



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS.

MAESTRÍA EJECUTIVA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN

TESIS DE MAESTRÍA

TEMA:

Diagnóstico Situacional de la Comunicación Interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua y sus Propuestas de Mejora.

AUTORA:

Heydy Lisseth López Castillo.

TUTOR: Israel Benavides Cerros. Ph. D

MANAGUA, NOVIEMBRE DE 2016.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	N°
i. DEDICATORIA -----	4
ii. AGRADECIMIENTOS -----	4
iii. INTRODUCCIÓN -----	5
iv. RESUMEN EJECUTIVO -----	6
I. CAPÍTULO I: IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	
1.1. Antecedentes del Problema de Investigación -----	8
1.2. Planteamiento del Problema de Investigación -----	9
1.3. Formulación del Problema de Investigación -----	10
1.4. Preguntas Orientadoras -----	10
1.5. Justificación del Problema -----	11
1.6. Objetivos -----	12
1.6.1 Objetivo General -----	12
1.6.2 Objetivos Específicos -----	12
1.7. Hipótesis -----	12
II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Conceptualizaciones de Diagnóstico -----	14
2.1.1 Diagnóstico Organizacional -----	14
2.1.2 Diagnóstico de Comunicación -----	15
2.2 Conceptualizaciones de Comunicación -----	16
2.2.1 ¿Qué es la Comunicación? -----	16
2.2.2 La Comunicación Interna y su importancia en la organización -----	17
2.2.3 La Comunicación Interna dentro de las organizaciones públicas -----	18
2.2.4 Tipos de Comunicación Interna -----	20
2.2.5 Clasificación de los instrumentos de Comunicación Interna -----	22
2.2.6 Objetivos y funciones principales de la Comunicación Interna -----	24
2.2.7 Barreras de la Comunicación Interna -----	25
III. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
4.1 Tipo de Investigación -----	29
4.2 Diseño de la Investigación -----	30
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	30
4.4 Fuentes Primarias -----	31
4.5 Fuentes Secundarias -----	32
4.6 Universo -----	32
4.7 Criterios de Selección -----	32
4.8 Muestreo -----	32

4.9	Procesamiento de Datos y Criterio de Análisis	34
IV.	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS - DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA - PROPUESTA DE MEJORA	
4.1	Análisis de Resultados	36
4.1.1	Datos Generales	36
4.1.2	Comunicación Interna y Grado de Satisfacción	37
4.1.3	Canales o vías de la CI y las facilidades de la CI en la ANN.....	38
4.1.4	La Comunicación Descendente en la ANN.....	48
4.1.5	La Comunicación Ascendente en la ANN	53
4.1.6	La Comunicación Horizontal en la ANN.....	55
4.1.7	Sugerencias y Acciones de Mejora por los Encuestados.....	59
4.2	Propuesta de Mejora para fortalecer la CI en la ANN	60
V.	CONCLUSIONES.....	67
VI.	RECOMENDACIONES.....	70
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
VIII.	ANEXOS.....	75
	Anexo 1. Cuestionario de la Encuesta	76
	Anexo 2. Ilustraciones de Resultados de la Encuesta.....	79
	Anexo 3. Tabulación cualitativa de pregunta abierta: sugerencias o acciones de mejora para la comunicación interna	89

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

	N°
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Tabla 1. Instrumentos para la comunicación interna.....	23
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tabla 2. Clasificación de los colaboradores de la ANN por tipo de servicio.....	33
Tabla 3. Cantidad de la muestra por estrato.....	34
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS - DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA - PROPUESTA DE MEJORA	
Tabla 4. Porcentaje de encuestados por género.....	36
Gáfico 1. Género por nivel de servicio.....	37
Tabla 5. Clasificación de los canales de comunicación utilizados en la ANN.....	39
Tabla 6. Porcentaje de uso de los canales de comunicación.....	44
ANEXOS	

Ilustración 1. Recibe Información del quehacer diario de la ANN.....	80
Ilustración 2. Grado de Satisfacción de la Comunicación Interna de la ANN.....	80
Ilustración 3. Importancia de lo que se comunica en los canales para el Nivel Directivo	81
Ilustración 4. Importancia de lo que se comunica en los canales para el Nivel Ejecutivo	81
Ilustración 5. Importancia del contenido de lo que se comunica para el Nivel Operativo.....	82
Ilustración 6. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Directivo	82
Ilustración 7. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Ejecutivo	83
Ilustración 8. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Operativo.....	83
Ilustración 9. La Comunicación Descendente en el Nivel Directivo de la ANN.....	84
Ilustración 10. La Comunicación Descendente en el Nivel Ejecutivo de la ANN.....	84
Ilustración 11. La Comunicación Descendente en el Nivel Operativo de la ANN	85
Ilustración 12. La Comunicación Horizontal (en la misma área y con otras áreas) en el Nivel Directivo de la ANN.....	85
Ilustración 13. La Comunicación Horizontal (en la misma área y con otras áreas) en el Nivel Ejecutivo de la ANN.....	86
Ilustración 14. La Comunicación Horizontal (en la misma area y con otras áreas) en el Nivel Operativo de la ANN.....	86
Ilustración 15. La Comunicación Ascendente en el Nivel Directivo de la ANN.....	87
Ilustración 16. La Comunicación Ascendente en el Nivel Ejecutivo de la ANN.....	87
Ilustración 17 La Comunicación Ascendente en el Nivel Operativo de la ANN.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS

ANN	Asamblea Nacional de Nicaragua
CI	Comunicación Interna

i. DEDICATORIA

A mi familia, quienes han sido pilares fundamentales para mi vida; Mis padres, ejemplos a seguir y personas que me enseñaron a no temerle a la vida, por su amor, comprensión y apoyo incondicional; A mi hermana y hermanos, por lo que representan en mi vida.

ii. AGRADECIMIENTOS

A la Institución, Asamblea Nacional de Nicaragua por darme la oportunidad de ir formándome profesionalmente.

Al Lic. Ramón Cabrales por escuchar y aconsejar sobre el tema de la Comunicación Interna cuando expresé mi interés en esto.

A las colaboradoras y colaboradores de la Asamblea Nacional de Nicaragua que se tomaron el tiempo para llenar las encuestas, gracias por sus aportes.

A mi tutor, PhD. Israel Benavides, por aceptar ser el guía de este trabajo desde el momento en que se lo propusimos, gracias por sus recomendaciones.

A todos, las compañeras y compañeros de trabajo que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este estudio.

iii. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua (ANN en adelante) y plantear propuestas en pro de mejorar la misma (comunicación). El estudio se efectuó en las diferentes unidades administrativas que conforman la ANN y tomando en cuenta los niveles jerárquicos, para que los resultados sean reales y poder plantear soluciones a las necesidades presentadas.

La realización de este estudio es importante porque la ANN no cuenta con una política de comunicación interna, es una institución grande y se le debe de dar mayor importancia a la comunicación interna porque a través de la misma hay que lograr que todos los días los integrantes de la institución se sientan que pertenecen a la misma, es importante también para que la información fluya en todas sus unidades administrativas, para que los procesos, procedimientos y acciones que hay en todas ellas tengan una retroalimentación y se tenga una mejora continua.

La clave del desarrollo institucional se encuentra en trabajar primero desde el interior de la institución, motivando y creando un sentido de pertenencia en las colaboradoras y colaboradores a través de la comunicación interna; y que ello refleje a lo externo de la Asamblea Nacional de Nicaragua una coherencia entre lo que se dice y se hace, y de esta forma consolidar una imagen de seguridad y confianza.

Con este trabajo, se aportará al fortalecimiento de la comunicación interna (CI en adelante), lo que representa un efecto positivo para todos: las colaboradoras y colaboradores de la Institución, así mismo beneficiará a todo estudiante que decida realizar un trabajo como este, que implique analizar la CI en esta u otra organización por ser este estudio un trabajo académico.

iv. RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es un diagnóstico de comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua, la cual tiene como propósito describir la situación actual de la comunicación a lo interno de la Institución para los tres niveles de servicio: nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel operativo, identificando los problemas existentes para proponer mejoras en base a ello.

Con la realización de esta investigación fue posible detectar a través de la observación cuales son los canales o vías de comunicación que cuenta la ANN. Mediante la recopilación de la información a través de un cuestionario fue posible detectar la importancia de los mensajes que se envían a través de los canales entre los cuales se destacan el: correo electrónico, las reuniones, toda la mensajería y papelería que es recibida y enviada a través de la correspondencia, entre otros.

También fue posible identificar deficiencias dentro de la CI de la Institución como la falta de retroalimentación, en la comunicación descendente; en la comunicación horizontal, cuando se trata de colaborar con otras áreas, la comunicación no siempre es efectiva; y en la comunicación ascendente en algunos niveles falta la confianza para que las colaboradoras y colaboradores puedan aportar sus opiniones y que estas sean escuchadas. Sin embargo, también se encontró que la comunicación interna también posee fortalezas, la mayoría de las colaboradoras y colaboradores califican en general de “regular” la comunicación interna ya que la ANN cuenta con las herramientas necesarias para que se genere una comunicación fluida, y por ello hay muchas posibilidades para mejorar.

Del presente diagnóstico fue posible aportar algunas propuestas de mejora en pro de fortalecer esa comunicación interna, partiendo con el diseño de una política de comunicación interna que sea la base fundamental para lograr una mejor comunicación y ser ejemplo para otras instituciones públicas en dar importancia a este tema.

I.
CAPÍTULO I: IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes del Problema de Investigación.

En el proceso de revisión de la literatura relacionada con la Comunicación Interna se han encontrado textos publicados a nivel internacional y nacional, que plantea antecedentes relacionados al estudio.

Dentro del contexto internacional, en el blog del “Laboratorio de tendencias en políticas públicas” de Cristina Medina Prado (España, Febrero 2013) se plantea la siguiente interrogante: “¿Existe la comunicación interna en las organizaciones públicas?” desde su experiencia expone lo difícil que es, que la CI fluya dentro de las organizaciones públicas, y esto debido a que no se hace partícipe a los colaboradores de la estrategia, objetivos y proyectos institucionales (los colaboradores tienen un bajo grado de compromiso e identificación con la misión y objetivos), y a que la mayoría de los recursos se dedican a desarrollar la comunicación externa (relaciones públicas).

Desde su experiencia la autora expresa los errores más comunes en las organizaciones públicas donde “existe la comunicación interna informal, no organizada y con mucho rumor, comunicación poco bidireccional, informaciones parciales y no constante”. Recomienda la importancia de una buena gestión de los canales de CI, del involucramiento de la dirección para transmitir y bajar la estrategia hacia los colaboradores, del engagement del público interno (compromiso de los colaboradores), siendo ellos los altavoces de lo bueno y de lo malo de la institución.

Por otra parte, Díaz (2001) hablando sobre “Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones” en su tesis, afirma que las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por tanto la comunicación no es un aspecto que merezca atención en la vida organizacional, la atención se centra en otros aspectos que se consideran más fundamentales como las finanzas, y los asuntos técnicos. “Son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (identidad) y en la eficiencia y productividad de la misma”.

La autora reconoce la importancia del diagnóstico organizacional, que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Su estudio sugiere realizar el diagnóstico de comunicación en dos dimensiones, “la primera dimensión es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación a nivel macro (estructura formal e informal, la comunicación interdepartamental) y a nivel micro (las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles: comunicación formal e informal), la segunda dimensión es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y prácticas de comunicación en la organización” (Díaz, 2001).

En Nicaragua recientemente la Universidad Centroamericana (UCA) publicó la tesis titulada “Diagnóstico de comunicación interna del Secretariado de ONGs Internacionales en Nicaragua”. Hernández (2014) cita a Rojas et al (2012) quienes dicen que “Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes, que a partir del intercambio de objetos materiales”. En este sentido es importante entonces el tema de la comunicación como parte de las relaciones internas de una organización.

También destacan que la comunicación está presente de manera integral en varias actividades de una organización y que por ello es importante gestionar la comunicación para el cumplimiento de los objetivos laborales y para mantener las relaciones humanas armoniosas, pues la motivación y productividad dependen directamente de la CI de una organización.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación.

La comunicación es la base para que la información perdure. Para que los procesos, procedimientos y acciones dentro de una organización tengan una retroalimentación y se tenga una mejora continua. Para que la misión, visión, objetivos y metas de la organización se cumplan. (Valdez, J. L., J. L. Abreu y M. H. Badii, 2008). La Comunicación es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986).

Es importante que la CI poco a poco vaya adquiriendo relevancia como parte de los procesos y filosofía de la institución. Este estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional de la CI en la ANN para plantear propuestas de mejora en la misma donde se introduzca una óptica de comunicación efectiva interna que motive y concientice a los colaboradores para que tengan una concepción de la importancia de su labor al logro de la misión de la institución.

Se analizará la situación actual de la CI en la Asamblea Nacional de Nicaragua mediante el diseño y aplicación de una encuesta dirigida a las colaboradoras y colaboradores de la institución en todos los niveles jerárquicos, para profundizar el conocimiento de cómo los colaboradores perciben o califican la comunicación interna, y así conocer a fondo las necesidades o limitantes existentes que hay que superar.

1.3. Formulación del Problema de Investigación.

En toda organización ya sea privada o pública es de suma importancia que exista la comunicación, ya que son los mismos colaboradores que la integran los que generan, proporcionan y reciben información de importancia para estas. La Asamblea Nacional de Nicaragua hasta el momento no cuenta con una política de CI que permita gestionarla de una manera más eficiente, y para ello, es necesario tener un diagnóstico que permita conocer cuáles son los canales de comunicación que se están utilizando y si estos son los correctos para lograr que la información deseada llegue a todo los niveles que se quiere, ayudando a la institución a continuar en el proceso de modernización que se ha propuesto en los últimos años. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿El desarrollo de un diagnóstico situacional de la comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua puede contribuir al desarrollo de propuestas de mejoras?

1.4. Preguntas Orientadoras

El presente trabajo pretende responder a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué es la comunicación interna?
- ✓ ¿Cuál es su importancia de la comunicación dentro de las organizaciones?
- ✓ ¿Cómo se aborda la comunicación interna en las organizaciones públicas?
- ✓ ¿Cómo es la comunicación interna entre los jefes y colaboradores en la Asamblea Nacional de Nicaragua? ¿Cuál es la percepción de la comunicación interna en los niveles directivos, ejecutivos y operativos?
- ✓ ¿Cuáles son los instrumentos de comunicación interna actuales en la Asamblea Nacional de Nicaragua? ¿Qué tan útiles son los mensajes que se reciben a través de estos?
- ✓ ¿Cuáles son las barreras o limitantes comunicacionales que interfieren en una buena comunicación interna en la ANN?
- ✓ ¿Qué recomendaciones podrían ayudar a mejorar la comunicación interna en la ANN?

1.5. Justificación del Problema.

A finales del año 2013, en la Asamblea Nacional de Nicaragua se realizó una consultoría para elaborar la Línea de Base de Indicadores. Membreño (2013) en su informe señala “La Asamblea Nacional aún no ha sabido difundir adecuadamente ante la opinión pública los significativos logros alcanzados en su proceso de modernización institucional [...] En el mismo punto recomienda “...debe revisar y mejorar su política/estrategia de comunicación, con el propósito de volverla más eficiente” (p.48, v.1).

A partir de esa recomendación, se puede decir que para crear una estrategia de comunicación externa es necesario cubrir las necesidades de comunicación que presenten los colaboradores de la institución creando una estrategia de comunicación interna, porque los colaboradores son los grandes emisarios externos de la marca institución. Por tanto es oportuno primeramente que se haga un diagnóstico de la comunicación en el público interno de la institución.

Con este estudio se pretende aportar las bases para el fortalecimiento de la comunicación interna de la ANN, y por ser un trabajo académico también será útil como referencia para orientar a otros estudios relacionados a la comunicación interna.

Finalmente, el trabajo es de importancia para los autores, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría, en relación al módulo de marketing interno, haciendo énfasis en los conocimientos sobre comunicación interna.

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua que permita identificar sus principales problemas y proponer acciones de mejora.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la percepción de los colaboradores de la comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua a partir del diagnóstico.
- ✓ Comparar la percepción de los diferentes niveles de servicio (jerárquicos) sobre la comunicación interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua.
- ✓ Proponer mejoras de la comunicación interna conforme las características actuales que resultan.

1.7. Hipótesis

“Sí se realizan propuestas para mejorar la comunicación interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua se contribuirá al fortalecimiento de la misma”.

II.
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualizaciones de Diagnóstico

El presente trabajo pretende hacer un diagnóstico de la comunicación interna, una radiografía de la Asamblea Nacional de Nicaragua en cuanto a la CI, los canales empleados para que se dé, permitiendo de esta forma proponer una serie de mejoras. Es por esto que es imperativo conocer los conceptos que llevan a entender de donde partimos y hacia dónde vamos. Dicho esto, es necesario definir primeramente los conceptos que comprenden un diagnóstico organizacional.

2.1.1 Diagnóstico Organizacional

Antes de fijar propuestas de mejoras en la comunicación interna, se hace necesario conocer la realidad y disponer de un diagnóstico de la situación actual. Según Meza y Carballada (2003), ambas licenciadas en comunicación con especialidad en tecnologías de la información y con experiencia en comunicación y relaciones públicas definen el diagnóstico como “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”.

En un mundo donde la tecnología avanza a grandes rasgos, también lo hacen las empresas y los cambios dentro de estas muchas veces requieren tomar decisiones en base a diagnósticos organizacionales que serán esenciales para que la organización sobreviva o muera. De acuerdo a Raineri Martínez (1997) “El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan”.

De esta aproximación al término de diagnóstico se dice que el punto de partida de este estudio para diseñar propuestas de mejora será el resultado de un diagnóstico para obtener un cuadro de la situación que caractericen las necesidades de mejora.

2.1.2 Diagnóstico de Comunicación

Una definición que encierra la misión del diagnóstico de comunicación es la de Díaz (2001) la cual expresa que “un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización”.

Relacionando lo anterior al presente estudio se destaca que la razón de ser de este diagnóstico, no solo es evaluar la situación actual de la comunicación, sino plantear recomendaciones convenientes que conlleven a implementar mejores prácticas comunicacionales.

Para evaluar las condiciones de la comunicación no existe una guía estándar de medición y diagnóstico, se está claro que existen muchos aspectos dentro de la comunicación que pueden ser medidos, pero como dice Guzmán et al (2007) “prácticamente todos los aspectos se pueden medir; sin embargo, para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que permiten lograr un diagnóstico claro. Si caemos en la tentación de medir todos los aspectos que involucra la comunicación, nuestro resultado será un mapa indescifrable por lo complejo, que muy poco contribuirá a lograr el mejoramiento continuo”.

Partiendo de lo anterior es apropiado entonces que enfoquemos en este marco teórico el tipo de diagnóstico dentro de la comunicación. Pues como planea Bruno (s.f) en su exposición documentada sobre el “Diagnóstico de Comunicación”, el diagnóstico también varía según el tipo de relaciones de comunicación privilegiada, que pueden ser: diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna y los diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa (interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización). De aquí enfocamos este diagnóstico de comunicación a las relaciones internas de comunicación de la Asamblea Nacional.

2.2 Conceptualizaciones de Comunicación

Otros de los conceptos importantes que hay que ahondar previamente dentro de este estudio son los de la Comunicación, poniendo énfasis en todos los factores que se involucran dentro del concepto de la comunicación interna que se aplicará para este estudio.

2.2.1 ¿Qué es la Comunicación?

En un texto publicado por la Universidad Autónoma de Guadalajara (2012) en citando a Z.M Zorín en *Psicología de la Personalidad*, se plantea que la Comunicación es “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”.

Para Laswell, dentro de la comunicación existen medios y distintos tipos de instrumentos para emitir el mensaje que se quiere, Macarena Cuenca (2005) citando a Laswell plantea que “la comunicación es un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte desde el emisor hacia el receptor por medio de un canal y con un código correspondiente que ambos agentes compartan”.

Según la Universidad Autónoma de Guadalajara (2012) en un documento publicado citando B.F Lomonosov (1989), “la comunicación es un proceso mediante el cual interactúa la sociedad por medio de símbolos, sistemas de conductas y mensajes”. Al igual que Zorin y Laswell, hace mención a los medios y símbolos dentro de la comunicación, agregando los sistemas de conducta del emisor y el receptor como otro factor de incidencia.

La comunicación ha sido la base de las sociedades a lo largo de la historia de la humanidad y es vital para todas las actividades que se realizan a diario, según Walton (1992) “en los negocios de hoy, en la vida social y familiar, usted requiere toda la habilidad que pueda manejar en cualquier tipo de comunicación. Esto comprende, por supuesto, el lenguaje hablado y escrito. También incluye la expresión no verbal, los gestos y el lenguaje corporal, que puede ser igualmente importante en la comunicación de sus ideas y sentimientos a los demás”.

