





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**

**“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL  
PERIODISTA”**

**LUIS EDUARDO IXMATUL TELLO**

**Previo a optar el grado de Magister Artium en  
Comunicación Organizacional**

**Guatemala, octubre de 2017**

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades centrales

Rector Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo  
Secretario General Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
**Director**

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo  
**Representantes docentes**

Publicista Anaité Machuca  
Periodista Mario Barrientos  
**Representantes estudiantiles**

Lic. Jhonny Michael Gonzáles Batres  
**Representante de egresados**

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos  
**Secretaria**

### Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
**Director**

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
**Secretario**

### Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Mtro. César Augusto Urizar Méndez



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 23 de octubre de 2017  
**Orden de impresión**  
No.17-2017 GAMP/Machq

Estudiante  
**Luis Eduardo Ixmatul Tello**  
Registro Académico No. 9118822

Estimado Estudiante Ixmatul:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERIODISTA”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un CD en formato PDF sean entregados en el Departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
MSc, Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC  
  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
DIRECCION

  
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado  
  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
DIRECCION DE POSTGRADO

c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”  
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Para efectos legales, únicamente el autor, es el responsable del contenido de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Jesús, mi Dios, Señor y Salvador

A mis padres,

Luis Ixmatul Aguilar (Qepd) y Otilia Tello Pivaral (Qepd), quienes lucharon para que se hiciera realidad este sueño.

A mi esposa, María Cristina Guevara Monzón, por su amor e incondicional apoyo.

A mis hijos, María Eunice, Saraí Cristina y Luis David, por ser mi más valioso tesoro y porque este triunfo signifique una meta a seguir por ellos.

A mis hermanos, Imelda (Qepd), Yolanda, Alfredo, Raúl y Zoila, con cariño.

A mis sobrinos y demás bella familia, por su amor y respeto.

A una gran profesional M.A., Aracelly Mérida, porque sin su valioso respaldo, no hubiera podido alcanzar este éxito.

A mis amigos, especialmente al Licenciado Estuardo Pinto, por estar siempre ahí en las buenas y en las malas.

Al Seminario Teológico Centroamericano (SETECA) por ser mi cuna del saber.

Al Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) por permitirme ser parte de esa valiosa familia.

Al Ministerio Público (MP), donde he aprendido el valor de la justicia.

A todos mis hermanos en Cristo.

Y a usted, respetuosamente.

**“Es necesario que Él crezca, y que yo mengüe”**

Juan 3:30





## **Contenido**

<b>Capítulo 1: Diagnóstico situacional .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Ubicación geográfica .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Naturaleza de la dependencia.....</b>	<b>1</b>
1.2.1. Misión: .....	2
1.2.2. Visión: .....	2
<b>1.3. Principios .....</b>	<b>2</b>
1.3.1. Integralidad.....	2
<b>1.4. Descripción de actividades.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Actores Internos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Actores Externos. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Imagen 1. Organigrama del Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) .....</b>	<b>6</b>
<b>1.8. Perfil de los trabajadores.....</b>	<b>6</b>
<b>1.9. Directivos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.10. Profesionales .....</b>	<b>8</b>
<b>1.11. Técnicos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.12. Personal.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Comunicación .....</b>	<b>14</b>

<b>2.2 Comunicación interna</b> .....	16
<b>2.2.1 Tipos de comunicación</b> .....	17
<b>2.3 Teoría de la comunicación organizacional</b> .....	21
<b>2.4 Funciones de la comunicación organizacional</b> .....	23
<b>2.5 Plan de comunicación estratégica</b> .....	24
<b>Capítulo 3: Metodología Aplicada</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1. Planteamiento del problema</b> .....	26
<b>3.2. Justificación de la investigación</b> .....	27
<b>3.3. Objetivos</b> .....	29
General .....	29
Específicos .....	29
<b>3.4. Técnicas</b> .....	30
<b>Capítulo 4: Diagnóstico Comunicacional</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1. Análisis de la Comunicación Interna</b> .....	34
<b>4.2. Comunicación en Crisis</b> .....	42
<b>4.3 Análisis de comunicación externa</b> .....	42
<b>4.4 Metodología de Comunicación Externa</b> .....	44
<b>4.5. Usuarios</b> .....	44
<b>4.6. Método de selección de muestra</b> .....	45

4.7. Instituciones .....	46
4.8. Análisis de identidad corporativa .....	47
4.9. Análisis de la imagen corporativa .....	48
4.10. Funciones. ....	50
4.11. Cultura Corporativa.....	50
4.12. FODA.....	56
4.13. Factores influyentes.....	62
4.14. Árbol de Problemas.....	65
4.15. Determinación de prioridades .....	67
4.16. Propuesta de soluciones .....	68
4.17. Posibles soluciones.....	69
<b>Capítulo 5: Estrategia de Comunicación Organizacional .....</b>	<b>70</b>
5.1 Justificación.....	70
5.2 Objetivos de la estrategia de comunicación .....	71
5.2.1 General .....	71
5.2.2 Específicos a Nivel Interno .....	71
5.2.2.1. Específicos a nivel Externo .....	72
5.3. Público objetivo .....	72
5.4 Propuesta (Comunicación Externa).....	72

5.5 Los productos .....	79
5.6 Validación de los productos .....	85
5.7 Cronograma de la implementación de la propuesta .....	86
5.8 Monitoreo y evaluación.....	87
5.9 Implementación.....	89
5.10 Resultados .....	89
5.11 Aprobación de la organización.....	91
<b>Capítulo 6: Resultados futuros .....</b>	<b>92</b>
6.1. Recomendaciones.....	93
6.2. Conclusiones .....	96
6.3. Referencias.....	97
6.4. E-grafías .....	98
6.5. Anexos.....	101
6.6. Proyecto para la Oficina de Comunicación Social del Instituto de Previsión Social del Periodista (OCSIPSP) .....	106
6.7. Mejoramiento de la comunicación alternativa .....	111

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo resaltar la importancia que la comunicación interna y externa significa en estos tiempos no solo en las empresas sino también en las instituciones públicas. Este ejercicio lleva consigo la motivación para que el Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) utilice la comunicación en sus múltiples dimensiones (informática y telecomunicaciones) como una herramienta vital para replantear su trabajo y sus relaciones personales a lo interno y externo de la institución.

A través de los distintos mecanismos científicos para recopilar información de forma cualitativa y cuantitativa en la institución se aplicó la herramienta conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y, además, se obtuvieron resultados por medio de entrevistas y encuestas que rindieron información sobre la comunicación interna y externa.

El trabajo fue creciendo tras obtener información a través de entrevistas con los Directivos del IPSP, quienes emitieron sus opiniones en torno a la comunicación institucional, así como también fueron objeto de estudio los afiliados y los empleados de la entidad con el fin. Los resultados de las encuestas más el cruce de información arrojaron conclusiones relevantes.

Los resultados obtenidos en esta investigación fijaron la ruta a seguir para establecer las estrategias de comunicación interna y externa con el objetivo final de: 1) Aplicar nuevas herramientas de comunicación y fortalecer los mecanismos ya existentes, 2) Dar espacio a las inquietudes de los afiliados y personal de la institución para que se involucren y hagan suyas las políticas de comunicación. Y, 3) Mejorar la comunicación vertical pero también la horizontal en la institución.

## **Introducción**

El Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) es una entidad que fue creada para proteger a los periodistas del país, tiene su sede en la ciudad de Guatemala y se integra con los afiliados al régimen. Sus principales órganos son: La Asamblea General y el Consejo Directivo.

Según esta ley el Fondo de Previsión Social del Periodista, mismo que sirve para el otorgamiento de una gama de prestaciones entre las que destaca la jubilación, se sostiene con las contribuciones de los afiliados, los ingresos provenientes del Timbre de Prensa, las contribuciones especiales, las donaciones, bienes que adquiera por cualquier título, y el producto o beneficio de las actividades que realice la entidad.

Esta institución que cuenta con más de 400 afiliados en la actualidad también tiene una veintena de empleados administrativos cuya cabeza principal es el Gerente General. A este, según su normativa, le compete cumplir con las disposiciones emanadas de los órganos directivos. Él es el Jefe del Personal y tiene en sus manos la dirección de las actividades técnico administrativas y financieras.

Las múltiples actividades del IPSP, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, dieron pie para la recolección de información veraz cuyo diagnóstico coadyuvará para aplicar, como requisito fundamental, en el cierre de la maestría en comunicación organizacional.

Esta investigación ayudó a lograr una mejor apreciación de las interioridades en materia de comunicación de dicha institución, en donde diariamente se toman decisiones, por lo que no dudamos que los conocimientos aquí adquiridos, tras ser evaluados, podrán servir para hacer eficiente la dirección institucional.

Tomando en cuenta que la comunicación es la razón de ser de este diagnóstico interno es importante destacar lo que dice Mascaray (2003: p 47) en cuanto a que “La Comunicación es un elemento

decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales: Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”.

El presente diagnóstico tuvo pues como meta fundamental conocer y apreciar el funcionamiento del IPSP como una entidad que se proyecta a un grupo muy particular, los periodistas, por lo que este estudio fijó parámetros e iniciativas para lograr mejoras en sus actividades.

# Capítulo 1

## Diagnóstico situacional

### 1.1.Ubicación geográfica

La sede del IPSP se ubica en la 11 Calle 11-46 de la zona 1. El edificio de dicha entidad está situado en el Centro Histórico a escasas cuerdas del Templo Católico de Santo Domingo y las arterias aledañas son frecuentadas por fieles, especialmente en los días de festividades religiosas. Por el lugar también circulan diariamente centenares de automovilistas, estudiantes y trabajadores.

**1.1.2 Horario de atención:** de 08 a 17 horas de lunes a viernes y los sábados de 08:00 a 12:00 del mediodía.

### 1.2 Naturaleza de la dependencia

El IPSP es una institución que nació a la luz pública hace 26 años en el Congreso de la República y su soporte legal es el Decreto 56-90, mismo que le atribuye la protección de los periodistas afiliados, así como de proveer una serie de prestaciones sociales, entre estas la jubilación.

La entidad se sostiene con las contribuciones de los agremiados, así como de los ingresos provenientes del Timbre de Prensa cuya retención la tienen los distintos medios de comunicación social del país y entidades publicitarias. El aporte deben entregarlo al IPSP al final de cada mes. La institución también subsiste de contribuciones especiales, donaciones e inversiones.



Aunque hay muchos afiliados que radican en el interior de la república el IPSP solamente tiene una sede que funciona en la capital.

Para que un periodista pueda llegar a ser afiliado tiene que llenar una serie de requisitos, entre estos que tenga como mínimo cinco años de periodismo activo, los cuales deben ser probados con cartas de respaldo de la empresa periodística donde se desempeña. Posterior a llenar los requisitos el aspirante debe hacer llegar la documentación con la información requerida, signada por un notario, a la sede del IPSP en donde una Comisión que se encarga de revisar la papelería, independientemente si da su aval o no, traslada el expediente al Consejo Directivo, el que tras discutir el caso en mención resolverá de manera colegiada la admisión o no.

#### **1.2.1. Misión:**

“Garantizar el soporte integral de los afiliados en la consecución de los recursos que coadyuven a su sobrevivencia a fin de que estos tengan una mejor calidad de vida”.

#### **1.2.2. Visión:**

“Ser una institución eficiente, eficaz y de servicio, que con apego a lo normado en su Ley cumpla con su tarea de previsión social para todos los afiliados”.

**1.3. Principios.** El Instituto de Previsión Social del Periodista está fundamentado en los principios siguientes:

**1.3.1. Integralidad.** Se da una cobertura de salud, económica y de mejoramiento en la calidad de vida de todos los afiliados. Para tal efecto, cada afiliado debe mantener su contribución al día a fin de obtener las prestaciones que le correspondan.

**1.3.2 Universalidad.** Esta es la garantía de la protección de todos los afiliados sin discriminación. En materia de Salud y otras prestaciones se le proporcionan progresivamente conforme lo estipulado en la normativa.

**1.3.3. Obligatoriedad.** Todos los afiliados tienen derecho a todas las prestaciones establecidas en la normativa del IPSP.

**1.3.4. Solidaridad.** Se brinda toda la ayuda que sea necesaria a los afiliados en cualquier parte del país. Los recursos provenientes de la recaudación del Timbre de Prensa son el soporte de prestaciones de los agremiados.

**1.3.5. Unidad.** La articulación de todas las políticas, procedimientos y prestaciones tienen como objetivo alcanzar la protección de los agremiados.

**1.3.6. Eficiencia.** Se aprovechan al máximo todos los recursos disponibles para la prestación de los servicios. Se protegen y optimizan los mismos para no poner en riesgo la protección social.

**1.3.7. Calidad.** Se aplican de manera profesional mecanismos de control de servicios para garantizar a los afiliados una buena calidad en la atención y las respectivas prestaciones.

**1.4. Descripción de actividades.** Las principales actividades del IPSP se centralizan en la proporción de servicios a los afiliados, entre estos destacan:

- La jubilación. La misma es adquirida cuando los periodistas agremiados que demuestren haber ejercido por lo menos 20 años de actividad reporteril, así como haber aportado su cuota a la institución, mes a mes, durante un mínimo de 10 años.

- Auxilio por Cesantía. Cuando algún afiliado es despedido del medio para el cual laboraba, la institución le proporcionará hasta dos salarios.

- Pensión por invalidez. El afiliado discapacitado puede ser beneficiado con un ingreso mensual.
- Auxilio por fallecimiento. Ante el deceso de los padres, esposa o hijos del afiliado, este recibe un seguro económico.
- Salud. El IPSP cuenta con una clínica de atención médica para los afiliados, la cual es atendida por dos doctores, uno en la mañana y el otro por la tarde.
- Medicamentos. Los afiliados con cinco años de pertenecer a la entidad cuentan con un presupuesto mensual para la obtención de medicamentos y también con uno anual, en caso de accidente o para alguna intervención quirúrgica.

### **1.5. Actores Internos**

- La Asamblea General. Todos los afiliados conforman la cabeza principal de la institución. La misma tiene la facultad, según lo especifica su normativa, de aprobar o improbar cualquier circunstancia que sea sometida a discusión. Son la palabra final en materia de decisión institucional.
- El Consejo Directivo. Este está integrado por siete directivos cuyas decisiones son colegiadas. Ellos son el segundo factor de importancia, que se encarga de velar por la implementación de políticas que beneficien a la institución de manera integral.
- El Gerente General. Este profesional, se encarga de ser el enlace entre los directivos y los empleados de la institución. El mismo elabora las estrategias para la conducción de la entidad y recaudación del timbre de prensa.
- Los asesores. La institución cuenta con tres asesores que se encargan de los asuntos jurídicos, financieros y de salud.

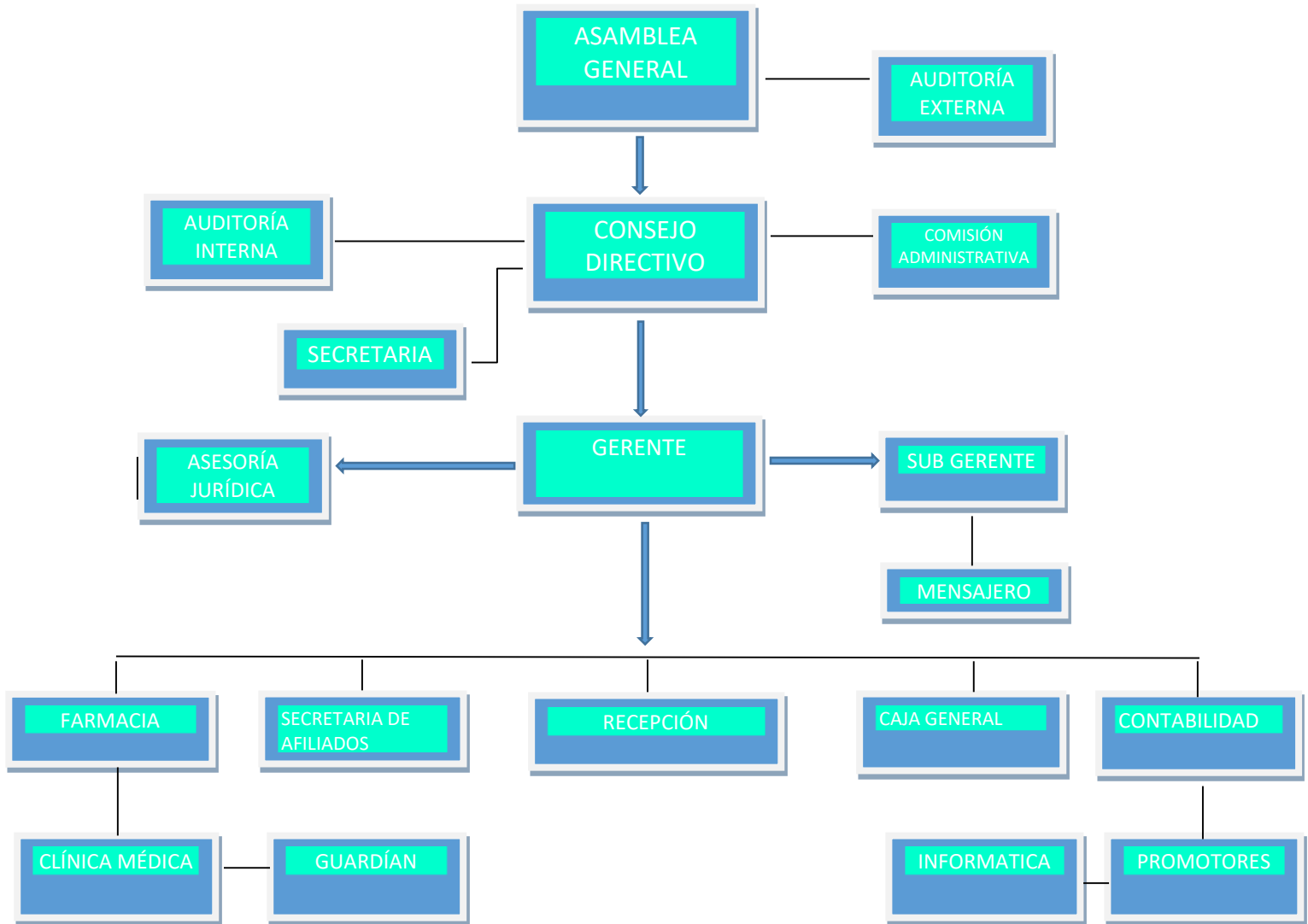
El IPSP también tiene una serie de empleados, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- Subgerente
- Secretaria del Consejo Directivo
- Asesores del Timbre de Prensa
- Encargada de farmacia
- Secretaria de afiliados
- Cajera
- Recepcionista
- Contadora General
- Auxiliares de contabilidad
- Encargado de Informática
- Mensajero
- Guardián

**1.6. Actores Externos.** Los actores externos en el IPSP son todas aquellas empresas que mantienen un grado de relación en materia de asuntos financieros y de otra índole, entre estos destacan:

- Los medios de comunicación
- Empresas publicitarias
- Bancos
- Empresas de servicios
- Gremiales periodísticas
- Periodistas no afiliados
- SAT (Superintendencia de Administración Tributaria)
- CGC (Contraloría General de Cuentas)
- Entidades de beneficencia

### 1.7. Imagen 1. Organigrama del Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP)



**Fuente:** INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERIODISTA  
Julio 2017.

### 1.8. Perfil de los trabajadores

El Reglamento de la Ley del Instituto de Previsión Social del Periodista, en su capítulo I, establece la organización, integración y administración de la institución situando a la

Asamblea General como el órgano superior, la cual es integrada por todos los periodistas afiliados.

Le siguen el Consejo Directivo, que es el órgano ejecutor del IPSP, y el Consejo Consultivo, este último se encuentra inactivo. También tiene participación relevante la Comisión Administrativa, conformada por directivos y el Gerente General. Debido a que estos órganos no son contemplados como trabajadores de la entidad, se hace necesario comprender su labor porque ellos son la representación máxima de la institución.

