

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES, SEDE PROVIDENCIA, RELACIONES PÚBLICAS

La comunicación interna como herramienta de mejora para la imagen y desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago para la sucursal de Huérfanos N° 1570: “Análisis del caso para la implementación de un plan comunicacional de buenas prácticas de comunicación interna”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Relacionador Público

Profesor guía: Jaime Juica Oyarce

ADA VEGA LUARTE.

GABRIELA ROJAS MUÑOZ.

2017

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES, SEDE PROVIDENCIA, RELACIONES PÚBLICAS

La comunicación interna como herramienta de mejora para la imagen y desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago para la sucursal de Huérfanos N° 1570: “Análisis del caso para la implementación de un plan comunicacional de buenas prácticas de comunicación interna”

ADA VEGA LUARTE.

GABRIELA ROJAS MUÑOZ.

2017

Agradecimientos...

Primeramente queremos mencionar que es muy emotivo para nosotras como estudiantes de Relaciones Públicas llegar a esta instancia, ya que hoy podemos plasmar el esfuerzo de estudio durante estos años.

Por otra parte para realizar un sueño no siempre es necesario estar acompañado, pero si es así es mucho más llevadero el camino ya que cada sueño implica esfuerzo y dedicación. Por eso queremos agradecer a cada una de las personas que estuvieron presentes en este camino.

A nuestras familias y especialmente a nuestros padres por apoyarnos en todo lo que fuese posible, los abuelitos y abuelitas que nos reemplazaron con nuestros hijos cada vez que estuvimos en la Universidad.

Yo, Ada Vega por mi parte agradezco infinitamente a Dios, a mi esposo Carlos e hijos Paulita y Gonzalo que tuvieron en cada momento durante este periodo de estudios.

Yo, Gabriela Rojas agradezco enormemente a mis hijos Javiera y Máximo por su apoyo y comprensión, por perdonar mis ausencias, porque con tan sólo ser unos niños querían ayudarme y me incentivaban a que podía lograrlo. Gracias por repetirme “Buena mamá, eres seca”.

Quiero agradecer a mi compañero de vida, mi amigo y mi esposo por darme fuerzas, ánimo y hacerme reír cuando más lo necesitaba. Gracias por comprender.

A Claudio, un muy buen amigo y apoyo fundamental para poder realizar nuestro trabajo de investigación. Por darnos herramientas y abrir las puertas de tu tiempo para nosotras.

A nuestro profesor Guía. Agradecemos profundamente a nuestro profesor guía, ya que más que entregarnos directrices para nuestro trabajo de investigación, nos entregó también apoyo y confianza en todo sentido incitando siempre a la perseverancia y a seguir hasta el final con argumentos sólidos para nuestro trabajo. No fue fácil, reforzó que siempre se puede, que

debíamos creer en lo que hacíamos y no nos dejó rendirnos.

Resumen

El objetivo de esta investigación es resaltar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, e identificar como esta incide en el desarrollo empresarial e imagen corporativa, llevándolo al análisis del caso del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago, sucursal Huérfanos 1570, que como institución de servicio público ha sido foco de mala atención hacia sus públicos, generando a su vez una mala imagen corporativa.

Para poder dar con una solución a la expuesta problemática, se realizó una investigación en profundidad sobre el caso, recopilando antecedentes, indagando cómo funciona esta institución pública puntualmente esta sucursal, con encuestas a personal, entrevistas a personajes claves, con las que se pudieron determinar las falencias o debilidades más relevantes dentro de la institución.

En base a estos resultados como relacionadores públicos, se generó una propuesta de un plan de comunicación interna, el cual permitirá obtener canales de comunicación fluida integrando a todos los trabajadores de esta sucursal, el cual a la largo plazo se espera repercuta en una mejor atención y a su vez en la imagen corporativa del Registro Civil e Identificación de Santiago.

Summary

The objective of this research is to highlight the importance of internal communication in organizations, and to identify how it affects business development and corporate image, leading to the analysis of the case of the Civil Registry and Identification of Santiago 1570 Huérfanos branch, which as an institution of Public service has been a focus of poor attention to its public, generating a bad corporate image. In order to find a solution to the problem, an in-depth investigation of the case was carried out, collecting background information, investigating how this public institution works in a timely manner, with personnel surveys, interviews with key individuals, with which they were able to determine the most relevant failures or weaknesses within the institution. Based on these results as public relations, a proposal for an internal communications plan was generated, which will allow to obtain channels of fluid communication integrating all the workers of this branch, which in the long term is expected to impact on better care and in turn in the corporate image of the Civil Registry and Identification of Santiago.

INDICE

INDICE-----	1
Introducción-----	3
Capítulo I: Planteamiento del problema -----	4
1.1 Antecedentes -----	4
1.2 La comunicación organizacional en Chile -----	7
1.3 Comunicación Interna y administración pública -----	8
1.4 Mapa de presencia Nacional del servicio de Registro Civil e Identificación. -----	11
1.5 Pregunta del problema -----	13
1.6 Fundamentación -----	14
Capítulo II: Marco Teórico -----	18
2.1 Las Organizaciones -----	18
2.2 Teoría General de Sistemas: Todos para Uno. Uno para Todos. -----	19
2.3 La Comunicación Estratégica-----	21
2.4 Comunicación Interna-----	23
2.6 Modelos de Comunicación Interna. -----	26
2.7 ¿Qué y Quiénes son los Públicos Internos? -----	27
2.8 Comunicación Interna y Gestión del Cambio -----	30
Capítulo III: Marco metodológico -----	32
3.1 Enfoque o diseño de investigación -----	32
3.2 Tipo de Investigación -----	33
3.3 Población o muestra representativa del estudio -----	34
3.4 Instrumentos de recopilación de información y antecedentes -----	35
3.6 Mapa conceptual para la recolección de datos -----	36
3.7 Fuentes Primarias-----	36
3.7.1 La Entrevista -----	36
3. 7. 2 Entrevista no Estructurada -----	37
3.7.3 La Entrevista en Profundidad -----	37
3.7.4 La Entrevista en Profundidad-----	38
3.7.5 Criterio de selección -----	39
3.8 Identificación del Entrevistado (figura 2 y 3). -----	39

-----	40
3.9 Grupo Focal o Focus Group -----	40
3.11 Fuentes Secundaria-----	44
3.12 Cronograma Marco Metodológico-----	45
<i>Elaboración Propia - Cronograma</i> -----	45
3.13 Evaluación, análisis de resultados, producto e impacto de la recolección y vaciado de focus group. (Cuadro de Vaciado Anexo 2)-----	46
Capítulo IV Propuesta de Plan de Comunicación Interna -----	47
4.1 Estrategias a la Propuesta de Comunicación-----	50
Conclusiones Generales -----	55
ANEXOS-----	61

Introducción

La comunicación interna constituye uno de los elementos a considerar en los procesos de las organizaciones para el desarrollo eficaz de todas sus áreas, en cuanto a gestión, cambio e innovación. El impacto es automático por lo que adquiere relevancia tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Actualmente, el buen desarrollo organizacional y su relación directa con una eficiente comunicación interna adquieren auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio de gestión organizativa.¹

En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir la comunicación organizacional y numerosos autores que citan el tema como elemento fundamental para un desarrollo efectivo, los distintos puntos de vista puedan servir como elementos referenciales en cada institución para la selección de variables de investigación a los problemas detectados o por prevenir.

La presente investigación se ha realizado en base al problema existente que atraviesa la organización de manera permanente, con el objetivo de brindar una propuesta que pueda dar solución o mitigación a las incidencias que se presentan. La problemática nace de la deficiente comunicación organizacional interna y la repercusión en el desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago.

¹ Segredo Pérez, AM. Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.(2013)

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión de la organización no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse el factor de sostenibilidad considerando en su cadena de valor, sin importar cuál sea su negocio, la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes medulares de la acción organizacional, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Tal como señala el autor Juan Fernando Pérez *“La organización es algo que no es visible, es una red de relaciones existentes que no puede constatarse por medio de los sentidos. Los miembros de la organización no se relacionan conscientemente con la empresa real, sino con un constructor virtual que está mediado por el Lenguaje”*.²

A fines de los años 70 la comunicación interna como disciplina de gestión empresarial comenzó a considerarse como un instrumento eficaz para el logro de las metas organizacionales. A comienzos de los años 80 se consideraba como una gestión paralela de los Recursos Humanos, pero fue a inicios de los años 90 que se promovió como una función con entidad propia, ya que a través de las relaciones eficientes entre los públicos, grupos o equipos de trabajo, logró acercarse a retos relevantes de la comunicación que tiene relación con la “generación de valor” y “de intangibles” de las organizaciones.³

²Pérez Castillo Juan Fernando. “El poder de la comunicación en las organizaciones”. 2000

³Serrano Francisca. “Comunicación Interna: Dirección de comunicación empresarial e institucional” (pág. 220).

Tal como señala Justo Villafañe dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue *“una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”*⁴.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

Bajo esta premisa, la renovada comunicación interna, se debe entender no sólo como una acción cuyo fin es sólo mantener a las redes informadas en la que se recepciona el mensaje, sino que como una herramienta de gestión importante para que las organizaciones logren objetivos de proyección externa. Se espera que sea interiorizada y se incorpore un valor adicional dándole valor con la retribución de la información, que se provoque una retroalimentación.

Para Vicente Romano *“ en la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa, el concepto enérgico de información sigue sin aclarar lo que es información y lo que se transmite por medio de esos procesos energéticos.”*⁵

Asegura que la comunicación no es lo mismo que la información. La información es un aspecto dentro de lo que significa la comunicación y lo que se transmite a través de ésta. Este concepto, coincide con el de Justo Villafañe, que en su texto "La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa" (1999) también separa a la información de la comunicación. Él afirma que informar es crear una especie de relación entre las personas y las situaciones, mientras que cuando se comunica, se pone en relación a dos o más personas

1998

⁴Villafañe, J. (1998). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas

⁵ Romano en Sanz y González. (2005)

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de reorganización de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad que se podrían ver necesariamente reflejadas en la reputación e imagen de una organización. *“Se puede afirmar que la comunicación interna y externa son dos caras de la misma moneda, debido a que la comunicación es una sola, ya que la comunicación interna trasciende hacia los públicos externos y la comunicación externa influye sobre la cultura y la identidad corporativa. En consecuencia, la congruencia entre identidad e imagen, entre cultura organizacional y proyección pública, en fin, entre comunicación interna y externa, es la clave para la consolidación de una marca y el éxito de una empresa o institución”*.⁶

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que por medio de ésta se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación, la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento de las personas, puede nacer, por medio de un acertado trabajo de comunicación estratégica, el sentido de pertenencia y fidelización de quienes participan directa e indirectamente en la organización.

