



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA.
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Ingeniero de Sistemas**

TEMA:

**Propuesta de Mejora en el Proceso de Comunicación Interna de
la Asamblea Nacional de Nicaragua.**

AUTOR:

Br. William Alejandro Ramírez Palacios

2008-22133

TUTORA:

Msc. Dora Gómez Jaime.

MANAGUA, 20 DE FEBRERO DEL 2018.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	N°
i. DEDICATORIA -----	3
ii. AGRADECIMIENTOS -----	3
iii. RESUMEN EJECUTIVO -----	4
iv. INTRODUCCIÓN -----	5
v. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	6
vi. JUSTIFICACIÓN -----	8
vii. OBJETIVOS -----	10
I. CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CI	
1.1 Metodología para la obtención de información -----	11
1.2 Descripción del Contexto y Desarrollo Actual -----	13
1.2.1 Descripción del contexto -----	13
1.2.2 Desarrollo Actual de la CI-----	14
1.2.3 Percepción del Personal de la AN sobre la comunicación interna-----	15
II. CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASAMBLEA NACIONAL DE NICARAGUA -----	37
III. CONCLUSIONES -----	49
IV. RECOMENDACIONES -----	51
V. BIBLIOGRAFÍA -----	52
VI. ANEXOS -----	
Anexo 1. Cuestionario de la Entrevista-----	
Anexo 2. Cuestionario de la Encuesta -----	
Anexo 3. Ilustraciones -----	

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

	N°
Tabla 1. Clasificación de los Colaboradores de la Asamblea Nacional por Tipo de Servicio	12
Tabla 2. Cantidad de la Muestra por Estrato	12
Gráfico 1. Género por Nivel de Servicio	16
Tabla 3. Clasificación de los Canales de Comunicación utilizados en la ANN	19
Tabla 4. Porcentaje de Uso de los Canales de Comunicación	23

ABREVIATURAS

ANN Asamblea Nacional de Nicaragua
CI Comunicación Interna

I. DEDICATORIA

A mi mamá, por apoyarme incondicionalmente en todo lo que me propuse, por hacer de mí una mejor persona y por todos los conocimientos que me regaló a lo largo de los años. Gracias infinitas. A mi familia, a Camila, Amigos, Amigas y personas que siempre han estado a mi lado y que me han marcado.

II. AGRADECIMIENTOS

A los y las colaboradoras de la Asamblea Nacional de Nicaragua por tomarse el tiempo en llenar las encuestas proporcionadas.

A mi tutora, Msc. Dora Gómez, por apoyarme en la tesis y aceptar acompañarme en la realización de este trabajo. Gracias por sus consejos y recomendaciones.

A Heydy Lopez, por todos sus consejos y recomendaciones, gracias por todo.

III. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tuvo como objetivo realizar un diagnóstico situacional del proceso de Comunicación Interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua (ANN) para definir propuestas de mejora para la comunicación efectiva, que contribuyan al logro de la misión de la institución. Surgió como necesidad ante la indefinición hasta la fecha de una política de comunicación interna en la institución.

Para realizar el diagnóstico situacional, se aplicaron encuestas a los y las colaboradoras en los distintos niveles jerárquicos de la institución. A partir de esto se obtuvo una muestra de 227 colaboradores y colaboradoras; que fue estratificada en base a los niveles de complejidad de los funcionarios públicos, siendo el total de 45 a nivel Directivo, 90 a nivel Ejecutivo y 92 a nivel Operativo.

Las y los colaboradores de la institución valoraron de **regular** el proceso de comunicación interna, observando mucha inconformidad en el nivel operativo. Los canales de comunicación más utilizados expresaron son el correo electrónico y los rumores que son utilizados para informarse en los tres niveles.

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico del proceso de comunicación se presentan 8 propuestas que contribuirán a la mejora del proceso de comunicación interna de la organización.

IV. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la Asamblea Nacional de Nicaragua (ANN), para brindar una solución de manera eficaz, a la problemática que se presenta en el proceso de comunicación interna, lo que se considera se debe a que hasta la actualidad no está definida una política de comunicación integral establecida.

Tiene como objetivo principal la delimitación de propuestas de mejora en el proceso de comunicación interna y se derivan del diagnóstico situacional de la ANN que se obtuvo mediante la interpretación de los datos de las encuestas que llenaron los y las colaboradores de la organización y que fueron aplicadas en los tres niveles jerárquicos existentes; así como una entrevista realizada a la máxima autoridad administrativa como lo es el Secretario Ejecutivo.

El presente trabajo se estructura de la forma siguiente: los objetivos, el planteamiento del problema y su justificación. Posteriormente, se presenta una síntesis de la recopilación de la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas y la descripción del contexto actual de la comunicación interna y como esta se desarrolla actualmente. Además se muestran las propuestas de mejora para el proceso de comunicación a través del análisis de fortalezas y debilidades de la institución y por último las conclusiones en base a los hallazgos del estudio, así como las recomendaciones para la implementación de las propuestas presentadas.

V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

En la ANN actualmente no existen políticas establecidas para la comunicación interna, la información está dispersa y viene de todos lados, formando islas que dificultan el dialogo entre trabajadores, la colaboración y productividad de las distintas áreas. La comunicación existente es la informal y esto distorsiona la información; se crean rumores desestabilizando el clima laboral y organizacional.

Aunque uno de los medios de comunicación que más se utiliza es el correo institucional, a la fecha no todos los trabajadores tienen una cuenta. Adicionalmente no hay un filtro para la revisión de correos ya que muchos de ellos no son de carácter laboral; lo que desvía el propósito de la comunicación interna.

Para definir las estrategias de comunicación en la ANN, se requiere realizar un diagnóstico del proceso de comunicación interna, que permita conocer los canales de comunicación utilizados y la efectividad de la información en los niveles deseados.

La situación descrita da origen al interés a responder ¿Cuáles serían las propuestas de mejoras en el proceso de comunicación interna en la asamblea nacional de Nicaragua?

VI .JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Este estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional de la comunicación Interna (CI) en la Asamblea Nacional de Nicaragua (ANN), para definir propuestas de mejora para la comunicación efectiva que contribuyan a logro de la misión de la institución. Se pretende aportar las bases para el fortalecimiento de la comunicación interna, se espera que sirva de referencia para orientar a otros estudios relacionados a la comunicación interna en instituciones públicas.

El diagnóstico de CI institucional permitió conocer cómo se realiza en la actualidad este proceso de comunicación interna, sus debilidades y fortalezas, de forma que se pretende aportar a mejorar las bases de la comunicación entre colaboradores y las distintas áreas.

Entre los beneficios que se obtendría de la implementación de las propuestas de trabajo presentadas esta mejorar la comunicación interna y elevar la productividad mediante el proceso de retroalimentación entre colaboradores abriendo las puertas hacia la mejora continua.

Abre el acceso al dialogo constructivo entre distintas unidades y al conocimiento, cierra las brechas que puedan existir entre el nivel operativo, ejecutivo y directivo en la institución.

Establecer los canales de comunicación formales a utilizar para la comunicación y reducir los rumores existentes, ayudando a un mejor clima organizacional. Todo esto sirve además como catalizador para que la ANN pueda mejorar la percepción del público externo.

Finalmente, el trabajo es de importancia para el autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera en Ingeniería en sistemas y el desarrollo dentro de su puesto de trabajo en la Asamblea Nacional.

VII. OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Definir propuestas de mejoras en el proceso de comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la comunicación interna de la Asamblea Nacional de Nicaragua.
- ✓ Analizar la percepción de los diferentes niveles de servicio (jerárquicos) sobre la comunicación interna en la Asamblea Nacional de Nicaragua a partir del diagnóstico.
- ✓ Identificar las propuestas de mejoras al proceso de comunicación interna en la asamblea nacional de Nicaragua.

I.

**CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE
COMUNICACIÓN INTERNA**

1.1 Metodología para la obtención de información.

De acuerdo a (Rusu, s-f), los estudios exploratorios “Tienen como objetivo examinar un tema desconocido, poco estudiado o novedoso y sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos”

Los estudios descriptivos “Tienen como objetivo especificar características, propiedades, rasgos del fenómeno analizado, miden, evalúan y recolectan datos sobre las características del fenómeno analizado” (Ibídem, s-f).

De acuerdo a las definiciones anteriores el estudio realizado fue de tipo exploratorio descriptivo y se consideró fundamental para conocer y describir el proceso de comunicación interna actual, información que fue obtenida mediante la entrevista y el cuestionario aplicado al personal de la organización.

Para la realización del presente trabajo se recopiló datos que permitieran hacer un diagnóstico del proceso de comunicación interna de la ANN.

Se preparó una guía de entrevista al Secretario Ejecutivo de la Asamblea Nacional, esta incluía 8 preguntas abiertas (Anexo 1), consideradas como preguntas de *conocimiento y de opinión o valor* sobre el proceso y desarrollo actual de la comunicación en la institución y su percepción.

La **observación directa** y sistemática de las vivencias como parte del personal de la Asamblea Nacional, en referencia al desarrollo de la comunicación interna dentro del área de trabajo y en las relaciones con otras áreas que permitió tener una mejor percepción para diagnosticar la comunicación.

Se desarrolló una encuesta para los trabajadores de la institución, aplicada de acuerdo a su nivel jerárquico, con el objetivo de conocer la opinión y percepción

que tienen en relación al manejo de las comunicaciones internas en la institución.

El cuestionario se conformó por once preguntas que abarcan la información básica del trabajador, su percepción del proceso de comunicación en general, la de los jefes, la comunicación entre pares de igual o distinta área relacionada al trabajo y la comunicación hacia los jefes. (Anexo 2).

El universo estuvo conformado por todos los trabajadores de la ANN.

Tabla 1. Clasificación de los Colaboradores de la Asamblea Nacional por Tipo de Servicio.

Nivel Directivo	109
Nivel Ejecutivo	221
Nivel Operativo	226
Total	556

Fuente: Datos proporcionados por División de Recursos Humanos.

El tipo de muestreo seleccionado fue **aleatorio estratificado** y se toma en cuenta que cada estrato tenga la misma proporción de muestreo a un 50%.

$$n = 227$$

Tabla 2. Cantidad de la Muestra por Estrato.

	Población	Muestra
Nivel Directivo	109	45
Nivel Ejecutivo	221	90
Nivel Operativo	226	92

Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de los datos fue hecho con SPSS, utilizando estadísticas descriptivas para su representación.

1.2 Descripción del Contexto y Desarrollo Actual.

1.2.1 Descripción del contexto.

De acuerdo a la Ley N°606 “Ley Orgánica del Poder Legislativo de la República de Nicaragua”, la Asamblea Nacional es un órgano del Estado de la Republica de Nicaragua que ejerce el poder legislativo por delegación y mandato del pueblo, el cual se rige por la Constitución Política y las leyes.

La Asamblea Nacional, siendo una institución pública responde y se rige por la Ley N°476 “Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa” que define el sistema de Clasificación de Puestos que sirve como instrumento organizativo y es aplicativo para todas las instancias de recursos humanos en la administración pública.

La categorización de puestos dentro del sistema de clasificación, se asigna en base a su importancia y funciones que los y las servidoras públicas realizan, de la que se deriva la siguiente jerarquía: Directivos, Ejecutivos y Operativos.

En el Nivel Directivo, se ubican los puestos cuyas funciones son principalmente dirigir, planificar y organizar el trabajo con las distintas áreas. Los responsables de Oficinas y directores son parte del Nivel Directivo, así bien como definir y participar en el diseño de las políticas generales de la Institución.

El Nivel Ejecutivo, es el nivel intermedio de puestos en donde las funciones se centran en el análisis. Estas son técnicas o administrativas, especializadas, complejas o bien con supervisión directa como Analistas y Técnicos que puedan contribuir a la obtención de los objetivos y metas de la Asamblea Nacional.

Los puestos en **el Nivel Operativo**, si bien las funciones son menos complejas, son la base de toda organización para la obtención de los lineamientos institucionales. Las funciones son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución de habilidades específicas para el desempeño del puesto.

1.2.2 Desarrollo Actual de la comunicación interna.

Para el Secretario Ejecutivo de la Asamblea Nacional en la Institución no existe un documento que defina una política de comunicación interna y esta se da como parte de la propia cultura organizacional que existe; destaca la necesidad y la importancia de que exista un instrumento que organice y establezca procedimientos de cómo debe desarrollarse dentro del contexto del proceso de modernización que la ANN está desarrollando.

Expresándose propiamente sobre la comunicación interna, considera que como en toda gran organización, esta se desarrolla normalmente en dos ambientes, uno formal y otro informal, el primero que tiende a transmitir mensajes de arriba hacia abajo, es decir, son los superiores los encargados de comunicar hasta cierto nivel y se le limitan a lo básico, y el segundo que se da a través de los rumores.

Dado que la comunicación no es transmitida a todo el personal, la información se tergiversa provocando que esta sea poco eficiente. Esto ocurre dado que aún no existe una política que establezca las directrices para que sea fluida hacia todos los niveles de la institución. Se pudo observar que no hay una responsabilidad concreta del manejo de la comunicación interna en la institución, por lo que predomina la fragmentación de la información que incomunica y aísla a las áreas.

Actualmente en la institución se han hecho esfuerzos por trabajar una comunicación integral (a nivel interno y externo), de forma que lo que se comunica hacia adentro sea reflejo de lo que se comunique hacia afuera, se trata de crear un sentido de pertenencia en los colaboradores, que se apropien de la misión y visión para proyectar una buena imagen hacia la ciudadanía.

Se ha tratado de mejorar a nivel externo la comunicación, pero es de reflexionar que fortaleciéndola a lo interno se logrará objetivos hacia afuera. En el ámbito de la modernización hay una conciencia creciente con respecto a la necesidad del manejo estratégico de la identidad, imagen y comunicación institucional, por tanto, existe una percepción favorable de la necesidad de definir la comunicación y fortalecerla.