Por la importancia de actividades los puestos laborales en el IPSP son clasificados partiendo de la normativa legal e interna laboral, quedando de la siguiente manera:

**1.8.1. Directivos:** Sus funciones, como ya se mencionó con anterioridad, son los encargados de ejecutar las Resoluciones y Acuerdos aprobados como ente colegiado y también de ejecutar las decisiones tomadas por la Asamblea General.

**1.8.2. Ejecutivos:** Las funciones, especialmente del Gerente General, también se encuentran plasmadas en la Ley del IPSP, quien es considerado como un funcionario ejecutivo que le corresponde cumplir con las disposiciones emanadas de los órganos directivos.

**1.8.3. Operativos:** Las funciones de estos son especializadas en las materias de importancia dentro de la institución que coadyuvan a la consecución de las metas y objetivos de la institución.

El perfil de los empleados del IPSP se delimita de acuerdo a su actividad profesional, capacidades, valores e identificación con la institución.

## **1.9. Directivos**

### **1.9.1. Gerente General**

El Gerente General, tal como lo establece la Ley del IPSP en el artículo 29, es considerado un funcionario ejecutivo del Instituto, y como tal le corresponde cumplir las disposiciones emanadas de los directivos. Su función también es la de Jefe de Personal con la responsabilidad de dirigir las actividades técnicas, administrativas y financieras de la institución. Él también debe responder del correcto y eficaz funcionamiento del Instituto.

### **1.10. Profesionales**

- Sub-Gerente

Este es considerado el brazo derecho del Gerente General, quien, dentro de sus funciones tiene la responsabilidad de actuar como el Jefe de Recursos Humanos y de apoyar en la toma de decisiones con el personal, se encarga de la ejecución de acciones meramente administrativas.

- Auditor Externo

Tal como lo establece la normativa institucional en su artículo 33, este es el encargado de velar por la buena marcha del Instituto y sus responsabilidades giran en torno a los arqueos de la Caja General, Caja Chica, del Timbre de Prensa, de las conciliaciones bancarias y de verificar la legalidad de los comprobantes de gastos. También sobre la interpretación de los Estados Financieros, de los activos fijos, de la comprobación de las inversiones, entre otros.

- Auditor Interno

Las actividades de este profesional también se encuentran plasmadas en el artículo 35 de la normativa institucional. Sus atribuciones giran en torno a ejercer control de los gastos e inversiones y someter a consideración del Consejo Directivo los sistemas y medidas de control que son necesarios.

Cuidar que en el otorgamiento de las prestaciones se cumplan todos los requisitos establecidos.

Él es el responsable de dictaminar sobre los estados financieros, así como de la realización de auditorías periódicas entre otros.

- Asesor Jurídico

Este es el encargado de representar jurídicamente a la institución y tiene como responsabilidad principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en el IPSP. Defiende los intereses de la entidad en todo tipo de procedimientos judiciales, resuelve problemas legales que enfrenta la institución y emite dictámenes jurídicos cuando el Consejo Directivo los demanda.

- Asesor Médico

Aunque su principal trabajo gira en torno a la atención médica de los afiliados, este asesor también contribuye con sus apreciaciones a fin de lograr la consecución de medicamentos de calidad y de precios accesibles para los pacientes. Ayuda al Consejo Directivo a lograr el alcance de salud por medio de la medicina preventiva y emite dictámenes.

### **1.11. Técnicos**

- Operador de Informática

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la base de datos del IPSP.

- Operador de Informática I

Su trabajo profesional que consiste en alimentar la página web de la institución.

- Operador de informática II



Su trabajo consiste en la recopilación de material gráfico y audiovisual en los días programados para Asamblea General y otras actividades institucionales.

## **1.12. Personal**

- **Secretaría del Consejo Directivo**

Su trabajo consiste en la asistencia para con los siete integrantes del Consejo Directivo. Trabajo de Oficina relacionado con la realización de las actas emanadas del Consejo, cartas, revisión del Correo Institucional entre otros. Su actividad también incluye la discrecionalidad total por los asuntos internos que ahí se manejan.

- **Contadora General**

Su trabajo está relacionado con el orden y control contable de la empresa, elaboración de planillas y balances financieros. Asesora en materia de inversión bancaria. Guía las normas de información financiera, supervisa los procesos de generación de reportes e instala procedimientos de control interno.

- **Promotores del Timbre de Prensa**

Los asesores de este departamento se encargan del control y corroboración del Timbre de Prensa. Para llevar a cabo su trabajo deben aplicar de la mejor manera los artículos de la Ley del IPSP en cuanto al cobro del Timbre de Prensa. Deben informar sobre la cartera que manejan, sobre los nuevos clientes y las empresas que se encuentran morosas.

- **Recepcionista**

Trabajo de oficina relacionado con la asistencia a los afiliados del IPSP y clientes de la institución, entre otros. Su actividad también incluye la discrecionalidad y colabora en la aceptación de pagos. Debe mantener buena presentación y una buena actitud con el público que frecuenta la institución.

- Caja General

Su trabajo en la oficina consiste en la recepción y emisión de pagos. Se encarga de los afiliados sobre el récord de sus pagos o bien de recordarles si se encuentran morosos. Debe tener control sobre la alimentación del sistema en donde se guarda la información de los agremiados.

- Secretaria de Afiliados

Su trabajo está relacionado con el control de todos los afiliados activos e inactivos, sus informes son determinantes para establecer si los agremiados pueden optar o no a determinados servicios y de dar la orden de inactividad cuando hay morosidad. Debe mantener total reserva sobre la situación de los afiliados. También debe adoptar buenas relaciones interpersonales.

- Encargada de farmacia

Su actividad laboral está supeditada al control de los medicamentos e inventario de los mismos. Es la encargada de mantener buena información sobre los costos accesibles de las farmacéuticas que surten a la institución. Debe informar a sus superiores sobre la existencia de medicamentos que ahí se resguardan y si es necesario tener más abastecimiento. También se encarga de administrar los suministros donados.

- Enfermera

Su trabajo está relacionado con el apoyo que debe brindar a los médicos de las distintas jornadas. También debe asistir a los afiliados que acuden a la clínica a su consulta ordinaria tomándole los signos vitales, presión y otras actividades relacionadas a su trabajo. Debe mantener cordialidad y ser paciente con los afiliados.

- Mensajero

Su trabajo consiste en trasladar las resoluciones y correspondencia emanada del Consejo Directivo o Gerencia General. También sirve de apoyo a Caja General. Cuando traslada la

correspondencia a los afiliados debe llevar una bitácora de actividades y tener cuidado de llevar los documentos a su destino y que las copias de los mismos sean firmadas de recibido.

- Guardián

Su trabajo tiene que ver con una estricta vigilancia del recinto y de apoyo a las autoridades para cuando requieran del servicio interno. Su trabajo incluye total reserva de los bienes de la institución entre otros.

## Capítulo 2

### Fundamentos Epistemológicos

La comunicación interna es una parte fundamental para alcanzar el éxito empresarial y esta, según Mascaray (2003) “Se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos”.

Cuando las circunstancias negativas están afectando el sistema laboral de las empresas o instituciones, esto podría obedecer a la falta de políticas de comunicación y/o a la falta de una correcta aplicación de los métodos informativos internos.

La comunicación interna es estratégica y clave porque a través del buen empleo de la información se puede orientar de mejor manera a los empleados a fin de que estos puedan alcanzar los objetivos empresariales y, además, que adopten los valores institucionales tales como la fidelidad y sentido de identidad.

El IPSP es una entidad que utiliza la comunicación interna para proyectarse principalmente a sus afiliados y también a los empleados, trasladándole a los primeros la dinámica de las prestaciones sociales normadas y a los segundos, la pauta correcta que debe seguirse para servir a los agremiados y público en general.

Se percibe entonces que la comunicación llegó a ser de vital importancia en la institución al punto de convertirse en una herramienta estratégica que los órganos directivos procuran afianzar para lograr mayor impacto con los afiliados y sus empleados, así también para proyectar credibilidad mostrando una imagen positiva a nivel externo.

Una conceptualización teórica de varios autores, la cual fue aplicada y citada en la presente investigación permite a través de varias definiciones, percibir sobre el significado de la comunicación, intracomunicación y otros temas que dan soporte con temas relevantes.

## **2.1. Comunicación**

Según la definición Mascaray (2003) La comunicación es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.

Para Robbins, S. (2006) La comunicación es el proceso que consiste en transmitir y recibir tanto información como retroalimentación de otra(s) persona(s). Para que dos o más personas involucradas en el proceso de comunicación logren comprenderse entre sí, entendiendo desde un mismo punto de vista un mensaje (información), es necesario que adopten una actitud de escucha, atenta, receptiva, abierta y, en lo posible, libre de prejuicios.

Cf. Koontz. (1998) expresa que la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

En el IPSP la comunicación es una actividad de mucha importancia porque la institución está imbuida diariamente en la toma de decisiones, primordialmente de los órganos directores, quienes con sus resoluciones buscan llevar satisfactores a los agremiados y la dirección eficaz de los empleados.

Mascaray (2003) plantea que la comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno.

Por su parte Cicero, S. (2007), toma en cuenta otros elementos que componen el proceso de comunicación y que son relevantes.

**2.1.1 Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

**2.1.2 Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

**2.1.3 Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

**2.1.4 Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.

**2.1.5 Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Dos circunstancias negativas que interfieren de manera negativa en la comunicación son el *ruido* y la *redundancia*, estos fenómenos según Cicero, S. (2007), suponen una perturbación en el proceso de comunicación.

Este denomina *ruido* a todo obstáculo que dificulta la comunicación, de tal modo que suponga una pérdida de contenido del mensaje.

La *redundancia*, a su criterio, es la aparición en el proceso de comunicación de elementos que no aportan información nueva al mensaje.

Todos los elementos de la comunicación son fundamentales para lograr los objetivos empresariales, por lo que es necesario manifestar que cualquier obstáculo en estas fases hace

imposible la transmisión del mensaje, que a su vez podría incidir en una errónea recepción de quien lo recibe.

Entonces, es determinante que todas las fases de la comunicación sean cumplidas a cabalidad dentro de la institución a fin de que las disposiciones que emanan de las autoridades sean acatadas de manera eficiente por los empleados, lo que repercutirá en una mejor atención de los afiliados.

## **2.2 Comunicación interna**

Muñiz. R. (2017) refiere que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Al hacer referencia a la comunicación como una necesidad imperiosa entre los seres humanos, comunicar que proviene del verbo latino “comunicare”, expresa la voluntad, el deseo, el afán y la necesidad de compartir un hilo común en nuestros pensamientos y en las actividades diarias, señala Frutos J. (2017).

Por su parte Aguilar J. (2010), manifiesta que la comunicación interna incide en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización.

Toledano (2017), al hacer referencia sobre la comunicación, señala que en las empresas existe la comunicación formal e informal, siendo la formal la que es establecida por la propia empresa, estructurada en función del tipo de organización y sus metas.

Añade que esta se rige bajo reglas establecidas previamente por la organización y tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma. Este clasifica la comunicación en: descendente, -de la dirección o gerencia hacia el personal; ascendente, -

del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa; horizontal, -entre el personal de igual jerarquía y diagonal, entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan.

Es entonces, cuando la comunicación se torna fluida y efectiva, y hace que se puedan esperar cambios en el comportamiento y rendimiento del personal, porque llegan a entender de mejor manera su labor y adoptan un compromiso de identidad para servir y mostrar lealtad.

### **2.2.1 Tipos de comunicación**

Garduño J. (2012) clasifica la comunicación de la siguiente manera: verbal: oral y escrita, o sea que esta puede realizarse de dos formas: oral, a través de signos orales y palabras habladas; o escrita, por medio de la representación gráfica de signos.

Pero también añade la comunicación no verbal, misma que según expresa, se realiza a través de multitud de signos de gran variedad, como, por ejemplo, las imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos y movimientos corporales.

Para Robbins, S. (2006) existen unos diez tipos de comunicación humana, y hace referencia a las siguientes; sonora, que abarca todas las formas para transmitir información, tales como el sonido, el habla, silbidos y chasquidos; la comunicación oral, que se basa en la emisión de ruidos –palabras, morfemas, sílabas. Y la escrita, que utiliza el lenguaje gráfico mediante la escritura para expresar conceptos o ideas.

La comunicación verbal, que utiliza la palabra para transmitir un mensaje; la no verbal, que se utiliza sin la necesidad de utilizar palabras o escribirlas. Digital, que se vale de los medios tecnológicos como herramienta. La idiomática, que representa gráficamente una lengua o idioma.



La ideográfica, que pertenece a la comunicación escrita; la sígnica, que es uno de los subtipos de la comunicación escrita y la genérica, la cual se basa en el uso de cualquier otro medio para la transmisión de mensajes o información.

- Comunicación oral

Sin duda la comunicación oral es la más utilizada para la transmisión de los mensajes, tiene muchas ventajas, entre las que prevalecen la inmediatez y la retroalimentación para obtener respuestas rápidas de las personas. La misma puede ser complementada mediante el lenguaje corporal y otros.

Cuando no hay una buena comunicación oral, falla el mensaje, porque para muchos puede resultar ambiguo. En las instituciones el mensaje debe ser claro, preciso y conciso para que pueda ser entendido y haya una buena recepción por parte de los receptores.

- Comunicación escrita

Este tipo de comunicación tiene muchas ventajas para lograr transmitir un mensaje efectivo y se puede lograr una mejor interacción entre el emisor y el receptor. Hay distintos tipos de comunicación escrita que pueden utilizarse en la institución, entre los cuales podemos citar: los informes, las cartas, memorándums, circulares, memorias, actas, contratos, reglamentos, entre otros.

En la actualidad, cuando la comunicación escrita se ha vuelto masiva gracias a la tecnología de punta en el país, se pueden utilizar de manera efectiva los correos electrónicos, los servicios de mensajería que ofrecen las redes sociales, entre muchos otros.

Como cualquier sistema, los mensajes, sean estos convencionales o modernos, siempre habrá desventajas toda vez que no sean bien recibidos por los receptores que pudieran resistirse al cambio, o bien que los mismos lleguen a ser del total desinterés de los destinatarios

- Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación sigue siendo uno de los más utilizados por las personas, ya que se puede realizar intencionalmente o inintencionadamente. El ser humano envía constantemente mensajes con su cuerpo, a través de los gestos o posturas corporales que le dará mayor sentido a las palabras.

Existen dos formas de comunicación, la Directa e Indirecta, las cuales le suman un valor agregado a la comunicación interpersonal.

- La comunicación directa

Esta es el modo de comunicación humana, que se da mediante el lenguaje o los signos, también es denominada comunicación boca-oído.

- La comunicación indirecta

Este tipo de comunicación interpersonal se caracteriza porque involucra canales indirectos que usualmente son captados por el receptor de forma subliminal o subconsciente. En la actualidad las redes sociales utilizan los emoticones (caritas con las que se identifican muchas emociones) para mostrar sus posibles sentimientos.

- Indirecta/personal

Esta es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Estos pueden comunicarse vía teléfono o a través de las redes sociales.

- Indirecta/colectiva

En este tipo de comunicación la misma va dirigida a un grupo de receptores y utiliza para tal efecto un radio, una televisión, sitios web, videos, cine o periódicos. Se le denomina también comunicación social, de masas o global.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007), plantean dos tipos de comunicación:

- Comunicación formal

Es aquella que sigue la cadena oficial de mando y que es parte de la comunicación requerida para llevar a cabo el trabajo. Los jefes utilizan este tipo de comunicación para girar órdenes. Utiliza la normativa de la entidad y todos los mecanismos de comunicación vigentes para lograr su objetivo.

- Comunicación informal

Aquella que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, misma que permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, además, puede mejorar el desempeño de la organización al crear canales de comunicación más efectivos y rápidos.

Ejemplificando podemos decir que los empleados mantienen este tipo de comunicación en sus oficinas, o lugares en la empresa que utilizan como satisfactores. Ellos utilizan para tal fin las redes sociales o sus teléfonos inteligentes que ya cuentan con sistemas de mensajería instantánea.

Esta comunicación debe ser del conocimiento de los directivos o líderes de las instituciones con el firme propósito de saber cómo se comunican los empleados, e incidir para mejorar los canales que ellos utilizan, siempre y cuando sea para mejorar la capacidad o productividad empresarial y no como un mecanismo para crear contiendas o divisiones.

La Comunicación organizacional también se moviliza hacia diferentes direcciones, las cuales son necesarias conocer.

- Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se da entre los altos mandos hacia los empleados, o sea de arriba para abajo, con la finalidad de informar, dirigirlos, coordinarlos y evaluarlos. Una efectiva comunicación descendente puede acaparar el grado de confianza de los colaboradores

- Comunicación ascendente

Esta comunicación se da de abajo hacia arriba, es utilizada por los empleados o colaboradores con la finalidad de mantener informadas a las autoridades de sus actividades. Se utiliza para la rendición de informes o presentaciones de la situación que aqueja a la entidad, entre otras.

- Comunicación horizontal

Esta comunicación ocurre entre los empleados de un mismo nivel en la entidad a fin de ahorrar tiempo y para facilitar la coordinación

- Comunicación diagonal

Se da con el fin de cruzar las áreas y los niveles organizacionales con el fin de lograr eficiencia y velocidad. Se da cuando empleados de otros departamentos coadyuvan para hacer eficientes las actividades de otras áreas.

### **2.3 Teoría de la comunicación organizacional**

Esta investigación tiene como soporte la teoría de comunicación organizacional y su propósito principal es mostrar la gran gama de conocimientos que hay en esta materia los cuales pueden servir para lograr alcanzar logros clave para la institución que ha sido objeto de análisis.

Este tipo de conocimientos adquiridos deben constituir un eje básico que ha de servir a la entidad en el plazo más inmediato, pero esto solamente se logrará si se logra involucrar al personal con una comunicación eficiente y una visión realista de lo que la institución persigue.

La comunicación organizacional debe ser tomado en cuenta por las empresas para planificar y para estudiar los distintos roles institucionales, por lo que este proceso debe fundamentarse en las diversas disciplinas que la componen para proporcionar claridad en la toma de decisiones, consistencia e impacto a través de la uniformidad de los mensajes.

Comunicación corporativa o comunicación institucional, son otros de los nombres con los que se conoce a la comunicación organizacional, llámese como se le quiera llamar esta siempre va a incluir el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Su actividad puede ser interna o externa.

Esta disciplina que fue definida por Collado F. (2006) como un conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Hay una serie de elementos que le permiten a la comunicación organizacional tener un cimiento estable, entre estas se pueden mencionar:

Según esta conceptualización denomina como herramientas:

La comunicación interna: Esta va dirigida al cliente interno, que en este caso es el trabajador. Básicamente lo que la empresa persigue es mantener motivado a su equipo humano.

La comunicación externa: Este es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con sus distintos públicos que son elementales para la institución, así como para proyectar una imagen favorable de la entidad o bien para promover sus productos o servicios. (Morales, Ana, 2009)

Las relaciones públicas: Esta actividad es muy importante para promover o incrementar la credibilidad de la empresa mediante el trato personal con las personas o entidades.

En este sentido Mascaray (2003) al hacer referencia a la comunicación de la empresa indica que este factor integrador hace necesaria la comunicación para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización y que por lo tanto la comunicación es una parte esencial en las empresas.

Para la consolidación de esta investigación tomaremos la comunicación organizacional como un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos como una herramienta necesaria en el IPSP que incidirá en el impacto de sus relaciones internas y externas.

#### **2.4 Funciones de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional tiene múltiples funciones técnicas y actividades que procuran facilitar y hacer ágil la información para alimentar las necesidades e intereses empresariales con los de sus colaboradores y socialmente. Esta también es fundamental para evaluar la labor y la producción de los empleados.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Para Collado, F. (1997) La comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades, trazan el camino para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

Nosnik, A. (1991) manifiesta que " Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, tanto desde adentro como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa".

