre este tema, que brinden su apoyo a futuras investigaciones de este tipo.

En la realización de este estudio se investigó las opiniones de funcionarios de la Secretaría de Estado, con ello se descubrió aspectos importantes que marcaron los aspectos principales.

La finalidad de este trabajo es dar a conocer la importancia de la comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda para fortalecer las acciones de comunicación interna dentro de la Institución, para ello recurrimos a un análisis situacional o clima laboral, utilizando el FODA y una base teórica para la propuesta del trabajo.

Con ese propósito, el documento se ha estructurado en cuatro capítulos:

EL CAPITULO I, GENERALIDADES, en el cual se hace un acercamiento a la comunicación como teoría.

EL CAPITULO II, denominado MARCO TEORICO CONCEPTUAL, se plantean los conceptos principales de la investigación, así como también, se deja constancia de los elementos que han orientado al desarrollo del estudio, dando a conocer la definición del problema, se detallan los objetivos (general y específicos), alcances y limitaciones, también se aborda la justificación del proyecto.

EL CAPITULO III, INVESTIGACION DE CAMPO, nos remite a las técnicas e instrumentos que se utilizó para la recolección, fundamentación análisis e interpretación de datos, en los sujetos de estudio.

El CAPITULO IV, denominado PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. Es la concretización de todo el estudio que se realizó tanto de campo como teórico, el cual presenta las estrategias y programas que buscan fortalecer la comunicación interna de la Secretaría de Estado.

CAPITULO I. GENERALIDADES.

1. La Comunicación.

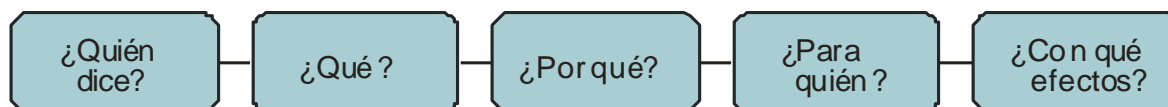
La comunicación, a través de los años, ha sido conceptualizada por muchos autores, de los cuales se han retomado los que más se apegan a la perspectiva teórica de este documento. Así, algunos definen la comunicación como:

“La acción de comunicar o transmitir ideas, representa el acto de unir unas cosas con otras¹”. Es decir, que la comunicación está encaminada a establecer relaciones en las cuales ciertos mensajes o ideas pueden llevar a la unificación de las mismas ideas o de personas.

“Proceso que se explica como la transmisión de señales y la creación de significados²”. Una señal es una representación de “algo” que se quiere comunicar. Por ejemplo, la señal de ALTO significa PARE.

Una fuente puede ser una persona, una institución, etc., que emite un mensaje o algo que quiera comunicar hacia el receptor, persona o institución; pero el proceso no se queda ahí, sino que éste (el receptor) envía un mensaje de vuelta a la fuente, así se da la retroalimentación.

Entonces, según la definición de Muriel y Rota, la comunicación es un proceso en el que se involucran diferentes elementos: un emisor, que es la fuente; un receptor, quien es el que recibe el mensaje y el que envía, a su vez, la repuesta o retroalimentación. Retomando esta definición, a mediados del siglo pasado, Harold Lasswell explicaba dicho proceso involucrando al emisor y al receptor de la siguiente manera:



¹ Vastus, Diccionario Enciclopédico de la Lengua Castellana, Ed. Sopena, Buenos Aires. Argentina 1949. Pág. 150.

² Hielen. Comunicación Oral para Liderazgo en el Mundo Moderno, Ed. Mc Graw Hill, México 1996. Pág. 40.

Figura 1. Fuente: Lasswell, Harold. 1948.

Sin embargo, este modelo se quedaba corto debido a que no se incorporaron una serie de elementos. Por lo que, años más tarde, R. B. Nixon completa el modelo aludiendo a la voluntad del emisor y el contexto de la comunicación:

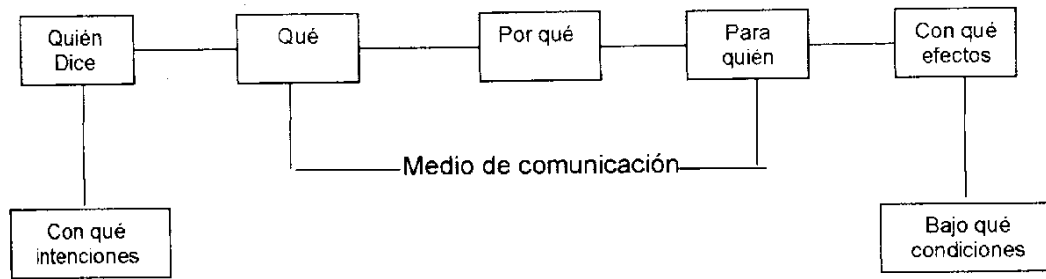


Figura 2. Fuente: Benito, Ángel. 1973.

Desde Lasswell hasta la fecha se han elaborado un sinnúmero de modelos de comunicación que tienen como objetivo explicar dicho proceso. Pero también han existido quienes han tratado de elaborar modelos para explicar este proceso, no sólo entre personas, también entre éstas y su entorno.

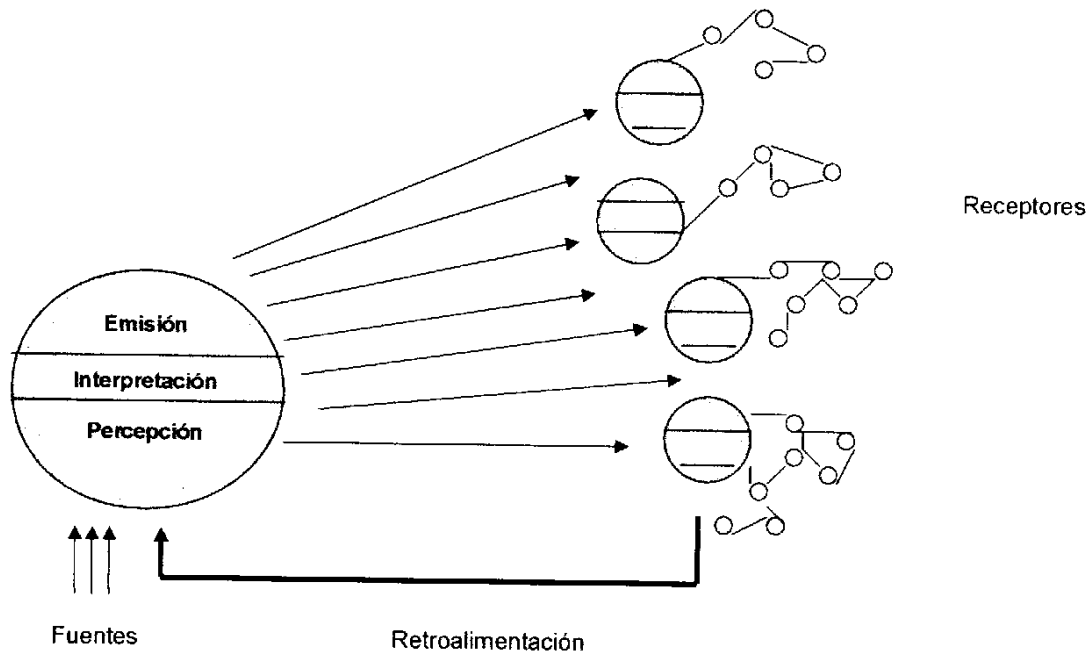
Alrededor de los años 60, W. Schramm diseñó su famosa “Tuba” para dibujar la complejidad de los procesos comunicativos. La tuba (llamada así por la similitud con el instrumento musical) es una representación gráfica del flujo de mensajes procedentes de distintas fuentes. Las fuentes pueden ser una persona, un grupo de personas, una institución, etc., y es donde se origina el mensaje.

“Los mensajes, en este modelo, son percibidos e interpretados para alimentar un circuito con nuevos mensajes cuyo destino son distintos sujetos, en los que el proceso (percepción, interpretación, emisión) se repite hasta el infinito³”.

El mayor aporte de Schramm al diseño del proceso de comunicación, y por lo que también es importante que se mencione en este documento, es por la idea del movimiento continuo que existe entre la fuente y los receptores; es decir, existe un proceso de retroalimentación constante.

³ Cabrera, Juan. La iniciativa de la comunicación.1996. Ed. Bogota. Colombia.1996. Pág.19.

Figura 3.



Fuente: Benito, Ángel. 1973

Dentro de una institución, como en cualquier grupo humano, la comunicación opera tal como se acaba de describir⁴.

1.1. Tipos de Comunicación.

Antes de definir la comunicación institucional, que es el punto de donde partirá la investigación, es necesario que se puntualicen otros tipos de comunicación que existen:

- Comunicación Intrapersonal: se refiere a la comunicación que la persona realiza consigo misma.
- Comunicación Interpersonal: aquella comunicación que una persona realiza con otra. Esta tiene dos niveles:

⁴ Cabrera, JUAN. La iniciativa de la comunicación.1996. Ed. Bogota. Colombia.1996. Pág.24.

- Comunicación Grupal: Es aquella comunicación que se realiza entre tres o más personas.
- Comunicación Organizacional o institucional: Será aquella que se lleve a cabo dentro de las mismas organizaciones o instituciones, involucrando a públicos internos y externos.

Ya que este estudio se desenvuelve en el ámbito de la comunicación institucional es necesario profundizar en este término.

CAPITULO II.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

1. Aspectos Conceptuales

1.1. La Comunicación institucional.

Para Carlos Ramos Padilla es evidente que los individuos participan como entes sociales en prácticas de comunicación dentro de tres ámbitos: personal (que involucra el diálogo en forma horizontal); institucional (referido a la participación de los sujetos al interior de las instituciones) y colectivo (que es el más amplio y que opera en grandes conglomerados sociales). Así, este documento se centrará en la relación que las personas establecen dentro de la institución.

Muriel y Rota definen⁵; que la comunicación institucional como: un sistema 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.

Para Katz y Kahn⁶, la comunicación institucional consiste en la transferencia de información y la transmisión de significados que producirán la naturaleza, identidad y el carácter de un sistema. En donde las acciones que realizan los sujetos pueden afectar el todo.

Golghaber⁷ coincide en definir que la comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto, que es influenciado por el medio ambiente y que éste influye en él; de forma que cualquier fenómeno que actúe en el entorno afectará directa o indirectamente ese sistema.

1.2. Tipos de Comunicación Institucional.

Anteriormente se estableció que la comunicación es un sistema interdependiente entre la institución y sus públicos, por lo que conocer el intercambio

⁵ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, pág. 40.

⁶ Katz, Raul L. "The Information Society : An internacional perspectiva, Edit Praeger. New York E.U. 1949. Pág. 36.

⁷ Ramos Padilla, Carlos. La Comunicación un Punto de Vista Organizacional, Ed. Trillas, S.A. de C.V. Mexico.1991. Pág. 219.

constante de información entre estos es, sin duda; fundamental para vislumbrar los procesos e interacciones que se realizan internamente y externamente de una institución.

Toda institución establece dos tipos de comunicación: comunicación externa y comunicación interna, así:

1.2.1. La Comunicación Externa.

Es un sistema que establece el enlace entre la institución y los públicos externos a ella, incluyendo a otras instituciones que son afines al sector de sus actividades⁸.

La importancia de la comunicación externa no es inferior a la de la comunicación interna, las dos se complementan para que una institución pueda alcanzar sus objetivos.

La comunicación externa, por tanto, pretende ser un canal a través del cual las instituciones pueden entender y responder a las expectativas de los públicos, de manera que esto pueda ayudarle a la institución a ser más eficiente.

Este tipo de comunicación está dirigida a los públicos externos de una institución, los cuales pueden ser: clientes, vecinos, visitantes de la institución, clientes potenciales, la competencia de la institución, instituciones con objetivos similares, etc.

Dentro de las empresas o instituciones la comunicación externa se lleva a cabo a través de diferentes departamentos o unidades, las más comunes son: el Gabinete de Prensa y el Departamento de Relaciones Públicas. La creación de estos dentro de una institución se volverá básica para mejorar las relaciones de una institución con sus públicos externos.

Debido a que este estudio se centra en la comunicación interna, no se ahondará en el tipo de comunicación institucional externa. Pero como se reconoce la importancia de este tema, se le recomienda al lector acercarse a libros como: Muriel

⁸ Muriel y Rota, . La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador. Pág. 52.

y Rota. “Enfoque social de relaciones humanas”⁹. Y “Gabinetes de comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia”. Ramírez, Txema. Barcelona. 1995; donde encontrarán una explicación amplia del tema.

1.2.2. La Comunicación Interna.

La comunicación interna es uno de los parámetros más importantes dentro del contexto de la comunicación.

La comunicación interna puede ser definida de la siguiente manera “Son actividades que se realizan dentro de una institución para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la institución por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión e incentivar para así alcanzar las metas (mayor producción) establecidas por la organización”.

Es decir, la comunicación interna puede ser aquella comunicación que se lleva a cabo entre el personal mismo de la institución, entre los jefes, y del personal con los jefes. Así como también entre el personal de un departamento con otro departamento, etc.

Por lo tanto, este tipo de comunicación es aquella que se establece al interior de las instituciones y tiene como propósito coordinar las actividades, para así hacer más eficientes las operaciones que realiza una institución.

2. Antecedentes de la comunicación interna.

2.1. Mundial.

La comunicación interna comenzó a implementarse como una disciplina de gestión empresarial y a su vez como un instrumento eficaz, debido a su efecto positivo en la productividad en las empresas. A partir de finales de los años 70's y principios de los 80's se consideró como una gestión paralela a la de Recursos

⁹ Muriel y Rota, . La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, pág.59.

Humanos, aunque fue a inicios de los 90's que se empezó a implementar como una función con entidad propia, por crear relaciones eficientes entre los distintos grupos o equipos de las empresas, logrando así, aproximarse a uno de los retos de la comunicación Interna que es la "generación de valor" colaborando en la "cadena de valor*" de las compañías.

"Una de las primeras compañías que reconoció esta importancia fue CASA, creando en 1984, su propio departamento de Comunicación Interna. Siguiéndoles RENAULT, SIEMENS, entre otras. Todas ellas han reconocido el valor de la Comunicación Interna dotándola de recursos y dándole un rango de importancia al incluirla en sus organigramas..."

"Esta comunicación "ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial; porque transmite: su cultura, misión, visión, valores, mensajes, objetivos generales, principales noticias e implica la plantilla en los aspectos esenciales del negocio¹⁰".

2.2. Local.

2.2.1. Comunicación interna en el País.

Actualmente, en el país, la Comunicación Interna no posee la relevancia ni la importancia necesaria en las instituciones gubernamentales como debería de existir; se obtuvo la conclusión que la comunicación interna no es primordial; debido a que en las instituciones públicas, la política comunicacional se orienta hacia el exterior; dejando de lado la comunicación interna y, en muchos de los casos, es ejecutada por los departamentos de Recursos Humanos de las instituciones estatales.

* Concepto que describe como las actividades del negocio contribuyen a sus tareas de diseñar, producir suministrar comunicar y apoyar su producto. La cadena de valor de una empresa consiste en 2 tipos de actividades "básicas y de apoyo" que crean valor para los clientes (Poter, 1987, Doyle, 1994). Pág. 221.

¹⁰ Andréu Pinillos-Justo Villafañe, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Barcelona. Ed. Gestión 2000. 2001. Pág. 219-221.

2.2.2. Funciones de la Comunicación Interna.

Kreps, en su libro “La comunicación en las organizaciones”, sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen:

- a) Diseminar y poner vigor a las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- b) Coordinar las actividades de los miembros de la institución en el cumplimiento de las tareas.
- c) Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- d) Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la misma.

Estas funciones pueden concretarse muchas veces a través de los diferentes canales de comunicación que existen. Ante esto, se entenderá como canal de comunicación la vía donde puede fluir la comunicación formal o informal que exista dentro de una institución. Pero también dichas funciones podrán concretarse dependiendo del tipo de comunicación que prevalezca dentro de esta.

Para eso será necesario dilucidar sobre los canales y tipos de comunicación interna que existen.

3. Importancia de la Comunicación Interna.

Las instituciones que poseen una comunicación interna eficiente presentan las siguientes ventajas según Ricardo Quiroga¹¹:

- a). Aumenta en los trabajadores el interés en su labor.
- b). Logra motivar el sentimiento de pertenencia en el trabajador hacia la institución.

¹¹ Quiroga, Ricardo Homs, Comunicación en la Empresas, Ed. Iberoamerica. México, 1996.

- c). Es un factor de motivación para que las personas, realicen un mejor desempeño.
- d). Permite a todo el personal que la compone, conocer los objetivos y los problemas de la institución.
- e). Facilita la comprensión de las razones que impulsan a tomar determinadas decisiones.
- f). Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones.
- g). Crea una cultura institucional enfocada hacia las personas y la participación.
- h). Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
- i). Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal y en otros departamentos.
- j). Potencia el trabajo en equipo.
- k). Refuerza la imagen corporativa de la institución hacia el exterior.

3.1. Tipos de Comunicación Interna.

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología según Havder, Gerald Gold¹²:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memos, etc.), La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Encuentros en los pasillos, ascensor etc.) Es más veloz que la formal.

Ascendente: Flujo de comunicación hacia arriba, surge de los niveles bajos de la empresa o institución.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la institución y desciende utilizando los canales oficiales.

¹² Havder, Gerald Gold, Comunicación Organizacional, Ed. Diana. México, 1994.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y se propaga a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

4. Herramientas de la Comunicación Interna.

La comunicación interna entre los miembros de las instituciones se puede transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras según Leonardo Sayazo¹³:

Comunicación escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

Carta: Es el medio más usado dentro de las instituciones para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

Memorando: Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

Carteleras: Las carteleras son una herramienta de rápido acceso al público interno y en forma diaria. Deben ser de fácil lectura y breves, con tipografía, gráficos y colores adecuados. Los mensajes en las carteleras no deben exponerse más de una semana, con mantenimiento, renovación y buena visibilidad.