La organización cuenta con canales de comunicación interno, como: correo electrónico interno, siendo este el más utilizado, un área que administra la correspondencia de mensajería interna, así como externa, un área de divulgación y prensa orientada a la comunicación externa entre otros. No se ha maximizado el uso de estos medios.

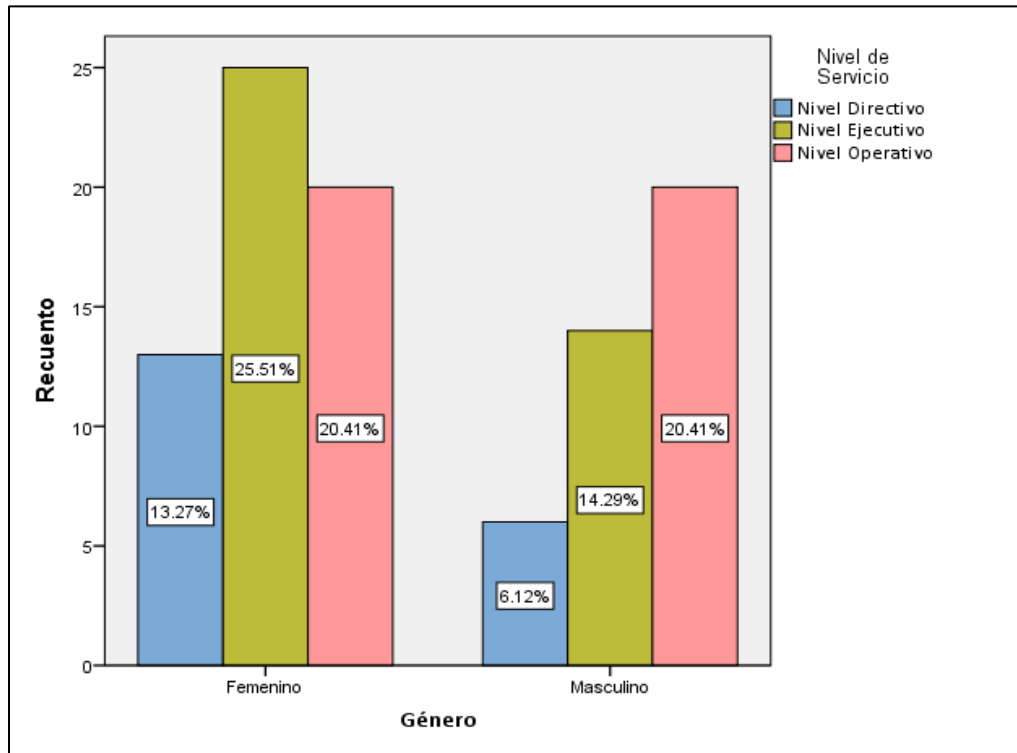
1.2.3 Percepción del personal de la AN sobre la comunicación interna.

Los resultados obtenidos del análisis fueron agrupados en seis apartados: Datos Generales), Índice de comunicación interna y grado de satisfacción, (pregunta tres, cuatro y seis), los canales de comunicación y su importancia (pregunta 5), Índice de comunicación descendente (pregunta siete), Índice de comunicación ascendente (pregunta diez) y el Índice de comunicación horizontal (preguntas ocho y nueve).

Datos Generales.

Las personas consultadas según sus datos generales, corresponden en un 59.18% de sexo femenino y el 40.82% restante masculino, es notorio que prevalece entonces el sexo femenino en los colaboradores en la institución.

Gráfico 1. Género por Nivel de Servicio.



Fuente: Elaboración propia en SPSS.

Comunicación Interna y Grado de Satisfacción.

En los índices de comunicación interna las colaboradoras y colaboradores afirmaron recibir información del quehacer diario. En la gráfica (*Ver anexo 3, ilustración 1*) se refleja que la mayoría de los encuestados en los niveles directivo (85% y 84.62% respectivamente) reciben información sobre el quehacer institucional, en cambio en el nivel operativo los porcentajes obtenidos son casi equivalentes entre los que respondieron que si reciben información y aquellos que no la reciben.

Un 52.63% de las colaboradoras y colaboradores del nivel operativo mencionan que no perciben se les informe diario sobre el acontecer de la institución. Esto podría deberse de acuerdo a lo observado a que este nivel está conformado por conserjes, meseros, operadores de fotocopiadora, personal de mantenimiento, conductores, otros, que no tienen acceso a una computadora, por lo tanto, no puede informarse a través de los canales de comunicación de tipo electrónico (páginas web, correo electrónico, redes sociales), donde se divulga el mayor contenido del quehacer legislativo.

De manera general, en los tres niveles, las y los colaboradores valoraron de “regular” con tendencia a “buena” el grado de satisfacción en la comunicación interna (Ver Anexo 2, pregunta cuatro). En los resultados las escalas que resaltan son “Bastante satisfecho” y “Satisfecho” que son las valoraciones más altas (Ver Anexo 3, ilustración 2). A nivel Directivo el porcentaje más alto fue de 35% que corresponde a “Satisfecho”, en el nivel Ejecutivo fue 53.65% que corresponde a “Bastante Satisfecho” y en el nivel Operativo de 45.95% que corresponde a “Satisfecho”. Al comparar los porcentajes de todos los niveles, se puede observar que la calificación para la comunicación interna fluctúa entre “Satisfecho” y “bastante satisfecho” por lo cual se evalúa de “Regular” con tendencia a “Buena” la comunicación interna.

Canales o Vías de Comunicación interna y sus facilidades en la Asamblea Nacional de Nicaragua.

Según lo observado en la Asamblea Nacional existen canales electrónicos y no electrónicos; entre los electrónicos la institución cuenta con: página web, correo electrónico institucional, extensiones telefónicas en todas las unidades administrativas, sistemas informáticos y en los canales de comunicación no electrónicos se mencionan: las reuniones, la correspondencia interna (cartas personalizadas, circulares, memorando), los murales informativos.

Estos canales de comunicación pueden ser personales e impersonales, es decir de forma Directa, lo cual ocurre cuando el emisor y el receptor tienen contacto personal como en las reuniones de trabajo y ocurre de forma indirecta, cuando el emisor y el receptor no tienen contacto personal directo y este se hace a través de canales y herramientas de comunicación como correos electrónicos, teléfono, entre otros.

Los canales de comunicación de soporte electrónico, son aquellos en donde se encuentran los medios que utilizan redes de comunicación electrónicas, incluyendo servicios de telecomunicaciones, como los teléfonos, el internet, correo electrónico, entre otros. Los canales de comunicación con Soporte No Electrónico se refieren a todos los medios que no requieren de redes electrónicas y tecnología para llevar a cabo la transmisión del mensaje como lo son la mayoría de las comunicaciones escritas; correspondencia, murales informativos, entre otros.

Estos canales se muestran a continuación en la siguiente tabla 3:

Tabla 3. Clasificación de los Canales de Comunicación utilizados en la ANN.

	Soporte No Electrónico	Soporte Electrónico
Personal - Directa	<p>Reuniones: En algunas unidades administrativas, los responsables convocan a reuniones de trabajo, necesarias para informar, para la toma de decisiones y resolución de problemas.</p> <p>Rumores: Esta surge de las relaciones sociales de las y los colaboradores de la Institución que permite que la comunicación fluya a través de medios no oficiales, es parte de la comunicación informal y en esta circulan opiniones, especulaciones e interpretaciones, sobre todo cuando no se recibe información por los canales formales de comunicación, cuando estos no mejoran o cuando a los colaboradores no se les comunica lo que realmente ocurre.</p>	<p>Llamadas telefónicas: Existe un total de 247 extensiones telefónicas distribuidas en las siguientes áreas:</p> <p>Junta Directiva (21)</p> <p>Bancadas Parlamentarias (20)</p> <p>Comisiones (34)</p> <p>Unidades Administrativas (167)</p> <p>Enlaces (5).</p>
No Personal - Indirecta	<p>Correspondencia: Para el envío de toda comunicación como: circulares, cartas, agendas o memorando a lo interno del Complejo Legislativo, se cuenta con un área de correspondencia que distribuye toda la comunicación escrita a las diferentes unidades administrativas.</p> <p>Murales Informativos: Estos son utilizados en su mayoría por los Sindicatos para brindar información a sus afiliados o bien para publicar información sobre actividades o días festivos.</p>	<p>Correo electrónico: Cuenta aproximadamente con 450 cuentas de correo electrónico institucional asignado a las y los colaboradores que tiene acceso a una computadora de escritorio.</p> <p>Boletines electrónicos: Actualmente son cuatro áreas las que generan boletines electrónicos para informar sobre su quehacer u otros temas de interés relacionados. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativo de la División de Participación

Soporte No Electrónico	Soporte Electrónico
	<p data-bbox="1312 240 1732 266">Ciudadana y Seguridad Alimentaria</p> <ul data-bbox="1266 289 1915 591" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1266 289 1915 363">• Parlamentario de la Dirección de Relaciones Internacionales, <li data-bbox="1266 380 1915 454">• Estadístico de la División de Planificación y Desarrollo Institucional <li data-bbox="1266 470 1915 591">• Informativo sobre las Prácticas de Equidad de Género que lo elabora la Unidad Técnica de Género. <p data-bbox="1218 656 1915 818">Todos estos boletines electrónicos son enviados por cada una de las áreas de forma individual al personal de la Asamblea Nacional que tiene cuenta de correo electrónico.</p> <p data-bbox="1218 883 1915 1094">Página Web Institucional: A través del portal institucional www.asamblea.gob.ni las y los colaboradores pueden obtener información que pueda ser de utilidad para el trabajo diario sobre las actividades de la agenda parlamentaria, acceso online a canal parlamentario.</p> <p data-bbox="1218 1159 1915 1273">Sistemas de Información: La institución cuenta con 25 sistemas de información en los cuales interactúan 10 áreas para el desarrollo de sus procedimientos.</p>

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

Dentro del marco de la comunicación juegan un papel muy importante los canales o vías de comunicación formal e informal, estas formas de comunicación son válidas para crear un clima laboral de confianza, pero ambas deben ser gestionadas correctamente. Por ello es importante conocer si están siendo aprovechadas y se les está dando un buen uso, (pregunta cinco del cuestionario, *Ver Anexo 2*), muestra los resultados de las vías de comunicación que son utilizadas para comunicar, pero a la vez permite conocer que tan importante es lo que se comunica a través de estas.

En el nivel directivo se obtiene información en un 100% por medio de correo electrónico, en el nivel operativo solo el 47.3% obtienen mediante esta vía. En el caso de las reuniones, el mayor porcentaje se realiza en el nivel directivo con un 70% y en el nivel operativo alcanza el 57.8%, esto indica que hay poca convocatoria a reuniones para este nivel y que quizás no es necesario la interacción entre el jefe y supervisor de las áreas, siendo la comunicación con ellos más personal o bien se hacen en el caso de las unidades administrativas con el fin de evaluar las prioridades, definir las rutinas de trabajo y discutir sobre pequeñas discrepancias.

Los Boletines electrónicos son otras formas de comunicación, donde se recibe información de temas que no necesariamente son de interés para todo el personal, eso explica que en el nivel operativo solo el 42% recibe este tipo de información.

Menos del 50% de las personas de los niveles operativo y ejecutivo utilizan las llamadas telefónicas para comunicarse, esto se debe a que en las unidades administrativas solo existe una extensión telefónica donde están asignadas a los responsables de áreas y asistentes o secretarias de estos. No obstante, como se ha observado el uso del teléfono no se limita solo al responsable, pues si es necesario, las colaboradoras y colaboradores de esa unidad puedan hacer uso del mismo siempre y cuando sea para tratar asuntos laborales.

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

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

La correspondencia en la ANN contiene todas las comunicaciones escritas a través de cartas, memorando, invitaciones, u otros documentos de trabajo. Según los datos de la encuesta en los tres niveles hacen uso de correspondencia, siendo el Nivel Directivo 75%, Nivel Ejecutivo 61.5% y el Nivel Operativo 50%. En lo que respecta a los murales informativos un 50% del Nivel Directivo lo utiliza, el 58.9% del Nivel Ejecutivo y un 44.7% del Nivel Operativo.

En cuanto a los sistemas de información no todas las unidades administrativas tienen automatizados sus procesos, por eso los resultados muestran que hay poco uso de estos (Nivel Directivo 55%, Nivel Ejecutivo 48.7% y el Nivel Operativo 26.3%)

Tabla 4. Porcentaje de Uso de los Canales de Comunicación.

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

Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Para que las colaboradoras y colaboradores puedan realizar sus actividades de manera correcta también es necesario que los mensajes que reciban a través de los diferentes medios o vías sean relevantes.

En los siguientes gráficos las colaboradoras y colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos evalúan la importancia del contenido de lo que se comunica en cada uno de los canales o vías de comunicación formal e informal que estos utilizan.

En el **Nivel Directivo**, valoraron la importancia de los contenidos que se envían y reciben a través de los diferentes canales o vías de comunicación (*Ver Anexo 3, Ilustración 3*) de la siguiente manera: correos electrónicos (50%), en los sistemas de información (45.45%), en las reuniones (42.86 %), la correspondencia (40%). Los valores más bajos consideran que el contenido de

lo que se comunica no es importante en su mayoría, resaltando los rumores (44.44%) y murales informativos (40%).

Sin embargo, uno de los canales que podrían mejorar, dado que se considera regular el contenido de lo que se transmite son los boletines electrónicos (46.67%) que se generan.

Para el **Nivel Ejecutivo** opinaron que el contenido es importante en: los boletines (56.25%), las reuniones (54.17%), las llamadas y el correo electrónico (52.63%), la página web y la correspondencia (50%). En cambio, en otros canales o vías de comunicación utilizados fueron considerados como nada importante lo que se comunica, tal es el caso de los rumores (64.71%) murales (30.43%). (Ver Anexo 3, ilustración 4).

Tanto en el nivel directivo y operativo existe coincidencia en que las reuniones, el correo electrónico y la correspondencia son las vías de comunicación donde el contenido de lo que se informa es realmente importante.