Trelles I. (2001) Por su parte, con el objetivo de elaborar y desarrollar una estrategia adecuada que le asegure el éxito, se adscribe al siguiente patrón de comunicación:

Función descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o de la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están reproduciendo.

Función de desarrollo: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado como erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

## **2.5 Plan de comunicación estratégica**

El Plan de comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización y ninguna entidad debe carecer de esta valiosa estrategia que contemple las relaciones internas y externas de la entidad.

Rivera J. (2014) refiere que el Plan de Comunicación debe diseñarse tomando en cuenta toda la problemática de la entidad de acuerdo con su dimensión y sus características.

Añade, que de ser posible este plan debe ser aprobado por la mayor parte de los cuadros directivos de la empresa y conviene que a su vez cada uno de los directivos haya contrastado con sus colaboradores los aspectos del plan que les pueda afectar.

Benítez, R. (2014), al referirse a la estrategia de comunicación aplicada en la empresa debe ser eficaz y para lograrlo debe: alcanzar aquellos objetivos globales de la organización, participar de manera efectiva con las partes interesadas, demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo, asegurar que las personas entiendan lo que hacemos y cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios.

Capriotti. P (2009) sugiere que antes de plantearse los objetivos y definir los públicos, se debe analizar a la organización y su actividad comunicativa, y que a partir de la información retenida, entonces se procede a definir los objetivos los cuales deben coadyuvar a controlar y medir el alcance de una manera realista y alcanzable.



## **Capítulo 3**

### **Metodología Aplicada**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

El Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) es una entidad con larga trayectoria -26 años de existencia- que aglutina a una buena cantidad de periodistas, quienes encuentran aquí un soporte para la subsistencia y prestaciones sociales.

Sin embargo, la institución necesita fortalecer sus canales de comunicación interna y externa, razón fundamental que le da razón de ser a este diagnóstico.

Esta estrategia buscó proyectarse en ese sentido hacia todas las actividades de la institución, desde la Asamblea General, Consejo Directivo, personal y entidades externas.

**3.1.1. Pregunta de investigación:** ¿En qué medida la falta de una eficiente política de comunicación interna y externa afecta al IPSP? Con esta pregunta de investigación planteada se buscó la relación entre estas dos variables:

- La actividad del liderazgo institucional alrededor del proceso formativo de comunicación.
- El impacto de la comunicación en el rendimiento del personal y un cambio de actitud positivo de los afiliados.

Estas dos variables y el estudio en torno a la evaluación de la institución le dieron fortaleza al planteamiento del problema de esta investigación.

El personal y los afiliados son un factor clave para lograr la fortaleza y proyección social del IPSP para su presente y futuro.

El personal y los afiliados pueden llegar a ser competitivos y dinámicos en sus áreas de desenvolvimiento.

Durante toda la existencia del IPSP la población ha venido multiplicándose lo que por un lado es alentador porque la entidad ha ganado prestigio y credibilidad; pero también es un gran reto porque podría afectar la situación administrativa.

Los medios de comunicación social están en aumento, especialmente en el área digital, y los periodistas de los mismos buscan también incorporarse en sus filas.

Es tal la preocupación de las autoridades del IPSP que, con nuevas estrategias, entre las cuales se incluye el tratamiento de la comunicación, buscan asumir este reto.

En la actualidad la institución tiene como reto establecer una adecuada política en materia de comunicación interna y externa para mejorar sus índices de servicio y productividad a fin de no caer en un letargo institucional.

### **3.2. Justificación de la investigación**

El objetivo de esta investigación fue cimentado en poder brindar soluciones ante una frágil política eficiente de comunicación organizacional en el Instituto de Previsión Social del Periodista.

Es por lo consiguiente que se fue enfático en este estudio y en la presentación de posibles soluciones para generar cambios institucionales.

Esta investigación se nutre de conocimientos que fueron recolectados a lo interno de la institución y también de datos bibliográficos considerados clave en el tema.

La información que se obtuvo detalla que la comunicación organizacional es vital para la institución, sin embargo, a la misma, en la actualidad no se le ha dado toda la debida importancia.

Se espera determinar que la comunicación interna y externa debe ser adecuada para obtener soluciones que beneficien a la población ligada a la empresa.

Hay suficientes razones que motivaron la investigación, entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- Es una institución que sabe de comunicación, sin embargo, resulta contraproducente que no tenga una estrategia bien definida en esta materia.
- No existe una jerarquía bien definida y esto incide en que las directrices pierdan su sentido original.
- Los canales de comunicación son pocos y los que existen a lo interno no han sido modernizados.
- La desinformación (o chismes) afectan al personal y a los afiliados.
- Los afiliados suelen dirigirse al personal para la solución de sus problemas sin seguir el protocolo interno de respetar la jerarquía.
- Por ser una institución de previsión social muchas veces las autoridades confunden sus papeles.
- Existe una normativa que rige los destinos del IPSP que no es bien conocida por los afiliados por lo tanto es necesario promocionarla a lo interno y externo de la entidad.
- Hay potencial y recursos para modificar el sistema de comunicación e interacción social interna y externa.
- La institución adolece de una oficina de Relaciones Públicas que podría coadyuvar a aliviar sus problemas en esta índole.
- Se percibe que hay buen liderazgo, así como buena voluntad entre el personal y afiliados que podría utilizarse para lograr cambios positivos.

Esta investigación dio un valor agregado al encauzamiento de toma de decisiones, en el entendido que una institución que se comunica prospera. Además, aportó información clave para sentar las bases a fin de instalar una oficina de comunicación social que servirá como

una valiosa herramienta para el Consejo Directivo del IPSP con el objetivo que le permita conocer de mejor manera a su personal y afiliados.

Es necesario, entonces, que se fortalezcan los mecanismos de comunicación existentes en el IPSP, o sea hacerlos más operativos.

Este estudio cualitativo fue hecho para establecer una canal de comunicación que le permita al IPSP desarrollar mejores políticas de atención a sus afiliados y personal, lo que se puede lograr a través de la recolección de información que incidida en el mejoramiento de la comunicación organizacional en sus múltiples variables.

### **3.3. Objetivos**

#### General

- Determinar que la comunicación integral es la base fundamental en el proceso de interacción en la institución.

#### Específicos

- Verificar cuáles mecanismos de comunicación interna y externa existen en la entidad que contribuyan en la elaboración de un plan de estrategia comunicacional.
- Interpretar los actuales canales de comunicación utilizados en la institución con la finalidad de mejorarlos.
- Detectar el potencial de comunicación que hay en la institución para fortalecer las políticas de interacción interna y externa.

- Identificar las diferentes vías informativas que hay en la entidad para consolidarlas en el proyecto de investigación.

### **3.4. Técnicas**

La recolección de información sobre la institución que sirvió de base para este diagnóstico de comunicación incluye:

- Normativa de la institución, bibliografía documental, e información obtenida por la vía electrónica.
- Observación periódica interna y externa en la institución.
- Entrevistas personalizadas.
- Aplicación de cuestionarios y encuestas.

#### **3.4.1. Instrumentos**

Fue desarrollada una encuesta de 37 preguntas mixtas, que incluían preguntas que los colaboradores y afiliados respondieron de forma abierta y cerrada, mismas que les fueron trasladadas por medio de documentos escritos y otras a través del correo electrónico.

Este instrumento utilizado para la recopilación informativa abarcó al 80% del personal y a un 3 por ciento de los agremiados. Todos los sondeos fueron respondidos, sin embargo, varias respuestas fueron utilizadas para mostrar alguna inconformidad o resentimiento.

#### **3.4.2. Las encuestas**

Este instrumento fue muy importante ya que sirvió para recolectar información relacionada con la funcionalidad de la comunicación interna o externa y también para establecer si hay la necesidad de procurar un plan que redunde en beneficio de la institución.

Debido a la seriedad de muchas preguntas, objetivas algunas y subjetivas otras, se les recalcó a los entrevistados que la información sería utilizada para la realización de una investigación

y que los datos obtenidos serían tratados con mucha confiabilidad. Se les guio con instrucciones verbales y escritas para que hubiera claridad en la obtención de las respuestas.

La investigación incluyó información sobre la cantidad de empleados que hay, así como el número de afiliados que atiende la institución. Este trabajo también giró en torno a los asuntos netamente de organización y aspectos relacionados la razón de ser de la institución.

Entrevistas individuales y colectivas: La entrevista individual permitió conocer información clara, precisa y concisa sobre la comunicación en la institución. Este procedimiento también fue aplicado de manera colectiva con varios integrantes del Consejo Directivo, por la premura del tiempo, sin embargo, la recopilación de la información resultó valiosa para la investigación.

#### 3.4.3. Población

El conjunto poblacional de esta investigación fue de 30 personas, entre hombres y mujeres, todos con un grado de escolaridad primario y universitario, que incluyó al personal de la institución, a un grupo de afiliados y a varios integrantes del Consejo Directivo.

La edad de los colaboradores del IPSP oscila entre las edades de 20 a 70 años, que totalizó 20 hombres y 10 mujeres, varios de ellos con un nivel de escolaridad aceptable que va desde el diversificado, licenciatura y hasta la maestría. Entre los empleados que prestan sus servicios hay contadores, secretarias, auditores, abogados y médicos. Entre los afiliados hay periodistas licenciados en comunicación y algunos con maestría.

#### 3.4.5. Muestra

El personal del Instituto de Previsión Social del Periodista no es un grupo grande, oscila su número en unas 25 personas, contrario a la población de afiliados que ya casi alcanza a los 450. Encuestarlos a todos hubiera sido una ardua tarea. Las entrevistas personales se hicieron sin sesgo alguno. Todas las encuestas fueron respondidas.

#### 3.4.6. Procedimiento

Ya que el IPSP cuenta con una trayectoria de 26 años de existencia existe suficiente información documental, entre la que destaca la Ley y Reglamento de la institución en donde se encuentra la razón de ser de esta entidad. En este documento se encuentra la regulación de actividades y servicios, la cual es complementada con el trabajo administrativo.

Es precisamente en el edificio donde se aglutina al personal y donde también cada fin de mes se dan cita los afiliados, donde se llevó a cabo el proceso de observación para conocer muy de cerca el proceso de comunicación interna de la institución.

La estructura del IPSP no es grande, sin embargo, aquí es donde se pudo conocer de primera mano las diferentes actividades que allí se llevan a cabo, así como el proceder de los colaboradores de los cuales se pudo apreciar sus diferentes actitudes en su afán por llevar a cabo sus tareas laborales.

El IPSP cuenta con una página web institucional, se consultaron actas y resoluciones que emanan del Consejo Directivo y de decisiones concluyentes que nacen en el seno de la Asamblea General. Se consultaron documentos relacionados con el qué hacer de la institución entre otros.

Se compiló material bibliográfico e información del Internet asociada con los objetivos de este trabajo y por medio de entrevistas al personal y directivos se logró establecer cuáles son los fuertes y las debilidades de la institución en materia de comunicación organizacional.

Tras tener la aprobación institucional para trasladar las preguntas a los colaboradores y a los afiliados se procedió a llevar a cabo esta actividad práctica con el personal y los afiliados quienes mostraron interés para la realización de esta investigación.

La información obtenida fue procesada utilizando las herramientas, básicas pero claves, para lograr darle forma a los contenidos recopilados los cuales arrojaron los elementos de juicio del tema en discusión que ahora quedan plasmados en este diagnóstico de comunicación interna y externa.

## **Capítulo 4**

### **Diagnóstico Comunicacional**

La comunicación interna es el soporte que permite a las empresas alcanzar sus metas, pero para lograr esto es necesario que en la entidad exista un clima laboral fortalecido organizacionalmente, con valores, principios, prestigio y otros factores que le ayuden a mantener la credibilidad como institución.

Dentro de los objetivos primordiales se destaca aquel que les permita a los colaboradores a estar compenetrados en la razón de ser de la institución y que tenga bien claro que su aporte laboral le permite a la institución crecer saludable y prestar sus mejores servicios.

Tanto los colaboradores como los usuarios deben tener claro que todos son un eslabón útil en la entidad, y que, gracias a su entereza, lealtad y servicio, se logra obtener una buena imagen externa la cual puede ser vista con agrado por las entidades que de alguna manera mantienen algún vínculo con la institución.

Este estudio logró establecer por medio de un análisis que la institución necesita fortalecerse integralmente debido a que la modernidad le está rebasando y es necesario que cada empleado sea involucrado según el orden jerárquico, esto les dará identidad a todos sus colaboradores.



También se percibe que la entidad cada vez más asume retos y compromisos con su personal y afiliados, lo que a su vez le demanda establecer en el plazo más inmediato un departamento de comunicación que canalice todas las funciones relacionadas con esta materia.

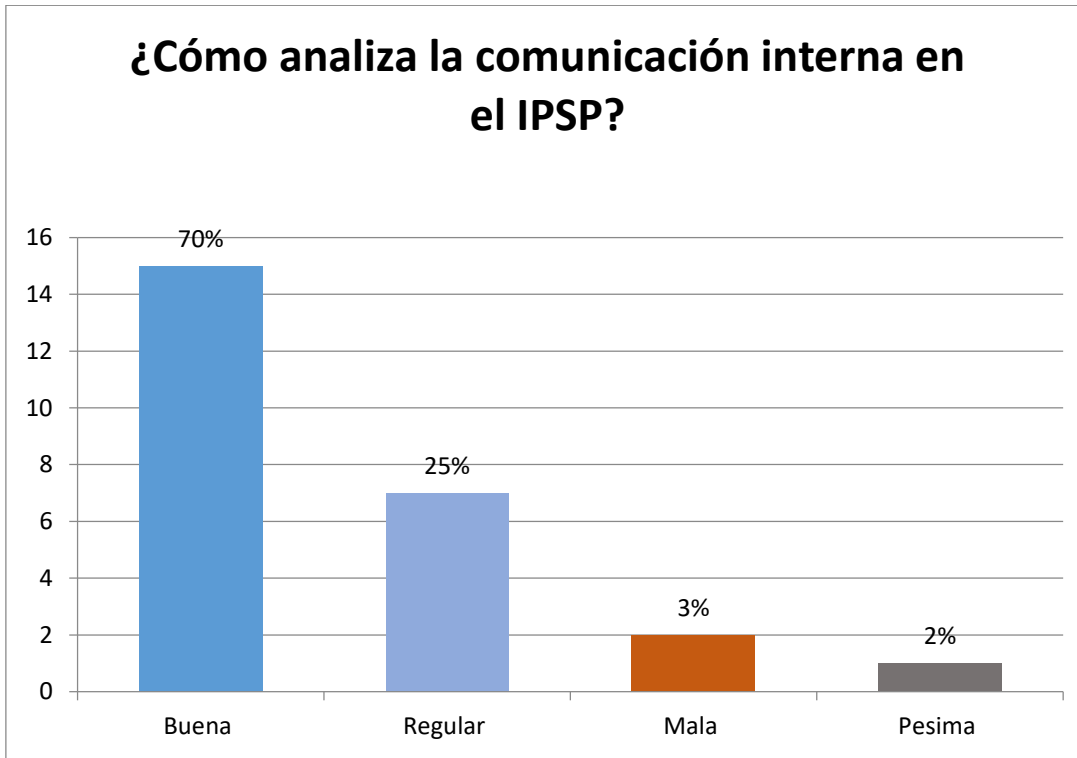
#### **4.1. Análisis de la Comunicación Interna**

Los resultados del análisis obtenido a través de los distintos cuestionarios y entrevistas en la institución que ha sido objeto de este estudio fueron presentados por medio de diagramas, que de alguna manera dieron a conocer las particularidades del IPSP.

En este sentido es necesario considerar este valioso argumento:

“Nosotros estamos convencidos de la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la empresa; pero no como un instrumento al servicio de la Dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento más, integrador del sistema empresarial.” Mascaray (2003, pág. 54)

**Gráfica 1. Análisis de Comunicación Interna del personal que labora en el IPSP.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

La gráfica indicó que el 70% de la población encuestada considera que la comunicación interna en la dependencia es buena, un 25% asume que es regular, 3% mala y un 2% considera que es pésima.

Tanto afiliados como colaboradores (78%) tienen bien claro que la comunicación interna es buena o regular y que en comparación con otras instituciones que trabajan de manera similar, la entidad a la que pertenecen cuenta con suficientes recursos y con personal capaz y leal para realizar las tareas encomendadas.

En cuanto a los que concluyeron que la comunicación interna es mala creen que las autoridades no tienen interés en mejorar sus canales de comunicación y que tampoco tienen interés en proyectarse hacia ellos de la mejor manera.

En la institución existe un proceso de comunicación que abarca los distintos canales para proyectarse principalmente con los afiliados y también para con los colaboradores.

**4.1.1. Tipos de comunicación:** Corbin, A. (2017) Cree que en la comunicación existen por lo menos 28 formas para poder comunicarse, sin embargo, hay algunas que considera son las más predominantes.

- Comunicación oral: En la institución que es objeto de este estudio la comunicación oral es la más utilizada para trasladar órdenes, sin embargo, en algunas oportunidades se pudo apreciar que el mensaje no fue percibido de la mejor manera porque fue mal interpretado por uno o varios colaboradores. Cuando las autoridades se han percatado de estas incidencias suelen corregir el mensaje y finalmente se logra de mejor manera lo ordenado.
- Comunicación escrita: Este mecanismo también es muy utilizado en la institución la cual aún sigue utilizando un sistema convencional a través de cartas y oficios donde las autoridades dan a conocer sus resoluciones. Tienen una página web donde dan a conocer sus actividades y algunas actividades se impulsan a través de las redes sociales. Por medio del correo electrónico las autoridades logran acercarse a sus afiliados.

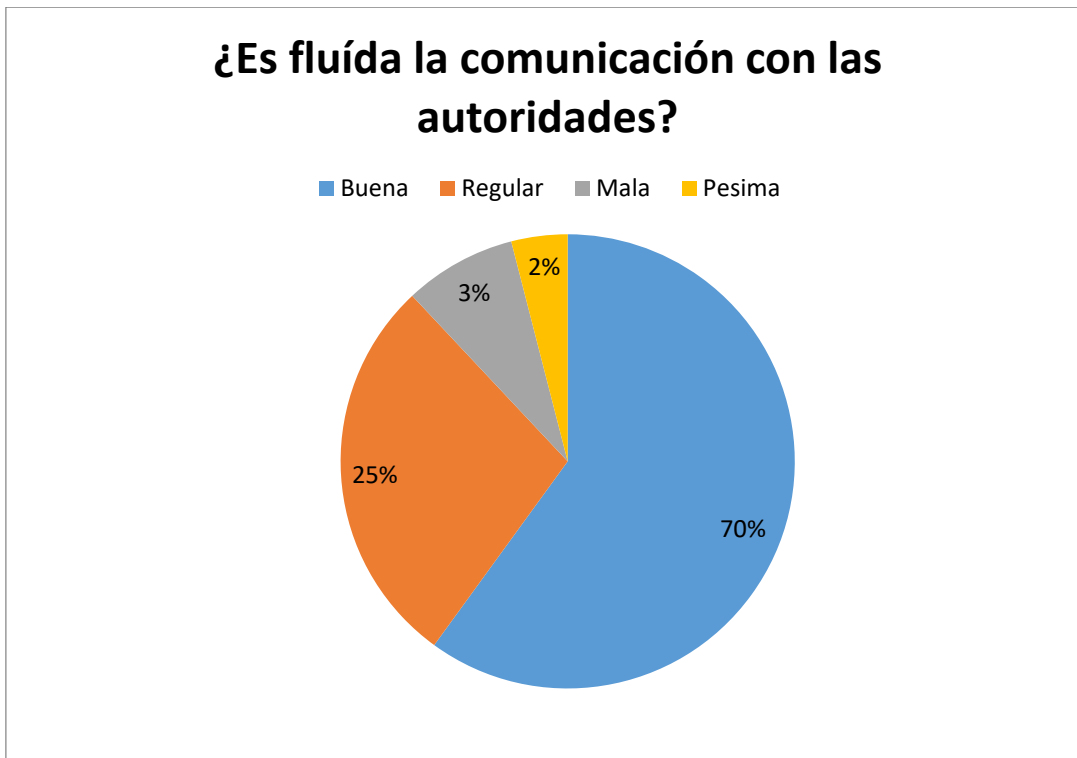
En cuanto a las desventajas que se pudieron ver está aquella que se envía por la vía de la mensajería que muchas veces las resoluciones tardan en llegar a su destino.