El desarrollo organizacional a nivel sectorial pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los

⁶ Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo. “Comunicación Estratégica. 2004

factores con los que interactúa.

1.2 La comunicación organizacional en Chile

Como se mencionó anteriormente la comunicación organizacional es un factor primordial para el desarrollo de las empresas a nivel mundial, y Chile no está ajeno a este nuevo contexto global y complejidades del mercado. Como respuesta a estas demandas se ha desarrollado una industria de la comunicación corporativa, conformada por un mercado de la oferta, la demanda y un conjunto de productos y servicios que se transan. Si bien según Raúl Echeñique *“La comunicación corporativa en Chile se encuentra en una etapa de crecimiento. Tanto el mercado de la oferta como el de la demanda, requieren mayor madurez y desarrollo para ser percibidos como uno de los pilares que suman valor y rentabilizar el negocio, tal como hoy ocurre en mercados globales de Europa y de América del norte. Todo un desafío para la industria”*⁷. En Chile se ha ido ampliando la mirada al factor de la comunicación organizacional, por lo que hoy en día hay universidades que imparten pos grados y carreras con asignaturas en comunicación estratégica, por otro lado existen consultoras de asesoría para el mundo empresarial en comunicación ya sea interna, externa u organizacional,⁸ donde la comunicación interna es de gran relevancia para todo tipo de organización tanto en el ámbito privado y público.

La comunicación interna cada día cobra más fuerza dentro del sector privado y público. Los cargos gerenciales poco a poco parecen comprender que una organización que no comunica a sus trabajadores, pierde una valiosa herramienta de gestión que ayuda a que sus colaboradores

⁷ Echeñique, Raúl doctorado comunicación organizacional universidad de Málaga , revista Dircom estado de la comunicación corporativa en Chile (2011)

⁸ Creaciones (asociados), Extend (Hermanas Velazco), Imaginccion (Enrique Correa Ríos, Nelson Correa Arriagada) Tironi y asociados (Eugenio Tironi)

se alineen con la estrategia del negocio.

Pese a lo anterior, los encargados del área de comunicación interna tienen que maximizar el presupuesto que se les asigna para desarrollar campañas, planes y diagnósticos comunicacionales. Si bien las empresas privadas, tienen un poco más regulado el presupuesto para el área, los organismos públicos muchas veces cuentan con un presupuesto muy bajo, por lo que la creatividad para gestionar la comunicación interna dentro su organización pasa a ser pieza fundamental a la hora de desarrollar los planes y focos comunicacionales.⁹

1.3 Comunicación Interna y administración pública

Considerando que nuestra investigación está centrada en la comunicación interna del sector de la administración Pública, específicamente Registro Civil de Santiago resulta interesante mencionar, que según un Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública realizado en España en el año 2005 (referencia internacional)¹⁰ con evidencia significativa que nos ayuda a sustentar nuestro tema de investigación, revela cinco puntos importantes donde un:

- Un 52,3% del total de los organismos públicos españoles tiene función de comunicación interna. Un 47,7% dijo No tenerlo.
- Un 31,3% depende del Dpto. de Comunicación Externa, el 34,4% de RR.HH; el 12,5% dijo pertenecer a un Depto. Independiente de CI (comunicación interna).
- Sobre el número de personas responsable de la CI, el 36,4% dijo que sólo 1 persona se dedica a esta tarea, y otro 30,3% de 2 a 3.

⁹ Sociedad Chilena de la Comunicación interna

¹⁰ Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública realizado por Revista Capital Humano y Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España

- Un 52,9% de los organismos públicos no dispone de un Plan Formalizado de CI, mientras que un 43,9% dijo Sí tenerlo.
- La mayoría de los encuestados (52,3%) situó la importancia de la CI en su organismo entre el 3 y el 4 (de un máximo de 7).

El Servicio Civil e Identificación de Santiago es una institución que depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Se rige por el Artículo 3° de la Ley N° 19.477, Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación y señala que:

“El Servicio velará por la constitución legal de la familia y tendrá por objeto principal registrar los actos y hechos vitales que determinan el estado civil de las personas y la identificación de las mismas. Le corresponderá, también, llevar los registros y efectuar las actuaciones que la Ley le encomienda.” (Pág. 1, documento legislación Chilena).

Así, el Servicio atiende a todos los habitantes del país, estableciendo la identidad de cada uno de ellos y otorgando los documentos que la acreditan. Además registra y acredita una serie de hechos que en el transcurso de sus vidas afectan su Estado Civil y su Patrimonio.

El Servicio atiende a toda la comunidad y lo hace a través de sus 471 sucursales a lo largo de todo el territorio nacional, sus equipos de personas en terreno, sus sucursales móviles terrestres, la sucursal marítima Lancha "Civil Sur", las sucursales instaladas en los malls y centros comerciales y, desde el 17 de mayo del 2001, en la red de internet. Registro Civil resuelve la necesidad de contar al instante con certificados de nacimiento, matrimonio, defunción y de anotaciones vigentes de vehículos motorizados. La necesidad de información sobre cómo puede realizar trámites ante el Servicio y la recepción de sugerencias y reclamos 24 horas al día los siete días

de la semana. Cuenta con un total de 3.182 personas para realizar los trabajos de forma presencial, en línea, administrativas, entre otras.

Es un Servicio Público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la súper vigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, encargado de velar por la constitución legal de la familia

Cabe mencionar que la organización del registro civil establece directrices estratégicas de acción por lo que su misión dice *“Somos el servicio público que hace posible a las personas demostrar su identidad, acreditar hechos y actos significativos en sus vidas, proporcionando un servicio confiable, oportuno y cercano a la gente”*

Del mismo modo se van a incorporar tres enunciados que indican su funcionamiento y disposición interna.

“Las disposiciones que nos rigen son la Ley N ° 19.477, Orgánica del Servicio de Registro Civil e Identificación, y sus normas complementarias. Nuestro domicilio es Santiago”.

“El patrimonio se integra por los fondos que anualmente destina a nuestra Institución la Ley de Presupuesto, por los ingresos propios y por los demás bienes que este Servicio adquiera a cualquier título”.

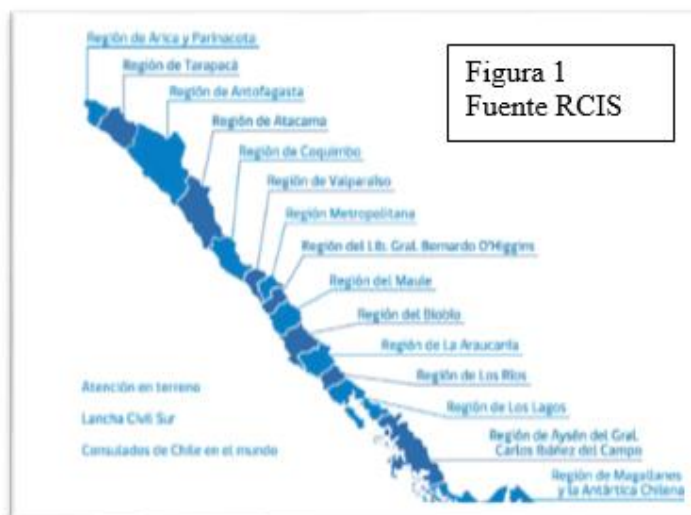
“Contamos con 15 Direcciones Regionales, 469 Sucursales y Sub sucursales establecidas a lo largo y ancho del territorio nacional, Sucursales Móviles Terrestres y una Sucursal Marítima, las que son atendidas por un equipo de 2.931 personas en todo el país. En la actualidad, el Servicio de Registro Civil e Identificación es reconocido por la comunidad como el servicio público más moderno, amable y eficiente”. (Figura 1)

“Además, nuestros avances tecnológicos y organización han sido destacados como un ejemplo a seguir por servicios similares en toda Latinoamérica.”¹¹

La institución del Registro civil e identificación a nivel nacional se organiza jerárquicamente la siguiente manera; Organigrama nacional Organigrama direcciones regionales Organigrama regional Metropolitana Unidad de Operaciones (de esta unidad dependen las sucursales comunales)

De la jerarquía mencionada, nuestra investigación irá enfocada a una de las sucursales con mayor atención de público y la más centralizada en la región metropolitana que es la sucursal de Huérfanos N° 1570, y que además es donde se encuentra el centro de operaciones de todas las sucursales.

1.4 Mapa de presencia Nacional del servicio de Registro Civil e Identificación.



Específicamente nuestra investigación se centra en la Comunicación Interna de esta sucursal y los impactos que éstas pueden tener en la imagen corporativa de la institución. Sin embargo, no

¹¹ Servicio de registro civil e identificación (2016)

existen mayores evidencias o instrumentos que puedan constituir un antecedente determinante para realizar algún tipo de diagnóstico o análisis sobre de qué manera incide esta en la imagen corporativa y en la comunicación interna de la institución. Dado que no existen estos antecedentes consolidados en algún tipo de informe o documento de carácter institucional o se uso administrativo, realizamos una entrevista abierta y exploratoria al jefe de Operaciones de la Unidad de Operaciones, Claudio Araya R., quien desde su expertise nos brindó antecedentes claves para empezar a construir o constituir algún tipo de evidencia.¹²

Dada a la extensión de la entrevista pondremos sólo los puntos más importantes resultantes de esta.

- CI en el sector público de Chile está muy poco desarrollada.
- No hay estudios en Chile que muestren la realidad de la CI en la administración pública.
- Mientras más lejano al “servicio”, menor es la comunicación interna (ministerios de Gobierno) y menos prioritarios se encuentra dentro de la estrategia.
- Servicios dependientes de Ministerios, municipios y organizaciones autónomas más proclives a tener estrategias o acciones de CI.
- Preponderancia de las áreas de Comunicaciones (y no las de RR.HH. en la CI).
- Sólo un profesional (periodista) se dedica a esta área.

Además Claudio Araya (jefe de Operaciones SRCeI) señala que el clima laboral por la falta de un buen desarrollo de comunicación interna del Registro Civil e identificación de Santiago, sucursal Huérfano N° 1570 repercute en los siguientes puntos:

¹²Anexo 1: Entrevista Jefe de Operaciones (2016) del Registro Civil e Identificación de Santiago

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes de la organización.
- Conflictos entre el personal ya que estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea.
- La incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional deficiente.
- El desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna para tener un ambiente óptimo.
- El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida.