Las colaboradoras y colaboradores del **Nivel Operativo** consideran que el contenido es muy importante en: los sistemas de información (60%), reuniones (45.45%), página web (42.86%) y el correo electrónico (38.89%) (Ver Anexo 3, Ilustración 5).

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

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

La opinión del **Nivel Directivo** (*Ver Anexo 3, Ilustración 6*) es que casi siempre (45%) la comunicación que facilita la ANN logra que los miembros se sientan parte de la institución y comprometidos con ella. Igualmente, la mayoría opina que la CI siempre (57.89%) transmite toda la identidad propia de la institución, otro aspecto es si esta (CI) les permite conocer los resultados de su gestión, la mayoría responde positivamente y afirma que casi siempre (35%).

Evaluando si la CI permite conocer los resultados de todo el avance en el proceso de modernización, la mayoría responde que algunas veces (40%), se hace la relación tomando en cuenta que el proceso de modernización es parte de la gestión que ha venido realizando la Asamblea Nacional desde el año 2003 para el fortalecimiento institucional. Por otra parte, los colaboradores de este nivel opinan que raras veces (35%) y algunas veces (25%) se le permite conocer las posibilidades de crecimiento profesional a través de la CI.

Para el **Nivel Ejecutivo** (*Ver Anexo 3, Ilustración 7*) en el primer aspecto los encuestados señalan de que siempre (35.9%) la CI que transmite la institución logra que se sientan miembros de esta y comprometido con la misión, consultados sobre si la CI les transmite la identidad propia de la institución respondieron que casi siempre (43.59%). En un mismo porcentaje consideraron que la comunicación interna les permite conocer los resultados de la gestión institucional y en relación a que si les permite conocer todo el avance en el proceso de modernización son equitativos: un 33.33% opina que casi siempre y otros que algunas veces con un 33.33% también. Fueron consultados sobre la necesidad de la CI para realizar su trabajo, un 51.28% dice que siempre. Acerca de conocer las posibilidades de crecimiento profesional a través de la CI solamente un 35.90% opina casi siempre.

Los resultados en el **Nivel Operativo** (*Ver Anexo 3, Ilustración 8*) son bastante dispersos casi en todos los aspectos evaluados, en el caso de que si la CI logra que se sienta miembro de la institución y comprometido con la misión: el 43.24%

opina que siempre es así. Mientras tanto la opinión sobre si la CI les transmite la identidad propia, un 37.84% opina que siempre. Otro aspecto fue que si la CI la institución les permite conocer los resultados de su gestión, solo un 29.73% dice que siempre. La opinión en cuanto la facilidad que tiene la CI para permitirles conocer los resultados de la gestión institucional, un 33.33% que casi siempre conocen los resultados.

Si se comparan los resultados para los tres niveles en general las colaboradoras y colaboradores de la ANN se sienten miembros de la institución y comprometidos con su misión, no obstante, hay que reforzar ese sentido de pertenencia, pues solo un poco más de la mitad de las colaboradoras y colaboradores en los tres niveles sienten que se le transmite la identidad propia de la institución. Un 61% respondieron que la CI les ha permitido conocer los resultados de la gestión de la institución. Es conveniente entonces reforzar la comunicación interna para lograr que el 100% de ellos es tengan un sentido de pertenencia con la institución, conozcan por medio de ella las posibilidades de crecimiento profesional. Adicionalmente se observó que la institución actualmente no se cuenta con planes de carrera lo que posibilita la falta de conocimiento a través de esta herramienta de esas posibilidades.

La Comunicación Descendente en la ANN.

La comunicación descendente que se da en las organizaciones es la que transmite información necesaria desde los niveles más altos, de donde parten los objetivos e indicaciones a seguir hasta los niveles más bajos los cuales llevan a cabo tareas para que esto llegue a ser posible. En la pregunta compuesta siete (*Anexo 2*), se evaluó esta comunicación.

En el Nivel Directivo (*Ver Anexo 3, Ilustración 9*) se observa que el 65% expresó que siempre reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. El 75% afirma que siempre los mensajes que reciben de sus jefes o

máxima autoridad son comprensibles. Un 30% dice que recibe retroalimentación de sus superiores sobre las actividades y tareas que realizan. Sin embargo, una parte considerable del sector directivo no está de acuerdo y expresa que solamente algunas veces (20%), se les daba retroalimentación sobre las actividades a realizar. Esto quiere decir que, aunque un porcentaje alto de los directivos están conformes; una parte considerable no lo está. Se tendrá que mejorar la retroalimentación para que se aproveche la mejor continua a nivel directivo. Un 40% respondió que siempre se promueve la comunicación y colaboración entre ellos.

Los directivos también mostraron conformidad con un 50% al ser consultado sobre si se les permitía expresar sus ideas o sugerencias antes sus colaboradores o superiores. Por lo cual se puede deducir que antes sus pares o personas a sus cargos, el nivel directivo generalmente puede expresar su opinión sobre temas a considerar y en los cuales estén involucrados. Siendo puestos de confianza, tienden a tomar decisiones de suma importancia para el quehacer de la Asamblea Nacional. Un 35% afirma que siempre les asesoran para lograr una mayor efectividad en su trabajo.

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

Según los datos recopilados en el **Nivel Ejecutivo** (*Ver Anexo 3, Ilustración 10*), el 49% expresa que casi siempre reciben la información necesaria para realizar su trabajo. Un 44% de este nivel contesto que casi siempre los mensajes que reciben de sus superiores son comprensibles. Comparado con el nivel directivo, hubo una disminución del 37% en los colaboradores que afirmaban que siempre recibían mensajes comprensibles.

Para verificar la comunicación que se tiene en base al trabajo realizado, se preguntó si recibían retroalimentación de sus superiores de acuerdo a las tareas realizadas y el 33% de los colaboradores y colaboradoras en el nivel ejecutivo dijeron casi siempre, un 23% dijeron que siempre la recibían. Esto quiere decir que, de manera general, más de la mitad de los colaboradores en el nivel ejecutivo, tienen una comunicación descendente efectiva cuando reciben retroalimentación de sus superiores.

En el nivel ejecutivo un 41% está de acuerdo con que la ANN casi siempre promueve la comunicación y colaboración entre colaboradores y un 36% con que siempre se promueve, a diferencia del nivel directivo. El 38% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel ejecutivo sienten que casi siempre se les incita regularmente a expresar sus opiniones e ideas. De acuerdo a estos datos, en este nivel las y los colaboradores en general se sienten con la confianza suficiente para comunicarse con sus compañeros de trabajo y expresar sus ideas.

Un 49% a nivel ejecutivo, son asesorados casi siempre para lograr una mayor efectividad en su trabajo. En comparación con el nivel directivo, se muestra que hubo un incremento del 24% de los colaboradores que son casi siempre asesorados, esto quiere decir que a nivel Ejecutivo los y las colaboradores perciben un mejor seguimiento de parte de sus superiores, no así en el nivel directivo donde son asesorados o supervisados directamente por las instancias superiores de la institución.

En el **Nivel Operativo** (*Anexo 3, Ilustración 11*) el 53% de las colaboradoras y colaboradores siempre reciben la información necesaria para realizar sus labores. En comparación con el nivel ejecutivo se muestra una disminución en un 9% para quienes siempre reciben la información y con el nivel directivo hubo una disminución del 12%.

El 39% de las colaboradoras y colaboradores de nivel operativo reciben siempre mensajes comprensibles de sus jefes. Un 26% nunca reciben retroalimentación por parte de sus jefes, en cuanto a la promoción de comunicación y colaboración entre ellos un 32% está de acuerdo.

Un 37% de las colaboradoras y colaboradores siempre son motivados para expresar sus opiniones o ideas con colaboradores de otras áreas, en el mismo porcentaje se tiene una coordinación adecuada con otras áreas para resolver problemas.

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

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

En los puestos donde hay una relación de jerarquía más marcada y existen responsables con personas a su cargo, la mayoría de los colaboradores contestaron que se les da un tipo de seguimiento a las actividades realizadas.

No así tanto con puestos de confianza y estratégicos como lo son en un nivel directivo donde responden a las máximas autoridades de la ANN.

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

La Comunicación Horizontal en la ANN.

El 60% del **Nivel Directivo** expresó que casi siempre la cooperación y la comunicación es efectiva. (*Anexo 3, Ilustración 12*). El 60% afirma que casi siempre fluye la información oportunamente y un 50% dice que la coordinación para resolver problemas siempre es adecuada. Esto quiere decir que, aunque un porcentaje alto de los directivos están conformes; una parte considerable no está totalmente satisfecha.

Cuando se preguntó sobre la comunicación y cooperación efectiva entre colaboradores de otras áreas: un 45% contestó que casi siempre; esto deja ver que una gran parte del nivel directivo está inconforme y se complica la comunicación con los colaboradores de las distintas áreas.

Los directivos también mostraron conformidad y un 45% al preguntarles si fluye adecuadamente la información y a tiempo. De lo anterior se deduce que muchas veces al trabajar la comunicación con otras áreas, la información llega a tiempo en el nivel directivo, pero existen ciertos casos en que no se da esto.

Siendo puestos de un nivel jerárquico alto, tienden a trabajar y coordinarse con muchas áreas. Un 50% afirma que casi siempre la coordinación con colaboradores de otras en su trabajo es adecuada.

En el **Nivel Ejecutivo** un 44% expresa que la cooperación y comunicación es efectiva casi siempre. Un 46% contestó que casi siempre fluye adecuadamente la información y a tiempo. El 38% tienen casi siempre una coordinación adecuada para resolver problemas y en el mismo porcentaje están de acuerdo con que la comunicación y cooperación entre otras áreas casi siempre es efectiva.

El 44% de las colaboradoras y colaboradores en el nivel ejecutivo sienten que casi siempre fluye adecuadamente la información entre colaboradores de distintas áreas y con el mismo valor están de acuerdo con que casi siempre la coordinación entre colaboradores de distintas áreas siempre es adecuada.

En el **nivel operativo**: el 37% de los y las colaboradores piensan que la comunicación y cooperación es efectiva siempre y en ese mismo porcentaje opinaron que la información siempre fluye adecuadamente y en tiempo.

El 39% de los consultados consideran que la coordinación siempre es adecuada para resolver problemas. El 34% de los colaboradores piensan que la comunicación y la cooperación siempre son efectivas entre colaboradores de diferentes áreas.

Un 32% de los colaboradores piensan que la información casi siempre fluye adecuadamente y oportunamente entre colaboradores de diferentes áreas. Una proporción considerable en este nivel tiene problemas en la comunicación con sus pares en otras oficinas.

Para un 37% de los colaboradores la coordinación es adecuada solamente algunas veces. Existe un gran porcentaje de colaboradores que tienen dificultades para coordinarse con otras áreas de la Asamblea Nacional en tareas asignadas.

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

La Comunicación Ascendente en la ANN.

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

Para el **Nivel Directivo**: un 50% opina que son escuchados cuando expresan sus opiniones. Esto quiere decir que, aunque un porcentaje alto de los directivos pueden expresarse libremente y ser escuchados; una parte considerable no tiene la misma posibilidad. (*Anexo 3, Ilustración 15*)

El 65% afirma que siempre informa sobre su trabajo por medios formales por lo cual se puede concluir en la mayoría de los casos informa por medios formales a sus superiores. Se observa que el 60% del nivel directivo expresó que Siempre tienen la confianza para hablar de problemas laborales con su jefe.

Según los datos recopilados para el **Nivel Ejecutivo**, el 49% expresa que casi siempre cuando emiten una opinión esta es escuchada. Un 46% casi siempre informan de su trabajo por medios formales.

En este mismo nivel los colaboradores en un 33% siempre sienten la confianza de hablar con sus jefes problemas laborales.

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

Al preguntar a los colaboradores en el **Nivel Operativo** si al expresar sus opiniones estas eran escuchadas, el porcentaje fue igual para quienes respondieron algunas veces y siempre con un 32% respectivamente. Un 50% dijo que siempre usa medios formales para informar a sus jefes. Muchos puestos operativos requieren trabajo de campo y no cuentan con un equipo o una estación de trabajo, por lo cual se entiende la distribución entre las demás opciones.

El 50% de los colaboradores encuestados en el nivel operativo opinan que siempre tienen la confianza para hablar con sus jefes sobre problemas laborales que se puedan presentar. Se puede decir que la percepción a nivel directivo y ejecutivo respecto a la comunicación ante sus superiores en general es óptima y no tienen grandes dificultades, sin embargo, en el nivel operativo, un nivel con menor complejidad y con diferencias marcadas entre emisor-receptor, la brecha se vuelve más grande para comunicarse.

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

Los principales resultados obtenidos sobre la comunicación interna se resumen:

A diferencia del nivel con grados de complejidad más altos, el 52.63% del nivel operativo, perciben que no se les informa sobre el acontecer diario de la organización.

El grado de satisfacción de la comunicación interna en general (en todos los niveles) es de regular, ya que en la evaluación para los tres niveles sus resultados oscilan están entre “satisfecho” y “bastante satisfecho”. Es en nivel operativo donde existe un 45.95% que solo está satisfecho, un 35.90% satisfecho en el nivel ejecutivo frente a un 53.85% que se encuentran bastante satisfechos, y porcentajes iguales para el nivel directivo con 35% para satisfecho y bastante satisfecho.

Tanto en el nivel Directivo, Ejecutivo y Operativo, los rumores son utilizados por casi la mitad de las personas que brindaron información, esto por la falta de canales establecidos o formalizados de comunicación interna, causando problemas en el clima organizacional de la ANN.

Hay una disminución considerable en el porcentaje entre el Nivel Directivo y ejecutivo con el Nivel Operativo, en donde no siempre los mensajes que reciben de parte de sus superiores son comprensibles, lo cual lleva a que la optimización de recursos y tiempo no se esté ejecutando. Una disminución del 31% respecto al nivel ejecutivo, en donde se puede observar que los colaboradores y colaboradoras de este nivel, no siempre tienen la información necesaria para la realización de sus labores.

