



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**



**REINGENIERÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
CASO: INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN, OFICINA DE COMUNICACIÓN Y
RELACIONES INSTITUCIONALES**

Asesor:
Mg. Martínez Yaydik

Autora:
Ortega Velásquez , Olga Mercedes.
C.I. 11.001.066

Caracas, febrero 2019.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**



**REINGENIERÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
CASO: INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN, OFICINA DE COMUNICACIÓN Y
RELACIONES INSTITUCIONALES**

Trabajo Especial de Grado que se presenta ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, presentado por Ortega Velásquez, Olga Mercedes

Asesorado por: Mg. Martínez Yaydik

Caracas, febrero 2019.

Caracas, febrero, 2019.

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): Ortega Velázquez, Olga Mercedes, titular de la Cédula de Identidad N° V-11.001.066; cuyo título tentativo es: **“REINGENIERÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA CASO: INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN, OFICINA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES”**, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **16** días del mes de **febrero** del 2019.

Mg. Martínez Yaydik

DEDICATORIA

A Dios por todo el amor que derrama sobre la humanidad.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de estudios por todo lo compartido.

A la vida...

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Monteavila.

A los profesores que me brindaron su conocimiento, especialmente,

A mi tutora Mg. Yaydik Martínez.

Al personal del Instituto Nacional de Nutrición.

A mi hermano Pedro Rodríguez por todo su apoyo.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**



**REINGENIERÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
CASO: INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN, OFICINA DE COMUNICACIÓN Y
RELACIONES INSTITUCIONALES**

Asesor:
Mg. Yaydik Martínez

Autora:
Ortega, Olga.
C.I. 11.001.066
2019

RESUMEN

El Instituto Nacional de Nutrición de Venezuela es una institución pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, cuya misión es “Velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana, a través de los procesos de investigaciones, formación, producción y comercialización de productos alimenticios que contribuyan a aumentar la calidad de vida, alimentaria y soberana de la población venezolana”. La presente investigación tuvo como objetivo general: Proponer un plan de acción basado en reingeniería del pensamiento para la optimización de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición. Metodológicamente es un estudio de campo, de tipo descriptivo. Se diseñaron dos instrumentos: una entrevista semi-estructurada realizada cuatro directivos y un cuestionario aplicado a veinte empleados. Los resultados más importantes fueron: El Instituto Nacional de Nutrición no cuenta con un plan estratégico, ni comunicacional y la acción gerencial es desarrollada de manera empírica. Se requiere la implantación de acciones para fortalecer la filosofía de gestión. Los temas prioritarios están relacionados con la Alimentación-Nutrición y se diseñó un plan de acción.

Palabras Claves: Reingeniería del pensamiento, identidad corporativa, imagen corporativa, comunicación interna, plan de acción.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL



**Reengineering of Internal Organizational Communication
Case: National Institute of Nutrition, Office of Communication and Institutional
Relations.**

Advisor:
Mg. Yaydik Martínez

Author :
Ortega, Olga.
C.I. 11.001.066
2019

ABSTRACT

The National Nutrition Institute of Venezuela is a public entity belonging to the Ministry of Popular Power for Food, whose mission is "To ensure the food security of the Venezuelan population, through the processes of research, training, production and marketing of food products that contribute to augmenting the quality of life and sovereignty of the Venezuelan population." The present research paper has a general objective to propose an action-plan based on the reengineering of the thinking process for the optimization of the management of the internal organization of the Office of Communication and Institutional Relations - National Institute of Nutrition. Methodologically, it is a field study of a descriptive type; two instruments were designed: a semi-structured interview with four managers, and a questionnaire applied to twenty employees. The most important results observed were: 1) The National Institute of Nutrition does not have a strategic or communicational plan and 2) Management is done empirically. This paper proposes the design of an action plan to strengthen the management philosophy with a priority on Food & Nutrition.

Key words: Reengineering of thought, corporate identity, corporate image, internal communication, action plan.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADRO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
Objetivos de Investigación.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos.....	19
Justificación e importancia de la Investigación.....	20
Alcance y limitaciones.....	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes de la Investigación.....	22
Bases Teóricas.....	26
Organización.....	26
Cultura Organizacional.....	27
Comunicación Organizacional.....	27
Comunicación Interna.....	29
Diagnóstico Comunicacional.....	32
Gestión Comunicacional.....	33
Plan de Comunicación.....	34
Identidad Corporativa.....	34
Imagen Corporativa.....	36
Plan de Acción.....	36
Reingeniería.....	38

Enfoque teórico de Reingeniería del pensamiento propuesto por Ítalo Pizzolante.....	39
CAPÍTULO III: CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	41
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	48
Diseño de investigación.....	48
Tipo de investigación.....	49
Nivel de investigación.....	49
Técnicas y procedimientos de investigación.....	50
Procedimientos de investigación.....	50
Población.....	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	51
Diseño del Instrumento de Recolección de Datos.....	52
Operacionalización de Variables.....	53
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	56
CAPÍTULO VI: PLAN DE ACCIÓN.....	86
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS	102
Anexo 1: Entrevista realizada a Directivos	103
Anexo 2: Cuestionario administrado a los empleados.	105
Anexo 3: Plan Comunicacional de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales 2017	113
Anexo 4: Símbolos y signos del Instituto Nacional de Nutrición (INN).	116

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	Pág.
Figura N° 01: Organigrama Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.	42
Figura N° 02: Organigrama Instituto Nacional de Nutrición.	44

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	Pág.
Tabla N° 01: ¿Conoce el plan estratégico u operativo de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición?	70
Tabla N° 02: ¿Participó en la elaboración del Plan estratégico?	71
Tabla N° 03: En su criterio ¿Cuál son los temas o áreas prioritarias del plan estratégico de comunicación interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?	72
Tabla N° 04: En su opinión, indique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?	72
Tabla N° 4.1: Respuesta de los empleados a la FODA	73
Tabla N° 05: Los valores y principios del Instituto Nacional de Nutrición Ud. los identifica en:	74
Tabla N° 06: En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:	76
Tabla N° 07: En su criterio, los servicios informativos y la comunicación interna que impulsa y desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, es:	78
Tabla N° 08: En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, impulsa a:	80
Tabla N° 09: En su criterio, cuando la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales proyecta al Instituto Nacional de Nutrición, usted lo identifica con:	81
Tabla N° 10: En su criterio, La Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:	82

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pág.
Cuadro N° 01: Operacionalización de la variable.	54

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en un mundo globalizado y en una realidad caracterizada por el cambio, la innovación y la tecnología. Tres elementos que impacta la actuación de las empresas e instituciones de un país.

Por otro lado, las organizaciones en sus procesos internos tienen incorporados los adelantos tecnológicos que contribuyan a mejorar su rendimiento y el logro de sus objetivos institucionales. Procesos como identidad e imagen corporativa, cultura y comunicación interna son impactados que demanda una reingeniería, que contribuya a mejorar dichos procesos.

Pizzolante (1996) plantea el concepto de reingeniería del pensamiento para redimensionar los procesos antes mencionados que se focaliza principalmente “ ...en el trabajo interno de la organización y la gerencia de fortalezas y debilidades, debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen” (p. 22).

Otro aspecto de vital importancia en las instituciones es la comunicación organizacional y dentro de esta la comunicación interna pues esta tiene una influencia directa en el personal o talento humano y el clima de la organización. La comunicación interna juega un papel fundamental ya que permite que el flujo de información sea coherente, claro y directo que llegue a los clientes internos y externos de la institución.

Se espera que toda organización tenga a disposición un plan estratégico para su desarrollo, expansión o consolidación dentro del ambiente de acción donde se encuentre, complementado con otros planes operativos, como el comunicacional y de negocios que permitan alcanzar los objetivos institucionales planteados.

El responsable de la comunicación institucional es la persona que adelanta las acciones necesarias, tanto internas como externas, que contribuyan a la formación de la identidad y de la imagen corporativa, además de elaborar los mensajes que permitan posesionar en la mente de los clientes internos y externos el propósito de la organización.

La presente investigación se realizó en el Instituto Nacional de Nutrición de Venezuela. Para ello se realizó un estudio de campo, de tipo descriptivo cuyo objetivo general fue: “Proponer un plan de acción basado en reingeniería del pensamiento para la optimización de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición”.

Para su desarrollo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, que consiste en presentar cómo la identidad e imagen corporativa, la cultura y la comunicación interna son factores vitales para que una institución como el Instituto Nacional de Nutrición se mantenga presente en la sociedad Venezuela, siendo su ámbito de acción lo relacionado con la alimentación, la nutrición, la salud nutricional, entre otros.

Capítulo II: Marco Teórico: está conformado por el marco referencial que sustenta teóricamente la investigación a través de los diferentes señalamientos aportados por diversos autores, conformado así por los antecedentes, bases teóricas y el contexto institucional

Capítulo III: Marco Metodológico: referido al tipo y nivel de investigación, población, la técnica y el instrumento utilizado para la recolección de datos, operacionalización de variables, así como los procedimientos para el análisis de los datos obtenidos en la administración del cuestionario y la entrevista realizada.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados: que se refiere a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la Oficina de de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.

Finalmente, se concluye con un conjunto de conclusiones y recomendaciones, sustentadas sobre la base del análisis de los datos cuantitativos levantados a lo largo del desarrollo de la misma y de la reflexión por parte de la investigadora, vinculando los elementos teóricos con la realidad abordada.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Formulación del Problema

El mundo globalizado de hoy está caracterizado por tres aspectos: cambio, incertidumbre e innovación. Estos tres aspectos han sido conceptualizados por diferentes autores del ámbito empresarial (Druker 1981, Schein 1982, Serge 1982, y otros); y han formulados enfoques, estrategias y técnicas para hacerlos tangibles y aplicables en cada uno de los procesos que desarrollan las organizaciones para la prestación de sus servicios y productos, independientemente del sector al cual pertenece, bien sea público o privado.

Para autores como Rye (1998) la naturaleza del cambio se caracteriza por: “...evitar el estancamiento, es un proceso y no un evento, es normal y constante... El impacto del cambio no es del todo predecible; el cambio es inesperado y muchas veces es preciso ajustar el cambio planeado a la luz de la experiencia y la experimentación” (p. 15). Por consiguiente, las instituciones deben considerar el cambio como algo natural dentro de su proceso de crecimiento y desarrollo.

Tomar en cuenta el cambio como un elemento presente en el entorno donde la institución desarrolla sus actividades, significa tener presente la incertidumbre, considerando que se desenvuelve en un mundo globalizado y poco predecible como en el pasado. Las instituciones pueden diseñar sus planes estratégicos, de negocios, de comunicación y de expansión, pero las circunstancias actuales indican que los directivos deben estar atentos a las circunstancias que ocurren en su área de influencia para realizar los ajustes necesarios que le permitan afrontar lo no previsto.

Para ello, las instituciones cuentan con una herramienta que es la innovación, elemento indispensable para la supervivencia de las mismas. La innovación tiene una relación directa con la tecnología y su uso, es decir, crear valor real de la tecnología. Buckley (2000) afirma “...los líderes tecnológicos serán aquellas organizaciones que

estén en capacidad de manejar, en forma efectiva y eficiente, los procesos de desarrollo e innovación para la empresa” (p. 11).

Ahora bien, hubo dos de los enfoques que destacaron en las décadas de los 80 y 90; y dominaron el escenario empresarial fueron la calidad total (creado por Deming) y la reingeniería (propuesto por Hammer y Champy). La Calidad Total fundamentalmente “propugna que las empresas deben obtener productos y servicios cada vez mejores” (Viloria, 1998, p. 26) y la reingeniería “implica una revisión a fondo de la organización, un rediseño, un repensar la empresa” (ob. cit., p. 96). Durante su aparición hasta ahora ambas corrientes, han sido objeto de adaptaciones y modificación para lograr una mayor eficiencia en su aplicación, y se han considerado para superar dificultades en diferentes áreas que conforman las instituciones, desde el diseño y/o rediseño de productos o procesos comunicacionales, hasta la estructuración de nuevos procesos o procedimientos para hacer más eficiente la productividad de la empresa o institución.

Por otro lado, una institución debe tener presente que su actividad impacta en el entorno donde desarrolla su actividad, y la imagen que proyecta es producto de un trabajo sostenido en el tiempo y no de una casualidad. Al respecto, Pizzolante (1996) expresa que “La imagen es un valor agregado a la competitividad de personas y corporaciones”; y agrega “para que la comunicación empresarial construya una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo, debe estar sustentada en un claro y sólido sistema de identidad. Quiere decir, que el trabajo interno de organización y la gerencia de fortalezas y debilidades, debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen” (p. 22).

En lo que a identidad corporativa se refiere, según Chacín (2007) a ese “...conjunto de atributos y particularidades funcionales y distintivos, que definen la naturaleza de una organización, identificándola y diferenciándola de otras. Ella permite que toda organización internalice los rasgos fundamentales de la empresa, para hacerse sentir en cada uno de sus miembros, quienes son los que la reconstruyen en sus relaciones cotidianas” (p.47).

Por su parte, Costa (2004), afirma que “...toda organización tiene una identidad propia, posee una determinada cultura, se comunica con su interior y entono, y sobre

todo, proyecta hacia fuera y dentro una imagen definida (p, 107), es decir, que la identidad proyecta una imagen, tal como lo reafirma Ortiz (2008) “la identidad corporativa se construye y moldea mediante la formulación de una cultura organizacional fuerte arraigada por todos los integrantes de la empresa, la cual debe ser percibida por su público externo” (p. 20).

De la afirmación antes citada, se puede inferir que la identidad corporativa es la personalidad de la institución o empresa, basada en una cultura que es percibida por la sociedad (comunidad o público objetivo); a través de la conducta y actuación de las personas que laboran en ella, pues “...toda organización se encuentra en comunicación consigo misma y, directa o indirectamente, con su entorno, irradiando una determinada imagen, identidad y cultura (Costa, 2001, p. 48), lo que indica una relación directa entre cultura, identidad e imagen.

En este orden de ideas, Pizzolante (1996) afirma que “los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la cultura corporativa. Forma de ser y hacer... que constituye la identidad corporativa y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado imagen” (p. 22), elementos a considerar para la elaboración de cualquier proceso institucional que se quiera adelantar, bien sea, plan estratégico, de negocio, de reingeniería o de comunicación.

Ahora bien, para elaborar un plan de comunicación existen dos áreas de influencia: el interno y el externo. En ambos el público objetivo debe ser considerado al igual que el mensaje que se desea transmitir, para alcanzar los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo cualquier plan comunicacional se debe considerar elementos como la “...noción esencial de Identidad Corporativa; conformación y cambios de la Cultura Organizacional; creación e integración de la Comunicación Interna; penetración de la Gestión del Vínculo (con los empleados, clientes, accionistas, administraciones y colectivos sociales); implementación de Programas de Calidad, y por último, la Gestión del Conocimiento para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de modelos” (Ortiz, 2008, p. 22).

Lo que permite rescatar el papel trascendente de la comunicación organizacional, como elemento dinamizador de la cultura de la institución, lo que

consiente en desarrollar acciones eficaces que fortalezca los procesos internos (mediante la cultura) y externos (a través de la imagen corporativa y el prestigio institucional) fundamentados en el buen servicio y el mensaje asertivo de los que se ofrece y se hace.

Por observaciones y conversaciones informales llevadas a cabo en el Instituto Nacional de Nutrición (INN) de Venezuela, específicamente en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales (OCRI-INN); se pudo observar que no existe claridad de la misión fundamental de la dependencia objeto de estudio, dado el ambiente interno y externo donde se desenvuelve (realidad organizacional y nacional), considerando el proyecto de país de orientación socialista (impulsado por el gobierno nacional) y que requiere una asertiva política comunicacional (tanto interna, como externa). Así mismo, se evidencia la existencia de un plan de comunicación que abarca prensa, redes sociales, medios audiovisuales y diseño de piezas gráficas, que se ve alterado por la dinámica institucional del Instituto Nacional de Nutrición (INN), dadas de las exigencias del órgano al cual está adscrito, es decir, el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

Igualmente, se observó una cultura organizacional disfuncional que se evidencia en el comportamiento de los empleados que allí laboran, manifestada en la dificultad de cumplir con el horario laboral (por diferentes razones), la no observancia en el cumplimiento del plan de trabajo (por falta de material y recursos disponibles para su logro), la resistencia a participar en actividades más allá de sus funciones que le corresponden (actividades convocadas por el gobierno), resistencia a dar información sobre las actividades de la institución (por órdenes superiores), limitaciones presupuestarias (para satisfacer las necesidades material y de personal), entre otras.