Adicionalmente, de acuerdo los registros que mantiene la misma página del Registro Civil e Identificación, se realiza cada año una Encuesta de Medición de la Satisfacción Ciudadana. Dicha encuesta se realiza a los usuarios presenciales del servicio por medio de una empresa externa¹³

El objetivo fundamental de esta Medición es conocer el nivel de satisfacción de los usuarios atendidos en las principales Sucursales de cada Región, determinar qué factores influyen para obtener una atención de calidad y detectar los aspectos a mejorar y/o a potenciar para otorgar un mejor servicio.

Sin embargo, por medio de estas encuestas no se logra apreciar el nivel de comunicación interna que maneja la institución.

1.5 Pregunta del problema

¹³ Registro Civil E Identificación de Santiago
www.registrocivil.cl

En virtud a todos los antecedentes expuestos anteriormente nuestra pregunta de problema apunta identificar los factores que influyen a la problemática y desarrollar una solución eficaz a esta.

¿Cómo incide la comunicación interna sobre la imagen corporativa y el desarrollo organizacional en el Registro Civil e Identificación de Santiago sucursal Huérfanos n° 1570?

Objetivo General

Indicar como la comunicación interna afecta al desarrollo organizacional e imagen corporativa, del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago sucursal Huérfanos n° 1570.

Objetivo específico:

Identificar los aspectos que pueden facilitar un mejor desarrollo organizacional en el registro civil e identificación de Santiago sucursal de huérfanos 1570, Santiago.

1. Identificar los elementos presente en la imagen corporativa que favorecen la institución.
2. Identificar y describir el desarrollo actual de comunicación interna en el Registro Civil e Identificación de Santiago.
3. Proponer un plan estratégico de comunicación interna para un mejor funcionamiento de la CI y la vez e imagen corporativa del registro Civil e Identificación de Santiago.

1.6 Fundamentación

Como ser humano, o para hacer relaciones humanas, buscamos la forma de comunicarnos para expresar lo que queremos o sentimos con nosotros y nuestros pares, es así, como podemos integrarnos en y con la sociedad ya que sin comunicación no sería posible organizar un sistema

para todos, por esto la comunicación está en constante evolución dada a su importancia para ir desarrollándonos en un mundo que evoluciona y se vuelve cambiante.

Si llevamos la comunicación al mundo empresarial, esta ha tenido el mismo proceso evolutivo, si nos remontamos al pasado, la comunicación organizacional no era un tema relevante, ya que la organización eran marcados por la jerarquía y donde el empleado trabajaba para obtener un salario y el empleador contrataba para un servicio y recibir utilidades (lo que parece lógico y se hace muy familiar a estos días). Y en estricto rigor aún es así, si tenemos un idea de negocio lo que queremos es obtener ganancias, pero hoy para mantener un negocio ya no sólo es necesario tener empleados que produzcan nuestro servicio, sino que se han ido incorporando más factores, debido a los constantes cambios globales , como la tecnología, que ha ampliado la manera de comunicarnos y a su vez creando generaciones de personas más informadas y preocupadas por lo que consumen y los beneficios que estos les puedan entregar y los daños que puedan causar.

Dado a esto también tenemos una nueva generación de empleados que por cierto el concepto empleado ya quedo en el pasado hoy hablamos de colaboradores. Estos colaboradores buscan más que un salario dentro de una empresa, sino también clima laboral, no discriminación y ser valorados, en este punto relacionamos la comunicación individual con la comunicación grupal , es decir comunicación organizacional la cual tiene varias ramas que en su conjunto sería ideal para el buen funcionamiento de una empresa. Dentro de la comunicación organizacional están las comunicaciones internas y externas que a la vez se relacionan como los stakeholders de una organización es decir sus públicos de interés. Aquí radica la importancia de las comunicaciones internas en el mundo empresarial a nivel mundial ya que un buen manejo de estas es de vital importancia para el desarrollo de la organización, ya que un colaborador comprometido y con

sentido de pertenencia no es lo mismo que un colaborador desmotivado y que se sienta desvalorado. Esto es porque son ellos los primeros voceros de promover una buena imagen de la empresa.

Es por eso que la presente investigación sobre “La comunicación interna como herramienta de mejora para el desarrollo organizacional del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago, sucursal Huérfanos” es de gran importancia como estudiantes de Relaciones Públicas, aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio académico, en un tema de gran interés a nivel organizacional y/o institucional, ya que muchas empresas que no tienen buen funcionamiento, se debe probablemente a la mala gestión de comunicaciones internas, lo cual se considera como un aporte al mundo empresarial tanto del sector público que es al cual nos enfocaremos , como al sector privado. Por eso es fundamental para el desarrollo de esta investigación, indagar más sobre la CI y poder entregar una propuesta de mejora para esta institución, como comunicadoras y facilitadoras en la gestión de estas.

Ahora como se mencionó anteriormente, la comunicación es y se está transformando en uno de los más grandes problemas en la sociedad. Existen actualmente una serie de dificultades al momento de comunicar, sean éstas mayormente dadas a causa de la incomprensión entre públicos e instituciones, haciendo que se formen impedimentos para el buen funcionamiento de las corporaciones principalmente. Es por este tipo de impedimentos que nacen y se hacen imprescindibles las Relaciones Públicas para mejorar no sólo las comunicaciones entre públicos e instituciones, sino implementar estrategias que le permitan a la organización en cierto plazo lograr un acuerdo con todos los públicos con los que la empresa interactúa. Es decir, que desde un inicio, se emiten mensajes que van desde el personal hasta el consumidor; el fin, crear una imagen positiva de la organización. Con el propósito de tener un mejor

entendimiento de lo que se está estudiando, se ofrece un concepto de las Relaciones Públicas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los crecientes cambios en la sociedad pueden mostrar conceptos estáticos, los cuales se marcaron en un momento o situación en particular, haciendo que las definiciones no sean lo suficientemente integrales. No obstante, el siguiente concepto tratará de explicar de la manera más objetiva lo subjetivo de las Relaciones Públicas.

Por esta razón, es que se puede entender el por qué las Relaciones Públicas se insertan dentro de las disciplinas de la comunicación, ya que además de gestionar la identidad corporativa, administran la imagen de la organización, promoviendo su buena reputación, sin olvidar que se debe tener un feedback, es decir, una retroalimentación permanente entre la organización y sus grupos de interés. Se debe recordar que la necesidad de comunicar desde siempre ha sido una de las habilidades humanas más importantes. Desde el contenido del mensaje hasta el canal que se utilice son tomados en cuenta al momento de persuadir, es aquí donde se pregunta ¿se podría restar importancia a este elemento que resulta ser tan necesario? La comunicación actualmente se ha convertido en elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que por medio de ella, de manera estratégica la empresa logra los objetivos que se ha propuesto. La organización entonces como tal, utilizará la totalidad de sus recursos de comunicación de los que en ese momento dispone para llegar efectivamente a sus públicos. Una de estos recursos será entonces las relaciones públicas. Por ello, “las relaciones públicas ayudan a la empresa a interactuar con su complejo entorno y es importante que esas actividades apoyen la misión y los objetivos generales de la organización”. (Lattimore, Baskin, Heiman. &Toth, 2008, p.342). Todo esto con el fin de que la imagen y la reputación de cada organización tengan un efecto positivo.

Es así como se puede ver que el objetivo de las relaciones públicas radica en poder manejar los problemas que presentan las organizaciones al relacionarse con sus públicos tanto internos

como externos. El conciliar actitudes, puntos de vista con los mismos, ayudará a poder contribuir con el bienestar organizacional. Hay que tomar en cuenta que para que la comunicación funcione debe existir una coherencia en todos los aspectos comunicativos de la organización. Es aquí donde las comunicaciones internas son de gran importancia dentro de la carrera de las Relaciones públicas ya que la imagen y reputación de una empresa u organización se construye desde adentro hacia afuera, para que la sinergia sea coherente con lo que se quiere transmitir a nuestros públicos externos. Dicho lo anterior se refuerza la importancia de la presente investigación de comunicaciones internas para la carrera de las Relaciones Públicas, con la correlación directa para facilitar la gestión de las comunicaciones entre organización y sus stakeholders. Y poner en práctica lo que la carrera entrega en conocimiento al estudiante. La presente investigación pretende ser un aporte tanto para la institución que se escogió como para la universidad, ya que se considera de gran importancia aplicar un tema tan relevante donde pueda quedar un registro en la Universidad de Las Américas para que las futuras generaciones puedan ver los avances en el tiempo de nuestra investigación y además de poder apreciar las herramientas académicas que entrega la academia, para que sus profesionales cuenten con la capacidad suficiente de implementar lo aprendido.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Las Organizaciones

Antes de seguir adentrándonos en las comunicaciones, es necesario entender qué es una organización. Estas, independientemente de si son públicas o privadas, financieras o religiosas, tienen algunos denominadores comunes.

Una de las definiciones de estas la entrega Edgar Schein, quien dice que “una organización es

la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”.¹⁴

En esta misma línea es posible hablar de los grupos, los que son definidos por Robbins y Judge, como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar ciertos objetivos particulares y comunes. Dentro de estos se encuentran los grupos formales.

“Un grupo formal es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.”¹⁵

Siguiendo en la misma línea de Robbins y Judge, estos se pueden subdividir en dos: grupos de mando y de trabajo. Los primeros son determinados por los organigramas, los que son formados por subordinados que dependen directamente de un administrador dado. En tanto, los segundos también son determinados por la organización y están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

2.2 Teoría General de Sistemas: Todos para Uno. Uno para Todos.

Las organizaciones no son grupos inertes e inmóviles, sino que están constantemente interactuando entre sus elementos internos y con el entorno, por ejemplo, con clientes - usuarios, organismos reguladores, la competencia, entre otros.

Lo anterior lleva a pensar que estas se comportan como sistemas, en los que sus elementos se organizan para alcanzar un determinado fin. Ello permite entenderlas bajo el prisma de la Teoría General de Sistemas (TGS), idea que fue acuñada por el biólogo y filósofo Ludwig von

¹⁴SCHEIN, EDGAR (1988). Organizational Culture

¹⁵ROBBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional, Pearson-Prentice Hall, 10ª ed., 1994. P 293.

Bertalanffy.

Bertalanffy define sistema como:

“Un complejo de elementos interactuantes. Agrega también, que sistema es un modelo de naturaleza general, esto es, un análogo conceptual de algunos rasgos muy universales de entidades observadas. Sistema alude a características muy generales compartidas por un gran número de entidades que acostumbraban ser tratadas por diferentes disciplinas. Por último, acota, un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante”.¹⁶

Bajo esta premisa, se podría decir que en una organización las metas no se consiguen solamente a través del trabajo individual, sino que son el fruto de los esfuerzos personales en sincronía con el equipo/área de trabajo.