En un promedio de 41.6% para las colaboradoras y colaboradores de los tres niveles (que respondieron entre casi siempre y siempre), la comunicación interna que facilita la ANN les permite conocer las posibilidades de crecimiento

profesional, se hace necesario de contar con planes de carrera en la institución y que estos sean conocidos por todas y todos. Muchos de los y las colaboradores perciben que la CI no les presenta oportunidades de mejoras laborales algunas veces han tenido un grado de sentido de pertenencia alto.

Para un 61% de las colaboradoras y colaboradores de la ANN en promedio de los tres niveles de servicio, la comunicación interna que facilita la institución les ha permitido conocer los resultados de la gestión institucional y a un 50.7% les ha permitido conocer todo el avance del proceso de modernización. Como estos porcentajes solo alcanzan un poquito más de la mitad es importante que se refuerce la comunicación para lograr que haya un mayor sentido de pertenencia.

En el nivel Operativo, a un 16% se le dificulta la comunicación con sus superiores, aunque estén muy cercanos con ellos en el día a día. Se encontró que existe inconformidad cuando tratan de comunicarse con sus superiores para hablar de problemas laborales y se identificaron problemas de retroalimentación de parte de sus jefes.

Los Canales de comunicación como lo son el correo electrónico y los boletines informativos, no presentan información integral o de importancia para todos los trabajadores. Además, no tienen una educación sobre el uso correcto de los canales de comunicación. La página Web, no es para todos los niveles, y no posee un contenido dinámico, por lo cual no todos los y las colaboradores la utilizan.

La revista institucional, como lo es el Monéxico se enfoca el quehacer legislativo, dejando a un lado a colaboradores y colaboradoras que no presentan estos intereses sintiéndose indiferentes con la revista.

Un porcentaje de los encuestados a Nivel Operativo, Ejecutivo y Directivo, perciben que tienen problemas para el trabajo en equipo, la manera en que fluye

la información y se comunican no es la más adecuada para resolver los problemas generales que se presentan, formando islas y aislando áreas que, por esto, llegan a trabajar de manera independiente.

La comunicación horizontal se ve más afectada cuando la comunicación se da entre colaboradores en donde baja notablemente el porcentaje de las y los colaboradores que afirman que siempre fluye la información. Un 32% de los operativos logran tener una comunicación fluida siempre con colaboradores de otras áreas, pero un 24% afirma que solamente algunas veces esto se logra. En cambio, en el Nivel directivo un 44% afirma que siempre fluye y un 36% algunas veces.

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

II

**CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASAMBLEA
NACIONAL**

2.1 Análisis FODA de la Comunicación Interna en la ANN.

Factores Externos Factores Internos	Lista de Fortaleza	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> O1: Estabilidad del Gobierno O2: Presupuesto Asignado anualmente para la institución O3: Convenios con Gobiernos Externos para mejorar la infraestructura O4: Empresas de Publicidad incursionando en las instituciones públicas O5: Fuertes campañas de Publicidad del Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una política de comunicación integral (interna y externa) (F1, O1, F2) Incluir herramientas de comunicación interna de respuesta inmediata (F4, O3, F1, F5) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de comunicación interna (D1, O2, O3, D5) Implementar un buzón de sugerencias para colaboradores y colaboradoras (D1, D3, O1)
Lista de Amenazas <ul style="list-style-type: none"> A1: Tecnologías cambiantes A2: Cambio de administración de gobierno A3: Reajuste al presupuesto asignado A4: Mala percepción de los ciudadanos nicaragüenses A5: Escasez de empresas especializadas en comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una unidad administrativa de comunicación interna (A4, F2, F3) Implementación de círculos de calidad (A4, A2, A3, F4, F1, F3) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres para el fomento de habilidades comunicativas (D5, A4) Diseñar y publicar una revista informativa interna (D1, D3, A4, A3)

2.2 Propuestas de Mejora de la CI en la ANN.

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

Las colaboradoras y colaboradores encuestados perciben la CI en general como “regular” con tendencia positiva a “buena”, por lo que se debe mejorar el sentido de pertenencia sobre todo en el nivel operativo. Se debe difundir mejor en todos los niveles los cambios que se desarrollan en la institución, todas las posibilidades de crecimiento para el personal.

La Institución cuenta con suficientes canales de comunicación, que son efectivos, pero en algunos de ellos (medios digitales) tiene que existir un mejor aprovechamiento, deben ampliarse y mejorar los mecanismos de retroalimentación entre jefes y colaboradores.

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

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

Elaborar una política de comunicación integral (interna y externa). Esta política debe permitir coordinar y formalizar canales de comunicación ya existentes en la institución, favoreciendo los flujos comunicativos para mejorar el clima organizacional, debe ser planteada de forma clara y sencilla con el fin de su aplicación práctica, fácil en todos los niveles de la institución.

Dentro de la política de comunicación se debe incluir la posibilidad de ir creando nuevos canales de acuerdo al surgimiento de nuevas necesidades y los avances de las tecnologías, para que de esta forma los trabajadores puedan comunicarse usando varias formas.

La implementación y seguimiento de esta política podría estar bajo la coordinación de una unidad administrativa de comunicación interna (Propuesta N° 2).

Justificación de la Propuesta: Actualmente en la Asamblea Nacional no existe definida una política de comunicación (externa e interna), pero es de mucha importancia contar con ella para poder establecer parámetros que normen este proceso, de forma que genere satisfacción en las colaboradoras y colaboradores, de acuerdo a los resultados de la encuesta. Esto reafirma el sentido de pertenencia institucional.

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

Crear una unidad administrativa de la CI que dependa de la División de Recursos Humanos y operen en conjunto, dicha conexión permitirá la detección de necesidades de las colaboradoras y los colaboradores de la institución, la divulgación de los puestos y las vacantes existentes en la institución.

Con la creación de esta unidad se espera que mejoren la toma de decisiones y se realicen acciones concretas y específicas de forma rápida y efectiva.

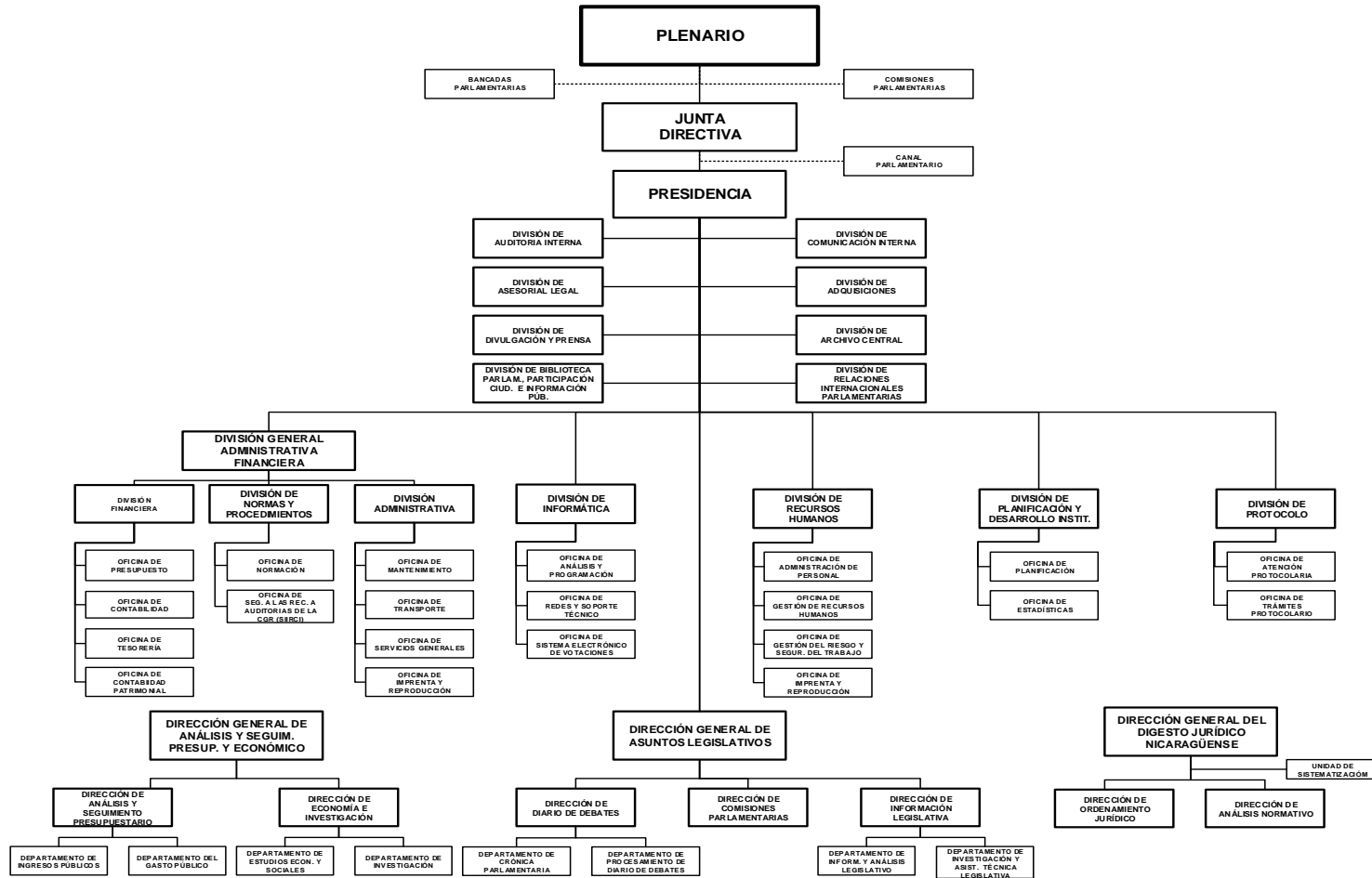
Esta unidad deberá tener estrecha relación con la unidad administrativa encargada de la comunicación externa (División de Divulgación y Prensa); sin duplicar funciones ni esfuerzos, lo que va a permitir sinergia y coherencia en los mensajes, ya que lo que se comunica hacia afuera se debe conocer a lo interno.

Justificación de la Propuesta: Dentro de la estructura organizativa de la Asamblea Nacional de Nicaragua actualmente existe un área encargada de la comunicación externa llamada “División de Divulgación y Prensa”, pero no así para la comunicación interna, lo que hace necesario su creación si se quieren obtener resultados positivos.

Esta unidad deberá controlar las formas usadas en el proceso de comunicación, seleccionando los momentos de acuerdo a las situaciones existentes para la transmisión efectiva de la información, es decir deberá distinguir como y que se comunicará a los y las colaboradores.

A continuación se presenta una propuesta de estructura orgánica con el área de Comunicación Interna como División y dependiendo directamente de la Presidencia como staff, ya que la comunicación interna tiene que tener estrecha coordinación con la presidencia para bajar orientaciones a los y las colaboradores de la institución, además de tener comunicación estrecha con las demás áreas de la organización.

ASAMBLEA NACIONAL
ORGANIGRAMA 2017



- La División de Comunicación Interna, estará conformada por una Oficina de Comunicación, una Unidad de Diseño Gráfico y una Unidad de Protocolo.
- Oficina de Comunicación: 3 Colaboradores y 1 Responsable, con un presupuesto asignado mensualmente de C\$60,000 mensuales.
- Unidad de Diseño Gráfico: 2 Colaboradores con un presupuesto asignado mensualmente de C\$60,000 mensuales.
- Asistente Administrativo: Con un presupuesto asignado de C\$20,000 mensuales.

La Asamblea Nacional cuenta ya con la infraestructura para asignar un espacio en el edificio administrativo para esta división por lo cual no se incurrirán en gastos de construcción. Además cuenta con el inmobiliario necesario para los y las colaboradores en el almacén de la institución. Dicho esto, el presupuesto antes mencionado que se asigna a la división será para el pago de los y las colaboradores, más un caja chica asignada no mayor a los C\$ 2,000 mensuales.

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

Se trata de incentivar a las y los colaboradores a través de los medios de comunicación internos de una manera creativa, ya que esa es la clave (la creatividad). Para que esta campaña sea exitosa, deberá estar a cargo de la unidad administrativa encargada de la comunicación interna (Propuesta N° 2).

Los objetivos primordiales propuestos para esta campaña son.

Objetivo 1: Contribuir a la identificación de las y los colaboradores con la institución.

Actividades propuestas:

1. Producciones audiovisuales de tipo documental (aprovechando los recursos de contar con una División de Divulgación y Prensa), que muestren todo el avance de la institución en su proceso de modernización, aportando un toque de creatividad al mensaje, en donde los mismos trabajadores sean los protagonistas de estas producciones, para reafirmar la confianza de la institución en ellos/ellas.

Objetivo 2: Mejorar el uso y aprovechamiento de los canales de comunicación por parte de las y los colaboradores, para ello deberá de irse educando al personal sobre el uso correcto de todas las herramientas de comunicación que existen.

Actividades propuestas:

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

2. Información sobre cursos o herramientas nuevas que estén saliendo al mercado y que puedan facilitar la comunicación entre ellos.
3. Charlas o exposiciones sobre maneras más simples de compartir el trabajo y trabajar vía web entre las distintas áreas de la institución, fomentando el trabajo en equipo.

Objetivo 3: Impulsar programas de innovación a través de los cuales se generen, seleccionen e implementen ideas novedosas mediante campañas que inviten a las colaboradoras y colaboradores a aportar ingenio en temas de interés, para fomentar dentro de la Institución la participación activa de estos y una cultura innovadora.

Actividades propuestas:

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

Justificación de la Propuesta: Es necesario llevar a cabo campañas de comunicación que vayan orientados a los objetivos mencionados. Si observamos los resultados de las encuestas en la ilustración 6, 7 y 8 (Anexo 3) hay porcentajes de encuestados de que solo algunas veces, raras veces o nunca han sentido que la comunicación interna les ha permitido lograr un sentido de pertenencia.