- Comunicación no verbal: Este tipo de lenguaje, en el que no se utilizan las palabras, sino los movimientos corporales, posturas, la mirada y otros suele

darse, pero entre los empleados o bien los fines de mes cuando se llevan a cabo las asambleas. Muchas veces estos movimientos han sido mal interpretados y hasta se han convertido entre los afiliados como motivo de controversia.

- **Comunicación descendente:** Esta forma de comunicarse se da entre los directivos de la institución hacia sus empleados. Este mecanismo sirve para dirigir, coordinar, evaluar o informar sobre las actividades institucionales, entre otros. Aquí es donde puede visualizarse el qué hacer de la jerarquía.

**Gráfica 2. Comunicación Descendente en el IPSP.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

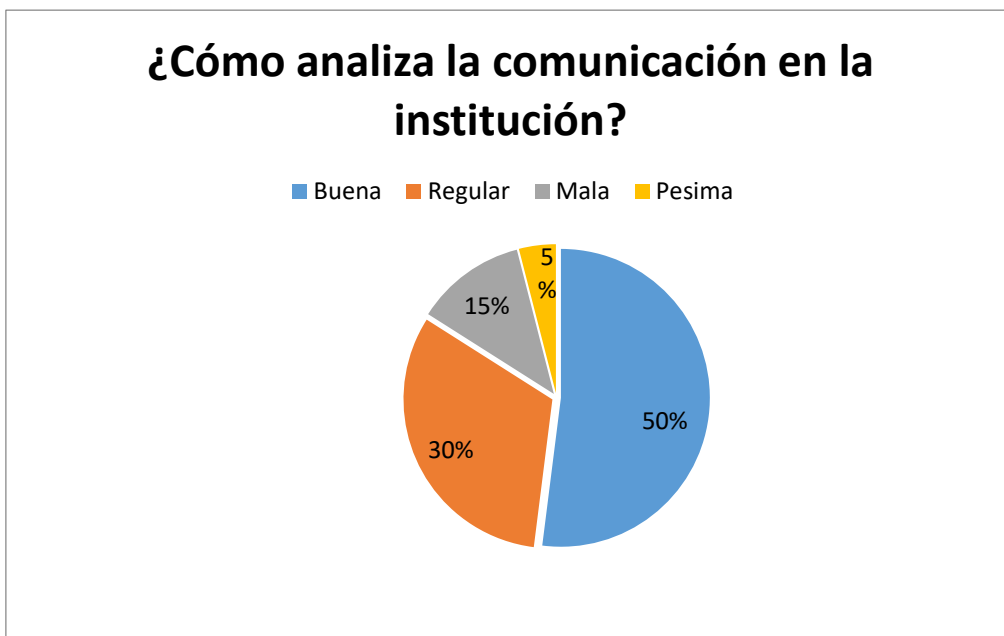
La gráfica dio a conocer que el 70% considera que la comunicación con las autoridades del IPSP es fluida, y un 25% considera que la comunicación con las autoridades lo es de forma regular y un 3% dice que la comunicación expresa que la fluidez comunicativa es mala. Un 2% mantiene el criterio de que la comunicación no es fluida, sino por el contrario es pésima.

La mayoría del personal de la dependencia y afiliados entrevistados (95%), considera que las autoridades se comunican de manera fluida, asegurando que si tienen la oportunidad de ser atendidos por las autoridades en sus necesidades o para atender sus consultas.

Un grupo reducido (5%) considera que los directivos y jefes de la institución no se comunican con ellos y si lo hacen no es de la mejor manera.

- **Comunicación Descendente:** La comunicación es descendente, o sea las disposiciones de la asamblea se acatan porque son la base fundamental de la Institución. Posteriormente, la directiva es la encargada de trasladar a los empleados menores todas esas disposiciones. Actualmente la comunicación se realiza de esa forma, de arriba para abajo.
- **Comunicación Ascendente:** Es cuando la comunicación fluye del personal técnico u operativo a los directivos, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- **Comunicación Horizontal:** Esta se lleva a cabo entre el personal que se encuentra en el mismo nivel jerárquico.
- **Comunicación Diagonal:** La comunicación se refiere a los contactos con personas de nivel superior o inferior en otros departamentos, es decir pasa por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando.

**Gráfica 3. Comunicación Descendente, Ascendente, Horizontal y Diagonal**



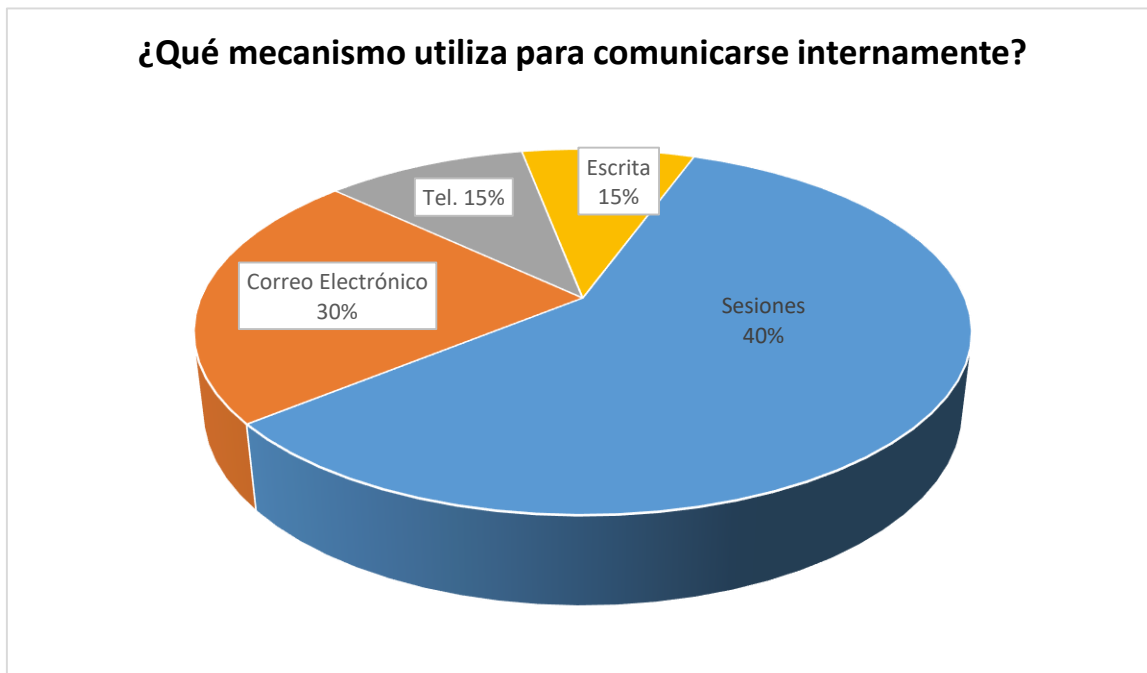
Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

La gráfica demuestra que el 50% de los colaboradores y afiliados consideran que existe una buena relación en la institución. Esta, según lo manifestado por los entrevistados, podría ser porque muchos de ellos han crecido junto a la institución y la han visto cómo ha evolucionado. Otros perciben que hay un ambiente agradable lo que permite establecer vínculos de compañerismo. En el caso de los afiliados esto obedece a que como es una entidad conformada por periodistas, muchos de ellos se conocen desde hace varios años y han compartido experiencias similares en la vida.

Un 30% considera que la comunicación es regular debido a que, en el caso de los empleados, solamente algunos son considerados como personal de confianza entre las autoridades lo que limita que las relaciones interpersonales fluyan. En el caso de los afiliados consideran que a raíz de que en la entidad se mueven grupos con intereses políticos esto no permite que haya una comunicación sólida ni tampoco un compañerismo íntimo.

Un 20% cree que la comunicación en la institución sigue siendo de mala a pésima y que en el caso de los empleados solamente procuran realizar sus actividades laborales sin entrar a intimar con nadie. En el caso de los afiliados, la comunicación interna va de mal en peor y no creen que la misma pueda cambiar favorablemente en el plazo más inmediato.

**Gráfica 4. Canales de Comunicación Interna en el IPSP.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

Los resultados de esta gráfica demostraron que las reuniones de trabajo son el mecanismo más utilizado para desarrollar las actividades de comunicación, esta se sitúa en un 40%. Esto ocurre porque el Consejo Directivo, que es el ente encargado de dirigir los destinos de la institución se reúne por lo menos tres veces por semana en un promedio de cuatro horas por sesión para avanzar en la toma de decisiones y resoluciones. Esto incide en la permanencia del personal ante cualquier llamado de apoyo, pero también los afiliados aprovechan esos espacios para comunicarse con las autoridades.

El Correo Electrónico (30%) se ha convertido en un mecanismo de comunicación de alta fluidez en el IPSP, ya que es a través del mismo donde se comunican de manera masiva las decisiones o anuncios que son de mucha importancia para los afiliados.

El personal también se informa a través de las sesiones de trabajo, pero en un 15% se informa por la vía telefónica (teléfonos de oficina y celulares).

Los mensajes convencionales, o escritos, oficios, memorandos, cartas y otros, también son utilizados internamente para comunicarse según se ha podido apreciar. Un 15% utiliza este mecanismo que sigue siendo válido en la institución.

La comunicación, en sus distintas modalidades es necesaria para alcanzar los objetivos de la organización según refiere Sánchez, F. (2010)

En el IPSP ha sido relevante en el impulso para fortalecer todas sus funciones, especialmente la relacionada con la proyección social para sus afiliados, pero también para fortalecer el área administrativa, para lo cual ha sido necesario unificar los distintos mecanismos de comunicación para lograr dar un servicio de excelencia.

La comunicación organizacional interna siempre busca la retroalimentación, o sea que persigue una respuesta siempre de los receptores al mensaje que le ha sido enviado y que tras haber sido recibido alimenta la conversación y alienta a las actividades.

Leal, A. (2008) manifiesta que escuchar activamente es poner todos los medios a nuestro alcance para lograr entender lo que nos quiere decir nuestro interlocutor. En este sentido, la retroalimentación:

- Mejora la transmisión de lo que se comunica.
- Reduce la distorsión.
- Aumenta la precisión.



- Facilita el proceso de aprendizaje.

Es por esto que Ayala, R (2011) asegura “que el también llamado ‘feed back’ es excelente para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y organizaciones enteras.

Es entonces, cuando la comunicación se vuelve asertiva se pueden tener mejores frutos y satisfacciones laborales, esto debe ser entendido por los colaboradores para que mejoren su actividad y así mismo se sientan identificados y comprometidos con la institución.

#### **4.2. Comunicación en Crisis**

El IPSP no cuenta con un manual escrito para el tratamiento de crisis, sin embargo, cuando se suscita alguna incidencia que amerita un tratamiento especial o urgente porque la imagen de la institución podría estar en riesgo, los integrantes del Consejo Directivo, como el principal órgano rector toman las decisiones colegiadas que sean pertinentes.

Como una última instancia, cuando el caso que le ocupe no puede resolverse por el Consejo Directivo, entonces, el mismo es llevado ante la Asamblea General para una discusión amplia del problema y para la consecución de una salida a la crisis.

#### **4.3 Análisis de comunicación externa**

La Comunicación externa, tal como su nombre lo expresa, es dirigida hacia los públicos fuera de la institución, por lo tanto, una correcta aplicación de la misma permite que haya una proyección exitosa y facilita la obtención de los objetivos institucionales.

El IPSP cuenta con un público extenso con el cual mantiene relaciones sociales, financieras y de servicios, que a su vez le demandan una adecuada política de comunicación social que garantice que las actividades integrales obtengan beneficios para la entidad.

En el transcurso de sus 26 años la institución ha logrado proyectarse de manera esporádica a su público, a través de boletines y revistas las que son producidas y editadas por afiliados periodistas de renombre y de gran trayectoria en el periodismo escrito, radial o televisado.

La institución también cuenta con una página web: <https://www.ipsp.org.gt/>

Esta página muestra varios segmentos de importancia en donde los interesados pueden encontrar información relacionada con la afiliación, el pago del timbre de prensa, boletines noticiosos, entre otros.

#### **Imagen No.2. Página web del IPSP**

---



Fuente: <https://www.ipsp.org.gt/>, julio 2017.

---

Debido a la carencia de una oficina de Comunicación Social, la página web es alimentada por profesionales de informática. Ocasionalmente, algunos afiliados periodistas contribuyen en su proceso.

#### **4.4 Metodología de Comunicación Externa**

Esta investigación agotó los métodos inductivo y deductivo, aplicando para el efecto la observación de los hechos y normativas para “predecir, explicar y entender cómo funciona y ocurre el fenómeno de la comunicación”, como lo sugiere Dance (1999)

Para la elaboración del presente trabajo se tomaron los días 18, 21, 23, 26 y 28 de junio del presente año para el traslado de las encuestas, aunque se tomó en cuenta que en la Cohorte 2014-2015, de esta maestría, buena cantidad de esta investigación ya había sido efectuada.

#### **4.5. Usuarios**

Los principales usuarios del IPSP son los periodistas que no tienen la calidad de afiliados y que están activos en los distintos medios de comunicación social del país (Prensa, Radio, Televisión y medios digitales) Cabe recordar que el Congreso de la República de Guatemala decretó la protección de los periodistas a través de la promulgación de la Ley 56-90. Esta normativa establece los principios para proteger a los periodistas que viven en constante riesgo y para que puedan tener prestaciones que les permitan al final de su carrera tener un decoroso retiro. Es necesario incluir otras entidades con las cuales también se mantiene una comunicación externa, entre estas destacan:

- Los medios de comunicación quienes están obligados a sostener el Fondo de Previsión Social, según la normativa vigente, pagando el Timbre de Prensa, el cual es equivalente al 5 por millar del valor de la facturación por servicios de publicidad y propaganda.
- Las agencias de publicidad y entidades que venden este tipo de servicios (anuncios publicitarios, promociones, propaganda, etcétera)

- Las empresas de cable y telefónicas que están incursionando con fuerza en el mercado de la publicidad. Con estas también se debe mantener comunicación fluida para recabar el Timbre de Prensa.
- Las farmacias y droguerías que abastecen de medicamentos al IPSP también son entidades con las cuales se debe mantener una buena comunicación para mantener precios accesibles.
- Los hospitales con los cuales se tiene firmado convenio a fin de conseguir precios cómodos de atención hospitalaria de ser necesario.
- También se tiene comunicación externa con ópticas, clínicas odontológicas y centros de audición, con los cuales también se tiene convenios de atención con precios accesibles.
- Los bancos del sistema forman parte de esta comunicación, ya que con una interacción efectiva también se puede conseguir el pago de mejores tasas de interés.

#### **4.6. Método de selección de muestra**

La formulación de la encuesta tuvo como principio partir de lo particular a lo general de la información sobre la muestra elegida para el efecto, la investigación también asimiló los métodos cualitativos y cuantitativos de forma mixta, ajustándose a los diseños, estudios y estrategias de recolección de datos.

La información fue manejada y dividida en tres segmentos, siendo el primero de estos todo lo relacionado a la población institucionalizada (afiliados y personal); como segundo aspecto fueron consideradas las actividades de la entidad que giran sobre el servicio y prestaciones sociales, y como tercer punto los asuntos meramente comunicacionales de la entidad.

#### **4.7. Instituciones**

Aunque el IPSP no depende de ninguna entidad periodística ya que es un ente autónomo, mantiene comunicación con diversas entidades de Prensa, entre las cuales se pueden mencionar:

- Asociación de Periodistas de Guatemala,
- Cámara Guatemalteca de Periodistas,
- Circulo Nacional de Prensa,
- Asociación de Cronistas Deportivos de Guatemala.
- Entidades de Prensa del interior.
- Embajada de México, la cual contribuye con intercambios culturales y respaldo para la entrega del Premio Nacional de Prensa que impulsa el IPSP.
- Embajada de los Estados Unidos, de la misma manera apoya con donativos para impulsar la entrega del Premio Nacional de Prensa que impulsa el IPSP.
- La Orden de Malta, que mantiene una constante ayuda en donativos para los afiliados del IPSP

#### **4.8. Análisis de identidad corporativa**

La realidad corporativa del IPSP data de hace 26 años, tiempo que tiene de haberse fundado esta institución, que entre sus más sobresalientes características resaltan algunos valores tales como: Servicio, ya que, en las acciones administrativas, que tienen como fin la atención de un grueso número de afiliados, conlleva el distintivo de compromiso y una atención de excelencia con calidad, eficiente, eficaz y sensible.

También proyecta la confianza, la cual exige estar conscientes de que cada agremiado es una persona a la que se le debe respeto, y que el mismo espera una atención que le permita restablecerse o bien lograr la salud que le permita seguir desenvolviéndose en sus actividades. Otro de los aspectos es la lealtad que se le debe al periodista, considerando que este representa un bastión importante para la sociedad ante lo cual el IPSP tiene el compromiso de estimar de la mejor manera a sus afiliados.

La honestidad es otra de las cualidades que resaltan en el IPSP ya que aquí se manejan una serie de recursos y fondos económicos que sirven para mantener las prestaciones y servicios de los afiliados.

No se deja de lado la integridad porque en el contexto del ejercicio de las funciones públicas, incluye, entre otros actos, el compromiso de no colocarse en ninguna circunstancia que pueda influir en la toma de decisiones y el desempeño de sus obligaciones. Las circunstancias pueden incluir obligaciones financieras u otras con instituciones que prestan sus servicios, tales como bancos, droguerías, industrias, etcétera.

La responsabilidad también es otro de los atributos del IPSP que incluye, entre otros actos, el observar los estándares que establecen la Ley y las normas de la Institución; y desplegar todo el esfuerzo necesario para ejercer con excelencia las funciones encomendadas.

## 4.9. Análisis de la imagen corporativa

Hace unos 20 años la institución sometió a un concurso entre periodistas y comunicadores la elaboración de su logotipo el cual ahora es la máxima representación de esta entidad, el cual acompañado de sus siglas mayúsculas representa la razón de ser de esta institución.

### 4.9.1. Signo Lingüístico. IPSP (Instituto de Previsión Social del Periodista).



Imagen 3. Fuente IPSP, julio 2017

En el gremio periodístico, estas siglas identifican a la institución, mismas que son fáciles de asimilar y relacionar con las prestaciones y servicios que la entidad ofrece a los periodistas afiliados.

**4.9.2. Signo Icónico:** El IPSP cuenta con un distintivo figurativo de la entidad con el que se refleja que dicha institución la integran hombres y mujeres periodistas de todo el país y que se mantiene en constante crecimiento. (Imagen 4)



Imagen 4. Fuente IPSP, julio 2017.

**4.9.3. Signo Cromático.** El color utilizado como fondo del logotipo es el color aguamarina o azul aguamarina, que a decir de los diseñadores el mismo transmite frescura, juventud, calma, limpieza, serenidad y diversión. En sí proyecta una sensación de actividad y equilibrio que son rasgos característicos de los periodistas.



Imagen 5. Fuente IPSP, julio 2017.



**4.10. Funciones.** El IPSP es reconocido fácilmente por los periodistas quienes ven en esta organización una entidad que posee una serie de beneficios. Su nombre es memorizado sin mayores complicaciones y su cuarto de siglo de existencia sirviendo le han valido su prestigio.

#### **4.11. Cultura Corporativa**

El IPSP se define por ser una institución autónoma, o sea que tiene la facultad de obrar según sus propios criterios, con independencia y facultad para tomar decisiones colegiadas de acuerdo con lo que establece la ley que le regula.

Para entender por qué existe esta institución hay que retroceder hacia sus orígenes en el año de 1989. En esta fecha fue creado el IPSP y su gestor fue el periodista Jesús Alvarado Mendizábal, quien preocupado porque sus colegas no tenían una entidad que los protegiera se dio a la tarea de impulsar este proyecto.