En otras palabras, “el credo central del punto de vista de los sistemas es el enunciado de que el todo es más que la suma de las partes”.¹⁷

Otra visión más cercana a las Ciencias Sociales es la que entregan Katz y Kahn: “Ellos conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autoreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la

¹⁶ CASTRO BERNARDO (2007). Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. P.95 [Recuperado el 21 de abril de 2013]

¹⁷ ROGERS, E. Y AGARWALA - ROGERS, R. (1980). La Comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill. P.52.

organización”¹⁸.

Por ejemplo, si bien en una empresa inmobiliaria el core business (*actividad principal de la empresa*) es la venta de las propiedades, esta acción no depende sólo del área Comercial, sino que también está íntegramente ligada a la atracción de clientes por parte del departamento de Marketing, el reclutamiento de buenos vendedores y una atractiva política de compensaciones por Recursos Humanos. Así, cada una de éstas son piezas de un engranaje que, en conjunto, mueven toda una maquinaria. Es decir, que cada área de funcionar bien para que funcione también en conjunto con las demás áreas es aquí donde las organizaciones requieren de la comunicación estratégica y facilitadores de estas, tales como las Relaciones Públicas que la pueden canalizar en todas sus direcciones jerárquicas o Áreas.

Es posible desarrollar una buena comunicación organizacional considerando siempre que hoy en día es de vital para las empresas, tener presente que las personas ya no sólo trabajan para obtener una remuneración cada mes, sino que también quieren identificarse con su lugar de trabajo, y para ello el mundo empresarial se ha ido ampliando y buscando nuevas estrategias que les permitan obtener un buen desarrollo organizacional.

2.3 La Comunicación Estratégica

En los últimos años, la comunicación estratégica ha cobrado una gran relevancia en las organizaciones medianas y grandes. Ésta ya no sólo se preocupa de los flujos de información, sino que también del posicionamiento de la marca e imagen con los públicos externos y de la generación de cultura, identidad, alineamiento organizacional y fortalecimiento del clima laboral de los stakeholders internos, entre otros. El concepto stakeholders fue usado por

¹⁸Katz, D. &Kahn, R. (1986). Psicología Social de la Organizaciones en Ávila, A. Las Organizaciones como sistemas sociales complejos.

primera vez por R. Edward Freeman, quien lo define como:

“Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros). También se podría definir como: cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)”¹⁹

En tanto, sobre la comunicación estratégica, Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo dirán que: “es la práctica que tiene por objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”.²⁰

Estos expertos aseguran que “la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”.

La comunicación estratégica se ha convertido en una herramienta aplicable a todo tipo de organizaciones: empresas, fundaciones, entidades del Estado, instituciones religiosas, etc. Sin embargo, quienes más se han preocupado de esta área, en especial de las Comunicaciones Internas, es el mundo privado.

Cabe agregar que una de las características de la comunicación estratégica es su visión de mediano y largo plazo. En relación a este punto Rafael Alberto Pérez fundador del foro

¹⁹R. EDWARD FREEMAN. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. 1983.

²⁰TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus. P.33

iberoamericano de comunicación estratégica,²¹ señala que la comunicación estratégica ha entregado a las organizaciones nuevos conocimientos que permite ampliar su visión y proyectar los beneficios de integrar la estrategia de comunicación, transformando esta en comunicación organizacional, enfatizando como factor clave el saber escuchar, ya que por medio de esta metodología la función de la comunicación organizacional evoluciona y se transforma , para poder integrarlo de acuerdo a su entorno y personas.

La comunicación estratégica aporta transformaciones en torno a problemáticas en terreno, propiciando el encuentro entre la comunidad y sus costumbres, para potencializar las capacidades de los actores como agentes del cambio organizacional.

2.4 Comunicación Interna

Las organizaciones, tal como señala la TGS, tienen una tendencia entrópica, es decir, que tienden al caos y la muerte. Si las variables que pueden llevar a esto, tanto a nivel interno o externo, no se controlan o no se tiene conciencia de ellas, son una potencial fuente de crisis.

Algunas de las raíces de la inestabilidad pueden ser tanto internas como externas, es decir, desde una serie de rumores de fusión hasta una denuncia por un producto contaminado. En este marco, la Comunicación Interna juega un papel muy importante.

“La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la buena percepción de la imagen de la organización entre sus propios colaboradores, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios

21 Pérez Alberto Rafael, consultor estratégico , revista electrónica razón y palabras para el foro iberoamericano de comunicación estratégica 20011

internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados (...) El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo”.²² Desde una perspectiva empresarial, la Comunicación Interna aportará en los procesos de cambio y a adaptar a los colaboradores al dinamismo de los mercados.

“En la actividad de una empresa, la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales”.²³

Al igual que en un grupo, el que una organización consiga sus metas requiere de coordinación interestamental y de un flujo constante de comunicación, ya que si esta no es efectiva, produce ineficiencia en los procesos y ruido.

“Desde el punto de vista operativo, la Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la integración y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales”.²⁴

²² ÁLVAREZ MARCOS, JOSÉ. El Poder de la Comunicación Interna. Universidad de Sevilla 2002.

²³ BERCERUELO, BENITO (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. 1º Edición. Madrid: WoltersKluwer España, 2011. P.31.

²⁴Ibid, P.32

2.5 ¿Qué hace la comunicación interna?

La Comunicación Interna ya no es sólo el envío de correos electrónicos corporativos (mailings) o la gestión de los medios internos, sino que se ha convertido en una administración estratégica de las comunicaciones hacia los públicos internos.

*“Las raíces de los problemas con los que se enfrenta la Comunicación Interna son muy dispares, ya que se trata de una tarea multidisciplinar en la que se manejan contenidos variados y complejos. Unos son de carácter racional (objetivos trazados, presupuestos a cumplir, planes de actuación, contenido de negocio...), pero otros son fundamentalmente afectivos (valores, motivación, sentimiento de pertenencia), y ello convierte a la Comunicación Interna en una actividad altamente implicativa, que es genuinamente biunívoca y que requiere la participación y el concurso de una parte muy importante de la organización”.*²⁵

La comunicación interna abarca un gran abanico de mensajes, los que se pueden subdividir en generales – aquellos que se envían para informar a toda la plantilla sobre la marcha de la empresa – o en segmentados.

“La Comunicación Interna es una actividad que de nada sirve si no se personaliza, si no se estudian convenientemente las necesidades de cada organización y sus circunstancias específicas, porque la comunicación es un “traje a medida”.

²⁶

La personalización de la Comunicación Interna hace inviable la implementación de estrategias estándar en diversas organizaciones, ya que antes se necesita conocer a cabalidad a la organización y sus públicos internos, para así implementar tácticas comunicacionales efectivas.

²⁵ 3 Ibid.

²⁶ Ibid, P.93

2.6 Modelos de Comunicación Interna.

Si bien las estrategias de Comunicación Interna no pueden ser estándar, hay algunos modelos que se han aplicado y se aplican transversalmente en organizaciones. Uno de ellos es el que se basa en el “ocultamiento” constante de información.

*“Lejos van quedando dos modelos de comunicación que imperaron en el mundo empresarial a lo largo del siglo pasado y cuyas rémoras siguen todavía tentando a ciertos empresarios cuando se ven inmersos en coyunturas críticas. El primero de esos modelos se basaba en el consciente y premeditado afán de practicar un oscurantismo total y absoluto en todo lo relacionado con la vida de la empresa. Este modelo responde a la tradicional y muy arraigada visión que sostiene que, toda información es poder y, por ello, cuanto menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre al interior de su empresa, mejor. En la historia empresarial no ha sido fácil superar esta etapa tan prolongada en la que la comunicación era algo casi inexistente”.*²⁷

“Al hilo de los cambios operados en la sociedad en general y del paulatino descrédito de ese llamado por algunos modelo autoritario“, se pasó a practicar en la mayoría de las empresas un modelo de Comunicación Interna basado en la propaganda y el dogma de las excelencias de la compañía y de quienes la dirigían. Este modelo, tan superado como el anterior, partía del mismo concepto paternalista dominante y echaba mano, en este caso, de la fe ciega“ con la que los empleados debían escuchar a la empresa”.²⁸

En la actualidad, el modelo que está primando en las organizaciones es aquel basado en el feedback, es decir, en el que prevalece la bajada de mensajes comunicacionales con su

²⁷Ibid, P. 26 – 27

²⁸Ibid 26-27

correspondiente retroalimentación. Esto responde también a la concepción más moderna de la horizontalidad de la organización - incorporando estructuras en red o matriciales -, en el que líderes, mandos medios y colaboradores trabajan en un ambiente de confianza y camaradería para alcanzar las metas.

“En ambos modelos mencionados la comunicación era, por supuesto, unidireccional: de arriba abajo. Sin embargo, hoy parece claro que difícilmente hay comunicación cuando lo que el emisor hace es, hablar a la pared”. En el caso de la Comunicación Interna en el seno de las empresas tiene que haber un diálogo entre las partes (la dirección y los trabajadores), un constante feedback entre ellas. Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información, algo que el emisor difunde, pero sin la intención de iniciar un diálogo con el receptor al que va dirigido el mensaje. Y esta comunicación, la bidireccional, es la que consigue que los empleados se sientan integrados en sus proyectos y motivados para lograr los objetivos del plan de negocio. Para ello, será crucial la aplicación de un sólido sistema de Comunicación Interna, propiciado y alentado desde la dirección, que colabore con el resto de los departamentos para elaborar soportes bien diseñados y gestionados, y a través de los cuales los empleados puedan estar debidamente informado y aportar sus opiniones y sugerencias”.²⁹

2.7 ¿Qué y Quiénes son los Públicos Internos?

Una de las primeras tareas que debe realizar un equipo de Comunicaciones Internas es segmentar y caracterizar a sus públicos internos, es decir, conocer quiénes son los integrantes que conforman la organización; cuáles son sus necesidades de información; sus conductas de uso de los medios internos; problemas presentes y potenciales, entre otros.

²⁹Ibid P.32

“En el seno de las organizaciones, el principal stakeholders lo conforma el conjunto de empleados. Y dentro de la plantilla, como subgrupo esencial, hay que dedicar un trato específico hacia el equipo formado por los directivos y altos niveles profesionales, cuya identificación con los objetivos de la compañía es fundamental y sus responsabilidades son decisivas en la gestión del talento y sus departamentos. También deberá ser singular el trato que se le brinde a los representantes sindicales que actúan en el interior de la empresa ejerciendo, de forma reglada, tareas en defensa de los intereses de los trabajadores”.³⁰

Además de los públicos internos que están fijos en la organización, también se deben considerar en una estrategia de comunicaciones a aquellos que pueden colaborar con las tareas de la empresa (freelance) o ciertos socios estratégicos. Si bien estos son externos, afectan directamente a las metas de la organización y necesitan estar alineados con las áreas internas.