Como se mencionó en el análisis de estos gráficos se requiere reforzar ese sentido de pertenencia, pues solo un poco más de la mitad de las colaboradoras y colaboradores en los tres niveles sienten que se le transmite la identidad propia de la institución. También dentro de las sugerencias que proponían las colaboradoras y colaboradores en las encuestas era la de hacer un mejor uso de las herramientas o vías de CI y la oportunidad de que a sus opiniones sean

escuchadas y así aportar propuestas de mejoras para dar solución a los problemas que presentan en sus áreas. Por lo anterior es necesario fortalecer la CI mediante una campaña intensiva de la misma.

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

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

Justificación de la Propuesta: Aunque el porcentaje del personal que está poco satisfecho con la CI (Ver ilustración 2, Anexo 3) es relativamente bajo no afecta la propuesta de crear espacio para el desarrollo de habilidades para fortalecer la comunicación sobre todo porque en el análisis de la comunicación horizontal se observa que existe ciertas dificultades comunicativas entre las distintas áreas de la asamblea, sobre todo porque muchas de estas tienden a convertirse en islas, se retiene la información y dificulta el trabajo en equipo.

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

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

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

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

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

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

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

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

flujo de información. Adicionalmente, propiciar la integración y el involucramiento del personal de la organización con el objetivo de mejorar procesos en todas las áreas.

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

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

Elaborar una revista informativa de CI y su difusión a todos los niveles en la Asamblea Nacional. Esta revista informativa debe permitir informar sobre el quehacer de la organización en el mes, actividades institucionales, también destacar a las colaboradoras y colaboradores que se han proyectado dentro de la institución como una forma de reconocimiento, para reforzar esa identidad y compromiso institucional. Esto ayudará en la diversificación de los canales de comunicación ya existentes en la institución, mejorando la comunicación, siendo un vehículo de difusión y diálogo colectivo.

La revista debe ser elaborada de forma llamativa para las y los colaboradores de la institución y asegurar que la información se mantenga actualizada siempre. Es básico para el buen desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación de cualquier tipo de institución, logrando unificar los criterios de actuación de sus diferentes públicos objetivos (internos y externos).

Justificación de Propuesta: A través de la observación se constató que ya existe una revista institucional, la cual es el “Monéxico” pero esta no cuenta con toda la información necesaria para que las y los colaboradores estén al tanto de

todo lo que pasa en la institución; es poco y solamente está orientada para los Responsables de área. Además de esto, la revista se enfoca principalmente en el quehacer legislativo y leyes aprobadas en la asamblea.

Es necesario la creación de una revista que incluya de forma integral los eventos y toda información relevante de la institución para todo el personal, esta mejorará los niveles de información sobre todo para aquellos que no tienen acceso a medios digitales (en el nivel operativo).

III. CONCLUSIONES

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

- ✓ Entre los hallazgos más importantes, se puede mencionar que el grado de satisfacción en los tres niveles jerárquicos resultó ser “regular”. Los canales más importantes y utilizados en su mayoría por el nivel directivo y ejecutivo son: la correspondencia interna, mensajería y el correo institucional. Un 100% de los directivos utilizan el correo institucional, en cambio en el nivel operativo apenas un 47.3% utiliza este medio para informarse.
- ✓ La comunicación descendente se ve marcada en los niveles más altos, donde el nivel directivo asegura tener seguimiento y retroalimentación por las autoridades superiores
- ✓ La comunicación horizontal fluye de mejor manera en el nivel directivo con un 44% donde se afirma que siempre puede trabajar de manera fluida con sus pares, no tanto así en el nivel operativo donde disminuye este porcentaje a un 32% solamente. En cuanto a la comunicación ascendente, mayor inconformidad ocurre en el nivel operativo donde tan solo el 32% de los colaboradores afirman que sus opiniones e ideas son escuchadas por sus superiores, siendo este porcentaje más alto en el nivel directivo (50%). En los niveles de mayor complejidad la comunicación ascendente fluye de una mejor manera que en el operativo, por lo tanto, se requiere que los jefes en estos niveles sean más abiertos.
- ✓ En el nivel directivo donde la mayoría afirma que reciben comentarios de sus jefes, existe un porcentaje que no está de acuerdo con esto y expresa que solamente algunas veces. A nivel de pares, se dificulta la comunicación entre colaboradores y colaboradoras del mismo nivel, pero, aun así, se da más

fácil la comunicación de estos en los niveles más altos. Esta característica se repite cuando las y los colaboradores quieren expresar sus ideas y que estas sean escuchadas, siendo el nivel operativo que presenta una mayor inconformidad en este caso.

- ✓ En base a los hallazgos en el diagnóstico, se hicieron 8 propuestas:
 - **Propuesta N°1.** “Diseñar una Política de Comunicación Interna”.
 - **Propuesta N°2.** “Crear una unidad administrativa de comunicación interna”
 - **Propuesta N°3.** “Realizar campañas de comunicación interna”.
 - **Propuesta N°4.** “Realizar talleres para el fomento de habilidades comunicativas”.
 - **Propuesta N°5.** “Incluir herramientas de comunicación interna de respuesta inmediata”
 - **Propuesta N°6.** “Implementar un buzón de sugerencias para colaboradores y colaboradoras”
 - **Propuesta N° 7.** “Implementación de círculos de calidad”
 - **Propuesta N° 8.** “Diseñar y publicar una revista informativa interna”

IV. RECOMENDACIONES.

Para implementar las soluciones propuestas se recomienda:

- ✓ La elaboración de un plan de comunicación interna que contemple todas las propuestas, detallando las actividades a desarrollar por cada una de ellas, y la definición de indicadores que permitan evaluar el impacto que tiene cada una de las propuestas en el fortalecimiento de la comunicación interna.

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

- ✓ Realizar un plan operativo anual para las propuestas realizadas en el estudio.

V. BIBLIOGRAFÍA.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Secretario Ejecutivo de la ANN.

CUESTIONARIO

1. ¿Existen políticas o lineamientos de comunicación interna? ¿Cree que es de vital importancia para la Asamblea Nacional?
2. ¿Se ha realizado un diagnóstico o consultoría de la comunicación en la Asamblea Nacional?
3. ¿Cómo es el proceso de comunicación en la asamblea nacional? ¿Qué tipo de comunicación cree que se da? Está concentrada o es dispersa?
4. ¿Cuáles son los instrumentos o medios de comunicación que tiene la asamblea Nacional?
5. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más se utilizan?
6. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación interna?
7. ¿Cree usted que la comunicación externa influye en la comunicación interna?
8. ¿Influyen los rumores en la comunicación interna?

Anexo 2. Cuestionario de la Encuesta.

CUESTIONARIO

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

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

I. Comunicación en general.

3. Usted recibe información del quehacer diario de la Asamblea Nacional.
(1)Sí
(2)No
4. Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la Asamblea Nacional?
(1)Nada satisfecho
(2)Poco satisfecho
(3)Regular
(4)Satisfecho
(5)Muy satisfecho
5. Señale las vías por las cuales obtiene información (Puede seleccionar mas de

una respuesta) y evalúe la importancia del contenido de lo que se comunica.

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

					Muy Importante

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

La comunicación interna que le facilita la Asamblea Nacional:

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

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

II. Comunicación de los jefes (descendente)

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

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

	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

III. Comunicación entre pares y horizontal

8. Evalúe la comunicación entre sus compañeros de área.

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

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

¡Gracias por su aporte!

9. Evalúe la comunicación entre colaboradores de otras área.

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

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

IV. Comunicación hacia los jefes (ascendente)

10. Evalúe la comunicación de usted hacia sus superiores.

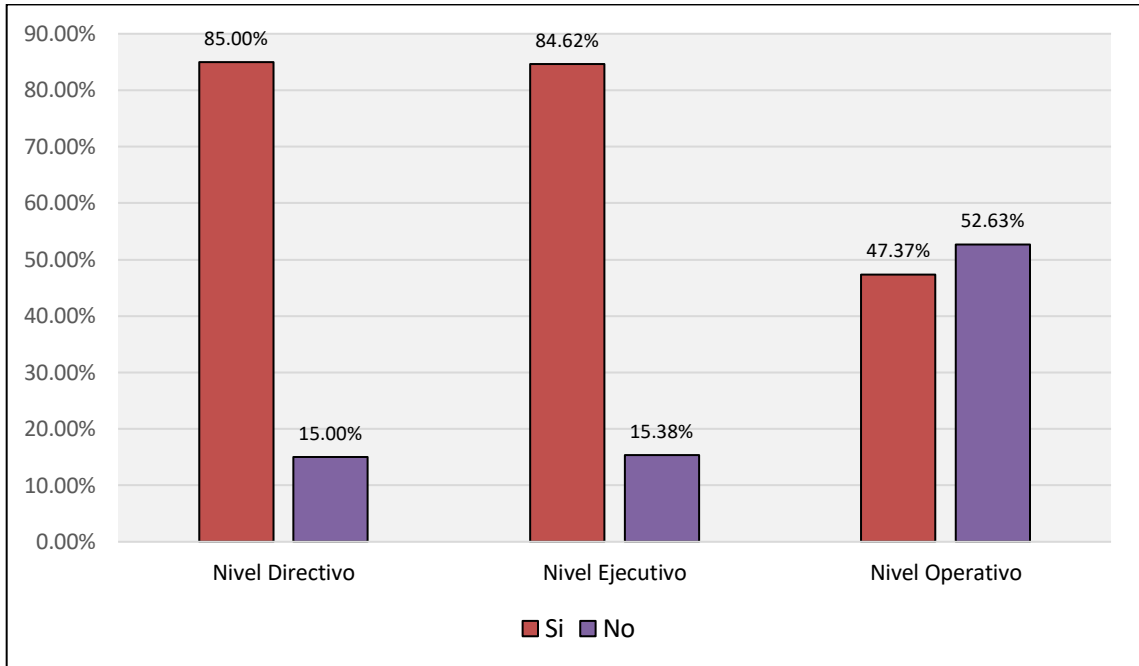
- (1) Usted expresa sus opiniones y estas son escuchadas
- (2) Usted informa sobre su trabajo por medios formales
- (3) Usted tiene la confianza con su jefe para hablar problemas laborales

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

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

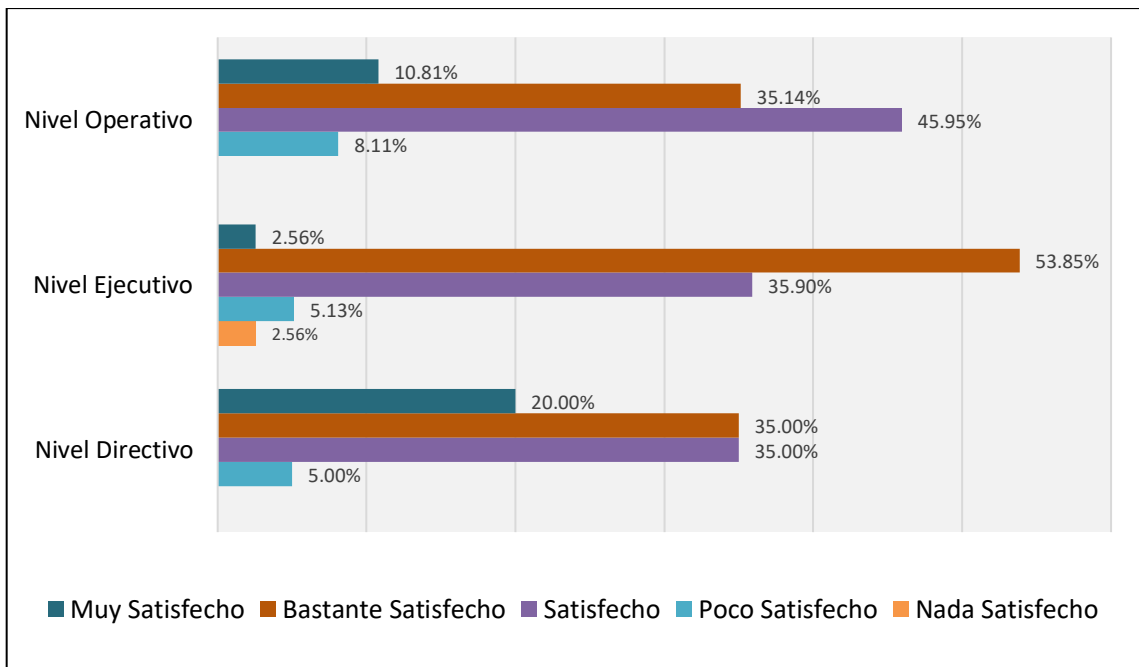
Anexo 3. Ilustraciones de Resultados de la Encuesta.

Ilustración 1. Recibe Información del quehacer diario de la Asamblea Nacional.