2.2.2 La Comunicación Interna y su importancia en la organización

Siendo la comunicación el hilo que mantiene unido al mundo, es solamente justo que en las organizaciones también tome un punto vital dentro de su desarrollo. Moreno, Arbeláez, Calderón (2014) citan a Paul Watzlawick (1985; 72) “es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito”.

Los miembros de una organización tienen que estar al tanto y transmitir la misión, objetivos y metas que la empresa persigue; si todos los colaboradores están comunicados en todos los niveles, la información fluye, la retroalimentación se ejecuta y la mejora continua se implementa.

Blanca Montoya (2012) en un texto publicado cita Chiavenato (2001) y menciona que “la comunicación implica intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.” (p. 324).

Una organización tiene usuarios internos, así como externos, por lo tanto sus comunicaciones pueden ser tanto internas como externas. De acuerdo a Reyes (2013) citando a Piñuel (1997:94) “la comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”. La comunicación puede trabajarse desde las líneas estratégicas de una institución, ya sea para objetivos específicos que se necesiten alcanzar o bien para establecer políticas de comunicación y de esta forma definir instrumentos y canales para que la institución se comunique con sus colaboradores y ellos entre sí.

Reyes (2013) cita a Villafañe (1993:237) señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”. La serie de cambios que se dan dentro de una empresa, la rotación de colaboradores y el desarrollo de las áreas estructurales lleva a que surja una necesidad por las comunicaciones internas.

2.2.3 La comunicación interna dentro de las organizaciones públicas.

En el apartado anterior se aborda la importancia de la comunicación interna en las organizaciones pero por ser este un estudio desarrollado en el Sector Público. Se hace necesario analizar el contexto teórico de cómo se ha venido abordando la CI en el entorno de las organizaciones públicas, teniendo en cuenta que existen diferencias si solamente se estudia desde la naturaleza de las privadas. Algunas de las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas que se pueden destacar aquí, son algunas de las que resume Canel (citado por Crespo, Nicolini y Parodi 2015):

- ✓ La duración del mandato de quienes la lideran. Esta duración tiene importantes implicaciones operativas en términos comunicativos.
- ✓ La selección de personal. Mientras las organizaciones privadas cuentan con un gran margen para seleccionar al personal de acuerdo con sus necesidades y objetivos, no sucede así en las instituciones públicas.
- ✓ El líder de la institución pública (...) que ha de saber transmitir a todos la idea de proyecto compartido.
- ✓ Los públicos, que en una institución pública son mucho más extensos que los de una institución privada.

Para abordar la comunicación interna también se hace necesario observar algunas semejanzas que existen entre la administración pública con otras organizaciones y que señalan los mismos autores (Ibídem):

- ✓ Ambas organizaciones están formadas por personas, con necesidades, características e intereses a tener en cuenta.
- ✓ Cuentan con una cultura organizativa tácita o explícitamente creada.
- ✓ La organización tiene necesidades a las que la comunicación interna debe dar respuesta.
- ✓ La comunicación interna se basa en la gestión de recursos, herramientas y relaciones para colaborar en la consecución de los fines organizativos.

Pese a las diferencias mencionadas primeramente entre estos dos tipos de organizaciones cabe destacar que igual de importante es la CI en las organizaciones privadas como las públicas, sobre todo si se toman en cuenta las semejanzas entre estas. Otro factor importante de la importancia de la CI en las organizaciones públicas como gestión clave es el proceso continuo de modernización en que se encuentran inmersas las organizaciones públicas de un gran número de países, como menciona Zapata (2015) “vivimos en la era de las comunicaciones y las instituciones públicas no son entes asilados ajenos a la realidad de comunicarse e interactuar tanto con sus públicos vinculados como entre el personal interno. Todo lo contrario, necesitan integrarse mejoras, modernizarse y adaptarse a los cambios que demanda el ciudadano y el entorno”.

Los colaboradores públicos necesitan recibir información básica y constante sobre la organización a la que pertenecen. La calidad en la gestión de una institución pública es la suma de los esfuerzos de todas las áreas y equipos que la integran. Se requiere entonces que se introduzcan propuestas convenientes en pro de mejorar la comunicación interna en el que las diferentes autoridades, jefaturas y mandos medios estén implicados, y donde se comunique

de manera sistemática para movilizar a todo el personal hacia la consecución de la misión y objetivos de la institución.

2.2.4 Tipos de Comunicación Interna

En una comunicación organizacional, de acuerdo a Kreps (citado por Morales, 2001) existen dos canales de comunicación, puede ser informal y formal. Los canales de comunicación formales se encuentran dictados por una estructura ya establecida en la organización y son llamados también los canales oficiales de la organización. En cambio, los canales de comunicación informal son los que se deben reconocer y distinguir, no se planifican y aparecen mediante las interacciones sociales entre los colaboradores.

La principal función de estos canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma (ibídem).

Partiendo de lo anterior, se destaca que en una organización estructurada la comunicación formal está perfectamente definida, ya que se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama. Por ello la comunicación formal tiene tres direcciones descendente, ascendente u horizontal.

En cambio, la comunicación informal no está planificada dentro de la estructura de la organización, pues esta surge de las relaciones sociales que desarrollan los miembros colaboradores de la organización, pero no por ser informal, es la menos importante, pues representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las pequeñas y grandes organizaciones. Cabe destacar que este tipo de comunicación informal aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan suficiente información a los miembros de la organización. Para Morales (2001) “Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que está haciendo y los cambios

que se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades”.

Se hace necesario conocer detalladamente dentro de la comunicación formal la definición de cada uno los tipos que se mencionaban anteriormente: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

Para Amaia Urrutia (citado por Alexander Lores 2012) “la **comunicación descendente** es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa”. Es el tipo de comunicación necesaria para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Para Morales (2001) la misión de este tipo de comunicación es la de transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar por todos y cada uno de los miembros (responsables y subordinados) en la organización para el logro de los objetivos.

En cambio la **comunicación ascendente** parte desde las bases y su recorrido es justo lo contrario de la descendente, esta busca “hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos, por ejemplo)” (Lores, 2012).

Para Morales (2001) la comunicación ascendente es muy importante puesto que permite:

- ✓ Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- ✓ Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la organización.

Algo muy importante que destaca Ongallo (2007) es que la comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que permita que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior abiertamente.

En la **comunicación horizontal** se permite relacionar a los departamentos y a las personas entre sí. Según Lores (2012); “se relaciona por su parte con la resolución de problemas, coordinación de actividades y aclaración de rumores o chismes, ya que es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización”. Ongallo (2007) destaca tres importantes fines que tiene este tipo de comunicación, donde menciona que esta:

- ✓ Mejora la integración de los departamentos funcionales.
- ✓ Coordina la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- ✓ Ayuda a cada individuo a situar su trabajo en función de los demás y de la organización.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los colaboradores lo que piensan los mandos superiores (comunicación descendente), que estos también conozcan el pensamiento de los colaboradores (comunicación ascendente), y que los colaboradores se conozcan entre sí (comunicación horizontal).

2.2.5 Clasificación de los Instrumentos de Comunicación Interna

Para Levionnois (1987) así como las organizaciones prestan importancia a los instrumentos que son utilizados para la comunicación externa, así mismo se debe de prestar atención a los que son utilizados para la comunicación interna. Con la utilización de estas herramientas, se quiere hacer énfasis en el hecho de que si la empresa ha aceptado invertir para conocer, comprender y servir al mercado externo con la finalidad de optimizar el binomio producto/mercado, también tiene que aceptar invertir en su mercado interno para optimizar el binomio hombre/ organización (Levionnois,1987).

Gascó y Rabassa (1997) señalan la importancia de que sean cual sean las herramientas o instrumentos utilizados para la comunicación interna, están tienen que ser primero aceptadas por todo el personal interno, para que sea fácil que estas formen parte de su propia cultura organizativa.

Estas autoras proponen una clasificación de los instrumentos que pueden ser utilizados en la comunicación interna para que esta sea más fluida (descendente, ascendente y horizontal), fácil y abierta. Esta clasificación se basa utilizando dos criterios de selección (Ver ejemplo en tabla 1). Uno de los criterios es para distinguir como se realiza la comunicación en: personal-directa. El segundo criterio es para diferenciar la comunicación no personal indirecta. Ambos criterios pueden auxiliarse de un tipo de soporte para difundir el mensaje de la comunicación, y estos pueden ser: soporte electrónico y soporte no electrónico.

Tabla 1. Instrumentos para la Comunicación Interna.

	Soporto No Electrónico	Soporte Electrónico
Personal- Directa	Reuniones Almuerzos de trabajo Comités	Teléfono Videoconferencia
Personal- Indirecta	Cartas personalizadas Memorias Prensa interna	Correo electrónico Página web Fax

Fuente: Gascó y Rabassa (1997)

El primer criterio referida a la comunicación personal directa y sin soporte electrónico permite establecer comunicación directa con los empleados, por ello se convierte en una herramientas más importantes en la estrategia de la comunicación interna, en cambio la misma comunicación personal directa pero con apoyo de tecnología (medios electrónicos) permite también mejorar la comunicación, en el sentido de que no importa la distancia geográfica en que se encuentren los colaboradores, porque con el apoyo de algunas herramientas como la videoconferencia, permite acercar a los colaboradores a estar presenten en reuniones virtuales sin que requiera la presencia física de la persona pero siempre estableciendo un vínculo visual o auditivo de la comunicación. **El segundo criterio** alusivo a la comunicación no personal y que da lugar a la utilización de algunas herramientas no electrónicas (cartas, memorias,

revistas) se hace para establecer la comunicación, sin necesidad de establecer contacto personal directo con los colaboradores, esta se puede realizar cuando la comunicación es masiva y su objetivo es informar a todo el personal o cuando la información es personalizada y se debe informar a título personal mediante carta personalizadas. Por otra parte la comunicación no personal utilizando medios electrónicos ya no hace necesario que un colaborador este en su área de trabajo o escritorio para estar disponible en la transmisión de un mensaje, ya que tiene la capacidad de tener acceso a otras personas y de alcanzarlas instantáneamente.

2.2.6 Objetivo y Funciones principales de la Comunicación Interna

El objetivo de la comunicación interna en la organización es de contribuir al logro de los resultados organizacionales. Para Andrade (2010) la CI es un eje fundamental de las empresas que fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios para contribuir al logro de los objetivos.

Mejía y Rodríguez (2005) expresan que la comunicación se convierte en una herramienta administrativa más, que propende por la consecución de objetivos propuestos para el mantenimiento y crecimiento de la organización y para el fortalecimiento y afianzamiento de la misma en el mercado y por ende en la sociedad.

Un principio básico de la comunicación interna que se puede indicar dentro de este estudio es la de Borrini (citado por Morales 2001) donde señala que “la comunicación interna tiene a sus empleados como el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”.

La comunicación interna aparte de crear espacios de información, participación y opinión de los miembros de una organización, tiene funciones principales que sirven para cumplir con los

objetivos, políticas, misión, y visión de una organización. Para ello se postulan las tres funciones establecidas por Brandolini y González (2009) en su libro *La comunicación interna: claves para una gestión exitosa*, que son:

- ✓ Fomentar la implicación del personal, manteniendo una relación entre el individuo y la organización, para conseguir que cumpla sus expectativas dentro de la misma en el seno de la institución, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien la comunicación dentro de la organización, se logrará conseguir que el colaborador se sienta valorado y unido a la institución; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

- ✓ Conseguir un cambio de actitudes, promoviendo el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar objetivos asumidos por la institución. Dado los constantes cambios a los cuales se encuentran inmersos las organizaciones dentro de una sociedad y las incorporaciones de nuevas tecnologías, está demandando a la organización un cambio respecto a sus procesos comunicativos, y para ello es necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación para lograr vender a los colaboradores los nuevos cambios y que estos se comprometan a adaptarse a ellos para el éxito de la propia organización.

- ✓ Mejorar la productividad, transmitiendo la información operativa eficazmente, siendo esta clara, fluida, a tiempo y asegurando que llegue correctamente a los colaboradores se consigue una mejora en la productividad. La no comunicación dentro de una organización, involucra problemas de descoordinación, duplicidad de funciones y mal clima laboral que podrían afectar el nivel de productividad esperado.

2.2.7 Barreras de la Comunicación Interna

En toda organización no puede haber ausencia total de conflictos y obstáculos. Bajo esta perspectiva, podemos vislumbrar que muchos de estos elementos tienen que ver con la comunicación o con la falta de ella.

Existen diferentes barreras para que la comunicación no se lleve a cabo con efectividad. Por ello es importante saber cuáles pueden ser las variantes que dificultan la comunicación, con el objetivo de mejorarla. Prado (citado por Crespo, Nicolini y Parodi, 2015) identifican cinco barreras que no permiten que los procesos de comunicación se lleven a cabo de la manera correcta, y están pueden ser:

- ✓ Barreras semánticas: tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas. Los gestos, sonidos, tonos y señales, todo en su conjunto actúa de manera activa en el proceso de comunicación. Las distintas formas de hacerlo provocarán o afectarán a la efectividad de la comunicación interna. Cuando no se precisa el sentido de la comunicación, esta se presenta a diferentes interpretaciones (el receptor puede no entender lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica).
- ✓ Barreras físicas: están relacionadas con las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc. Según el medio transmisor o receptor que se use.
- ✓ Barreras fisiológicas: existen problemas físicos de la persona que habla o de quien escucha. Independientemente de que el mensaje lo transmita el emisor a través de un aparato (radio, televisión, etc.), o bien son frecuentes las barreras fisiológicas que deforman la comunicación.
- ✓ Barreras psicológicas: creadas por la información que almacena un individuo en el cerebro. Todas las personas son distintas, tienen diferentes personalidades, y estas diferencias dan lugar a una manera individual de percibir las cosas y de interpretarlas, esto impide una comunicación idónea.
- ✓ Barreras administrativas: el funcionamiento mismo de las organizaciones provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Por ejemplo, en la comunicación horizontal podemos encontrar el ocultamiento de la información pares, por parte de una persona. En la comunicación ascendente, una práctica que puede darse es

el ocultamiento de información por temor al castigo por parte de un superior o para evitar darle malas noticias.

En fin, son muchas las barreras que existen para la comunicación y estas pueden ocurrir en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Las barreras pueden dar lugar a que el mensaje se distorsione y, por tanto, el riesgo de perder el tiempo y/o dinero al causar confusión y malos entendidos. La comunicación efectiva implica la superación de estas barreras y transmitir un mensaje claro y conciso.

III.
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

El enfoque de la presente investigación es de carácter cualitativo. El enfoque cualitativo se utiliza en las primeras etapas de la investigación para retocar preguntas de investigación y utiliza la recolección de datos no numéricos o sin medición. Se apoya muchas veces en herramientas de carácter cuantitativo, de esta forma ayudando al desarrollo de la teoría.

Según (Vera, 2008) “La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”. La investigación cualitativa es la apropiada para aplicar en el trabajo a desarrollar, ya que permite recolectar información por distintos métodos no medibles que ayuda al desarrollo de la problemática planteada y permite además utilizar herramientas cuantitativas sin profundizar pero que permitirá hacer un análisis comparativo por medio de encuestas de la percepción de la comunicación interna de los colaboradores de la Asamblea Nacional en todos los niveles jerárquicos.

Según el nivel de conocimiento, este estudio es explorativo-descriptivo; De acuerdo al (Rusu, s-f) los estudios exploratorios “Tienen como objetivo examinar un tema desconocido, poco estudiado o novedoso y sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos”. En Asamblea Nacional no se han hecho estudios o investigaciones donde se analice la comunicación interna, en otros trabajos de consultoría se ha tocado ciertos aspectos relacionados de manera superficial, sin mayor impacto en la comunicación interna y sin tener propuestas de mejora concretas. Inclusive los textos publicados en Nicaragua sobre comunicación organizacional son muy poco en comparación con publicaciones realizadas por autores a nivel internacional sobre comunicación organizacional de otros países.

En cambio, los estudios descriptivos “Tienen como objetivo especificar características, propiedades, rasgos del fenómeno analizado, miden, evalúan y recolectan datos sobre las características del fenómeno analizado” (Ibídem, s-f). De acuerdo a lo planteado, los dos tipos

de estudios serán fundamentales y de suma importancia en el proceso de recolección de datos, análisis de la situación y en el desarrollo de la investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

Para definir el diseño de la investigación se retoma la definición de Hernández, Fernández y Batista (2000) en el que describen los estudios no experimentales: “En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador...las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tienen control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”.

Dada la definición anterior y por el primer objetivo de este trabajo que pretende diagnosticar la situación actual de una situación ya existente como es la comunicación interna, el diseño de esta investigación se define como no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se estudian tal y como se manifiestan a lo interno de la Asamblea Nacional.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo a Ruiz (2013) citando a Rodríguez Peñuelas (2008:10) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la encuesta y observación directa,”.

En este caso, los instrumentos a utilizar serán:

- ✓ **La encuesta** son una serie de preguntas sobre información que se desea obtener y se realizan a actores dentro de la muestra a observar. De acuerdo a Navarro (1995) “la propia encuesta estadística, tradicionalmente concebida como paradigma y encarnación del enfoque metodológico llamado cuantitativo, podría ser una de esas técnicas de investigación social reciclables para su uso en una perspectiva cualitativo-estructural.; las preguntas deberán tener variables o aspectos a medir para que el investigador pueda reunir

la información y posteriormente realizar una evaluación. El cuestionario de la encuesta que se aplicó contienen preguntas cerradas y abiertas solo si el encuestado requiere explicar una respuesta cerrada (*Ver anexo 1*). Las preguntas cerradas “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)”, en este estudio se incluyen preguntas dicotómicas (dos alternativas de respuesta) y de categorías.

El cuestionario se conformó por once preguntas: dos interrogantes fueron dicotómicas, dos son de selección múltiple (abanico), seis interrogantes son de escala Likert o escala de calificación y una última es pregunta abierta. La información del cuestionario se estructuró primeramente para conocer información básica del encuestado y para conocer la percepción del encuestado, se ordenaron las preguntas en cuatro partes, relacionadas a: la comunicación en general o estratégica por abordar aspectos de la misión y marca institucional, la comunicación de los jefes (descendente), la comunicación entre pares de una misma área o de otras áreas relacionadas al trabajo (horizontal), y la comunicación hacia los jefes (ascendentes).

Este cuestionario se aplicó al personal de la Asamblea Nacional, el objetivo de la utilización de este instrumento de medición fue evaluar la opinión y percepción que tienen estos acerca de manejo de las comunicaciones internas en la institución.

- ✓ **La observación directa** ya que permite tener una mejor percepción y los investigadores son parte activa de la organización y del universo a observar.

3.4 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para la recolección de datos será la información proporcionada por las personas involucradas con la problemática antes planteada.

3.5 Fuentes secundarias

Documentos y textos publicados relacionados con la comunicación organizacional y temas relevantes.

3.6 Universo

La recolección de datos se dará dentro del universo a investigar, en este caso, se llevará a cabo dentro de la Asamblea Nacional de Nicaragua.

3.7 Criterios de selección.

La muestra y el universo a estudiar se eligió en base a la población involucrada en la problemática planteada, en este caso, serán los trabajadores de la asamblea Nacional.

3.8 Muestreo

El muestreo es una proporción del universo a estudiar. El tipo de muestreo será “Muestreo aleatorio estratificado”. En este tipo de muestreo de acuerdo a Khouli et als (s-f) “Se desea resaltar un subgrupo específico dentro de la población. Esta técnica es útil en tales investigaciones porque garantiza la presencia del subgrupo clave dentro de la muestra y permite observar las relaciones entre los grupos”. En este caso, permitirá además comparar la percepción de los subgrupos respecto a la comunicación interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua.

La estratificación estará definida de acuerdo al tipo de servicio. Según la **Ley 476 artículo 24**. “Ley del Servicio civil y de la Carrera Administrativa”, un servicio es un “tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupo puestos por la importancia de la función que desarrolla”.

De acuerdo lo antes planteado y de acuerdo a la ley 476, los estratos se clasificaran en:

- ✓ Directivo: “Sus funciones son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la institución”. Dentro de este grupo se encuentran los puestos con niveles de complejidad del 13 al 21.
- ✓ Ejecutivo: “Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuya a la consecución de los objetivos y metas de la institución”. Dentro de este grupo se encuentran los puestos con niveles de complejidad del 7 al 12.
- ✓ Operativo: “Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución”. Dentro de este grupo se encuentran los puestos con niveles de complejidad del 1 al 6.

Nuestra población será de 556 colaboradores, en donde de acuerdo a la estratificación realizada por el tipo de servicio se dividen en:

Tabla 2. Clasificación de los Colaboradores de la Asamblea Nacional por Tipo de Servicio.

Nivel Directivo	109
Nivel Ejecutivo	221
Nivel Operativo	226

Fuente: Datos proporcionados por División de Recursos Humanos.