¹³ Leonardo Sayazo, *Fundamentos Teóricos de la Comunicación Interna*, documento electrónico en Internet. [Fecha de consulta: 1 marzo 2003] disponible en <[http:// Monografias.com - Investigación en Comunicación Organizacional.htm](http://Monografias.com - Investigación en Comunicación Organizacional.htm)>

Revista interna: Es la revista de la institución hecha por y para su personal, que comunica conceptos de la entidad. Objetivos: notifica y reafirma conductas positivas, muestra parte de la organización a la comunidad zonal y a otras instituciones. Funciones: establecer una relación entre los distintos niveles, sentimiento de pertenencia, explicar normas y objetivos, fomentar la participación, informar políticas, mercados, destacar los éxitos del personal, combatir rumores, fomentar la capacitación, tareas a realizar o que se están realizando, liderazgo, temas específicos de la organización, etc.

Es importante crear un equipo de personal voluntario de distintas áreas que en momentos libres de su horario aporten inquietudes, sugerencias, noticias.

Las características de diagramación y contenido de la publicación abarcan la nota editorial, nota de tapa y temas como seguridad, producto/servicio, capacitación, correo de lectores, casamientos y nacimientos.

Para mantener informado al personal de diferentes áreas de la institución también pueden utilizarse cartillas, boletines informativos y/o manuales de bolsillo. Se les puede poner un título o nombre especial y ser, o no un anexo de la revista interna.

Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos de la institución.

Comunicación Masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos de la institución. Esta se da por medio de:

Entrevista: Es uno de los medios más utilizados dentro de la institución para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar

una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la institución.

Inducción: Es el proceso de ambientación de un nuevo miembro a la institución. Generalmente se lleva a cabo en un plazo corto (30 días), Esto incluye entrevistas, cursos, visitas, lectura, y reuniones grupales.

Entrega de material comunicacional: Manuales de comunicaciones, del empleado y de seguridad; videos institucionales, reglamentos y organigramas. Manual del empleado: es una de las herramientas fundamentales y debe incluir: normativas, filosofía, objetivos e historia de la organización, organigrama, derechos y deberes, horarios, remuneraciones, seguridad, comunicaciones, beneficios, capacitación, acción social de la institución. Papelería: membretes, tarjetas comerciales, sobres personales y publicaciones.

Línea directa: Línea telefónica a la que todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la institución y es obligatorio que, junto a su mensaje, dejen su nombre, apellido y áreas. Los mensajes serán revisados por el departamento de comunicaciones internas y los mensajes deben contestarse a la brevedad posible.

Buzón de sugerencias: Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores¹⁴.

¹⁴ Leonardo Sayazo Leonardo Sayazo, *Fundamentos Teóricos de la Comunicación Interna*, documento electrónico en Internet. [Fecha de consulta: 1 marzo 2003] disponible en <<http://Monografías.com - Investigación en Comunicación Organizacional.htm>>

5. Planificación

Desde los primeros días de su existencia, el hombre y la mujer han planificado su hacer. Actividades diarias como la caza, pesca o recolección de alimentos implicaba prepararse con los utensilios que emplearía y pensar las acciones que realizaría para poder obtener su sustento.

Este podría ser el origen de la planificación, pero igual que el hombre y la mujer, están evolucionando y trascendiendo hasta lo que es hoy en día. Actividades diarias, acciones a desarrollar en un futuro, conversaciones formales de persona a persona, discursos o charlas públicas, eventos familiares y muchas otras acciones que realizan hombres y mujeres pueden ser planificadas.

Una de las tantas definiciones que existen para el término “planificación” es, en el sentido más amplio, ordenar elementos para alcanzar un propósito o meta. Pero el concepto de planificación se puede adaptar partiendo de la disciplina desde donde se aplica.

La comunicación es la disciplina que rige este estudio, por lo que se han tomado dos definiciones de planificación que pertenecen a cuatro teóricos de la comunicación: Juan Díaz Bordenave, Horacio Carvalho, María Luisa Muriel y Gilda Rota, “Planificación es un proceso sistematizado a través del cual es posible dar mayor eficiencia a una actividad a fin de alcanzar en un plan mayor o menor el conjunto de metas establecidas¹⁵”.

“Generalmente el concepto de planificar implica partir de una serie de datos sobre una situación para poder racionalizar alternativas de acción que lleven a lograr un propósito¹⁶”.

Por lo tanto, estas dos definiciones permiten visualizar dos grandes áreas de acción de la planificación: el presente y el futuro.

Para planificar, se debe partir del conocimiento de la realidad en que se vive; es decir, el ahora, para así poder ordenar los pasos que lleven hacia el futuro deseado.

¹⁵ Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación. Ed. Don Bosco, Ecuador. 1978. pág. 167.

¹⁶ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980.pág. 67.

Nadie que no sepa dónde se ubica podrá llegar a un lugar. Claro está, la planificación tiene como principal objetivo que el proceso para llegar al final del mismo se dé de una manera lógica y ordenada, procurando en todo momento evitar contratiempos durante el recorrido.

En palabras de Bordenave y Carvalho, “se planifica para maximizar los resultados de las acciones tendientes a configurar un futuro¹⁷” Por tanto, planificar significa pensar en el futuro.

5.1. Planificación de la Comunicación.

Como se mencionó anteriormente, la planificación tiene muchos campos de empleo, siendo uno de ellos el de la comunicación.

“La planificación de la comunicación es un proceso de racionalización que permite sistematizar, dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas¹⁸”.

Según Bordenave y Carvalho, al hablar de planificación de comunicación es de gran utilidad distinguir si la planificación va dirigida a un nivel macro o micro.

El nivel de macro sistema constituye la planificación de la comunicación nacional o gubernamental, y a nivel micro la planificación en instituciones, organizaciones y empresas¹⁹.

La planificación de la comunicación implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores.

La planificación de la comunicación es diferente en cada caso de aplicación, pero los componentes que la constituyen generalmente son los mismos: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

La aplicación de estos componentes puede variar según el modelo de planificación a seguir²⁰.

¹⁷ Bordenave y Carvalho, Planificación y Comunicación. Ed. Don Bosco, Ecuador. 1978. pág. 167.

¹⁸ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980. Pág. 68.

¹⁹ Bordenave y Carvalho, Idem. Pág. 169.

²⁰ Muriel y Rota, La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador, 1980. Pág. 72.

- Planificación a corto o mediano plazo: señala metas específicas detalladas y cuantificadas.
- Planificación operativa: es explícito el cómo, por quién y hasta qué plazo.
- Planificación estratégica: son las grandes pautas a seguir para la consecución de un objetivo.

Es aquí donde cabe mencionar que el modelo de planificación en el que se basará esta investigación es la planificación estratégica, ya que dicho estudio estará encaminado a diseñar las acciones básicas para la propuesta de Comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

Alan Hyancock, técnico de la UNESCO, propone una metodología para la planificación, la cual es importante tener presente a la hora de elaborar una planificación de la comunicación. De ella pueden ser incluidos u obviados algunos principios **dependiendo de las características de la actividad a planificar:**

- La planificación de la comunicación no puede ser demasiado rígida, dogmática o teórica, sino que deben reconocerse las contribuciones posibles de diferentes sistemas y enfoques.
- La planificación debe ser focalizada sobre sistemas globales, orgánicamente integrados, y no sobre proyectos individuales.
- La planificación debe ser considerada un proceso dinámico y recurrente.
- No deben adoptarse modelos foráneos como fuentes para el planeamiento de la comunicación, sin someterlos a adaptaciones adecuadas.
- Los proyectos no comienzan de cero o en un vacío: deben tener en cuenta y utilizar, toda vez que sea posible y pertinente, las infraestructuras ya existentes.
- En un proyecto de comunicación para el desarrollo, las personas son más importantes que las metodologías o las técnicas.
- Al planear la comunicación para proyectos de desarrollo, es importante tener en cuenta el principio de la interdisciplinariedad y la capacidad para ponerlo en práctica.
- En la planificación de la comunicación debe existir continuidad tanto del tema como del personal.

- El personal local debe participar en la planificación de los proyectos de comunicación.
- Para que tenga éxito, la planificación debe fundamentarse en una adecuada base de datos.
- Los objetivos de un proyecto de comunicación deben estar bien definidos.
- La planificación debe ser orientada específicamente a un determinado contexto.
- Dentro del proceso de planificación, papeles y responsabilidades deben ser asignados.
- Los aspectos económicos y financieros deben ser encarados de manera realista y relevante dentro de un enfoque sistemático de desarrollo integral.
- Los mecanismos de coordinación deben ser adecuadamente planeados y estructurados.
- La planificación debe incluir la previsión de oportunidades de educación y de capacitación, tanto del personal del proyecto como del público al que el proyecto desea beneficiar.

5.2. Planificación estratégica.

En los últimos años, el término “planificación estratégica” ha sido muy utilizado en el campo empresarial. Además, se considera como una de las principales herramientas en la optimización de recursos y el incremento de la eficacia en acciones emprendidas dentro de una empresa²¹.

M. H. Westphalen y J. L. Piñuel definen la estrategia como “un conjunto de principios y aplicaciones encaminadas a tomar la decisión mejor en cada momento para el logro de unos objetivos previamente fijados y conforme a los medios disponibles²²”.

²¹ Elías y Mascaray, Más allá de la Comunicación Interna. La intercomunicación. Gestion 2000 barcelona1998. Pág.98.

²² Westphalen y Piñuel, La comunicación Prácticas profesionales, Diccionario técnico, Ediciones del prado, Madrid 1993, Pág. 857.

Pero, como se mencionó anteriormente, la planificación estratégica también puede aplicarse a la comunicación, ya que esta parte de grandes pautas a seguir para llegar a la meta de comunicación propuesta.

6. El proceso Estratégico y su Importancia.

Un primer paso del proceso estratégico es la elaboración del Diagnóstico Estratégico. En esta etapa sigue siendo esencial una comunicación abierta con los públicos. ¿Puede alguien dudar que los que mejor y con más claridad saben describir la esencia de los problemas y los logros de la institución son los trabajadores, los clientes? Hacer un diagnóstico sin tomar en consideración esos criterios no tendría sentido.

La propia elaboración del diagnóstico, cuando es a través de métodos participativos, va creando las bases para mejorar los problemas de comunicación de la empresa. En muchas ocasiones las estructuras funcionales, altamente especializadas; el estilo de dirección de los gerentes, han propiciado que cada área y a veces, cada trabajador, sólo conozca lo que a él le corresponde hacer. Por eso no resulta extraño que en el proceso participativo de elaboración del diagnóstico, cuando se reúnen especialistas de diferentes áreas se dan cuenta de que por primera vez están escuchando lo que sucede en otro departamento, lo que piensan los demás. Por eso es importante aprovechar esos espacios de discusión además de identificar **Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades**; para minimizar barreras semánticas, cognoscitivas, psicológicas, administrativas que hasta ese momento han estado presentes en el proceso de comunicación.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que" provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución. (Ver FODA de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda. en Pág. 22).

6.1. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos y el Plan Estratégico deben elaborarse después de haber identificado las áreas de resultados claves. Estas no deben asociarse a áreas de la organización estructural de la institución, sino que son ámbitos, ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todo los esfuerzos y recursos de la institución.

De esta manera los Objetivos Estratégicos de la institución no son la suma de los objetivos de cada departamento, sino que son los objetivos que permiten alcanzar la Visión de la institución y por los que todos deben esforzarse. Cuando no se procede de esta manera se puede dar el caso de que los miembros del departamento económico se sientan identificados, o vean reflejadas sus metas sólo en aquellos objetivos estratégicos que se refieren a indicadores económicos; los del departamento comercial, sólo en aquellos que indican cifras de venta, etc. Y cuando esto sucede deja de existir una comunicación eficiente entre los departamentos, pues a cada cual le preocupan "sus objetivos".

El proceso de identificación de las áreas de resultados claves y los objetivos Estratégicos, debe ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles. Esto además crea un compromiso: los objetivos dejan de ser "los de la institución" para ser "los que hemos propuesto".

Un último elemento y no por eso el menos importante, es el diseño de la institución, su estructura. La organización debe responder a la estrategia adoptada, por eso es importante partir de romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización que en ese momento pasan a ser un obstáculo para el logro

de la estrategia diseñada. Lo que se requiere es diseñar una organización que permita a la institución "monitorear" constantemente el entorno para poder anticiparse a los cambios.

La comunicación fluye rápidamente tanto por canales formales como informales. Proporcione la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.

Enseñe a los miembros de la institución a reconocer e internalizar las metas.

Proporcione retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la institución.

Tener como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sub-unidades, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de las sub-unidades, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa o sub-unidad, así como de los objetivos comunes que tienen un conjunto de sub-unidades enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

En fin, un diseño institucional que tenga como base una "Comunicación Eficiente".

7. ¿Cómo lograr una Comunicación Eficiente?

El éxito en las instituciones se debe a la consecución de los planes establecidos y se logra en parte por una comunicación eficiente, que permita que la información fluya en todos los niveles de la organización.

A continuación se presentan algunas recomendaciones:

- Planifique que estrategia de comunicación va a seguir.
- Determine a que tipo de personas va ser dirigido el mensaje, quién debe comunicar, a quién, que es lo que debe comunicar, y cuando.
- Ordene las ideas antes de comunicar.
- Analice con que intención envía la comunicación.
- Determine el tipo de ambiente organizacional en que será recibido su mensaje.
- Estime los posibles resultados de su mensaje.
- Preocúpese de la presentación, estructura, tamaño de su mensaje.

- Los mensajes deben ser claros, fáciles de entender, utilizando el menor número de palabras, y estas deben ser conocidas por quién recibe la comunicación.
- Escoja el momento para transmitir el mensaje.
- La comunicación efectiva exige seguimiento.
- Trate que sus decisiones y acciones sean congruentes con la comunicación.
- Aprenda a escuchar a los demás. Escuchar adecuadamente ayuda a los receptores a comprender con exactitud la idea que el emisor los pretende transmitir. Se oye con el oído, pero se escucha con la mente.
- Establezca un seguimiento y auditoria de los sistemas de comunicación.

8. Orígenes de la Unidad de Comunicaciones de la Secretaría de Estado del Ministerio Hacienda.

En el año 1982, según la Ley General de Presupuestos, fue creado el departamento de Relaciones Públicas, que después paso a ser la Dirección de Comunicaciones y actualmente, la unidad de comunicaciones en La Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, ésta fue reestructurada el 9 de marzo de 2001. Posteriormente, el 21 de octubre de 2002, por mandato del Viceministro de Hacienda se establece que la impresión de materiales divulgativos y de difusión de mensajes con carácter masivo externo que se relacione con la imagen del Ministerio de Hacienda, deberá ser supervisada por la unidad de comunicaciones, la cual se encargará de canalizar los requerimientos hacia los medios de comunicación²³.

8.1. Situación Actual de la Comunicación Interna de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

La Unidad de Comunicaciones se ha consolidado como la gestora de la comunicación institucional hacia el interior y el exterior del Ministerio de Hacienda.

²³ Dpto. de Comunicaciones SEDE del Ministerio de Hacienda, documento electrónico de Internet. [fecha de consulta: 8 de marzo 2003] Disponible en <http://www.mh.gob.sv/mh_2003/quienesomos.htm>

Por muchos años el ciudadano, ha visto la institución como responsable de cobrarle los impuestos; sin embargo, el trabajo que se ha realizado utilizando con oportunidad y creatividad las herramientas de comunicación disponibles, comienza a mostrar al Ministerio de Hacienda como responsable en administrar las finanzas públicas; aceptando que ésta conlleva ingresos, egresos y las formas que se cobran y devuelven a la población por medio de obras y servicios.

Además están utilizando herramientas novedosas para ejecutar la Comunicación Interna; como los “boletines de noticias”. En la actualidad existen un boletín y una revista que son: “NOTIADUANAS” y la revista “CONTACTO” que se distribuye trimestralmente desde febrero del 2002. En Internet se actualiza diariamente la redacción de temas de interés en el sitio web cuya dirección es (www.mh.gob.sv) Actualmente se elabora información más detallada, y mejoras en la redacción y diagramación del sitio web antes mencionado brindando así información más clara y precisa a los visitantes. En el área de prensa para apoyar el trabajo de los titulares y funcionarios del Ministerio y se está dando servicio, incluso, fuera de audiencia para los investigadores de todo nivel.

9. FODA de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

Fortalezas

- Elevada formación profesional en los cuadros gerenciales, jefaturas y técnicos.
- Alta capacidad de comunicación electrónica entre las diferentes unidades.
- Manuales de descripción de puestos y procesos debidamente actualizados.
- Tecnologías de comunicación eficientes y modernas (Central telefónica automática, correo de voz, correo electrónico.)
- Sólida estructura organizativa
- Adecuadas instalaciones para capacitación, así como un plan de capacitación completo.

Oportunidades

- Facilidad de obtener asesoría de parte de organismos internacionales.
- Alta capacidad de comunicación electrónica con las demás dependencias del Ministerio, así como fuera de este.

Debilidades

- Uso inadecuado de la tecnología de parte de los empleados.
- No se cuenta con un directorio telefónico actualizado.
- No se cuenta con una libreta de direcciones de todos los usuarios de correo electrónico.
- No existe un sistema de comunicación rápido y eficiente para la totalidad de los empleados.
- La comunicación informal es más rápida que la formal.
- Manejo inadecuado de la información.

Amenazas

- Demandas legales de los clientes externos por retardo en la entrega de los servicios o pérdida de documentos²⁴.

10. Funciones que desarrolla la Unidad de Comunicaciones con respecto a la Comunicación Interna son:

- Apoyar el mantenimiento, desarrollo y promoción de la Intranet (<http://mhserver>) de la Secretaría de Estado del Ministerio del Hacienda.

Sugerir y proponer a los funcionarios del Ministerio de Hacienda la estrategia de comunicación institucional.

- Elaboración de carteleras y afiches (cumpleaños, vacaciones, mes de la independencia, época navideña, etc.)
- Boletín (Notiaduanas), Revista Interna (Contacto)²⁵.
- Apoyar con herramientas de comunicación a los demás departamentos de la institución para difundir uno o varios informes.

²⁴ Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, documento interno Enero 2003.

²⁵ Leonardo Navarro, Plan de trabajo de la Unidad de Comunicaciones de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda. 2003.

Actualmente la estructura organizativa de la Unidad de Comunicaciones es: Fig.4.



Figura 4. Estructura Organizativa de la Unidad de Comunicaciones.