La institución cuenta con una sede en donde funcionan sus oficinas administrativas y en el que también al final de mes se reúnen los afiliados que componen la Asamblea General.

La entidad cuenta con poco personal para atender a unos 450 afiliados, sin embargo, existen proyectos y metas para contratar en un futuro no tan lejano más colaboradores que le permitan fortalecer el área administrativa y de recolección del Timbre de Prensa.

Los colaboradores utilizan un uniforme que los distingue de los afiliados y de las visitas y la mayoría de ellos se muestran amables para con el personal interno y externo. Una buena cantidad de ellos tienen de laborar para la institución el tiempo que tiene esta de existir.

Debido al grado de discrecionalidad que se maneja en la institución son pocos los que se atreven a exteriorizar sus inconformidades, las cuales van desde los roces personales que

mantienen con sus compañeros y algunos afiliados, hasta su inconformidad con los salarios que devengan. (Ver gráfica 5)

Todos los empleados gozan de un contrato de trabajo y las respectivas prestaciones legales, algunos, como los promotores del Timbre de Prensa tienen la fortuna de un incremento en sus ingresos financieros gracias a las comisiones que devengan.

Tres asesores de la institución (un auditor y dos médicos) son los únicos que laboran con un contrato con fecha de vencimiento el que puede ser prolongado o no cada año después de su evaluación, contrario a la asesoría jurídica que goza de un convenio indefinido.

El horario de labores es de 08:00 a 17:00 horas y una media jornada laboral los días sábados para quienes realizan jornada de turno. Los estudiantes universitarios gozan de un permiso especial para salir a las 16:00, siempre y cuando haya sido autorizado por el Consejo Directivo.

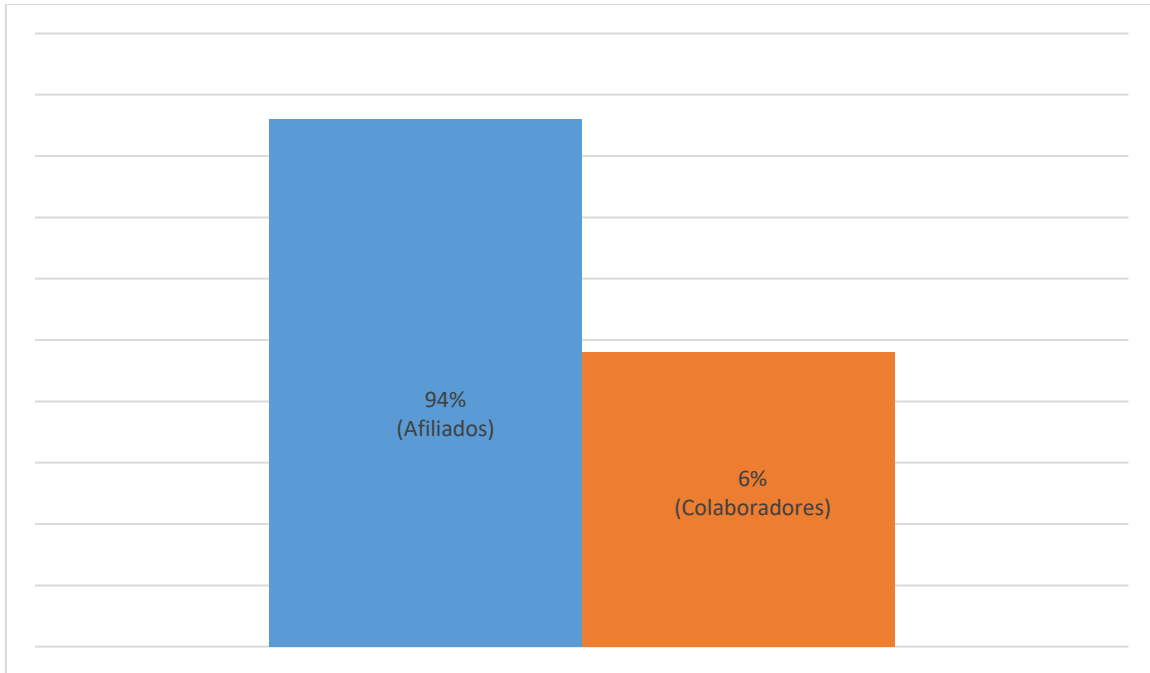
**Gráfica 5. Desempeño laboral en el IPSP.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

Al analizar la información del personal con relación a si está satisfecho con su desempeño laboral un 60% cree que su actividad en la institución es buena, lo que sumado al 25% de los encuestados, que manifestaron que el mismo es regular, y un 10% que considera que su labor es excelente, sumamos un 95% de aceptabilidad en el trabajo. Un 5% por ciento muestra insatisfacción en su labor.

## Gráfica 6. Datos Demográficos Población IPSP



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

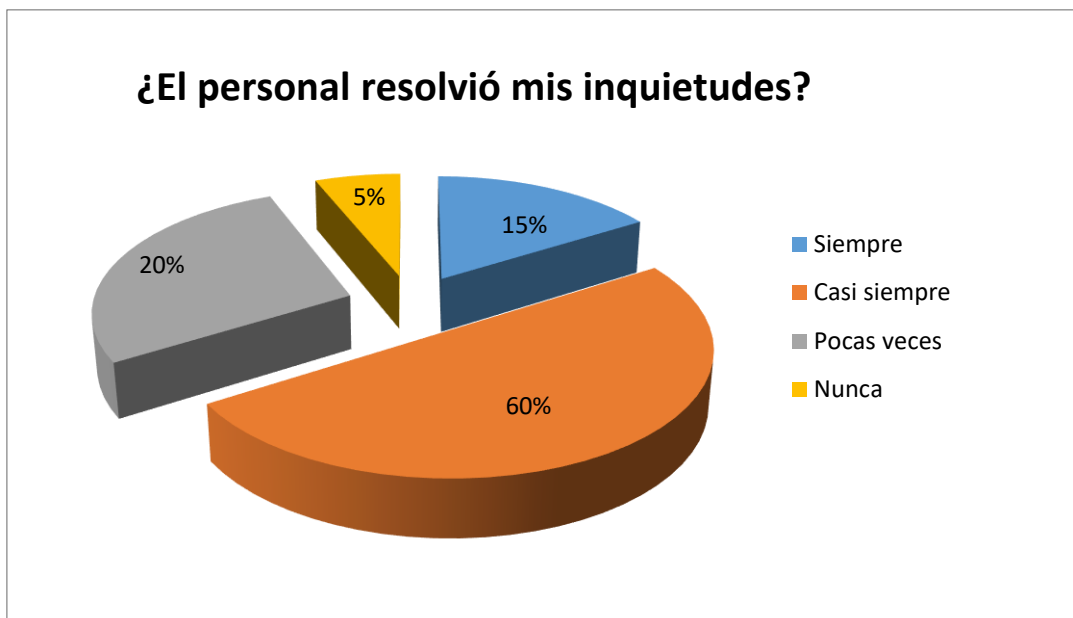
En la gráfica podemos apreciar la totalidad de la población que aglutina el Instituto de Previsión Social del Periodista, donde la mayoría la constituyen los afiliados que significa un 94% de la institución, entre estos hay un estimado de 400 hombres frente a unas 40 mujeres. Las edades en el conglomerado oscilan entre los 25 años a los 80.

En el caso de los colaboradores, la población es mínima, ya que oscila en un 6%, en la que se incluyen unas 15 mujeres contra 10 hombres. Las edades en este grupo oscilan entre los 25 años a los 40, habiendo una persona que supera los 75.

Es importante considerar que la población interna es la prioridad en el alcance que debe tener la comunicación interna, ya que en el caso de la población externa resulta inabarcable porque su universo no puede ser cuantificable de manera clara, precisa y concisa.

Sin embargo, tras haber entrevistado a una veintena de periodistas no afiliados, que buscaron información en la institución sobre los requisitos que se necesitan para llegar a ser parte de esta importante institución, las respuestas fueron variadas.

**Gráfica 7. Información que proporciona el IPSP.**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

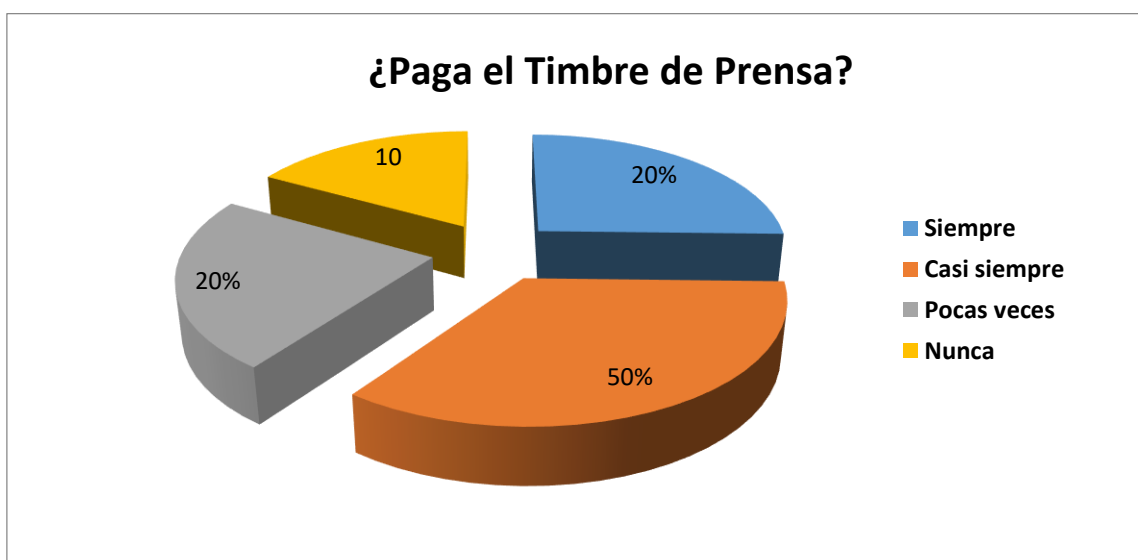
Según la información obtenida, el 60% de los usuarios que buscan información en la dependencia siempre resolvieron sus dudas, un 15% de las personas indicaron que casi siempre, un 20% pocas veces, y un 5% nunca.

El porcentaje mayor de los interesados en engrosar las filas de la institución, cuyo interés ha crecido en los últimos años, dijeron haberse sentido satisfecho con la información obtenida, sin embargo, el resto considera que la información es algo compleja por lo que no se sintieron del todo satisfechos con las respuestas obtenidas. La minoría cree que la institución está cerrando sus canales informativos y que por eso no brinda la información adecuada.

En cuanto a otros protagonistas, fuera de la línea del periodismo, que trabajan en el área contable de algunos medios de comunicación y otros que son propietarios de los mismos, que acuden mes a mes a solventar dicho pago en las cajas de la institución manifestaron que son responsables de efectuar este compromiso.

Sin embargo, hubo otros que pusieron en tela de duda dicho pago y pidieron reserva sobre sus nombres.

**Gráfica 8. Cumple con el pago del Timbre de Prensa al IPSP**



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, julio 2017

La gráfica muestra que un 70% mantiene su compromiso de retener y trasladar a las arcas de la institución el cobro del Timbre de Prensa y otro 20% que mantiene un atraso pero que casi siempre solventa de la mejor manera. En el 10% restante hay un grupo que se resiste a inscribirse como medio retenedor aduciendo que la ley del IPSP no es coercitiva y es más bien ambigua en este tema.

## **4.12. FODA**

Para nutrir este tema sobre las FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) fue necesario tener un acercamiento directo con los integrantes del Consejo Directivo, afiliados y empleados, quienes brindaron información para llevar a cabo este cruce de las variables que afectan o benefician a la institución en materia de comunicación interna y externa.

### **4.12.1. Fortalezas**

Se puede notar que el IPSP cuenta con recursos básicos para desarrollar la comunicación interna y externa. Hay gente muy preparada en esta materia y fácilmente se involucran para desarrollar proyectos informativos.

Hay cámaras fotográficas, filmadoras, computadoras, cañoneras, pantallas, audio, micrófonos y personal contratado para realizar la tarea de documentación. A través de estos medios, especialmente en los días de asamblea general los afiliados se pueden enterar de mejor manera como se brinda la atención y se utilizan los recursos en asuntos médicos y de prestaciones.

Este tipo de beneficios hacen que el IPSP sea distinto de las otras entidades de Prensa del país, debido a que los afiliados cuentan con atenciones exclusivas.

Se puede mencionar que el IPSP es la única entidad periodística que vela por la previsión social de sus agremiados y esto ya es de conocimiento público gracias a su tesonero trabajo.

Aunado a esto, también se puede apreciar que el IPSP tiene peso en el gremio periodístico en general por el giro que dicha institución ha tenido en los últimos años, ganando un prestigio que la hace interesante para los periodistas que no son afiliados y que buscan llenar los requisitos para poder ingresar y gozar de los servicios sociales.

Esto se ha podido verse en las entregas anuales del Premio Nacional de Prensa, en donde han participado periodistas de todo el país, sin ser afiliados.

Tanto los integrantes del Consejo Directivo, como los empleados y afiliados del IPSP saben que existe un compromiso para con la institución lo cual permite que la misma sea sólida y con una visión de mejoras a futuro.

En las reuniones de fin de año los afiliados y el personal han percibido el mensaje de esta estabilidad.

#### **4.12.2. Oportunidades**

Los entrevistados han informado que el IPSP está creciendo en determinadas áreas y que están beneficiando tanto a los afiliados, como a los trabajadores; entre los argumentos vertidos destaca que han visto a través de los desplegados e información en las redes sociales cómo la entidad evoluciona y que ha incrementado su personal y afiliados, lo que incide en que ambos grupos tengan un ingreso y recursos favorables para su vida.

Esta aceptación del IPSP también ha permitido que entidades como la Orden de Malta, tras conocer sobre la proyección social y el impacto que dicha entidad tiene en la sociedad periodística, año tras año done medicamentos, aparatos para la invalidez, alimentos y otros beneficios, a fin de que los afiliados sigan manteniendo mejor calidad de vida.

La mayoría coincide en que el IPSP a pesar de no ser una institución enorme permite que los periodistas tengan a su alcance estos valiosos recursos. Los Directivos documentan su labor en este sentido la cual comparten por medio de boletines y correos electrónicos.

Pese a que año tras año engrosan las filas del IPSP nuevos afiliados, los estudios técnicos de actualización son tomados muy en cuenta por la entidad porque se hace necesario la búsqueda de más fondos para dotar de beneficios a los nuevos miembros.



Los estudios actuariales han señalado la ruta a seguir y entre sus informes develan sobre la importancia de las inversiones que deben realizarse para fortalecer la comunicación.

#### **4.12.3. Debilidades**

Los entrevistados coincidieron en que hace falta una mejor comunicación con los afiliados y con el personal.

Además, que dicha institución debe ser más asertiva en la consecución del ingreso que permite el Timbre de Prensa tal como lo demanda su normativa, para lo cual es necesario modificar sus técnicas de información y publicidad sobre este tema.

Estos ven también cierta debilidad en la recaudación de ese dinero, especialmente en la época de elecciones en el país por lo cual creen que el IPSP debe modernizarse en todos los procesos que esto conlleva, pero especialmente buscando mantener un enlace informativo con todas las entidades involucradas (Candidatos, Tribunal Supremo Electoral, Contraloría General de Cuentas, etcétera)

Quienes participaron llenando encuestas, consideraron que el IPSP carece de una planificación y estrategias de comunicación bien definidas y que tanto los afiliados, como los empleados han caído en una especie de acomodamiento, lo cual consideran obedece a la falta de políticas informativas que deben ser diseñadas para lograr mejoras en este sentido.

Una treintena de personas que fueron entrevistadas, de entre las cuales, muchas de ellas sugieren que la institución debe mejorar su nivel informativo y recomienda que se instale una oficina de Prensa para que le dirija su política de comunicación.

Detrás de todo esto, también se cuestiona la falta de un presupuesto que llene las necesidades más elementales de dicha institución, entre estas que se destine un rubro mayor para su política de comunicación.

Los empleados coinciden en que se debe adquirir un software para mejorar el procesamiento de datos ya que el que se utiliza en la actualidad está obsoleto. Aunque se está modernizando la institución no ha logrado unificar todos los datos institucionales.

En los días de Asamblea se puede notar que hay mucho disenso para ponerse de acuerdo en temas que beneficien a los afiliados y en oportunidades surgen pugnas entre grupos por aspectos meramente políticos.

#### **4.12.4. Amenazas**

Entre los obstáculos que enfrenta el IPSP los entrevistados mencionaron los siguientes:

- Que muchos medios de comunicación social del país, escritos, radiales, televisivos y ahora digitales se niegan a pagar el Timbre de Prensa pese a que existe una disposición legal que estos tienen que cumplir.
- Aunado a esto también se encuentran las empresas publicitarias o empresas que pautan publicidad las que también son renuentes a captar dicho impuesto que por ley le pertenece a dicha institución. Esto ha obligado a la institución a buscar los mecanismos legales para obligar a los evasores a cumplir con la ley.
- Algunos periodistas sugieren que se actualice la Ley y Reglamento del Instituto de Previsión Social del Periodista ante el Congreso de la República, sin embargo, a criterio de otros, no es viable y lo ven como un peligro hacerlo ya que con esto se pone en riesgo dicha normativa debido a que otros sectores han sentido recelo porque esta ley solo protege a los periodistas más no así a los comunicadores sociales.
- Las opiniones giran también en Señalar que la mayor amenaza serían los diputados del Congreso de la República quienes tienen la facultad de modificar la Ley pero también de dejarla sin efecto. La falta de regulaciones no permite entonces que se lleve una correcta recaudación financiera lo que mina la proyección social de este ente.

- En cuanto a las amenazas que pudieran representar las redes sociales, aunque son un poco frágiles los argumentos, los entrevistados creen que las mismas le han dado un giro al concepto periodístico, sin embargo, muchas veces son utilizadas para atacar a la institución.
- A decir de muchos afiliados el IPSP tiene que evolucionar en materia de comunicación, debido a que ahora hay periodistas inmersos en los periódicos cibernéticos que en su momento podrían exigir también su ingreso y por ende las prestaciones.

#### **4.12.5. Alternativas entre fortalezas y oportunidades**

- Se puede percibir que hay interés en la Asamblea General y el Consejo Directivo para fortalecer y mejorar los niveles de comunicación interna y externa en la institución.
- La institución cuenta con suficientes recursos financieros para realizar una reingeniería para lograr modernizar sus estrategias de comunicación interna y externa.
- Los colaboradores están anuentes y entre ellos hay empleados que son diestros en el manejo informático y con conocimientos de las comunicaciones masivas.
- La información en un buen porcentaje fluye de manera descendente y ascendente y tanto los afiliados como los colaboradores pueden utilizar los mecanismos informativos que ofrece la institución para comunicarse.
- Se nota que hay una base sólida para fortalecer la entidad y que el personal está dispuesto a participar en los procesos de modernización comunicativa.

#### **4.12.6. Alternativas entre debilidades y oportunidades**

- Se visualiza un poco de desinterés para lograr la unidad entre los diversos departamentos.
- Se dejan ver algunas incidencias en los traslados informativos de manera horizontal.
- Existe la necesidad del fomento de la cultura en materia de comunicación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal de la dependencia y también para con los afiliados.
- Se hace necesario que las autoridades se interesen en el mejoramiento de sus canales de comunicación interna y externa.

#### **4.12.7. Alternativas entre fortalezas y amenazas**

- El edificio de la institución ha sido modificado para albergar a los empleados y ha cedido un salón apropiado para los afiliados; tiene un jardín y clínica médica. Hay acceso a los sistemas informáticos y cuenta con correos electrónicos y una página web.
- Mantienen canales de comunicación que no han sido modernizados y se sigue manteniendo los mecanismos convencionales de comunicación sin mejorarlos.
- Hay interés de parte de las autoridades para fortalecer su comunicación interna y externa.
- No cuenta con un departamento de información y prensa lo que pone a la institución en desventaja en comparación con otras dependencias similares.