Se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple para establecer la muestra. En donde se toma en cuenta que cada estrato tenga la misma fracción de muestreo, es decir el tipo de muestreo estratificado sea proporcionado a un 50%.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

n = tamaño de muestra a encontrar

N= tamaño del universo, que será de 556.

Z= es el nivel de confianza deseado para obtener el valor buscado en la muestra y será del 95%

e= es el margen de error que se admitirá para la muestra y será del 9%

p= es la proporción que se espera encontrar. Debido a que la población no es uniforme y no se sabe que se puede encontrar, se utilizará un promedio a un 50%

Sustituyendo valores dentro de la formula, la muestra para trabajar en base a un universo de 556 será de **98** colaboradores dentro de la Asamblea Nacional. De estos se encuestará a 40 a nivel operativo, 39 a nivel ejecutivo y 19 a nivel directivo.

Tabla 3. Cantidad de la Muestra por Estrato.

	Población	Muestra
Nivel Directivo	109	19
Nivel Ejecutivo	221	39
Nivel Operativo	226	40

Fuente: Elaboración propia

3.9 Procesamiento de Datos y Criterio de Análisis.

Una vez que la información se obtuvo vía fuentes primarias y secundarias, se tendrá que procesar para un posterior análisis de los resultados arrojados. En este caso, se utilizarán Tecnologías de la información (TIC's) como computadoras y programas de procesamiento estadístico.

El instrumento de recolección de datos de la encuesta, se tabulará con el programa informático- estadístico IBM SPSS Statistics, que permitirá tabular los datos de cada encuesta, y obtener los resultados de los gráficos para realizar un análisis comparativo de la opinión y valoración de la comunicación interna en cada uno de los niveles de servicio.

IV.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS - DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA – PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Análisis de Resultados.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión se elaboró tablas y gráficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes para un mejor diagnóstico.

El análisis que se presenta a continuación parte de la agrupación de las preguntas del cuestionario aplicado al personal en seis apartados: Datos Generales (pregunta uno y dos), Índice de comunicación interna y grado de satisfacción (pregunta tres, cuatro y seis), los canales de comunicación y su importancia (pregunta 5), Índice de comunicación descendente (pregunta siete), Índice de comunicación ascendente (pregunta diez) y el Índice de comunicación horizontal (preguntas ocho y nueve).

4.1.1 Datos Generales.

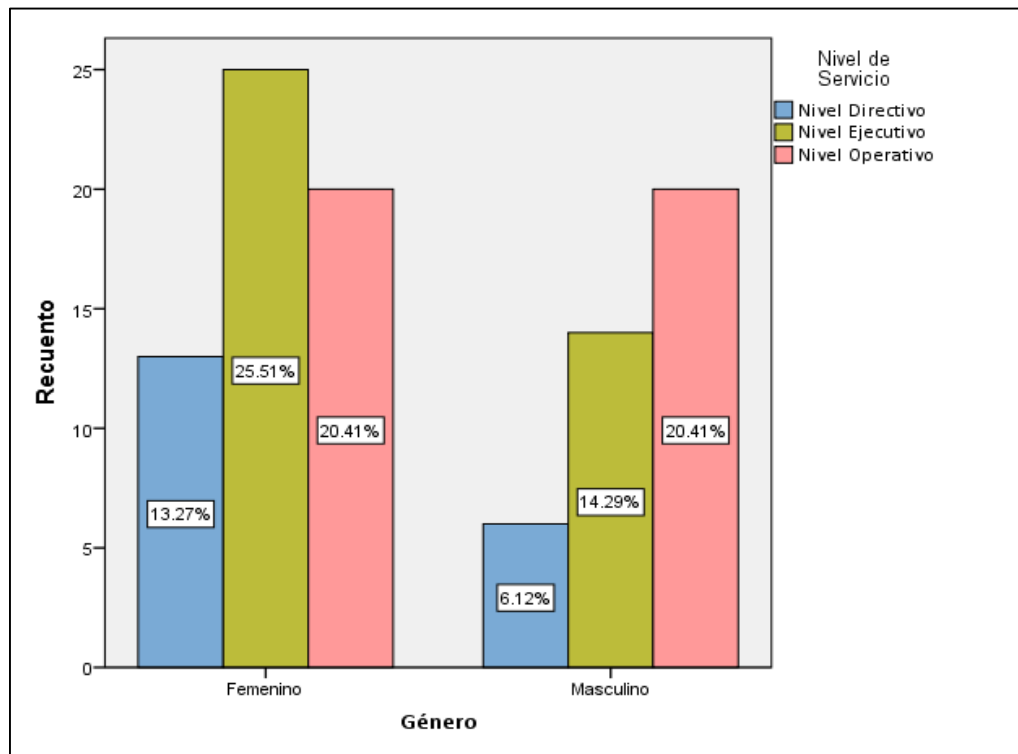
De acuerdo a las encuestas aplicadas a las colaboradoras y colaboradores de los niveles directivo, ejecutivo y operativo de la institución, en la pregunta uno y dos (*Ver Anexo 1, Cuestionario*), como datos generales se puede observar en la tabla 4 que el porcentaje de encuestados, el 59.18% corresponde al género femenino y el 40.82% restante al masculino, por lo que predomina el número de colaboradoras en la institución. En la gráfica 1 se observa los porcentajes por los diferentes niveles de servicio: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo.

Tabla 4. Porcentaje de Encuestados por Género.

		Nivel de Servicio			Total	Porcentajes
		Nivel Directivo	Nivel Ejecutivo	Nivel Operativo		
Género	Femenino	13	25	20	58	59.18%
	Masculino	6	14	20	40	40.82%
Total		19	39	40	98	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Gráfico 1. Género por Nivel de Servicio.



Fuente: Elaboración propia en SPSS.

4.1.2 Comunicación Interna y Grado de Satisfacción.

En los índices de CI con respecto a si las colaboradoras y colaboradores reciben información del quehacer diario de la ANN (*Anexo 1, pregunta tres*) en esta se refleja que existen diferencias entre el nivel operativo y los niveles directivo y ejecutivo. Según la gráfica (*Ver anexo 2, ilustración 1*) refleja que la mayoría de los encuestados para los niveles directivo y operativo (85% y 84.62% respectivamente) si reciben información sobre el quehacer institucional, en cambio en el nivel operativo casi existe una paridad en los porcentajes de los que si reciben información y los que no, los resultados reflejan que un poco más de la mitad (52.63%) de las colaboradoras y colaboradores del nivel operativo no perciben que se les informe sobre el acontecer diario de la institución, según lo observado esto se debe a que es en este nivel que está cargado el personal (conserjes, meseros, operadores de fotocopiadora, personal de mantenimiento, conductores, otros) que no tiene acceso a una computadora, por lo tanto, no puede informarse a través de los canales de comunicación de tipo electrónico

(páginas web, correo electrónico, redes sociales) que es donde se divulga el mayor contenido del quehacer legislativo.

En cuanto al grado de satisfacción (*Anexo 1, pregunta cuatro*), los colaboradores de los tres niveles jerárquicos valoran de regular, considerando que el resultado se destaca más en la escala de “satisfecho” y no en las escalas de “bastante satisfecho” y “muy satisfecho” que son las valoraciones más altas. (*Ver Anexo 2, ilustración 2*). En el nivel directivo los puntajes más altos están entre bastante satisfecho (35%) y satisfecho (35%), en el nivel ejecutivo el porcentaje más alto está en bastante satisfecho (53.65%) pero hay un porcentaje considerable del 35.90% que se encuentra solamente satisfecho, y en el nivel operativo la mayoría (45.95%) dice solo encontrarse satisfecho. Si se comparan estos porcentajes es notorio que la calificación cae entre “satisfecho” y “bastante satisfecho”, por tanto se evalúa en general como de “regular” la comunicación interna con tendencia a “buena”.

4.1.3 Canales o Vías de CI y facilidades de la CI en la Asamblea Nacional de Nicaragua.

Dentro de los canales de comunicación que se encuentran en la ANN, a través de la observación directa existen canales electrónicos y no electrónicos. Como canales electrónicos la institución cuenta con: página web, correo electrónico institucional, extensiones telefónicas en todas las unidades administrativas, sistemas informáticos. Dentro de los canales no electrónicos de comunicación están: las reuniones, la correspondencia interna (cartas personalizadas, circulares, memorando), los murales informativos. En la Tabla 5 se muestra la clasificación de estos canales mencionados.

Tabla 5. Clasificación de los Canales de Comunicación utilizados en la ANN.

	Soporte No Electrónico	Soporte Electrónico
Personal - Directa	<p>Reuniones: En algunas unidades administrativas, los responsables convocan a reuniones de trabajo, estas son necesarias para informar, para la toma de decisiones y resolución de problemas.</p> <p>Rumores: Esta surge de las relaciones sociales de las y los colaboradores de la Institución que permite que la comunicación fluya a través de medios no oficiales, es parte de la comunicación informal y en esta circulan opiniones, especulaciones e interpretaciones, sobre todo cuando no se recibe información por los canales formales de comunicación, cuando estos no mejoran o cuando a los colaboradores no se les comunica lo que realmente ocurre.</p>	<p>Llamadas telefónicas: Existe un total de 247 extensiones telefónicas distribuidas en las siguientes áreas: Junta Directiva (21), Bancadas Parlamentarias (20), Comisiones (34) y Unidades Administrativas (167), Enlaces (5).</p>
No Personal - Indirecta	<p>Correspondencia: Para el envío de toda comunicación como: circulares, cartas, agendas o memorando a lo interno del Complejo Legislativo, se cuenta con un área de correspondencia que</p>	<p>Correo electrónico: Se cuenta con aproximadamente 450 cuentas de correo electrónico institucional asignado a las y los</p>

Soporte No Electrónico	Soporte Electrónico
<p>distribuye toda la comunicación escrita a las diferentes unidades administrativas.</p> <p>Murales Informativos: Estos son utilizados en su mayoría por los Sindicatos para brindar información a sus afiliados o bien para publicar información sobre actividades o días festivos.</p>	<p>colaboradores que tiene acceso a una computadora de escritorio.</p> <p>Boletines electrónicos: Actualmente son cuatro áreas las que generan boletines electrónicos para informar sobre su quehacer u otros temas de interés relacionados. Estos boletines electrónicos son: Boletín Informativo de la División de Participación Ciudadana y Seguridad Alimentaria, Boletín Parlamentario de la Dirección de Relaciones Internacionales, Boletín Estadístico de la División de Planificación y Desarrollo Institucional, Boletín Informativo sobre las Prácticas de Equidad de Género que lo elabora la Unidad Técnica de Género. Todos estos boletines electrónicos son enviados a todo el personal de la Asamblea Nacional que tiene cuenta de correo electrónico y son enviados de forma individual por parte de cada una de las áreas que lo elaboran.</p>

Soporte No Electrónico	Soporte Electrónico
	<p>Página Web Institucional: A través del portal institucional www.asamblea.gob.ni las y los colaboradores pueden obtener información que pueda ser de utilidad para el trabajo diario, es también a través de la página que se obtiene información sobre las actividades de la agenda parlamentaria, acceso online a canal parlamentario.</p> <p>Sistemas de Información: La institución cuenta con 25 sistemas de información en los cuales interactúan 10 áreas para el desarrollo de sus procedimientos.</p>

Fuente: Elaboración propia mediante la técnica de observación y de información brindada por: División de Servicios Administrativos, División de Informática.

Dentro del marco de la comunicación juegan un papel muy importante los canales o vías de comunicación formal e informal, estas formas de comunicación son válidas para crear un clima laboral de confianza, pero ambas deben ser gestionadas correctamente. Por ello es importante conocer si están siendo aprovechados y se les está dando un buen uso, la pregunta cinco del cuestionario (*Ver Anexo 1*) deja ver las vías de comunicación que son utilizadas para comunicar, pero a la vez permite conocer que tan importante es lo que se comunica a través de estas.

La tabla 6 (abajo) presenta el porcentaje de colaboradores que obtiene información de cada uno de los canales o vías de comunicación en los niveles directivo, ejecutivo y operativo. Las vías de comunicación formales por las cuales obtienen información en el nivel directivo son: el correo electrónico, donde el 100% de los colaboradores de ese nivel dicen obtener información, no es lo mismo para el nivel operativo que solo el 47.3% de los colaboradores encuestados dice obtener información por esta vía.

En el caso de las reuniones, el mayor porcentaje está el nivel directivo (70%) mientras que en los otros niveles va disminuyendo hasta el 57.8% en el nivel operativo, esto indica que no hay poca convocatoria a reuniones para este nivel, que puede no ser necesario, pues la interacción entre el jefe y supervisor de las áreas donde están ubicados las colaboradoras y colaboradores es más personal e individual, o bien existir la necesidad de que se lleven a cabo reuniones dentro de las unidades administrativas con el fin de evaluar las prioridades, definir las rutinas de trabajo y discutir sobre pequeñas discrepancias.

Los Boletines electrónicos son otras formas de comunicación, donde se recibe información de temas que no necesariamente para todo el personal puede ser de interés, por ello en el nivel operativo se muestra que solo el 42% recibe información, esto se debe también a que los boletines se envían a través del correo electrónico y no todos disponen de un equipo de cómputo.

Referente a las llamadas telefónicas en los niveles ejecutivo y operativo es que menos del 50% de las colaboradoras y colaboradores utilizan este medio para comunicarse, esto se debe a

que en las unidades administrativas solo existe una extensión telefónica por cada una de ellas donde están asignadas a los responsables de áreas y asistentes o secretarías de estos. No obstante, como se ha observado el uso del teléfono no se limita solo al responsable, pues si es necesario, las colaboradoras y colaboradores de esa unidad puedan hacer uso del mismo siempre y cuando sea para tratar asuntos laborales.

El uso de la página web institucional se da más en los niveles directivo y ejecutivo, mientras que en el nivel operativo no alcanza ni la mitad, pues solo un 36.8% dice utilizar este medio. A parte de no contar con equipos de cómputo para todo el personal de este nivel, que no todos lo requieren para su trabajo, se ha observado que la mayoría de la información publicada en la página web no podría ser de interés para el personal de este nivel, pues las funciones o actividades que estos realizan son meramente operativas y muchas veces no se requiere información que este dentro del portal web para llevarlas a cabo.

Los rumores son otra de los medios para comunicarse y estos surgen de las relaciones sociales que desarrollan las colaboradoras y colaboradores y aunque sea un medio informal representa una parte importante de toda la comunicación que se genera, pues en los tres niveles directivo, ejecutivo y operativo (45%, 43.5% y 47.3% respectivamente) alcanzan porcentajes considerables de uso.

La correspondencia en la ANN contiene todas las comunicaciones escritas a través de cartas, memorando, invitaciones, u otros documentos de trabajo. Según los datos de la encuesta en los tres niveles se hace uso de este medio (Nivel Directivo 75%, Nivel Ejecutivo 61.5%, Nivel Operativo 50%) y existe un área específica que mueve toda la correspondencia interna.

En lo que respecta a los murales informativos un 50% del Nivel Directivo lo utiliza, el 58.9% del Nivel Ejecutivo y un 44.7% del Nivel Operativo. Se ha observado que no es tan frecuente su utilización, y quienes más brindan información a través de estos, son los Sindicatos, en vista de que es el medio que no discrimina, pues permite llevar información a todo el personal, incluso entre quienes no utilizan un computador para desarrollar sus labores.

En cuanto a los sistemas de información no todas las unidades administrativas tienen automatizados sus procesos, por eso los resultados muestran que hay poco uso de estos (Nivel Directivo 55%, Nivel Ejecutivo 48.7% y el Nivel Operativo 26.3%) y en porcentaje más bajo esta en el Nivel Operativo que es donde no todos tienen acceso a computadoras y pertenecen a unidades administrativas donde no se cuenta con sistemas de información de sus procesos.

Tabla 6. Porcentaje de Uso de los Canales de Comunicación.

		Nivel de Servicio		
		Nivel Directivo	Nivel Ejecutivo	Nivel Operativo
Porcentaje de Uso de las Vías de Comunicación	Email	100 %	97.4 %	47.3 %
	Reuniones	70 %	61.5 %	57.8 %
	Boletines	75 %	82 %	42 %
	Llamadas	60 %	48.7 %	44.7 %
	Página Web	80 %	61.5 %	36.8 %
	Rumores	45 %	43.5 %	47.3 %
	Correspondencia	75 %	61.5 %	50 %
	Murales informativos	50 %	58.9 %	44.7 %
	Sistemas de Información	55 %	48.7 %	26.3%

Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Para que las colaboradoras y colaboradores puedan realizar sus actividades de manera correcta también es necesario que los mensajes que reciban a través de los diferentes medios o vías sean relevantes, para ejecutarlas las tareas como la institución desea que lo haga. En los siguientes gráficos las colaboradoras y colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos evalúan la importancia del contenido de lo que se comunica en cada uno de los canales o vías de comunicación formal e informal que estos utilizan.

En el **Nivel Directivo** las colaboradoras y colaboradores valoraron la importancia de los contenidos que se envían y reciben a través de los diferentes canales o vías de comunicación (Ver Anexo 2, Ilustración 3). Si se toma en cuenta las valoraciones con mayor puntaje, estos consideran que el contenido es importante en: los correos electrónicos (50%), en los sistemas

de información (45.45%), en las reuniones (42.86 %), en la correspondencia (40%). En las valoraciones con menor puntaje, o bien que consideran que el contenido de lo que se comunica es nada importante en su mayoría respondieron: los rumores (44.44%) y murales informativos (40%).

Esto indica que en el Nivel Directivo los canales de comunicación que están siendo bien aprovechados son el correo electrónico, sistemas de información, reuniones y todo lo que se envía y recibe a través de la correspondencia. Sin embargo uno de los canales que podrían mejorar, pues todavía el contenido de lo que se transmite se califica como regular (46.67 %) son los boletines electrónicos que se generan.

Para el **Nivel Ejecutivo** con las misma forma de análisis que el nivel anterior (se toma en cuenta las valoraciones con mayor puntaje) las colaboradoras y colaboradores opinan que el contenido es importante en: los boletines (56.25%), las reuniones (54.17%), las llamadas y el correo electrónico (52.63%), la página web y la correspondencia (50%). En cambio en otros canales o vías de comunicación utilizados estos consideran como nada importante lo que se comunica, tal es el caso de los rumores (64.71%) murales (30.43%). (*Ver Anexo 2, ilustración 4*).

Si se comparan estos resultados con los del nivel directivo se coincide en que para ambos niveles jerárquicos las reuniones, el correo electrónico y la correspondencia son las vías de comunicación donde el contenido de lo que se informa es realmente importante. Sin embargo es válido notar que para los boletines electrónico la opinión no es la misma, esto se debe a que la mayoría de los encuestados en el nivel ejecutivo están ubicados en las áreas donde se elaboran estos boletines, por tanto, desde su punto de vista evalúan de importante el contenido. No obstante hay que tomar en cuenta la opinión de los usuarios a quienes les llegan estos boletines.

Las colaboradoras y colaboradores del **Nivel Operativo** consideran que el contenido es muy importante en: los sistemas de información (60%), reuniones (45.45%), página web (42.86%) y el correo electrónico (38.89%) (*Ver Anexo 2, Ilustración 5*), no obstante evalúan de regular:

los boletines electrónicos (37.50 %), la correspondencia (36.84%), y los rumores (27.78%). Aunque en estos dos últimos casos hay un porcentaje igual (36.84) que opina de muy importante el contenido de lo que se comunica a través de la correspondencia, y en los rumores hay un porcentaje de colaboradores mayor (33.33%) que opina de muy importante lo que se comunica. Este último fenómeno expresaban los encuestados de este nivel se debe a que hay cierta información de importancia que debería ser comunicada en tiempo y forma por los medios formales para evitar que se conozca antes por el medio informal y se empiecen las especulaciones sobre estas o que la misma información se trasgiverse al ir de boca en boca.

Si se compara los resultados de este nivel con los anteriores, se puede observar que coinciden en que hay porcentajes considerables en los tres niveles jerárquicos que valoran de importante el contenido de lo que se comunica a través de las reuniones, correo electrónico y la correspondencia.

En todo caso en los demás medios o vías de comunicación se debe mejorar el contenido de lo que se está comunicando, revisando los intereses de todos los usuarios en todos los niveles jerárquicos.

Para conocer un poco sobre lo que facilita la comunicación interna de la ANN a sus colaboradoras y colaboradores se evaluaron diferentes aspectos relacionados con el sentido de pertenencia a la institución, el tener conocimiento de toda la filosofía de esta y de tener las posibilidades de desarrollo como miembro activo de ella.