Por tal motivo, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el proceso de comunicación a nivel interno que se desarrolla actualmente en el Instituto Nacional de Nutrición?
- ¿Cuál es la identidad e imagen corporativa del Instituto Nacional de Nutrición?

- ¿Qué elementos son considerados al momento de diseñar el plan comunicación interna del Instituto Nacional de Nutrición?
- ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para aplicar la reingeniería del pensamiento en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición y mejorar su productividad?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

- Proponer un plan de acción basado en reingeniería del pensamiento, para la optimización de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión de comunicación interna que desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición para la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Analizar la Identidad Corporativa de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, en sus elementos visual, objetual, ambiental y cultural para la definición de la FODA.
- Determinar el estatus de la Identidad Corporativa encontrada en la FODA para la definición de acción comunicacional a nivel interno de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.
- Proponer un plan de acción comunicacional a nivel interno que permita optimización de la gestión de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.

1.3. Justificación del Estudio.

El Instituto Nacional de Nutrición (INN) es el encargado de “Velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana, a través de los procesos de investigaciones, formación, producción y comercialización de productos alimenticios que contribuyan a aumentar la calidad de vida, alimentaria y soberana de la población venezolana” (INN, s/pf), por lo que toda su actividad gira alrededor del tema de alimentación.

Cómo toda organización cuenta una estructura organizacional conformada por cuatro niveles a saber: estratégico, de apoyo, sustantivo y desconcentrado.

Estos cuatro niveles están conformados a su vez por direcciones y departamentos, coordinaciones u oficinas en cada uno de los niveles para garantizar cumplir con la misión y objetivos por lo que fueron creados.

Las funciones, procedimientos y acciones son ejecutadas por el personal que allí labora, que tiene como labor principal satisfacer a sus clientes (tanto internos, como externos); sin embargo, este personal se va a desenvolver de acuerdo como sea su clima laboral, manifestado a través de una buena comunicación entre supervisores y empleados; los beneficios que recibe por el cumplimiento de sus funciones y si cuenta o no con los recursos materiales para llevar a cabo sus tareas.

La Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, es la encargada de hacer del conocimiento de la población en general (cliente externo); la información sobre los proyectos, programas y actividades que realiza el INN, y a lo interno de la institución objeto de estudio (cliente interno) dar a conocer las decisiones y acciones que contribuyan a lograr los objetivos propuestos en cada área, dependencia, programa o proyecto.

Por tal motivo, esta investigación tiene como propósito proponer un plan de acción para mejorar el flujo de comunicación interna de la institución y así poder motivar al empleado a realizar sus funciones y tareas con responsabilidad y compromiso con la gestión que adelante el Instituto Nacional de Nutrición.

El resultado que persigue esta investigación, es poner a disposición de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, un plan de acción que permita optimizar la comunicación interna y atender al personal que labora en la institución

objeto de estudio con la finalidad de que exista una mejor y mayor fluidez en la comunicación para que los supervisores y empleados puedan trabajar en conjunto para el desarrollo, crecimiento y bienestar de dicha dependencia.

Los aportes que brindará esta investigación servirán para enriquecer la teoría que estudia la comunicación interna, imagen corporativa y reingeniería del pensamiento. A nivel práctico se desarrollarán como estrategia un plan de acción para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles; y los beneficiarios directos serán los empleados de la oficina objeto de estudios, el Instituto Nacional de Nutrición e indirectamente se beneficiará la sociedad venezolana en general.

ALCANCE Y LIMITACIONES

La limitación más importante que se enfrentó en el desarrollo de la investigación fue la resistencia inicial de los trabajadores a responder el cuestionario hasta tener la autorización del jefe inmediato.

Otra limitación que se presentó fue no tener acceso a documentos oficiales de la Instituto Nacional de Nutrición (INN).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Según Sabino (2007), expone que el “marco teórico tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de concepto y proposiciones que permitan abordar el problema” (p. 47).

De acuerdo a lo citado, la autora del presente trabajo de investigación opina que el marco teórico, es aquel que permite la integración del problema dentro de un ámbito teórico en el cual tenga sentido, incorporándoles conocimientos sólidos y confiables, y que tienen relación con el problema objeto de estudio.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias (2006), “...los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 14).

La cita mencionada anteriormente hace referencia a los estudios previos, ya sean, trabajos, tesis de grado, artículos e informes relacionados con el problema planteado, es decir, todas aquellas indagaciones realizadas anteriormente que puedan sustentar el estudio.

Entre algunas investigaciones referidas a las estrategias para mejorar los procesos de comunicación interna del personal que labora en una institución, se pueden señalar las siguientes:

En primer lugar, se cita a Cabezas (2012), quien realizó una investigación titulada “Modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de reingeniería en la Dirección de Informática de la Universidad Pedagógica Libertador UPEL”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Organizaciones, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

La investigación de Cabezas (ob. cit.) se enfocó, por un lado, hacia una investigación de tipo exploratoria con la utilización de fuentes primaria para el estudio de campo y de fuentes secundarias para el marco teórico, se planteo la

investigación bajo la modalidad de proyecto factible, utilizando la entrevista informal y la observación directa.

Apoyado en la reingeniería se pretendió diseñar un modelo de gestión que permitiera a la universidad objeto de estudio incorporar la ciencia y la tecnología como componentes en la innovación de productos y servicios y poder competir con otras instituciones en el entorno globalizado que se presenta, adaptando la plataforma tecnológica y crea la apertura a las telecomunicaciones.

Las conclusiones más importantes fueron: 1) El enfoque de gestión de proceso rompe con el esquema de actividades centradas en funciones, para dar paso a los procesos interfuncionales. 2) La creación del modelo de gestión permite a la UPEL trabajar en la búsqueda de la excelencia atendiendo de manera total a su principal cliente (los estudiantes). 3. La satisfacción de sus expectativas internas permite generar valor agregados a sus actividades, procesos y productos.

La relación de la investigación reseñada con la presente, es que brindó información para enriquecer el marco teórico y los resultados obtenidos.

En segundo lugar, se menciona la investigación realizada por Revelo (2011), titulada “Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Programa Movilidad Sin Frontera del Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC)”, para optar al título de Especialista en la Gerencia de Comunicación organizacional de la Universidad de La Sabana (Colombia). La misma se llevó a cabo enfocado en el posicionamiento, desarrollo de productos, lanzamiento y promoción del Programa Movilidad Sin Frontera del Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC), concretado en un plan estratégico de comunicación organizacional, considerando la premisa básica de generar identidad corporativa y cultura organizacional y partiendo del criterio de que la comunicación está acompañada de funciones como cooperación, percepción y atributos compartidos entre la organización y los públicos objetivos.

Los objetivos específicos fueron: 1) Formular estrategias de comunicación organizacional que apoyen el Programa Movilidad Sin Frontera, teniendo en cuenta la identidad visual corporativa del proyecto y el quehacer organizacional de COLPSIC. 2.- Definir claramente los públicos objetivos a quién va dirigido el Programa Movilidad Sin Frontera para determinarlos como focos de acción. 3.- Desarrollar productos

comunicativos para la divulgación y el conocimiento del Programa Movilidad Sin Frontera.

Metodológicamente fue una investigación de tipo exploratorio. Se trabajó con una población compuesta por estudiantes, docentes y profesionales de psicología. Se aplicó una prueba piloto a 150 profesionales de la psicología colegiados en COLPSIC. Se realizó consultas a expertos y se analizó la información recogida de fuentes primarias y secundarias.

Las Conclusiones más importantes: A) La comunicación organizacional emplea de manera efectiva aquellas herramientas pertinentes de doble vía, donde la presentación de un servicio es mejor divulgada a través del contacto directo con el público objetivo, ya sea a través de las nuevas tecnologías o espacios abiertos de comunicación. B) Para lograr un buen resultado en el planteamiento de las estrategias de comunicación, es de vital importancia realizar una investigación basada en las percepciones tradicionales y actuales de la organización en el manejo comunicativo, de esa manera es posible establecer nuevos métodos de difusión y comunicación para los Stakeholders. C) Cuando existe un trabajo mancomunado entre la Presidencia y los Directivos generales de un proyecto, la comunicación fluye de una manera mucho más armónica, pues lo importante es que se valoran los factores de impacto y se analizan ciertos errores que permiten discernir las fallas funcionales en la construcción de un proyecto en desarrollo.

La vinculación de la investigación de Revelo (2011) es que aporte elementos importantes a nivel teórico sobre comunicación organizacional, imagen corporativa. Adicionalmente las conclusiones revelan la importancia del trabajo mancomunado entre los directivos.

Igualmente se tomó en cuenta la investigación realizada por Portilla (2014), titulada "Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno", realizada en la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), para optar al título de Magister en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. Se llevó a cabo un diagnóstico que tuvo como objetivos: 1) Conocer la situación real de la institución para elaborar un plan estratégico que contribuya a una comunicación interna efectiva. 2) Analizar el entorno a manera que permita

evidenciar los factores externos a la institución que afecta la comunicación interna. La organización objeto de estudio es una Institución Descentralizada del Gobierno, estrictamente jerarquizada y con procesos explícitos y regularizados; con una cultura organizacional conservadora y con baja disposición al cambio.

Se determinó que “la comunicación interna se ve afectada constantemente y repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación jefe-subalternos”. Es por ello se crear y desarrollar una estrategia de comunicación interna, que coadyuve al mejoramiento de la comunicación entre la institución y su personal.

Metodológicamente se ubica en el paradigma cualitativo. Es una investigación concluyente cuyo objetivo principal es facilitar la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación dada y el nivel es descriptivo. El diseño de este tipo de investigación responde a las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

Se realizó un análisis de la situación comunicacional interna aplicando la FODA, se administró una encuesta al 85% (435 empleados). Se realizaron grupos focales con colaboradores y entrevistas a directores (3 grupos compuesto de 10 personas).

Las conclusiones producto del análisis de los resultados obtenidos, se determinó y formuló una Estrategia de Comunicación Interna enfocada en: 1) Diseñar políticas de comunicación interna, 2) Optimizar el uso de los medios de comunicación, 3) Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional y 4) Fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

La vinculación de la investigación realizada por Portillo (ob. cit.) es que se basa en la comunicación interna y las conclusiones a que llegó el estudio realizado dan orientaciones que permite visualizar el fenómeno tratado en la presente.

2.2. BASES CONCEPTUALES

En este aparte se desarrollará lo referente a la teoría que respalda la investigación, particularmente en los planteamientos teóricos elaborados por

Pizzolante (1996) sobre “la Reingeniería del Pensamiento: identidad e imagen corporativa, una estrategia para crecer”.

Organización

La organización es definida por Dávila (2001) como un “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinarias, instalaciones físicas)” y agrega “disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logros de objetivos” (p. 6).

Como indica el autor antes mencionado, la organización se refiere, además de la empresa privada, a ministerios, institutos, universidades, escuelas, hospitales, comunidades religiosas, fuerzas armadas, sindicatos, entre otras. Igualmente señala que la organización “se refiere a organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas o pequeñas” (p. 3).

Adicionalmente Dávila (ob. cit.) señala que la organización se encuentra enmarcada dentro de una estructura social, económica y política de la sociedad a la cual pertenece.

Schein (1982); define a la organización como “...la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

Por su parte, Vilorio (2001) afirma que una organización “es un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí... con la finalidad de obtener un objetivo predeterminado y específico que puede ser de diferente índole: económico, social, asistencial, académico, cultural, etc.” (7).

Los componentes de la organización son: cultura, estrategia, estructura, recursos humanos y sistemas.

Cultura Organizacional.

Si un aspecto tiene importancia capital en las instituciones, organismo o empresas donde se desenvuelven las personas, es la cultura organizacional que permite la evolución y desarrollo de las mismas.

Para Ortiz, J. (2008) define la cultura- "...como el conjunto y combinación de diferentes factores (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), que componen a las empresas y que son representados por sus integrantes, integrando y construyendo la Identidad Corporativa" (p.33).

La autora antes menciona indica que la cultura es algo intangible que se materializa en la Identidad Corporativa.

Por su parte; Pizzolante, Í (1996), define la cultura corporativa como "un modo de razonar, actuar, reaccionar y relacionarse y que es compartido por el conjunto de los integrantes de la empresa desde la cúspide hasta la base de la organización" (p. 44).

Por eso es tan importante el comportamiento de los trabajadores, en especial, los directivos pues este refleja los valores y normas que guía su actuación e impacta de manera importante la percepción de los públicos internos y externo.

Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional es uno de los conceptos fundamentales de la presente investigación, pues su desarrollo y evolución en los últimos años, ha servido de sustento para la elaboración de diseño y rediseño de estrategias en el ámbito empresarial.

Existen diferentes autores estudiosos de la comunicación, siendo el pionero Lasswell (1948), quien, a partir de una pregunta, formuló un esquema para estudiar el proceso de la comunicación. Según Soria R. (2008) La pregunta dice: "¿Quién dice Qué, a Quién, a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio

utilizado para comunicar el mensaje y Qué efecto es el resultado o evaluación de todo el proceso” (p. 13).

La comunicación es definida por Soria (2008), como un proceso que “...permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización” (p. 11).

La comunicación cuando se estudia en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, la cual es “...el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Pérez, 2000).

El mencionado autor plantea que existen tres maneras de comunicación en una organización:

- a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.
- b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.
- c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente, en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto” (p. 14).

Por otra parte, se encuentra que a nivel organizacional Katz y Kahn (citados por Soria, 2008), plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

- Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

En la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición se dan los tipos de comunicación descritos anteriormente, solo que existen obstáculos que no permiten una comunicación fluida y clara que permita alcanzar los objetivos propuestos, como por ejemplo atención a eventos o actividades no programados o realización de actividades a solicitud del equipo directivo o del Ministerio al cual están adscrito no contemplados en su programación inicial, entre otros, es decir atender lo urgente dejando de lado lo importante, lo que hace que la labor realizada este caracterizada por stress, la presión sobre los empleados y la necesidad de cumplir con las exigencias o demandas realizadas desde niveles superiores o el gobierno nacional.

Comunicación Interna.

La comunicación interna es definida como “Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/la de la misma” (Manuales prácticos de las PYME, Galicia. España). Es decir, es responsabilidad del equipo directivo de una institución apoyada, cuyo diseño y ejecución es delegada a un departamento de comunicaciones o relaciones públicas. En el caso de la presente investigación la dependencia responsable de llevar a cabo la política comunicacional (interna y externa); en el Instituto Nacional de Nutrición es la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.

La comunicación interna se considera un elemento importante dentro de la gestión pues contribuye a materializar los cambios y las transformaciones que toda

organización requiere y emprende dado que está íntimamente relacionada con la filosofía de gestión, políticas, objetivos y estrategias que guían la gestión institucional.

Saló, N. (s/f) lo señala cuando expresa “Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico” (p. 38), pues la comunicación interna permite la creación de la identidad institucional en todos los trabajadores de la misma. Su ejecución recae en los directivos, ejecutivos y mandos intermedios.

A través de la comunicación interna se “...pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y así asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre la Dirección y el resto de la organización. Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales (Saló, s/f, p. 39).

Para Saló (ob. cit.) la gestión de la comunicación interna se fundamenta en:

- Aumentar la cultura de la organización
- La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo
- Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa
- La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones
- Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación
- Integración de los colectivos que forman la empresa
- Asegurar la calidad total
- El conocimiento de las culturas que la componen
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación
- El uso de unos medios adecuados

Para materializar la gestión se pueden utilizar diferentes herramientas o técnicas como el Plan Estratégico o un plan de acción, dependiendo si es a corto, mediano o largo plazo; al igual que las estrategias a utilizar.

En el caso de la comunicación interna los directivos deben tener presente que su público son los trabajadores y para ellos se debe tomar en cuenta la realidad estructural y comunicacional de la institución. Al respecto Lesca (1989) señala:

“En una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección. Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular” (s/p).

Tal como lo señala el autor antes mencionado una estrategia es efectiva si responde a los objetivos y procesos definidos por la dirección de la institución, que se concreta a través de un plan de acción.

Por su parte, Saló (s/f), puntualiza...

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional... La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos (p. 40).

En el caso de la presente investigación, es transmitir la realidad política y estructural del Instituto Nacional de Nutrición, pues los componentes de la comunicación permiten la circulación de flujos comunicativos, considerando las tres dimensiones de la misma, como son: a) imagen e identidad, b) la información, c) la animación.