#### **4.12.8. Alternativas entre debilidades y amenazas**

- Se tiene temor para sugerir cambios o bien para transmitir cambios favorables para la institución.
- Las autoridades muestran poco interés para mejorar los procesos de evaluación institucional.

- Ante la carencia de canales comunicativos (buzones de sugerencias) parte de los afiliados y del personal creen que en un plazo inmediato en este sentido no habrá mejoras.

#### **4.13. Factores influyentes**

**4.13.1. Directos:** En entrevista sostenida con los integrantes del Consejo Directivo, algunos representantes consideraron que la comunicación se mantiene en la línea de las dos vías para beneficio de los interesados, sin embargo, no descartan mejorar en el uso de mejores estrategias para solventar cualquier inconveniente en esta materia.

Los miembros del Consejo Directivo están conscientes en que la comunicación, debe ser uno de los distintivos del IPSP, y que se debe mejorarla. Señalan que el Consejo se encuentra en la mejor disposición de hacerlo y que se está trabajando para lograr la excelencia en este aspecto.

Se indicó que el IPSP se proyecta por medio de las redes sociales; pero debido a que muchos afiliados, especialmente de la tercera edad no pueden hacer uso de las mismas; se hace necesario buscar otros mecanismos tradicionales para mantenerlos informados de las actividades, entre estos: Los correos electrónicos, la correspondencia, llamadas telefónicas, carteleras y anuncios en los días de asamblea.

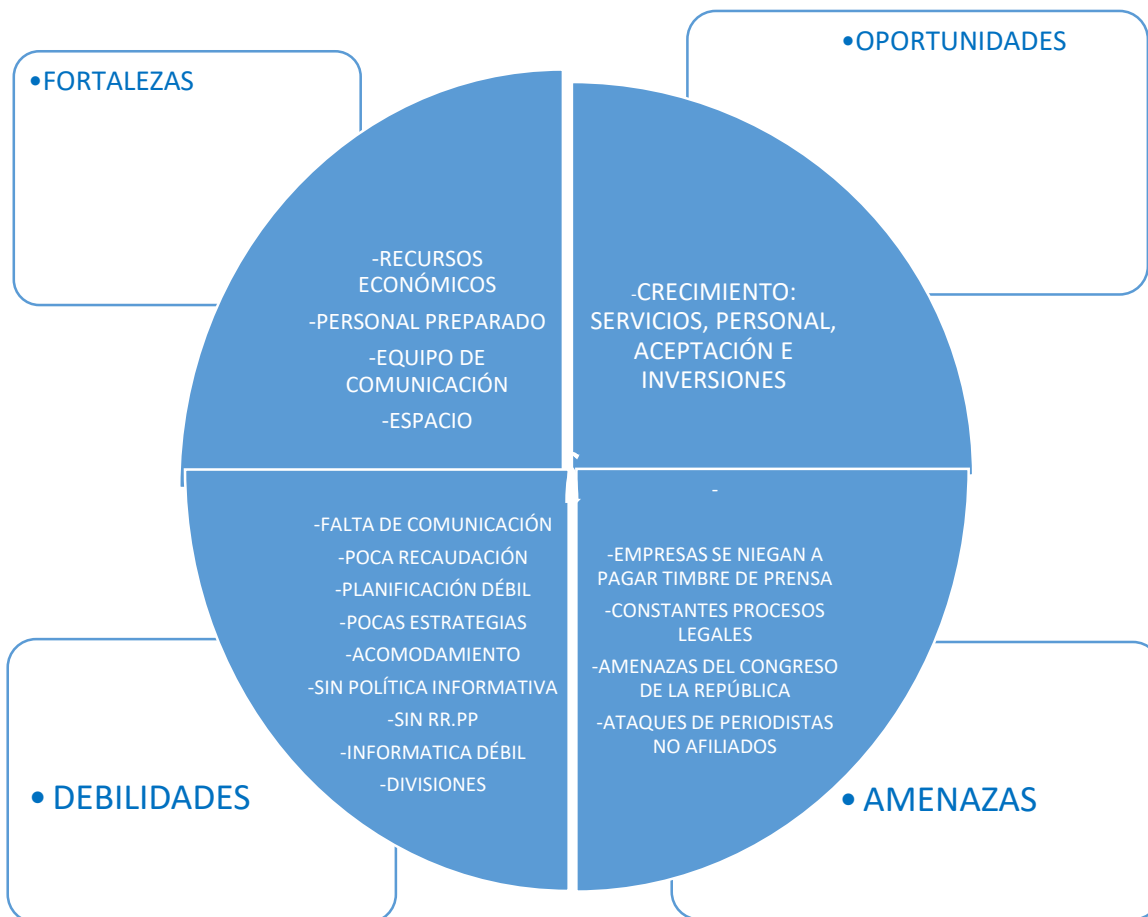
En cuanto a la comunicación con el personal también los directivos manifestaron que debe mejorarse esta vía por medio de reuniones consecutivas para que todos tengan clara su función y mantener visitas periódicas en cada departamento. Se añadió que para efecto existe una Comisión Administrativa que coadyuvará en este sentido.

**4.13.2. Indirectos.** En la actualidad el Consejo Directivo, que se encuentra al frente de la dirección del IPSP, ha enfrentado algunos factores que pueden tomarse como un factor que incide en la comunicación externa.

Entre éstos se incluyen los correos electrónicos masivos enviados por afiliados inconformes que, bajo el anonimato, y en algunas ocasiones con artículos con nombre, buscan desvirtuar, exigir o bien aconsejar en el qué hacer de los funcionarios.

Existen canales de comunicación virtuales, pero al parecer no son suficientes para permitir acercamiento del personal y proximidad entre directivos y el resto de secciones.

**Gráfica 09. FODA.**



Fuente: Investigación en IPSP 2017.

#### **4.14. Árbol de Problemas**

Debido a que cada dos años hay rotación del cuerpo directivo, según se observó, a lo interno del IPSP se viven situaciones adversas que han afectado de alguna manera las relaciones interpersonales en la institución, derivado a que algunos grupos de afiliados quieren prevalecer en sus argumentos.

Esto, según se percibió, ha provocado una fricción en las relaciones internas y externas de la entidad porque muchos afiliados se han visto desencantados con estas situaciones que en muchas ocasiones ganan demasiado espacio del tiempo de las asambleas mensuales mismo que debería de servir para avanzar en la búsqueda de soluciones integrales del IPSP.

Aunado a esto, se vio que existe una marcada división entre grupos que buscan volver a reelegirse a costa de desprestigiar a sus adversarios, sin dar espacio a las nuevas generaciones que cada vez son más y están creciendo numéricamente dentro de la institución.

De unos años hasta la presente fecha se ha visto que ha habido un cambio leve pero clave en la modalidad de dirección del IPSP, se pueden percibir nuevos aires y mucha de la población está satisfecha con los cambios esperando que nuevos afiliados se involucren para bien de la entidad.

En cuanto a los colaboradores se observó que estos han tenido que adaptarse a las distintas modalidades de dirección procurando que su trabajo redunde en beneficios de los afiliados y de la población externa. Son pocos los colaboradores que se quejan abiertamente de sus inconformidades.

La observación también arrojó información en cuanto a que Los problemas del pasado se convirtieron en las raíces de ese árbol que de alguna manera está minando la comunicación interna y externa, que se ubica en el tronco del árbol.



Las consecuencias, que se ubican en la copa, son el estancamiento de las políticas de cambio informativo.

Aunado a esto, como las ramas del árbol se pueden visualizar malas relaciones entre afiliados y entre colaboradores; existe una desactualización en la institución que no le permite trascender en la búsqueda de cambios institucionales.

También como parte de las ramificaciones se nota un servicio no del todo satisfactorio y un proceso que retarda el ingreso de nuevos afiliados.

Es debido a estas incidencias recolectadas que se hace necesario encarar, con un eficiente plan de trabajo, la problemática institucional.

**Gráfica 10. Árbol de Problemas en el IPSP.**



Fuente: Investigación en IPSP 2017.

#### **4.15. Determinación de prioridades**

Se percibió como algo muy necesario el fortalecimiento de las actividades que promuevan el bienestar de afiliados y empleados, a través de capacitaciones o bien de eventos familiares, a fin de conseguir cambiar la actitud de los colaboradores y agremiados.

Para el efecto se debe mejorar las comunicaciones interpersonales y evitar la inconformidad de los empleados y afiliados.

Esto se puede hacer de la siguiente manera:

- Que las autoridades interactúen con los colaboradores y afiliados para evitar que estos promuevan el lanzamiento de chismes o rumores.
- El respaldo a los empleados y afiliados coadyuva en la seguridad para que ellos opinen con libertad.
- Es importante que haya espacios de solaz esparcimiento y que exista motivación personal.
- Conseguir espacios para excursiones del personal y para los afiliados a fin de fortalecer los lazos de amistad.

#### **4.16. Propuesta de soluciones**

Para lograr permear los inconvenientes, que son solamente algunos de entre una gama de necesidades urgentes en el IPSP, el Consejo Directivo manifestó estar consciente de que esto requiere una solución en el plazo más inmediato.

Para lograr esto indicaron que cuentan con un presupuesto que permita invertir los recursos financieros que sean necesarios.

Es necesario destacar que sin el aval de este ente colegiado cualquier sugerencia para la implementación de un buen plan de comunicación interna y externa sería nulo.

Resultó positivo entonces saber que el Consejo Directivo esta anuente a la implementación de un plan estratégico de comunicación que coadyuve en las mejoras de los servicios para sus afiliados y colaboradores, y para proyectarse externamente.

La institución acepta estar dispuesta a establecer los mecanismos que le sean válidos para impactar en sus mensajes, como por ejemplo mejorar sus canales de comunicación en las

redes sociales, en su página web, darles mayor utilidad a los correos electrónicos y mejorar su mensajería por medio de cartas, informes, boletines y carteleras.

#### **4.17. Posibles soluciones**

El IPSP indica que busca mejorar el uso de su página web para proyectar su trabajo de mejor manera. En la actualidad dicha página no ha sido del todo bien administrada y la información que ahí se mantiene alguna ya no tiene temas vigentes.

Añadieron que se contratarán nuevos miembros de informática para lograr este fin.

Así también indican que se harán mejoras en las instalaciones y se comprarán monitores, para que se vea la información y noticias del IPSP.

Hay el compromiso de aplicar una buena Estrategia de comunicación que involucre a todos los sectores, pero esto es algo que se tratará de establecer en el mediano plazo.

Se añade que utilizan las redes sociales y los servicios telefónicos para informar a los periodistas sobre asuntos de interés.

En cuanto a la comunicación interna, en el plazo más inmediato, hay el compromiso de establecer una oficina de Prensa, que se encargue de recoger las inquietudes de su personal, agremiados, y de su cartera de clientes.

## Capítulo 5

### Estrategia de Comunicación Organizacional

#### 5.1 Justificación

La aplicación del plan de comunicación interna y externa le dará un valor agregado al Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP) y al mismo tiempo le servirá como un valioso recurso para posicionarse en esta era de las comunicaciones masivas. Es necesario entonces que la institución aproveche por estos medios dar un salto para alcanzar agrandar su cartera con nuevos clientes.

Para lograr que la estrategia de comunicación tenga un alcance de impacto en la comunicación integral del IPSP, es necesario emprender una búsqueda de elementos clave para conseguir el éxito. Al lograr que la referida estrategia esté bien cimentada, entonces, la productividad y mejoras de servicio vendrán de la mano de ese proceso.

El IPSP se encuentra en una fase de adquisición de recursos que le permitan desarrollar y afianzar un eficiente diagnóstico de comunicación interna y externa; para lograrlo se están tomando en cuenta las siguientes variables.

- El involucramiento y la aceptación de la información de sus colaboradores y afiliados en materia de comunicación interna y externa.
- La disposición institucional de efectuar acercamientos con los actores internos y externos, población a la que se le debe dar mayor importancia en este sentido.
- La aceptación de la experiencia de muchos afiliados que le puede servir de fundamento para la implementación del plan comunicativo.

Debido a que no se puede obviar la necesidad de tomar muy en serio la tecnología de punta, misma que está incidiendo en la globalización del mercado, el IPSP debe adoptar y hacerse

de estos servicios que le pueden redundar en un soporte para llenar esta necesidad que necesita ser urgentemente aplicada.

## **5.2 Objetivos de la estrategia de comunicación**

### **5.2.1 General**

- Potencializar la imagen institucional hacia los sectores que forman parte de su entorno con la modificación de la marca IPSP, que incluye: el diseño de la misma, sus colores, el lenguaje, entre otros; a fin de que tanto los usuarios, clientes, colaboradores y afiliados se sientan satisfechos con una nueva y positiva representación de la entidad.

### **5.2.2 Específicos a Nivel Interno**

- Mejorar la imagen del IPSP a lo interno de la institución estableciendo mecanismos abiertos que permitan a los colaboradores y afiliados aportar de su experiencia e inquietudes que redunden en el mejoramiento del modelo empresarial.
- Modernizar los mecanismos de comunicación de la institución creando o mejorando los canales informativos, tales como: revistas, carteleras, circulares, reuniones, correo electrónico, buzón de sugerencias, videoconferencias, intranet, entre otros.

### **5.2.2.1. Específicos a nivel Externo**

- Modernizar su equipo informativo a través de un grupo que se le podría denominar “Administradores de la Información del IPSP”, estos se encargarían de proyectar las comunicaciones de la empresa.
- Permitir que las estrategias de comunicación sean una prioridad logrando para este fin proyectar a través de los medios masivos de comunicación y/o redes sociales la calidad de servicios del IPSP y la reputación del mismo; además la implementación de la página web donde los interesados encuentren la información clave de la institución.
- Involucrar a los colaboradores en la búsqueda de mejoras informativas estableciendo una capacitación constante de los mismos, así como es necesario el involucramiento de un grupo de afiliados interesados, para que conozcan sobre las fortalezas de la institución y que se identifiquen con las estrategias de la empresa.

### **5.3. Público objetivo**

El público objetivo puede apreciarse en el capítulo uno de este trabajo.

El público objetivo se describe en el capítulo uno, de esta investigación. Actores internos y externos pueden verificarse en las páginas 4 y 5.

### **5.4 Propuesta (Comunicación Externa)**

El reforzamiento de la comunicación externa permitirá que los colaboradores y los afiliados adopten una mejor imagen de la institución y también coadyuvará para que los actores externos la conozcan de la mejor manera, o sea que haya una mejor percepción de la misma.

Esto a su vez permitirá que haya una retroalimentación y una comunicación que se traslade por las distintas vías informativas.

La comunicación externa debe ser fortalecida por medio de la utilización constante de los medios de comunicación social del país y también logrando impulsar la imagen de la institución a través de las redes sociales y servicios, que ahora se encuentran fácilmente sus funciones en los teléfonos inteligentes.

Aunado a esto se deben desarrollar eventos informativos, de preferencia en todas las cabeceras departamentales o lugares clave en el interior, ciudad capital y municipios aledaños, donde los representantes de la institución despejen dudas que puedan surgir de los usuarios, interesados y empresas que pagan o están interesadas en pagar el timbre de Prensa.

### 5.5 Matriz de Coherencia (Fuente de nexos1)

Objetivo General:		<b>Proyectar con todos los mecanismos al alcance la imagen institucional interna y externa a través del posicionamiento de la entidad como una marca sólida y fuerte, fácil de recordar.</b>				
Objetivo Específico:		Lograr el involucramiento de los afiliados y colaboradores en los procesos comunicativos para incidir en la aceptación del IPSP ante el público usuario.				
Problema	Alternativa	Objetivo comunicacional	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
<b>Empleados y afiliados ven poca comunicación ; falta de tolerancia; sin proyección,</b>	Establecer un mecanismo de recepción de opiniones,			Afiliados, colaboradores como factor interno y periodistas no afiliados, quienes		



<b>modernización, promoción y débil recaudación.</b>	<p>que podrían ser: buzones de vidrio o de cartón, los cuales podrían ser supervisados por la gerencia y trasladados a las autoridades. También se requiere de un espacio en la página web para interactuar. Este podría ser administrado por el personal de informática que debe rendir un informe a las autoridades sobre la información alcanzada.</p>	<p>Ampliar los canales de comunicación interna y externa.</p>	<p>Informativo</p>	<p>puedan acceder al portal institucional.</p>	<p>Electrónico y redes sociales.</p>	<p>Q 1000 .00</p>
--	---	---	--------------------	--	--------------------------------------	-------------------

Fuente: Investigación en IPSP 2017.

*Fuente de nexos2*

Objetivo General:		Modernizar el posicionamiento y valoración del IPSP ante su público para lo cual es necesario el fortalecimiento de sus productos y servicios.				
Objetivo Específico:		Establecer nuevos sistemas para canalizar la comunicación integral por medio de sondeos y medición de estadísticas sobre la recepción del IPSP				
Problema	Alternativa	Objetivo comunicacional	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
El IPSP adolece de canales de comunicación masivos que le permitan proyectarse hacia los actores externos e internos.	Integrar un sistema moderno para centralizar la información institucional y hacerse mecanismos que le permitan medir a los actores externos. El equipo "Administradores de la Información del IPSP" podría interactuar en este esquema.	Adaptarse a los canales de comunicación vigentes tales como la televisión, cable, radio, medios digitales, redes sociales y página web.	Informativo	Personal, afiliados, periodistas no agremiados, directores de los distintos medios de comunicación del país, empresarios y entidades de prensa.	Electrónico, digitales y redes sociales	Q 5000.00

Fuente: Investigación en IPSP 2017.

### 5.6 Plan de Comunicación 1

<p><b>Objetivo General:</b> Fortalecer la actuación del IPSP interna y externamente a través de una campaña publicitaria en los medios de comunicación.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la imagen del IPSP fundamentado en su normativa y razón de ser.</li> <li>• Involucramiento de los colaboradores y periodistas afiliados.</li> </ul>

<b>Problema 1</b>	Poco conocimiento de la Ley y Reglamento institucional que incide en el desinterés, especialmente de los afiliados para involucrarse y servir de soporte a la institución.
<b>Objetivo comunicacional</b>	Darle buen uso a los mecanismos de comunicación externa a fin de que los receptores conozcan todo sobre la existencia de la institución.
<b>Servicios</b>	Poner a disposición de los interesados los números institucionales y servicios de mensajería instantánea así como la normativa en formatos pdf.
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo
<b>Actividades</b>	Instaurar un canal informativo, televisivo y radial, sobre la proyección social hacia los periodistas no afiliados.
<b>Público objetivo</b>	Motivar a los afiliados y también al personal a mantenerse conectados constantemente con la institución por los distintos medios de comunicación a su alcance, entre estos a través de los teléfonos inteligentes. La estrategia de motivación girará en torno a las capacitaciones grupales y retiros institucionales.
<b>Resultados esperados</b>	Que los colaboradores y afiliados se sientan motivados a participar en la proyección social de la institución y los actores externos sientan interés por conocer más de la institución.
<b>Medios alternativos</b>	Digitales, desplegados de prensa, carteleras, mensajería electrónica y ordinaria.
<b>Tiempo</b>	Trimestral a semestral
<b>Presupuesto</b>	Q.3,000.00

Fuente: Investigación en IPSP 2017.