La opinión del **Nivel Directivo** (*Ver Anexo 2, Ilustración 6*) es que siempre (40%) y casi siempre (45%) la comunicación que facilita la ANN logra que los miembros se sientan parte de la institución y comprometidos con ella. Igualmente la mayoría (Siempre 57.89%) opina que la CI transmite toda la identidad propia de la institución, otro aspecto es si esta (CI) les permite conocer los resultados de su gestión, la mayoría responde positivamente (Siempre 25% y Casi Siempre 35%), sin embargo hay un 30% que opina que algunas veces. Lo anterior se relaciona con el siguiente aspecto de sí la CI permite conocer los resultados de todo el avance en el proceso de modernización la mayoría (40%) responde que algunas veces, se hace la relación

tomando en cuenta que el proceso de modernización es parte de la gestión que ha venido realizando la Asamblea Nacional desde el año 2003 para el fortalecimiento institucional. Por otra parte los colaboradores de este nivel opinan que raras veces (35%) y algunas veces (25%) se le permite conocer las posibilidades de crecimiento profesional a través de la CI.

Para el **Nivel Ejecutivo** (*Ver Anexo 2, Ilustración 7*) en el primer aspecto los encuestados señalan de que siempre (35.9%) y casi siempre (23.08%) la CI que transmite la Institución logra que se sientan miembro de esta y comprometido con la misión, otra parte de los encuestados opina que solo algunas veces (20.51%) y raras veces (17.95%) lo logra. En el caso de que si la CI les transmite la identidad propia de la institución respondieron que casi siempre” (43.59%) y siempre” (23.08%), aunque hay un porcentaje considerable que respondió que solo algunas veces (20.51%). Un 43.59% de los encuestados manifiesta que la CI les permite conocer los resultados de la gestión institucional, en cambio los porcentajes de opinión referente a si la CI les permite conocer todo el avance en el proceso de modernización son equitativos: un 33.33% opina que casi siempre y otros que algunas veces (33.33%). Sobre si la CI les permite encontrar información necesaria para realizar su trabajo un 51.28% dice que siempre frente a un 23.08% que opina que solo algunas veces. Por último, acerca de si se conocen las posibilidades de crecimiento profesional a través de la CI hay diferencias de opiniones: el 35.90% opina que casi siempre se conocen, el 25.64% que algunas veces y el 20.51% que raras veces.

Los resultados en el **Nivel Operativo** (*Ver Anexo 2, Ilustración 8*) son bastante dispersos casi en todos los aspectos evaluados, en el caso de que si la CI logra que se sienta miembro de la institución y comprometido con la misión el 43.24% opina que siempre es así y el 29.73% que casi siempre. Mientras tanto la opinión sobre si la CI les transmite la identidad propia un 37.84% opina que siempre, el 32.43% casi siempre, y un porcentaje considerable del 24.32% que solo algunas veces. Otro aspecto sobre si a través de la CI la institución les permite conocer los resultados de su gestión solo un 29.73% dice que siempre y un 32.43% casi siempre, frente a un 24.32% que expresa que solo algunas veces. La opinión en cuanto la facilidad que tiene la CI para permitirles conocer los resultados de la gestión institucional un 33.33% que casi

siempre conocen los resultados frente a un porcentaje igual de opinión que expresa que solo algunas veces (33.33%).

Si se comparan los resultados para los tres niveles en general las colaboradoras y colaboradores de la ANN se sienten miembros de la institución y comprometidos con su misión, no obstante hay que reforzar ese sentido de pertenencia, pues solo un poco más de la mitad de las colaboradoras y colaboradores en los tres niveles sienten que se le transmite la identidad propia de la institución. Para los tres niveles en un promedio del 61% (de los que respondieron que casi siempre y siempre) la comunicación interna les ha permitido conocer los resultados de la gestión de la institución, y en un 50.7% (de los que respondieron que casi siempre y siempre) les ha permitido conocer todo el avance del proceso de modernización, es conveniente entonces reforzar la comunicación interna para lograr que el 100% de las colaboradoras y colaboradores de los tres niveles tengan un sentido de pertenencia con la institución. A la vez, esta misma comunicación interna les permita conocer las posibilidades de crecimiento profesional pues solamente un 41.6% en promedio para los tres niveles, sienten que si les permite conocer esas posibilidades, se ha observado que en la institución actualmente no se cuentan con planes de carrera lo que posibilita la falta de conocimiento a través de esta herramienta de esas posibilidades.

4.1.4 La Comunicación Descendente en la ANN.

La comunicación descendente que se da en las organizaciones es la que transmite información necesaria desde los niveles más altos, de donde parten los objetivos e indicaciones a seguir hasta los niveles más bajos los cuales llevan a cabo tareas para que esto llegue a ser posible. En la pregunta compuesta siete (*Ver Anexo 1*), se evaluó esta comunicación.

En el **Nivel Directivo** (*Ver Anexo 2, Ilustración 9*) se observa que el 65% expresó que siempre reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. Un 25% afirma que casi siempre. Se puede decir que un 90% de este nivel en general cuenta con la información necesaria para cumplir con los objetivos de la asamblea nacional y realizar su trabajo.

El 75% afirma que siempre los mensajes que reciben de sus jefes o máxima autoridad son comprensibles. En cambio un 25% contestó que casi siempre, por lo cual se puede decir que existe una ligera inconformidad por la manera en que se comunican los mensajes hacia ellos.

Un 30% dice que recibe (feedback) de sus superiores sobre las actividades y tareas que realizan. Sin embargo una parte considerable del sector directivo no está de acuerdo y solamente algunas veces (20%), se les daba retroalimentación sobre las actividades a realizar otros respondieron que raras veces (10%), y otros que nunca (15%). Esto quiere decir que aunque un porcentaje alto de los directivos están conformes; una parte considerable no lo está. Se tendrá mejorar la retroalimentación para que se aproveche la mejor continua a nivel directivo.

Cuando se promueve la comunicación y colaboración entre colaboradores un 40% contestó que siempre; no tanto así un 40% que afirma que casi siempre. Esto deja ver que aunque hay una ligera inconformidad, en su mayoría un 90% a nivel directivo están conformes sobre la relación entre colaboradores.

Los directivos también mostraron conformidad (50%) al preguntarles si se les permitía expresar sus ideas o sugerencias antes sus colaboradores o superiores. Solamente un 5% afirmó que raras veces esto no se les era posible. Por lo cual se puede deducir que antes sus pares o personas a sus cargos, el nivel directivo generalmente puede expresar su opinión sobre temas a considerar y en los cuales estén involucrados.

Siendo puestos de confianza, tienden a tomar decisiones de suma importancia para el quehacer de la asamblea nacional. Un 35% afirma que siempre les asesoran para lograr una mayor efectividad en su trabajo, no tanto así, un 35% por igual afirma que solamente algunas veces se les da un asesoramiento.

En un plano general, el segmento administrativo aprovecha y se siente conforme (aunque se puede mejorar) con la comunicación descendente en la ANN, el emisor siempre envía el mensaje a sus receptores y la recibe el destinatario y aunque no siempre se entiende, en la mayoría de los casos el mensaje y el objetivo es logrado.

Según los datos recopilados en el **Nivel Ejecutivo** (*Ver Anexo, Ilustración 10*), el 49% expresa que casi siempre reciben la información necesaria para realizar su trabajo y un 44% siempre obtiene la información que se requiere. Al comparar con los datos a nivel directivo, el porcentaje de encuestados que afirmaron que siempre recibían, disminuyó en un 25% y aumento en un 24% el porcentaje que afirman que casi siempre reciben la información necesaria.

44% del nivel ejecutivo contestó que casi siempre los mensajes que reciben de sus superiores son comprensibles; no obstante, un 38% afirma que siempre son comprensibles. En una comparación con el nivel directivo, hubo una disminución del 37% en los colaboradores que afirmaban que siempre recibían mensajes comprensibles y un aumento del 19% quienes contestaron que casi siempre eran claros.

Para verificar la comunicación que se tiene en base al trabajo realizado, se preguntó si recibían retroalimentación de sus superiores de acuerdo a las tareas realizadas. El 33% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel ejecutivo reciben casi siempre retroalimentación de parte de sus superiores, un 18% algunas veces y un 23% siempre la recibe. Esto presenta un incremento del 8% respecto a las colaboradoras y colaboradores del nivel directivo que afirmaron casi siempre y una disminución del 7% respecto a quienes afirmaron siempre.

41% del nivel ejecutivo está de acuerdo con que la ANN casi siempre promueve la comunicación y colaboración entre colaboradores y un 36% con que siempre se promueve, a diferencia del nivel directivo, esto muestra una disminución del 9% en el número de colaboradores que perciben que casi siempre se promueve y un incremento del 4% para quienes perciben que siempre.

El 38% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel ejecutivo sienten que casi siempre se les incita regularmente a expresar sus opiniones e ideas, en cambio un 26% afirman que solamente algunas veces. Estos datos muestran un aumento del 13% en comparación con los del nivel directivo que afirmaban que casi siempre se les incitaba a expresar sus ideas y se muestra un aumento del 6% para quienes afirmaban que solamente algunas veces.

Un 49% a nivel ejecutivo, son asesorados casi siempre para lograr una mayor efectividad en su trabajo. En cambio, un 18%, solamente algunas veces. En comparación con el nivel directivo, se muestra que hubo un incremento del 24% de los colaboradores que son casi siempre asesorados y una disminución del 17% para quienes solamente algunas veces son asesorados en sus actividades.

En el **Nivel Operativo** (*Ver Anexo, Ilustración 11*) el 53% de las colaboradoras y colaboradores siempre reciben la información necesaria para realizar sus labores, en cambio un 18% casi siempre la reciben. En comparación con el nivel ejecutivo se muestra una disminución en un 9% para quienes siempre reciben la información y con el nivel directivo hubo una disminución del 12%. A nivel ejecutivo la disminución fue en un 31% para los colaboradores que casi siempre reciben la información y a nivel directivo una disminución del 7%.

El 39% de las colaboradoras y colaboradores de nivel operativo reciben siempre mensajes comprensibles de sus jefes. Un 26% recibe casi siempre mensajes comprensibles. Hay una disminución del 36% en comparación a los del nivel directivo que perciben siempre mensajes comprensibles. Hay una disminución del 18% en comparación con los colaboradores del nivel ejecutivo que casi siempre reciben mensajes comprensibles.

Un 26% a nivel operativo nunca reciben retroalimentación por parte de sus jefes, un 26% algunas veces y otro 26% siempre reciben feedback. En comparación con el nivel ejecutivo hay un aumento del 13% de los colaboradores que reciben algún tipo de retroalimentación, un aumento del 8% para los colaboradores que algunas veces la reciben y un aumento del 3% para quienes siempre la reciben. Por otra parte, al compararlo con los colaboradores del nivel directivo, se muestra un aumento del 11% para quienes nunca la reciben, un aumento del 6% para quienes algunas veces la reciben y un 4% para quienes siempre reciben retroalimentación.

32% de las colaboradoras y colaboradores a nivel operativo están de acuerdo con que siempre se promueve la comunicación y colaboración entre ellos. Un 24% con que casi siempre se

promueve. En cambio en el nivel ejecutivo un 36% opinan que siempre, esto muestra una disminución del 4% y a nivel directivo un 40%, lo que lleva a una disminución del 8%.

Un 37% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel operativo siempre son motivados para expresar sus opiniones o ideas con colaboradores de otras áreas y un 26% afirma que casi siempre. Con esto, se percibe una disminución del 14% respecto al nivel ejecutivo y del 13% en el nivel directivo de los colaboradores que afirman siempre. En comparación con los colaboradores que perciben casi siempre a nivel ejecutivo, se observó una disminución del 12%.

37% de las colaboradoras y colaboradores a nivel operativo siempre tienen una coordinación adecuada con otras áreas para resolver problemas; sin embargo, un 26% de los operativos perciben que solamente algunas veces. Al comparar los porcentajes con el nivel ejecutivo, se observó una disminución en los colaboradores de un 19% y con el nivel directivo un aumento del 2%. Al contrastar con los colaboradores del nivel ejecutivo que solamente algunas veces perciben una coordinación adecuada, hubo una disminución del 23% y del 9% con el nivel directivo.

Se puede observar que los niveles donde existe una mayor complejidad en las actividades y objetivos a cumplir, es más difícil que se obtenga la información necesaria, no así, en actividades menos complejas como en el nivel operativo. Hay una diferencia marcada entre los puestos más altos y de mayor complejidad (nivel directivo y ejecutivo) en donde la información por parte de sus superiores es más fluida y cuentan con las herramientas y datos necesarios para realizar sus actividades diarias, no así en el nivel operativo, donde aunque se les dice las tareas a realizar diariamente, muchas veces los responsables fallan al comunicarse y no se expresan claramente. Tampoco se les marca si su trabajo fue realizado correctamente (retroalimentación) según los datos que se recopilaron.

En todos los niveles (directivo, ejecutivo y operativo) hubo un alto porcentaje que afirma que la información es clara. Sobre todo a nivel ejecutivo y operativo, quienes no siempre cuentan con la información necesaria para su trabajo pero cuando si llegan a tenerla, es clara.

En los puestos donde hay una relación de jerarquía más marcada y existen responsables con personas a su cargo, la mayoría de los colaboradores contestaron que se les da un tipo de seguimiento a las actividades realizadas. No así tanto con puestos de confianza y estratégicos como lo son en un nivel directivo donde responden a las máximas autoridades de la ANN.

El nivel ejecutivo y directivo siendo puestos de nivel medio-alto y de mayor complejidad requiere coordinación muchas veces con diferentes áreas y reuniones de trabajo diarias para el cumplimiento de los objetivos y tareas a realizar.

4.1.5 La Comunicación Ascendente en la ANN.

La comunicación ascendente juega un papel primordial dentro de la comunicación interna, sirviendo como vehículo de retroalimentación de opiniones hacia los niveles superiores para la toma de decisiones.

Para el **Nivel Directivo** un 50% opina que son escuchados cuando expresan sus opiniones. Sin embargo una parte considerable (25%) no está de acuerdo y afirma que no siempre y solamente algunas veces. Esto quiere decir que aunque un porcentaje alto de los directivos pueden expresarse libremente y ser escuchados; una parte considerable no tiene la misma posibilidad. *(Ver Anexo, Ilustración 12)*

El 65% afirma que siempre informa sobre su trabajo por medios formales y un 35% contestó que casi siempre, por lo cual se puede concluir que el 100% del nivel directivo, en la mayoría de los cosas informa por medios formales a sus superiores.

Se observa que el 60% del nivel directivo expresó que Siempre tienen la confianza para hablar de problemas laborales con su jefe. Un 25% afirma que algunas veces.

Según los datos recopilados para el **Nivel Ejecutivo**, el 49% expresa que casi siempre cuando emiten una opinión esta es escuchada y un 23% siempre. Al comparar con los datos a nivel

directivo, el porcentaje de encuestados que afirmaron que casi siempre, aumentó en un 24% y disminuyó en un 27% el porcentaje que afirman que siempre. (Ver Anexo, Ilustración 13)

Un 46% en el nivel ejecutivo casi siempre informan de su trabajo por medios formales y un 38% siempre lo hace. Con estos datos, al compararlos con el nivel directivo, se observa un aumento del 11% para quienes contestaron casi siempre y una disminución del 27% para quienes contestaron que siempre informaban por medios informales a sus superiores.

Un 33% de los colaboradores en el nivel directivo siempre sienten la confianza de hablar con sus jefes/as problemas laborales. Un 28% afirma que casi siempre y un 26% solamente algunas veces. Al contrastarlo con el nivel operativo, la disminución fue del 27% para las personas que afirman que siempre tienen confianza y aumento del 13% para quienes afirman que casi siempre.

Se puede decir que en los niveles de mayor complejidad y de mayor responsabilidad, existe una mayor paridad y hay más confianza por parte de los colaboradores para expresar sus ideas y estar seguros que estas van a ser escuchadas o tomadas en cuenta. Esto reafirma el sentido de apropiación de los colaboradores de esos niveles con la Asamblea Nacional, haciéndolos sentir parte de forma activa.

Al preguntar a los colaboradores en el **Nivel Operativo** si al expresar sus opiniones estas eran escuchadas, el porcentaje fue igual (32%) para quienes respondieron algunas veces y siempre. Se pudo observar una gran diferencia respecto al nivel ejecutivo en el cual quienes respondieron algunas veces solo fue el 15% de los colaboradores, aunque se presentó un aumento respecto a quienes contestaron siempre (9%). Al comparar el nivel operativo con el directivo, la disminución que se presenta es del 18% para quienes contestaron siempre y un aumento del 7% para quienes contestaron algunas veces. (Ver Anexo, Ilustración 14).

Los colaboradores del nivel operativo informan siempre (50%) sobre su trabajo por medios formales a sus jefes y un 24% afirma que casi siempre. Esto deja a un 74% de los colaboradores que en su mayoría usan medios formales para comunicarse. Aunque hubo una

disminución (15%) en comparación con el nivel directivo; con el nivel ejecutivo se presenta un aumento del 12% para quienes contestaron que siempre utilizaban medios formales. Muchos puestos operativos requieren trabajo de campo y no cuentan con un equipo o una estación de trabajo, por lo cual se entiende la distribución entre las demás opciones.

El 50% de los colaboradores encuestados en el nivel operativo opinan que siempre tienen la confianza para hablar con sus jefes sobre problemas laborales que se puedan presentar. Sin embargo, un 16% afirman que nunca. En comparación con el nivel ejecutivo, hubo un aumento del 17% para quienes contestaron siempre tener la confianza y una disminución del 15% al compararlo con el nivel directivo. El porcentaje de colaboradores que contestaron nunca a nivel directivo fue nulo, sin embargo al compararlo con el nivel directivo se observa el incremento en un 16%. Por lo cual se puede decir que la percepción a nivel directivo y ejecutivo respecto a la comunicación ante sus superiores en general es óptima y no tienen grandes dificultades, sin embargo en el nivel operativo, un nivel con menor complejidad y con diferencias marcadas entre emisor-receptor, la brecha se vuelve más grande para comunicarse.

Los colaboradores que se encuentran en el nivel operativo tienen una supervisión de sus tareas y actividades más de cerca, por lo cual tienen una comunicación diaria y constante con sus jefes.

4.1.6 La Comunicación Horizontal en la ANN.

Se observa que el 40% del **Nivel Directivo** expresó que siempre la cooperación y la comunicación es efectiva. Un 60% afirma que casi siempre. Se puede decir que un 100% del nivel directivo en general está satisfecho con la cooperación y comunicación en la ANN. (*Ver Anexo, Ilustración 15*).

El 30% afirma que siempre fluye la información oportunamente. En cambio un 60% contestó que casi siempre, por lo cual se puede decir que un 10% de las colaboradoras y colaboradores no está conforme con la manera en que la información se da.

Un 50% dice que la coordinación para resolver problemas siempre es adecuada. Sin embargo una parte considerable del nivel directivo (40%) no está de acuerdo y afirma que casi siempre es adecuada. Esto quiere decir que aunque un porcentaje alto de los directivos están conformes; una parte considerable no está totalmente satisfecha.

Cuando se preguntó sobre la comunicación y cooperación efectiva entre colaboradores de otras áreas un 45% contestó que casi siempre; no tanto así un 40% que afirma que algunas veces. Esto deja ver que una gran parte del nivel directivo está inconforme y se complica la comunicación con los colaboradores de las distintas áreas.

Los directivos también mostraron conformidad (45%) al preguntarles si fluye adecuadamente la información y a tiempo. Un 25% sin embargo afirmó que solamente algunas veces. Por lo cual se puede deducir que muchas veces al trabajar la comunicación con otras áreas, la información llega a tiempo en el nivel directivo pero existen ciertos casos en que no se da esto.

Siendo puestos de un nivel jerárquico alto, tienden a trabajar y coordinarse con muchas áreas. Un 50% afirma que casi siempre la coordinación con colaboradores de otras en su trabajo es adecuada, no tanto así, un 25% afirma que solamente algunas veces se da adecuadamente.

En el **Nivel Ejecutivo** expresan que la cooperación y comunicación es efectiva casi siempre (44%) y en un 38% siempre es efectiva para otra parte de los colaboradores. Al comparar con los datos a nivel directivo, el porcentaje de encuestados que afirmaron que casi siempre recibían, disminuyó en un 16% y en un 2% el porcentaje que afirman que siempre reciben la información necesaria. (*Ver Anexo, Ilustración 16*)

46% del nivel ejecutivo contestó que casi siempre fluye adecuadamente la información y a tiempo; no obstante, un 33% afirma que siempre. Lo cual permite observar que un 79% del nivel ejecutivo está conforme. En una comparación con el nivel directivo, hubo una disminución del 14% en los colaboradores que afirmaban que casi siempre fluye adecuadamente la información.

El 38% de los y las colaboradores en el nivel ejecutivo tienen casi siempre una coordinación adecuada para resolver problemas y un 36% siempre. Esto presenta una disminución del 2% respecto a los colaboradores del nivel directivo que afirmaron casi siempre y 14% respecto a quienes afirmaron siempre.