Diagnóstico Comunicacional

Todo proceso de conocimiento sobre la realidad actual de una institución, empresa u organismo es motivado por señales, causas o efectos que indican que existe una situación de dificultad que no permite lograr los objetivos planteados o lograr los niveles de rendimiento esperado.

Para iniciar ese proceso de reconocimiento o de establecimiento de factores que inciden en la realidad observadas, es a través de un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la realidad organizacional.

Según Bruno, D. (S/F), afirma que “El diagnóstico es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad... dos grandes etapas denominadas diagnóstico, la primera, y planificación, la segunda, ambos son junto con la gestión o puesta en marcha de las acciones, partes inseparables de un único proceso” (p. 3); y agrega:

“Algunas de las características distintivas de este tipo particular de investigación que es el diagnóstico pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Es un proceso de conocimiento sistemático.
- Busca comprender lo que sucede en un ámbito de trabajo determinado a partir de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos - síntomas - .
- Esos síntomas positivos o negativos cuyo origen se busca y analiza, son escogidos y reconocidos por el analista pues le resultan significativos a la luz de unos objetivos, pero también en relación con su marco teórico.
- Su finalidad es lograr la superación de los aspectos problemáticos y potenciar sus aspectos positivos” (ob. cit. p. 3).

Con respecto a lo comunicacional, Prieto C., D. (citado por Bruno, S, S/F), afirma que:

“el diagnóstico de comunicación es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la planificación, entendida ésta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución” p. 3.

Cómo han expresado los autores antes citados, el diagnóstico permite tener un conocimiento sistemático, reconocer las fortalezas y debilidades del proceso comunicacional que se da y está destinado a brindar insumos necesarios para emprender el proceso planificación de cambio o planificación comunicacional según el caso.

Gestión Comunicacional

La cultura digital manifestada en los avances tecnológicos enfrenta a las organizaciones ante el reto de asumir la nueva realidad del entorno donde se desenvuelven y realizar adaptaciones en el desarrollo de sus actividades para poder mantenerse activos y presente en la sociedad.

Para Ollarves, M., Miquilena, M. y Pirela, D. (2012) afirman que para “gestionar la comunicación involucra delimitar un conjunto de estrategias, acciones y procedimientos que integran principios básicos organizacionales, medios y talento humano; movilizados por la organización para optimizar su desempeño comunicacional para llegar a sus públicos externos” (p. 251).

Por su parte, Serna (2000) refiere que la gestión de las estrategias comunicacionales no son más que las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos en toda organización.

Para Rivera y et. al. (2005) “a través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y Opinión (p. 39)”

Cómo se puede observar la gestión comunicación es un proceso planificado, orientado a fortalecer la comunicación interna y externa de la institución con sus públicos objetivo.

Plan de Comunicación

Según Díaz, Loaiza y Zambrano (2009), “el plan de comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de una organización en términos operativos, estratégicos y humanos” (p. 22). Los citados autores

manifiestan que el plan y la comunicación van de la mano para construir espacios de diálogo con sentido, esto quiere decir, la construcción de espacios para el intercambio de ideas, propuestas y expresiones, pero lleno de contenido para los que interactúan en ellos.

El objetivo del plan de comunicación es organizar la información para la proyectar la imagen de la institución o empresa y enriquecer las relaciones con los públicos internos y externos.

Concretamente para Libaert (2000), el plan de comunicación es...

“el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: El estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones en comunicación” (P. 63).

Como bien lo expresa el autor antes mencionado existen tres partes fundamentales que conforman el plan de comunicación, pero se debe traducir en términos operativos para lograr alcanzar lo propuesto. Para Díaz, Loaiza y Zambrano (2009) “las partes de un plan de comunicación radican principalmente en la descripción de la situación, el planteamiento de los objetivos de comunicación, las estrategias de comunicación, identificación de públicos objetivos, mensajes básicos, acciones, calendario o cronograma y presupuesto (p.p. 22-23)”.

Identidad Corporativa

Los aportes teóricos desarrollados hasta ahora sobre la Identidad Corporativa apuntan a una sola dirección: representa la personalidad de la institución, empresa u organismo.

Entre las definiciones se destacan las siguientes:

Currás, R. (2010), afirma que “la identidad corporativa se ha concebido como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta de modos concretos con el objetivo de generar una impresión (imagen) específica en los diversos stakeholders (por ejemplo trabajadores, consumidores o inversionistas) con los que se relaciona la empresa. (p. 11)

Para Pizzolante (1996), la identidad Corporativa es definida como la “personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir las potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial (p. 45).

La identidad corporativa se construye sobre la base de los valores, fortalezas y debilidades que tiene la institución, empresa u organismo; que al construirla reporta beneficios, tal como lo señala Currás “la identidad permite a los miembros de la organización representarse como tales no sólo ante ellos sino, lo que es más importante, ante los demás. Entonces, los valores, creencias, asunciones básicas de la organización, que forman parte de su cultura, se manifiestan a través de la identidad” (citado por Vera-Guzmán y et. al., 2016, p. 117).

Adicionalmente la identidad corporativa es la base para la proyección de la imagen de la institución tanto interna como externamente. Cómo lo afirma Costa, J. (2004) “toda organización tiene una identidad propia, posee una determinada cultura, se comunica con su interior y entono, y sobre todo, proyecta hacia fuera y dentro una imagen definida” (p. 107).

Sobre la relación entre cultura organización e identidad corporativa, Ortiz P., J. (2008) señala que “La identidad corporativa se construye y moldea mediante la formulación de una cultura organizacional fuerte arraigada por todos los integrantes de la empresa, la cual debe ser percibida por su público externo” (p. 20).

Igualmente es importante señalar que Costa, J. (citado por Ortiz P., J. 2008) indica que existen cinco componentes estratégicos de la identidad corporativa, a saber: Identidad Verbal (nombre de la organización), Identidad Visual (logotipos, símbolo y colores corporativos), Identidad Objetual (productos), Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa (lugar) e Identidad Cultural (unidad estratégica y sistema de valores).

El tema sobre Identidad Corporativa es muy amplio y en los últimos años ha tenido un impulso considerable en la producción intelectual que permita su comprensión y manejo de manera clara y precisa, ejemplo de ellos, es el trabajo realizado por Currás, R. (2010), denominado “Identidad e imagen corporativas:

revisión conceptual e interrelación” donde hace un inventario de la evolución del concepto.

Imagen Corporativa

El otro elemento importante a considerar es la imagen corporativa que “Se entiende por Imagen Corporativa, a la representación de la empresa en el imaginario colectivo: percepción, potencia y pregnancia emocional. Es a fin de cuentas, la Energía que determina las opiniones, decisiones, conducta y fidelidad de los públicos hacia la empresa o viceversa: el secreto de la imagen (imago) se fundamenta en la empatía con el individuo, coincidiendo como un espejo, con la imagen que cada quien se forja, a partir de su estilo y sus aspiraciones” (Costa, J., 2004, p. 67 y 68).

Por su parte, Pizzolante (1996) define la imagen corporativa como “una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que legan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza” (p. 25) y agrega “El empleado forma parte de la imagen corporativa (p. 25).

Es la imagen que la organización proyecta al externo, en la que se instala en el público objetivo y por la cual la institución, empresa u organismo es reconocida.

Plan de Acción.

Un plan de acción es un instrumento que describe los pasos que los miembros de una organización, utilizaran las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos, razonando:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevara a cabo los cambios?
- ¿Cuándo tendrá lugar, y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo los cambios?
- Comunicación ¿Quién debería saber qué?

Los autores Echavarría, A. y Vallejo López, G. (2010), afirman que “Para la construcción del plan anual de comunicaciones Pizzolante (2003) sugiere responder las siguientes preguntas, en un esquema similar al planteado por Laswell: quién dice, qué, con qué canal, a quién, con qué efecto” (p. 75). Para la responsable de la presente investigación, el esquema planteado se puede aplicar igualmente a un plan de acción para potencializar la comunicación interna en el Instituto Nacional de Nutrición (INN).

Para efectos del presente trabajo de investigación se asume los lineamientos propuestos por Pizzolante (2003), que Echavarría, A. y Vallejo López, G. (2010), exponen de la siguiente manera:

1. **¿Por qué?:** cuál es la razón de comunicarnos (parte de la orientación estratégica), qué debemos comunicar, cuál es el posicionamiento deseado (atributos reales y sostenibles en la mente de las audiencias).
2. **¿Quién?:** Conocer a las audiencias. "Comunicar es un intercambio de valores, y si no conocemos a la persona o grupo de personas con las que deseamos intercambiar, ¿cómo vamos a comunicarnos?"
3. **¿Qué?:** Definir el temario o guía que contiene los mensajes de la empresa. Se trata de tener coherencia al comunicar, y no de comunicar más de una cosa simultáneamente o de enviar mensajes contradictorios. Evitar el ruido....
4. **¿Dónde?:** Análisis de situación (estudio de percepciones, entorno, DOFA).
5. **¿Cómo?:** Conjunto de acciones alineadas para el logro de los objetivos de la organización. Planificación estratégica de la comunicación: estrategia creativa (ejes temáticos y mensajes específicos) y estrategia de ejecución (medios de comunicación y otros soportes).
6. **¿Cuándo?:** Cronograma de actividades.
7. **¿Cuánto cuesta?:** Presupuesto” (p.p. 75-77).

La tendencia es pensar en la audiencia externa que recibirá el mensaje, obviando al público interno que es necesario atender para poder construir la identidad corporativa que permita proyectar una imagen corporativa que le de credibilidad, respeto y reconocimiento a la institución.

De nada sirve crear nuevos logotipos, símbolos o piezas comunicacionales si no están enmarcados dentro de un plan de comunicación estratégico que a su vez responda al plan estratégico de la institución, que considere a los públicos internos y externos.

Al observar el plan comunicacional de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales (ver anexo 3), se aprecia que está elaborado solo para atender a los públicos externos, a través de los programas y proyectos que adelanta a favor de la sociedad venezolana en general.

Reingeniería.

El enfoque de la Reingeniería fue planteado por Hammer (1994) y la define como "...el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo".

Según Rafoso Pomar, Sandraliz y Artiles Visbal, Sara (2011), la reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones. Implica cambios drásticos y no la modificación de procedimientos o formas de hacer las cosas.

Por su parte Morris y Brandon (citados por Rafoso y Artiles, 2011) "circunscriben el término de reingeniería al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, ellos emplean otro término que es Posicionamiento o reposicionamiento, para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias" (p. 2)

Igualmente, Rye (1998) afirma que la reingeniería de proceso se basa en cuatro pilares a saber: procesos empresariales, administración y medición, trabajo y estructura, valor y creencias.

La reingeniería planteada por Hammer (1994) sirve de referencia en la presente investigación, pero el basamento teórico se toma de lo planteado por Pizzolante (1996) por adaptarse mejor al fenómeno a estudiar y específicamente a la comunicación organizacional e imagen corporativa.

Enfoque Teórico de Reingeniería del Pensamiento propuesto por Pizzolante.

El enfoque sobre Reingeniería del Pensamiento fue creado por Pizzolante Negrón, Ítalo en 1996, cuyos postulados más importantes son:

- Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la cultura corporativa, forma de ser y hacer empresa.
- Construye imagen lo que se dice, pero también lo que se deja de decir.
- Imagen: una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios, que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza.
- Reingeniería del pensamiento, términos que engloba dos conceptos de gran actualidad gerencial con los son la reingeniería de proceso y el capital intelectual.
- El pensamiento del ser humano tiene que evolucionar a la misma velocidad que los procesos y la tecnología que le rodean.
- Los ejes de posicionamiento son los caminos que conducen y regulan las acciones de comunicación para construir una recordación que responda a lo que queremos y deben estar relacionados estrechamente con la cultura empresarial. Un buen eje es aquel que se parece a la empresa y su gente, aquel que apuntala su propia identidad.
- La cultura corporativa modela la identidad de la empresa y permite edificar sobre ella un arquitectónico diseño de columnas y vigas, que se convierten en estrategias y mensajes para apuntalar la imagen corporativa.

Los elementos propuestos con Pizzolante (1996), mencionados anteriormente son los más importantes pero cada uno de ellos se soporta sobre estrategias y técnicas para su concreción.

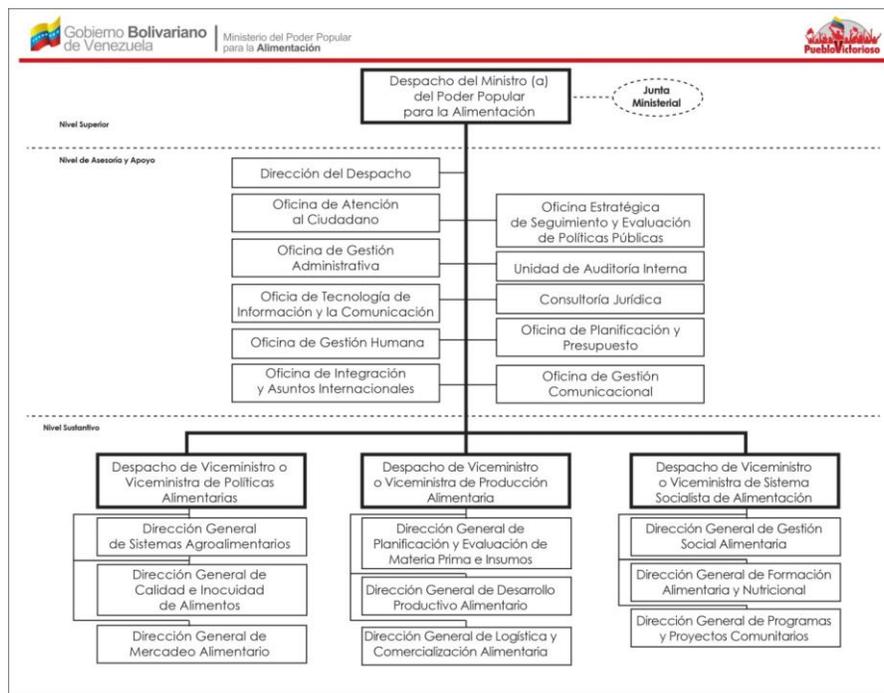
Se pueden resumir que el enfoque propuesto por Pizzolante (1996) se fundamenta en: la imagen corporativa, la cultura organizacional, los ejes de posicionamiento, principios, normas y valores de la empresa o institución.

CAPÍTULO III. CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Instituto Nacional de Nutrición (INN) fue creado el 15 de noviembre de 1949, por Decreto Presidencial N° 320, publicado en Gaceta Oficial N° 23.074, bajo la presidencia del Carlos Delgado Chalbaud. El ente creado es el resultado de actividades relacionadas con la nutrición emprendidas en el país desde 1890 (García Bravo, M. y et. al., 2012, p. 45); tuvo un impacto positivo al unir en un solo organismo el Patronato de Comedores Escolares y el Consejo Interamericano de Educación Alimentaria (CIDEA). Además de crear programas para atender la desnutrición de la población más vulnerable, la seguridad alimentaria y la formación de recurso humano en nutrición y dietética.

En el año 2010, para cumplir con las metas del milenio propuesta para el 2015, el presidente Hugo Chávez Frías adscribe el Instituto Nacional de Nutrición al Ministerio del Poder Popular de la Alimentación (MPPA), cuyo organigrama se presenta a continuación:

Figura N^o 1. Organigrama Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.



Fuente: <http://www.minpal.gob.ve/>

Misión y Visión del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

Misión

Garantizar el acceso de los alimentos a la población a través de la regulación, formulación, seguimiento y evaluación de políticas en materia de comercio, industria, mercadeo y distribución de alimentos; recepción, almacenamiento, depósito, conservación, transporte, distribución, entrega, colocación, calidad y consumo; inspección, vigilancia, fiscalización y sanción sobre actividades de almacenamiento agrícola y sus actividades conexas administración, operación y explotación de silos, frigoríficos, almacenes y depósitos agrícolas propiedad del Estado; regulación y expedición de permisos, autorizaciones, licencias, certificados y demás tramites y actos necesarios en materia de exportación e importación en el sector de alimentos y alimentación.