Fuente: Unidad de Comunicaciones de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

Funciones por área.

Prensa:

Diseñar, reforzar y mantener las estrategias comunicacionales necesarias a fin de generar una opinión pública favorable del Ministerio de Hacienda en el cliente, basada en sistema de información ágil y transparente.

Producción:

Asesora y apoya a todas las dependencias del Ministerio de Hacienda en la publicación de información, utilizando los medios impresos y/o electrónicos disponibles en la institución.

Relaciones Públicas y Publicidad:

Planificar, coordinar e implementar proyectos que contribuyan al logro de una imagen institucional favorable²⁶.

²⁶ Dpto. de Comunicaciones SEDE del Ministerio de Hacienda, documento electrónico de Internet. [fecha de consulta: 8 de marzo 2003] Disponible en <http://www.mh.gob.sv/mh_2003/quienesomos.htm>

11. Planteamiento del Problema.

La correcta utilización de la comunicación interna es fundamental para reforzar, crear o modificar la opinión del público interno; consiguiendo así, una actitud favorable y una conducta positiva de cara a la entidad.

El correcto manejo de la comunicación es un factor clave para el éxito de las empresas, instituciones, organizaciones, etc.

En este contexto, las comunicaciones internas representan una herramienta indispensable para incrementar la eficiencia productiva, fomentando la identificación, participación y toma de responsabilidades por parte del personal.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la institución desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados.

Persigue contar a su público interno lo que la propia institución hace para lograr un clima de implicación e integración de las personas y sus respectivas instituciones; incrementar la motivación y la productividad.

Actualmente, la Secretaría de Estado no cuenta con un Plan de Comunicación Interna que la fortalezca, por consiguiente es importante, ya que necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior como hacia dentro de la misma; y tomar en cuenta que, “Los propios empleados son los embajadores de la empresa²⁷”. Y para ello no cuentan con lo referido.

Conscientes de lo anterior, con esta investigación se dará a conocer, a través de un diagnóstico, el estado actual de la comunicación interna. Para descubrir como se encuentran los flujos de comunicación interna y como son ejecutadas las herramientas por la Unidad de Comunicaciones.

Para dar solución a este problema se ha planteado la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que inciden negativamente en los procesos de comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda?

²⁷ Justo Villafañe, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Barcelona, ed, Gestión 2000. 2001. p. 223.

12. Justificación.

La comunicación interna es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la Institución. Esta se utiliza para dirigir y coordinar todas sus actividades²⁸. Por lo tanto, la importancia de las comunicaciones internas es la construcción diaria de la cultura y valores del personal dentro de una organización. Según Daniel Prieto Castillo²⁹, esta puede ser: “En las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones etc.), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro”.

Considerando la complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, es de vital importancia la comunicación interna, ya que en todo tipo de entidades debe ser concebida por los responsables ya sean jefes, directores de departamentos o unidades de comunicaciones, mediante el establecimiento de un determinado Plan Estratégico que permita, a través de herramientas comunicacionales; conseguir los objetivos que se planteen en la misión y visión de la institución.

La Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, no cuenta con un plan de comunicación interna. Es por ello que se ejecutó la propuesta del mismo para fortalecerla a través de la realización de un diagnóstico por medio de la administración de una encuesta entre los empleados, que pretende buscar fallas, que puedan tener los flujos de información, debilidades o problemas existentes con el objetivo de desarrollar una Propuesta Estratégica de un Plan de Comunicación Interna.

²⁸ Justo Villafañe-Daniel Castillo, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Barcelona, ed, Gestión 2000. 2001. Pág. 227.

²⁹ Justo Villafañe, Idem. Pág. 230.

13. Objetivos de la Investigación.

13.1. Objetivo General:

Proponer un Plan que Fortalezca los Procesos de Comunicación Interna de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

13.2. Objetivos Específicos:

- Demostrar, mediante un diagnóstico, la situación actual de la comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.
- Identificar los problemas existentes de comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.
- Determinar qué tipo de estrategias y Herramientas se ejecutarán para fortalecer la comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

14. Alcances y Limitaciones.

14.1. Alcances de la investigación.

Implementar Herramientas de comunicación interna adecuadas.

Lograr rapidez de comunicación en la Institución.

Obtener un mejor uso de la información interna, mediante estrategias de comunicación.

Mejorar la eficacia en las tareas realizadas por los empleados.

Desarrollo como institución estatal y reconocimiento de una entidad eficiente.

14.2. Limitaciones de la investigación.

Desconfianza de los informantes.

Limitados recursos monetarios.

Documentación escasa sobre comunicación interna en el País.

CAPITULO III.

Investigación de Campo para Proponer un Plan Estratégico para Fortalecer la Comunicación Interna de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

1. Importancia de la Investigación de campo.

Se recopilaron los datos necesarios para establecer la situación actual de comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, para proponer un Plan de Comunicación Interna, utilizando las siguientes técnicas e instrumentos: La encuesta y entrevistas.

Esta investigación se desarrolló con el propósito de conocer las deficiencias y virtudes, para fortalecer las estrategias ya existentes.

1.1. Metodología de Estudio.

El desarrollo de la Investigación se caracterizó de acuerdo a los siguientes criterios:

Descriptivo: Debido a que se analizó e interpretó el funcionamiento y la estructura de la actual forma de comunicación interna dentro de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda y se expusieron sus características.

A partir de dicho análisis e interpretación es importante conocer las definiciones de funcionalismo y estructuralismo.

Funcionalismo.

Método que explica los fenómenos sociales a partir de la función que ejerce en el conjunto de las instituciones existentes.

Enfoque Estructuralista.

Esta corriente aparece a finales de los años cincuenta, como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal, pero en forma aislada y

está, integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las instituciones y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las instituciones:

a) Autoridad: Todas las instituciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras.

b) Comunicación: En mayor o menor grado, en las instituciones se da para lograr los objetivos.

c) Estructura de comportamiento: Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en como funcionan las instituciones y al comportamiento del personal.

d) Estructura de formalización: Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la institución.

Cuantitativo y Cualitativo

Bajo el enfoque del paradigma cualitativo se destacaron las cualidades del objeto de interés o de investigación; se señalan las cualidades de los componentes del proceso investigativo o las virtudes individuales de los sujetos; e incluso, se pone más interés en los procesos que en los propios resultados. En el otro sentido, desde el marco del paradigma cuantitativo, se privilegió la experimentación con control de variables; se sustenta en la estadística y en la filosofía positiva; y el investigador permanece lejano al contexto del problema.

1.2. Proceso de la selección de la muestra.

Definición de la Población.

El universo para esta investigación está representado por: el personal que labora en los diferentes departamentos de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda de manera estratificada.

Determinación del Marco Muestral.

La muestra está conformada por 219 personas que laboran en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

1.2.1. Selección del Diseño Muestral.

Para el estudio es factible dividir la población en estratos por departamentos, unidades entre otros.

La selección de empleados se realizó con la utilización del muestreo aleatorio simple utilizando un listado por secciones dentro de la institución como:

- Titulares, directores, jefes, técnicos, administrativos, motoristas y ordenanzas.

1.2.2. Estimación del tamaño de la muestra.

Empleados.

Para obtener el tamaño de la muestra de los 219 empleados que conformó la población a investigar, se aplicó la siguiente fórmula para obtener la muestra denominada: “Estimar Proporciones de Poblaciones Finitas”.

$$n = \frac{\frac{z^2}{4e^2}}{1 + \frac{z^2}{4Ne^2}}$$

Fuente: John E. Gary Simon. Estadística Elemental. Ed. Hispanoamericano. S.A. Mexico. 1999.

donde:

N = Tamaño del universo.

z = Nivel de Confianza.

e = Error.

n = Tamaño de la muestra.

Operando se tiene:

N = 511

Z = Se utilizó el nivel de confianza de 0.95%; por lo tanto: $0.95/2=0.475$. De acuerdo a la tabla de la curva normal se tiene que: $Z = 1.96$

e = 0.05%

Desarrollo de la fórmula para "Estimar Proporciones de Poblaciones Finitas".

Paso 1.

$$n = \frac{(1.96)^2}{4 (0.05)^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{(1.96)^2}{4 (511) (0.05)^2}}$$

Reemplazando en la fórmula y elevando al cuadrado los datos

Paso 3.

$$n = \frac{(384.16)}{(3.8416)} \cdot \frac{1}{1 + \frac{5.11}{5.11}}$$

Dividiendo y multiplicando datos.

Paso 6.

$$n = \frac{384.16}{1.7517808} = \boxed{n = 219}$$

Paso 2.

$$n = \frac{(3.8416)}{(0.01)} \cdot \frac{1}{1 + \frac{(3.8416)}{4 (1.2775)}}$$

Sustituyendo después de elevar al cuadrado

Paso 5.

$$n = \frac{384.16}{1 + (0.7517808)}$$

Dividiendo y sumando.

Dividiendo datos finales.

Utilizando la fórmula para calcular la muestra (n) se obtuvo:

n = 219

2. Herramientas utilizadas.

2.1. Recopilación de Datos.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación; tanto documental como de campo.

La documentación amplió el conocimiento acerca de la comunicación interna y las herramientas que se utilizaron para el desarrollo. Así mismo, para obtener información sobre proyectos similares.

Las fuentes de consulta son de 2 tipos:

- **Internet.**

Es una de las principales fuentes de información; ya que de ella se obtuvo información descriptiva sobre comunicación interna, manuales sobre desarrollo de comunicación interna e información sobre proyectos afines.

- **Bibliográfica.**

Que incluye libros de texto sobre el tema, manuales, guías, tesis, revistas, relacionados con lo investigado.

Investigación de campo se aplicaron las siguientes técnicas de recopilación de información o datos:

- **Entrevistas.**

Se entrevistó a personal de la Institución por tener experiencia en ella.

- **Cuestionario.**

Herramienta utilizada para obtener información.

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

- **Encuestas.**

Se pasó para conocer de manera directa, la forma en que se está dando la comunicación interna, si se hace buen uso o no de ello y que herramientas utilizan.

- **Focus group.**

Un focus group (grupo de enfoque) es una estrategia en la cual las personas que pertenecen a la institución directa o indirectamente se les realizan preguntas que fomenten una discusión con respecto a lo que interesa obtener. En otras palabras, su opinión con respecto a la institución y recomendaciones para mejorarla. Para dirigir este focus group, en la Secretaría de Estado se tomó como muestra a un grupo de personas de manera estratificada por departamentos, que se les proporcionó una serie de preguntas, para obtener un diagnóstico y analizar los puntos principales de los datos obtenidos.

3. Tabulación y análisis de datos.

Procedimiento de la recolección de datos.

Con el fin de recabar información se aplicaron dos instrumentos de investigación entre los empleados de la Secretaría de Estado. La encuesta para obtener los problemas de comunicación interna, el ambiente laboral y deficiencias en datos cuantificables. Donde un cuestionario abierto a través de un Focus group (ver anexo 1) hizo profundizar los resultados de la encuesta y verificar los departamentos en que los empleados perciben un menor grado de comunicación interna, la cual funciono para el planteamiento de las estrategias.

El número total de empleados es de 511 de los cuales se obtuvo la información de una muestra de 219 empleados de diferentes departamentos y cargos dentro de la Secretaría de Estado. Para el focus group se hicieron 6 grupos integrados por 6 empleados, cada grupo estaba conformado por 3 representantes de 2 departamentos (ver cuadros por departamentos en pá. 33).

Los datos para el diseño del plan se obtuvieron de dos fuentes.

Una teórica, sustentada en el marco teórico conceptual:

Es el soporte en el que se fundamentan nuestras estrategias de comunicación interna y los principales lineamientos de la comunicación interna.

Y la otra de los datos obtenidos a través de:

Entrevistas: Para recabar datos preliminares se realizaron entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Estado relacionados con la materia de Estudio: Ing. Rafael Tevez, Director de Recursos Humanos, Licda. Doris de López, Dpto. Desarrollo Humano, Licda Berta Hernández, Dpto. de comunicaciones. Con el objetivo de trazar las directrices principales de la investigación (ver anexo 2).

Cuestionario: Instrumento por medio del cual se obtuvo información cuantitativa de la situación actual de la comunicación interna y ambiente laboral.

Y los Focus Group: Este se efectuó después de tener los datos de la encuesta, la cual dio a conocer los problemas de comunicación interna, con el único fin de profundizar y acercarse a los problemas detectados de primera mano con los empleados.

Encuestas

Datos Generales.

Número de personas encuestadas por departamentos.

Departamentos	Cantidad de personal
Comunicaciones	2
Correspondencia	9
DACI-SEDE	10
Tesorería Institucional	12
DINAFI-Informática	40
Dirección financiera	6
Dirección general de administración	29
Capacitación	13
Ingeniería y servicios generales	39
Presupuesto	15
Remuneraciones y control de personal	20
Recursos humanos	10
Servicio al cliente	5
Unidad de gestión de la calidad	9
Total	219

Cuadro 1.

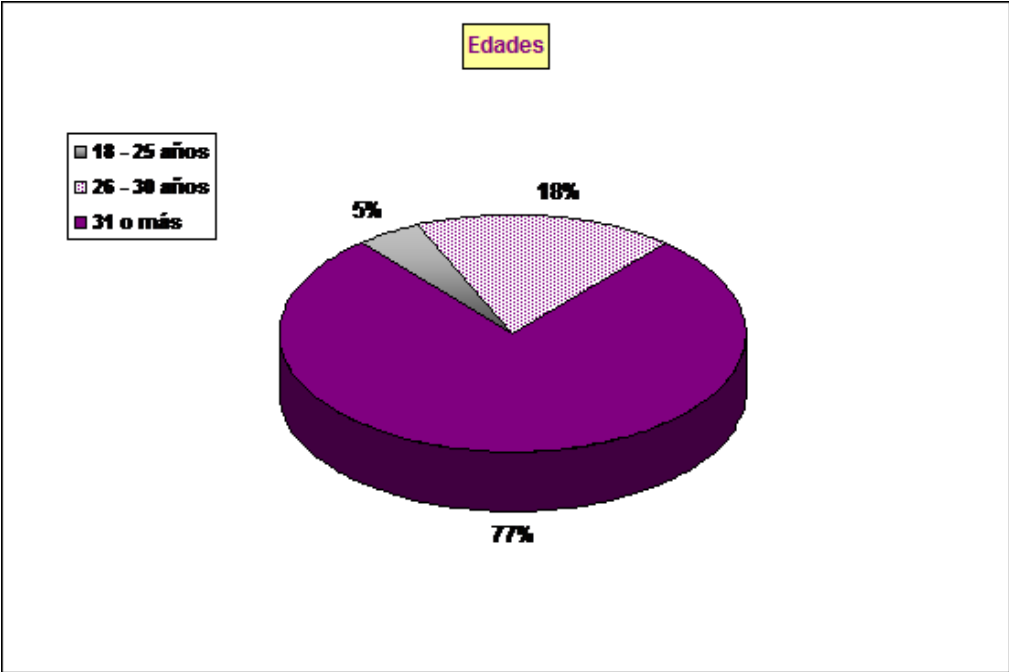
Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a edad, estado civil y sexo son:

- Un 77% tiene 31 años o más.
- Un 47% de los encuestados son casados.
- Un 53% de los empleados son del sexo masculino.

Datos Generales

Edades

ITEMS	# Empleados
18 - 25 años	10
26 - 30 años	39
31 o más	170
Total	219



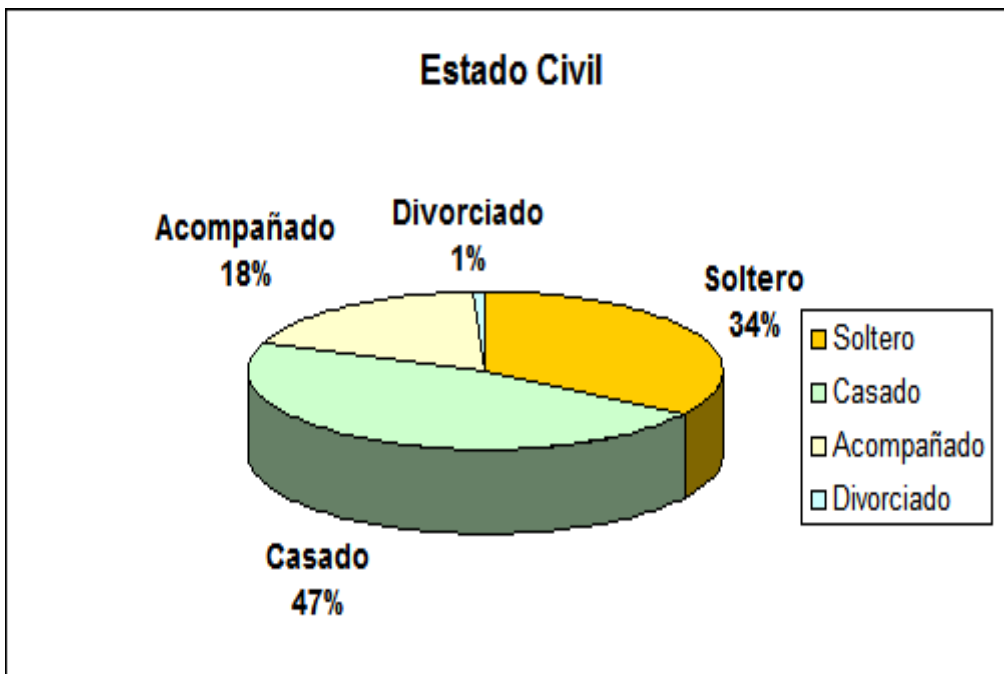
Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a edad son:

- El 77% tiene 31 años o más.