38% del nivel ejecutivo está de acuerdo con que la comunicación y cooperación entre otras áreas casi siempre es efectiva; sin embargo un 36% afirma que solamente algunas veces. Al comparar porcentajes con el nivel directivo, esto muestra una disminución del 7% en el número de colaboradores que perciben que casi siempre se promueve y del 4% para quienes perciben que solamente algunas veces.

El 44% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel ejecutivo sienten que casi siempre fluye adecuadamente la información entre colaboradores de distintas áreas, en cambio un 36% afirman que solamente algunas veces. Estos datos muestran una disminución tan solo del 1% en comparación con los colaboradores del nivel directivo que afirmaban que casi siempre la información fluye adecuadamente y se muestra un aumento del 11% para quienes afirmaban que solamente algunas veces.

Un 44% a nivel ejecutivo, están de acuerdo con que casi siempre la coordinación entre colaboradores de distintas áreas siempre es adecuada. En cambio, un 28%, solamente algunas veces. En comparación con el nivel directivo, se muestra que hubo una disminución del 6% en los colaboradores que perciben casi siempre una coordinación adecuada y un incremento del 3% para quienes solamente algunas veces lo perciben así.

37% de los y las colaboradores a **Nivel Operativo** piensan que la comunicación y cooperación es efectiva siempre, en cambio un 26% perciben que casi siempre. En comparación con el nivel ejecutivo se muestra una disminución en un 18% para quienes piensan que casi siempre la comunicación y la cooperación es efectiva y en comparación con el nivel directivo la disminución fue en un 34%. (*Ver Anexo, Ilustración 17*)

El 37% de colaboradores en el nivel operativo piensan que la información siempre fluye adecuadamente y en tiempo y un 32% piensa que casi siempre. Se puede observar al comparar porcentajes de colaboradores en el nivel ejecutivo y directivo que respondieron siempre un 5% de aumento y 2% respectivamente. Para los colaboradores que respondieron casi siempre a nivel ejecutivo y directivo, la disminución fue de 14% y 28% respectivamente.

Para un 39% del nivel operativo la coordinación siempre es adecuada para resolver problemas y para un 26% casi siempre. Más de la mitad de los colaboradores están conformes con la coordinación entre colaboradores de la misma área. Al comparar los porcentajes de la opción siempre con el nivel ejecutivo y directivo, se observó un aumento del 3% y una disminución del 11% respectivamente. En la opción casi siempre, la disminución fue del 12% y 14% respectivamente.

El 34% de los colaboradores piensan que la comunicación y la cooperación siempre son efectivas entre colaboradores de diferentes áreas y un 26% casi siempre. Esto indica que el 60% de ellos están conformes. En cambio, comparando estos porcentajes con el nivel ejecutivo y directivo, se observa que el porcentaje de colaboradores que respondieron siempre bajó en un 16% y 19% respectivamente.

Un 32% de los colaboradores piensan que la información casi siempre fluye adecuadamente y oportunamente entre colaboradores de diferentes áreas, no tanto así un 24% piensa que algunas veces. Aunque en su mayoría están conformes, un parte considerable del nivel operativo tiene problemas en la comunicación con sus pares en otras oficinas. En comparación con el nivel ejecutivo y directivo para quienes contestaron casi siempre, la disminución fue del 12% y 11% respectivamente.

Para un 37% de los colaboradores la coordinación es adecuada solamente algunas veces y un 26% opina que siempre lo es. Existe un gran porcentaje de colaboradores que tienen dificultades para coordinarse con otras áreas de la Asamblea Nacional en tareas asignadas. Se observa un aumento en comparación con el nivel ejecutivo y directivo quienes respondieron que solamente algunas veces en un 9% y 12%.

Como se pueden observar, en todas las preguntas y los datos que estas arrojaron, hay una disminución notable en los porcentajes, sobre todo en los colaboradores que respondieron siempre y casi siempre en las mismas preguntas cuando se trataba de la colaboración, comunicación y coordinación en la misma área. Se dificulta la comunicación horizontal entre las distintas áreas de la asamblea, sobre todo porque muchas de estas tienden a convertirse en islas, lo cual lleva a retener información y ser más herméticos; esto dificulta el trabajo en equipo y crea impases para la comunicación interna.

4.1.7 Sugerencias y Acciones de Mejora por los Encuestados.

Otro aporte importante dentro de la recopilación de información mediante la encuesta, fueron las mismas sugerencias y acciones de mejora que las colaboradoras y colaboradores de los tres niveles aportaron en la misma (Ver Anexo 3) mediante la pregunta abierta once (Ver Anexo 1, Cuestionario).

Para el Nivel Directivo la mayoría plantea que es necesario hacer un mejor uso de las herramientas o vías de comunicación interna, en el caso del correo electrónico proponen hacer un mejor aprovechamiento de este, ya que se reciben muchos mensajes innecesarios que los importantes pasan desapercibidos, de igual manera se debe mejorar el contenido de la página web institucional, actualizando constantemente la información y tratando de que esta (página web) sea más interactiva con el usuario. A la vez plantean valorar el uso de otras herramientas de comunicación para que el trabajo sea más colaborativo dentro de las áreas y entre otras. Uso de herramientas para compartir documentos que el correo institucional no tiene la capacidad para enviar, uso de chat interno para interactuar y aclarar dudas sobre el trabajo instantáneamente.

El Nivel Ejecutivo sugiere mejoras de la comunicación interna entre los jefes y cada miembro de su equipo mediante las evaluaciones, como parte de la retroalimentación para fomentar las fortalezas de las colaboradoras y colaboradores y para trabajar las debilidades que como equipo se puedan tener. Es importante tomar en cuenta la retroalimentación como parte de un

diálogo constante, dinámico y más personal que puedan tener las colaboradoras y colaboradores dentro de la comunicación interna.

En el Nivel Operativo las sugerencias están orientadas a realizar reuniones de equipo de trabajo, con el objetivo de que las colaboradoras y colaboradores puedan aportar mediante sus opiniones propuestas de mejoras para dar solución a los problemas que presenta el área, nuevas formas de llevar a cabo las actividades diarias y para definir metas. Estas reuniones deben llevarse a cabo fomentando la comunicación entre los asistentes, y es prioridad que se fomente la escucha. Los jefes deben ayudar a la cohesión e integración de las colaboradoras y colaboradores creando un clima de confianza.

4.2 Propuestas de Mejora de la CI en la ANN.

La comunicación está inmersa en todos los niveles de la ANN. Los miembros de la institución, desde los directivos hasta los más sencillos niveles, son los difusores de una buena parte de la información y de la comunicación que se genera más o menos libremente, ya sea por las vías formales o informales de comunicación. Es responsabilidad de la Asamblea Nacional hacer que estas fuerzas informáticas (toda la comunicación que fluye con el personal) se canalicen de la mejor forma posible. Sumando la importancia que es para la Institución seguir fortaleciendo la imagen institucional es necesario empezar a gestionar la comunicación puertas adentro, desarrollar relaciones de trabajo en un ambiente de escucha y de circulación de la información con el objetivo de incentivar y generar el mayor compromiso de las servidoras y los servidores públicos, en la buena marcha y consecución de los objetivos de la institución y en la proyección de un mayor nivel de confianza en la ciudadanía

Tomando en cuenta las variables: grado de satisfacción, uso e importancia de los canales de comunicación, la comunicación descendente, la comunicación ascendente, la comunicación horizontal en el diagnóstico y las observaciones directas permitieron conocer la situación que prevalece actualmente en la Asamblea Nacional.

Las colaboradoras y colaboradores encuestados perciben la CI en general como “regular” con tendencia positiva a “buena”. Se tiene que mejorar aspectos como sentido de pertenencia sobre todo con las colaboradoras y colaboradores del nivel operativo, hay que difundir mejor y en todos los niveles todos los cambios que se desarrollan en la institución, todas las posibilidades de crecimiento para el personal. La Institución cuenta con suficientes canales de comunicación, que son efectivos pero en algunos de ellos (medios digitales) tiene que existir un mejor aprovechamiento, deben ampliarse y mejorar los mecanismos de retroalimentación entre jefes y colaboradoras/es.

En pro de fortalecer la CI y lograr una buena gestión de la misma se presentan las siguientes propuestas, partiendo de la principal, y haciendo énfasis en que las demás (propuestas) pueden contemplarse cuando se construya la primera.

✓ **Propuesta N°1.** “Diseñar una Política de Comunicación Interna”.

Elaborar una política de comunicación interna o contemplar está dentro en una política de comunicación integral (interna y externa). Esta política de CI debe permitir coordinar y formalizar los canales de comunicación ya existentes en la institución, y alinearlos con el plan estratégico institucional, favoreciendo los flujos comunicativos y mejorando el clima laboral, debe ser planteada de forma clara y sencilla con el fin de su aplicación práctica sea fácil. Se debe contemplar dentro de la política la posibilidad de ir creando nuevos canales que se vayan adaptando a las nuevas necesidades que se presenten. La implementación y seguimiento de esta política podría estar bajo la coordinación de una unidad administrativa de comunicación interna (Propuesta N° 2).

Justificación de la Propuesta: Actualmente en la Asamblea Nacional no existe definida una política de comunicación ni externa, tampoco interna. Es importante contar con esta herramienta para poder establecer parámetros que se deben tener en cuenta en la CI, además que al tener una política de CI va a generar una satisfacción en las colaboradoras y colaboradores ya que en las sugerencias planteadas en la encuesta (Ver Anexo 3) ellas/ellos

consideran importante la comunicación para crear un clima de confianza y para poder desarrollar sus trabajos en un clima laboral agradable.

✓ **Propuesta N° 2.** “Crear una unidad administrativa de comunicación interna”

Crear una unidad administrativa de CI que dependa o que opere junto con la División de Recursos Humanos de la Asamblea Nacional, esa conexión va a permitir que la detección de necesidades de las colaboradoras y colaboradores de la institución sea más alta, tomar decisiones y llevar a cabo acciones concretas y específicas de forma rápida y efectiva.

También se debe tomar en cuenta que esta unidad debe estar en una estrecha colaboración con la unidad administrativa encargada de la comunicación externa (División de Divulgación y Prensa) lo que va a permitir sinergia y coherencia en los mensajes, ya que lo que se comunica hacia afuera se debe conocer a lo interno.

Justificación de la Propuesta: Dentro de la estructura organizativa de la ANN se observa que existe un área encargada de la comunicación externa, esta unidad se llama “División de Divulgación y Prensa” pero no así para la CI. Resulta necesario crear una unidad que canalice bien la comunicación si se quieren resultados positivos, se debe educar y controlar la misma (comunicación) sabiendo el momento y situación en que se debe de dar y como se debe de transmitir para que sea efectiva.

✓ **Propuesta N° 3.** “Realizar campañas de comunicación interna”.

Se trata de incentivar a las colaboradoras y colaboradores a través de los medios de comunicación internos de una manera creativa, ya que esa es la clave (la creatividad) para que una campaña sea exitosa, el área encargada para impulsar esta campaña sería la de Comunicación Interna (Propuesta N° 2). Estas campañas tendrían tres objetivos primordiales:

Primero, que las colaboradoras y los colaboradores se sientan más identificados con la identidad propia de la Institución. Algunos ejemplos de actividades para este objetivo serían.

- Producciones audiovisuales de tipo documental (aprovechando los recursos de contar con una División de Divulgación y Prensa), que muestren todo el avance de la Institución en su proceso de modernización, aportando un toque de creatividad al mensaje.

Segundo, que las colaboradoras y colaboradores hagan un mejor uso y aprovechamiento de los canales de comunicación. Que se vaya educando sobre cómo hacer un uso correcto de todas las herramientas de comunicación que existen. Actividades que podrían realizarse por ejemplo para este objetivo puede ser:

- El envío de infotips semanal a través del correo electrónico sobre como redactar un email para que tenga éxito, ¿Por qué es tan importante el contenido de los correos? ¿Cómo obtener respuestas rápidas?

Tercero, impulsar programas de innovación a través de los cuales se generen, seleccionen e implementen ideas novedosas mediante campañas que inviten a las colaboradoras y colaboradores a aportar ingenio en temas de interés, para fomentar dentro de la Institución la participación activa de estos y una cultura innovadora. En este objetivo las actividades o temas innovación que se podrían llevar a cabo son:

- Convocar a todas las colaboradoras y colaboradores a participar en campañas de innovación, donde se expongan nuevas ideas sobre: ¿Cómo mejorar mi área de trabajo?, ¿Cómo reducir costos o gastos en la institución? ¿Cómo mejorar un proceso en específico?, entre otros.

Justificación de la Propuesta: Es necesario llevar a cabo campañas de comunicación que vayan orientados a los objetivos mencionados. Si observamos los resultados de la encuestas en la ilustración 6, 7 y 8 (Ver Anexo 2) hay porcentajes de encuestados de que solo algunas veces, raras veces o nunca han sentido que la comunicación interna les ha permitido lograr un sentido de pertenencia. Como se mencionó en el análisis de estos gráficos se requiere reforzar ese sentido de pertenencia, pues solo un poco más de la mitad de las colaboradoras y colaboradores en los tres niveles sienten que se le transmite la identidad propia de la

institución. También dentro de las sugerencias que proponían las colaboradoras y colaboradores en las encuestas era la de hacer un mejor uso de las herramientas o vías de CI y la oportunidad de que a sus opiniones sean escuchadas y así aportar propuestas de mejoras para dar solución a los problemas que presentan en sus áreas. Por lo anterior es necesario fortalecer la CI mediante una campaña intensiva de la misma.

✓ **Propuesta N°4.** “Realizar talleres para el fomento de habilidades comunicativas”

Implementar un programa de talleres para facilitar la integración de los equipos de trabajos en las diferentes unidades administrativas para generar buenas condiciones de comunicación interna desarrollando en las colaboradoras y colaboradores habilidades como: liderazgo, imagen institucional, integración de equipos, oratoria, empatía, resolución de conflictos y negociación, entre otros temas que contribuyan a una mejor comunicación.

Justificación de la Propuesta: Aunque el porcentaje del personal que esta poco satisfecho con la CI (Ver ilustración 2, Anexo 2) es relativamente bajo no afecta la propuesta de crear espacio para el desarrollo de habilidades para fortalecer la comunicación sobre todo porque en el análisis de la comunicación horizontal se observa que existe ciertas dificultades comunicativas entre las distintas áreas de la asamblea, sobre todo porque muchas de estas tienden a convertirse en islas, se retiene la información y dificulta el trabajo en equipo.

✓ **Propuesta N° 5.** “Incluir herramientas de comunicación interna de respuesta inmediata”

Utilizar mensajería interna directa con herramientas tales como CRM o Citrix o el LAN Messenger en donde los y las colaboradores pueden comunicarse directamente y de forma rápida. Permitiendo crear grupos por áreas y entre áreas, mejorando el flujo de información y elevando la eficiencia y la productividad. Además de facilitar y permitir el uso compartido de información.

Justificación de Propuesta: Actualmente no se utiliza ninguna herramienta de información interna más allá de las vías de información como correo electrónico, pagina web, entre otros. Pero ninguna herramienta de CI inmediata, con esto se puede mejorar y solucionar los problemas en la comunicación que surgen entre los y las colaboradores de una misma área y los problemas que surgen al trabajar entre las distintas áreas. Dentro de la información proporcionada en las encuestas por los y las colaboradores, se encontraron sugerencia de un “chat interno” en la institución.

✓ **Propuesta N° 6. “Implementar un buzón de sugerencias para colaboradores y colaboradoras”**

Ubicar un buzón de sugerencia por área que permita a las colaboradoras y colaboradores expresar sus ideas y sugerencias en la ANN y elaborar un informen trimestral sobre las sugerencias para las máximas autoridades para una mejora continua. Mejorando la comunicación dentro del área y entre áreas de toda la organización.

Justificación de Propuesta: De acuerdo a la información recopilada en las encuestas, el nivel operativo está inconforme ya que expresan que sus opiniones muchas veces no son tomadas en cuenta. La falta de un mecanismo de retroalimentación potencia estas percepciones. No existe un mecanismo exclusivo para la recepción de quejas y sugerencias por departamento, esto evita la mejora continua dentro de la organización y hace que los y las colaboradores sientan que sus opiniones no son tomadas en cuenta y evitan que el sentido de apropiación por parte de los colaboradores crezca.

✓ **Propuesta N° 7. “Implementación de círculos de calidad”**

Crear círculos de estudios de forma periódica, esto va a permitir fortalecer la comunicación a través del trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias. Los propios trabajadores van a compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, comunicación y flujo de información. Adicionalmente, propiciar la

integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar procesos en todas las áreas.

Justificación de Propuesta: No existen iniciativas para la mejora del clima organizacional lo cual contribuye a la mejora de la comunicación interna. Trabajando directamente con sus compañeros de área y jefes, les permite entablar un vínculo más fuerte, dando identidad al círculo y un sentido de pertenencia y mejorando las relaciones y el clima laboral.

✓ **Propuesta N° 8. “Diseñar y publicar una revista informativa interna”**

Elaborar una revista informativa de CI y su difusión a todos los niveles en la Asamblea Nacional. Esta revista informativa debe permitir informar sobre el quehacer de la organización en el mes, actividades institucionales, también destacar a las colaboradoras y colaboradores que se han proyectado dentro de la institución como una forma de reconocimiento, para reforzar esa identidad y compromiso institucional; esto ayuda a diversificar los canales de comunicación ya existentes en la institución, y alinearlos con el plan estratégico institucional, mejorando la comunicación, siendo un vehículo de difusión y diálogo colectivo y mejorando el clima organizacional; debe ser elaborada de forma llamativa para los y las colaboradores de la institución y asegurar que la información se mantenga actualizada siempre. Es básico para el buen desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación de cualquier tipo de institución, logrando unificar los criterios de actuación de sus diferentes públicos objetivos (internos y externos).

Justificación de Propuesta: A través de la observación se constató que ya existe una revista institucional, la cual es el “Monéxico” pero esta no cuenta con toda la información necesaria para que los y las colaboradores estén al tanto de todo lo que pasa en la institución; tampoco es llamativa para los y las colaboradores y solamente está orientada para los Responsables de área. Además de esto, la revista se enfoca principalmente en el quehacer legislativo y leyes aprobadas por la ANN. Es necesario la creación de una revista que incluya de forma integral los eventos y toda información relevante de la institución para todo el personal, esta mejorar los niveles de información sobre todo para aquellos que no tienen acceso a medios digitales (en el nivel operativo).

V. CONCLUSIONES

En correspondencia con los objetivos planteados y los resultados obtenidos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ La mayoría de las colaboradoras y colaboradores de los niveles directivo (85%) y ejecutivo (84.62%) reciben información del quehacer diario de la ANN. En cambio en el nivel operativo hay ciertas dificultades, ya que solo el 52.63% no recibe información. Es en el nivel operativo donde se percibe menos información, porque el personal que se encuentra en este nivel no poseen medios digitales para informarse. Por ello dentro de las propuestas se encuentra la de diseñar y publicar un revista informativa interna de difusión colectiva para reforzar los medios de comunicación en este nivel.
- ✓ El grado de satisfacción de la comunicación interna en general (en todos los niveles) es de regular, ya que los porcentajes más parejos (semejantes) de evaluación para los tres niveles están entre “satisfecho” y “bastante satisfecho” y no entre “muy satisfecho” y “bastante satisfecho”. Es en nivel operativo donde existe un 45.95% que solo está satisfecho, un 35.90% satisfecho en el nivel ejecutivo frente a un 53.85% de bastante satisfecho, y porcentajes iguales para el nivel directivo del 35% para satisfecho y bastante satisfecho.
- ✓ La ANN cuenta con diferentes vías o canales de comunicación formales como: el correo electrónico, reuniones, boletines, las extensiones telefónicas, página web institucional, la mensajería interna que se recibe y envía a través de la correspondencia, los murales informativos, los sistemas de información. Los rumores forman parte de los canales de comunicación informal.
- ✓ Para los tres niveles de servicio (directivo, ejecutivo y operativo) las vías o canales de comunicación más utilizados y mejor aprovechados por la importancia del contenido de los que se comunica son: el correo electrónico (nivel directivo 50%, nivel ejecutivo 52.63%, nivel operativo 38.89%), y toda la mensajería enviada y recibida a través de la

correspondencia (nivel directivo 40%, nivel ejecutivo 50%, nivel operativo 36.84%). Esto indica que en los demás vías o canales de comunicación se debe analizar a fondo que es lo que se debe mejorar, en cuanto al contenido y la forma en que se presenta lo que se comunica.