Así como, dirigir la política exterior y participación en las negociaciones internacionales en materia de alimentos y alimentación; promoción de estrategias

para equilibrar la oferta y demanda de los circuitos agroalimentarios; regulación de los productos alimenticios, completando los ciclos de producción y comercialización, concertación, análisis y la fijación de precios y tarifas de productos y servicios alimenticios; políticas de financiamiento en el sector de producción y comercio de alimento; políticas para la adquisición, instalación y administración de maquinarias y equipos necesarios para la producción y comercialización de alimentos, en coordinación con los órganos competentes; a fin de mejorar la calidad de vida y lograr la seguridad alimentaria de la nación, en el marco del modelo productivo socialista.

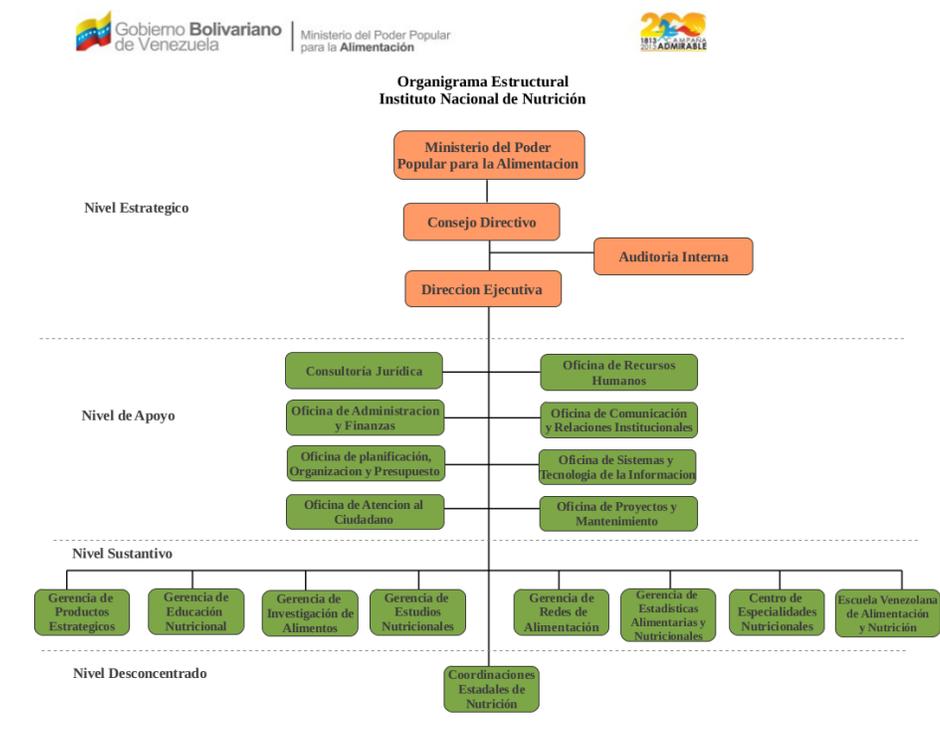
Visión

Ser el órgano de la Administración Pública rector y coordinador de la política alimentaria, capaz de impulsar la seguridad y soberanía alimentaria a toda la población, en articulación con los órganos competentes y el sector productivo, con predominio de la producción nacional, basado en el modelo social productivo eficiente, socialista, humanista y endógeno; con la participación masiva de la comunidad, en el marco de los principios y valores de la revolución bolivariana.

El Instituto Nacional de Nutrición (INN) desde su creación ha desarrollado una fructífera labor a favor de la salud alimentaria y la nutrición. El gobierno bolivariano con el propósito de articular esfuerzos para consolidar la nueva cultura nutricional y de alimentación saludable en la población venezolana, desarrolla programas y proyectos en este sentido en el marco de la campaña “Buen Comer para Buen Vivir”. Algunos de los programas que actualmente se desarrollan son: • Programa integral Venezuela Nutritiva (programa televisivo Venezuela Nutritivo (por VTV todos los sábados); sección de culinaria y nutricional en Contrastes (Todos los días por VTV); y Cocina Itinerante). • Los Nutripuntos. • La Escuela Venezolana de Alimentación y Nutrición (Evan). • El trompo de del grupo de los alimentos. • Fondo Editorial “Gente de Maíz”. • Programa Nutriendo Conciencias en las escuelas para el Vivir Bien: Colección de libros para docentes, contenido de educación nutricional para las canaimitas, PAE Pedagógico, entre otros

A continuación, se presenta el organigrama del Instituto Nacional de Nutrición.

Figura N^o 2. Organigrama Instituto Nacional de Nutrición.



Fuente: <http://www.inn.gob.ve/innw/>

Misión y Visión del Instituto Nacional de Nutrición.

Misión

Velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana, a través de los procesos de investigaciones, formación, producción y comercialización de productos alimenticios que contribuyan a aumentar la calidad de vida, alimentaria y soberana de la población venezolana.

Visión

Ser reconocido como ente público capaz de impulsar la seguridad y soberanía alimentaria a toda la población venezolana, a través de su formación e investigación de productos, que permitan elevar la calidad de vida nutricional de los venezolanos.

Filosofía de Gestión del Instituto Nacional de Nutrición (INN).

Misión

Velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana, a través de los procesos de investigaciones, formación, producción y comercialización de productos alimentarios que contribuyan a aumentar la calidad de vida, alimentaria y soberana de la población venezolana.

Visión

Ente público de calidad capaz de impulsar la seguridad y soberanía alimentaria a toda la población venezolana, a través de su formación e investigación de productos, que permitan elevar la calidad de vida nutricional de los venezolanos.

Principios

Honestidad

Celeridad

Eficiencia

Rendición de Cuentas

Participación

Eficacia

Transparencia

Responsabilidad

Valores

Compromiso Social

Eficiencia

Transparencia

Trabajo Social
Equidad
Inclusión
Solidaridad
Disciplina
Humildad
Responsabilidad
Igualdad
Participación

El Instituto Nacional de Nutrición es el principal ente adscrito del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación responsable de la Educación Alimentaria y Nutricional (EAN), ya que se encarga de difundir la información nutricional mediante el diseño de programas y proyectos educativos, a través de organismos públicos, privados y comunidades organizadas, orientados a formar ciudadanos y ciudadanas para fortalecer la creación y práctica de hábitos alimentarios y estilos de vida saludable.

De esta forma, en materia de EAN, el INN tiene las siguientes responsabilidades:

- Fijar los lineamientos y directrices para el desarrollo de planes, programas, proyectos docentes, convenios y asesorías para la formación nutricional del talento humano.
- Diseñar y elaborar el material educativo en materia de alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria empleados en los programas y proyectos educativos.
- Contribuir con el desarrollo y consolidación de conocimientos y prácticas adecuadas en alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria a la

población mediante la organización, promoción y participación en eventos educativos en el área nutricional, como foros, congresos, celebración de fechas alegóricas a salud nutricional, entregas de premios y reconocimientos comunitarios entre otros.

- Proponer las estrategias y lineamientos para el diseño de los programas y proyectos que permitan el desarrollo integral y armónico de los aspectos teóricos y prácticos en materia de alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria.
- Evaluar el desarrollo de los programas académicos en el área de alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria de forma cualitativa, cuantitativa, en el tiempo, así como en el espacio social, geográfico y comunitario.
- Planificar, coordinar y supervisar, en el ámbito nacional, los programas y actividades dirigidos a la formación y la capacitación de líderes comunitarios en materia de alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria.
- Garantizar la disponibilidad de documentos técnicos, libros y revistas en materia de alimentación, nutrición, seguridad y soberanía alimentaria, para fomentar el desarrollo intelectual y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje de la cultura alimentaria a nivel nacional.

Fuente: Página Web del Instituto Nacional de Nutrición (Instituto Nacional de Nutrición (2012) **Manual de Procedimientos**. Documento Institucional).

Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.

Es la dependencia encargada de divulgar la información, especialmente a los medios oficiales, de todos los programas, proyectos y actividades que realiza el Instituto Nacional de Nutrición.

Talento Humano de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.

El recurso humano de la oficina objeto de estudio, está conformado por veinte (20) personas, encabezados por una Comunicadora Social que ejerce el cargo de Coordinadora, un asistente (TSU en Diseño Gráfico); y el resto del personal se desempeña en labores administrativas, técnicas y de servicio.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio (Bautista, 2004).

Según Arias (2006), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema (p. 18)

El marco metodológico es aquel donde se describen los aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación a fin de exponer el tipo de estudio que se realizó, el diseño, el nivel, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos y las técnicas empleadas para el procesamiento y análisis de los mismo.

3.1. Diseño de la Investigación.

Se adoptó un diseño no experimental por ser aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen (Palella y Martins, p. 87).

3.2. Tipo De Investigación

Según Canales (1996), señala “...hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios” (p. 53).

La cita anterior, se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, y se justifica el nivel adoptado. En este sentido se asume la investigación de campo por ser la que mejor se adapta al fenómeno estudiado.

Según Palella y Martins (2010), afirman que “La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p. 88)

Como se mencionó en la cita anterior, esta investigación es una investigación de campo ya que se realizó un estudio referente al problema “in situ”. Para esto se utilizó una población y muestra, a la cual se administró una entrevista (directivos) y aplicó un cuestionario (personal administrativo y de servicio) con los cuales se obtuvo datos y se realizó el posterior análisis.

3.3. Nivel de la Investigación.

Según Artiga J. (2012), define “...el nivel de la investigación como el grado de profundidad con el que se aborda un fenómeno u objetivo de estudio” (p. 20).

En la cita mencionada anteriormente, quiere decir que el nivel de investigación fue el alcance o la profundidad que le dio la investigadora a la solución de la problemática planteada de manera que se puedan cumplir el objetivo general y los objetivos específicos.

Según Arias (2012), señala que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

La presente investigación tiene un nivel descriptivo, debido a que describe la situación planteada en la institución objeto de estudio, así como a su vez las posibles soluciones para el mismo por tal motivo su nivel se basará en la descripción.

3.4. Técnica y Procedimientos de la Investigación.

Como técnica de investigación se usó fundamentalmente la observación, la cual es una técnica ampliamente utilizada en disciplinas científicas. Consiste en estudiar al

individuo en sus actividades individuales o grupales como integrante de una organización, su propósito es múltiple; permite al analista determinar qué se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, donde se hace, y porque se hace una actividad.

3.5. Procedimientos para la investigación.

El procedimiento general utilizado para el levantamiento de la información fue de la siguiente manera:

- Documentación bibliográfica necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Se realizaron visitas programadas a la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del INN, con el fin de recopilar información sobre las condiciones preliminares de comunicación en la empresa, y poder estar en condiciones de programar las actividades.
- Definición de las variables del estudio.
- Operacionalización de variables, trabajo de campo a través de medición por instrumentación de las variables ambientales seleccionadas que sean mensurables.
- Diseño del modelo de encuesta a aplicar, la cual consiste en un cuestionario ser aplicarlo al personal que trabaja en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del INN.
- Validación de la encuesta.
- Aplicación del Instrumento con la finalidad de recopilar la información dada por cada sujeto mediante una interpretación relacionada al objeto de estudio.
- Presentación y análisis de resultados mediante Técnicas de Estadística Descriptiva que permita indicar cuál es la situación. La estadística descriptiva informa lo que hay de tal modo que permite describir y resumir las observaciones que se hagan sobre un asunto, fenómeno o problema de

investigación, calculados a partir de los datos de una muestra o de una población.

- En base a los resultados, desarrollar un plan de reingeniería y establecer solución a los problemas detectados.

Las técnicas que se utilizó para evaluar los datos son las técnicas lógicas (Inducción, deducción, análisis y síntesis) acorde con la presente investigación y a las estadísticas relacionadas con la distribución de frecuencias, porcentajes y gráficos.

3.6. Población y Muestra.

Según Morlés (1994), la población se refiere “...al conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: Personas, Instituciones o cosas involucradas en la investigación (p. 17).

De acuerdo a lo citado anteriormente, se entiende que la población es el conjunto total de individuos por el cual estamos interesados en hacer inferencias y sobre el cual se realizó. Las observaciones, son todos los elementos que nos dedicamos a estudiar.

La muestra es poblacional, conformada por el personal de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del INN, integrada por veinte (20) personas (Coordinadora, asistente y personal administrativo, técnico y de servicio).

3.7. Técnicas Utilizadas para la Recolección y Análisis de Datos.

Según Arias (1999), menciona que “...las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p. 53).

Es un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos, sobre estos conceptos Castro (s/f) indica que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

El hecho de que en esta investigación tenga un nivel descriptivo, la técnica de recolección de la información fue la observación a través de un instrumento de recolección de la data (cuestionario), que es un formato compuesto por un conjunto

estructurado de preguntas para ser autoaplicado y respondido, por el personal de la institución objeto de estudio, sobre aspectos vinculados a las variables en estudio.

3.7.1. Diseño del Instrumento de Recolección de la Data.

Según Arias (1999), “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 53).

De acuerdo a lo mencionado en la cita anterior, los instrumentos son el recurso que se utilizó para obtener información que sea de utilidad en la investigación. Estos se encargan del registro sistemático y confiable de datos y comportamientos.

En lo referente al diseño del cuestionario, el mismo se elaboró en función de la operacionalización de variables del presente estudio.

Patiño, A. y León, C. (2004), destacan que “...los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como son la observación, entrevistas. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores y la mayoría de las veces a través del muestreo de la información obtenida es sometida al proceso de análisis y tabulación...” (p. 24).

3.8. Selección de Variables.

Según Hernández Sampieri, Hernández y Baptista (2010), Es una propiedad que puede cambiar y cuya variación es susceptible de medirse (p75).

En la cita mencionada anteriormente, se refiere a que las variables son los elementos que se midieron, controlaron y estudiaron dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Ese trabajo de manejarlas, insertarlas en cuadros, manipularlas en los instrumentos del caso se llama Operacionalización.

3.9. Operacionalización de Variables.

La operacionalización de variables consisten en la exposición por objetivos de la lista de variables a estudiar, con su respectiva escala de clasificación y la definición de cada clase o categoría de la escala, y la función básica de dicho proceso es precisar

o concretar al máximo el significado o alcance que se otorga a una variable en un determinado estudio.

Dicha operacionalización se logró mediante la transformación de una variable en otras que tengan el mismo significado y que sean susceptibles de medición empírica. Para lograrlo, las variables principales se descomponen en otras más específicas llamadas dimensiones, las cuales a su vez se deben traducir a indicadores para permitir la observación directa; algunas veces la variable puede ser operaconalizada mediante un solo indicador, en otros casos es necesario hacerlo por medio de un conjunto de indicadores.

Lo importante de este proceso de operacionalización de las variables es que lleva a éstas a un nivel de concreción tal que facilita la elaboración de preguntas del instrumento de recolección de datos de la investigación. La definición operacional de variables es entonces un requisito indispensable para recoger datos empíricos y conocer el alcance de la interpretación.

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

Objetivo General: Proponer un plan de acción basado en reingeniería del pensamiento para la optimización y potenciamiento de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
Diagnosticar la gestión de comunicación interna que desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición para la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Proceso de comunicación interna.	Organizacional	Matriz FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas)	Entrevista	Empleados
Analizar la Identidad Corporativa de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, en sus elementos visual, objetual, ambiental y cultural para la definición de la FODA.	Identidad Corporativa	Organizacional	Visual Objetual Ambiental Cultural	Encuesta	Empleados
Determinar el estatus de la identidad corporativa encontrada en la FODA para la definición de acción comunicacional a nivel interno de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.	Reingeniería del pensamiento.	Organizacional	Identidad Corporativa Imagen Corporativa Cultura Organizacional Ejes de posicionamiento (principios, normas, valores)	Encuesta	Empleados
Proponer un plan de acción comunicacional a nivel interno, basado en la definición de la reingeniería del pensamiento que permita optimización de la gestión de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.	Plan de Acción	Operativa	Lineamientos	Encuesta	Empleados

Fuente: Elaboración propia (2018).

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE DATOS Y PROPUESTA

El análisis e interpretación de los resultados tiene como finalidad indicar los aspectos que inciden en el proceso de comunicación interna que desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición (INN), tomando en cuenta lo previsto en los objetivos de esta investigación.

La información fue procesada a través de la estadística descriptiva, de tal forma que su representación se hiciera a través de cuadros con las frecuencias absolutas y los respectivos porcentajes, así como su ilustración a través de Gráficos de Barra y circulares respectivamente.

Para realizar el análisis de los resultados se procedió a agrupar los ítems por dimensiones, con los registros de la apreciación del personal administrativo: tomando en consideración los mayores porcentajes de las variables consideradas en la presente investigación.