Estado Civil

ITEMS	# Empleados
Soltero	75
Casado	102
Acompañado	40
Divorciado	2

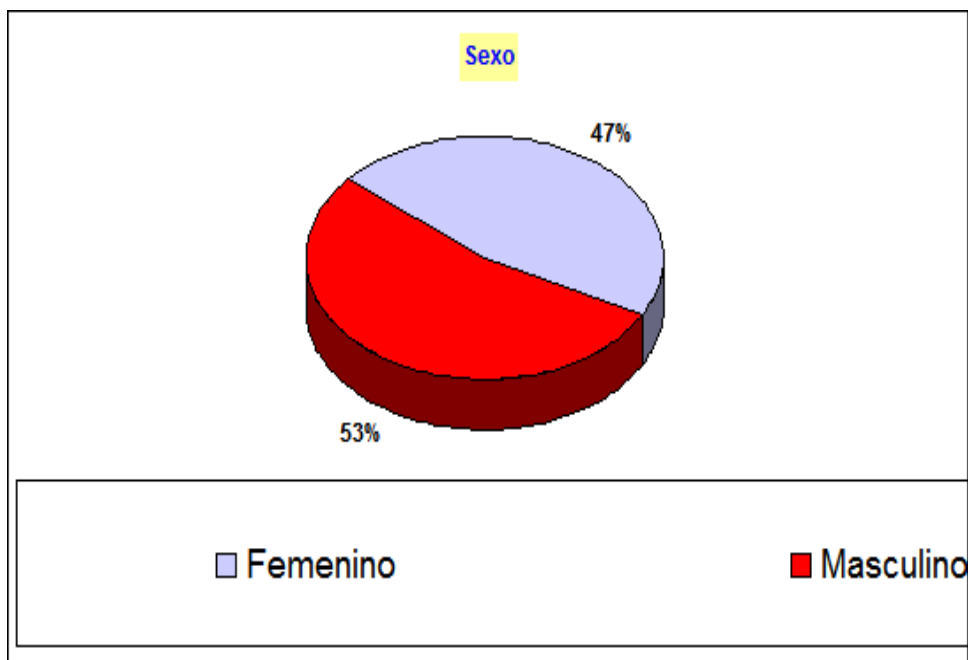
Total 219



Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a su estado Civil es: Un 47% de los encuestados son casados.

Sexo

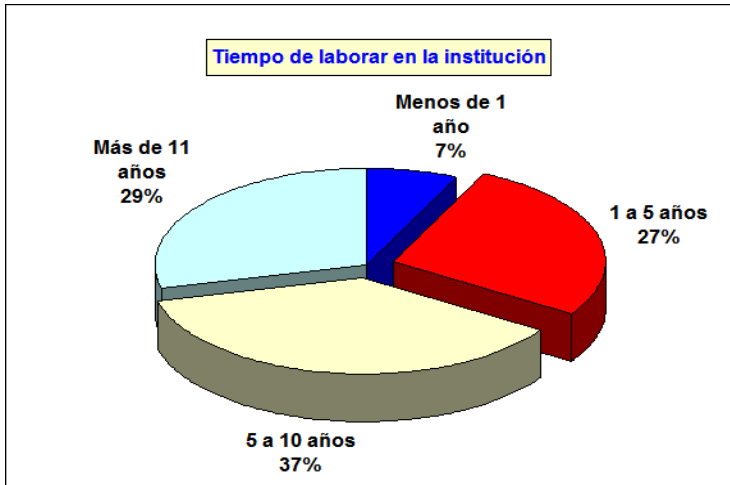
ITEMS	# Empleados
Femenino	102
Masculino	117
Total	219



Los resultados obtenidos de las personas encuestadas en relación a su género son:
- Un 53% de los empleados son del sexo masculino.

Resultados por preguntas de la encuesta:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en La Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda?

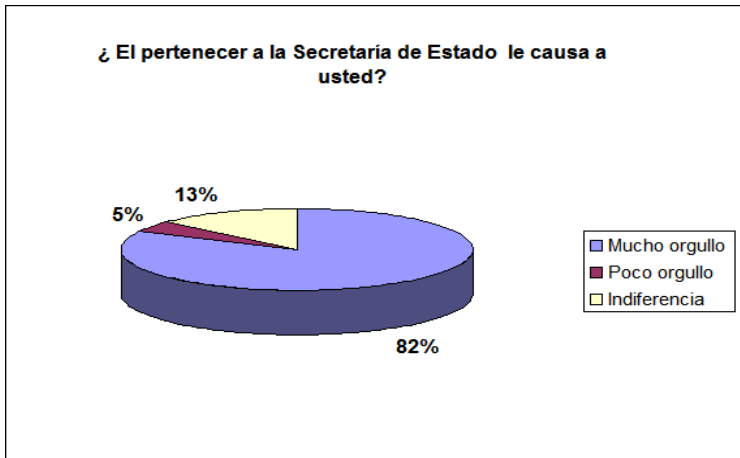


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Identificar la situación del ambiente laboral.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Menos de un año.	15	7	El 37% de empleados de la Secretaría tienen de 5 a 10 años de laborar para la institución, por consiguiente conocen la situación del ambiente laboral.
1 a 5 años.	60	27	
5 a 10 años.	81	37	
Más de 11 años.	63	29	
	-----	-----	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

2. ¿El pertenecer a la Secretaría de Estado le causa a usted?



Fuente: Los Autores de Tesis.

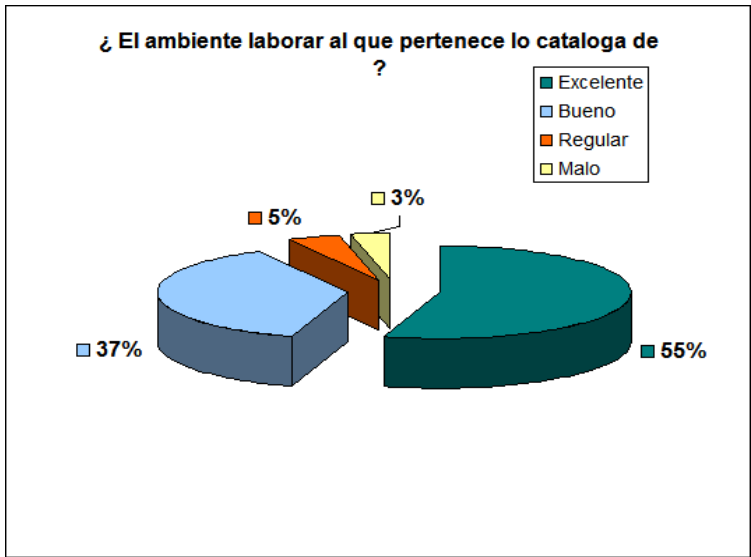
OBJETIVO:

Determinar el nivel de Pertenencia.

ITEM	No.	%	Análisis:
Mucho orgullo.	180	82	Un 82% expresó sentirse con mucho orgullo al pertenecer a la institución; aunque a un 13% le es indiferente.
Poco orgullo.	10	5	
Indiferencia.	29	13	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

3. ¿El ambiente laboral al que pertenece lo cataloga de?

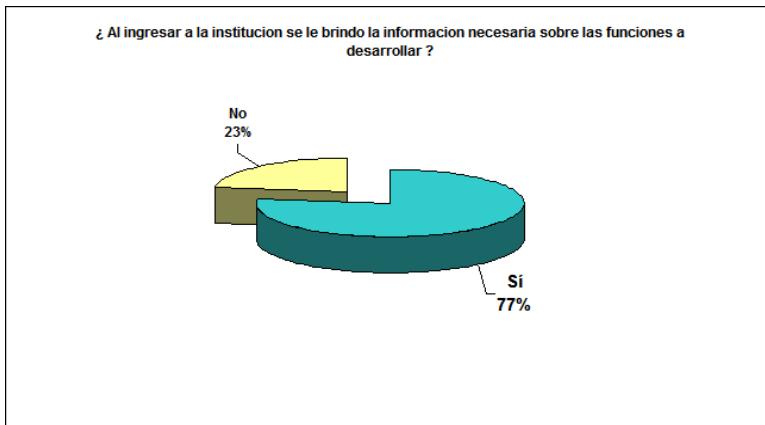


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Identificar la situación del ambiente laboral.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Excelente.	120	55	El 55% considera excelente el ambiente laboral de la institución, un 37% mencionó que es bueno, quedando evidencia que no hay una completa satisfacción del 100%.
Bueno.	82	37	
Regular.	10	5	
Malo.	7	3	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

4. ¿Al ingresar a la institución se le brindó la información necesaria?
Sobre las funciones a desarrollar?



Fuente: Los Autores de Tesis.

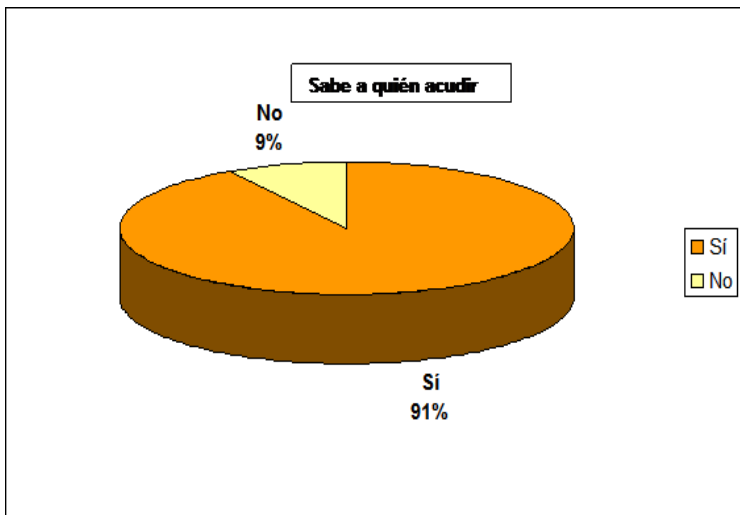
OBJETIVO:

Determinar si la comunicación es clara rápida y efectiva.

ITEM	No.	%	Análisis:
Si	169	77	Los procesos de comunicación interna de inducción son muy buenos, debido a que un 77% asegura que recibió información necesaria al ingresar a la institución.
No	50	23	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

5. Si se le presentara un problema dentro de la institución.
¿Sabe a quién acudir inmediatamente?

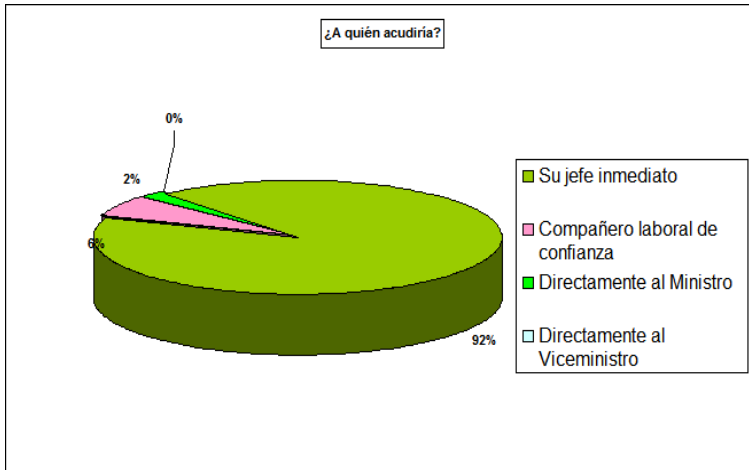


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	200	91	La efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes es muy buena, un 91% sabe a quien acudir si se le presenta un problema.
No	19	9	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

6. ¿A quien acudiría?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Encontrar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Jefe inmediato	201	92	La Comunicación interna entre empleados y jefes es efectiva, ya que un 92% acudiría con su jefe inmediato en caso de problema.
Compañero Laboral de Confianza	13	6	
Directamente al Ministro	5	2	
Directamente al Viceministro	0	0	
	-----	-----	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

7. ¿Cómo definiría la actitud de su jefe inmediato?

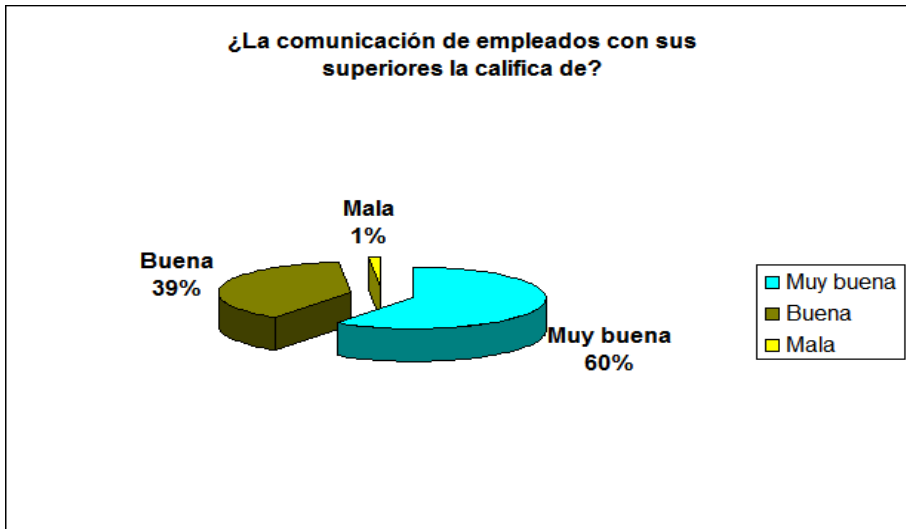


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Encontrar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Siempre justo.	152	69	Un 69% considera siempre justo la actitud de su jefe inmediato, mientras un 17% dijo que a veces es justo a veces no.
Con frecuencia injusto.	30	14	
A veces justo, a veces no.	37	17	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

8. ¿La comunicación de empleados con sus superiores la califica de?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Determinar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Muy buena.	131	60	La efectividad de comunicación interna con sus superiores es intermedia, ya que un 60% la considera muy buena y un 39% buena.
Buena.	85	39	
Mala	3	1	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

9. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda?

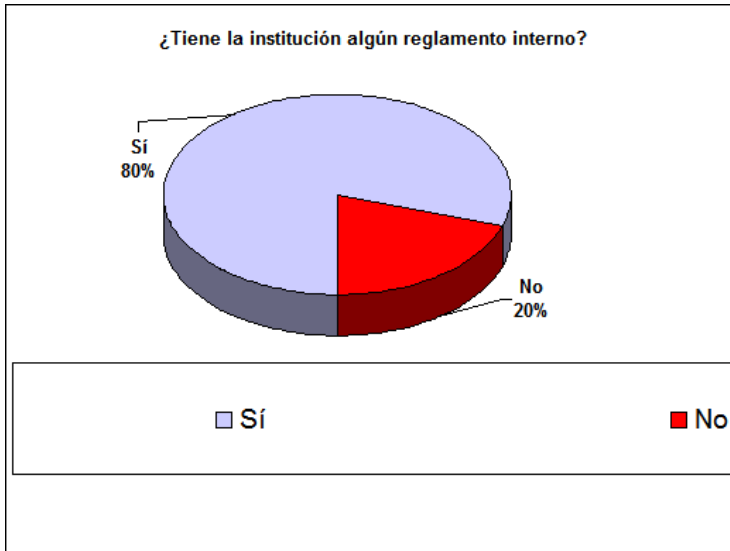


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar el nivel de pertenencia.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	191	91	El nivel de pertenencia es muy bueno, ya que un 91% dice conocer la misión y la visión de la institución.
No	20	9	
	----- 219	----- 100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

10. ¿Tiene la institución algún reglamento interno?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar si la comunicación es clara, rápida y efectiva.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Sí	175	80	Un 80% considera que si existen reglamentos internos en la institución, siendo muy buena la rapidez y efectividad de la comunicación.
No	44	20	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

11. ¿Realizan actividades en su departamento que fomenten el compañerismo en la institución?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar el nivel de satisfacción y participación.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	179	82	El 82% aseguró que sí se realizan actividades que fomentan el compañerismo, y un 18 % dice que no; se denota que los niveles de satisfacción y participación son muy buenos.
No	40	18	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

12. ¿Su departamento tiene metas a cumplir?

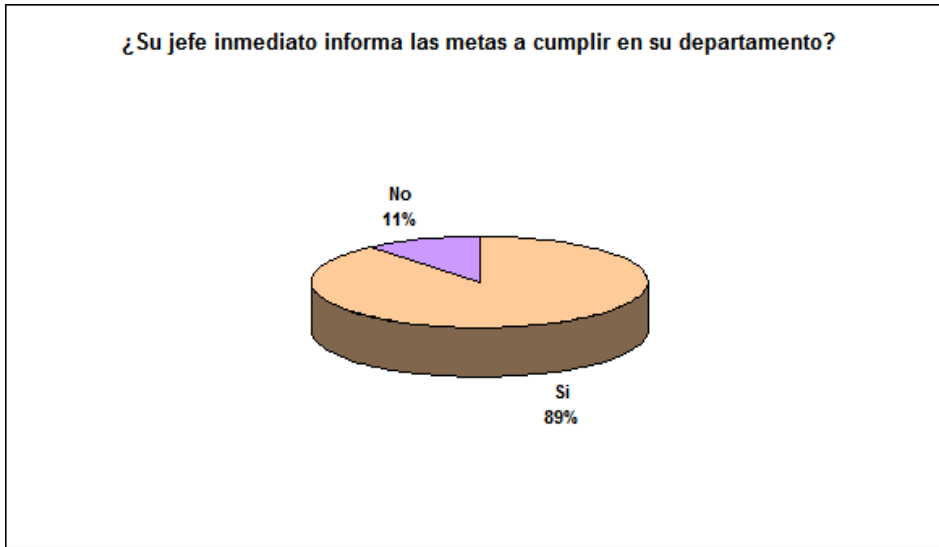


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Detectar la motivación hacia el conocimiento de metas.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	215	94	El 94% tiene metas a cumplir en su departamento, lo que puede indicar que existe motivación hacia el conocimiento de metas.
No	4	6	
	----- 219	----- 100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

13. ¿Su jefe inmediato informa las metas a cumplir?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Determinar la motivación hacia el conocimiento de metas.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	194	89	Un 89% dijo que su jefe inmediato le informa de las metas a cumplir y un 11% dice que no. Por consiguiente hay una motivación, por parte de los superiores, muy buena hacia dar a conocer las metas.
No	25	11	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

14. ¿Conoce el logro más importante de la Secretaría de Estado?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Detectar la motivación hacia logros y metas.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	69	32	Existe una regular motivación hacia logros y metas; ya que un 68% de los empleados, no conocen los logros de la institución. Nota: Se observó una contradicción en las preguntas número 9 y 10 con respecto a la 14. Debido a que los consultados manifestaron conocer la misión, visión y reglamentos internos; pero al preguntarles sobre los logros, no los conocen.
No	150	68	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

15. ¿Conoce los problemas existentes en la institución?