## *Plan de Comunicación 2*

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p><b>Modernizar</b> el posicionamiento y valoración del IPSP ante su público mostrándose por los distintos canales informativos como una institución que vela por el bienestar del gremio periodístico.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la imagen del IPSP con desplegados informativos y spots radiales, televisivos y digitales.</li> <li>• Involucramiento de los colaboradores y periodistas afiliados a través de un acercamiento personalizado que involucre a las altas autoridades de la entidad.</li> </ul>

<b>Problema 2</b>	<b>El IPSP carece de canales masivos para difundir información y solamente depende de los medios convencionales para hacer notar su presencia.</b>
<b>Objetivo comunicacional</b>	Afianzar los canales comunicativos más adecuado que le permitan proyectarse, entre los cuales destacan la utilización de las redes sociales y el uso de teléfonos inteligentes.
<b>Servicios</b>	Motivar a la utilización de los sistemas digitales y la utilización de los teléfonos inteligentes, sin dejar de lado la comunicación electrónica y convencional.
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Actividades</b>	Publicitación de mensajes relacionados con el IPSP para proyectar su imagen, direcciones electrónicas, teléfonos y ubicación de la sede.
<b>Público objetivo</b>	La población institucional y todos los periodistas no afiliados que tengan interés de ser parte del IPSP así como los estudiantes de periodismo de las distintas universidades del país, entre otros.
<b>Resultados esperados</b>	Mantener la permanencia masiva en las redes sociales y en la página web proyectando mensajes de servicios y productos de la entidad para lo cual será necesario medir constantemente su rating.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónico, digital, virtual, convencional, así como el uso de carteleras y correspondencia oficial.
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Presupuesto</b>	Q.6,000.00

Fuente: Investigación en IPSP 2017.

### *Plan de Comunicación 3*

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Fortalecer los mecanismos comunicacionales en el IPSP a través del involucramiento del personal experimentado y agremiados en el uso de los canales informativos que estén a su alcance.</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular los flujos horizontales de información institucional</li> </ul>

<b>Problema 3</b>	El IPSP adolece de canales modernos para agilizar sus procesos informativos.
<b>Objetivo comunicacional</b>	Actividades que ayuden a dinamizar el flujo informativo tales como: visitas guiadas de grupos que estén interesados en formar parte de la institución.
<b>Servicios</b>	Crear una agenda que les permita abarcar las mejores estrategias del plan organizacional.
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Actividades</b>	Reuniones bimensuales o trimestrales con los colaboradores y afiliados de la institución.
<b>Público objetivo</b>	Colaboradores y afiliados de la institución. Podrían incluirse periodistas no agremiados para orientarlos en su proceso de vinculación a la entidad.
<b>Lo que se espera</b>	Las diversas estrategias de comunicación aplicadas deben coadyuvar a crear un ambiente propicio en la institución y un sentido de pertenencia.
<b>Medio de difusión</b>	Oral y escrito
<b>Frecuencia</b>	Mensual y trimestral
<b>Presupuesto</b>	Q.2000.00

Fuente: Investigación en IPSP 2017.

## **5.5 Los productos**

La masificación de la tecnología brinda una valiosa oportunidad a las instituciones como el IPSP con lo que se facilita la proyección de sus servicios, sin embargo para esto es necesario que se fortalezcan los distintos canales comunicativos y que los mismos se apliquen con efectividad al público interno y de su entorno. (Ver Anexos Pág. 112-115)

La utilización del correo electrónico así como el de las aplicaciones que vienen instaladas en los teléfonos inteligentes pueden coadyuvar en el sentido de que quienes tengan interés en la institución se enteren de sus actividades, sus servicios y que además pueda servir para el intercambio de informaciones.

Los medios convencionales de información también pueden ser utilizados para este fin pero sobre el entendido de que estos mecanismos deben ser modernizados y masificados. Los medios de comunicación sociales del país tienen espacios que el IPSP bien podría utilizar para trasladar información relevante relacionada con sus servicios y también para concientizar sobre el pago del Timbre de Prensa.

Diseñar y crear revistas semestrales, para las que según han indicado las autoridades existe un fondo acumulado para la impresión de las mismas, las que pueden servir para mantener informados a los afiliados, no agremiados y público en general, quienes pueden también participar en la proyección de sus ideas a través de este mecanismo que tiene aún mucho futuro.

La utilización de algún segmento televisivo o radial, que puede ser cotizado favorablemente, también puede permitirle a la institución proyectar sus políticas sociales y de servicio. Además, los retenedores de los impuestos del IPSP podrán cerciorarse de que los mismos están siendo bien utilizados.

La creación de una oficina de Relaciones Públicas, también es un mecanismo vital, para fortalecer sus comunicaciones internas y externas. Ya se ha mencionado en este proyecto la posible conformación de un grupo al cual se le podría denominar: “Administradores de la

Información del IPSP”, quienes con su experiencia periodística podrían sentar las bases de un departamento de Prensa.

Esta oficina tendrá como objetivo primordial destacar la imagen institucional y fortalecer los lazos con las distintas entidades, ya sean estas afines al IPSP o bien empresas con las que mantiene relaciones comerciales o sociales.

Este departamento debe contar con una oficina especial para sus colaboradores, una partida presupuestaria adecuada, un manual de la organización, así como un equipo video digital para documentar sus actividades.

La oficina de Relaciones públicas se proyectará a través de los medios de comunicación a su alcance para posicionarse socialmente y debe rendir informes periódicos de sus actividades a la junta directiva.

*Imagen No. 6 Aplicaciones de teléfonos inteligentes*



Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional IPSP, Julio 2017.



**Imagen No. 7 Utilización del Correo Electrónico**



Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional IPSP, Septiembre 2017

*Imagen No. 8 Utilización de los medios de comunicación sociales*



Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional IPSP, Julio 2017

*Imagen No. 9. Departamento de Relaciones Públicas*



Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional IPSP, Julio 2017

## 5.6 Validación de los productos

Para la validación de la investigación y los instrumentos científicos se realizaron entrevistas con integrantes del Consejo Directivo, quienes desde un principio apoyaron la elaboración de este diagnóstico de comunicación interna y externa. El Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Estuardo René Pinto Torres, presidente saliente del Instituto de Previsión Social del Periodista del periodo 2015-2016, fue anuente a la investigación y autorizó las consultas institucionales. La dirección actual volvió a revalidar su autorización.

Pinto Torres indicó que un estudio de grandes dimensiones en materia de comunicación interna y externa en el IPSP era una estrategia que a futuro debería de rendir frutos porque “eso es lo que necesita la institución un soporte profesional en materia de comunicación integral”.

Varios de los directivos entrevistados en forma grupal, al referirse al plan de comunicación externa coincidieron en que este debe incluir mecanismos de proyección y de nuevas actividades relacionadas con el acontecer informativo así como el fortalecimiento de los métodos convencionales que siguen siendo utilizados en gran medida a lo interno y externo de la institución.

La validez y confiabilidad de este estudio ha sido respaldado porque se utilizaron los instrumentos adecuados para adquirir la información que ahora quedará plasmada en este proyecto, entre las que destacan: las técnicas documentales, los fichajes, los análisis documentales, entre otros; estos son los que le dan valor al presente trabajo.

Pero la investigación no queda ahí sino que también deja abierta la puerta para que en un futuro no muy lejano las autoridades institucionales puedan echar a andar esta investigación de forma más completa, suministrándole recursos financieros y otros soportes que aún se necesitan.

Pinto añade que “escasamente nos preocupamos por mejorar nuestra comunicación la que debería de servir como una luz que alumbre nuestras relaciones dentro de la institución pero

también que alcance esa lumbre para todos aquellos periodistas que buscan ingresar al seno de nuestro amado IPSP”.

### 5.7 Cronograma de la implementación de la propuesta

Para la realización del diseño, implementación y monitoreo de herramientas de comunicación externa en el IPSP, se aplicó un cronograma de actividades a llevar a cabo, el cual mostró las dinámicas a seguir en el tiempo pautado para medir los resultados.

Diseño, implementación y monitoreo herramientas de comunicación externa

Actividad	2017															
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinación Productos	■															
Elaboración propuesta		■														
Plan de comunicación		■	■	■												
Presentación Consejo Directivo IPSP				■												
Diseño aplicación de teléfonos inteligentes					■	■										
Presentación sobre el uso de los correos electrónicos y redes sociales							■	■								
Entrenamiento de los medios sociales											■					

convencionales y digitales y la importancia del Departamento de RR.PP																	
Monitoreo																	
Evaluación productos																	

Fuente: Estrategia de Comunicación IPSP, septiembre 2017

### 5.8 Monitoreo y evaluación

Una institución como el IPSP no debe estar al margen de la tecnología de punta ni del uso de los medios de comunicación masiva, entre estos también, las redes sociales y medios digitales que le permitirán proyectar su imagen al más alto nivel y la calidad de sus servicios.

La entidad debe ser conocida en todo el territorio porque hasta en el lugar más recóndito hay periodistas, muchos de los cuales a duras penas logran sobrevivir con esta profesión, por lo cual el interés que la institución pueda demostrarles será bien aceptada socialmente.

La población estudiantil universitaria, que estudia la carrera de periodismo, sería un excelente objetivo a perseguir por la institución, considerando que muchos de ellos llegarán a ser quienes en los próximos años muevan la información y por lo tanto necesiten de los servicios que presta la entidad.

Es por todo esto que se necesita implementar en la empresa todas estas herramientas para el buen soporte del IPSP motivo por el cual su funcionamiento organizado debe ser evaluado principalmente por la Directiva actual ya que su funcionamiento requerirá de un costo pecuniario.

Esta estrategia de comunicación es susceptible a la aplicación de las nuevas modalidades de comunicación ante lo cual se hace necesario profundizar en el uso adecuado y los resultados que podrían incidir en la mejora del funcionamiento y proyección de la institución.

A través de una tabla gráfica se resumirá la información relevante sobre cómo pueden aplicarse algunas herramientas de comunicación en el IPSP, en este caso la utilización del Twitter.

**Tabla Gráfica No. 1 Nuevos canales de comunicación externa en el IPSP**

Nombre	Funcionalidad	Lo que se pretende lograr	Cómo puede lograrse	Meta
Twitter	Red social para compartir textos cortos y fotografías de la institución.	Un enlace con los interesados que quieran conocer y/o llegar a ser parte del IPSP.	Periódicamente se colocaran fotos y textos alusivos a la entidad.	1000 seguidores para el mes de noviembre y el rating podría irse incrementando cada vez más.

Fuente: Estrategia de Comunicación Organizacional IPSP, septiembre 2017.

Debido a que el éxito de las redes sociales se basa en la medición y el monitoreo constante de las actividades en esta modalidad masiva de comunicación es necesario que haya personal destinado a verificar el rendimiento de los frutos.

Aquí se necesitan los *Twittercounter* (contadores de mensajes de Twitter) quienes serán los encargados de medir el crecimiento diario de seguidores del perfil de la institución y así mismo, dirigidos por las autoridades de la entidad, se podrían fijar metas y predicciones de lo que se quiere.

## **5.9 Implementación**

La comunicación externa se ha convertido en una necesidad a abarcar tanto como sea posible por lo mismo la institución necesita proyectar información de interés no sólo para sus colaboradores y afiliados, sino también para todas aquellas empresas que conforman su entorno.

Mascaray (2000) refiere: “La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo”. (p.55)

La estrategia de comunicación, entonces, debe convertirse en uno de los principales mecanismos que deben prevalecer en la institución porque es a través de ella que puede garantizarse el éxito y por lo consiguiente mejoras en el servicio a sus colaboradores y afiliados.

El plan estratégico se ceñirá a los parámetros establecidos por la institución y seguirá una serie de procesos, muchos de estos recursos informativos deben ser perfeccionados para que los resultados sean percibidos en el plazo más inmediato.

La función de la estrategia también debe estar supeditada a los objetivos que la entidad tenga establecidos ya que solamente de esta manera pueden garantizarse los resultados, mismos que no serán fruto de la improvisación sino de una profunda planificación.

## **5.10 Resultados**

En cuanto a los principales resultados de la implementación de la estrategia se puede mencionar la accesibilidad que existe en la institución en cuanto a poder mejorar sus canales de comunicación interna y externa, entre estos, el uso de proyectores para la presentación de información en la institución.



El traslado de información relevante por medio del correo electrónico, el cual aunque ya se utilizaba, ahora destaca porque a través del mismo se envía información con temas como la prevención en cuestiones de salud o intercambio de impresiones con los afiliados.

El apoyo en materia de asesoría en la búsqueda de material para la elaboración de las revistas de ediciones especiales que fueron impresas en la celebración de aniversario de la institución.

La disponibilidad que tiene el IPSP para que muy pronto se pueda echar a andar una estrategia de comunicación que le rinda resultados a nivel de comunicación interna y externa queda de manifiesto en la información proporcionada por la gerencia general.

El actual gerente del IPSP, Carlos Alberto Bran, compartió parte de su informe sobre la situación de la institución en la que admite que “no existe ninguna estrategia en el IPSP, la cual es necesaria en cualquier organización que persigue un fin”.

Señala Bran que a nivel interno se necesita la estructuración del organigrama y la elaboración de perfiles de los puestos, la creación de manuales de inducción y de procedimientos.

Refiere que en cuanto a la comunicación externa la proyección del IPSP debe girar en torno a que puedan alcanzarse nuevas empresas, motivo por el cual que admite, se debe establecerse una estrategia para proyectarse hacia el interior del país a fin de obtener mejores resultados con la recaudación del Timbre de Prensa, ya que este constituye el principal soporte financiero de esta institución.

Finalmente Añadió que la institución se encuentra trabajando en la implementación de tecnología y comunicaciones para hacer eficientes las operaciones del IPSP, entre estos se destaca la adquisición de una moderna planta telefónica y de otros sistemas que coadyuven en el manejo de la información.

## **5.11 Aprobación de la organización**

Las directivas del Consejo Directivo del IPSP de los años 2016 y 2017 se mostraron anuentes a la realización de esta investigación y en conjunto con la gerencia y subgerencia se pudieron obtener los elementos relacionados con la organización así como una serie de documentos que sirvieron como soporte para generar el presente diagnóstico y estrategia en materia de comunicación organizacional interna y externa.

Los colaboradores fueron receptivos y participativos a la hora opinar, en el llenado de las encuestas y de las otras herramientas de investigación utilizadas para la búsqueda de la información; no se encontró ningún obstáculo, por el contrario, la institución cuenta con valioso personal que fue clave para el enriquecimiento de este trabajo.

También los afiliados de la institución colaboraron con información precisa y variada sobre la institución lo que le dio un valor agregado a la consolidación de la investigación, quedando de manifiesto que sin el aporte de los periodistas este trabajo no hubiese tenido el valor esperado.

La actual directiva del IPSP, cuya presidenta es la M.A., Lidia Lucía Dubón, por medio de una carta manifestó que analizarán tomar en cuenta esta investigación, así como la estrategia de comunicación organizacional interna y externa, en un futuro no muy lejano.

## **Capítulo 6**

### **Resultados futuros**

La estrategia de comunicación organizacional siempre tendrá resultados en el plazo más inmediato y una segunda parte que se completará con el correr de los meses y años, sin embargo debido al interés de la institución de poder afianzarse de esta herramienta, seguramente los frutos podrán verse muy pronto.

El IPSP por ser una institución que trata con afiliados periodistas, y colaboradores que los conocen muy bien, ya cuenta con una gran experiencia en materia de comunicación, por lo consiguiente se espera que en un corto plazo los mecanismos informativos a su alcance sean renovados o bien tomados más seriamente para proyectarse interna y externamente.

La página web del IPSP es uno de los recursos sobresalientes con los que cuenta la institución, sin embargo, la misma se mantiene desactualizada; por lo menos, cuando se concluyó esta investigación las últimas noticias que ahí destacaban eran del mes de julio del corriente año, razón por la que se espera que la misma sea dinamizada como lo sugiere la presente investigación.

El uso del correo corporativo para que haya una conexión interna en el IPSP es otro de los mecanismos que se espera sea incorporado muy pronto, ya que de esta manera la institución mantendrá una cercanía y una receptividad informativa relevante a las actividades de los empleados.

El uso adecuado para entrelazarse por medio del correo electrónico con los afiliados se suma a esta necesidad que debe aplicarse o modificarse en el plazo más inmediato, ya que los agremiados, especialmente aquellos que cuentan con esta herramienta, necesitan obtener información constante de las directrices de la institución.

La proyección a través de las redes sociales y servicios que ofrecen los teléfonos inteligentes es otro de los recursos que bien administrados le redundará en un plazo corto beneficios informativos al IPSP ya que su imagen podría seguir creciendo y así fortalecer su marca.

La utilización del correo convencional u oficial también es otro de los mecanismos con los que cuenta el IPSP, que necesita innovarse, como por ejemplo, imprimir sus hojas de correspondencia con una marca de agua para destinarse en actividades oficiales, esto le dará un valor incalculable a su presentación.

Sin duda el producto que esta investigación considera como clave es la creación de un Departamento de Prensa el que podría establecerse en el plazo más inmediato, ya que en la actualidad la institución no cuenta con una herramienta como ésta la cual podría significarle un valioso recurso porque ahí se condensaría todo su trabajo de comunicación interna y externa, pero para lograrlo se debe invertir o crear una partida presupuestaria para este fin.

## **6.1. Recomendaciones**

Es aconsejable que el IPSP pueda afianzarse de este plan de comunicación interna y externa que lo mejore, o bien que lo adapte con otros estudios con los que ellos ya cuentan, considerando que este estudio es una importantísima herramienta que puede ser aplicada en todas las actividades institucionales.

La institución también debe mejorar su organigrama con el objetivo de que la jerarquía sea respetada, pero también para que la comunicación fluya de manera descendente, ascendente y horizontalmente.

La institución debe esmerarse en la proyección de su normativa, en los diferentes formatos, impreso o digital, ya que sus afiliados deben estar familiarizados con sus derechos y obligaciones, pero también esto ayudará a que los periodistas no agremiados puedan conocer sobre el quehacer de la entidad y cómo llegar a formar parte de ella.

Es fundamental que la institución pueda condensar digitalmente sus resoluciones y aprobaciones de asamblea general con el propósito de que sus afiliados puedan tener acceso a estas y que además estén familiarizados con las modificaciones de los acuerdos, y así a la hora de opinar, lo hagan sobre fundamentos.

Se sugiere que el IPSP también debe actualice su Misión, Visión y Valores como institución así como también crear los perfiles de cada puesto de trabajo.

La institución debe crear un manual institucional de los colaboradores y otro sobre la historia y servicios que presta, para que sea conocido por los periodistas no afiliados. Puede agregarse información sobre la ética y filosofía de la empresa.

Es necesario que la institución cuente con un manual para el tratamiento de crisis cuando la entidad se vea afectada por factores de riesgo interno y externo.

Es recomendable que la institución, aunque ya lo está haciendo, extienda su estrategia de captación del Timbre de Prensa hacia todo el territorio utilizando las herramientas informativas adecuadas y publicando desplegados sobre el tema en los medios de mayor aceptación.

Actualmente no existe una oficina de Prensa, lo cual resulta contraproducente ya que la institución cuenta con cientos de agremiados, por lo tanto no debe desaprovechar la conformación de un departamento como este porque le servirá para proyectarse hacia los interesados externos.

Se recomienda que en lugares clave del edificio sean instalados monitores, en los que podrían proyectarse spots publicitarios o reportajes elaborados por la institución para destacar su imagen y servicios. Estos también pueden ser utilizados para que los afiliados que no suelen quedarse en el salón para el día de las sesiones, puedan ver en estos el desarrollo de las actividades.

El IPSP debe mantener vínculos estrechos y periódicos con las entidades de Prensa afines y con las empresas que les respaldan o les surten de servicios, tales como: los bancos, droguerías, etcétera.

Se sugiere que todo el material informativo de las actividades llevadas a cabo anualmente con la celebración del Premio Nacional de Prensa sean impresos y digitalizados para posteriormente compartirlos con sus colaboradores, afiliados y público que los requiera.

## 6.2. Conclusiones

El estudio sobre la comunicación integral (interna y externa) es sin duda alguna el factor clave para lograr el éxito en la consecución de las metas y objetivos en cualquier institución porque a través de un proceso previamente seleccionado se pueden lograr cambios en la conducta de los colaboradores o afiliados en el IPSP.

La investigación arrojó, en una buena medida, que pese a las circunstancias negativas que nunca faltan en las instituciones, de las cuales el IPSP no escapa, la proyección interna y externa se mantiene, sin embargo, debe esperarse que en el plazo más inmediato se puedan fortalecer los mecanismos que incidan en los cambios positivos en una mayor escala.