A continuación, se detallan cada uno de los resultados productos de la aplicación del instrumento:

.- Diagnóstico gestión comunicación interna.

En concordancia con el Objetivo Especifico N° 1. Diagnosticar la gestión de comunicación interna que desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición para la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Acá se manejaron dos variables que son: Proceso de la comunicación interna y Gestión de la comunicación interna.

Para el desarrollo de este objetivo, se aplicó un instrumento que fue una entrevista semiestructurada contentiva de nueve preguntas, las cuales se administró a cuatro directivos del Instituto Nacional de Nutrición (INN), los cuales ocupan los cargos de niveles intermedios.

Se decidió realizar la entrevista considerando que las personas aportarían información adicional sobre el proceso de planificación que se desarrolla en la dependencia objeto de estudio.

A continuación los resultados obtenidos de las entrevistas.

En cuanto a la pregunta N° 1 que dice “¿Posee la dependencia que usted dirige algún plan estratégico u operativo para fortalecer la comunicación interna?

De lo expresado en las entrevistas, se recogió lo siguiente:

Entrevistado 1. *“Sí, la OAC establece formación y capacitación a su personal con el fin de motivarlos y prepararlos para brindar una mejor atención a los usuarios que acuden a nuestra oficina”.*

Entrevistado 2. *“No posee”.*

Entrevistado 3. *“No”.*

Entrevistado 4. *“ No posee un plan estratégico ni operativo para fortalecer la comunicación interna”.*

Como se puede apreciar de lo expresado por los directivos, tres (3) afirman categóricamente que el Instituto Nacional de Nutrición (INN) no posee un plan estratégico. Solo uno (1) manifiesta positivamente, pero al analizar lo expresado se

refiere a la formación y capacitación del personal y no a un plan estratégico como tal, por lo que se infiere que no existe un plan estratégico en la institución objeto de estudio.

La planificación estratégica considera los objetivos predeterminados por los directivos de la institución para proyectar acciones que permitan alcanzar su cumplimiento. De no existir tal planificación estratégica la acción gerencial que se lleva a cabo en la institución objeto de estudio, esta caracteriza por ser netamente empírica y no responde a ningún objetivo institucional.

Adicionalmente la planificación estratégica busca reducir la incertidumbre en la acción y alcanzar lo propuesto maximizando los esfuerzos (humanos) y recursos (materiales).

Como lo señalan Gómez y Villalobos (1998) “planificar es decidir en el presente lo que se hará en el futuro” (p. 96). No tener esta orientación estratégica es actuar en la inmediatez (el día a día); y no visualizar la meta de la institución en un futuro a mediano y largo plazo.

La pregunta N^a 2 dice: “Cuáles son los temas prioritarios de la política comunicacional del Instituto Nacional de Nutrición”.

Las respuestas son las siguientes:

Entrevistado 1. *“Participación ciudadana, inclusión social, atención prioritaria a las comunidades, visión socialista”.*

Entrevistado 2. *“Lactancia Materna. Campaña Empátate con lo alternativo. Visibilizar gestión institucional”.*

Entrevistado 3. *“Seguridad y soberanía alimentaria, calidad de vida a través de una alimentación sana, segura, sabrosa y soberana”.*

Entrevistado 4. *“Los temas prioritarios son temas vinculados con la misión, visión y funciones del instituto como asesorar políticas públicas del gobierno, en estos momentos se ha priorizado temas de alimentación y nutrición para la resistencia ante la crisis alimentaria, a través de diversas fases de una campaña comunicacional que paso por tópicos como lactancia materna, dale la vuelta a tu trompo, como y que comer, alimentación con cero perdidas, etc.”.*

En lo expresado se recoge los temas prioritarios que guían la acción de Instituto Nacional de Nutrición (INN) donde se observa una variedad de temas relacionados fundamentalmente con la alimentación. Solo un directivo hace mención que los temas que se impulsan tienen que ver con una “diversas fases de una campaña comunicacional”, lo que permite inferir que existe una campaña de divulgación los temas mencionados como prioritarios para la dependencia objeto de estudio, tales como: lactancia Materna, seguridad y soberanía alimentaria, alimentación sana, entre otros.

Como se observa en las respuestas, en cuanto a lo temas prioritarios de la política comunicacional, los directivos coinciden que son: alimentación, lactancia materna y las funciones del INN; y difieren en el resto de los temas mencionados como, por ejemplo: Campaña empátate con lo alternativo, dale la vuelta al trompo.

Tener la oportunidad de observar las piezas transmitidas a través de la televisión, en especial, los canales bajo la administración gubernamental, no se visualiza un indicativo que relacione el mensaje con el Instituto Nacional de Nutrición. Ejemplo de ello son las piezas publicitarias: “Empátate con lo alternativo” (que tiene que ver con la alimentación) y los de lactancia materna. La no existencia de ese vínculo hace que el público objetivo no reconozca, ni visualice al Instituto Nacional de Nutrición (INN) como el ente responsable de esos mensajes (en la Televisión de señal abierta. Cuando es proyectado en YOU TUBE si aparece el nombre del instituto).

La pregunta N^a 3, expresa: “A qué objetivo institucional responde esos temas prioritarios”.

Entrevistado 1. *“Dar respuesta al objetivo de velar por la seguridad alimentaria de la población venezolana”.*

Entrevistado 2. *“Brindar herramientas formativas a la población venezolana en materia de alimentación y nutrición que dé respuesta a la coyuntura que (tiene) la nación”.*

Entrevistado 3. *“No respondió”.*

Entrevistado 4. *“El objetivo institucional de educación, formación en materia de alimentación y nutrición para generar una cultura alimentaria y nutricional acorde*

a nuestra realidad, garantizando a la población mantener su estado nutricional y salud”.

Las respuestas señaladas por los entrevistados tienen relación con la pregunta anterior y en esta oportunidad tres (3) de los entrevistados coinciden en señalar que el tema prioritario que se vincula con el objetivo institucional es la “Alimentación y Nutrición”. Se destaca que un directivo no respondió.

Los objetivos institucionales forman parte de la Filosofía de Gestión de la empresa o institución y conforman el norte al cual se dirige la acción de la misma.

La existencia del Instituto Nacional de Nutrición (INN) tiene que ver con el motivo de su creación, en este caso, la alimentación y la nutrición y ese objetivo se mantenido en el tiempo, lo que ratifica su ámbito de acción.

Como hallazgo significativo surge una evidencia que es la No respuesta de un entrevistado. Tal como señala Pizzolante, Í. (1996) “No comunicar, es comunicar. El silencio es un mensaje confuso” (p. 161).

La pregunta N^º 4. Dice: En su criterio ¿Qué fortalezas tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?

Entrevistado 1. *“Cuenta con personal calificado y profesional. Cuenta con presupuesto para dar respuesta al plan de acción. Trabajo en equipo. Procura estar al día con las actividades referentes al INN”.*

Entrevistado 2. *“Equipo altamente calificado profesionalmente para el cumplimiento de la tarea (funciones). Compromiso del equipo de trabajo con la institución y sus tareas (funciones). Se cuenta con las herramientas técnicas y tecnológicas para cumplir con las tareas (Funciones)”.*

Entrevistado 3. *“No respondió”.*

Entrevistado 4. *“Talento humano altamente comprometido para responder a las actividades, tareas y metas propuestas. Personal capacitado y actualizado en su área. Posee un mínimo de recursos y herramientas que le permite cumplir sus tareas”.*

Acá se señala como fortaleza de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales el personal calificado y profesional; y el trabajo en equipo. Otro elemento donde coinciden es el referente a que cuentan con los recursos y herramientas tecnológicas para cumplir con las tareas y funciones que le competen.

Las fortalezas representan las “capacidades especiales con que cuenta la empresa, producto o servicio, etc. y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

Según Gómez, C. y Villalobos, J. (1998) “El personal es, sin duda, el activo más importante que se tiene. Es el artífice y ejecutor de las iniciativas, proyectos, planes y operaciones, tanto manuales como automatizadas que allí se realizan. Por consiguiente, es una pieza clave en la imagen corporativa” (p. 42).

El talento humano representa el público interno, recurso primordial para la construcción de una identidad corporativa y es necesario cimentar la comunicación interna que permita que el talento humano se sienta parte de la institución (sentido de pertenencia); pero que además este al día con la información (mensaje) que les permita trabajar por los objetivos institucionales.

La pregunta N^a 4.1, se refiere a: ¿Qué oportunidades tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?

Entrevistado 1. *“Cumple con las metas establecidas. Da respuesta inmediata a las diversas necesidades que surjan en la oficina. Brinda apoyo a los entes ministeriales con talento humano. Logra alcanzar objetivos a mediano y largo plazo”.*

Entrevistado 2. *“El interés de la población venezolana en el tema alimentario y nutricional. El interés político del Estado y el ejecutivo nacional de diseñar y aplicar políticas públicas en la materia”.*

Entrevistado 3. *“No respondió”.*

Entrevistado 4. *“Alianzas interinstitucionales para expandir y consolidar las campañas”.*

En esta ocasión se puede apreciar, en las respuestas dadas por los directivos entrevistados, que no coinciden en las oportunidades que tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, pues se evidencia una variedad de elementos. Se destaca la respuesta de Entrevistado N° 1, dado que fue quien señaló aspectos de la oficina como tal.

Las oportunidades “son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

En el caso que nos ocupa, aparecen como oportunidades las alianzas interinstitucionales para expandir y consolidar el mensaje que se desea transmitir. Dar respuestas a las necesidades que surjan y lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo, entre otros.

Sin embargo, surgen las preguntas: ¿Cuales objetivos? ¿Qué mensaje? ¿A qué público objetivo?

Igualmente se destaca que un entrevistado no respondió.

La pregunta Nª 4.2 señala: ¿Qué debilidades tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?

Entrevistado 1. *“Deserción laboral (situación país). Disminución de presupuesto. Carencia de recursos. Factor tiempo. Transporte. Falta de efectivo”.*

Entrevistado 2. *“Falta de personal para realizar las tareas (funciones). Necesidad de algunos implementos tecnológicos”.*

Entrevistado 3. *“No respondió”.*

Entrevistado 4. *“Éxodo de talento humano y la falta de recursos materiales debido a la situación actual de limitación de recursos para lograr las diferentes tareas”.*

Los directivos coinciden en señalar que una de las debilidades que tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales es la falta de personal por deserción laboral. Atribuyen como causa de este hecho la situación país. Señalan otras debilidades como disminución de presupuesto, carencia de recursos materiales y tecnológicos.

Las debilidades corresponden a “aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

La mayor debilidad que presenta la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales es el éxodo de personal calificado para cumplir los objetivos, funciones o tareas propuestas, dados que ellos representan la mayor fortaleza, ver disminuido ese potencial representa una debilidad que puede afectar la productividad de la oficina y el logro de los objetivos propuestos en el INN.

Se destaca como evidencia que la situación país afecta el rendimiento del personal de la oficina, pues no disponer de transporte o dinero efectivo dificulta el cumplimiento de sus obligaciones laborales, como, por ejemplo: el cumplimiento de horario laboral.

La pregunta N^a 4.3 dice: ¿Qué amenazas tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?

Entrevistado 1. *“Incumplimiento de horario laboral. Inasistencia del personal. Problemas de salud (de personal). Disminución de la productividad”.*

Entrevistado 2. *“Falta de mecanismo eficientes para la difusión mancomunadas entre sede central y las unidades estatales. Falta de articulación para el diseño y aplicación de políticas públicas”.*

Entrevistado 3. *“No respondió”.*

Entrevistado 4. *“Tareas extraordinarias (imprevistas) que puedan surgir impidiendo que puedan cumplir una planificación estratégica comunicacional en el tiempo previsto”.*

En Las respuestas emitidas por los entrevistados se destacan dos (2) áreas que, según su opinión, se consideran como amenazas. Unas se refieren a aspectos propios de la oficina objeto de estudio (entrevistado 1 y 4); y otra se refiere al Instituto Nacional de Nutrición (INN). También se señala un aspecto digno de señalar como es “tareas extraordinarias”, de lo cual se puede inferir que surgen

actividades no planificadas y que perturban las funciones propias de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.

Las amenazas “son aquellas situaciones que provienen del entorno que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

Una amenaza que destacan los directivos entrevistados que tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales es “Falta de mecanismo eficientes para la difusión mancomunadas entre sede central y las unidades estatales”. El personal que labora en las oficinas regionales de la institución objeto de estudio, forma parte del público interno y por tanto debe ser atendido. La falta de “mecanismos eficientes” hace que el mensaje no llegue con claridad o no se trabaje en objetivos comunes, aún cuando el tema prioritario esta claramente establecido: la alimentación y la nutrición.

La pregunta N^o 5. Dice: Para supera las debilidades y amenazas, las acciones que se emprenden consideran los valores y principios que sostienen a la institución. ¿En cuales principios y valores considera se apoya el Instituto Nacional de Nutrición?

Entrevistado 1. *“Se apoya en principios: celeridad, eficiencia, rendición de cuenta, participación, responsabilidad. Valores: compromiso social, inclusión, equidad, solidaridad, participación”.*

Entrevistado 2. *“Ciertamente para ellos se contempla como eje transversal el compromiso social como principal valor de la institución; así como la participación, la inclusión, equidad, eficiencia y eficacias, celeridad y transparencia”.*

Entrevistado 3. *“Compromiso social, eficiencia, transparencia, trabajo social, equidad, inclusión, responsabilidad, igualdad. Principios: Honestidad, celeridad, eficiencia y transparencia”.*

Entrevistado 4. *“Responsabilidad, eficiencia, participación, solidaridad, corresponsabilidad, transparencia, compromiso social, trabajo social, inclusión, cooperación”.*

En las respuestas emitidas por los directivos entrevistados, se puede evidenciar que los principios y valores son percibidos como sinónimos, aún cuando se puede

afirmar que el elemento donde coinciden los entrevistados como un atributo inherente a la naturaleza del Instituto Nacional de Nutrición (INN) como es el compromiso social, bien sea como principio o como valor, contemplándolo como eje de posicionamiento que orienta el trabajo que realiza la institución objeto de estudio.

Igualmente se pueden indicar que el resto de los elementos nombrados tales como: Inclusión, equidad, eficiencia, eficacia, responsabilidad, fueron señalados en mayor o menor medida.

Sobre los valores y principios, Pizzolante, Í. (1996) expresa “Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la CULTURA CORPORATIVA. Forma de ser y hacer empresa que constituye la IDENTIDAD CORPORATIVA y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado IMAGEN” (p. 22).

Los valores y principios del Instituto Nacional de Nutrición (INN) aparecen reflejados en la página oficial.

La pregunta N^º 6. Dice: “El plan estratégico de comunicación interna contempla recursos humanos, tecnológicos y financieros para llevarlo a buen fin. En su criterio ¿Cuál es el respaldo institucional y los recursos con que cuenta la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para ello?”.

Entrevistado 1. *“La OCRI cuenta con todo el apoyo y respaldo de la Dirección Ejecutiva para llevar a cabo un plan estratégico anual. A nivel económico, y trabajando en conjunto a nivel comunicacional”.*

Entrevistado 2. *“Si los contemplan, y todo el equipo técnico, tecnológico y humano con que cuenta la oficina está presto para el cumplimiento de todas las tareas (funciones) y proyectos de la institución”.*

Entrevistado 3. *“Todo el respaldo. Sin embargo, hay poca disponibilidad financiera”.*

Entrevistado 4. *“Lo desconozco, pero si hay que contemplar que todo el recurso humano que hace vida en el INN, lo conozca y apoye”.*

Los entrevistados coinciden al señalar que la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales cuenta con el respaldo de la Dirección Ejecutiva del Instituto

Nacional de Nutrición (INN) para el cumplimiento de sus funciones, materializado en equipo técnico, tecnológico y humano. Se destaca que el entrevistado N^o 4, señala claramente que desconoce el plan estratégico de comunicación y agrega que todo el recurso humano debe conocerlo.

El plan de comunicación interna tiene un propósito definido como es construir la identidad corporativa de la institución a nivel interno, para Pizzolante, Í. (1996) y debe contar con el respaldo decidido del tren directivo de la institución y afirma que la oficina encargada de la imagen corporativa y todo lo que se relaciones con su proyección, reporta directamente a la presidencia, dirección ejecutiva o la denominación que reciba la instancia de toma de decisiones en la organización.

El desconocimiento del plan de comunicación institucional evidencia una comunicación interna deficiente o poco efectiva que debilita o mina la identidad corporativa de la institución objeto de estudio.