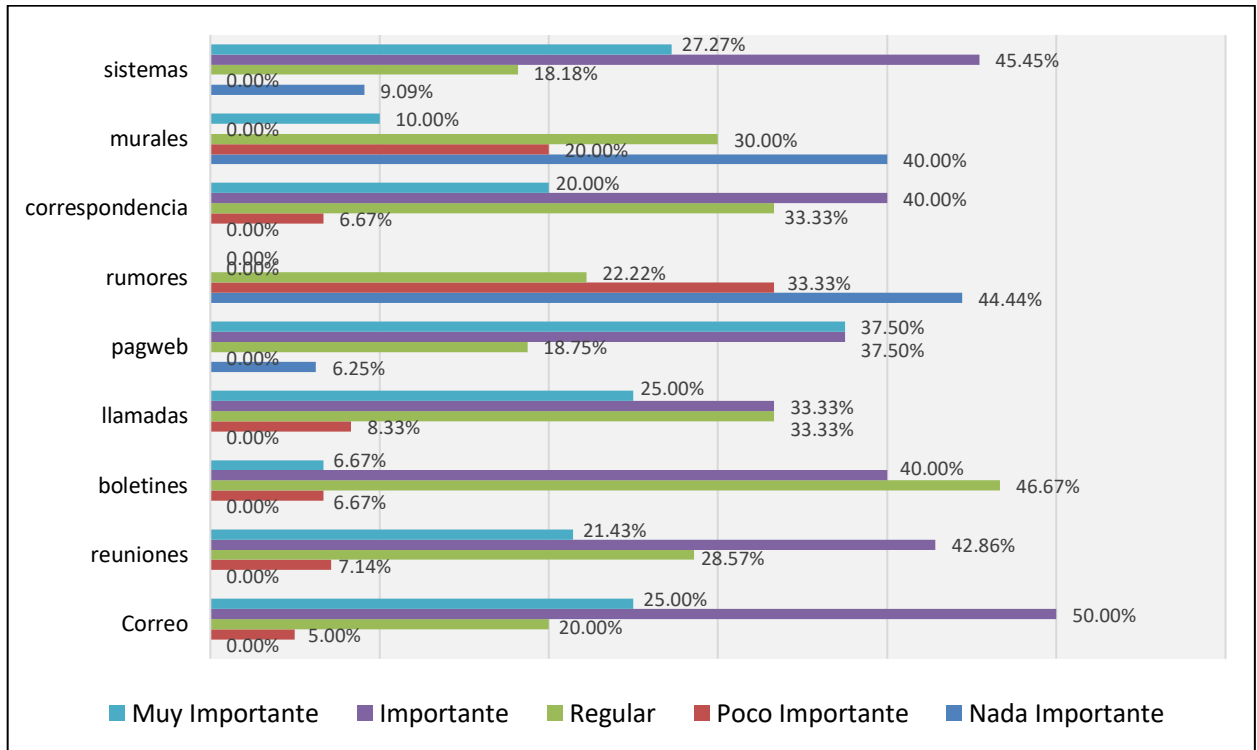
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 2. Grado de Satisfacción de la Comunicación Interna de la Asamblea Nacional.



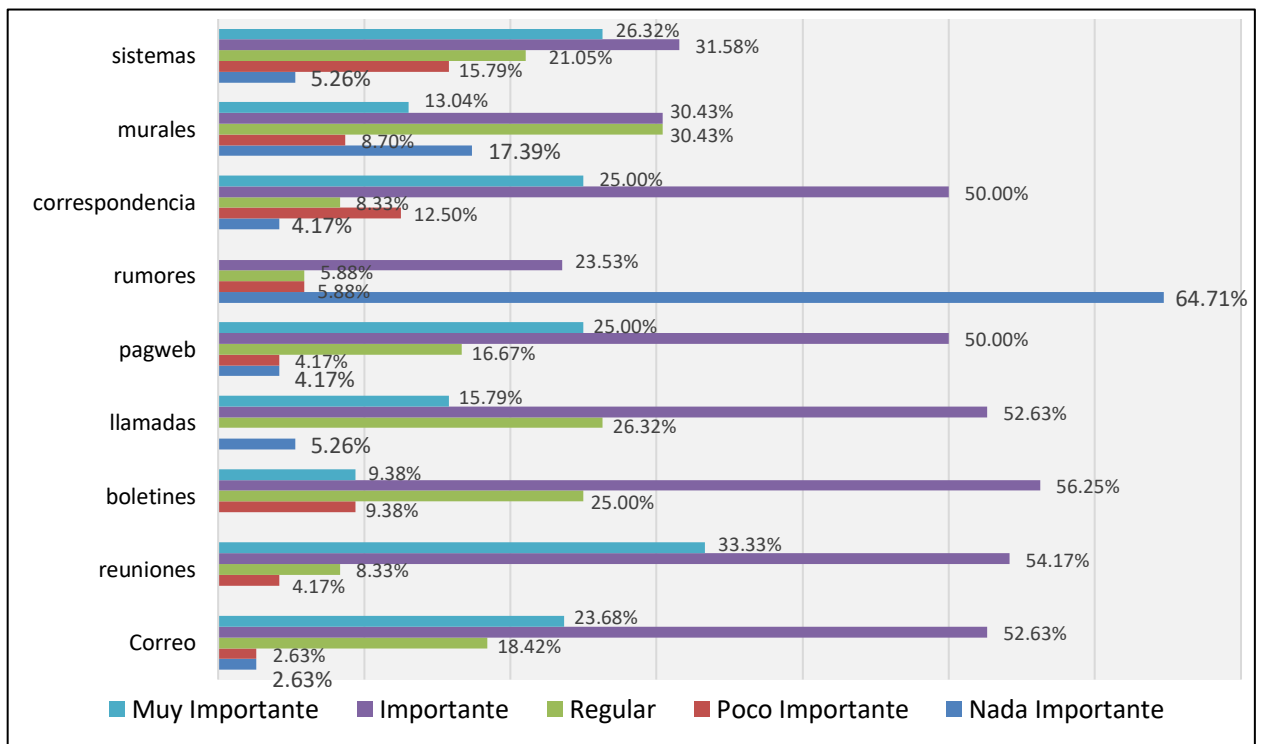
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 3. Importancia del contenido de lo que se comunica para el Nivel Directivo.



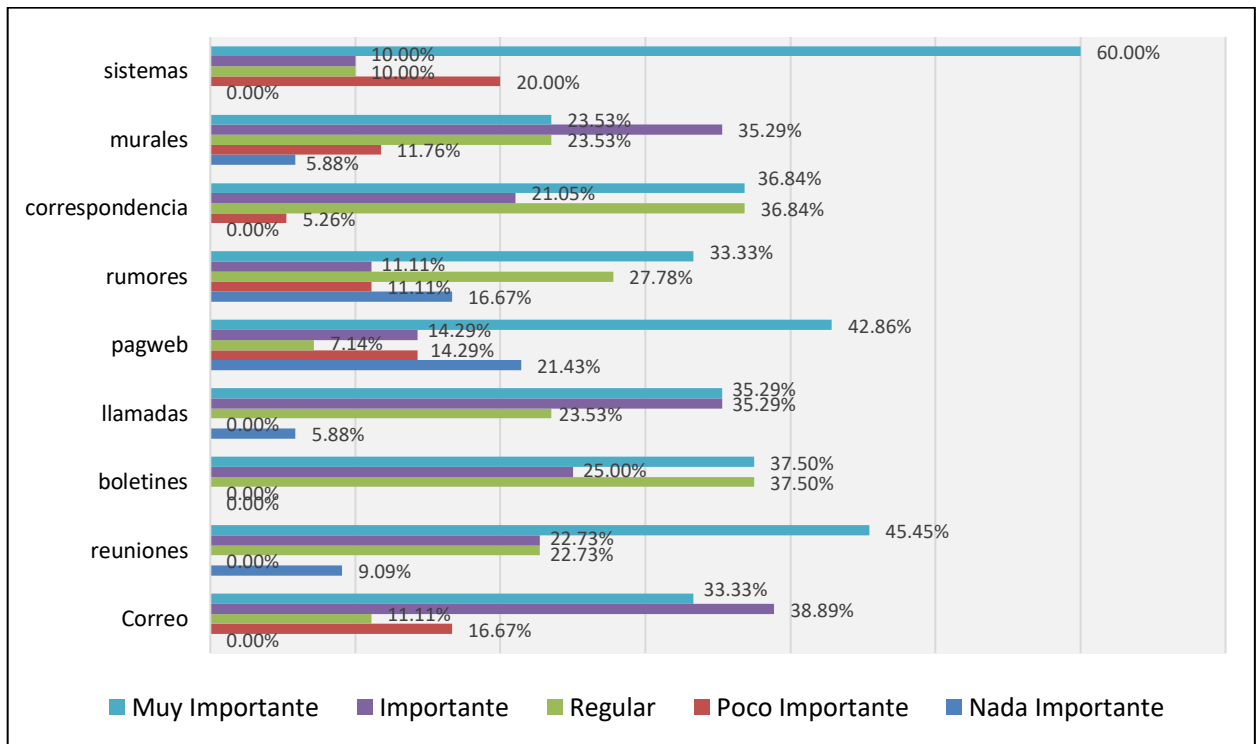
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 4. Importancia del contenido de lo que se comunica para el Nivel Ejecutivo.



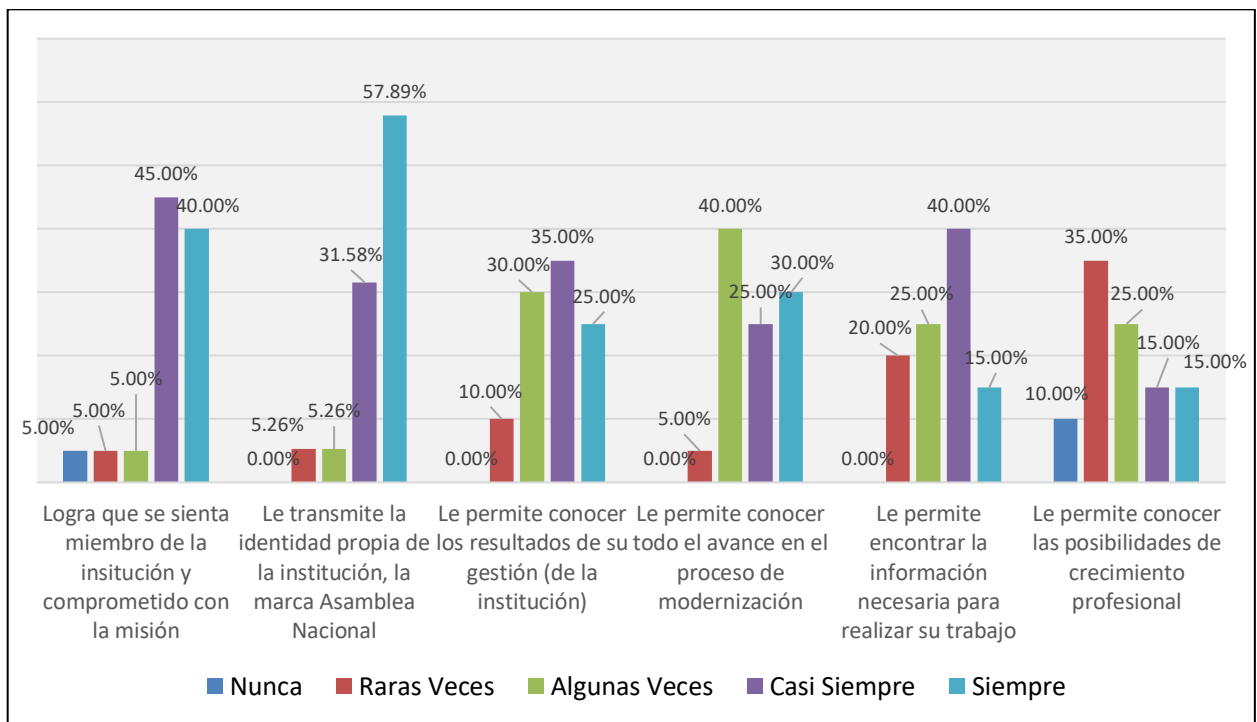
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 5. Importancia del contenido de lo que se comunica para el Nivel Operativo.



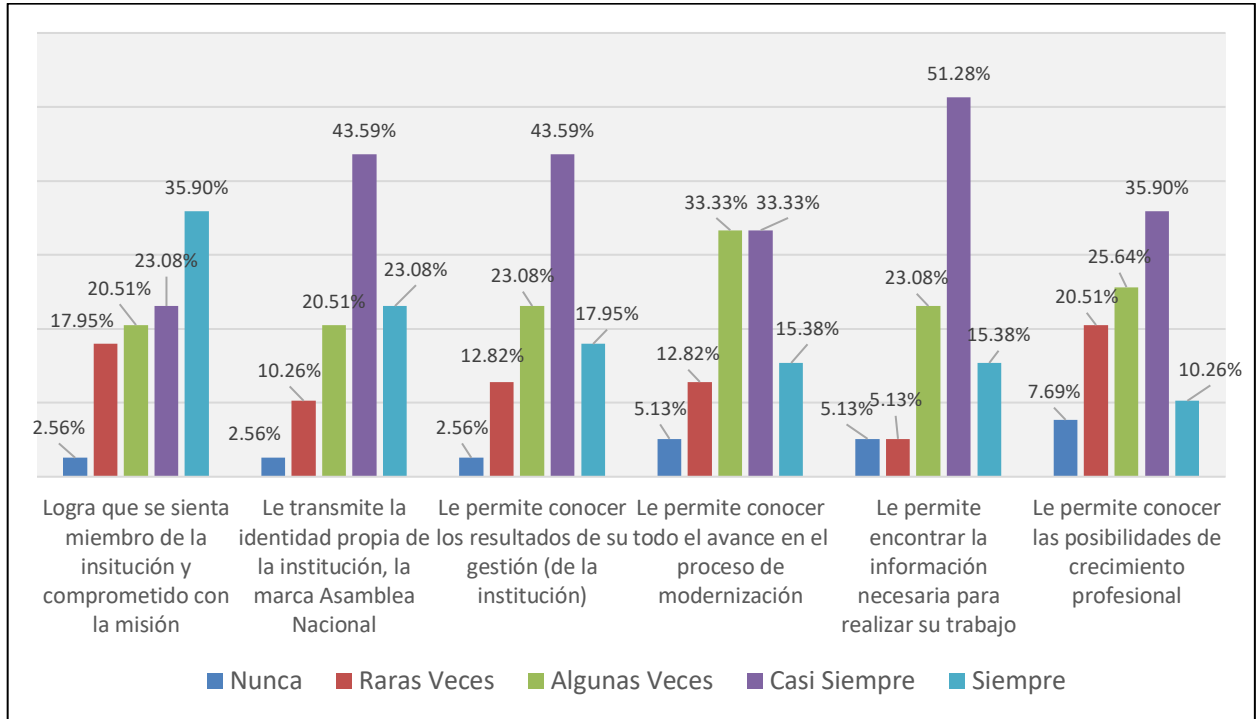
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