“Para concluir el repaso de destinatarios de la Comunicación Interna deberemos completarlo aludiendo a esos otros dos stakeholders que estando físicamente fuera de las empresas, sostienen, no obstante, con ellas una relación muy directa: los colaboradores externos que aportan su trabajo y conocimientos sin pertenecer a la plantilla; y los proveedores, tal vez el grupo que en menor medida participa del cotidiano latir interno de las compañías, pero cuya aportación a los procesos productivos es igualmente básica”.³¹

2.8 Identidad y Cultura Organizacional

No sólo la entrega de un determinado mensaje es el papel de la Comunicación Interna, sino que éste va mucho más allá. Una de sus tareas es el reforzamiento de la identidad organizacional.

“(Además de informar...) La comunicación estratégica se encarga de:

³⁰Ibid. P.41

³¹Ibid P.44

1. Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (CI)
2. Transformar los rasgos e identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes”.

32

Si bien la dirección puede elaborar un cierto constructo que apote mayor identidad, de las cúpulas esta identidad no es exclusiva, sino que es permeable y el resto de la organización también aporta en su construcción.

“La identidad se forja de modo gradual y, como la imagen, se tiende a reproducir automáticamente, a menudo al margen de la voluntad de la dirección de las organizaciones (...) además, se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de Cultura Organizacional: allí vive y se genera la identidad de una organización”.³³

En cuanto a la cultura organizacional, ésta se puede entender de la siguiente manera:

“Al parecer, son muchas las personas que están de acuerdo que el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización”.³⁴

³² TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus. P.38.

³³ Ibid

³⁴ ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta

En la misma línea anterior, uno de los elementos que influyen en la cultura es la identidad de los miembros de la organización. “Este es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales”.³⁵

Otra definición entiende a la cultura como: “es la suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Es, cómo se hacen las cosas aquí, y se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas”.³⁶

2.8 Comunicación Interna y Gestión del Cambio

Otra de las tareas de la Comunicación Interna es apoyar en los procesos de cambio que vive una organización, los que pueden ir desde un cambio de instalaciones físicas hasta la creación de una nueva unidad. Esto, con el fin de generar el menor ruido interno. “Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aún menores”.³⁷

Tal como señala Waissbluth, las trabas propias de los organismos públicos hacen que los procesos de cambio sean más lentos y difíciles de llevar a cabo. Además, están sujetos a la temporalidad con que cierto grupo político detenta el poder.

“Por lo general, toda institución pública o privada enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y

Edición, 1994. P.620.

³⁵Ibid

³⁶ WAISSBLUTH, MARIO (2008). Gestión del Cambio en el Sector Público. [Recuperado el 21 de abril de 2013].

P.2

³⁷Ibid

tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo”.³⁸

Cualquier cambio interno genera resistencia en los colaboradores. Y es que si bien éste puede traer muchos beneficios, el cambio en el statu quo genera ruido e incertidumbre.

“En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas, múltiples stakeholders con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper”.³⁹

Las dificultades del sector público en cuanto a los múltiples intereses, hace que al momento de generar una estrategia comunicacional se deban considerar estos factores. Y es que hay una amplia gama de públicos a los que se les debe considerar, cada uno con sus discursos y posturas. “En las instituciones públicas, (...) los funcionarios hacen y creen lo que les dice el jefe directo y no hacen ni creen lo que no les dice el jefe directo... aunque lo diga el Ministro. Por ende, la transmisión de la nueva visión y el proyecto de cambio sólo pueden hacerse por comunicación personalizada, en pequeños grupos y en cascada. “El directivo superior conversando francamente con sus subordinados directos, estos a su vez con los subordinados de tercer nivel, y así sucesivamente, y repetidamente. Por cierto, nada perjudica más el proceso de cambio que una conducta de las autoridades inconsistente con la nueva visión (...) Lo anterior no significa que el proceso de cambio deba ser vertical, autoritario y sin participación de los funcionarios. La cúpula, en las conversaciones en cascada, va recogiendo la retroalimentación

³⁸Ibid. 2 - 3

³⁹Ibid.

de los funcionarios y perfeccionando el modelo continuamente”.⁴⁰

Capítulo III: Marco metodológico

En el presente capítulo se desarrollará la metodología a aplicar en la investigación sobre la comunicación organizacional aplicada en el Servicio de Registro Civil e Identificación, sucursal Santiago, ubicada en Huérfanos N°1570, comuna de Santiago, para lo cual se detallará la modalidad, enfoque y técnicas en la recopilación de la información.

En relación a lo anterior los autores Hernández, Fernández y Baptista definen las investigaciones de carácter descriptivos como que “*buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis*”,⁴¹ la que tiene por objeto facilitar la investigación, ayudando a tener un lineamiento de medición con aspectos particulares, que llevará a una mejor descripción y caracterización del tema de estudio dentro de un contexto específico o particular.

3.1 Enfoque o diseño de investigación

La presente investigación se encuentra dentro del enfoque cualitativo, dado a las características de análisis y que este tendrá foco en el campo de comunicación interna y desarrollo organizacional. Es importante mencionar que según Cerda (1988) el diseño en investigación social “*es el conjunto de decisiones, pasos, esquemas, a realizar en el curso de la investigación, está más asociados a las estrategias específicas*”⁴² Vale decir, que el diseño nos ayuda a encaminar o ubicar nuestra investigación mediante técnicas, medición, procedimiento con la finalidad de poder identificar el estado de nuestra problemática.

⁴⁰Ibid. P.6.

⁴¹Hernández Fernández y Bapstita metodología de la investigación -2003 pág. 119

⁴² Cerda Hugo, elementos de la comunicación 1988

En la recolección de los datos podría involucrarse un instrumento de naturaleza cualitativa como la aplicación de una entrevista semi estructurada, a fin de dar visibilidad e inteligibilidad mediante la reflexividad y la interpretación situada de los fenómenos que van suscitando en la investigación.

Más que determinar la o una causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa nos permitirá saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema de nuestra investigación.

Dado que la organización que hoy es objeto de investigación, es decir, el Servicio de Registro Civil e Identificación, específicamente de la sucursal Santiago, ubicado en la calle Huérfanos N° 1570, no presenta elementos o estudios que puedan ser medibles de manera cualitativa, se ha determinado que la investigación que se llevará a cabo para este proceso, tendrá un carácter exploratorio y descriptivo, en ese mismo orden.

3.2 Tipo de Investigación

Dada las características antes mencionadas, nuestro tipo de investigación a aplicar en este estudio, será de carácter exploratorio y descriptivo.

Exploratorio: este tipo de investigación nos contextualizará con registros que no han sido regularizados en la sistematización y consolidación de antecedentes mínimos del Servicio de Registro Civil e Identificación a cerca de la comunicación organizacional interna para enfrentar a un diagnóstico que nos permita construir o diseñar un plan o/y orientación de trabajo que aborde aspectos críticos que actualmente no están siendo abordados.

Descriptivo: este tipo de investigación lo utilizaremos, ya que nos permite hondar más en el fenómeno de estudio dado a la naturaleza de sus técnicas de aplicación. Con ésta, se analizará información levantada de públicos externos y encuestas realizadas a los usuarios del Registro Civil, específicamente al que estamos investigando.

Ambos tipos de investigación nos permitirá y facilitará para generar una propuesta de mejora a un plan comunicacional de una manera más precisa como indican nuestros objetivos específicos.

3.3 Población o muestra representativa del estudio

Para este enunciado, resulta interesante mencionar que población *“es el conjunto finito o infinito de los elementos o unidades de observación que se considera en un estudio, ósea que es el universo de la investigación con la cual se pretende generalizar los resultados”* Risquez, Fuenmayor y Pereira.⁴³

Atendiendo a la definición, para nuestro caso no existe un estudio netamente cuantitativo ni cualitativo, para lo cual necesitamos tratar de identificar un objeto específico que vamos a estudiar y que sea un elemento de la realidad del Servicio de Registro Civil e Identificación que queremos abordar. Si bien la comunicación organizacional en todo el Servicio de Registro Civil e Identificación a nivel nacional no ha sido diseñada, decimos entonces que el Servicio Registro Civil e Identificación constituye el Universo. Por lo cual, lo que entenderíamos como población sería segmentar el problema el Registro Civil e Identificación, es decir, establecer un problema específico del organización a nivel país, abordar la comunicación organizacional interna en todo Chile. Sin embargo, queremos abordar la comunicación organizacional interna

⁴³ Risquez, Fuenmayor y Pereira. Metodología de la investigación .-1999

en la sucursal ubicada en Huérfanos N° 1570 de la comuna de Santiago, ya que lo que queremos específicamente es identificar cuáles son los aspectos que podrían facilitar un mejor desarrollo organizacional y/o institucional y elaborar una propuesta como herramienta de mejora a la organización señalada.

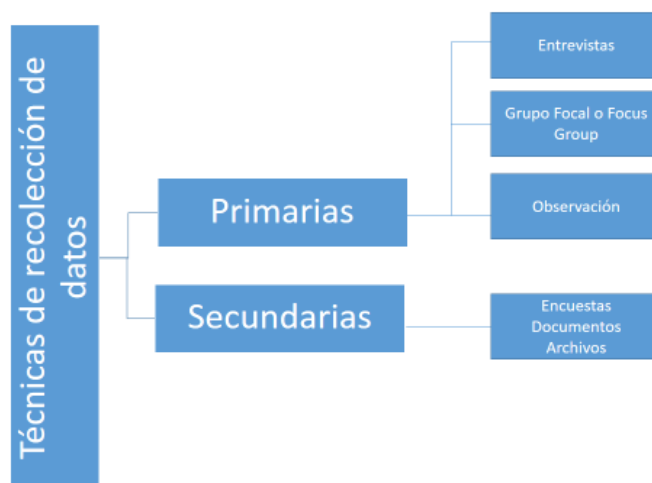
Por lo tanto, dentro de la muestra nuestra unidad de análisis es precisamente los procesos de comunicación interna que se va investigar sobre el Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago. Para abarcar esta dimensión aplicaremos técnicas y criterios para cada fuente primaria y secundaria con los perfiles correspondientes.

3.4 Instrumentos de recopilación de información y antecedentes

Para la presente investigación utilizaremos técnicas de recolección de carácter cualitativo, si bien en algunos casos de estudio se utilizan la información científica documentada recolectada por terceros u otro organismo o fuente secundaria, en esta investigación utilizaremos la información recogida por fuente primaria, es decir se entrevistara y utilizaran estas técnicas con personas directamente relacionadas con el fenómeno de estudio. (Figura 2)

3.6 Mapa conceptual para la recolección de datos

Fig. 2 - Elaboración propia



3.7 Fuentes Primarias

3.7.1 La Entrevista

La entrevista es muy utilizada dentro de las técnicas aplicadas de recogida de datos por eso ocupa un lugar muy destacado dentro de las investigaciones.