La pregunta N^a 7. Dice: “En su criterio, ¿Qué le falta a la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar el nivel óptimo de operatividad para alcanzar los objetivos propuesta en materia comunicacional?”

Entrevistado 1. *“Apoyo económico y recursos materiales, personal y mejor acondicionamiento físico”.*

Entrevistado 2. *“Poder planificar y ejecutar con mayor tiempo de anticipación”.*

Entrevistado 3. *“Un plan. Ya que se hace de forma un poco empírica”.*

Entrevistado 4. *“Desconozco detalles. Considero que de manera general uno puede valorar. Pero en detalle debe ser dirigido a estas últimas dos preguntas a la OCR, para conocer en detalle o de manera específica”.*

La interrogante N^a 8 recoge los aspectos formulados en las preguntas anteriores y la intención de la misma era verificar los aspectos relacionados con el proceso de la comunicación interna, la gestión de la comunicación interna, la identidad y la imagen corporativa. Las respuestas emitidas por los directivos entrevistados develan que: 1) no existen plan (puede referirse al estratégico, de negocios o

comunicacional). 2) que el trabajo se hace de manera empírica. 3) se requiere mayor apoyo económico, recursos materiales (tecnológicos) y personal.

Igualmente se destaca lo emitido por el entrevistado No 4 que señala claramente que “desconoce detalles” de la pregunta formulada, es decir, no tiene conocimiento de lo que requiere la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.

“Para diseñar un plan de comunicaciones debe existir previamente un plan estratégico que defina los objetivos corporativos y fije el rumbo de las acciones comerciales y no comerciales de la empresa” (Pizzolante, Í., 1998, p. 93).

Por su parte, Garrido, F. (2008), menciona como elementos entrópicos de la comunicación corporativa los siguientes:

- Fallas en las estructuras de la comunicación.
- Insuficiencias operacionales.
- Carencias en las orientaciones estratégicas.
- Responsabilidades diluidas.
- Resoluciones inapropiadas.

Una evidencia destacable es la necesidad de “planificar con anticipación”, lo que revela que la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, se ve sometida a la realización de actividades no programadas o surgidas a última hora por solicitud de los directivos, del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación o el Gobierno Nacional.

La pregunta N^a 8. Dice: “¿Qué acciones están llevando a cabo para fortalecer la identidad corporativa, la cultura organizacional y proyectar como una referencia comunicacional a nivel nacional?”

Entrevistado 1. “No respondió”.

Entrevistado 2. *“La articulación de mecanismos eficientes de construcción y difusión de las políticas comunicacionales entre sede central y las unidades estatales”.*

Entrevistado 3. “No respondió”.

Entrevistado 4. “No respondió”.

Las respuestas dadas por los entrevistados revelan un elemento importante. Tres (3) de los entrevistados no respondieron a la pregunta formulada, lo que se traduce que puede existir un desconocimiento de las acciones que adelanta el Instituto Nacional de Nutrición (INN) y la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales en particular para fortalecer la Identidad Corporativa, la cultura organización y para proyectar a la institución objeto de estudio como referencia en materia de alimentación a nivel nacional.

Desconocer las acciones que adelanta la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, para fortalecer la identidad corporativa revela que no existe una comunicación interna dirigida al talento humano que laboran en el Instituto Nacional de Nutrición (INN); y que de alguna manera afectará la imagen corporativa proyectada al público externo.

Es justo destacar que el prestigio de la institución objeto de estudio esta cimentado en la labor desarrollada desde su creación hasta la actualidad a favor de la sociedad venezolana, en materia de alimentación y la nutrición.

La pregunta N^º 9 menciona: ¿Desea expresar algunas orientaciones para mejorar el funcionamiento de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

Entrevistado 1. “No respondió”.

Entrevistado 2. *“Desarrollar un plan de comunicación interna para la motivación de las y los trabajadores, así como para mantenerlos informados sobre la gestión de la institución (INN).*

Entrevistado 3. “No respondió”.

Entrevistado 4. “No respondió”.

Las respuestas a la pregunta N^º 9 dejan ver un elemento revelador de la situación que se experimenta a lo interno del Instituto Nacional de Nutrición (INN) en general y particularmente en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Tres (3) de los entrevistados no emitieron respuesta alguna y el entrevistado N^º 2 Señala claramente: *“Desarrollar un plan de comunicación interna para la motivación de las y los trabajadores, así como para mantenerlos informados sobre la gestión de la institución (INN).* Esto denota que es urgente que el Instituto

Nacional de Nutrición (INN) vuelva su mirada a lo interno para revisar su filosofía interna, construir un plan estratégico y los demás planes; así como fortalecer la identidad e imagen corporativa.

Tal como lo afirma Pízzolante (1998) “El plan estratégico de comunicación interna debe producir un grado óptimo de integración del trabajador y su cohesión con el conjunto general de la empresa; esto se traduce en una positiva motivación personal” (p. 72).

Resumen de los Hallazgos encontrados en las respuestas emitidas por los directivos entrevistados.

Los hallazgos más significativos son los siguientes:

- 1.- Desconocimiento del plan estratégico y comunicacional.
2. Ausencia de un plan de comunicación interna concebido para el fortalecimiento de la Identidad e Imagen Corporativa.
3. Los temas prioritarios del INN son: lactancia Materna, seguridad y soberanía alimentaria, alimentación sana, entre otros.
- 4.- Las fortalezas reconocidas son el talento humano y el trabajo en equipo.
5. La acción gerencial se realiza de manera empírica.

.- Análisis identidad corporativa.

Para dar respuesta a los objetivos No. 2 y 3 se realizó un cuestionario contentivo de once (11) preguntas, el cual se aplicó a veinte (20) empleados del Instituto Nacional de Nutrición.

El segundo objetivo menciona: Analizar la Identidad Corporativa de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, en sus elementos visual, objetual, ambiental y cultural para la definición de la FODA. Para lograr este objetivo se formularon los ítems 1 al 8.

El objetivo N° 3, expresa: Determinar el estatus de la Identidad Corporativa encontrada en la FODA para la definición de acción comunicacional a nivel interno de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición. Para el logro de este objetivo se formuló el ítem 9.

Tabla Nª 1 ¿Conoce el plan estratégico u operativo de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición?

Sí	No
00%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

En las respuestas obtenidas de la pregunta N° 1, se puede observar que el 100% (20 personas) de los encuestados no conocen el plan estratégico u operativo de la OCRI-INN, por lo tanto que no tienen conocimiento de los propósitos y/u objetivos de la dependencia objeto de estudio. El dato obtenido coincide con lo emitido por los directivos entrevistados.

Garrido, F. (s/f) menciona que “Si bien el plan estratégico define objetivos, responsabilidades y recursos a todo nivel, es necesario contar con el concurso de quienes están directa o indirectamente involucrados con las metas” (p. 3).

El concurso o participación del talento humano de la institución objeto de estudio en la elaboración de los planes estratégico, operativo, de negocios, comunicacional representa un valor agregado de compromiso con la ejecución de los mismo.

Tabla N^o 2. ¿Participó en la elaboración del Plan estratégico?

Sí	No
00%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Al igual que en la pregunta anterior, el resultado encontrado en el cuestionario administrado a la población objeto de estudio, arrojó que el 100% (20 personas) no participó en la elaboración del plan estratégico de la OCRI-INN, de lo que se puede inferir que la elaboración del mismo está a cargo de los directivos o del responsable de la oficina.

Se cita a Garrido, F. (s/f) quién señala que “La experiencia indica que la comunicabilidad de la estrategia logra mayores niveles de involucración de los distintos miembros de la organización y constituye un escenario de encuentro e interacción cercana” (p. 4).

Esta pregunta tiene relación con la anterior y la afirmación del autor antes citado corrobora la importancia de involucrar al talento humano en la elaboración de los planes institucionales que puede impactar de manera positiva en la ejecución de los mismos y lograr niveles de óptimo rendimiento; además de alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

La participación del talento humano de la institución bien puede ser contemplada en el plan de comunicación interna.

Tabla N^a 3. En su criterio ¿Cuál son los temas o áreas prioritarias del plan estratégico de comunicación interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

Manifiesta desconocimiento	No respondió
30%	70%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

En la pregunta N^o 3, se encontró que el 30% de los encuestado (06 personas) manifiestan desconocimiento de los temas o áreas prioritarias del plan estratégico y el 70% (14 personas) no respondieron a la pregunta formulada; de lo cual se puede inferir que no lo conocen; y este resultado demuestra coherencia con lo encontrado en las respuestas precedentes.

La suma de las dos (2) opciones de respuesta emitidas por los empleados señala que el 100% desconocen los temas prioritarios de la institución y llama la atención que no fueron mencionados ni la alimentación, ni la nutrición, que está fundamentado en el desconocimiento del plan, lo que representa una coherencia con las respuestas obtenidas en las preguntas precedentes.

Sobre el tópico tratado Garrido /s/f) indica: “...para nadie es novedad que la pieza más relevante en el acto comunicativo profesional radica en el receptor. El emisor (la empresa en este caso) debe asumir su responsabilidad en la explicación del mensaje” (p. 5); y agrega “El acto comunicativo, en el contexto de la empresa, es un hecho que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia para el interlocutor” (p. 6).

Tabla N^a 4. ¿En su opinión, indique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

Manifiesta desconocimiento	Respondió	No respondió
10%	15%	75%

Fuente: Elaboración Propia (2018).

Tabla N^o 4.1. Respuesta de los empleados a la FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo, creatividad, personal y tiempo (encuestado 10) • Determina la proyección de la institución (encuestado 12) • Cuenta con elementos importantes: creatividad, equipo y personal (Encuestado 15) 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener un canal libre para transmitir un mensaje (encuestado 10) • Da a conocer a la institución. (Encuestado 12) • Cada proyecto es una oportunidad para reivindicar el trabajo que se realiza en el INN. (Encuestado 15)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación (encuestado 10) • Poco alcance (Encuestado 12) • A veces fallan en ciertas indicaciones para algunas tareas (Encuestado 15) 	<p>Amenazas</p> <p>(nota: ninguno de los empleados respondió este aspecto)</p>

Fuente: Elaboración Propia (2018).

La Tabla N^o 4 presenta como resultado que el 10% de la población consultada (02 personas) manifiestan desconocimiento sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la OCRI-INN. Igualmente, un 75% (15 personas) no respondió a la pregunta formulada y solo un 10% (03 personas) si lo hicieron, resultados que se detallan en la tabla N^o 4.1.

De las respuestas dadas por los que si respondieron a la pregunta formulada, se destaca que las fortalezas de la OCRI se puede resumir en que cuenta con un equipo de trabajo creativo y determina la proyección del Instituto Nacional de Nutrición (INN). Entre las oportunidades se destaca que cada proyecto formulado y ejecutado permite reivindicar el trabajo que realiza el INN. Así mismo en las debilidades se enfatiza el poco alcance que tiene el trabajo que realizar la OCRI.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que en el aspecto de las amenazas, ninguna de las personas encuestadas emitió opinión alguna.

Esta evidencia revela un dato importante que estimula una serie de interrogantes sobre la motivación que tuvo el personal administrativo, técnico y de servicio de la oficina objeto de estudios para no emitir respuesta alguna sobre el aspecto señalado.

Tabla N^o 5. Los valores y principios del Instituto Nacional de Nutrición Ud. los identifica en:

	Opciones						
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	Tendencia
En el comportamiento de los Directivos	35%	15%	40%	00%	5%	5%	+
En el comportamiento de los jefes y supervisores inmediatos	35%	20%	35%	5%	00%	5%	+
En el comportamiento de los compañeros de trabajo	30%	30%	25%	5%	00%	5%	+
En los mensajes que trasmite la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales	30%	10%	30%	20%	5%	5%	+
En las campañas publicitarias	10%	20%	40%	30%	00%	00%	*
En las campañas de concienciación a la comunidad	10%	15%	35%	20%	00%	20%	-
En las charlas y talleres que se dictan en las comunidades	25%	10%	40%	20%	00%	5%	+
En los programas de asistencia a la población infantil	10%	25%	45%	10%	00%	10%	+
En los programas de asistencia social	15%	15%	55%	10%	00%	5%	+
En los programas y asistencia al personal que labora en el Instituto Nacional de Nutrición	15%	20%	45%	10%	5%	5%	+

Fuente: Elaboración Propia (2018).

La Tabla N° 5, arroja un resultado importante considerando que el Instituto Nacional de Nutrición (INN) es una dependencia adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y que forma parte del Gobierno Nacional, pero al formular una interrogantes sobre los principios y valores que sustenta a la institución objeto de estudio, sus trabajadores manifiestan que esos principios y valores los identifican en el comportamiento de los directivos, supervisores, jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo.

No se prejuzga que dicho comportamiento sea bueno o malo, apegados a las buenas costumbres o no, pero si llama poderosamente la atención que se destaque el comportamiento con un elemento donde se visualiza la materialización de los principios y valores que sustentan al Instituto Nacional de Nutrición (INN) en general, y de la OCRI en particular.

Como lo afirma Pieretti (1994) “Un gerente debe dar el ejemplo apropiado y mantener los canales de comunicación internos abiertos, para crear lo que se llama posicionamiento consciente” (p. 26).

Igualmente se destaca que las otras opciones obtuvieron porcentajes positivos como los programas: “Asistencia a la población infantil” y “Asistencia social”, entre otros, lo que revela una percepción positiva en el talento humano consultado.

Tabla N^o 6. En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:

	Opciones						
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	Tendencia
Una estructura organizacional acorde a su funcionamiento	00%	5%	40%	35%	5%	15%	-
Posee los medios adecuados para transmitir el mensaje	5%	00%	40%	15%	10%	30%	-
Claridad del mensaje a transmitir de forma clara e inequívoca	10%	5%	20%	25%	10%	30%	-
Un plan estratégico que oriente las acciones para alcanzar los objetivos	00%	15%	5%	50%	5%	25%	-
Posee el personal requerido para funcionamiento	5%	20%	10%	45%	10%	10%	-
Cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para desarrollar las propuestas establecidas	5%	25%	20%	45%	00%	5%	*
Tiene asignado un presupuesto acorde con sus necesidades	00%	10%	25%	35%	00%	30%	-
Los requerimientos de materiales son entregados de forma rápida y oportuna	00%	00%	20%	50%	00%	30%	-
Esta claramente establecido las responsabilidades y funciones de todo el personal de la dependencia.	00%	00%	30%	35%	00%	35%	-

Fuente: Elaboración Propia (2018).

En la Tabla N^o 6, se recoge la percepción que el personal administrativo, técnico y de servicio tiene sobre el funcionamiento de la OCRI-INN y se observa una tendencia hacia lo negativo,

dado que los resultados así lo reflejan, incluso en lo relacionado al personal requerido para cumplir con las funciones y tareas que desarrollan para alcanzar los objetivos propuestos.

En primer lugar, se destaca lo referido al plan estratégico como instrumento que guía las acciones a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos. Las respuestas se ubican en un 50% en las opciones “Medianamente en desacuerdo”, “En desacuerdo” o “No respondió; lo que deja claro la importancia del Plan Estratégico.

En segundo lugar, las afirmaciones “Tiene asignado un presupuesto acorde a sus necesidades”, “Los requerimientos de materiales son entregados de forma rápida y oportuna” y “Esta claramente establecido las responsabilidades de todo el personal de la dependencia” alcanzaron porcentajes con tendencia hacia lo negativo, de lo que se infiere que existen debilidades en áreas prioritarias para el funcionamiento de la oficina objeto de estudio.

Los elementos que pueden señalarse con porcentaje significativos en la opción de respuesta “De acuerdo”, fueron: Una estructura organizacional acorde a su funcionamiento (40%) y Posee los medios adecuados para transmitir el mensaje (40%), lo que se puede interpretar que la OCRI cumple con lo que establece la teoría sobre la estructura organizacional, es decir posee una jerarquía bien establecida y unos procedimientos adecuados para cumplir con las funciones y tareas que tiene.

Objetivo Específico N° 2. Analizar la Identidad Corporativa de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, para la determinación de su percepción.

Variable: Identidad Corporativa

Ítems: 7 y 8.

Tabla Nª 7. En su criterio, los servicios informativos y la comunicación interna que impulsa y desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, es:

	Opciones						
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	Tendencia
Oportuna	00%	10%	45%	20%	10%	15%	+
Clara	10%	10%	25%	35%	20%	15%	-
Veraz	00%	5%	35%	25%	15%	20%	-
Entendible	5%	30%	40%	25%	00%	00%	+
Educativa	15%	20%	20%	30%	5%	10%	+

Fuente: Elaboración Propia (2018).