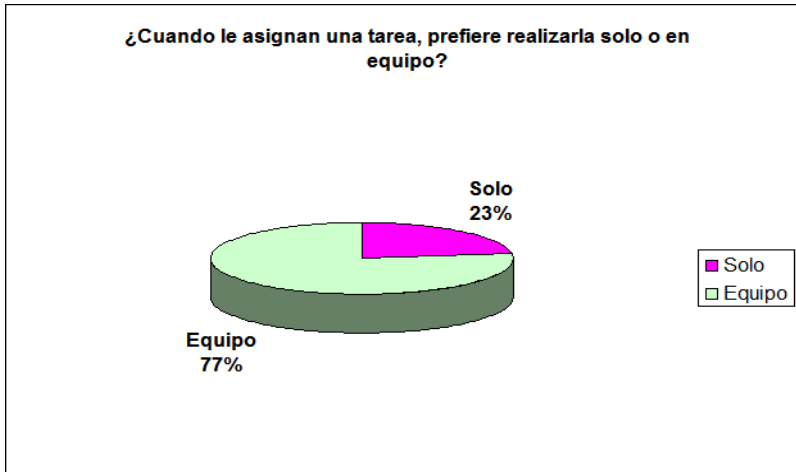


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Detectar identificación de la situación del ambiente laboral.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	80	37	Un 63%, no conoce los problemas en la institución, existiendo una regular identificación de la situación laboral. Nota: Se encontró una contradicción con la pregunta 13, por que la información de metas por parte de los jefes es muy buena.
No	139	63	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

16. ¿Cuando le asignan una tarea, prefiere realizarla solo(a) o en equipo?

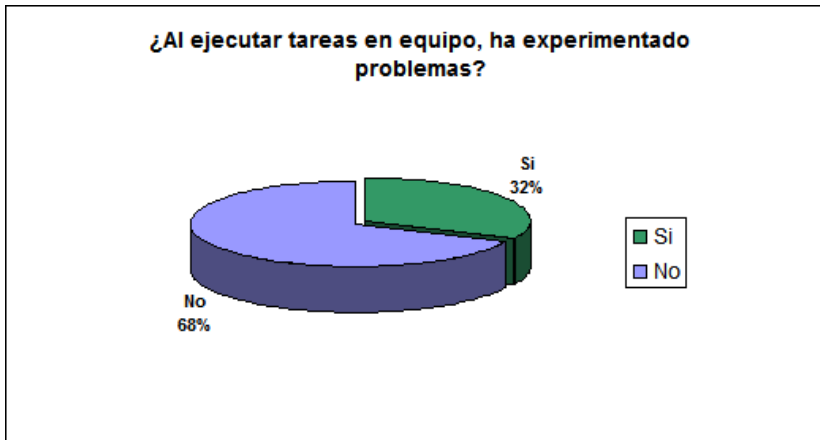


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar el potencial de trabajo en equipo.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Solo	50	23	Un 77% prefiere laborar de manera grupal, donde, es muy bueno el potencial.
Equipo	159	77	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

17. ¿Al ejecutar tareas en equipo, ha experimentado problemas?



Fuente: Los Autores de Tesis.

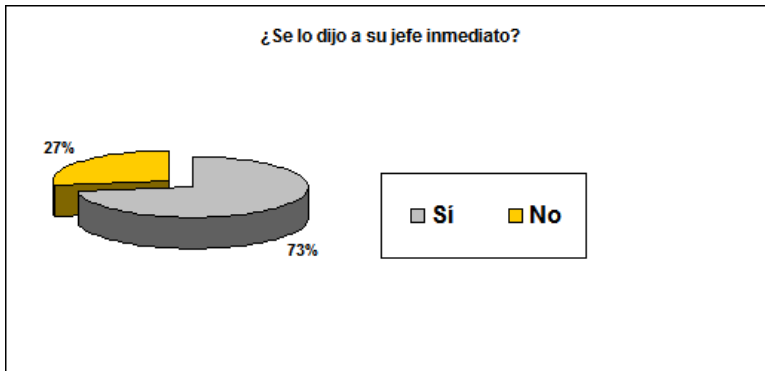
OBJETIVO:

Determinar el potencial de trabajo en equipo.

ITEM	No.	%	Análisis:
Si	70	32	Un 68% dijo no haber experimentado problemas al trabajar en equipo, mientras un 32% dice que sí, por lo tanto es bueno el potencial de trabajo en equipo.
No	149	68	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

18. ¿Se lo dijo a su jefe inmediato?

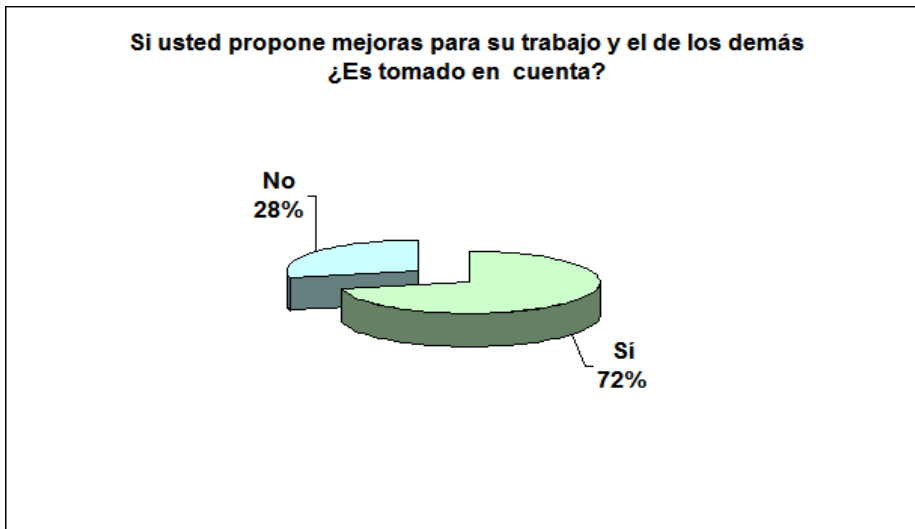


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar la efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	159	73	Un 73 % asegura que informó a su jefe inmediato sobre los problemas de trabajar en equipo.
NO	60	27	La efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes es buena.
	219	100	Nota: Se encontró una relación en las preguntas 16 y 17, ya que coincide la cantidad de empleados que prefiere laborar sólo.

Resultados por preguntas de la encuesta:

19. Si usted propone mejoras para su trabajo y el de los demás.
¿Es tomado en cuenta?

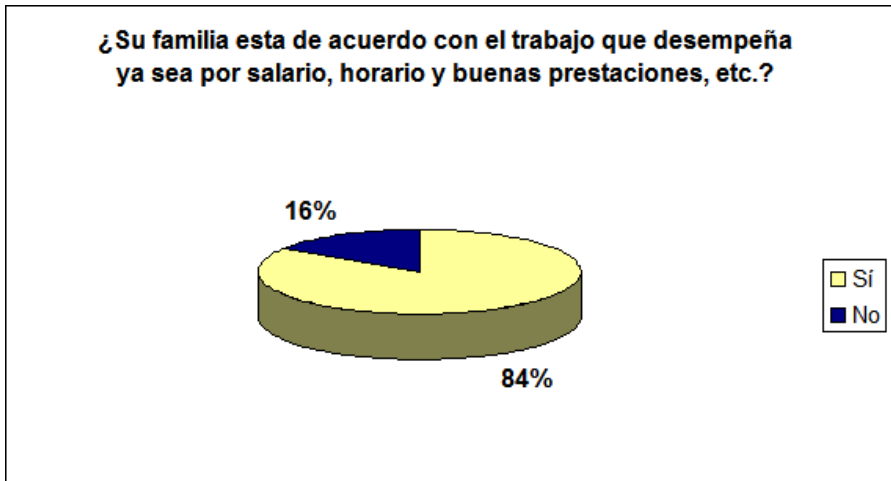


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Encontrar el nivel de satisfacción y participación.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	157	72	Un 72% asegura que sí son tomadas en cuenta sus propuestas en el trabajo y un 28 % dice que no: lo que permite aseverar que el nivel de satisfacción y participación es bueno.
No	62	28	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

20. ¿Su familia esta de acuerdo con el trabajo que desempeña ya sea por salario, horario y buenas prestaciones, etc.?

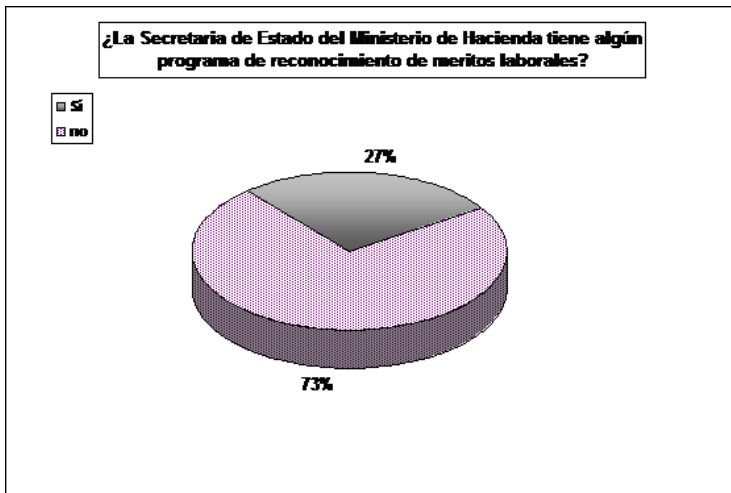


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Identificar la situación del ambiente laboral.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	185	84	Un 84% dice que su familia si está de acuerdo con el trabajo que desempeña en la Secretaría de Estado, contrariamente un 16 % expresa que existe un descontento de los familiares, lo cual puede incidir en la actitud del empleado hacia la institución, ocasionado una desestabilización en el ambiente laboral.
No	34	16	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

21. ¿La Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda tiene algún programa de reconocimiento de meritos laborales?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Determinar las herramientas de comunicación existentes y el Nivel de Satisfacción.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	59	27	Un 73% asegura que la Secretaría de Estado no cuenta con un programa de reconocimiento de méritos laborales, y un 27% que si. Es clave saber que no cuentan equitativamente con un programa de reconocimiento de méritos, quedando en evidencia la falta de esa herramienta para todos, lo que podría generar desmotivación incidiendo directamente en el nivel de satisfacción y participación del empleado dentro de la institución.
No	160	73	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

22. ¿Esta de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes?

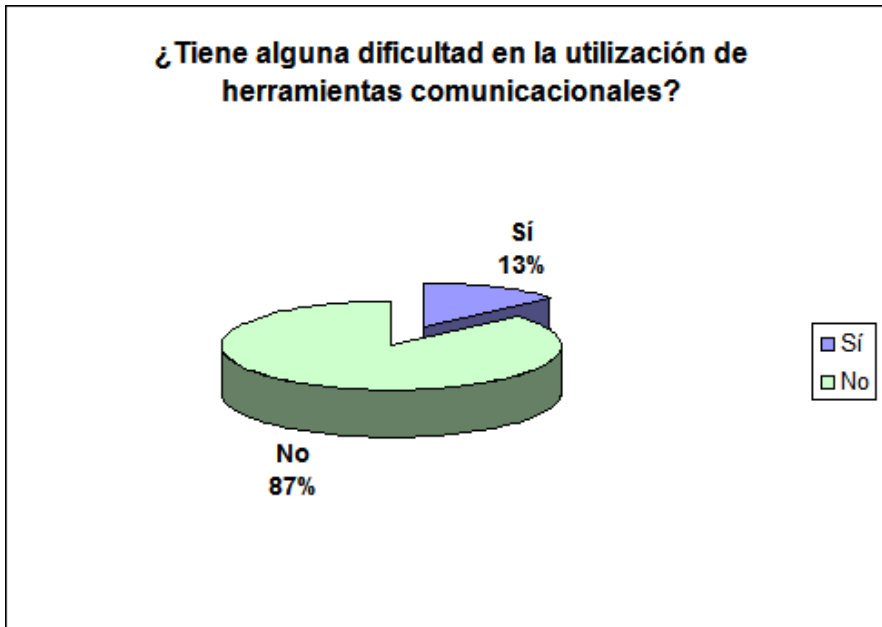


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	159	73	Un 73% dice estar de acuerdo con las herramientas existentes.
No	60	27	Encontrándose una clara aceptación de las herramientas de comunicación; sin embargo, es necesario fortalecerlas para que exista una satisfacción del 100%.
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

23. ¿Tiene alguna dificultad en la utilización de herramientas comunicacionales?

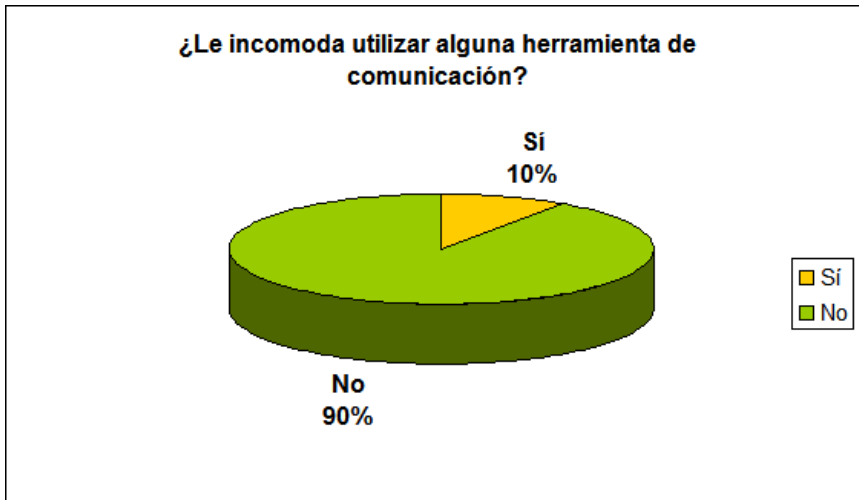


Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Detectar la rapidez de las herramientas de comunicación y aceptación del empleado.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	29	13	Un 87 % aseguró no tener dificultad en la utilización de las herramientas de comunicación; pero un 13% dijo si tenerlas, lo que podría incidir de manera directa en la rapidez y efectividad.
No	190	87	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

24. ¿Le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:			
Verificar la actitud de los empleados ante las herramientas de comunicación.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	21	10	Un 90% manifestó que no le incomoda la utilización de alguna herramienta de comunicación; pero existe un 10% que no tiene una actitud positiva hacia ellas.
No	198	90	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

25. Al utilizar una herramienta de comunicación

¿Le da seguimiento hasta que llega a su destino?



Fuente: Los Autores de Tesis.

OBJETIVO:

Determinar la rapidez de las Herramientas de comunicación.

ITEM	No.	%	Análisis:
Si	159	73	Un 73% si le da seguimiento al utilizar una herramienta de comunicación y un 27% no. Por lo tanto la rapidez y efectividad de las herramientas de comunicación no se cumple al 100% en cuanto a su seguimiento.
No	60	27	
	219	100	

Resultados por preguntas de la encuesta:

26. ¿Existen problemas de comunicación interna en su departamento?



Fuente: Los Autores de Tesis

OBJETIVO:			
Detectar la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación.			
ITEM	No.	%	Análisis:
Si	29	13	Un 87% asegura no tener problemas de comunicación interna dentro de su departamento; esto denota la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación.
No	190	87	
	219	100	

4. Síntesis de los hallazgos Relevantes positivos y negativos.

Aspectos principales en los departamentos, con mayor grado de problemas en comunicación interna.	Aspectos principales de los Departamentos con menor grado de Problemas de comunicación interna.
<ul style="list-style-type: none"> a. Correspondencia. b. Unidad de gestión de la calidad. c. Departamento de Capacitación. d. Dirección financiera. e. Departamento de Servicio al Cliente. f. Ingeniería y Servicios generales. g. Departamento de Recursos Humanos. h. Departamento de Adquisiciones y Contrataciones. i. Departamento de Remuneraciones y control. j. Departamento General de Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Desarrollo Humano. 2. Departamento de Informática. 3. Departamento de Presupuesto. 4. Departamento de Tesorería. 5. Departamento de Comunicaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • No conocen los logros de la Secretaría de Estado. • No les gusta participar en actividades porque no hay compañerismo. • La imagen que tienen es de desunión entre compañeros. • La imagen de la Secretaría es Negativa y regular. • Necesita mejorar sus procesos en todos sus departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados prefieren trabajar en equipo porque: <ul style="list-style-type: none"> 1. Aunque las actividades son individuales se consulta a los demás. 2. Prefieren ambas según trabajo. encomendado. 3. Se ayudan entre todos.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocen solo las metas de su departamento por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> 1. Presentar informes y reportes mensuales. 2. Conciliar mensualmente los saldos. 3. Elaborar informes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí hay reconocimiento por su buen desempeño laboral: <ul style="list-style-type: none"> 1. Empleado del mes solo en el departamento de presupuesto. 2. Becas y mención (tesorería institucional y informática; administrador de redes). 3. Notas de reconocimiento. 4. Capacitaciones. 5. Ascensos. 6. Favoritismos.

5. Síntesis de análisis de la encuesta.

- a) Los empleados tienen de cinco a diez años de laborar en la institución sin embargo, no se han logrado identificar con ella, pues un 68% de los empleados no conocen los logros y problemas de la Secretaría de Estado.
- b) Los empleados de la Secretaría de Estado se sienten orgullosos de laborar para la institución, por lo tanto se convierte en un sujeto con facilidad de motivar y con gran potencial para trabajar.
- c) Los procesos de comunicación interna de inducción son muy buenos debido a que un 77% asegura que recibió información necesaria al ingresar a la institución, sin embargo, no existe seguimiento y retroalimentación de la información ya que no conocen los logros y problemas, lo cual es necesario para el cumplimiento de metas.
- d) La efectividad de comunicación interna entre empleados y jefes es muy buena siendo este un elemento esencial para ser eficiente en el desempeño laboral.
- e) Se tiene la base para trabajar la identidad o identificación del empleado con la institución, pues un 91% conoce la Misión y Visión, pero lo que se debe reforzar es la importancia del papel que, se espera, debe desempeñar cada uno de los empleados.
- f) El 23 % de los empleados aseguró que prefiere trabajar solo, un 32% asegura haber experimentado problema de trabajar en equipo y un 27% no le informó a su jefe inmediato cuando, en algún momento, tuvo problemas, por lo tanto se propone mecanismos para fortalecer la comunicación interna entre empleados y jefes para aumentar las capacidades de trabajo en equipo.
- g) Un 72% de empleados aseguró que son tomadas en cuenta sus propuestas para mejorar el trabajo, siendo esto un buen mecanismo para motivar.
- h) El 84% de los empleados opina que su familia está de acuerdo con su trabajo en la institución; pero existe un 16% en las familias de los empleados que puede incidir en la eficiencia del empleado.