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



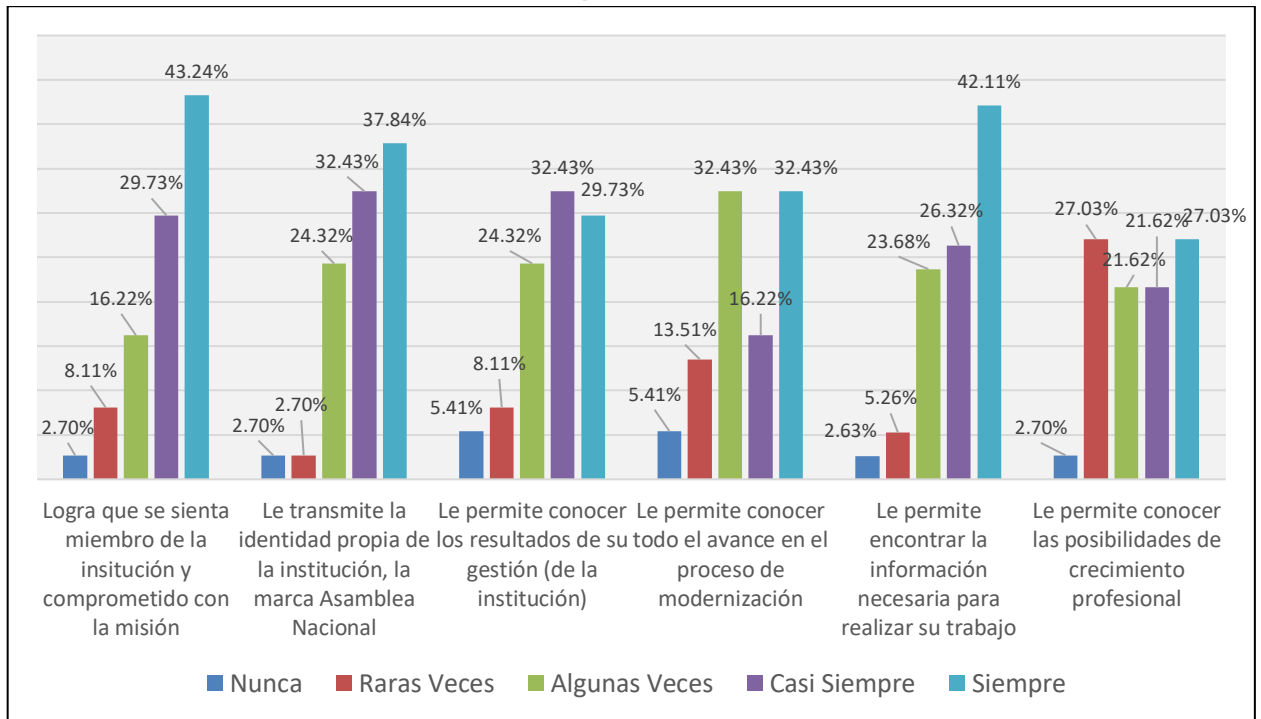
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

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



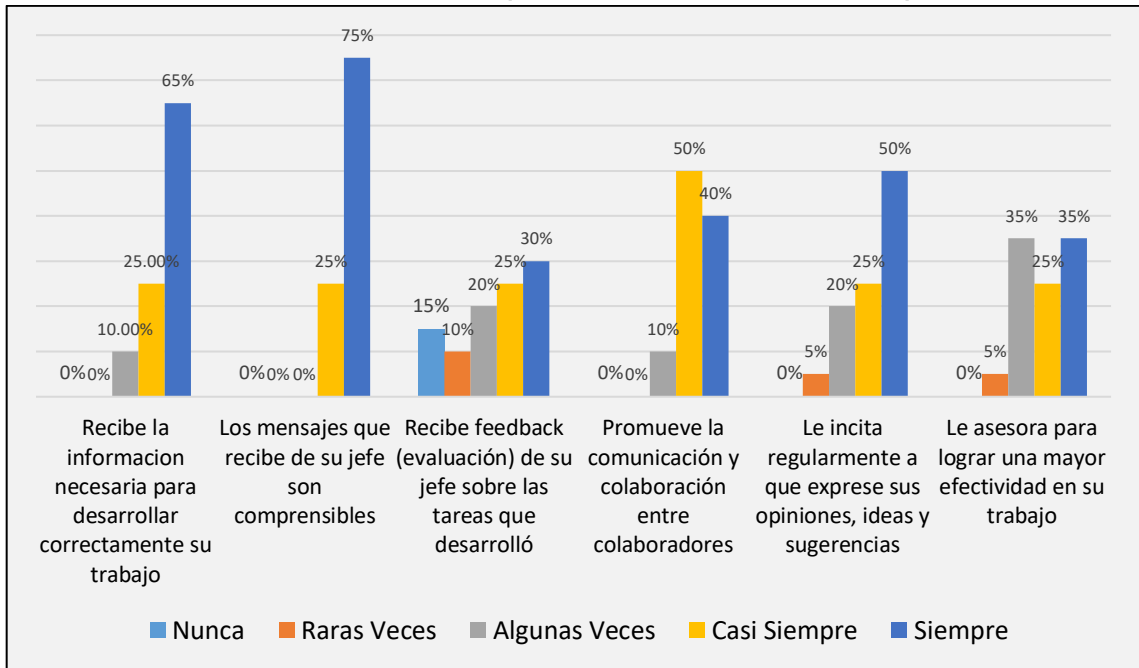
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

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



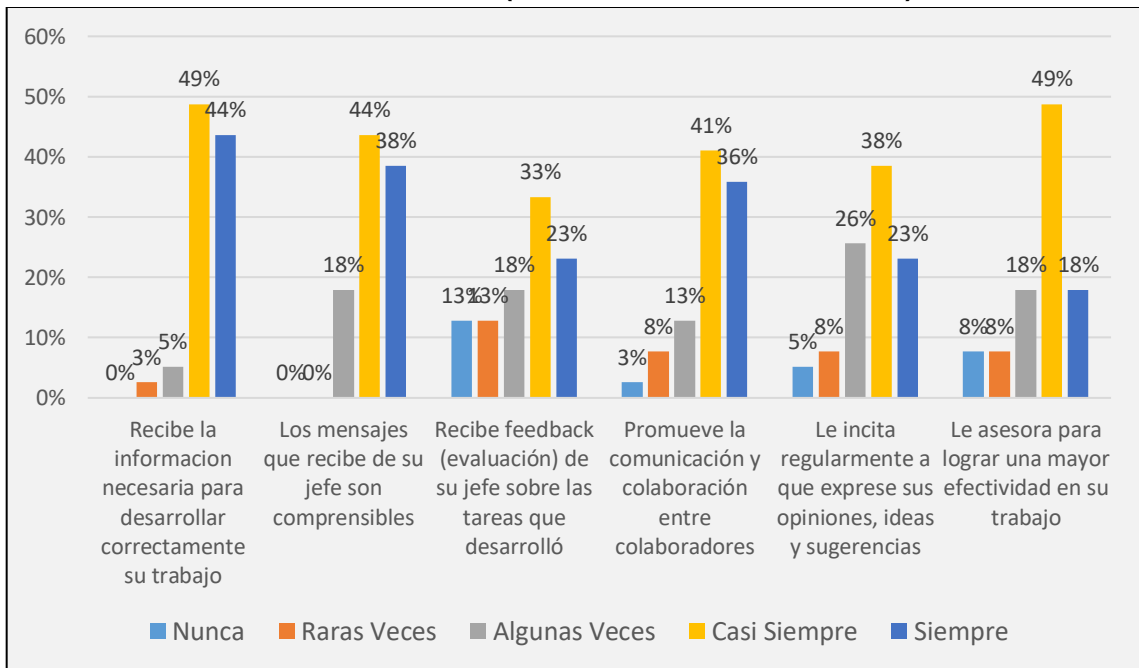
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 9. La comunicación de los jefes a los colaboradores en el nivel Directivo de la Asamblea Nacional (Comunicación Descendente).



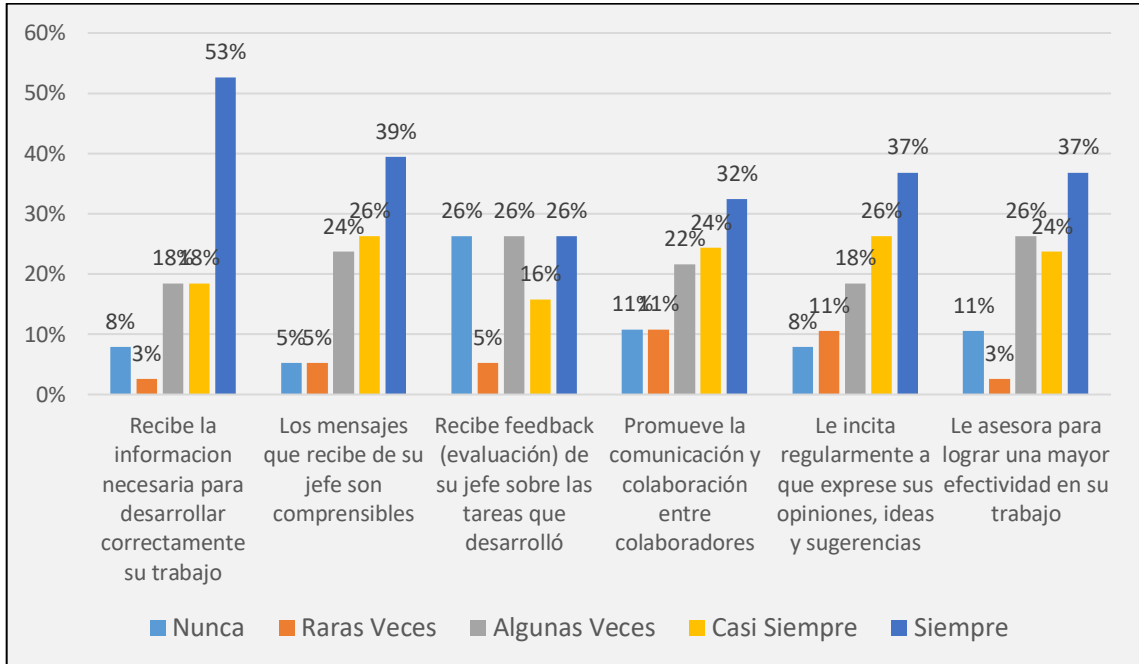
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 10. La comunicación de los jefes a los colaboradores en el nivel Ejecutivo de la Asamblea Nacional (Comunicación Descendente).



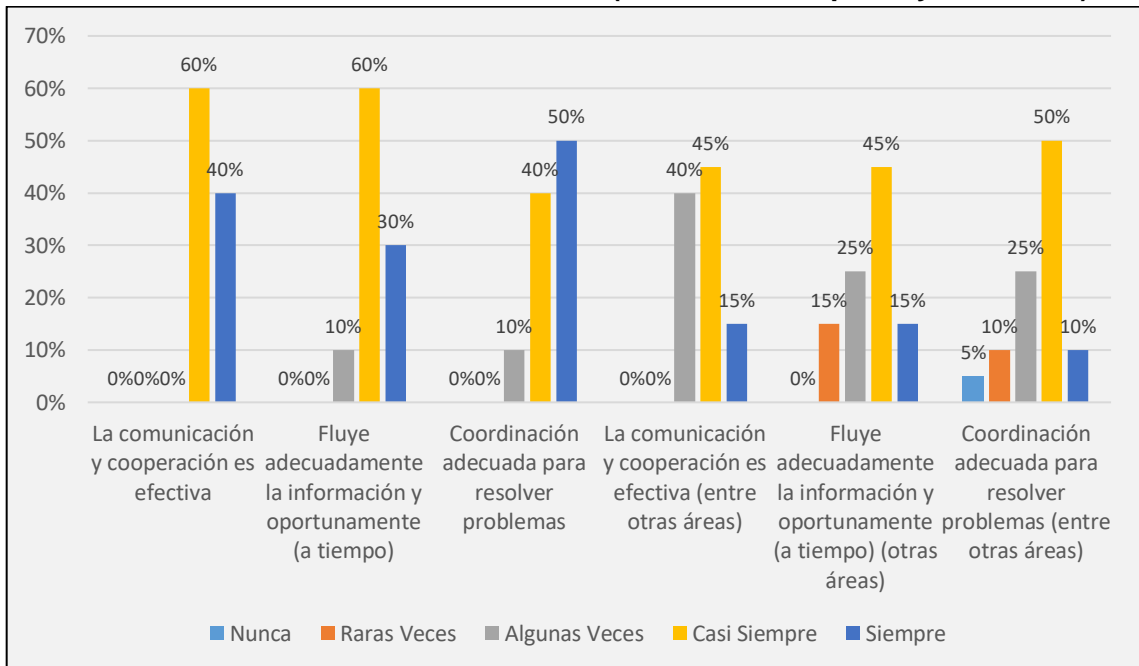
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 11. La comunicación de los jefes a los colaboradores en el nivel Operativo de la Asamblea Nacional (Comunicación Descendente).