- ✓ Para un 61% de las colaboradoras y colaboradores de la ANN en promedio de los tres niveles de servicio, la comunicación interna que facilita la institución les ha permitido conocer los resultados de la gestión institucional, y a un 50.7 les ha permitido conocer todo el avance del proceso de modernización. Como estos porcentajes solo alcanzan un poquito más de la mitad es importante que se refuerce la comunicación para lograr que haya un mayor sentido de pertenencia.
- ✓ En un promedio de 41.6% para las colaboradoras y colaboradores de los tres niveles (que respondieron entre casi siempre y siempre), la comunicación interna que facilita la ANN les permite conocer las posibilidades de crecimiento profesional, se hace necesario de contar con planes de carrera en la institución y que estos sean conocidos por todas y todos.
- ✓ Entre los principales hallazgos de la comunicación descendente en la ANN se encuentra que en el Nivel Directivo, sumando los porcentajes de las respuestas (algunas veces, raras veces), las colaboradoras y colaboradores del nivel directivo en un 30% (algunas veces, raras veces), en el nivel ejecutivo un 31% (algunas veces, raras veces) y en el operativo un 31% (algunas veces, raras veces) reciben evaluación de su jefe sobre las tareas que desarrollo. Esa falta de retroalimentación es tomada en cuenta al momento de proponer mejoras, se pueden implementar los buzones de sugerencia y los círculos de calidad.
- ✓ La comunicación horizontal se ve más afectada cuando la comunicación se da entre colaboradores en donde baja notablemente el porcentaje de las y los colaboradores que afirman que siempre fluye la información. Solo un 32% de los operativos logran tener una comunicación fluida siempre con colaboradores de otras áreas pero un 24% afirma que solamente algunas veces esto se logra. En cambio en el Nivel directivo un 44% afirma que siempre fluye y un 36% algunas veces.

- ✓ En cuanto a la comunicación ascendente comparando los resultados en los tres niveles, es en el nivel operativo donde se refleja más inconformidad. Pasando del nivel directivo en donde un 50% de las colaboradoras y colaboradores dicen percibir que sus opiniones son escuchadas, en el nivel operativo baja esta percepción a un 32% de las colaboradoras y colaboradores de este nivel que lo perciben así. En los niveles de mayor complejidad la comunicación ascendente fluye de una mejor manera que en el operativo, por lo tanto se requiere que los jefes en estos niveles sean más abiertos.

VI. RECOMENDACIONES.

Para implementar las soluciones propuestas en el capítulo IV se recomienda:

- ✓ Corregir las debilidades que se presentan en la comunicación interna en cada uno de los niveles de servicio con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución.
- ✓ Estudiar y Analizar el clima organizacional de la ANN. Aunque la comunicación interna no define al clima organizacional, si contribuye enormemente a su mejora. Entonces es conveniente asociar que aspectos claves de la comunicación interna se derivan en un mejor ambiente laboral.
- ✓ Que exista un mayor compromiso por los líderes en cada una de las unidades administrativas, para una mejor implementación de las propuestas, se recomienda la capacitación de estos para entregarles herramientas para su formación en materia de comunicación interna, puesto que muchas veces su condición de líder no implica que posean conocimientos y habilidades de CI.
- ✓ La elaboración de un plan de comunicación interna que contemple todas las propuestas, detallando las actividades a desarrollar por cada una de ellas, y la definición de indicadores que permitan evaluar el impacto que tiene cada una de las propuestas en el fortalecimiento de la comunicación interna.

Para dar continuidad a este tipo de estudios se recomienda:

- ✓ Actualizar periódicamente el diagnóstico de la CI mediante encuestas o entrevistas con la finalidad de conocer el comportamiento de las misma (comunicación interna) una vez ejecutadas las propuestas de fortalecimiento de la comunicación, con el fin de conocer la percepción de las colaboradoras y colaboradores.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España : Gesbiblo S.L. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=ES&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

BRUNO, D. (s.f). *El Diagnóstico de la Comunicación. Diagnóstico y Poder. Diagnóstico y Participación*. Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de: <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>

CRESPO, I. NICOLINI, C. PARODI, J. (2015). *La Comunicación interna en la administración pública española. Claves para innovar*. INAP Instituto Nacional de Administración Pública. España.

CUENCA, M. (2005). Análisis de Intrusos ¿Quién define el mensaje?. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////blog/docentes/trabajos/20733_67342.pdf

DÍAZ, Y. (2001). *Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones*. Lima, Perú. Tesis Digitales UNMSM (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/t_completo.pdf

GASCÓ, M. y RABASSA, N. (1997). *Hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: El Marketing Interno*. En Capital Humano, N° 104, pp.4-5.

GUZMÁN, A; et al. (2007). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. CICCO Centro de investigaciones de la comunicación corporativa. Ecoe Ediciones. Universidad de la Sabana. 2007

HERNÁNDEZ, G. (2014). *Diagnóstico de comunicación interna del Secretariado de ONGs Internacionales en Nicaragua, durante julio y agosto 2014*. Managua, Nicaragua: Universidad Centroamericana (UCA). Recuperado de <http://repositorio.uca.edu.ni/2794/1/UCANI3983.pdf>

HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. Editorial McGraw Hill.

LEVIONNOIS, M. (1987). *Marketing Internet Management des Hommes*. Edición de Organización. París

LORES, A (2012). *Diagnóstico del sistema de comunicación organizacional en una compañía manufacturera de transformación de caucho*. Recuperado de: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78885/1/Lores_diagnostico_sistema_2012.pdf

MEMBREÑO, M (2013). *Volumen I. El Diseño de la Línea de Base en el Marco de modernización Institucional de la Asamblea Nacional*. Managua, Nicaragua: Programa Nacional de las Naciones Unidas (PNUD).

MEDINA PRADO, C. (2013): *¿Existe la Comunicación interna en las organizaciones públicas?*, Laboratorio de Tendencias de Políticas Públicas. Recuperado de <https://labop.wordpress.com/2013/02/14/199/>

MEJÍA, C. RODRÍGUEZ, J. (2005). *La Comunicación como elemento de Fortalecimiento Organizacional*. Universidad de Antioquia. Recuperado de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>

MEZA, A. CARBALLEDA, P. (2003). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Campus Virtual: Programa de Entornos Virtuales (PROEVA). Recuperado de: <http://eva.universidad.edu.uy/>

MONTOYA, B (2012). *Importancia de la comunicación en las organizaciones*. Reflexiones basadas en “La dulzura de la pena” de Michel Foucault. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/importancia-comunicacion-organizaciones-dulzura-pena-michel-foucault/>

MORALES, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Editorial Trillas. México.

MORENO, A. (Diciembre, 2014). *Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes*. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf

NAVARRO, P. (1995). La encuesta como texto: un enfoque cualitativo. Recuperado de: <http://www.carlosmanzano.net/articulos/Navarro.htm>

ONGALLO, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado de: <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

RAINERI, MARTINEZ (1997). Diagnostico Organizacional: Un enfoque estratégico y practico. Recuperado de: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_FileDO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20práctico%20\(Rainieri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_FileDO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20práctico%20(Rainieri),%2019%20mayo.pdf)

REYES, L (Julio, 2013). *La Comunicación al interior de las organizaciones: Un factor clave en su desarrollo estratégico*. Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

RUIZ, M. (2003). Técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

RUSU, C. (S-F). Metodología de la investigación. Recuperado de: http://zeus.inf.ucv.cl/~rsoto/cursos/DII711/Cap4_DII711.pdf

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA (2012). Proceso de la comunicación organizacional. Recuperado de: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/CMN/Bloque_I.pdf

VALDEZ, J. L. Abreu y M. H. Badii. (Marzo, 2008). *La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)

VERA, L. (2008). *La Investigación Cualitativa*. Universidad Interamericana. Recuperado de: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

ZAPATA, L. (2015). *Comunicación Interna en Instituciones*. Talentos Reunidos. Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2015/10/20/comunicacion-interna-en-instituciones/>

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de la Encuesta.

CUESTIONARIO

La siguiente encuesta corresponde al trabajo de tesis académica titulada “Diagnóstico Situacional de la Comunicación interna en la Asamblea Nacional y sus propuestas de mejora”, de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización. Los autores de la misma agradecen su colaboración en el proceso de elaboración de este estudio. Se asegura, además el anonimato de cada participante ya que se trata de un trabajo estrictamente académico.

1. Indique su género: (1)Femenino
 (2)Masculino
2. Indique en qué nivel se encuentra actualmente laborando.
 (1)Nivel Directivo
 (2)Nivel Ejecutivo
 (3)Nivel Operativo

I. Comunicación en general.

3. Usted recibe información del quehacer diario de la Asamblea Nacional.
(1)Sí
(2)No
4. Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la Asamblea Nacional?
(1)Nada satisfecho
(2)Poco satisfecho
(3)Regular
(4)Satisfecho
(5)Muy satisfecho

5. Señale las vías por las cuales obtiene información (Puede seleccionar mas de una respuesta) y evalúe la importancia del contenido de lo que se comunica.

- (1) Correo Electrónico
- (2) Reuniones
- (3) Boletines (físicos ó electrónicos)
- (4) Llamadas telefónicas
- (5) Página Web Insitucional
- (6) Rumores
- (7) Correspondencia (circulares, cartas, agendas, memorando)
- (8) Murales informativos
- (9) Sistemas de Información

	Nada	Poco	Regular	Importante	Muy importante

6. En los siguientes ítems le pedimos su valoración de acuerdo con las siguientes afirmaciones

La comunicación interna que le facilita la Asamblea Nacional:

- (1) Logra que se sienta miembro de la institución y comprometido con la misión
- (2) Le transmite la identidad propia de la institución, la marca Asamblea Nacional
- (3) Le permite conocer los resultados de su gestión(de la insitución)
- (4) Le permite conocer todo el avance en el proceso de modernización
- (5) Le permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo
- (6) Le permite conocer las posibilidades de crecimiento profesional

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

II. Comunicación de los jefes (descendente)

7. En los siguientes ítems, evalúe la comunicación de su jefe hacia ud.

- (1) Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo
- (2) Los mensajes que recibe de su jefe son comprensibles
- (3) Recibe feedback (evaluación) de su jefe sobre las tareas que desarrolló
- (4) Promueve la comunicación y colaboración entre colaboradores
- (5) Le incita regularmente a que exprese sus opiniones, ideas y sugerencias
- (6) Le asesora para lograr una mayor efectividad en su trabajo

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

III. Comunicación entre pares y horizontal

8. Evalúe la comunicación entre sus compañeros de área.

- (1) La comunicación y cooperación es efectiva
- (2) Fluye adecuadamente la información y oportunamente (a tiempo)
- (3) Coordinación adecuada para resolver problemas

	Nunca	Raras veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
(1)					
(2)					
(3)					

9. Evalúe la comunicación entre colaboradores de otras área.

- (1) La comunicación y cooperación es efectiva
- (2) Fluye adecuadamente la información y oportunamente (a tiempo)
- (3) Coordinación adecuada para resolver problemas

	Nunca	Raras veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
(1)					
(2)					
(3)					

IV. Comunicación hacia los jefes (ascendente)

10. Evalúe la comunicación de usted hacia sus superiores.

- (1) Usted expresa sus opiniones y estas son escuchadas
- (2) Usted informa sobre su trabajo por medios formales
- (3) Usted tiene la confianza con su jefe para hablar problemas laborales

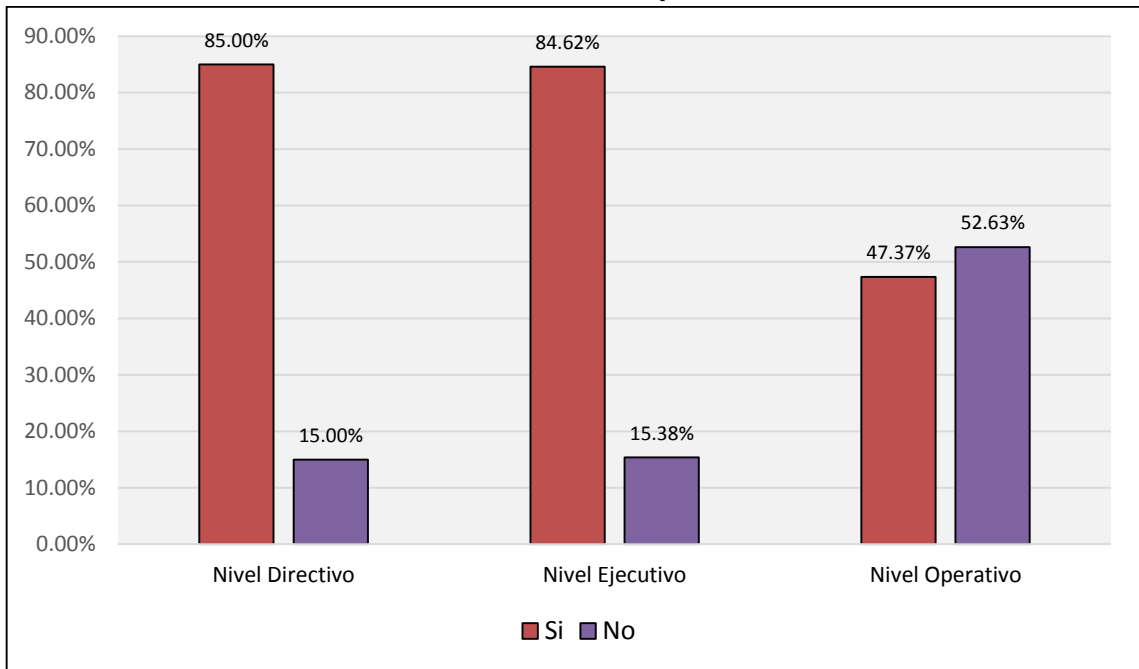
	Nunca	Raras veces	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
(1)					
(2)					
(3)					

11. Se le ocurre alguna sugerencia o acción de mejora de la comunicación interna en su área o en la institución en general?

¡Gracias por su aporte!

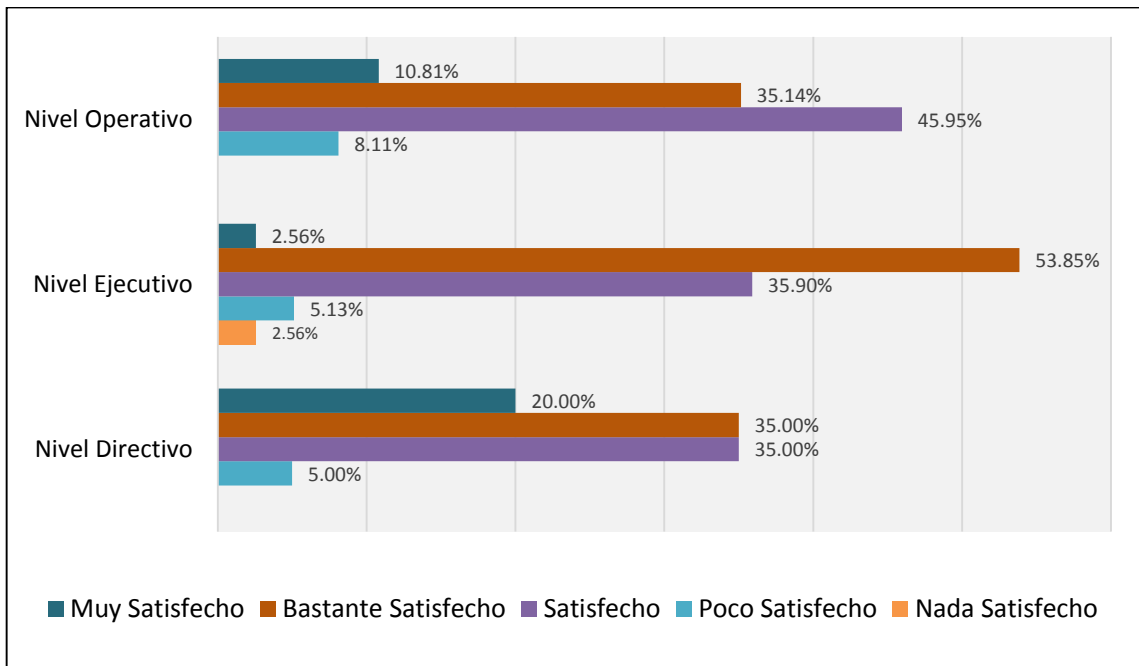
Anexo 2. Ilustraciones de Resultados de la Encuesta.

Ilustración 1. Recibe Información del quehacer diario de la ANN.



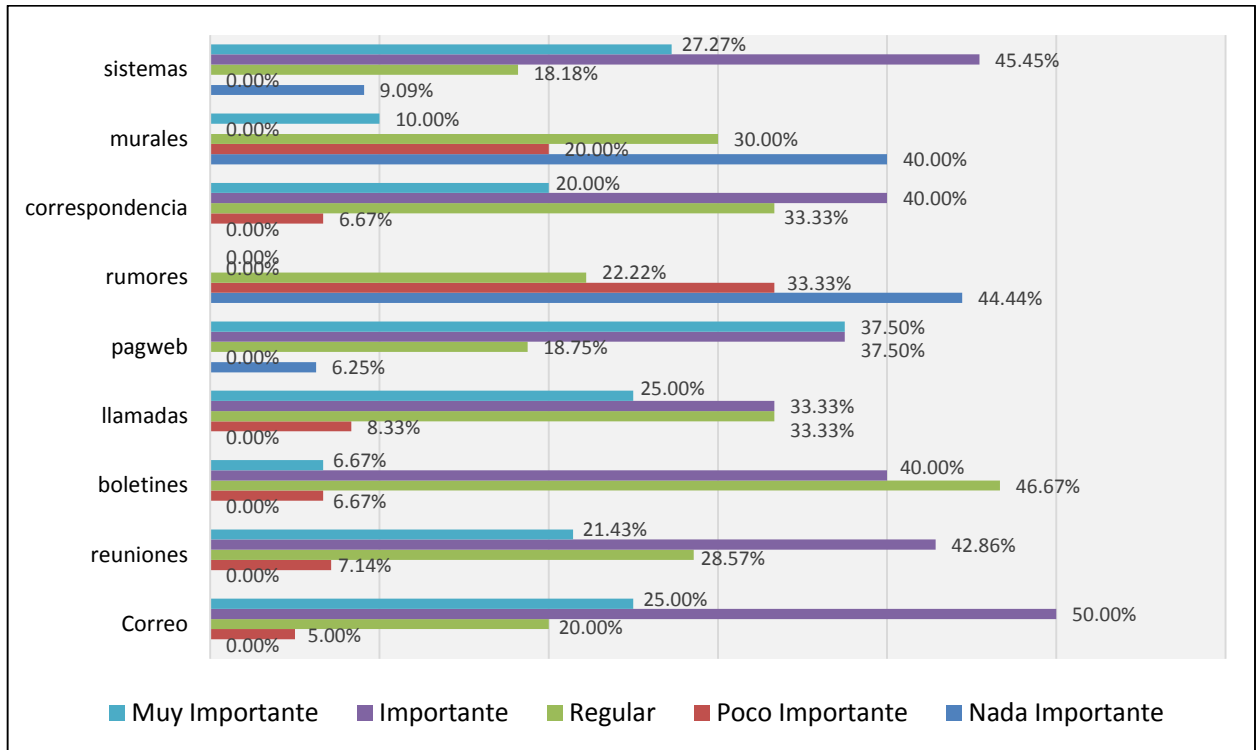
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 2. Grado de Satisfacción de la Comunicación Interna de la ANN.



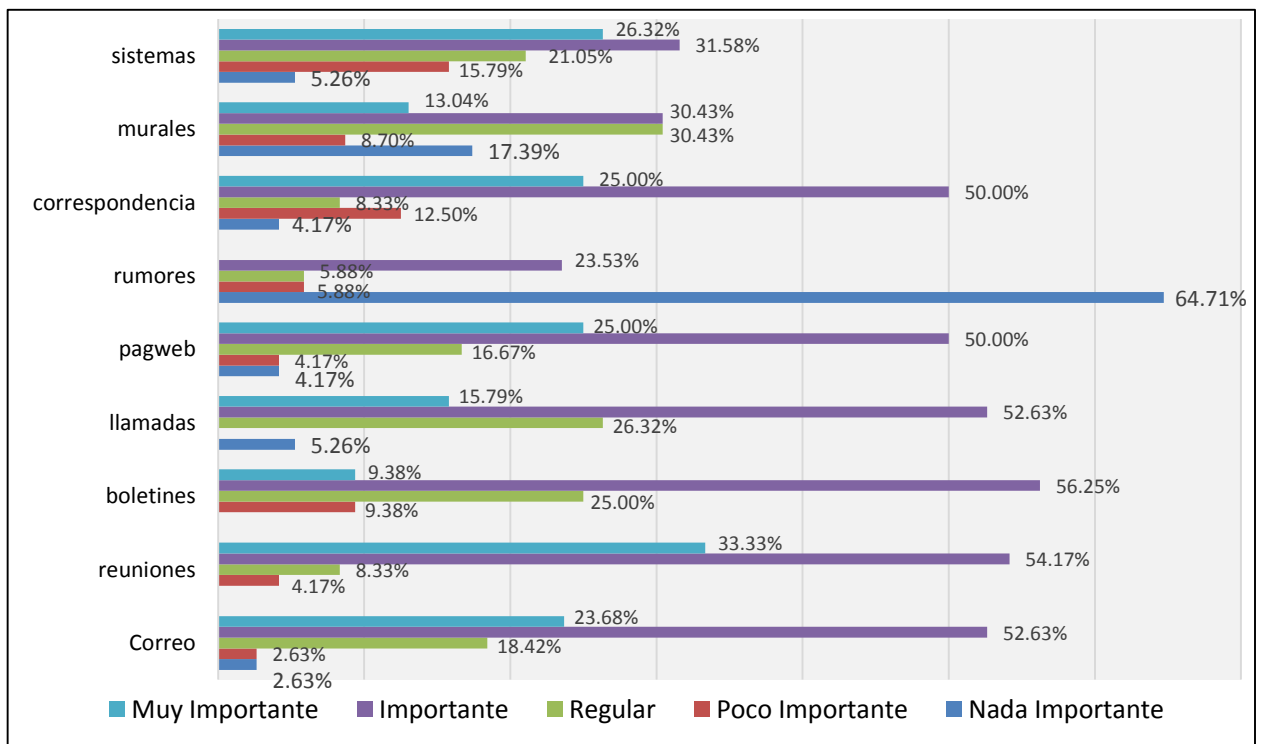
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 3. Importancia de lo que se comunica en los canales, para el Nivel Directivo.