- i) EL 73% asegura que no cuentan con un programa de reconocimiento de méritos, quedando en evidencia la falta de esa herramienta, la cual puede ocasionar una desmotivación en el desempeño laboral, e incidir directamente en el nivel de satisfacción y participación del empleado dentro de la institución.
- j) Un 73% dijo estar de acuerdo con las herramientas existentes, un 27% asegura lo contrario, existe una clara aceptación de las herramientas de comunicación sin embargo, es necesario mejorarlas para que exista una satisfacción del 100%.
- k) Existe una clara aceptación del 73% de los empleados con las herramientas de comunicación sin embargo, es necesario fortalecerlas para una mayor satisfacción del 100%.
- l) Un 13 % si mencionan tener problemas de comunicación interna dentro de su departamento; esto denota que la calidad y efectividad de las herramientas de comunicación interna existen fallas que no satisfacen el 100% de calidad total.

6. Focus Group.

Con el fin de fortalecer los aspectos positivos encontrados y disminuir el impacto de los aspectos negativos, se realizó el focus group en grupo de personas formado por miembros de departamentos en los que se identificaron problemas de comunicación interna, con personal de otro departamento con menor grado de deficiencia en las comunicaciones internas.(ver cuadro 2 , hallazgos positivos y negativos)

Ya que el objetivo principal del focus group, fue profundizar los problemas encontrados en las preguntas abiertas y cerradas del cuestionario (ver formulario de encuesta en anexo 3) como por ejemplo:

El departamento de presupuesto afirmó tener programa de reconocimiento, "El empleado del mes" y el departamento de informática, afirmó contar con programa de becas para motivar a los empleados por alcanzar las metas laborales, pero los demás departamentos aseguraron no contar con dicho programa de reconocimiento.

Para obtener este dato se hizo una recopilación de los problemas encontrados en base a las preguntas del instrumento de investigación clasificándolo, las encuestas por departamentos (ver cuadro 1 personal encuestado por departamento).

Posteriormente se realizó un cuestionario de 6 preguntas con el objetivo de profundizar los aspectos positivos que se deben reforzar y los aspectos negativos en los que se debe trabajar para disminuir su impacto en la mejora del ambiente laboral.

Preguntas de focus group:

1-¿Cuándo fue la última vez que se dirigieron los titulares a los empleados y les expusieron los objetivos, logros y metas de la Secretaría de Estado?

Objetivo: Determinar porque los empleados no conocen la problemática, ni logros en la Secretaría de Estado.

2- ¿Su jefe inmediato les comunica toda la información relacionada con la Secretaría de Estado?

Objetivo: Profundizar los problemas de comunicación interna de la Secretaría de Estado entre superiores y empleados.

3- ¿Cómo los incentivan en su departamento?

Objetivo: Conocer las razones del porque no existe un programa de reconocimiento para todos los empleados por meritos laborales y cuales pueden ser los reconocimientos esperados.

4- ¿A quienes incentivan y que se debe de hacer para obtener un reconocimiento?

Objetivo: Profundizar el nivel de satisfacción y participación.

5- ¿Cuál cree usted que es la función básica del Intranet en la Secretaría de Estado y según su experiencia laboral se ha logrado cumplir?

Objetivo: Profundizar las dificultades de utilización de una de las herramientas principales de comunicación interna.

6- ¿Cómo funciona el teléfono de información?

Objetivo: Indagar en las fallas del teléfono de información.

7. Resultados de Focus Group por departamentos.

Grupo 1

Departamento Administrativo y departamento de Desarrollo Humano.

Conclusiones:

a) Aunque los empleados de Desarrollo Humano aseguraron que había un comité social de actividades, los compañeros administrativos dijeron lo contrario, pero después se llegó a la conclusión que no hay ningún tipo de reconocimiento, ni capacitaciones, ya que solo envían a unos pocos y las becas son por preferencias.

b) Los jefes son encargados de promover la capacitación de los empleados y ver cuales son sus deficiencias y no lo hacen. Todos los empleados afirmaron la gran necesidad de motivación y de aprender para realizar un mejor trabajo.

Grupo 2

Departamento de informática y departamento de Servicios Generales (Motoristas).

Conclusiones:

c) Los actuales titulares no han interactuado, ni les han hablado a todos los empleados en general; lo más preocupante es que algunos aseguran no conocerlos en persona. Además los empleados no conocen los objetivos y logros de la Secretaría de Estado, porque solo se les comunica la información relacionada específicamente con su departamento.

- d) En el departamento de servicios generales al que pertenecen los motoristas, tienen una computadora para su uso pero no tienen acceso a ella por que solo la utiliza el jefe; por el contrario los del departamento de informática afirmaron que los motoristas si pueden ver sus marcaciones de entrada y salida e informarse de la institución en general.
- e) No hay motivación de ninguna manera porque es para los de nivel jerárquico alto .
- f) Según los empleados del departamento de informática si existen becas, entonces se comprueba que sólo es para algunos, por que en las encuestas indican no son para todos, comprobándose que dicho incentivo es solo para personal de nivel alto.

Grupo 3

Departamento de Bienestar Laboral y Presupuesto.

Conclusiones:

- g) Los actuales titulares no han interactuado ni les han hablado a todos los empleados en general, algunos aseguran no conocerlos en persona. Solo se reúnen con los Directores y jefes.
- h) Se comprobó que en el Departamento de Presupuesto, es el único que posee el programa de reconocimiento de mérito "Empleado del Mes". Por que el jefe lo promueve. En Bienestar Laboral aseguraron que hace unos años sé hacia en la fiesta de fin de año, pero los nuevos jefes lo modificaron, quedando en evidencia que el programa de méritos depende, en gran medida, de la actitud del jefe ante la utilización de esta herramienta.
- i) La Intranet es la herramienta de comunicación más utilizada y consultada como fuente de información, pero algunos afirmaron la necesidad que se le capacite en esa área.

Grupo 4.

Comunicaciones y departamento de Adquisiciones y Contrataciones.

Conclusiones:

- a. El problema con el teléfono de información es que no hay gente idónea ya que las llamadas son pasadas a los departamentos al azar, además el personal de Comunicaciones ha elaborado los directorios telefónicos de toda la Secretaría de Estado, por nombre alfabético, con las extensiones por departamento y el problema persiste. Ya que no existe una capacitación para utilizar el sistema del Teléfono de Información.
- b. La información a veces no llega a tiempo por empapelar la información y se realiza el trabajo a la carrera.
- c. Solo en la revistas se publican los objetivos generales estratégicos.
- d. El único titular que se tomo la molestia de darle la mano a todo los empleados uno por uno, fue el Ministro que estuvo en el periodo del Presidente Alfredo Cristiani.
- e. No hay ningún tipo de reconocimiento solo envían notas por llegadas tardes y despido.
- f. No hay libertad de expresión por temor a despidos masivos y manifestaron el descontento, tanto de ellos como de su familia, ya sea por los salarios desproporcionados, horarios excesivos e inestabilidad laboral.

Grupo 5.

Departamento de Recursos Humanos y Servicios Generales (Ordenanzas).

Conclusiones:

- j) No conocen a los titulares.
- k) Ningún reconocimiento, sólo un empleado de Recursos Humanos aseguro haber recibido una nota de felicitaciones.
- l) La Intranet es la herramienta de comunicación más utilizada y consultada como fuente de información, pero se recalcó nuevamente la necesidad que se le capacite en esa área.
- m) Favoritismos entre algunos empleados; ocasionando falta de unidad y compañerismo laboral, por ello no les agrada participar en actividades.

Grupo 6

Departamento de Tesorería y Dirección Financiera.

Conclusiones:

- n) Sólo se otorga beca a los que tiene un nivel jerárquico alto, no importando que en cargo de técnicos lo desempeñan profesionales con grado académico.

8. Síntesis del focus group.

1. La mayoría de empleados de la Secretaría de Estado no conocen los logros y objetivos porque no hay retroalimentación ni interacción del empleado con los niveles altos. Además algunos aseguran no conocer a los titulares, ni haberlos visto, únicamente a través de los medios masivos de comunicación (televisión y prensa escrita)
2. No hay igualdad en la utilización del programa de reconocimiento de méritos laborales; ya que no existe para todos los departamentos, ni para todos los niveles. Porque los jefes que son los encargados de promover dichas actividades y a sus mismos empleados no le dan la importancia necesaria, siendo la actitud del jefe un grave problema según lo manifestaron los entrevistados. De igual manera sucede con las becas, pero aquí se podría decir que solo es utilizado para personas de nivel jerárquico alto o que cuentan con ciertos privilegios de índole no laboral.
3. No hay un aprovechamiento al máximo de los recursos tecnológicos (Intranet) ya que existen algunos departamentos que no cuentan con computadoras ni Intranet y los que las poseen, no las utilizan al máximo como una herramienta de comunicación interna efectiva, además quedó evidenciada la falta de capacitaciones para su adecuada utilización.
4. Las llamadas, tanto internas como externas, se pierden por la falta de capacitación para la utilización del sistema de telefonía; pero sí hay una labor del departamento de comunicaciones, en cuanto a la actualización del directorio telefónico por nombre y departamento con sus respectivas extensiones.
5. Se descubrió contradicción en los datos de la encuesta en la pregunta número 3, un 92% considera excelente y bueno el ambiente laboral: sin embargo, el

focus group demostró que, por temor a despidos masivos, tienen miedo a expresar libremente lo que no les agrada de la institución, y manifestaron el descontento, tanto de ellos como de su familia, ya sea por los salarios desproporcionados, horarios excesivos e inestabilidad laboral contradiciendo la pregunta número 20 de la encuesta (ver datos en pág. 56).

6. El nivel de compañerismo se ve afectado, en gran medida por la falta de unidad, contradiciendo los datos proporcionados en la pregunta numero 11 del cuestionario (ver datos en pág. 47)
7. La mayoría de problemas de comunicación interna entre jefes y empleados, es porque la información se archiva y la guardan para su propio uso, ya que mucha información se maneja como confidencial y no lo es, los jefes tienen la obligación de comunicarlás a sus empleados y no lo hacen.

9. Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.

El lograr una eficiente comunicación interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda, es importante ya que es una Institución Gubernamental que juega un papel protagónico, por ser la encargada de recaudar los impuestos, los cuales permiten ejecutar proyectos de índole social como:

- Salud
- Vivienda
- Educación
- Obras Públicas.

Proyectos que son de vital necesidad para la población Salvadoreña. Es por ello, que el desarrollar una propuesta de un plan estratégico de comunicación interna se convierte en un elemento esencial para fortalecer las acciones que al respecto se desarrollan. Logrando así una mayor eficiencia y calidad en el servicio que se brinda al público, quien se convierte en el principal foco de interés al desarrollar estas propuestas.

En la Secretaría de Estado la comunicación interna es un punto importante dentro de la agenda de los dos entes encargados de velar por ella: unidad de comunicación, y dirección de recursos humanos, sin embargo aún existen fallas y deficiencias, tal como se comprobó a través de la investigación realizada, por medio de la cual se puede concluir lo siguiente:

a) Las herramientas de comunicación interna existentes como: Revistas, boletines, carteleros, etc. son adecuadas, sin embargo, es necesario fortalecerlas y utilizarlas estratégicamente, teniendo objetivos claros y metas esperadas con su implementación. Para ello es necesario iniciar haciendo cambios necesarios en su contenido y diseño, los cuales no cuentan con los elementos necesarios para atraer de la forma esperada al público interno. Dentro de estas herramientas también se

encuentra la Intranet, con la cual no cuentan todos los empleados y aquellos que la tienen, no han pasado por capacitación adecuada para la utilización de la misma.

b) Esto lleva a asegurar que no hay un Plan Estratégico de Comunicación Interna en La Secretaría de Estado, que pretenda un resultado tan importante como lo es **“velar por que el empleado desarrolle adecuadamente sus funciones y brindar así un servicio eficiente a la población salvadoreña”**.

c) La comunicación es de tipo vertical, es decir, de mayor a menor jerarquía, por lo cual es necesario implementar en corto plazo una estrategia de un sistema de comunicación interna horizontal, sin que ésta afecte el flujo vertical existente.

d) En la Secretaría de Estado se brinda la información necesaria a cada empleado al ingresar, muestra de ello es que a través de la encuesta se comprobó que conocen la misión y visión, así como los reglamentos internos. Sin embargo, se comete un error al que se le debe brindar esencial atención, pues al personal no se le brinda el seguimiento y retroalimentación de la información necesaria relacionada con la institución. Esto tiene como consecuencia que el empleado, a pesar de conocer las metas de su departamento, desconoce o ignora los logros y problemas de la institución, lo cual se traduce en la generación de empleados desmotivados y peor aún no identificados con la institución, debido a que no se vela por el cumplimiento de metas generales, pues no hay una visión y misión compartida.

e) La desmotivación también se produce ante la falta de un programa de reconocimiento de méritos y actividades que fomenten el compañerismo y posibiliten un mejor trabajo en equipo. Estos elementos son de vital importancia para la generación de un ambiente laboral positivo, para lo cual ya se cuenta con una base muy importante, pues comprobamos que la mayoría de los empleados se siente orgulloso de trabajar para la institución y hay voluntad de hacer las cosas.

Es por ello que se sugiere la pronta implementación de este Plan Estratégico de Comunicación Interna, el cual está diseñado con base a una investigación exhaustiva y cuyo resultado esté enfocado en obtener una mayor identificación del

empleado con la institución, generando de esta forma un mejor servicio hacia la población.

CAPITULO IV.

Propuesta de un Plan Estratégico para Fortalecer la Comunicación Interna en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

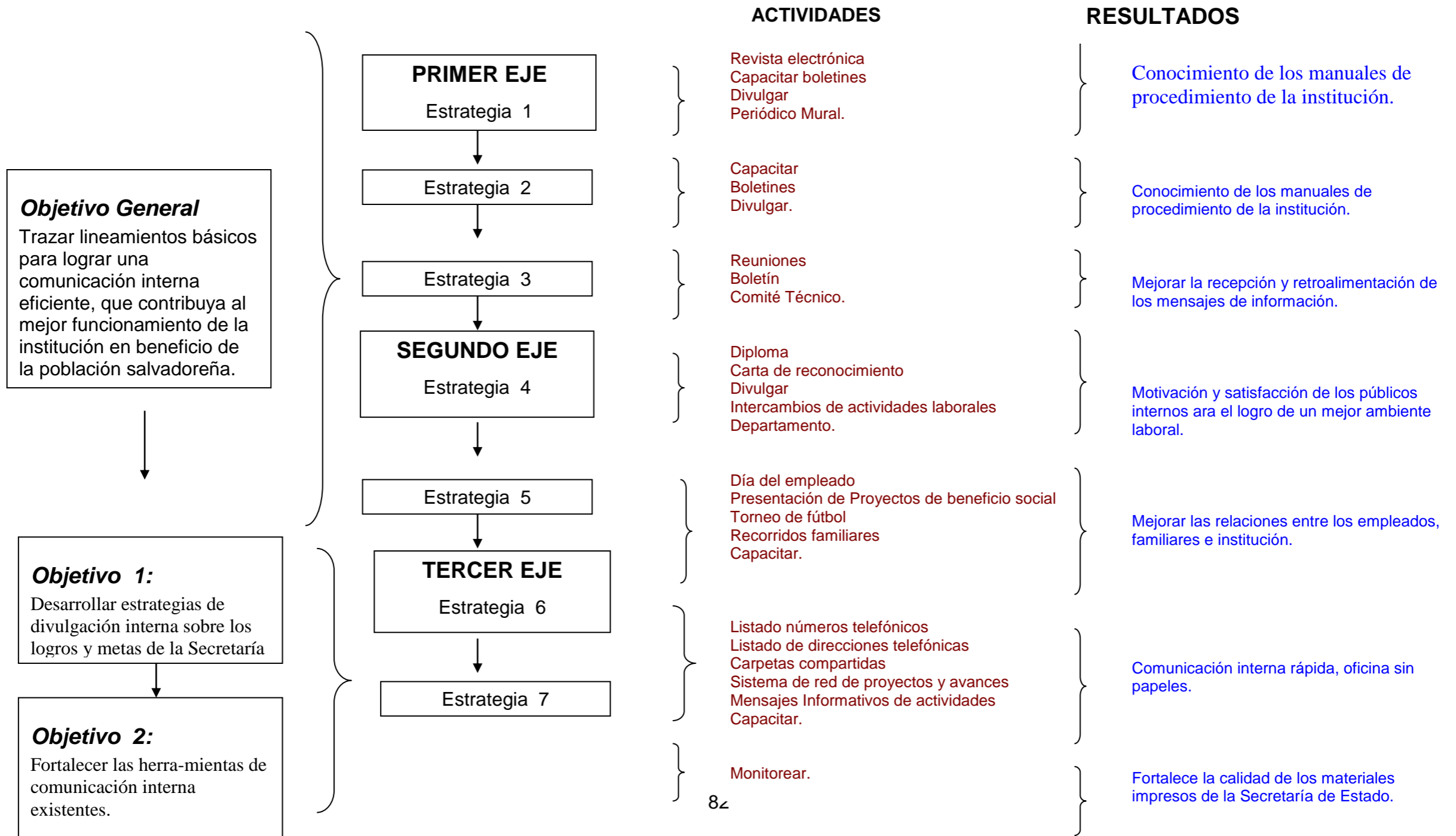
1. Introducción.

Este Plan es la solución al resultado de la investigación realizada por estudiantes que optan al grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, de la especialidad de medios y publicidad.

Durante el trabajo de Investigación se identificó la situación del ambiente laboral, la utilización de las herramientas, su efectividad en la comunicación interna, el nivel de participación y motivación de los empleados.