La entrevista se entiende o define como la interacción o proceso de comunicación, normalmente entre dos personas, en el que el entrevistador obtiene información de quien se está entrevistando de forma directa. Esta es de carácter formal y los roles pueden ir cambiando a lo largo de la conversación. Existen tres tipos de entrevistas utilizadas en la Investigación Cualitativa.

3.7.2 Entrevista no Estructurada

Comenzamos analizando la entrevista no estructurada, no se utilizan preguntas cerradas sino más bien preguntas abiertas, no tienen un orden preestablecido, más bien es una conversación.

Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar”.

(Lorenzo, 2004, s.n.p.).

Las principales características que tiene este formato de entrevista según Lorenzo (2004) son:

- El entrevistador no tiene una batería de preguntas para hacer
- Sólo se tiene una idea de lo que se va a preguntar
- Las preguntas que se hacen dependen del tipo y características de las respuestas

3.7.3 La Entrevista en Profundidad

Se utiliza cuando ya se tienen claro aspectos que la observación nos ha permitido detectar sobre nuestro objeto de investigación y que además nos permitan una mayor profundización para entender ciertas acciones *"entre lo observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.), que pudieran crear problemas de relación si los intentáramos esclarecer durante el estudio"* (Munarriz, 1991, p. 11).

Es una conversación acordada que se realiza cara a cara entre entrevistador/entrevistado, *"donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de los interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que se van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado, pueden provocar nuevas preguntas por*

parte del investigador para clarificar los temas planteados" ⁴⁴

Además es bueno destacar que las entrevistas semi estructuradas se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha). Además le permite al entrevistador tener control y el ritmo de la entrevista según las respuestas recibidas y poder interrumpir a medida que sea necesario para ir aclarando dudas con el entrevistado o reconducir la entrevista, pudiendo explicar el objetivo del estudio de mejor manera.

3.7.4 La Entrevista en Profundidad

En un principio es un tipo de entrevista como las anteriores, flexible que permite entablar una relación particular con el sujeto, en busca de información más profunda sobre la investigación que estemos llevando a cabo, busca descubrir datos más necesarios para la investigación cualitativa que estemos desarrollando. Valles (1999)

En consideración a lo expuesto, para la información primaria, se harán **entrevistas semi estructuradas**, con pautas de conversación enfocadas a ciertos ejes con el fin de describir e identificar las falencias o debilidades, los públicos de interés para llevar a cabo una efectiva propuesta de un plan comunicacional y obtener las directrices correctas a actores claves. Posteriormente y para complementar esta investigación, la técnica de un grupo focal o Focus Group acompañada también de una pauta específica.

Fundamental serán los criterios de selección de los entrevistados, lo que implica un perfil específico para cada uno de ellos.

⁴⁴ Munarriz, 1991, p. 113

3.7.5 Criterio de selección

El entrevistado se considerará actor clave siempre y cuando incida en el diseño o maneja información calificada, por lo tanto, se considerarán actores principales o claves a aquellos involucrados en la organización ya sea en bandos medios, directivos, jefaturas, jefes de área, gerencias o similares asociados a los procesos que se investigan.

3.8 Identificación del Entrevistado (figura 2 y 3).

Figura 2

Grado	Cargo	Años vinculados a la organización ³⁹
15	Administrativo	20
20	Administrativo	2
12	Administrativo	25
11	Encargado seguridad información	1
14	Gestor Temitorial	14
14	Gestor Temitorial	11
14	Gestor Temitorial	1
14	Gestor Temitorial	1
12	Administrativo	16

Figura 3

	Grado	Cargo	Años vinculados a la organización
Encargado de gestión	12	Encargado área gestión territorial. Unidad de Operaciones	10
Asesor	8	Asesor Dirección Regional Metropolitana	1
Jefe de comunicación	12	Jefe de Comunicaciones. Dirección Regional Metropolitana	1
Jefe de operaciones	7	Jefe Unidad de Operaciones. Dirección Regional Metropolitana	1

3.9 Grupo Focal o Focus Group

El Grupo Focal es una de las técnicas para recopilar información de los métodos cualitativos de investigación. Un grupo focal puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés.⁴⁵

En otras palabras, un Focus Group, tal como se lo denomina en inglés, o Grupo Focal, como se lo llama en el idioma español, es un tipo de técnica de estudio empleada que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

⁴⁵ Krueger, 1991.

La intención de los grupos focales es promover la auto apertura entre los participantes. Para algunos individuos, la auto-exposición les resulta fácil, natural y cómodo para otros, les resulta difícil e incómoda, porque la auto exposición requiere confianza, esfuerzo, y coraje. Los grupos focales se caracterizan por estar constituidos por personas que poseen ciertas características en común que proveen datos o información de naturaleza cualitativa mediante su participación en una discusión enfocada (Krueger, 1991). Estos deben ser lo suficientemente pequeños como para permitir la oportunidad a cada participante de compartir su discernimiento de las cosas, y a la vez lo suficientemente grande como para proveer diversidad de percepciones.

Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre ocho y once personas, más un entrevistador, moderador u mediador que será el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. Para que el trabajo del Focus Group sea eficaz el moderador jamás deberá permitir que el grupo se aleje del tema de estudio.

En la interacción del grupo se responderán las preguntas y surgirán otras, mientras que la condición de libertad de opinión resulta ser fundamental para que todos se sientan cómodos y libres de expresar aquello que piensan.

En marketing, Focus Group, es una técnica muy empleada ya que permite encontrar deseos y necesidades insatisfechas respecto de los productos. La información que se obtenga de este será fundamental a la hora del éxito o fracaso de una marca.

Lo ideal es que en las sesiones del Focus Group se elabore un guión, el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. Si bien es algo recurrente que los participantes se vean influenciados por la presión grupal y por tanto cambien alguna posición u opinión respecto de un tema, tal cuestión puede ser subsanada a través de estrategias especiales, para las cuales los moderadores

deberán estar preparados.

Para este caso consideraremos al registro civil e identificación de Santiago, ubicado en calle Huérfanos N° 1570 como elemento de análisis haciendo principal énfasis en la comunicación organizacional interna. Con respecto a esto, podríamos suponer que el producto sería la comunicación organizacional interna del registro civil e identificación mencionada.

3.10 Criterio de selección

Muestra representativa de funcionarios con conocimientos del servicio de entre 1 y 20 años de experiencia en distintas áreas (operaciones, atención de público, back office, soporte, secretaría y otros) y de rango homogéneo dentro de la estructura organizacional

Aspectos a considerar son que en el focus groups debe estar conformado por personas de un mismo rango o grado. No debe suceder que en un mismo focus groups existan relaciones de jerarquía, ya que esto impide que ciertas personas se sientan cómodas o en confianza para expresar lo que piensan.

Duración 1 hora máximo.

- Es completamente confidencial, y se utilizará la información sólo para fines de este proceso, donde no se individualizará a ninguna persona en el diagnóstico.
- El focus group idealmente debe ser realizado por dos personas, uno encargado de moderar y otro para tomar apuntes.
- Para un mejor registro y sistematización de la información, y si las personas están de Acuerdo, se podrá grabar el Focus group. Si el grupo manifiestan que no quieren ser grabados, se deberá tomar apuntes.

- El Registro de los funcionarios que participan en el Focus group

Situaciones	Ejemplo (solo mencionarlo en el caso de que no se les ocurra)
Existe una relación de confianza	<i>Tengo confianza para decirle a mi jefe lo que</i>
Acoso Laboral	<i>Mi jefatura se enoje conmigo y me alza la voz.</i>
Acoso sexual (aparente o explícito)	<i>Los afectos de cariños verbales o físicos sobrepasan al límite que me ponen incomodo/a.</i>
Discriminación (género, color, clase, etnia, religión, condición sexual, opinión)	<i>Constantemente las opiniones de mi compañera no son reconocidas y las de mi compañero hombre que plantea las mismas opiniones sí.</i>
OTROS (según los resultados de	

Preguntas de inicio:

1. Para comenzar. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en este Servicio público?
2. ¿Por qué decidieron trabajar en esta institución?. Mencionen algunos aspectos positivos que los hayan motivado.

Preguntas de Comunicación interna

Ahora les voy a preguntar sobre posibles fallas en la comunicación interna que sucedan o podrían suceder en el Servicio de Registro Civil e Identificación

3. Desde lo que ustedes han visto o escuchado de este servicio, ¿han sucedido las siguientes situaciones que les voy a mencionar? ¿Y si han ocurrido denme ejemplos concretos?

Continuar con las siguientes preguntas:

4. Respecto a la comunicación organizacional ¿Cómo evaluarían la comunicación y entrega de información desde las jefaturas a los funcionarios(as)?

(Si la respuesta es positiva o negativa indagar en ejemplos)

Preguntas de Cierre

5. Según la opinión de cada uno, ¿cómo se podría reforzar la comunicación interna en la sucursal Santiago?
6. ¿Quieren aportar algo más a lo que hemos conversado?

Muchas gracias por su colaboración.

Los procedimientos cualitativos como los grupos focales o las entrevistas individuales, capacitan al investigador para alinearse con el participante y descubrir cómo la persona percibe la realidad.

Encuesta exploratoria Anexo 1

Encuesta de carácter exploratorio centrado en comunicación interna para indagar en profundidad las posibles falencias en el desarrollo de la organización.

3.11 Fuentes Secundaria

Para indagar en esta fuente, nos centraremos en las encuestas realizadas al público externo y usuarios del registro civil e identificación publicados en los informes de transparencia del año 2015 “Resultados de indicadores de desempeño institucional”.

Para desarrollar la construcción de instrumentos de investigación, diseñaremos una pauta de evaluación que nos llevará a deducir variables principales para el desarrollo de nuestra fuente

3.12 Cronograma Marco Metodológico

CRONOGRAMA DE MARCO METODOLÓGICO										
	Noviembre				Diciembre				Enero	
Actividad	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2
Elección de criterios de selección para realizar investigación										
Definición de preguntas para focus group										
Definición de preguntas para encuesta										
Definición de personal a trabajar instrumentos										
Realización Encuesta										
Realización Focus										
Tabulación Encuesta										
Vaciado Focus Group										
Análisis										

Elaboración Propia - Cronograma

3.13 Evaluación, análisis de resultados, producto e impacto de la recolección y vaciado de focus group. (Cuadro de Vaciado Anexo 2)

Actualmente la unidad de comunicaciones regional depende estructuralmente del nivel central del Servicio de Registro Civil e Identificación, debido a esto es un tanto difícil conseguir presupuesto para la implantación de una estrategia aplicada a la comunicación interna, sin embargo se cuenta con el apoyo y compromiso de la Dirección Regional Metropolitana.