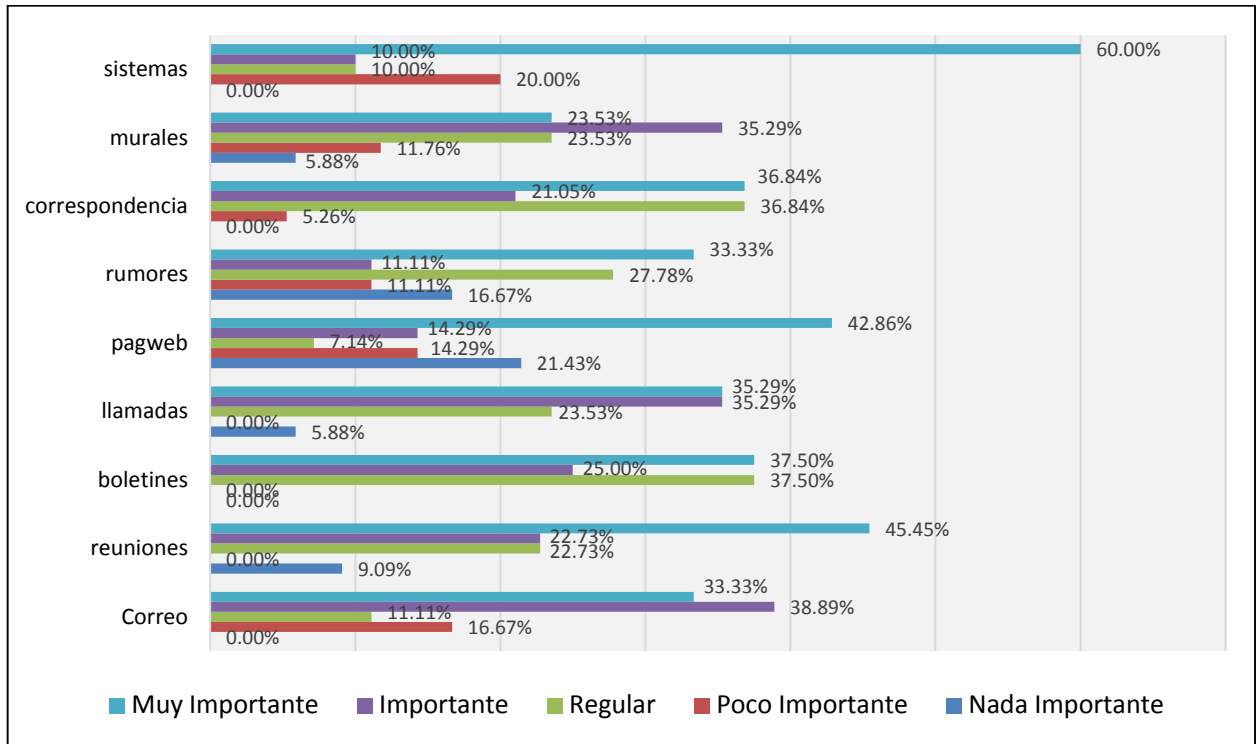
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 4. Importancia de lo que se comunica en los canales, para el Nivel Ejecutivo.



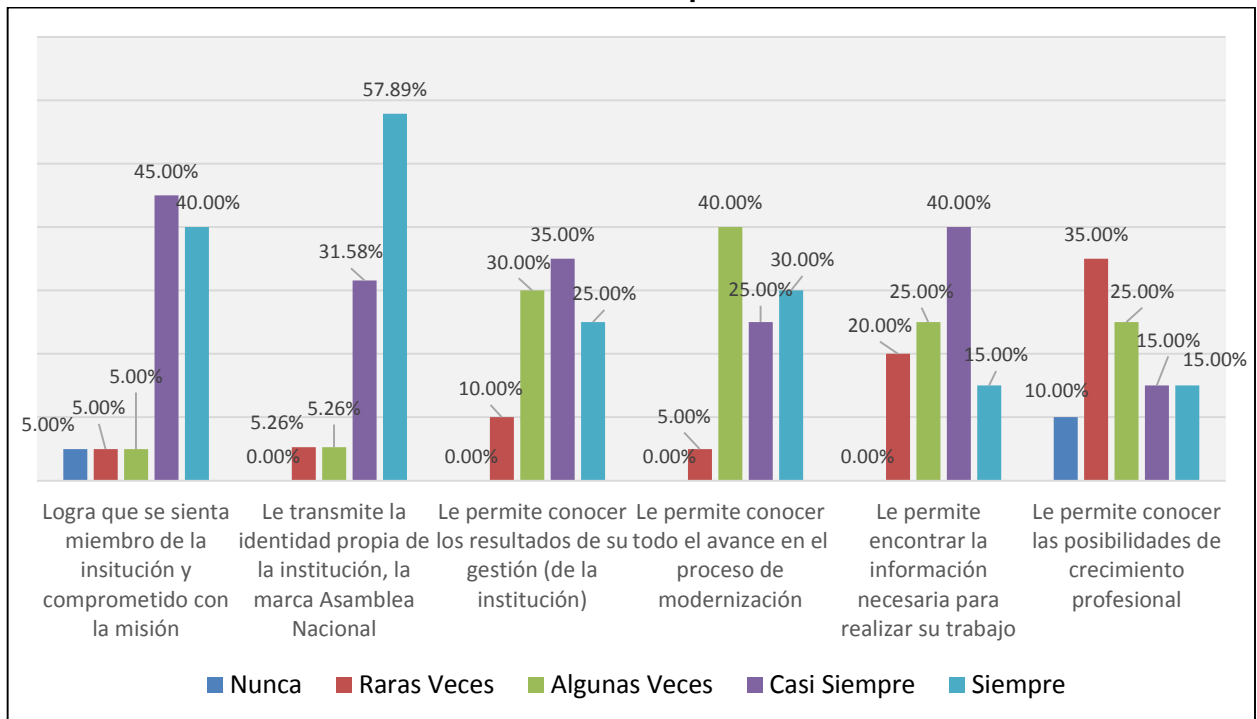
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 5. Importancia de lo que se comunica en los canales, para el Nivel Operativo.



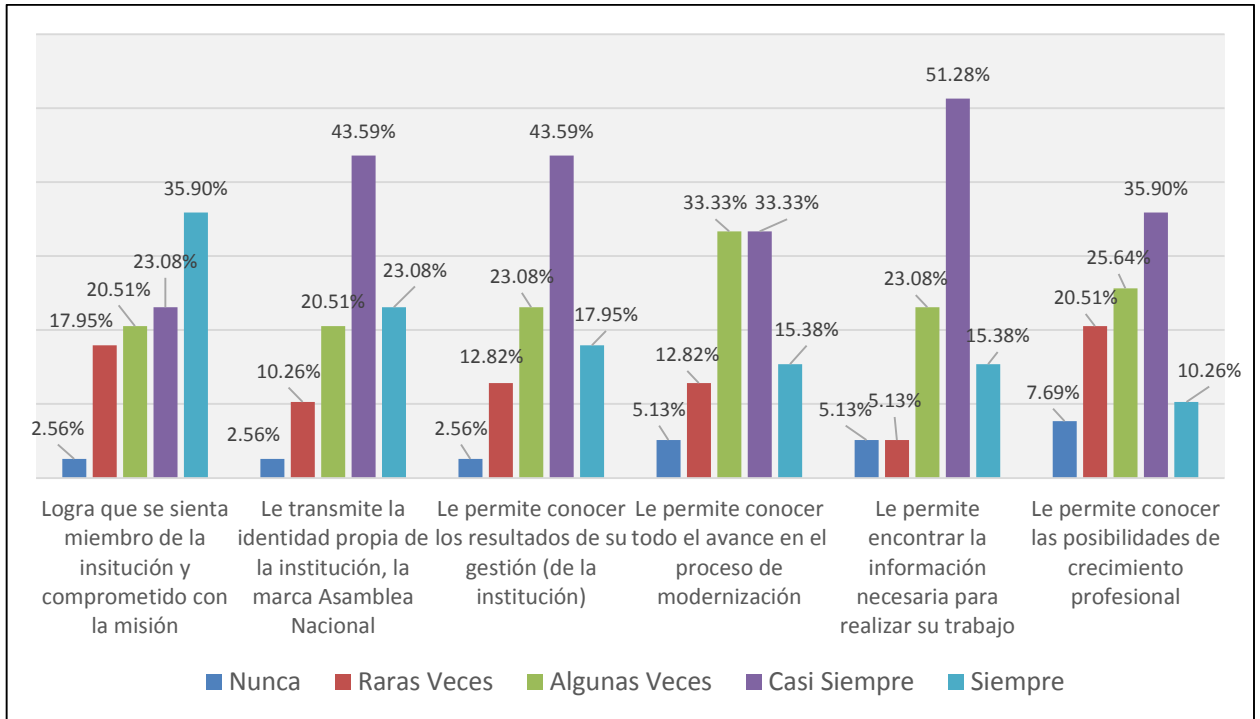
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 6. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Directivo:



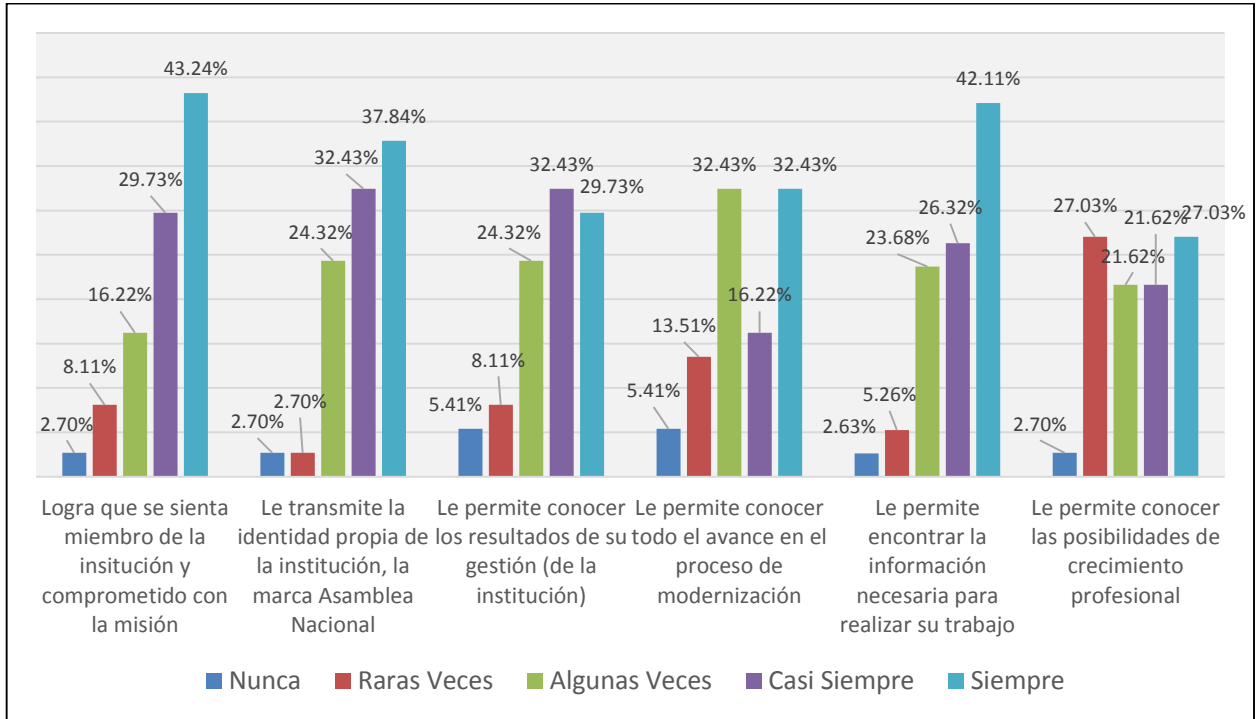
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 7. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Ejecutivo:



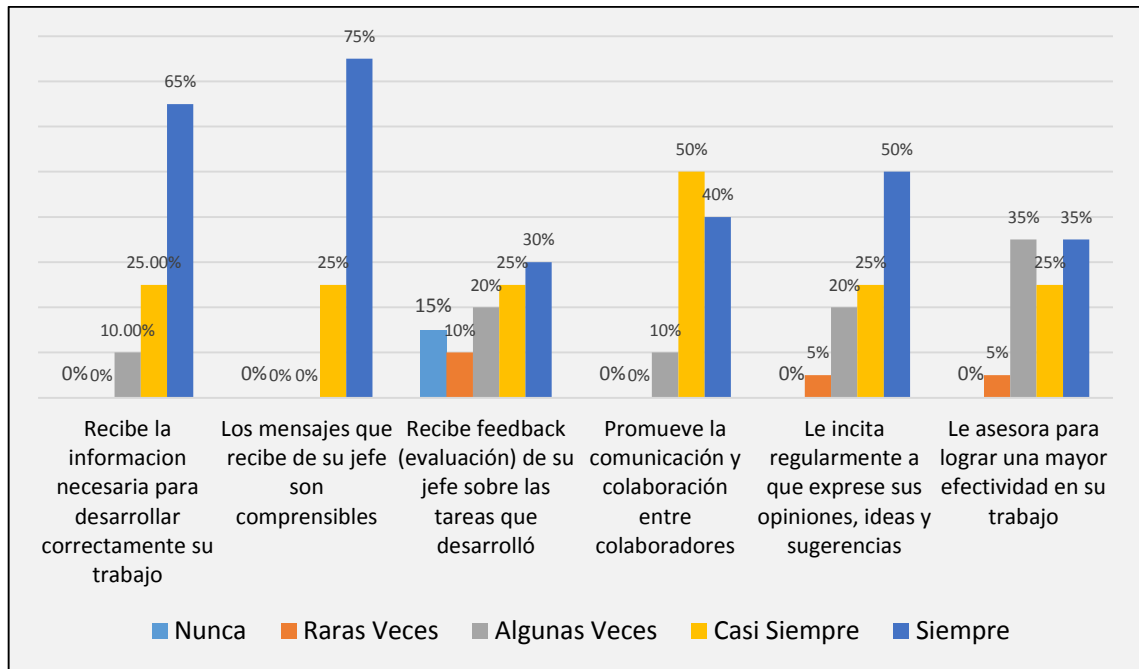
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 8. La comunicación interna que le facilita la ANN al Nivel Operativo:



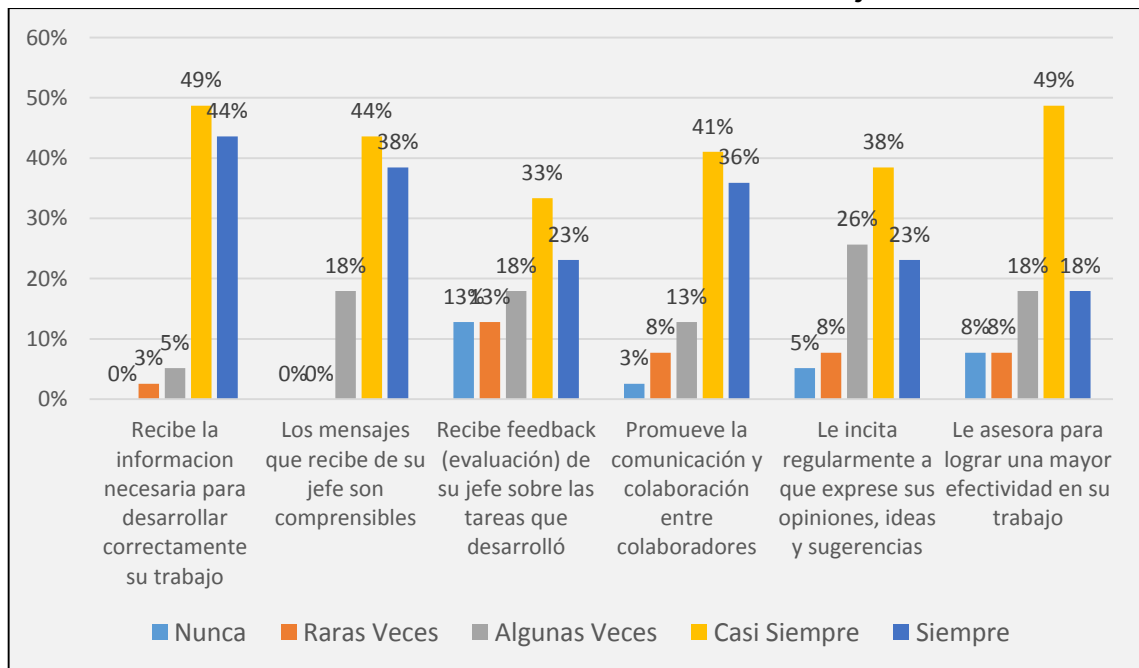
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 9. La Comunicación Descendente en el Nivel Directivo de la ANN.



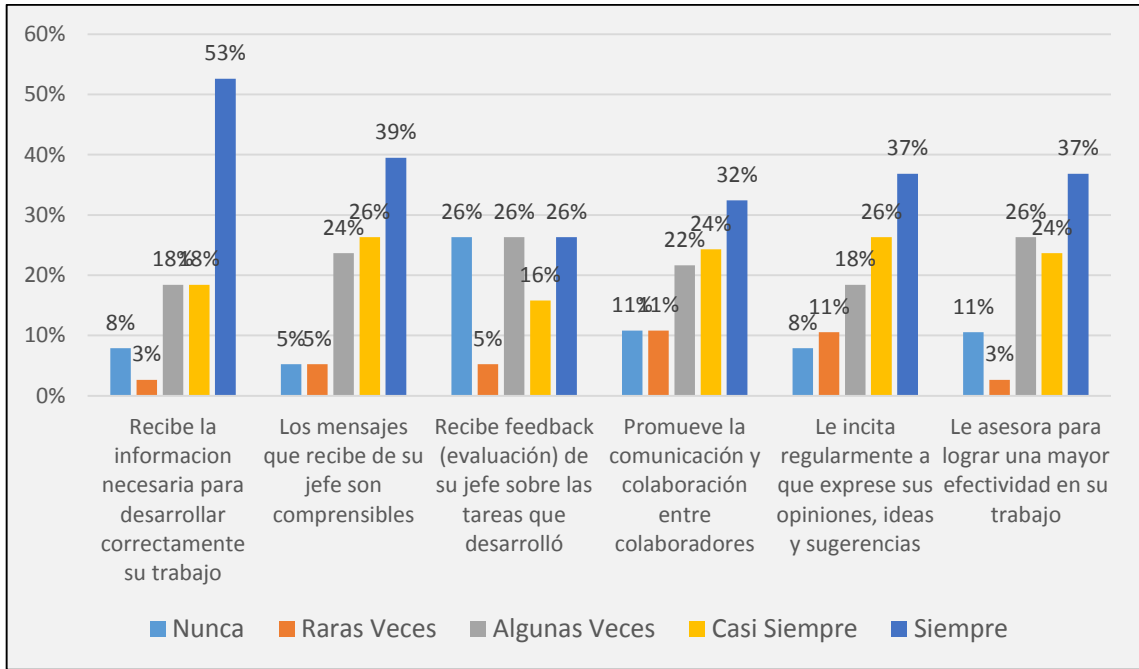
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 10. La Comunicación Descendente en el Nivel Ejecutivo de la ANN.