El Plan es una guía que sistematiza (en términos de objetivos, resultado, estrategias, periodos, costos, espacios y tiempo) las acciones básicas necesarias para fortalecer la Comunicación Interna de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda; las cuales son: fortalecer la identidad del empleado con la institución, como primer eje de acción, el fortalecimiento del ambiente laboral, segundo eje y fortalecer las herramientas de comunicación interna existentes como tercer eje; los cuales fundamentan las siete estrategias de la propuesta que se definirán a continuación en la presentación del Plan; con el único fin de contribuir al desarrollo de la Secretaría de Estado como una institución de gobierno dedicada al servicio público.

2. ESQUEMA DEI PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



3. Objetivo General

Trazar lineamientos básicos para lograr una comunicación interna eficiente, que contribuya al mejor funcionamiento de la institución en beneficio de la población salvadoreña

Objetivo Específico 1

Desarrollar estrategias de divulgación interna sobre los logros y metas de la Secretaría de Estado.

Objetivo Especifico 2

Fortalecer las herramientas de comunicación interna existentes.

4. Presentación del Plan.

A pesar que la Secretaría cuenta con un programa de inducción que brinda toda la información al ingresar, se encontró la problemática del poco conocimiento de los empleados de los logros y problemas de la institución ya que no se le brinda un seguimiento y retroalimentación de la información necesaria de la institución y por consiguiente no se identifican con la institución pues no hay una misión y visión compartida, es por ello que en este Plan de Comunicación se fundamenta con el siguiente eje de acción:

I Eje de acción.

A) Fortalecimiento de la identidad del empleado con la institución.

Estrategia 1: Desarrollo de campaña masiva de divulgación de logros y metas.

Resultado

Públicos internos con conocimiento de los logros y metas de la Secretaría de Estado y por ende mayor identificación con la institución.

Actividades	Recursos	Responsables
<p>1. Desarrollar un programa informativo de las funciones desempeñadas por cada departamento, así como sus logros, a través de intercambios de los empleados entre los diferentes departamentos existentes en la Secretaría de Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. • Papelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Recursos Humanos.
<p>2. Impartir Charlas informativas para que el personal de la Secretaría de Estado conozca sobre los logros y metas de cada año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los expositores (planificaciones). • Local con buenas condiciones. • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificaciones. • Comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos.
<p>3. Capacitar sobre el concepto de Misión y Visión compartida e incentivarla en cada departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expositores especialistas en el tema. • Local con buenas condiciones. • Papelería en general • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. 	<p>Depto. de comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos.</p>

4. Divulgar logros y metas a través del periódico mural, revista electrónica y boletines	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y tecnológicos. • Papelería en general • Informes especiales anuales. 	Dpto. informática y comunicaciones.
--	--	-------------------------------------

Estrategia 2: Desarrollo de Campaña masiva de divulgación del manual de procedimiento.

Resultado

Conocimiento de los manuales de procedimientos de la institución.

Actividades	Recursos	Responsables
1. Capacitar sobre los manuales de procedimientos a seguir en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Expositores especialistas en los manuales de la institución. • Local amplio. • Papelería en general • Recursos Humanos y Técnicos • Soporte de convocatoria 	Dpto. de comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos.
2. Elaborar un boletín que resuma los puntos principales abordados en las capacitaciones acerca de los manuales de procedimiento y repartirlo a todos los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones.

3.Divulgar manual de procedimiento a través del periódico mural, revista electrónica y boletines	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y tecnológicos. • Papelería en general. • Manual de procedimientos de la Secretaría de Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. informática y comunicaciones.
--	---	---

Estrategia 3: Establecimiento de un sistema de comunicación interna horizontal

Resultado

Mejorar la recepción y retroalimentación de los mensajes de información.

Actividades	Recursos	Responsables
1. Establecer un programa de reuniones mensuales (titulares y directores); bimensuales (titulares, directores y técnicos); y trimestrales (Titulares, directores, técnicos y empleados en general) que aborden la situación laboral y problemas de la institución para incentivar la comunicación horizontal y generar retroalimentación no solo de los titulares a jefes y empleados, sino de los empleados a jefes y titulares.	<ul style="list-style-type: none"> • Local con buenas condiciones. • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de comunicaciones y Recursos Humanos.

<p>2. Elaborar un boletín que resuma los puntos principales abordados en las reuniones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones.
<p>3. Crear Comité técnico integrado por directores y/o gerentes de las diferentes áreas para analizar semanalmente el cumplimiento de logros y retos en función de un servicio eficiente para la población y luego informar a sus subordinados, así como implantar los lineamientos correspondientes de acuerdo a lo esperado por los Titulares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de sesiones del despacho. • Papelería en general • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de comunicaciones.

II Eje de acción

Debido a que se encontró un ambiente laboral tenso por los despidos masivos, falta de compañerismo y descontento de las familias de los empleados por los salarios, sumándosele la falta de un programa de Reconocimiento por méritos laborales y becas para todos, se proponen el siguiente eje de acción:

B) Fortalecer el ambiente laboral

Estrategia 4: Desarrollo de un programa de Reconocimiento de Méritos. (Ver desarrollo en Pág. 85)

Resultado

Motivación y satisfacción de los públicos internos para el logro de un mejor ambiente laboral.

Actividades	Recursos	Responsables
<p>1. Premiar al empleado del mes por Departamento, que haya sido seleccionado por cumplimientos de metas laborales, a través de un diploma de reconocimiento.</p> <p>Este programa sirve para motivar a los empleados que son sobresalientes ya sea por su desempeño laboral o por su tiempo de laborar en la empresa, lo importante es incentivarlas para mejorar la calidad del rendimiento en el trabajo evitando que los problemas de motivación disminuyan su productividad y también este empleado del mes deberá ser tomado en cuenta para ingresar al Programa de Becas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomas. • Cartas de felicitación. • Papelería en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Recursos Humanos. y Dpto. de Comunicaciones.

<p>2. Entregar en la fecha de cumpleaños de cada empleado una carta de felicitaciones firmada o personalizada por los titulares</p>	<p>a. Carta de felicitaciones firmada por los titulares. b. Papelería en general c. Recursos Humanos y Técnicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos
<p>3. Difundir la entrega de reconocimiento de méritos a través de la revista interna, boletines internos y periódicos murales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y tecnológicos. • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones e informática
<p>4. Incentivar a empleados distinguidos por méritos no laborales como: la culminación de grados universitarios. Por medio de una mención y felicitación a través de una carta de felicitación de parte de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas de felicitación. • Recursos humanos y tecnológicos. • Papelería en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos
<p>5. Difundir la entrega de méritos no laborales por obtención de grados universitarios a través de la revista interna, boletines internos y periódicos murales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y tecnológicos. • Papelería en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Comunicaciones e informática.

<p>6. Intercambiar actividades laborales entre departamentos.</p> <p>Por ejemplo: que un empleado administrativo vaya por un día con los auditores a verificar la recaudación fiscal de los impuestos del interior del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería. • Un Expositor o Responsable. • Soporte de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Recursos Humanos.
--	---	---

El programa de Reconocimiento de Méritos.

Este programa tendrá como responsabilidad principal el incluir equitativamente a todos los empleados que se distingan por su desempeño.

Para un mejor funcionamiento del programa se sugiere:

- Enviar memos mensuales a cada jefe para solicitar el nombre del empleado distinguido y las razones.
- Después de tener el listado de los empleados distinguidos planificar y convocar la participación de los implicados en la entrega de estos reconocimientos (Titulares, jefes, empleados distinguidos y empleados en general) a través de campañas informativas a través de la Intranet y medios impresos como: Boletines, Revistas y Periódicos Murales.
- Evaluar el proceso a través de la elaboración de mini cuestionarios de satisfacción del público interno en donde puedan exponer sus opiniones o quejas del programa.

Funciones del programa de reconocimiento de Méritos.

- Establecer los requisitos específicos necesarios para que los empleados puedan entrar al programa de reconocimiento de Méritos.
- Ejecutar las medidas e instrucciones para hacer efectivo el Programa de Reconocimiento de Méritos.

- Gestionar la ayuda por parte de alta gerencia para que los reconocimientos sean de carácter oficial.

Estrategia 5: Desarrollo de programa de identificación de los empleados y su familia con la institución.

Resultado

Fortalecer las relaciones entre los empleados, familiares e institución.

Actividades	Recursos	Responsables
<p>1. Implementar el Día del Empleado de la Secretaría de Estado.</p> <p>Esta propuesta la deberán oficializar los titulares para poder gestionar toda la ayuda necesaria con patrocinadores que pueden ser los mismos proveedores, para que ese día los empleados de la Secretaría de Estado, puedan divertirse en familia disfrutar de actividades que fortalezcan sus relaciones entre sí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinios Especiales. • Local amplio y abierto. • Papelería en general. • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. 	<p>Dpto. de Comunicaciones y Dpto. Recursos Humanos.</p>

<p>2. Presentar proyectos de beneficios social alcanzados por la institución a los empleados. Estos proyectos pueden ser presentados de dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Llevar a los empleados a conocer las obras sociales a sus lugares de ejecución. - Y a través de materiales audiovisuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Viáticos <p>En caso de hacer presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salón con buenas condiciones • Recursos Humanos y Técnicos • Papelería. • Soporte de convocatoria. 	<p>Dpto. Recursos Humanos y comunicaciones.</p>
<p>3. Realizar torneos deportivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cancha. • Recursos Humanos y técnicos. • Soporte de convocatoria • Premios y Trofeos 	<p>Dpto. de Comunicaciones y Recursos Humanos.</p>

<p>4. Implementar recorridos familiares. Estos 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 familiar. Como por ejemplo: se propone hacer recorridos a las aduanas: La aduana de Acajutla, la Hachadurra, etc. Ya que por su ubicación además de conocer el trabajo de las aduanas, se puede disfrutar de un bonito paseo que ayude a incrementar el compañerismo y la identidad hacia la institución, no solo por parte de los empleados, sino también de sus familiares, quienes en primera instancia son los que influyen para que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer al Ministerio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos y Técnicos. • Soporte de convocatoria. • Transporte. 	<p>Dpto. de Comunicaciones y Recursos Humanos</p>
--	---	---

<p>5. Capacitar sobre valores en la Secretaría de Estado.</p> <p>Los valores a destacar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Lealtad • Cooperación • Confidencialidad • Modernización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los expositores especializados sobre el valor del mes • Local con buenas condiciones • Papelería en general • Recursos Humanos y Técnicos • Soporte de convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de comunicaciones y Recursos Humanos.
---	--	---

III Eje de Acción

Las herramientas de comunicación interna aunque son adecuadas, es necesario fortalecerlas y utilizarlas estratégicamente, teniendo objetivos claros y metas esperadas con su implementación. Para ello es necesario iniciar haciendo cambios en sus contenidos y diseños, los cuales no cuentan con los elementos necesarios para atraer de la forma esperada al público interno. Dentro de estas herramientas esta la Intranet que no se tiene una capacitación adecuada para poder explotarla como un mecanismo efectivo de comunicación interna. Por lo tanto el tercer eje de acción propuesto es:

c) Fortalecer las herramientas de comunicación interna existentes

Estrategia 6: Fortalecimiento y capacitación para el uso del Intranet.

Resultado

Comunicación interna rápida oficina sin papeles.

Actividades	Recursos	Responsables
1. Colocar Listado de números telefónicos con sus extensiones y nombres en orden alfabético.	Programar la Intranet en su software adecuado por ejemplo: dreamweaver MX conectado al Intranet con los servidores.	Registro de personal, comunicaciones e informática.
2. Habilitar un listado de las direcciones electrónicas de todo el personal.	Utilizando Microsoft Outlook, Dreamweaver MX o programas adecuados de comunicación interna.	Informática.
3. Colocar a la Intranet Carpetas compartidas y restringidas para los usuarios de cada Departamento.	La Red de la Institución.	Informática.
4. Establecer un sistema en la Red en el que aparezcan todos los proyectos y avances al cual deben observar todos los directores y mandos medios	Programar la red con la Intranet.	Informática.
5. Enviar mensajes informativos de Actividades, Becas y cursos que se impartirán a los empleados de la Secretaría de Estado.	Correo electrónico, e Intranet.	Informática.

6. Capacitar que fomenten la cultura de la utilización de la Intranet.	<ul style="list-style-type: none"> - Los expositores especializados sobre el tema. - Local que reúna las buenas condiciones. - Papelería en general - Recursos Humanos y Técnicos - Soporte de convocatoria 	Dpto. de informática Recursos Humanos Y Comunicaciones.
--	--	--

Estrategia 7: Seguimiento de material impreso utilizado para informar a empleados.

Materiales impresos atractivos para su adecuada funcionalidad con los públicos internos. O fortalecer la calidad de los materiales impresos de la Secretaría de Estado.

Resultado

Actividades	Recursos	Responsables
1. Monitorear la aceptación de los materiales impresos: Diseño y contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de encuesta. • Papelería. • Recursos Humanos y Técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. Recursos Humanos.

Es necesario que la Unidad de Comunicaciones envíe semanalmente por correo el mensaje principal de las declaraciones públicas de los Titulares con el objetivo de mantener el mismo discurso; sobre todo a directores y jefes, por otra parte se debe incluir esta información en los boletines informativos.

Este plan esta diseñado para un periodo de ejecución de seis meses. A continuación se presenta su debida calendarización por actividades.

5. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Estrategia 1. Desarrollo de la campaña masiva de divulgación de logros y metas.																												
Desarrollo de Programa Informativo de las funciones por cada Departamento.																												
2. Impartir charlas sobre logros y metas.																												
3. Capacitar sobre el concepto de misión y visión.																												
4. Divulgar los logros y metas a través de periódicos murales, revistas electrónicas y boletines.																												
Estrategia 2: Desarrollo de campaña masiva de divulgación de manual de procedimiento.																												
1. Capacitar sobre los manuales de procedimiento a seguir en la institución.																												
2. Elaborar un boletín que resuma los puntos principales abordados en las capacitaciones.																												
3. Divulgar manual de procedimiento a través de periódicos murales, revista electrónica y boletines.																												
Estrategia 3. Establecimiento de un sistema de comunicación interna horizontal.																												
1. Establecimiento de un programa de reuniones mensuales, bimensuales y trimestrales.																												
2. Elaborar un boletín que resuma los puntos principales abordados en las reuniones.																												
3. Creación de comité técnico integrado por directores y/o gerentes.																												

ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia 4. Desarrollo de un programa de reconocimiento de méritos.																								
1. Premiar al empleado del mes por departamento.																								
2. Entregar en la fecha de cumpleaños de cada empleado una carta de felicitaciones.																								
3. Difundir la entrega de reconocimiento de méritos a través de la revista interna, boletines y periódicos murales.																								
4. Incentivar a empleados distinguidos por méritos no laborales.																								
5. Difundir la entrega de méritos no laborales a través de revista interna, boletines y periódicos murales.																								
6. Intercambiar las actividades laborales entre departamento.																								
Estrategia 5. Desarrollo de programa de identificación de los empleados y su familia con la institución																								
1. Implementar el día del empleado de la Secretaría de Estado.																								
2. Presentar proyectos de beneficio social alcanzados.																								
3. Torneo de fútbol.																								
4. Recorridos familiares																								
5. Capacitar acerca de los valores de la Secretaría de Estado																								

ACTIVIDADES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia 6. Fortalecimiento y Capacitación para el uso de la Intranet.																								
1. Ingresar listado de números telefónicos.	■																							
2. Habilitar un listado de las direcciones electrónicas de todo el personal.	■																							
3. Ingresar carpetas compartidas y restringidas para los usuarios de cada departamento.										■														
4. Establecer un sistema en la red en el que aparezcan todos los proyectos y avances de la institución.	■	■																						
5. Enviar mensajes informativos de actividades y becas.										■														
6. Capacitar para fomentar la cultura de la utilización de la intranet.					■																			
Estrategia 7. "Seguimiento de material impreso utilizado para informar a empleados".																								
1. Monitorear la aceptación de materiales impresos; Diseño, contenido y funcionalidad.						■	■																	

6. Presupuesto del Plan.

Estrategia 1: Desarrollo de Campaña masiva y de divulgación de logros y metas.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Desarrollo de programa informativo de las funciones por cada Departamento.	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$8.50
2. Impartir charlas sobre logros y metas.	2 Resmas de papel Refrigerios	\$4.25 \$1.00	\$8.50 \$511.00
3. Capacitar sobre el concepto de misión y visión.	2 Capacitadores mensuales . 2 Resmas de Papel Refrigerio	\$300.00 \$4.25 \$1.00	\$600.00 \$8.50 \$511.00
4. Divulgar los logros y metas a través de periódicos murales, revista electrónica y boletines.	2 Resmas de Papel 5 Pliegos de cartulina 3 Plumones	\$4.25 \$0.50 \$0.60	\$8.50 \$2.50 \$1.80
			\$1,660.3

Estrategia 2: Desarrollo de Campaña masiva de divulgación de manual de procedimiento.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Capacitar sobre los manuales de procedimiento a seguir en la institución.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
2. Elaborar un boletín que resuma los puestos principales abordados en las capacitaciones.	Costos de imprenta por boletín	\$ 3.5	\$1,788.5
3. Divulgar manual de procedimiento a través de periódicos murales, revista electrónica y boletín.	2 Resmas de Papel 5 Pliegos de cartulina 3 Plumones	\$4.25 \$0.50 \$0.60	\$8.50 \$2.50 \$1.80
			\$1,805.55

Nota: Costo por estrategia.