La observación, las entrevistas y las encuestas llevadas a cabo en esta institución mostraron que la entidad puede seguir teniendo logros más significativos en materia informativa o comunicacional siempre y cuando se logre implementar un plan estratégico de comunicación interna y externa.

La institución debe impulsar las políticas efectivas de comunicación integral así como establecer como algo muy fundamental el uso de la tecnología moderna para lograr afianzar su imagen y para promover el objetivo por el cual el IPSP fue creado: la previsión social del periodista.

La institución tiene la ventaja de que sus afiliados son periodistas y por lo tanto tienen la experiencia y el conocimiento en materia comunicativa, lo que le permite a la entidad tener un aliado que debe aprovechar para fortalecer sus canales de comunicación estratégicos, esto les permitirá llegar a alcanzar mejores logros internos y externos.

### 6.3. Referencias

Capriotti, P. (2008) **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. Argentina. Editorial Ariel Comunicación.

Collado, F. (Reimpresión, 2006). **La Comunicación en las Organizaciones**. Segunda Edición. México. Editorial Trillas.

Instituto de Previsión Social del Periodista (2008) **“Ley y Reglamento del Instituto de Previsión Social del Periodista”**.

Instituto de Previsión Social del Periodista (2015) **“25 años del Instituto de Previsión Social del Periodista”**.

Instituto de Previsión Social del Periodista (2015) **“26 años del Instituto de Previsión Social del Periodista”**.

Instituto de Previsión Social del Periodista (2015-2016) **“Documentos del Consejo Directivo.”**

Mascaray, J. (2003). **“Más allá de la Comunicación Externa”**, Barcelona, España.

Robbins, S. (2004). **“Comportamiento Organizacional”** México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Saavedra, B. (2006). **El Camino hacia la Excelencia**, México, D.F



#### 6.4. E-grafías

Aguilar, Javier. (2010) “**Comunicación Interna**”,

<https://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/> (Consulta 14/07/2017)

Ayala, R. (2011) “**10 ideas prácticas para una retroalimentación efectiva**”

<http://managersmagazine.com/index.php/2011/08/10-ideas-practicas-para-una-retroalimentacion-efectiva/> consulta 03/07/2017

Benítez, R. (2014) “**Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en ocho pasos**”

<http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>  
Consulta 01/07/2017

Bustos, Daniela. (2017) “**Las 5 mejores aplicaciones para teléfonos inteligentes**”.

<http://www.accionpreferente.com/tecnologia/las-5-mejores-aplicaciones-para-telefonos-inteligentes-que-no-te-puedes-perder/> (Consulta 03/10/2017)

Corbin, A. “**Los 28 tipos de comunicación y sus características**”, (2017)

<https://psicologiaymente.net/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>  
Consulta 02/07/2017

Cicero, S. (2007) “**Elementos de la comunicación**”

[http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm) (Consulta 13-07-2017)

Dance, F. 1999 “**Teoría de la Comunicación**”

<file:///C:/Users/Cristina/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaTeoriaDeLaComunicacion-3719687-1.pdf> , Consulta 08/07/2017

Frutos, T. (2017) “**La Comunicación Interna**”

[https://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/frutos/La%20necesidad%20imperiosa%20de%20comunicarnos%5B1%5D.htm\\_\(Consulta 14-07-2017\)](https://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/frutos/La%20necesidad%20imperiosa%20de%20comunicarnos%5B1%5D.htm_(Consulta%2014-07-2017))

Garduño, J. (2012) **“Clasificación de los tipos de comunicación”**.

<http://expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/clasificacion-de-los-tipos-de.html> (Consulta 15/07/2017)

Guerras, R. (2005). **“Teorías de la comunicación Organizacional”**.

<http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>  
(Consulta 16/07/2017)

Khine, E. (2017) **“Tipos de comunicación”**. <http://10ejemplos.com/tipos-de-comunicacion>  
(Consulta 15-07-2017)

Koontz, C. (1998) **“La Intracomunicación”**

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332011000200005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200005)  
(Consulta 13/07/2017)

Kreps, G. (1995), **“La Comunicación Organizacional”**

<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm> (Consulta 12/07/2017)

Leal, A (2008) **“La Retroalimentación como práctica de Comunicación Efectiva”**

<http://dialogogenia-ot08.blogspot.com/2008/11/la-retroalimentacin-como-prctica-de.html>,  
Consulta 12/07/2017

Muñiz, R. (2017) **“Ruido y redundancia”** <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> (Consulta 13/07/2017)

Morales, Ana. (2009) **“La comunicación Interna”**

<http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externa-y-sus-funciones.html>  
Consulta 05/07/2017

Nornik, A. (1991) **“De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Productiva”**  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01\\_Palacios\\_E87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf) (Consulta 10/07/2017  
12:00)

Rivera, J. **“Medios de Comunicación”**  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-56282012000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-56282012000100002)  
Consulta 06/07/2017

Roobin, S. (2006) **“Comportamiento Organizacional”**  
[https://psiqueunah.files.wordpress.com/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)  
Consulta 06/07/2017

Sánchez, F. (2010) **“Tecnologías de la Información”**  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev163COL9.pdf> Consulta 01/07/2017

Toledano, A. (2017), **“La Comunicación Organizacional”**,  
<https://angeltoledano.wordpress.com/tag/comunicacion-ascendente-descendente-horizontal-y-diagonal/> (Consulta 14-07-2017)

Trelles, I. **“Comunicación Organizacional”** (2001)  
<https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/> Consulta 06/07/2017

Zúñiga, Verónica. (2017) **“Departamento de Relaciones Públicas”**,  
<https://prezi.com/tyqlou-osoer/departamento-de-relaciones-publicas/> (Consultado el  
02/10/2017)

## 6.5. Anexos



### **Anexo No.1 Encuesta Comunicación Organizacional Externa IPSP 2017**

Encuesta: El presente cuestionario es parte del trabajo de graduación de maestría de Comunicación Organizacional interna y Externa de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La información requerida tiene el objetivo de conocer como funciona el sistema de comunicación organizacional en el Instituto de Previsión Social del Periodista (IPSP)

Los elementos informativos que usted voluntariamente proporcione serán tratados con total reserva y confidencialidad. Por ninguna causa se utilizarán nombres o cargos administrativos, ni ninguna clase de información personal que pueda afectarle. Los contenidos serán utilizados única y exclusivamente para la obtención de datos estadísticos para los propósitos de este diagnóstico. Considerando que usted es fuente principal informativa, le agradecemos de antemano su contribución.

Instrucciones: En las siguientes preguntas se ofrecen varias opciones de respuesta, marque con una "X" la opción que considere contesta la pregunta formulada.

## Población

Edad	Grado Académico	Puesto*	Tiempo Laborado (años)	Unidad*	Sexo	
					M	F
20-30	Secundaria	Directivo	0-3			
30-40	Diversificado	Asesor	4-6			
40-50	Universitario	Técnico	7-9			
50-60	Licenciatura	Servicio	10-15			
61 o más	Posgrado	Otro	16 o más			

\*Si es afiliado no llene esta casilla

## Aspectos de la institución

		SI	NO
1	¿Se siente usted comprometido con la institución?		
2	¿Siente que hay compañerismo en la entidad?		
3	¿Ha sido tomado en cuenta para opinar internamente?		
4	¿Considera que la institución tiene credibilidad?		
5	¿Qué cambios le interesarían que hubiera en la entidad?	¿Por qué?	

*Aspectos de la Comunicación Organizacional*

		BUENA	REGULA R	MAL A	PESIMA
6	¿Cómo es la comunicación en la institución?				
7	¿Cómo califica la comunicación con las autoridades?				
	<b>¿Por qué?</b>				
8	¿Cómo califica la comunicación institucional?				
	<b>¿Por qué?</b>				
9	¿Cómo califica la comunicación con las personas externas?				
	<b>¿Por qué?</b>				
10	¿Qué se necesita para que haya una comunicación fluida en la institución?				

		SI	NO
11	¿Cree usted que las autoridades tienen un plan diseñado de comunicación?		
12	¿Cree que en la institución solamente se comunican por aspectos institucionales?		
13	¿Cree usted que hay obstáculos para que la comunicación fluya abiertamente?		
<b>En caso afirmativo ¿cuáles cree usted que sean?</b>			
14	¿Las autoridades responden a sus dudas o comentarios?		
15	¿La comunicación con las autoridades es importante para lograr cambios en la institución?		
16	¿La comunicación es un factor que incide en el ánimo de las personas?		
<b>¿Por qué?</b>			
17	¿Cuál es el medio que se utiliza más frecuentemente para comunicarse internamente en su dependencia?	Sesiones	
		Conversaciones personales	
		Conversaciones telefónicas	
		Correo electrónico	
		Memorándums, mensajes escritos	
		Otros (mencione cuales)	

18 ¿Cree que una oficina de comunicación sería útil para fortalecer las relaciones institucionales y externas?

*Actitud en el trabajo*

	EXCELENTE	BIEN	REG	MAL
19 ¿Se siente a gusto en su trabajo?				
20 ¿Cree que lo que hace ayuda a la institución?				
			SI	NO
21 ¿Lo motivan para que haga bien su trabajo?				
22 ¿Lo que percibe como salario es suficiente para sus necesidades?				

**Agradecemos su valiosa ayuda**



## **6.6. Proyecto para la Oficina de Comunicación Social del Instituto de Previsión Social del Periodista (OCSIPSP)**

**Introducción:** Se crea esta oficina considerando que es necesario que la entidad cuente con este valioso recurso, el cual le representará tanto con su público interno como externo.

El IPSP es una institución sólida, que brinda servicios de calidad a sus afiliados, por lo tanto, es fundamental que esta oficina sea utilizada para seguir fortaleciendo su identidad.

### **Objetivo general**

La OCSIPSP será el departamento encargado de la comunicación social entre el IPSP y su público usuario, con el fin de mantener de esta institución una imagen positiva.

### **Objetivos específicos**

1. Mejorar la imagen integral de la institución para fortalecer los vínculos con su público receptor.
2. Ejecutar programas de entrenamiento y capacitación de los colaboradores.
3. Promover la cooperación con entidades públicas o privadas que son afines a la institución.
4. Describir las actividades relacionadas con el qué hacer de cada uno de sus colaboradores.
5. Servir de enlace entre su público y las autoridades que rigen los destinos de la entidad.

**Misión:**

“Constituir una entidad confiable para el público usuario, colaboradores, afiliados y proveedores para la prestación de servicios de calidad. La comunicación nos guía a buscar el desarrollo institucional y el respeto por la sociedad.”

**Visión:**

Ser responsables, veraces en nuestro trabajo para lograr el mejor rendimiento de nuestra institución.

**Valores**

1. Colaboración. Trabajar en conjunto.
2. Pasión. Dar lo mejor de cada uno de nosotros.
3. Calidad: Buscar siempre la excelencia en nuestro servicio.

**Organización**

1. Jefe de Relaciones Públicas
2. Comunicador/Reportero
3. Secretaria

## **Infraestructura**

1. Oficina para el departamento de Relaciones Públicas
2. Computadora
3. Escritorios
4. Mobiliario de oficina
5. Cámara filmadora
6. Cámara fotográfica
7. Grabadora digital

## **Presupuesto**

Este deberá ser elaborado por el auditor interno del IPSP, el cual posteriormente será discutido por el Consejo Directivo. Debe incluirse el pago para este nuevo personal.

## **Requisitos del puesto**

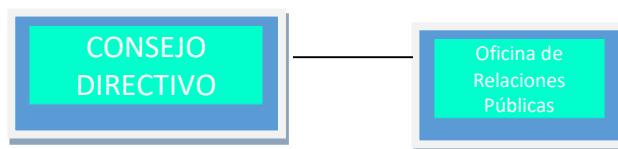
1. El Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas debe tener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.
2. El comunicador/ reportero, como mínimo debe contar con el cierre de pensum de la carrera de periodismo.
3. La secretaria de la oficina de Relaciones públicas, debe contar con el título de Secretaria oficinista o carrera afín.
4. Todos aspirantes deben justificar experiencia de por lo menos tres años como mínimo en el ramo en que se desenvolverán.

## **Responsabilidades**

1. Planificar, investigar, evaluar, y desarrollar las actividades a informar a su público usuario.
2. Mantener contacto posible con todos los medios de comunicación, tanto los convencionales como los digitales.
3. Informar sobre el desempeño de las actividades a realizar con el público interno y externo.
4. Mantener contacto fluido con el Consejo Directivo a quien debe informar por medio de reportes diarios sobre las actividades realizadas o por cumplir.

### **Gráfica para incluir la oficina de Comunicación en el Organigrama**

La Oficina de Relaciones Públicas estará supeditada a las directrices del Consejo Directivo del IPSP. (Ver organigrama completo pág. 6)



## Gráfica del Departamento de Comunicación



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, septiembre 2017

## **6.7. Mejoramiento de la comunicación alternativa**

### **6.7.1. El correo electrónico**

Debe mejorar su uso interno y externo para lograr una comunicación estrecha con los colaboradores y afiliados.

Es necesario que sea tomada como una herramienta imprescindible para comunicar información, comunicados y boletines.

Se debe utilizar para contactar de forma inmediata a los afiliados y públicos usuarios. A través de este se pueden dar a conocer los nuevos servicios de la entidad, informar sobre actividades.

Se puede aprovechar también medir y contabilizar los resultados en tiempo real.

Por medio del correo electrónico también se pueden conocer las impresiones y sugerencias de los afiliados y colaboradores.

En cuanto a los colaboradores, la institución bien puede poner en uso el correo corporativo. El IPSP no cuenta con este mecanismo y puede hacerse de uno que podría resultarle gratis, como el Gmail o bien el Outlook, entre otros. Si lo desea puede comprar uno para que seas propio de la empresa.

### **6.7.2. Medios de comunicación convencionales**

Los medios de comunicación, tales como la prensa escrita, los medios televisivos y radiales, son otras herramientas que la institución puede utilizar para lograr proyectarse. Si bien es cierto, en algunas oportunidades se han aprovechado sus

servicios, el IPSP debe diseñar una estrategia para lograr una buena utilidad de los mismos.

- Buscar espacios por medio de canjes o el pago por el uso de los mismos con una buena oferta como pauta publicitaria.
- Aprovechar los espacios en los medios escritos que suelen estar abiertos para Las publicaciones del público en general.
- Lograr espacios publicitarios a través de contactos clave.
- Mantener la presencia en los medios convencionales reforzará su imagen corporativa.

#### **6.7.3. Los medios de comunicación digitales**

En la actualidad los medios digitales han crecido ostensiblemente y el IPSP no debe desaprovechar la oportunidad para reforzar su imagen en esta nueva modalidad.

- a. El IPSP debe tomar muy en cuenta que las nuevas generaciones de periodistas ya se desenvuelven en este tipo de medios, por lo tanto debe buscar conocer más sobre estos.
- b. Esta nueva tecnología también podría ceder valiosos espacios para promover la imagen del IPSP de forma masiva.

#### **6.7.4. Redes Sociales.**

Aunque estas también se cuentan como medios de comunicación masivos, se persigue que la utilización de estos servicios puedan ser utilizados con buen tino por la institución.

- a. Este tipo de aplicaciones también pueden ser aprovechadas para contactarse con el público usuario y para mostrar su imagen. (Messenger, Facebook, Twitter, Whatsapp)
- b. La ventaja del uso de esta tecnología es su inmediatez.

- c. Por este medio se pueden enviar tips periódicamente sobre los servicios y actividades de la institución.
- d. Se puede medir también el rating de la entidad.

#### **6.7.5. Los teléfonos inteligentes**

Aunque la institución ya utiliza este tipo de tecnología, los Smartphone, como también se les conoce, están incidiendo en el impacto de las comunicaciones masivas.

- a. El IPSP puede tener una cartera de clientes, personal, afiliados o público usuario para dar a conocer sus servicios o bien información relevante por este medio.
- b. En la actualidad este tipo de productos pueden conseguirse a precios módicos y el IPSP podría dotar a su personal clave, con el fin de mantener comunicación fluida y relevante en relación a su actividad laboral.
- c. Existen algunas aplicaciones en este tipo de aparatos que bien podrían ser utilizadas por la institución para promoverse ante sus clientes, como por ejemplo: Bloon (lectura de libros), Google Fit (para medir actividad física); Instagram (fotos y videos). Etc.



## Los Medios de Comunicación en Gráficas



Fuente: Diagnóstico de Comunicación Organizacional IPSP, septiembre 2017





# Instituto de Previsión Social del Periodista

OF-CD-807-2017

Nueva Guatemala de la Asunción,  
4 de Julio de 2017.

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
**Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Señor Director:

Reciba un cordial saludo del Instituto de Previsión Social del Periodista.

En relación a su nota Of. Postgrado 143-2017, del pasado 8 de mayo, en donde manifiesta que el licenciado Luis Eduardo Ixmatul Tello, carné No. 9118822, es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y que por tal motivo solicita efectuar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo en el Instituto de Previsión Social del Periodista, para su Trabajo de Graduación de los estudios de postgrado que cursa, sobre lo cual, se transcribe lo resuelto por el Consejo Directivo de esta Institución: **1)** Se autoriza al afiliado número 331, **Luis Eduardo Ixmatul Tello** concluir su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en el IPSP, el cual consiste en elaborar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante tres meses (mayo-julio), de acuerdo con carta de respaldo de la Universidad de San Carlos; **2)** Para el estudio de campo que debe efectuar en el IPSP, se le recuerda que debe regirse por la normativa interna para no afectar el desarrollo normal de los colaboradores; **3)** Se sirva dejar una copia del diagnóstico que presente en su unidad, para que previa evaluación, el Consejo Directivo determine la posibilidad de incorporar aquellas acciones que sean de beneficio de la Institución. Comuníquese.



Atentamente,



Lic. Edin Boanerges Hernández  
**Secretario**



EBH/aesg  
C.c. Archivo  
Gerencia  
Subgerencia

	RECIBIDO <i>med</i>	
FECHA	15/07/17	
HORA	09:21 hrs.	
POSTGRADO		





# Instituto de Previsión Social del Periodista

OF-CD-1193-2017



Nueva Guatemala de la Asunción,  
23 de Octubre de 2017

M.Sc., Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Reciba un cordial saludo del Instituto de Previsión Social del Periodista.

Se extiende la presente por culminación del trabajo de Graduación por parte del licenciado Luis Eduardo Ixmatul Tello, carné 9118822, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2016-2017, quien fue autorizado por el IPSP para efectuar el **Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa en esta institución.**

Con base en el resultado del Diagnóstico de Comunicación Organizacional, el licenciado Ixmatul propuso los siguientes productos para la implementación de la estrategia de comunicación en el IPSP:

- Involucramiento y aceptación en la formación de sus colaboradores y afiliados en el plan de Comunicación Interna y Externa en el IPSP.
- Potencialización de la imagen del IPSP hacia los sectores que conforman su entorno.
- Mejoramiento de la imagen de la institución a lo interno.
- Modernización de los mecanismos de comunicación de la institución (canales informativos, revistas, carteleras, circulares, reuniones, correos, etc.).
- Modernización del equipo informativo por medio de Administradores de la Información del IPSP.
- Establecimiento de diversos mecanismos de comunicación en la proyección social de la institución.
- Mejor utilización de las redes sociales.
- Readecuación de la utilización del Correo Institucional a lo interno y externo.
- Mejor utilización de medios masivos convencionales de comunicación.
- Creación de una oficina de Relaciones Públicas.

El documento elaborado por el licenciado Ixmatul será tomado como propuesta para ser estudiada por el Consejo Directivo y se discutirá su ejecución con base en los recursos disponibles de la entidad, entre otras cosas.

Además, el Consejo Directivo se reserva la opción de formular otras propuestas de considerarse necesario.

Atentamente,

  
Lic. Edin Boanerges Hernández  
**Secretario**



EBH/aesg  
C.c. Archivo