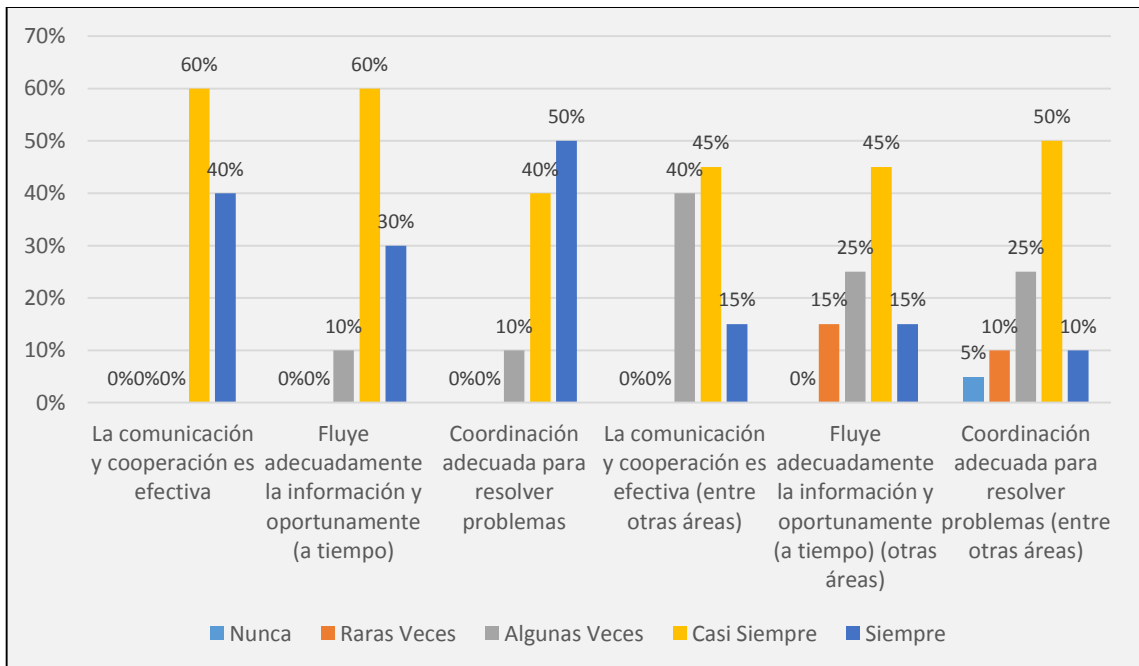
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 11. La Comunicación Descendente en el Nivel Operativo de la ANN.



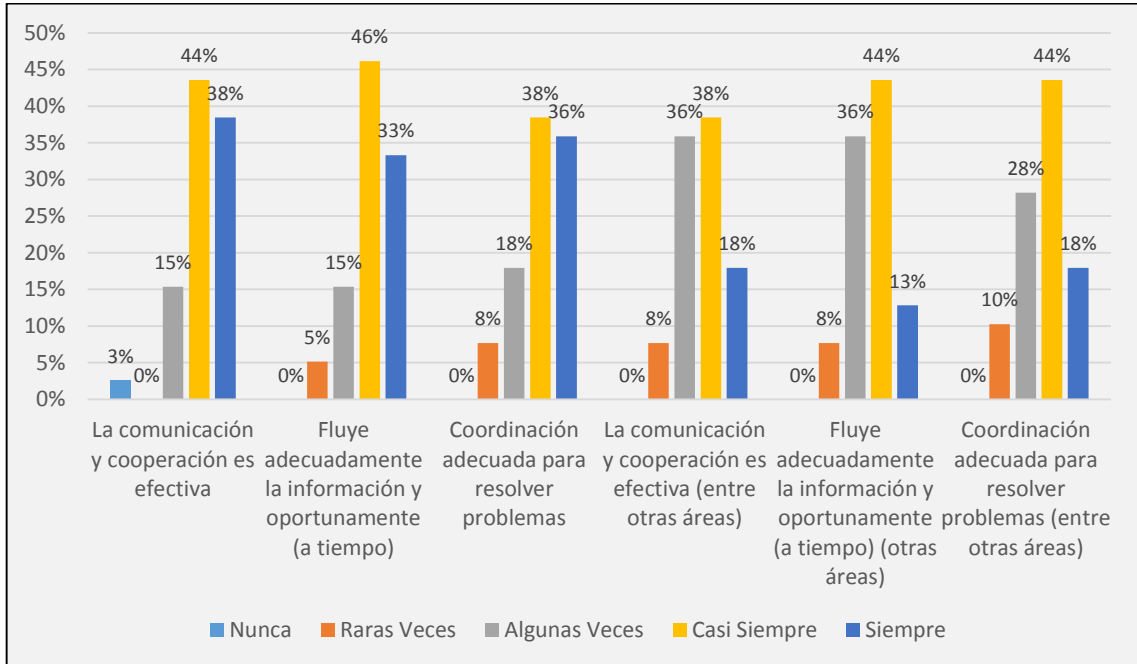
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 12. La Comunicación Horizontal (en la misma área y con otras áreas) en el Nivel Directivo de la ANN.



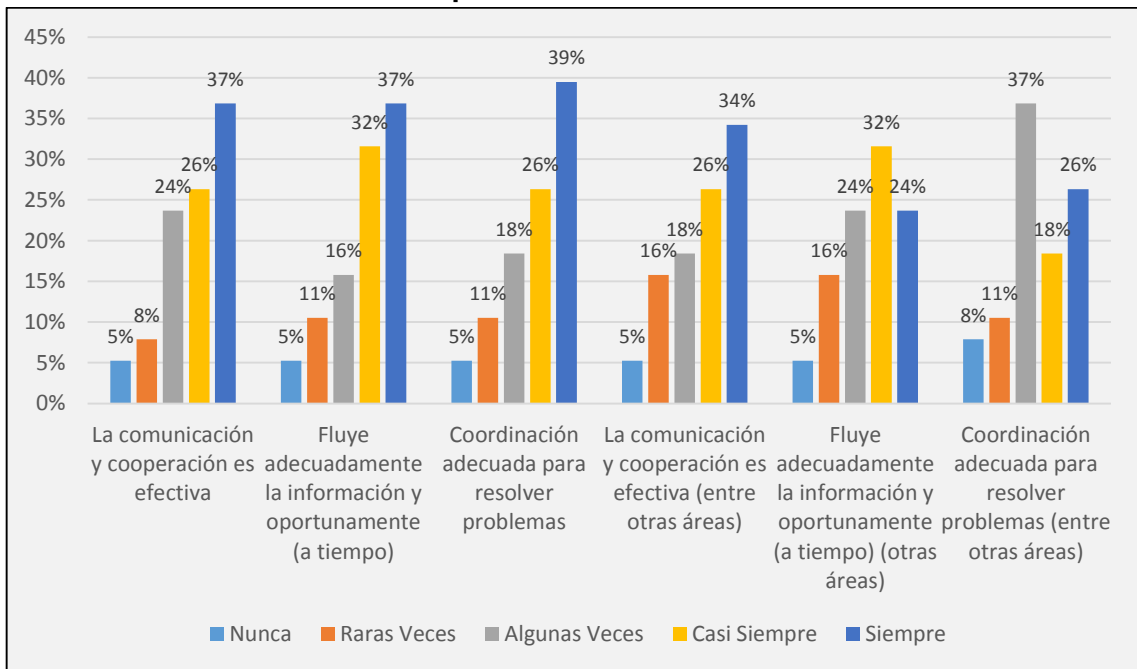
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 13. La Comunicación Horizontal (en la misma área y con otras áreas) en el Nivel Ejecutivo de la ANN.



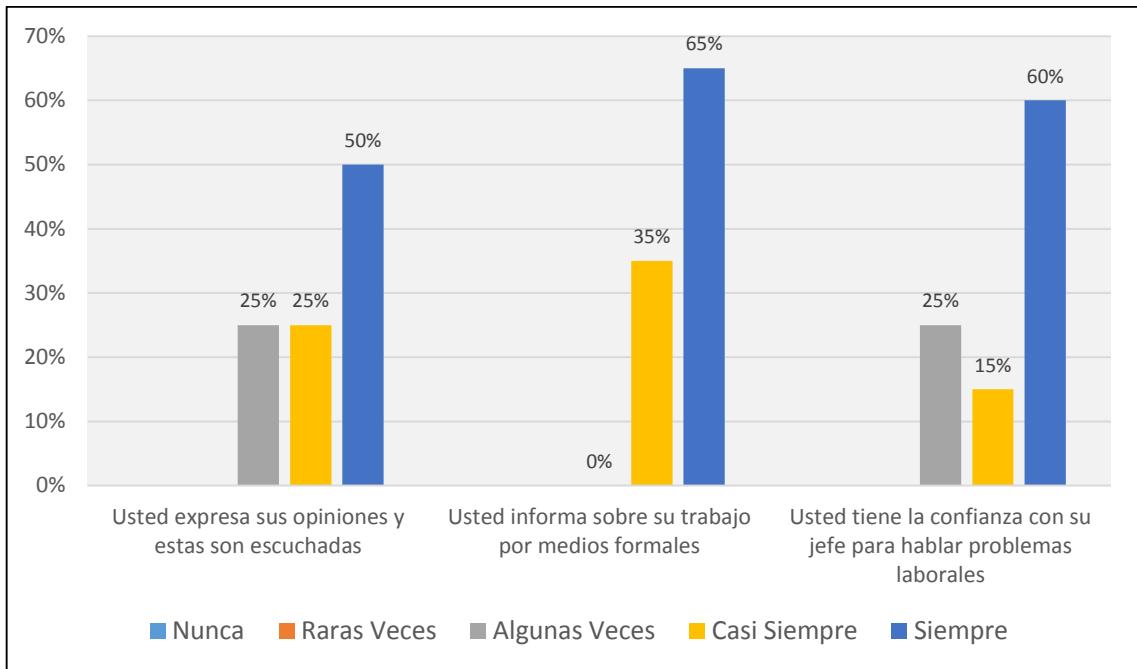
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 14. La Comunicación Horizontal (en la misma área y con otras áreas) en el Nivel Operativo de la ANN.



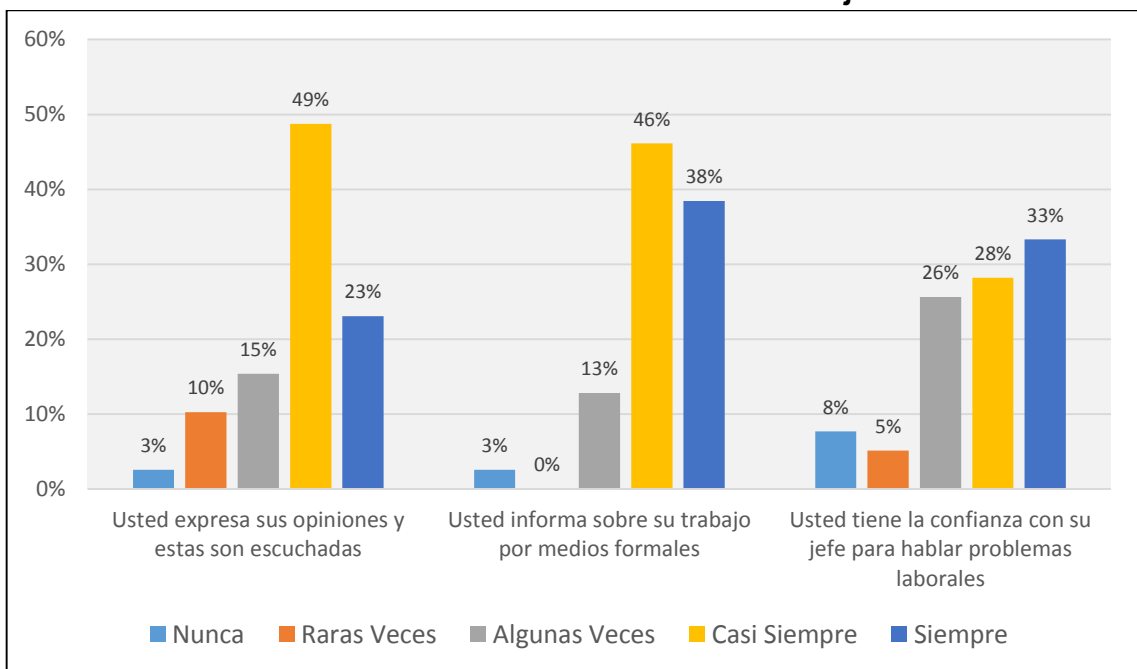
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 15. La Comunicación Ascendente en el Nivel Directivo de la ANN.



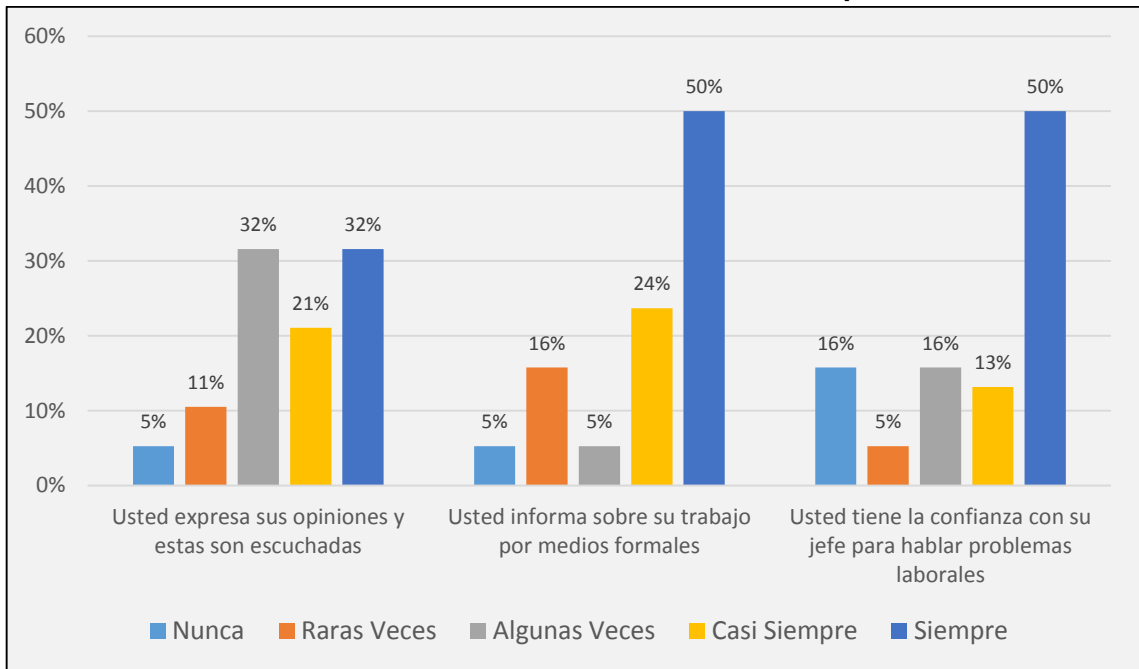
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 16. La Comunicación Ascendente en el nivel Ejecutivo de la ANN.



Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 17. La Comunicación Ascendente en el nivel Operativo de la ANN.



Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Anexo 3. Tabulación cualitativa de pregunta abierta: sugerencias o acciones de mejora para la comunicación interna.

Sugerencia o acciones de mejora de la comunicación interna en la institución general.		
Nivel Directivo	Nivel Ejecutivo	Nivel Operativo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se lograría un mejor trabajo y eficiencia cuando hay cooperación de otras áreas cuando se solicita la información. ✓ Sistematizar reuniones formales de trabajo. ✓ Realizar reuniones frecuentes para saber cómo van marchando las cosas. Tener un buen clima laboral. ✓ A nivel institucional, es necesario algunas veces que se oriente de forma clara las tareas a realizarse, dado que la información llega de forma fuera de tiempo o incompleta. ✓ El quehacer legislativo debe ser transmitido a todo nivel del personal. Que el empleado más sencillo conozca 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es importante aplicarlas evaluaciones a los trabajadores. ✓ Fortalecer el trabajo en equipo y mantener un interés permanente en las capacitaciones de los cuadros. ✓ Mayor comunicación y más confianza. ✓ Realizar evaluaciones para conocer aciertos y debilidades para emprender acciones correctivas en pro de mejorar los niveles de comunicación. Así mismo emprender intercambio de experiencias que retroalimenten de forma sistemática las actividades que desarrolla la oficina y /o la división. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se hagan más reuniones jefes subordinados. ✓ Reuniones de forma semanal para evaluar resultados anteriores y nuevas metas para la semana. ✓ Que seamos escuchados y que las opiniones sean escuchadas y que los jefes sean más abiertos. ✓ No tenemos comunicación con el jefe por sus actitudes de prepotencia. ✓ En el área el jefe es el que tiene que prestarse y escuchar a los demás porque sin comunicación no se trabaja bien.

<p>los beneficios de las leyes y decretos para el pueblo mismo a veces.</p> <p>✓ Que autoricen cursos de trabajo en equipo para el área, los he solicitado y nunca los autorizan.</p> <p>✓ Mayor divulgación interna en todas las direcciones, departamentos y unidades de la institución del quehacer del parlamento.</p> <p>✓ El correo institucional ann@asamblea.gob.ni es una de las herramientas de comunicación institución-trabajador sin embargo, se reciben tantos mensajes innecesarios que a veces los importantes pasan desapercibidos.</p> <p>✓ Las áreas o departamentos de la AN deben mantener actualizado su espacio virtual que se expone en la web AN - Informática debe actualizar los correos</p>	<p>✓ Unificar métodos y procesos de trabajo con el fin de descartar lo de "cada jefe tiene su estilo".</p> <p>✓ Se recomienda que se exhorte a la División de Recursos Humanos a mejorar su comunicación en asuntos laborales.</p> <p>✓ Promover el feedback entre jefes y subordinados a fin de mejorar los resultados del trabajo realizado a nivel individual como de equipo y como institución y por ende un buen servicio a la ciudadanía.</p> <p>✓ Reuniones de integración.</p> <p>✓ Que la información fluya con suficiente antelación porque muchas veces bajan la información a última hora.</p> <p>✓ Referente al área considero necesario realizar seminarios que permitan</p>	<p>✓ Que se promueva la comunicación en el área de imprenta.</p> <p>✓ Que sean más accesibles y aprendan a escuchar al trabajador.</p> <p>✓ Escuchar al subordinado para tener más confianza con el jefe.</p> <p>✓ Que hayan reuniones periódicamente para exponer problemas del área y tratar de resolver de la mejor manera posible.</p> <p>✓ Para mejorar a comunicación en el área, sería hacer reuniones mensualmente, así exponer nuestras inquietudes y problemas para tener una mejor comunicación entre subordinado y jefe.</p> <p>✓ Hacer reuniones y tomar en cuenta la opinión de cada trabajador.</p>
---	--	--

<p>de los miembros AN; algunos no reciben correo global.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Considero importante la comunicación a través del correo institucional, quizás deba regularse su uso para un mejor aprovechamiento del recurso. ✓ Reducir el uso de papel y más uso de medios electrónico, valorar el uso de herramientas informáticas de comunicación interna (chat interno, ejemplo: LAN Messenger), trabajo colaborativo simultaneo en documentos en línea, Unificar información dispersa que producen otras áreas. ✓ Debe haber un mejor uso de los canales de comunicación como el correo electrónico, la página web no es tan atractiva, la información está dispersa, hay que tratar de mejorar y que sea más interactiva, las redes sociales internas 	<p>desarrollar la comunicación entre jefes y subordinados (relaciones humanas, trabajo en equipo).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer mecanismos que permitan que los colaboradores se expresan ya sea de forma individual, puesto que en colectivo se abstienen, esto impide que se conozca claramente las debilidades que pueden existir. ✓ Aplicar reuniones. ✓ Que las decisiones de orden administrativas sean claras, adecuadas y notificadas claramente de forma oportuna ya que retienen información lo que conlleva a especulaciones y chismes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La comunicación es lo primordial en nuestro trabajo. ✓ Más comunicación de los jefes a los subordinados - La comunicación debe ser instantánea en cada área de trabajo y cuando sea de la misma labor de la institución. ✓ Es necesario tomar en cuenta los problemas de índole laboral o administrativo para que no trascienda en el tiempo, buscar una solución. ✓ La comunicación es lo primordial en nuestro trabajo y es lo que nos falta. ✓ Esto es un asunto que sucede en mi área específicamente y mi jefa nunca se comunica con el personal para preguntar el proceso del trabajo. ✓ Que haya trato igual para todos los que trabajamos en la asamblea nacional sin
--	--	--

<p>son una buena herramienta que se debe usar para compartir conocimiento.</p>		<p>ver qué área sea o que puesto tenga, es importante que seamos tratados por igual para que haya una mejor comunicación entre nosotros.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Que no haya indiferencia entre los trabajadores para una mejor coordinación.✓ Me gustaría que como trabajadores de la Asamblea Nacional ya no haya indiferencia entre nosotros, que haya más unidad, que nos traten por igual.✓ Que nos unamos para que unidos se nos escuche como trabajadores de la asamblea nacional y se nos respete como tal.
--	--	---