Estrategia 3: Establecimiento de un Sistema de Comunicación interna horizontal.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Establecimiento de un programa de reuniones mensuales, bimensuales y trimestrales.	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$ 8.50
2. Elaborar un boletín que resuma los puntos principales abordados en las reuniones.	Costos de imprenta por boletín	\$ 3.5	\$1,788.5
3. Creación de comité técnico integrado por directores y/o gerentes.	2 Resmas de papel	\$ 4.25	\$ 8.50
			\$1,805.5

Estrategia 4: Desarrollo de un programa de reconocimiento de méritos.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Premiar al empleado del mes por departamento	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
2. Entregar en la fecha de cumpleaños de cada empleado una carta de felicitaciones.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
3. Divulgar la entrega de reconocimiento de méritos a través de la Revista Interna, boletines y periódicos murales.	2 Resmas de Papel	\$4.25	\$8.50
	5 Pliegos de cartulina	\$0.50	\$2.50
	3 Plumones	\$0.60	\$1.80
4. Incentivar a empleados distinguidos por méritos no laborales.	1 Resma de papel	\$4.25	\$4.25
5. Difundir la entrega de méritos no laborales a través de Revista Interna, boletines y periódicos murales.	1 Resmas de Papel	\$4.25	\$8.50
	5 Pliegos de cartulina	\$0.50	\$2.50
	3 Plumones	\$0.60	\$1.80
6. Intercambiar las actividades laborales entre departamento.	Viáticos	\$3.00	\$1,533.00
	Transporte	\$20.00	\$200.00
	Refrigerio.	\$1.00	\$511.00
			\$2,282.35

Nota: Costo por estrategia.

Estrategia 5: Desarrollo de programa de identificación de los empleados y su familia con la institución.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Implementar el día del empleado de la Secretaría de Estado.	1 Resma de papel Refrigerios	\$4.25 \$2.00	\$4.25 \$1,022.00
2. Presentar proyectos de beneficio social alcanzados.	Viáticos Transporte Refrigerio.	\$3.00 \$20.00 \$1.00	\$1,533.00 \$200.00 \$511.00
3. Torneo de fútbol	2 Árbitros 3 Trofeos	\$70.00 \$10.00	\$140.00 \$ 30.00
4. Recorridos familiares	Transporte	\$20.00	\$200.00
5. Capacitar acerca de los valores de la Secretaría de Estado.	2 Capacitadores mensual 2 Resmas de Papel Refrigerio	\$300.00 \$4.25 \$1.00	\$600.00 \$8.50 \$511.00
			\$4,759.75

Nota: Costo por estrategia.

Estrategia 6: Fortalecimiento y Capacitación para el uso de la Intranet.

Nota: Costo por estrategia.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Ingresar listado de números telefónicos a la red	LA RED	\$0.00	
2. Habilitar un listado de las direcciones electrónicas de todo el personal.	LA RED	\$0.00	
3. Ingresar carpetas compartidas y restringidas para los usuarios de cada departamento.	LA RED	\$0.00	
4. Establecer un sistema en la red en el que aparezcan todos los proyectos y avances de la institución.	LA RED	\$0.00	
5. Enviar mensajes informativos de actividades y becas.	LA RED	\$0.00	
6. Capacitar para fomentar la cultura de la utilización de la Intranet.	2 capacitadores mensual.	\$2,000.00	\$4,000.00
	Refrigerios	\$3.00	\$1,533.00
	2 Resmas de papel	\$4.25	\$8.5
			\$5,541.5

Estrategia 7: “Seguimiento de material impreso utilizado para informar a empleados”.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Monitorear la aceptación de materiales impresos; diseño, contenido y funcionalidad.	5 Resmas de papel	\$4.25	\$21.5

EL TOTAL DE LA INVERSION POR EL **PLAN SEMESTRAL** ES DE: **\$17,876.45**

NOTA: Este presupuesto tiene precios aproximados al mercado y esta diseñado para que participen los 511 empleados de la Secretaría de Estado.

7. Aspectos a evaluar del Plan.

Al finalizar la ejecución de un Plan es de suma importancia evaluar los procesos de comunicación que se han implementado, con el fin de conocer las fallas o fortalezas de los mismos, dependiendo de los públicos al que se dirige o del tópico que se está tratando. A continuación se proporcionan algunos puntos para poder evaluar dentro de las acciones de comunicación a través de una Encuesta de Clima.

- El material de apoyo que se entrega.
- El equipo y recursos de apoyo: Videos, rotafolios, etc.
- La estructura de la exposición: el orden lógico de los temas a tratar.
- La dinámica de las charlas y capacitaciones: Sí contempla actividades que involucren a los empleados y si permite la retroalimentación.
- El tipo de información y los temas que se desarrollan.
- Actualización constante de los listados telefónicos y de las direcciones electrónicas.
- Implementación de un programa de méritos para todos los departamentos.
- Aceptación de las actividades sociales entre los miembros de la Secretaría.
- Funcionamiento del programa de becas.
- El tipo de información que se transmite.
- La periodicidad con la que se transmite.
- Formato de los soportes (tipo, tamaño de letra, colores, tamaño del material, etc.
- El lenguaje: Claridad, concreción y sencillez de los mensajes.
- Los elementos que constituyen cada herramienta de comunicación:
El uso de imágenes, formas y gráficas.

CONCLUSIONES GENERALES

Hay una necesidad urgente de fortalecer la comunicación interna en las instituciones gubernamentales específicamente en la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda. En el caso de la Cartera de Estado en estudio para el desarrollo de esta tesis es mucho más importante el fortalecimiento de la Comunicación Interna, sobre todo considerando que la recaudación de impuestos juega un papel esencial en el desarrollo socioeconómico del país.

Es por ello que presentamos esta propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna, el cual consideramos tiene las bases necesarias para convertirse en un modelo de consulta para otras instituciones de gobierno

La importancia de esta propuesta de plan radica en los resultados del diagnóstico realizado en la Secretaría, los cuales constituyeron la base de los ejes de acción propuestos, los cuales presentan objetivos y metas claras para la consecución de un fin último como lo es *incrementar la eficiencia en las labores desempeñadas por los empleados de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda para brindar un mejor servicio a la población salvadoreña.*

RECOMENDACIONES GENERALES

Se sugiere la puesta en marcha del Plan propuesto a partir de enero del 2004, ya que responde estratégicamente a necesidades de comunicación interna detectadas a través del diagnóstico realizado. Para ello que se provea de los recursos económicos y humanos necesarios para la implementación del Plan.

Adicionalmente, se sugiere realizar diagnósticos de clima organizacional semestralmente en la Secretaría de Estado para disminuir las fallas de comunicación interna implementando nuevas estrategias de comunicación que se sumen a las ya existen en el Plan propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Bonilla Gildaberto, COMO HACER UNA TESIS DE GRADUACIÓN CON TÉCNICAS ESTADÍSTICAS tercera edición, UCA Editores, 1998.
- Bonilla Gildaberto, ESTADÍSTICA II Métodos Prácticos de inferencia estadística segunda edición, Talleres Gráficos UCA, 1992.
- Bordenave y Carvalho, Planificación y comunicación. Ed. Don Bosco, Ecuador 1978.
- Elias y Mascaray, Más allá de la Comunicación Interna. La intercomunicación. Gestion 2000 barcelona1998.
- Hielen. Comunicación Oral para Liderazgo en el Mundo Moderno, Ed. Mc Graw Hill, Mexico 1996.
- Juan Benavides, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL, primera edición, Ediciones Gestión, 2002.
- Katz, Raul L."The Information Society : An internacional perspectiva, Edit Praeger. New York E.U.
- Muriel y Rote. La Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas, Ed. Andina, Ecuador.
- Ramos Padilla, Carlos. La Comunicación un Punto de Vista Organizacional, Ed. Trillas, S.A. de C.V. Mexico.1991.

Documentos:

- Apolaya Lazaro Willian, Investigación Cualitativa, Documento agosto 2000.
- Ministerio de Hacienda, Memoria de Labores junio 2002.
- Ministerio de Hacienda, Plan de trabajo de la Unidad de Comunicaciones.

Sitios Web:

<http://www.atana-rp.com/einterna.html>

<http://www.udesa.edu.ar/deptodehumanidades/cursos/cominst.htm>

http://www.interware.com.mx/soluciones/oficina/iweoficina_comunicacion04.html

<http://www.mh.gob.sv>

http://www.egos.com.ar/com_interna.htm

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/comunicacion%20integral/comunicacion%20interna/nivel3ultimodetalle.html>

<http://www.unlar.edu.ar/html/nuestras->

[carreras/grado/catedras/relacionespublicaseinst/Capitulo4.pdf](http://www.unlar.edu.ar/html/nuestras-carreras/grado/catedras/relacionespublicaseinst/Capitulo4.pdf)

<http://www.miexamen.com/comunicacion/Comunicacion%20interna%20de%20la%20empresa.htm>

<http://www.ruizpalacios.com.ar/comunicacioninterna.html>

[http:// Monografias.com - Investigación en Comunicación Organizacional.htm](http://Monografias.com - Investigación en Comunicación Organizacional.htm)

ANEXOS

Cuestionario de Focus Group; Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

1. ¿Cómo los incentivan en su departamento?
2. ¿ A quienes y que se debe de hacer para obtener un reconocimiento?
3. ¿Cuál cree usted que es la función básica del Intranet en la Secretaria de Estado del ministerio de Hacienda?
4. Y ¿Según su experiencia laboral se ha logrado cumplir?
5. ¿Cuándo fue la última vez que se dirigieron los titulares a todos los empleados y les expusieron los objetivos básicos de la Secretaría de Estado?
6. ¿Su jefe inmediato les comunica toda la información relacionada con la Secretaría de Estado?
7. ¿Cómo funciona el teléfono de información?



Universidad Don Bosco
Facultad de Ciencias y Humanidades.
Escuela de Comunicaciones.

Boleta No _____

Objetivo: Conocer el clima laboral en comunicación interna en La Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.

Indicación: Marque por favor con una X la respuesta correcta o complementar con la respuesta correcta.

Datos Generales

Sexo: F M
Edad : 18 A 25 Años 26 A 30 Años 31 años o más _____
Estado Civil:
Soltero Casado Acompañado

Departamento al que pertenece en la Institución : _____

Cargo que desempeña: _____

DATOS ESPECÍFICOS

1. Cuánto tiempo tiene de laborar en la Secretaría de Estado?

Menos de un año 1 - 5 años
5 - 10 años Más de 11 años

2. ¿El pertenecer a la Secretaría de Estado le causa a usted?

a. Mucho orgullo
b. Poco orgullo
c. Indiferencia

3. ¿El ambiente laboral al que pertenece lo cataloga de?

a. Excelente
c. Bueno
d. Regular
e. Malo

4. ¿Al ingresar a la institución se le brindó la información necesaria sobre las funciones a desarrollar?

Si No

5. Si se le presentara un problema dentro de la institución. ¿Sabe a quién acudir inmediatamente?

Si No

6. ¿A quien acudiría?

a. Su jefe inmediato
b. Un compañero laboral de confianza
c. Directamente al Ministro
d. Directamente al Viceministro.

7. ¿Cómo definiría la actitud de su jefe inmediato?

a. Siempre justo.
b. Con frecuencia injusto.
c. A veces justo, a veces no.

8. ¿La comunicación de empleados con sus superiores la califica de?

a. Muy buena.
b. Buena.
c. Mala.

9. ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Secretaria de Estado del Ministerio de Hacienda?

Si No

10. ¿Tiene la institución algún reglamento interno?

Si No ¿Qué tipo? _____

¿Lo conoce? Si No

11. ¿Realizan actividades en su departamento que fomenten el compañerismo de la institución?

Si No

Le gusta participar, si es no ¿porqué?

12. ¿Cuál es la imagen que tiene usted de la Secretaria de Estado?

13. ¿Su departamento tiene metas a cumplir?

Si No

14. ¿Su jefe inmediato informa las metas a cumplir en su departamento?

Si No

¿Cuales son las metas? _____

15. ¿Conoce el logro más importante de la Secretaría de Estado?

Si No

¿Cuál es? _____

16. ¿Conoce los problemas existentes en la institución?

Si No

¿Cuales son? _____

17. ¿Cuando le asignan una tarea, prefiere realizarla solo(a) o en equipo?

Solo Equipo

Si lo prefiere solo(a) ¿por qué? _____

y si lo prefiere en equipo ¿por qué? _____

18. ¿Al ejecutar tareas en equipo, ha experimentado problemas?

Si No

19. ¿Se lo dijo a su jefe inmediato?

Si No

si es no, ¿porqué? _____

20. Si usted propone mejoras para su trabajo y el de los demás. ¿Es tomado en cuenta?

Si No

21. ¿Su familia esta de acuerdo con el trabajo que desempeña ya sea por salario, horario y buenas prestaciones, etc.? (si es negativa porque causa).

Porque: _____

22. ¿La Secretaria de Estado del Ministerio de Hacienda tiene algún programa de reconocimiento de meritos laborales?

Si No
De qué tipo _____

23. ¿Esta de acuerdo con las herramientas de comunicación interna existentes?

Si No

24. ¿Qué tipos de herramientas en comunicación interna existe en la Secretaria de Estado?

Boletines Periódico Mural

Carteleras Revista Interna

Cartas Buzón de Sugerencia

intranet Memos

Encuesta de clima laboral

Teléfonos de información

Otros especifique _____

25. Según su criterio ¿Qué medio de comunicación es más eficiente de las herramientas arriba mencionadas?

26. ¿Tiene alguna dificultad en la utilización de herramientas comunicacionales?

Si No

¿Cuales son los problemas?

27. ¿Le incomoda utilizar alguna herramienta de comunicación?.

Si No

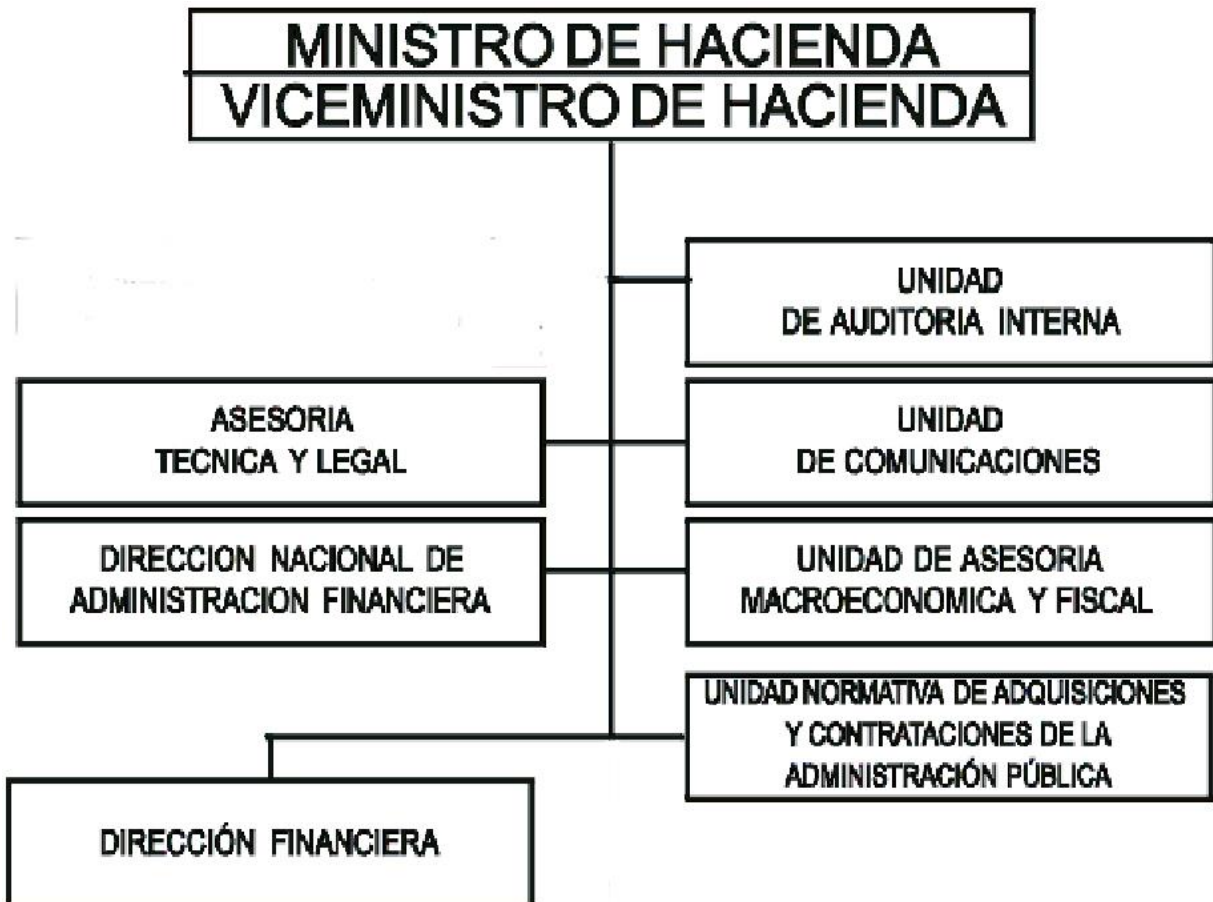
~~28. ¿Existen problemas de comunicación interna en su Dpto.?~~

Si es sí ¿porqué?. _____

28. Al utilizar una herramienta de comunicación ¿le da seguimiento hasta llegue a su destino?

Si No
Si No

Organigrama de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.



**TOTAL DE EMPLEADOS DE LA SECRETARIA
DE ESTADO DEL MINISTERIO DE HACIENDA.**

CARGO	No DE PERSONAL
	SEDE
ASESOR	6
DIRECTOR	8
PRESIDENTE	
SUBDIRECTOR	
VOCAL	
JEFE DE DEPARTAMENTO	8
JEFE DE SECCION	5
JEFE DE AREA	
JEFE COORDINADOR	
JEFE DELEGACION	
JEFE DIVISION	2
JEFE SUPERVISION	
JEFE UNIDAD	5
SUBJEFE	
COORDINADOR	13
SUPERVISOR	4
TECNICO	181
ADMINISTRATIVO	279
TOTAL	511

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE GRADUACION

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de Anteproyecto	■	■	■	■	■	■																														
Marco Teórico						■	■																													
Metodología de Investigación									■	■																										
Distribución de Encuestas y Entrevistas									■	■	■	■																								
Análisis e Interpretación de los Datos													■	■	■																					
Identificación de problemas																	■	■																		
Planteamiento de Estrategias																		■	■																	
Herramientas de Comunicación																					■	■	■													
Primera Defensa Oral																									■	■	■									
Perfil / Departamento de Comunicación Interna																									■	■	■	■								
Resultados Esperados																													■							
Conclusiones, Recomendaciones																														■						
Segunda Defensa Oral																														■	■					
Entrega de Otros Documentos																																	■	■	■	