Cabe mencionar que llevar a cabo esta estrategia de comunicación interna tendrá amplio impacto en la activación de un ciclo de comunicación amplia, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo, y de tal manera, esto influye para la retroalimentación, y así mismo generar una comunicación desde el nivel operativo hacia el nivel directivo, creando así un ciclo eficaz, eficiente y oportuno de comunicación interna dentro de la sucursal Santiago del Servicio de Registro Civil e Identificación.

Para generar una comunicación fluida dentro de todos los niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional, es necesario que inicie desde el nivel estratégico (directivo), para poder generar la iniciativa de comunicar ampliamente en todos los niveles graduales de este servicio público.

Los beneficios que se obtendrán son reforzar la imagen institucional del Servicio de Registro Civil e Identificación, ya que se preocupa por el cuidado y seguridad de sus funcionarios y por el servicio público a nivel regional

Capítulo IV Propuesta de Plan de Comunicación Interna

Para definir el punto de partida, para conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas para la propuesta de comunicación interna y proyectar una visión institucional deseable para el Servicio de Registro Civil e Identificación en cuanto a comunicación interna se refiere, se realizó la aplicación de encuestas a 4 funcionarios con un conocimiento interno del servicio y con cargos y funciones que implican la toma de decisiones en distintos aspectos del servicio, incluido el comunicacional. La muestra seleccionada equivale al 4% de la población total (funcionarios de sucursal de SRCeI de Santiago).

Después de la aplicación se tabularon las encuestas electrónicamente. Con esto podemos detectar el punto de partida y elaborar el programa pertinente de comunicación interna en el servicio.

De acuerdo a las encuestas aplicadas y al Focus Group realizado, en el cual se observó y experimentó al grupo de análisis con el objetivo de obtener información del grupo homogéneo representativo sobre aspectos tales como: pensamientos, sentimientos, motivaciones, inhibiciones y emociones de cada persona, además dicha técnica, sirvió para estructurar las encuestas, generar nuevas ideas y además, ayudó a interpretar los resultados de esta investigación, a través de debates exitosos, los cuales permitieron al grupo analizado, expresar sus ideas, opiniones, necesidades de manera libre y segura.

Con estas técnicas, se detectaron problemas en el nivel jerárquico de mandos medios (encargados de área o unidades). Las encuestas arrojaron algunos problemas dentro de este servicio. Se encuentra que la mayoría de los funcionarios:

1. No reciben información directamente de la línea de mando de forma recurrente por no

contar con acceso a correos electrónicos.

2. Los jefes inmediatos no brindan la información relevante a lo que sucede en esta sucursal del servicio.
3. Existe falta de interés en los trabajadores para comunicarse.
4. Falta de conocimiento de la agenda o de las actividades que realizan los demás funcionarios.
5. Falta aprovechar los recursos tecnológicos
6. Existe gran desconocimiento de acontecimientos relevantes sucedidos dentro de este servicio.
7. Hay Jefaturas y funcionarios no cuentan con un computador para ver los correos electrónicos. Los equipos son en algunos casos sólo de producción (atención de público)

Otros hallazgos detectados son los siguientes:

8. Existe falta de comunicación de los encargados y entre ellos.
9. Existe falta de interés en tener una comunicación efectiva.
10. Hay falta de conocimiento de los funcionarios sobre temas de seguridad, actividades extra laborales y campañas específicas.
11. Lentitud en la entrega de la información entre unidades y áreas.
12. Falta de comunicación de los mandos medios para los subordinados, así como la publicación de temas importantes.
13. La mayoría de los trabajadores no utiliza correctamente el correo electrónico.

Por lo tanto se requiere un programa de comunicación interna en esta sucursal del Servicio de

Registro Civil e Identificación. Se busca que los funcionarios realicen una atención de calidad, fortaleciendo el sentido de pertenencia que tienen con el servicio, para el cual brindan sus conocimientos, habilidades y aptitudes en el desarrollo de sus responsabilidades diarias, además de lograr un ambiente laboral satisfactorio, consiguiendo fluidez en la comunicación interna y de firme adhesión. De esta forma se quiere reforzar la imagen institucional de la sucursal Santiago del Servicio de Registro Civil e Identificación, manteniendo activo el ciclo de comunicación interna de manera descendente y ascendente, para lograr una comunicación eficaz, eficiente y oportuna en todos los niveles jerárquicos de esta organización.

Dicho programa se llevará a cabo mediante una serie de acciones a fin de cumplir objetivos que incidan favorablemente en la comunicación interna de modo que se realice de forma ascendente (de abajo hacia arriba en la estructura organizacional) y descendente (de arriba hacia abajo) de una manera eficaz (circuito completado desde y hacia todos los niveles estructurales).

Objetivo General:

1. Fortalecer la imagen corporativa y compromiso institucional del Registro Civil de Santiago sucursal de Huérfanos de Santiago como un organismo público con los valores institucionales de calidad, calidez y colaboración.

Objetivos Específicos:

1. Generar adhesión y orgullo en los funcionarios respecto a la institución, mejorando así sus prácticas habituales en las prestaciones del servicio.

2. Profundizar en el conocimiento del servicio como entidad (crear cultura organizacional) al dar a conocer los logros y las noticias que ocurren en el servicio a todos los funcionarios.
3. Fortalecer el trabajo en equipo entre áreas y unidades de esta sucursal.
4. Informar individualmente a los empleados al habilitar el correo electrónico a todos los funcionarios (atiendan o no atiendan público).
5. Homogenizar la información dentro de la sucursal a través de la señal ética institucional. Esto mejora la imagen del usuario con el servicio al tener una imagen institucional y la comunicación interna al habilitarse lugares específicos para información y noticias.

4.1 Estrategias a la Propuesta de Comunicación

1. Presentar nueva imagen institucional para el envío de correos de comunicación masiva, noticias u otra información.

Herramienta / acciones

Utilizar un formato único como lámina de power point con los colores institucionales, letra arial tamaño 12 y logo del servicio.

Periodicidad

Diariamente o cuando se requiera

Medio de publicación

Correo electrónico

2. Establecer un plan de cambio de señal éticas institucionales e información hacia los usuarios y funcionarios

Herramientas/ acciones

Establecer lugares fijos para publicación de noticias internas e información. Sacar los carteles y papeles de las paredes.

Periodicidad

Semanalmente. Salvo que se requiera con urgencia

Medio de publicación

Comunicar masivamente a través de correo electrónico y memorándum interno

3. Salud y beneficios de los funcionarios

Herramientas / acciones

Publicación de campañas de salud y nutrición con el apoyo de la unidad de desarrollo de las personas y bienestar

Periodicidad

Diariamente

Medio de publicación

Correo electrónico y por escrito

4. Establecer comunicación de noticias y novedades del servicio a través de “foto registros” de manera masiva. Hacer públicos los logros y avances conseguidos por el servicio a través de los “foto registros” y revista institucional.

Herramientas / acciones

Publicar diariamente noticias relevantes e información sobre el servicio, como actividades de capacitación, traslados de sucursales, charlas, procesos de selección e inducción del personal y otras noticias e información relevante

Periodicidad

Diariamente y mensual según corresponda

Medio de publicación

Correo electrónico y revista en papel mensual

5. Generar instancias de participación de los funcionarios, con sugerencias y espacios de retroalimentación de sugerencias, inquietudes y aportes hacia la institución.

Herramientas / acciones

Crear sistema interno de comunicación interna, con acceso a todos los funcionarios

Periodicidad

Diariamente

Medio de Publicación

A través de la web o intranet

6. Instalación de correos electrónicos para todos los funcionarios de la sucursal Santiago a través del sistema OWA

Herramientas / acciones

Instalar en el sistema interno del servicio el OWA para que de cada equipo se pueda acceder a

los correos personales de cada funcionario

Periodicidad

Mensual

Medio de publicación

OWA Webservice SRCeI

Este plan está dirigido a todos los funcionarios que forman parte del Registro Civil e Identificación de Santiago ubicado en Huérfanos 1570

Para definir si nuestra propuesta tiene los resultados esperados de acuerdo a nuestros hallazgos, se deberá hacer un seguimiento para evaluar las percepciones, cumplimiento de metas y tiempos de atención que son medibles a través de la encuesta anual “Encuesta de satisfacción de usuario” que se realiza cada año.

Si bien el trabajo está enfocado a comunicación interna, la medición será externa, ya que es a través de esta encuesta que son evaluados en base a los tres pilares fundamentales de la institución: calidad, calidez, colaboración.

1.9 Conclusiones y recomendaciones

El Servicio de Registro Civil e Identificación es un servicio público muy importante para la ciudadanía, por lo tanto necesita poner más énfasis en el tema referente a comunicación interna, ya que la administración y cuidado del capital humano es de suma importancia para el incremento de la imagen del servicio y la atención de los usuarios, debido a que al crear un ciclo de comunicación interna en todos los niveles jerárquicos, genera un clima laboral satisfactorio para poder desempeñar actividades de calidad.

En resumen, se puede decir que es importante invertir dinero, tiempo y estrategias en el equipo humano de funcionarios del servicio. Esto es importante para la mejorar la imagen y la calidad de atención del público, y de tal manera generar impacto en la ciudadanía en cuanto a la valoración del servicio público y del Registro Civil en particular.

La recomendación para evaluar los resultados y avances de la ejecución de dichas propuestas, es aplicar una encuesta para poder identificar el avance de dicho proyecto en distintos períodos del año.

Se debe tener un sistema de evaluación y análisis de resultados.

Lo mencionado anteriormente, da la pauta sobre la importancia que tiene la implantación de estas propuestas.

Conclusiones Generales

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la importancia del buen manejo de la comunicación interna en de las organizaciones, elemento clave para indagar puntualmente en la institución del Servicio de Registro civil, sucursal Huérfanos 1570 y afirmar que ésta es fundamental para su buen desarrollo organizacional, considerando que es una institución de Servicio público que en los últimos años se ha visto afectada por la atención hacia sus públicos, que repercute de manera directa en la imagen corporativa de la institución.

En base a los antecedentes recolectados en esta investigación, se pudo detectar que existe una deficiencia en los canales de comunicación hacia los funcionarios y entre los funcionarios, lo que dificulta que todos obtengan una sola información o de un canal formal y a su vez la atención hacia sus públicos no sea completa.