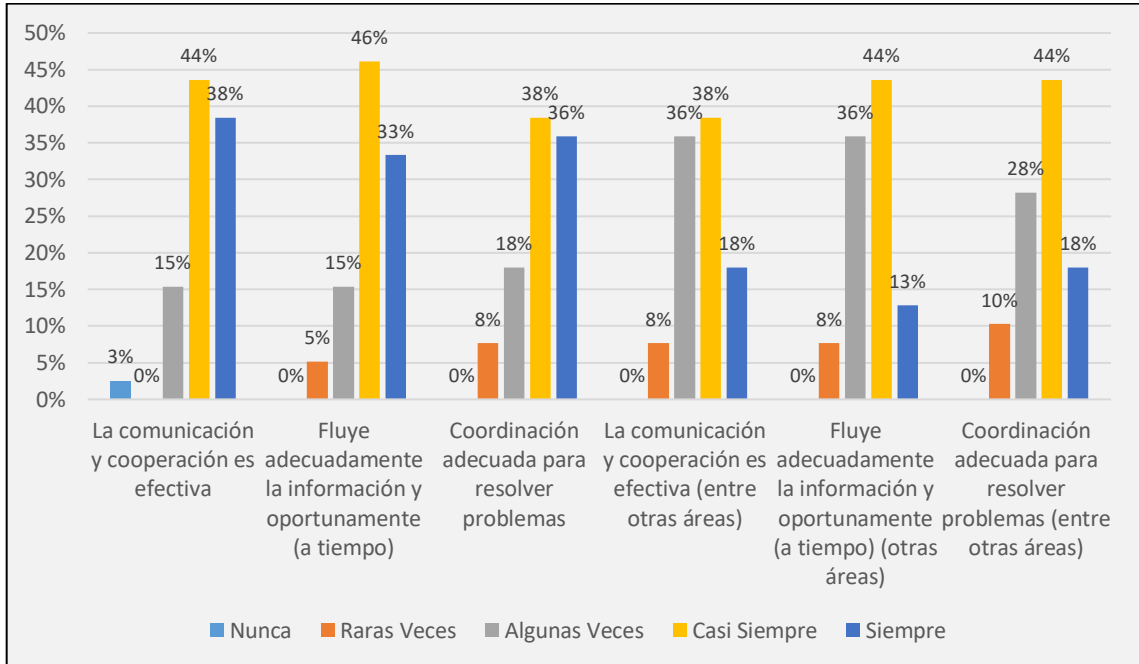
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 12. La comunicación entre colaboradores de la misma area y de otras areas en el nivel Directivo de la Asamblea Nacional (Comunicación pares y horizontal).



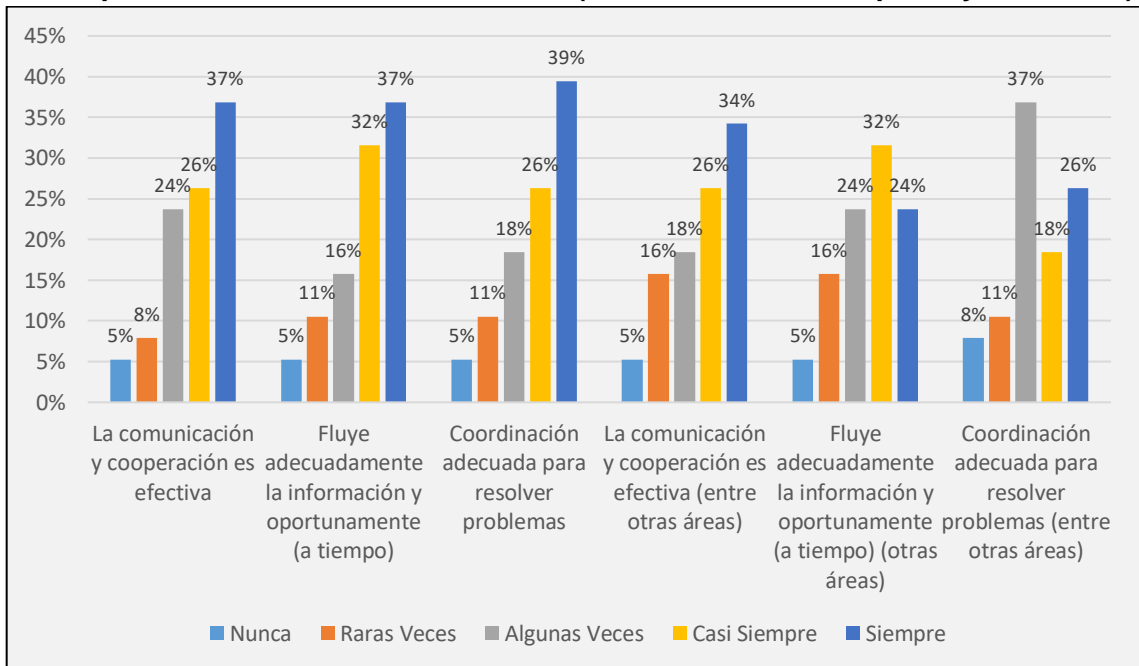
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 13. La comunicación entre colaboradores de la misma area y de otras areas en el nivel Ejecutivo de la Asamblea Nacional (Comunicación entre pares y horizontal).



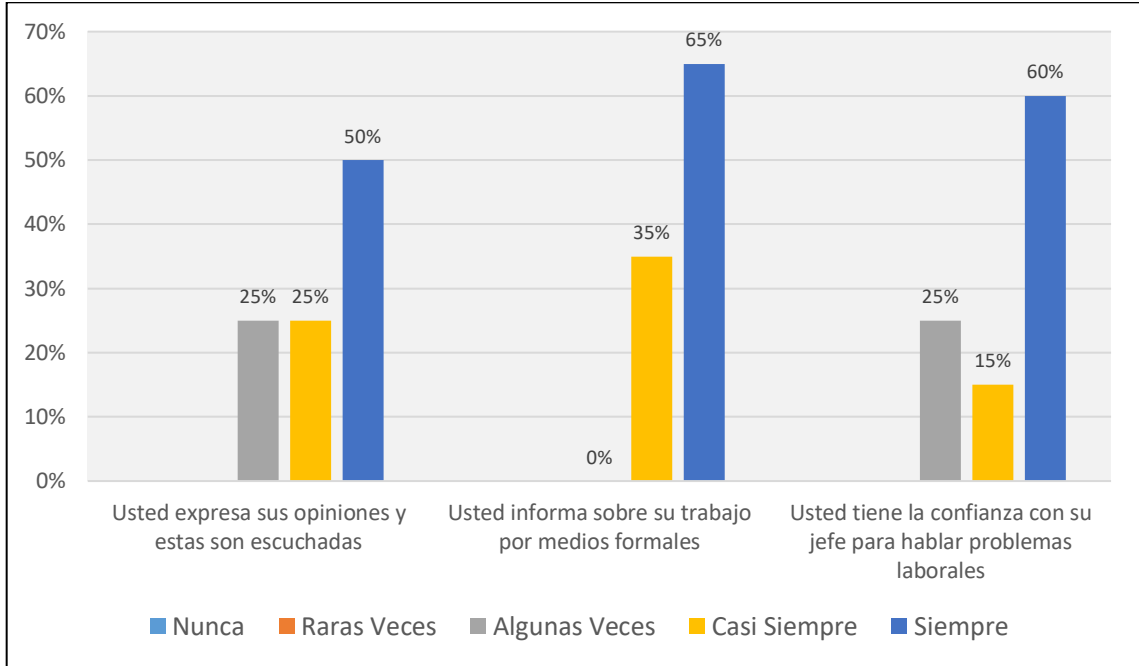
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 14. La comunicación entre colaboradores de la misma area y de otras areas en el nivel Operativo de la Asamblea Nacional (Comunicación entre pares y horizontal).



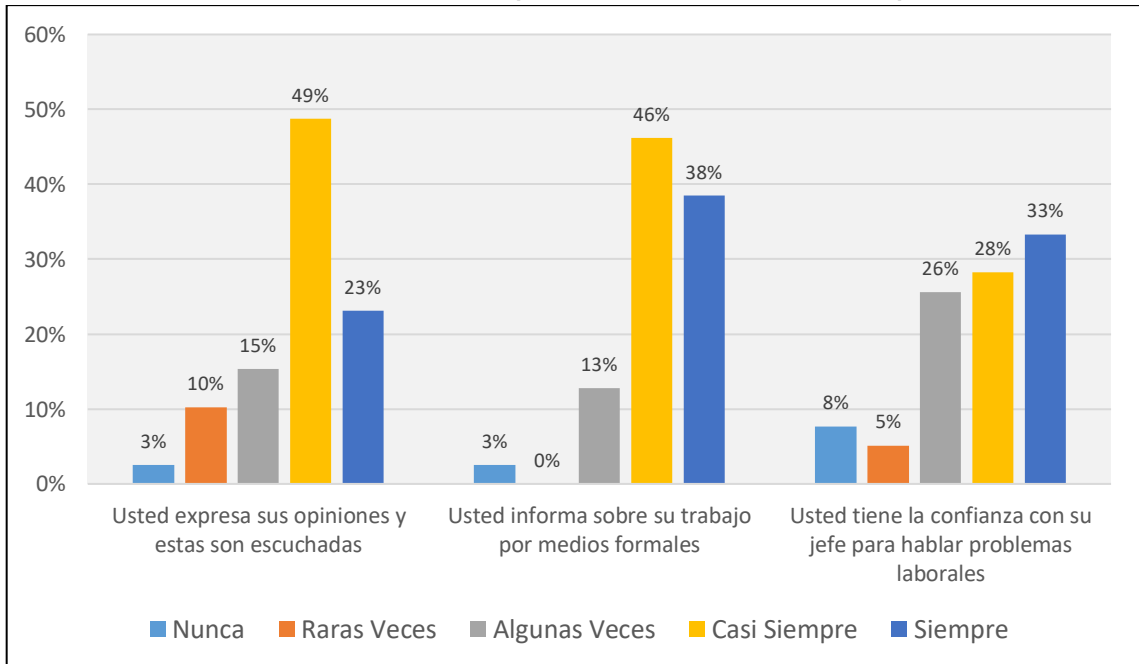
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 15. La comunicación de colaboradores hacia sus jefes en el nivel Directivo de la Asamblea Nacional (Comunicación Ascendente).



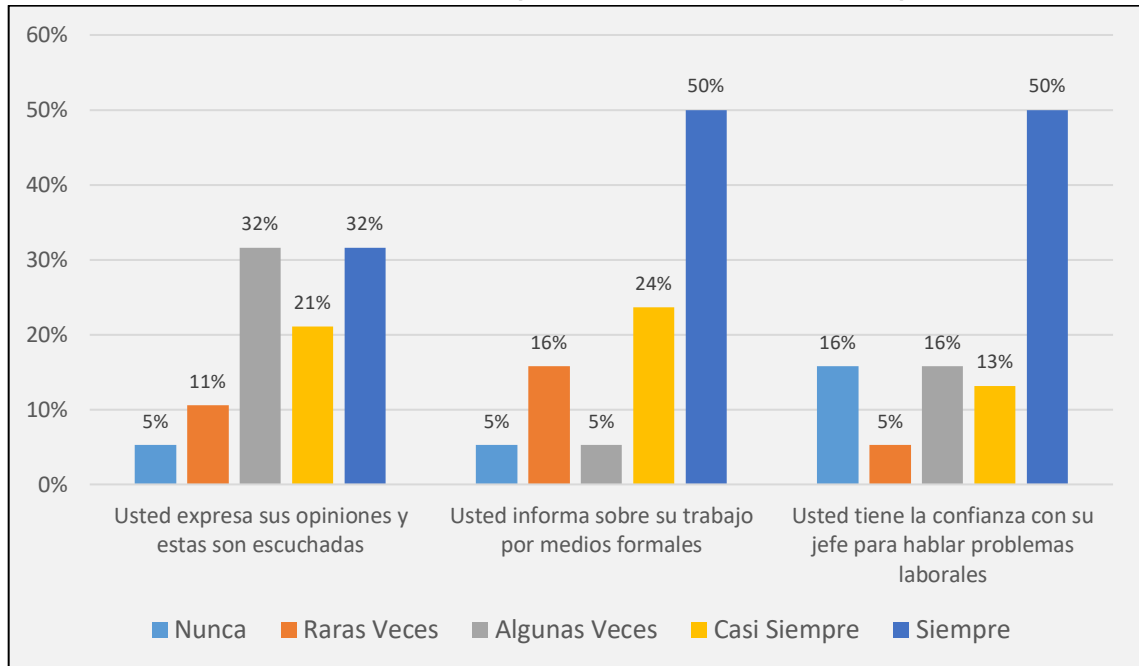
Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 16. La comunicación de colaboradores hacia sus jefes en el nivel Ejecutivo de la Asamblea Nacional (Comunicación Ascendente).



Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Ilustración 17. La comunicación de colaboradores hacia sus jefes en el nivel Operativo de la Asamblea Nacional (Comunicación Ascendente).



Fuente: Elaboración propia en SPSS y Excel.

Anexo 4. Cálculo de la muestra.

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

	Población	Muestra
Nivel Directivo	109	44.58605562
Nivel Ejecutivo	221	90.39925039
Nivel Operativo	226	92.4444823

Anexo 5. Tabla de Niveles Jerárquicos.

Niveles Jerárquicos	Puestos (Cantidad)
Nivel Directivo	Directores (23) Responsables (27) Secretarios Legislativos (14) Secretario Ejecutivo (1) Asesores (21) Especialistas (21) Coordinador de Área Técnica (1) Auditor Supervisor (1) Total: 109
Nivel Ejecutivo	Analistas (65) Responsable de Oficina (24) Coordinador (4) Asesor (6) Ingeniero de Soporte Técnico (3) Periodista (4) Auditor (5) Administrador de Redes (2) Delegado de Protocolo (6) Técnicos (19) Asistente (30) Medico (1) Transcriptor (7) Realizar de Programas de Televisión (1) Diseñador Grafico (3) Corrector de Diario Debates (4) Contador (10) Supervisor (3) Operador (6) Camarógrafo (3) Editor de T.V (1) Enfermera (1) Jefe de Despacho 'A' (2) Operador de Equipo (3) Oficial Administrativo (2) Levantador de Textos (2) Oficial de Transporte (1) Fotógrafo (3) Total: 221
Nivel Operativo	Electricista (5) Operador de Equipo (30)

Mecánico Automotriz (2)
Secretaria Ejecutiva 'A' (15)
Secretaria Ejecutiva 'B' (20)
Oficial de Documentación (4)
Técnico (8)
Asistente (1)
Carpintero (6)
Archivista (6)
Kardista (2)
Gestor Administrativo (1)
Comprador (3)
Supervisor de Conserjería (3)
Cajero (1)
Inventariante (2)
Conductor (15)
Recepcionista (10)
Ayudante (20)
Soldador (1)
Encuadernador (1)
Mensajero (11)
Mesero (4)
Fontanero (1)
Conserje (43)
Jardinero (11)
Total: 191