Para tal recolección se realizo entrevistas en profundidad con personas claves de la institución, encuestas y focus Groups con funcionarios de la institución con el fin de determinar las mayores dificultades donde repercute esta falta de canales de comunicación.

Para la medición y recolección se tabularon las encuestas y se realizo un vaciado con la información del focus groups donde se consideraron los conceptos mas repetitivos entre los funcionarios, los que ayudaron a identificar y reafirmar que sin un manejo de la comunicación interna el camino a un buen clima laboral, una fidelización de los funcionarios que son los principales difusores de la reputación corporativa hacia la institución se ve dificultado.

Es por esto que se propone y su sugiere estudiantes de Relaciones Públicas algunas acciones de comunicación que son aplicables en el contexto de esta investigación ya que con estas acciones puntuales se puede ir avanzando hacia otros cambios mayores dentro de la institución del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago sucursal Huérfanos 1570

Bibliografía

A

- ÁLVAREZ MARCOS, JOSÉ. El Poder de la Comunicación Interna. Universidad de Sevilla 2002.

B

- BERCERUELO, BENITO (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos. 1º Edición. Madrid: Wolters Kluwer España, 2011. P.31.

C

- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social* (Primera ed.). Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- CASTRO BERNARDO (2007). Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. P.95 [Recuperado el 21 de abril de 2013]
- Cerda Hugo, elementos de la comunicación 1988.
- CLUFF, S. "The changing face of corporate communication". IABC Communication World. Vol. 4, nº 5 (mayo 1987). En: SOTELO ENRIQUEZ, C. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel, 2001.
- Creaciones (asociados), Extend (Hermanas Velazco), Imaginccion (Enrique Correa Ríos, Nelson Correa Arriagada) Tironi y asociados (Eugenio Tironi).
- CUTLIP, S. et al. Effective Public Relations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
- CUTLIP, S. The unseen Power: public relations, a history. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993. En: SOTELO ENRIQUEZ, C. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.
- CUTLIP, S. The unseen Power: public relations, a history. Hillsdale: Lawrence

Erlbaum, 1993. En: SOTELO ENRIQUEZ, C. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

D

E

- Echeñique, Raúl doctorado comunicación organizacional universidad de Málaga, revista Dircom estado de la comunicación corporativa en Chile (2011)
- Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública realizado por Revista Capital Humano y Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de España.
- Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo. "Comunicación Estratégica. 2004

H

- Hernández Fernández y Bapstita metodología de la investigación -2003 pág. 119

I

- Ibíd., P.32

J

- JOHNSSON, H. La gestión de la comunicación. Madrid: Ciencias Sociales, 1991.
- JOHNSSON, H. La gestión de la comunicación. Madrid: Ciencias Sociales, 1991.

K

- Katz, D. & Kahn, R. (1986). Psicología Social de la Organizaciones en Ávila, A. Las Organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Krueger, 1991.2013]. P.2

L

M

- MOCK, J. y LARSON, C. Words that won the war: the story of the Comité on Public Information. Princton: Princenton University Press, 1939.
- MOCK, J. y LARSON, C. Words that won the war: the story of the Comité on Public Information. Princton: Princenton University Press, 1939.
- Munarriz, 1991, p. 113

N

Ñ

O

P

- Pérez Alberto Rafael, consultor estratégico, revista electrónica razón y palabras para el foro iberoamericano de comunicación estratégica 20011.
- - Pérez Castillo Juan Fernando. “El poder de la comunicación en las organizaciones”. 2000
- R. EDWARD FREEMAN. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. 1983.

R

- RAMIREZ, T. Op. Cit., 1995.
- RAMIREZ, T. Op. Cit., 1995.
- RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.
- RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.
- RAMÍREZ, T. Op. Cit., 1995.

- Registro Civil E Identificación de Santiago
- Risquez, Fuenmayor y Pereira. Metodología de la investigación. -1999
- ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición, 1994. P.620.
- ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizational, Pearson-Prentice Hall, 10ª ed. 1994. P 293.
- ROGERS, E. Y AGARWALA - ROGERS, R. (1980). La Comunicación en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Romano en Sanz y González. (2005)

S

- SCHEIN, EDGAR (1988). Organizational Culture
- SCHMERTZ, H y NOVAK, W. El silencio no es rentable: El empresario frente a los medios de comunicación. Barcelona: Planeta, 1986
- SCHMERTZ, H y NOVAK, W. El silencio no es rentable: El empresario frente a los medios de comunicación. Barcelona: Planeta, 1986
- Segredo Pérez, AM. Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (2013).
- Serrano Francisca. “Comunicación Interna: Dirección de comunicación empresarial e institucional” (pág. 220). 1998.
- Servicio de registro civil e identificación (2016)
- Sociedad Chilena de la Comunicación interna
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona:

Ariel, 2001.

- SOTELO ENRÍQUEZ, C. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel, 2001.
- STANTON, N. Op. Cit., 1993.
- STANTON, N. Op. Cit., 1993.

T

- TEDLOW, R. Keeping the corporate image: Public relations and business, 1900-1950. Greenwich: Jai Press, 1979.
- TEDLOW, R. Keeping the corporate image: Public relations and business, 1900-1950. Greenwich: Jai Press, 1979.
- TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales.
- TIRONI, EUGENIO Y CAVALLO, ASCANIO (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Santiago, Taurus. P.38.

U

V

- Villafañe, J. (1998). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas

W

- WAISSBLUTH, MARIO (2008). Gestión del Cambio en el Sector Público.
- WEIL, P. Op. Cit., 1992.
- WEIL, P. Op. Cit., 1992.
- www.registrocivil.cl

ANEXOS
De entrevista y resultados de Focus Groups

Anexo 1

Encuesta exploratoria

Encuesta de comunicación interna

Unidad o área a la que pertenece:

Antigüedad en este servicio:

a. menos de 2 años

b. de 2 a 10 años

c. más de 10 años

Nombre del Director Regional Metropolitano

Instrucciones: Valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, marcando con una X

(Siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo).

Afirmación	Valoración				
Mis funciones y responsabilidades, están definidas.	1	2	3	4	5
Se que en la empresa se utiliza intranet, correo electrónico, foto registros, como medios de comunicación.	1	2	3	4	5
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el correcto desempeño de mi trabajo (tipo de actividad, tiempo ó Cronograma de actividades).	1	2	3	4	5
Recibo información directamente de la jefatura directa frecuentemente.	1	2	3	4	5
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en el servicio	1	2	3	4	5
Tengo una idea general de las funciones de cada área o unidad así como quienes son los encargados de cada unidad de trabajo	1	2	3	4	5
La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de todos los Colaboradores.	1	2	3	4	5
En mi unidad o área, existe un circuito formalizado de Comunicación (interna).	1	2	3	4	5
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la unidad u oficina, se informa al resto sobre cuáles son sus funciones y Responsabilidades.	1	2	3	4	5
Mi jefe directo me brinda la información relevante a lo que sucede en el servicio	1	2	3	4	5
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente Informados por la Dirección Regional.	1	2	3	4	5
Existe una comunicación adecuada entre las áreas o unidades Con la Dirección Regional.	1	2	3	4	5
Las reuniones son productivas (útiles y provechosas).	1	2	3	4	5
Muchas gracias por su colaboración.					

Instrucciones: Si creé que algunos de los siguientes son problemas de comunicación en este centro de trabajo, señale con una X, los que le parezcan

Falta de adaptación a los Cambios.	Deficiencias en el registro y Archivo de la información.
Falta de interés en los Trabajadores para comunicarse.	Desconocimiento de las agendas (Actividades) de los demás.
Falta de respuesta a los Mensajes en general.	Barreras físicas entre los servicios o Unidades.
Falta de aprovechamiento de Los recursos tecnológicos.	Otros problemas (<i>especificar</i>)

Instrucciones: Marque la frecuencia con la que utiliza los siguientes canales de comunicación dentro de esta empresa.

Correo electrónico	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Notas informales	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Reuniones formales Con jefe directo.	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Reuniones informales (Pasillo, etc.)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Página web intranet	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Teléfono	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre

¿Cuál crees que es el objetivo más importante de que exista la comunicación interna?

Sentirse integrado en la institución.

Mejorar el clima laboral.

Obtener información para su trabajo.

Atender mejor al usuario.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo2

Vacío de Focus Groups

Vaciado de Focus Group		¿Cuáles son las posibles fallas dentro del R.I.E de Santiago?	Según la opinión de cada uno como se podría reforzar la comunicación en la sucursal de Santiago del R.C.I.E en:	¿Cómo evaluarían la entrega de información de las jefaturas a los funcionarios?	¿Quieren aportar algo más a lo conversado?
Imagen Corporativa	Sentido de pertenencia	Poco sentido de pertenencia por la poca motivación de trabajo de parte de los funcionarios.	"Haciendo cosas para que los funcionarios estén más contentos trabajando"		"Hay que atender bien al público para que la institución no tenga mala fama "
	Percepción y Valoración	ellos perciben la institución como el lugar donde ellos trabajan para ser remunerados y nada más ,	"falta que la gente se sienta parte del registro, así se atendería mejor"		
Eficacia Comunicacional	Retroalimentación	No eficiente dado a que no tienen alguien que canalice o reciba el feedback de los funcionarios ante la entrega de alguna información , porque tampoco esa entrega fue de un canal oficial	<i>"Se deberían hacer reuniones donde los funcionarios pudieran decir lo que piensan"</i>		
Desarrollo Organizacional	Funcionarios	El desarrollo organizacional de los funcionarios es monótono y sin incentivos o motivación que evite o atenúe la resistencia ante cualquier cambio.		Jefaturas a los funcionarios, no hay una entrega de información de ellos hacia los funcionarios.	
	Público				<i>" sería bueno disminuir el tiempo de atención"</i>
Herramientas de comunicación	Medios para comunicar	No tienen medios oficiales de comunicación o un canal directo donde se informe a todos los funcionarios, sobre algún acontecimiento o información importante.	<i>"Tener algo o un medio de comunicación que todos tengan acceso o puedan ver"</i>	No se han creado nuevos canales o herramientas de comunicación que facilite una comunicación fluida. Entre los	

				funcionarios y las jefaturas.	
	Efectividad del Mensaje	Eficacia de los mensajes es deficiente por razones explicadas anteriormente, los canales son prácticamente nulos y el boca a boca y rumore de pasillo .		No hay interés por recepcionar información ni tampoco entregarla de una manera más formal dada a la falta de algunos elementos tecnológicos básicos para una institución pública.	
Comunicación Interna		En este ámbito no hay departamento o área de comunicación definida.			<i>“Falta tener aunque sea un correo de funcionarios para poder mandar información”</i>

Anexos

Encuestas de Satisfacción del Servicio de Registro Civil e Identificación de Santiago