La Tabla N° 7, refleja las respuestas dadas que giran en torno a la percepción que tiene los empleados sobre los servicios informativos y de comunicación que desarrolla la OCRI-INN. En tal sentido se puede señalar, en base a los resultados obtenidos, que los aspectos investigados (Servicios de información y comunicación) son entendibles y educativos.

En la opción de “Entendible” se obtuvo como resultado, al sumar los porcentajes obtenidos en las tres primeras opciones (“Totalmente de acuerdo”, “Medianamente de Acuerdo” y “De Acuerdo”); un 75%, lo que permite afirmar que existe una tendencia positiva en este aspecto.

Igualmente, en lo relacionado con la opción “Educativa” al sumar las tres primeras opciones se obtuvo un 55% de respuestas positivas. Si bien es cierto que el porcentaje es menor que la opción anterior, pero se obtiene unos resultados que señalan una tendencia positiva.

Los aspectos “Clara” y “Veraz” obtuvieron resultados porcentuales en las opciones “En desacuerdo”, “Medianamente en desacuerdo” o “No respondió” que reflejan una tendencia hacia lo negativo (70 % y 60% respectivamente).

La opción de respuesta “Oportuna” un 55% (sumando los porcentajes de las opciones “Medianamente de acuerdo” y “De acuerdo”).

Se destaca el resultado en la opción “Clara” dado que los teóricos consultados señalan que el mensaje debe ser Claro. Como lo afirma Pizzolante, Í (1998) “Son muchas las maneras de expresar un mensaje, el lenguaje de los símbolos y la palabra... La realidad ha mostrado que el único mensaje global –sin frontera-, además del comercio mundial, es aquel que <<toca>> las angustias y las alegrías del ser humano, pero, solo penetra y se posiciona en nosotros cuando está enmarcado en nuestra cultura o forma de ser” (p. 195).

La poca claridad en el mensaje atenta contra la credibilidad de la institución y deteriora la imagen corporativa proyectada, es decir, la forma como nos perciben los públicos objetivos externos.

Tabla N° 8. En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, impulsa a:

	Opciones						
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	Tendencia
Fortalecer la cultura institucional	20%	10%	30%	20%	00%	20%	+
Propicia a mantener un comportamiento de responsabilidad con la institución y el país	10%	10%	50%	20%	00%	10%	+
Estimular el sentido de pertenencia	00%	30%	50%	10%	10%	00%	+
Reforzar los principios y valores que respaldan las funciones que desempeñamos dentro de la institución	00%	30%	25%	15%	10%	20%	+
Nuestra actuación la vemos reflejada en el logo y la imagen de la institución	10%	15%	30%	10%	20%	15%	-

Fuente: Elaboración Propia (2018).

La Tabla N° 8, refleja el impacto que en los trabajadores del Instituto Nacional de Nutrición (INN) y especialmente los de la OCRI, tienen del trabajo realizado por la oficina objeto de estudios.

Al respecto se encontró que todas las afirmaciones obtuvieron resultados con una tendencia hacia lo positivo (sumando los porcentajes de las opciones “Totalmente de acuerdo”, “Medianamente de Acuerdo” y “De Acuerdo”), en especial, el fortalecimiento de la cultura (60%), propiciar un comportamiento responsable (70%) y estimula el sentido de pertenencia (80%).

Igualmente, se puede señalar que los aspectos como “reforzar los valores” y la identificación con los signos o símbolos de la institución (Logo e imagen), es positiva a pesar de obtener

porcentajes un poco más bajos que los mencionados anteriormente (50% y 55% respectivamente).

Se puede inferir, por los resultados obtenidos, que a pesar de las limitaciones que pueda tener la dependencia objeto de estudio, los trabajadores perciben que su actuación es positiva, lo que obliga a su coordinador (a) a reforzar los positivos y reimpulsar aquellos que obtuvieron menos porcentajes.

Objetivo Especifico N° 3. Determinar el estatus de la identidad corporativa encontrada en la FODA para la definición de acción comunicacional a nivel interno de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.

Variable: Reingeniería de proceso / Reingeniería del pensamiento.

Tabla Nª 9. En su criterio, cuando la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales proyecta al Instituto Nacional de Nutrición, usted lo identifica con:

	Opciones						Tendencia
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	
Salud	10%	5%	40%	5%	00%	40%	-
Salud nutricional	55%	00%	45%	00%	00%	5%	+
Alimentación	30%	35%	35%	00%	00%	00%	+
Comida balanceada	20%	20%	20%	10%	00%	30%	+
Frutas frescas y nutritivas	15%	5%	20%	10%	00%	50%	-
Meriendas	5%	15%	20%	10%	00%	50%	-
Comedores populares	5%	15%	20%	10%	00%	50%	-
Población atendida y dignificada	10%	00%	35%	5%	00%	50%	-

Fuente: Elaboración Propia (2018).

El análisis del resultado obtenidos de la Tabla Nª 9 sobre la proyección que hace la OCRI del Instituto Nacional de Nutrición (INN), está asociada fundamentalmente a cuatro aspectos

señalados en las interrogantes, a saber: Salud, salud nutricional, alimentación y comida balanceada.

Se destaca en este cuadro que la opción que obtuvo el mayor porcentaje fue “Alimentación” con un 100% de respuestas positivas, seguida de “Salud Nutricional” (95%); y “Comida Balanceada” (60%).

Los resultados revelan que los temas prioritarios de la institución objeto de estudios son reconocidos e identificados por los trabajadores administrativos, técnicos y de servicios.

Objetivo Específico N° 4. Proponer un plan de acción comunicacional a nivel interno, basado en la definición de la reingeniería del pensamiento que permita optimización de la gestión de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.

Variable: Plan de Acción.

Ítems: 10, 11

Tabla N^a 10. En su criterio, La Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:

	Opciones						Tendencia
	5	4	3	2	1	0	
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo	No respondió	
El mejoramiento personal y profesional del personal	5%	00%	20%	55%	5%	15%	-
Propicia oportunidades de ascensos	00%	5%	25%	40%	15%	15%	-
Sentimos que nos respalda en nuestro trabajo	00%	10%	20%	45%	15%	10%	-
Propicia el trabajo en equipo	00%	10%	50%	25%	15%	00%	-
Escucha nuestra opinión	00%	10%	20%	45%	15%	10%	-
Estimula la participación de cada integrante del equipo	00%	10%	15%	45%	15%	15%	-
Nos alienta a dar lo mejor de cada uno	00%	10%	35%	25%	15%	15%	-
Siempre está buscando las mejoras ideas para alcanzar los objetivos	15%	00%	25%	25%	15%	20%	-

Fuente: Elaboración Propia (2018).

La Tabla N° 10, refleja la percepción que tiene las personas encuestadas sobre el funcionamiento interno de la OCRI-INN. Se destaca un resultado con tendencia negativa en todos los aspectos, exceptuando la opción “Trabajo en Equipo” (60%), lo que concuerda con resultados obtenidos en ítems anteriores.

Es importante destacar que de tomar como referencia la opción de respuesta “Medianamente en Desacuerdo”, en la misma se concentra un porcentaje significativo de las respuestas emitidas por las personas consultadas. Se subrayan las respuestas con los mayores porcentajes las afirmaciones “El mejoramiento personal y profesional del personal” (55%), “Sentimos que nos respalda en nuestro trabajo” (45%) y “Escucha nuestra opinión” (45%), demuestran una tendencia hacia lo negativo.

Tabla N^a 11. Tienes algún comentario, sugerencia o recomendación para mejorar las actividades de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, hágalo a continuación:

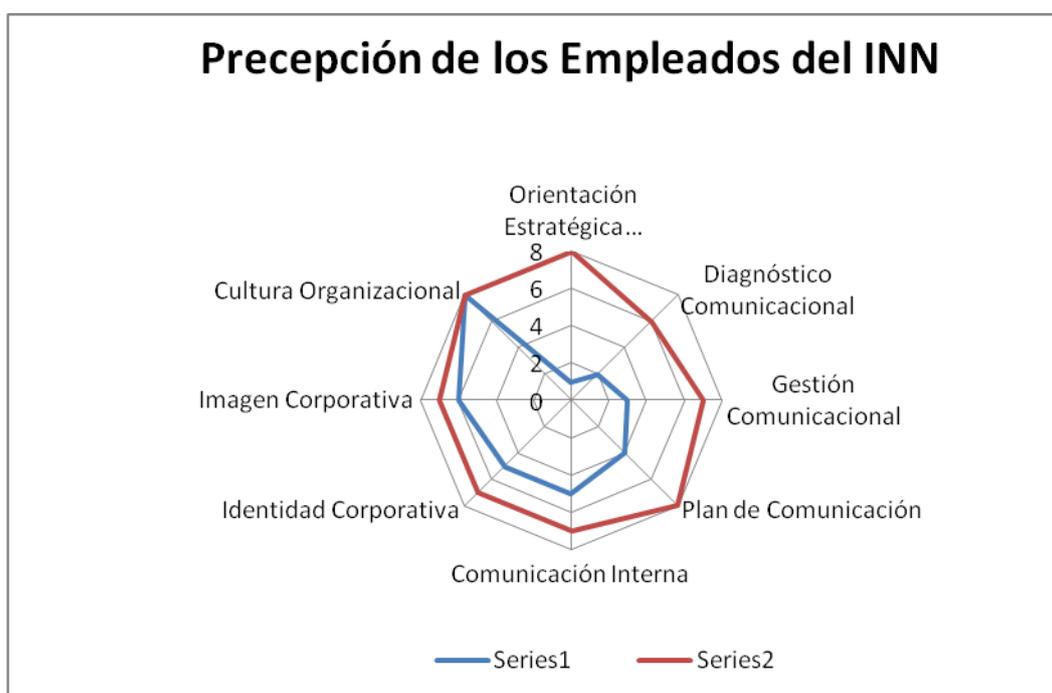
En lo referente a esta pregunta, ninguno de los consultados emitió opinión alguna.

Para cerrar la presentación de los resultados obtenidos y utilizando la técnica de la telaraña, se muestra la percepción que tiene los empleados del INN sobre la imagen corporativa del INN.

Tabla N^a 11. Precepción de los empleados

Ejes	Situación Inicial	Situación deseada
Orientación Estratégica Comunicacional	1	8
Diagnóstico Comunicacional	2	6
Gestión Comunicacional	3	7
Plan de Comunicación	4	8
Comunicación Interna	5	7
Identidad Corporativa	5	7
Imagen Corporativa	6	7
Cultura Organizacional	8	8

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Elaboración propia (2018).

Nota: la primera serie se refiere a la situación inicial encontrada por la investigadora sobre la percepción de los empleados de los ejes de posicionamiento y la segunda serie se refiere a la situación deseada. La escala establecida: los grado 8 es la máxima aspiración y el grado 0 es la ausencia del factor o elemento considerado.

Los hallazgos más importantes son los siguientes:

- Desconocimiento del plan comunicacional de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, lo que hace suponer, que no existe una comunicación interna diseñada para atender al público interno de la institución.
- No hubo participación de los trabajadores en la elaboración del plan estratégico y comunicacional de la institución objeto de estudio, lo que permite inferir que se desaprovecha el conocimiento acumulado por el personal administrativo, técnico y de servicio que puede enriquecer el plan diseñado.
- Los trabajadores no identificaron en el plan comunicacional de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales los temas prioritarios del INN.
- El comportamiento de los directivos, supervisores y jefes inmediatos es el elemento más importante en visualizar los valores que sustenta a la institución objeto de estudio.
- La mayor fortaleza identificada es el trabajo en equipo y entre las debilidades destacan la comunicación y el poco alcance de la acción que realiza la oficina.

CAPITULO V.

Plan de acción para fortalecer la comunicación interna en el Instituto Nacional de Nutrición (INN).

La identidad corporativa de una institución se fundamenta en la filosofía de gestión y en la actuación de su personal, en especial en el ejemplo de los directivos que conducen los destinos de la organización y para ello es necesario fortalecer la comunicación interna.

La Comunicación interna "...se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes/las, directores/las, etc.) de una organización con todos los niveles de trabajadores/la de la misma...El principal objetivo de la comunicación interna es implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la organización. Se trata de crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará a menos conflictos, menos absentismo laboral... en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto empresarial, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados" (Manuales prácticos de las PYME, Galicia. España).

La implementación del plan de acción debe contar con un profesional que domine con amplitud los temas referidos a las relaciones humanas, comunicación, trabajo en equipo, así como también los elementos de la imagen corporativa, en especial, la identidad y la imagen.

Igualmente, su implementación requiere una alianza estratégica (interna) con todos los departamentos que conforman la organización, en especial, la alta gerencia, los mandos intermedios y el Departamento de Recursos Humanos o Talento Humano.

La alta gerencia, pues tal como lo señala la teoría, todo plan de acción que se implemente para mejorar o fortalecer la comunicación interna debe contar con el respaldo decidido de esta instancia; y el del departamento encargado de los recursos humanos porque muchas de las acciones y estrategias que sustentan el plan de acción tiene que ver con a los trabajadores que hacen vida en la institución y su

labor permite alcanzar los objetivos institucionales propuestos, considerando la naturaleza de la organización dedicada a la alimentación y nutrición.

Justificación del plan de acción.

La importancia del plan de acción y que justifica su puesta en marcha, viene dada por los resultados obtenidos en la investigación que lo respalda. Es necesario recatar el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización, es decir, su identidad que les permita sentir que son la cara visible del Instituto Nacional de Nutrición en cualquier espacio o escenario donde se encuentren; pero además estimular la participación activa en cada una de las funciones que deben cumplir y contribuir de manera decidida a lograr el propósito de llevar bienestar en el área de la alimentación y nutrición a la sociedad venezolana.

El plan de acción cobra importancia dentro de la organización en función de: En primer lugar, la actualización del personal sobre la filosofía de gestión, en especial, el fortalecimiento en el personal de los valores que sustentan a la organización. En segundo lugar, se aspira permita concienciar a los trabajadores de la importancia del cumplimiento de sus funciones y tareas para alcanzar los objetivos planteados en la organización, materializadas en los lineamientos emanados por la Presidencia de la República, el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y la alta gerencia del Instituto Nacional de Nutrición (INN). Por último, y no menos importante, fortalecer la comunicación interna que permita un mejor clima organizacional, donde el trabajador se sienta motivado para un trabajo en equipo que ayude a maximizar los recursos disponibles y presentar resultados positivos en base a los objetivos propuestos.

Objetivo del Plan de Acción.

Fortalecer la comunicación interna para promocionar la imagen corporativa del Instituto Nacional de Nutrición (INN).

Objetivos específicos del Plan de Acción.

- Estimular la participación activa de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y tareas.
- Concienciar a los trabajadores de la importancia de su labor en el logro de los objetivos institucionales del Instituto Nacional de Nutrición.
- Propiciar la creación de un ambiente laboral agradable que permita un mejor desempeño de los trabajadores.

Procedimientos y aplicación del Plan de Acción.

El Plan de Acción se aplicará a lo largo de un (1) año de duración bajo la coordinación de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Considerando que algunas de las actividades diseñadas involucran la participación de dependencias del Instituto Nacional de Nutrición, recursos humanos y materiales, es necesario planificar con anticipación la ejecución de cada una de las actividades.

Plan de Acción (Etapas, tiempo y actividades).

¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNTO VALE?
Diseño y ejecución de una Planificación Estratégica de Comunicación Interna	Directivos del INN, Gerentes y Coordinadores de Dependencias	Elaboración del Plan Estratégico. Revisión de la Filosofía de Gestión.	Reuniones de trabajo Equipo Directivos con Gerentes y Coordinadores. Reunión de Coordinadores con trabajadores	Tres meses	Sede del INN	Con los recursos del INN
Fortalecer la cultura organizacional a través de la Identidad Corporativa del Instituto Nacional de Nutrición	Coordinador de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Oficina de RRHH	Plan de Comunicación Interna.	Promocionar los valores que sustentan la actuación de los trabajadores en la organización Establecer canales comunicación interna efectivos Actualización de la pagina web oficial del Instituto Nacional de Nutrición (INN) Publicación interna	Durante el año Permanente.	Sede del INN	Con los recursos del INN

¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNTO VALE?
Salud y bienestar de los trabajadores del INN	Coordinador de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Oficina de RRHH	Plan de Comunicación Interna.	Talleres Informativos de los beneficios socioeconómicos a los cuales tiene derechos gozan los trabajadores contemplados en la convención colectiva, en especial, su tramitación Desarrollar a nivel interno el Programa Nutriendo Conciencia en el trabajo.	Un taller por dependencia (durante el año) Un taller por dependencia (durante el año)	Sede del INN	Con los recursos del INN
Fomentar la Comunicación interna en el INN	Coordinador de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales. Oficina de RRHH	Formas de participación de los trabajadores y sus familiares	Estimular la participación de los trabajadores en los planes y programas que desarrolla el Instituto Nacional de Nutrición (en lo laboral, recreativo, cultural y deportivo)	Actividades educativas, culturales, deportivas, recreativas	Sede del INN	Con los recursos del INN

¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CUÁNTO VALE?
Generar agradable ambiente laboral	Directiva del INN	Equipamiento de los recursos materiales y tecnológicos	Dotar al personal de los equipos y materiales requeridos a para ejecutar sus labores	Permanente	Sede del INN	Con los recursos del INN
		Acondicionamiento y equipamiento de la estructura	Embelllecimiento y mantenimiento de todas las áreas de la sede de la institución.	Permanente		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Personal.

La persona responsable de la ejecución del plan es el Coordinador de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales y su equipo de trabajo. De ser necesario contratar personal especializado para concretar algunas de las actividades. Se recomienda celebrar alianzas estratégicas con entes del Gobierno Nacional, en especial, del Ministerio del Poder Popular de la Alimentación que permita contar con el apoyo del personal especializado.

Recursos Materiales.

Los que disponga el Instituto Nacional de Nutrición y la adquisición de aquellos que se requieran para llevar a buen término el plan de acción.

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se destacan las conclusiones de la investigación realizada, basadas en los resultados obtenidos de acuerdo a la percepción que tienen directivos y empleados de la institución objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación:

- Existe coincidencia entre el personal directivo y administrativo que el Instituto Nacional de Nutrición no cuenta con un plan estratégico, de poseerlo no existen evidencia o desconoce su existencia, lo que implica que la acción gerencial esta caracteriza por ser netamente empírica y no responde a ningún objetivo institucional.
- Las respuestas emitidas por los directivos entrevistados destacan que la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucional develan que no existen plan comunicacional, y se destacan que el trabajo se hace de manera empírica. La importancia del plan de comunicación interna tiene un propósito definido como es construir la identidad de la institución a nivel interno. En opinión de los empleados consultados existe un desconocimiento de las acciones que adelanta el Instituto Nacional de Nutrición (INN) y la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales en particular, para fortalecer la Identidad Corporativa, la cultura organización para proyectar a la institución objeto de estudio como referencia comunicacional a nivel nacional.
- También existe coincidencia en el personal consultado al señalar que los temas prioritarios que guían la acción de Instituto Nacional de Nutrición (INN) tiene que ver con la vinculación alimentación-nutrición. Otros temas relacionados son lactancia Materna, seguridad y soberanía alimentaria, alimentación sana, entre otros. Esto se reafirma con los resultados obtenidos en la pregunta N° 9 del cuestionario que enfatiza sobre la proyección que hace la OCRI del Instituto

Nacional de Nutrición, está asociada fundamentalmente a cuatro aspectos a saber: Salud, salud nutricional, alimentación y comida balanceada.

- Entre las fortalezas que se destacan en la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales son el personal calificado y profesional; y el trabajo en equipo. Entre las oportunidades están las alianzas interinstitucionales para expandir y consolidar el mensaje que se desea transmitir.
- Entre las debilidades, se encuentra la falta de personal por deserción laboral, disminución de presupuesto, carencia de recursos materiales y tecnológicos. Así mismo se destacan la atención a actividades no planificadas y que perturban el normal funcionamiento de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales.
- Existe un elemento que los trabajadores destacan como fundamental en el fortalecimiento de los principios y valores de la institución como lo es el comportamiento de los directivos, supervisores, jefes inmediatos y sus compañeros de trabajo. Como lo señala Pizzolante, Í. (1996) “Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la CULTURA CORPORATIVA. Forma de ser y hacer empresa que constituye la IDENTIDAD CORPORATIVA y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado IMAGEN” (p. 22).
- Entre otros aspecto se destaca el respaldo de la directiva del Instituto Nacional de Nutrición a la labor que desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, pero ese respaldo debe ser materializado en mayor apoyo presupuestario, recursos materiales (tecnológicos) y personal.
- También se resalta que los mensajes emitidos por la oficina objeto de estudios son entendibles y educativos.
- Por último y no menos importante, los resultados obtenidos destacan que el trabajo comunicacional debe tender al fortalecimiento de la cultura, propiciar un comportamiento responsable y estimula el sentido de pertenencia.

RECOMENDACIONES

A continuación, se describen las recomendaciones que a juicio de la investigadora deben emprenderse a fin de fortalecer la acción de la oficina objeto de estudios y del Instituto Nacional de Nutrición:

- Los directivos del Instituto Nacional de Nutrición deben direccionar su actuación al rescate de la planificación, como elemento dinamizador de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Las acciones deben conducir a la elaboración, en conjunto con los empleados del Plan Estratégico y los otros planes requeridos.
- Establecer como aspecto fundamental el rescate de principios y valores (filosofía institucional) que sustentan la convivencia institucional y el fortalecimiento de la cultura organizacional base para la construcción de la identidad e imagen corporativa.
- Profundizar el trabajo de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales que permitan una comunicación interna fortalecer los vínculos de los empleados con el Instituto Nacional de Nutrición.
- Proyectar de manera decidida la labor que lleva a cabo el Instituto Nacional de Nutrición sobre los temas que le son propios como son la alimentación, nutrición, lactancia materna, comida balanceada entre otros.
- Estimular la participación activa de los trabajadores en las políticas y acciones del Instituto Nacional de Nutrición.
- Implementar el Plan de Acción propuesto en la presente investigación.
- Promover investigaciones sobre aspectos relacionados con el clima y cultura organizacional, reingeniería de procesos, mejoramiento de los resultados y comunicación externa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2002). Introducción a la planificación. Editorial Lumen, Buenos Aires. Argentina.
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su Elaboración. Tercera edición. Editorial Espíteme, Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. UPEL. Caracas.
- Balestrini, M. (2001). “Como se elabora el proyecto de Investigación”. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Bautista, M. E. (2004). Manual de Metodología de Investigación. Upel. Caracas. Venezuela.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Segunda edición. 3R editores, Bogotá. Colombia.
- Bic Galicia (s/f). Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la Pyme. Galicia. España.
- Bruno, Daniela (s/f). El Diagnóstico de Comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Buckley, J. V. (2000). Cómo crecer con ventaja competitiva. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cabezas, E. (2012). “Modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de reingeniería en la Dirección de Informática de la Universidad Pedagógica Libertador UPEL”, Trabajo de Grado no publicado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Estado Zulia. Venezuela.
- Costa, J. (2004). “DirCom on-line. El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia”. Grupo Editorial Desing. 1ra Edición. La Paz.

- Costa, J. (2010). Imagen Corporativa. Recuperado el 17 de julio de 2012. En: <http://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf>.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Revista Teoría y Praxis*, N° 7, pp. 9-34.
- Chacín Amaro, R. (2007). La cultura organizacional del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV (IPP-Caracas) y su proyección en su imagen corporativa. Trabajo de Grado no publicado. Caracas. Venezuela.
- Chacón, A. y Et Al (2008). Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado, Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago "Jesús María Semprum" (UNESUR), Dirección Académica, Coordinación de Trabajo de Grado, Santa Bárbara, Estado Zulia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, N° 36.860. [Extraordinaria], Marzo 24, 2000.
- Dávila, Carlos (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque Crítico. Segunda edición. Mac Graw Hill. Bogotá. Colombia.
- Davis y Newstrom. (1998). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. (2da edición). McGraw-Hill. México.
- Díaz, Loaiza y Zambrano (2009). Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación. Facultad de Comunicación y Lenguajes. Escuela de Comunicación Social. Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Droege, S. B. y J. R. Anderson (2003), "Trust and Organizational Information Flow", *Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 1.
- Drucker, P. (1981). Gestión Dinámica. Editorial Hispano Europea. España.
- Echavarría, A. y Vallejo López, G. (2010). Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna en el Canal Regional de Televisión Telepacífico. Trabajo No publicado. Maestría en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI. Cali. Colombia.
- Exeni, José Luís. (1998). Políticas de comunicación. La Paz, Bolivia: Plural Editores.

- Franco, Y. (2001). Tesis de Investigación. Bases legales de la investigación. [Blog en internet] Venezuela. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/bases-legales-de-la-investigacion.html>.
- Fuenmayor, Jesús. (2004). Gestión comunicacional de la organización universitaria a la luz del paradigma de la comunicación global. Trabajo no publicado. Maestría Ciencias de la Comunicación. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- García, A. (2017). "Programa de Comunicación Organizacional dirigido a una Institución Financiera". Trabajo de grado no publicado. UCV, Caracas. Venezuela.
- García Bravo, M., Bravo Villalobos, A. y Bravo de Ruiz, M. (2012). *Evolución Histórica de los Programas Alimentario-Nutricionales en Venezuela*. Revista *Agroalimentaria*. Vol. 18, N° 35; julio-diciembre 2012 (43-59).
- Garrido, F. (s/f). Comunicación estratégica. La efectividad está en la dirección. *Effective Management. Book Summaries*. Año XIII. N° 289. USA.
- Gómez, C. y Villalobos, J. (1998). *Cómo gerenciar la imagen corporativa*. Ediciones Plain Art, C. A. Caracas. Venezuela.
- Hammer, M. y James, Ch. (1994). *Reingeniería*. Quinta reimpresión. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Hernández-Sampieri, Fernández y Batista (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Interamericana editores. México D.F.
- Instituto Nacional de Nutrición (2012). *Manual de Procedimientos*. Venezuela. Disponible en: <https://colectivodocenteinn.wordpress.com/2014/09/25/el-inn-ente-de-la-mision-alimentacion-dedicado-a-la-educacion-alimentaria-y-nutricional/> Consulta el 15.03.2018.
- Lesca, H. 1991. *Información y cambio en la empresa*. Fundemi. Barcelona.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (12 de Julio de 2005) Gaceta Oficial N° 6.151, extraordinaria del 18 de noviembre de 2014.
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. (19 de junio de 1997) Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.

- Libaert, Thierry (2000). El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. Editorial Limusa. México.
- Lutz, R. y Weitz, B. (2005). Posicionamiento de marca. Aplicación de concepto de marketing estratégico. Universidad Metropolitana-Diario El Mundo. Economía y negocio. Caracas. Venezuela.
- Montanelli, Raymond y Mark (1994). Cómo hacer reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Ollarves, Mary, Miquilena, Miriam y Pirela, Dádiva (2012). Gestión comunicacional de la agenda de internacionalización de los doctorados de la Universidad del Zulia. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 14 (2): 249 - 266, 2012. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Estado Zulia. Venezuela.
- Ortiz, J. (2008). “Construyendo Identidad Corporativa desde la Cultura Organizacional en Eléctricos y Ferretería DELTA LTDA”. (Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional). Trabajo no publicado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Escuela de Comunicación Social. Bogotá. Colombia.
- Parella Stracuzzi, S. y Martins P., F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FUNDAUPEL. (3ra. Edición). Caracas. Venezuela.
- Patiño, A. y León, C. (2004). Manual para la Presentación de Trabajos de grado. Instituto Universitario De Tecnología Para La Informática (IUTUPI), Valencia, Edo. Carabobo.
- Pérez C., J. G., (2000), “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93-124).
- Pieretti, M. (1994). Comunicación Global: el reto Gerencial. Colección Ayekua N° 7. Escuela de Comunicación Social. UCAB. Caracas. Venezuela.
- Pizzolante Negrón, Í. (1993). Ingeniería de la Imagen. Colección Ayekua N° 4. Escuela de Comunicación Social. UCAB. Caracas. Venezuela.

- Pizzolante Negrón, Í. (1996). Reingeniería del Pensamiento. Identidad e imagen corporativa para crecer. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Pizzolante Negrón, Í. (2003). El poder de la comunicación estratégica. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (AICE). Medellín. Colombia.
- Portilla G., P. (2014). "Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno." Trabajo no publicado. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Prieto C., Daniel (1999). La comunicación en la educación. Ediciones CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, Argentina.
- Rafoso P., S. y Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 29-37. Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba.
- Revelo V., A. (2011). Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para el Programa Movilidad Sin Frontera del Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC). Trabajo no publicado. Instituto de Postgrado FORUM. Universidad de La Sabana. Bogotá. Colombia.
- Rivera, A.; Rojas, L.; Ramírez, F. y Álvarez de F., T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium, vol. 1, núm. 2, noviembre, Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rye, C. (1998). Manual de trabajo para la superación del cambio. Panorama Editorial. México.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo de Venezuela.
- Saló, N. (s/f). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Revista Digital *bMR Barcelona* MANAGEMENT REVIEW.
- Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

- Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Senge, P. (1982). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. Argentina.
- Serna, Humberto. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Tema Gerenciales. 3ª Edición. Colombia.
- Soria R., R. (2008). *Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa*. Revista TEACS, Año 01, Número 01. México.
- Viloria V., Enrique (1998). *Componentes de la Organización*. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Viloria Vera, E. (2001). *¿Qué es una organización?*. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Vera-Guzmán, A., Luna-Jiménez, A. y Ceballos-Falcón, E. (2016). *La imagen corporativa como ventaja competitiva en pequeñas empresas. Caso: Quesería San Francisco*. Revista Iberoamericana de Ciencias RelbCi – Octubre 2016 – www.reibci.org.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fedeupel.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Monteávila
Comité Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación
Organizacional**



Reingeniería de la comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Nutrición (caso: Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales)

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

DIRECTIVOS

Preguntas.

1. ¿Posee la dependencia que usted dirige algún plan estratégico u operativo para fortalecer la comunicación interna?
2. Cuáles son los temas prioritarios de la política comunicacional del Instituto Nacional de Nutrición.
3. A qué objetivo institucional responde esos temas prioritarios.
4. En su criterio ¿Qué fortalezas tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?
 - 4.1 ¿Qué oportunidades tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?
 - 4.2 ¿Qué debilidades tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?
 - 4.3 Y por último ¿Qué amenazas tiene la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar su objetivo de comunicacional?
5. Para supera las debilidades y amenazas, las acciones que se emprenden consideran los valores y principios que sostienen a la institución. ¿En cuales principios y valores considera se apoya el Instituto Nacional de Nutrición?

6. El plan estratégico de comunicación interna contempla recursos humanos, tecnológicos y financieros para llevarlo a buen fin. En su criterio ¿Cuál es el respaldo institucional y los recursos con que cuenta la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para ello?
7. En su criterio, ¿Qué le falta a la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales para alcanzar el nivel óptimo de operatividad para alcanzar los objetivos propuesta en materia comunicacional?
8. ¿Qué acciones están llevando a cabo para fortalecer la identidad corporativa, la cultura organizacional y proyectar como una referencia comunicacional a nivel nacional?
9. ¿Desea expresar algunas orientaciones para mejorar el funcionamiento de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

Abril/2018.

Anexo 2. Cuestionario.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Monteávila
Comité Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación
Organizacional



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN.

Caracas, abril de 2018.

Estimado (a) empleado (a):

El siguiente instrumento está diseñado en el marco del desarrollo de un Trabajo Especial de Grado, el cual permitirá realizar un Plan de Acción para el fortalecimiento de la comunicación interna del Instituto Nacional de Nutrición.

Su objetivo general es: Proponer un plan de acción basado en reingeniería del pensamiento para la optimización y potenciamiento de la gestión de la comunicación organizacional interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales- Instituto Nacional de Nutrición.

El cuestionario constar de once (11) preguntas de respuestas dicotómicas y de opción múltiple. Es por ello, que se agradece contestar con la mayor sinceridad cada uno de los ítems que se le formulen y no dejar alguno sin contestar.

Sabiendo agradecerle su valioso aporte, se suscribe

Atentamente,

Lic. Olga Ortega

Caracas, abril 2018

Instrucciones Generales

La información que se solicita tiene carácter anónimo y será procesada de manera confidencial. A tal efecto, se agradece su colaboración y los aportes que pueda brindar, a fin de llevar a cabo la investigación, así mismo antes de llenarlo debe considerar las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder.
2. Responder objetivamente las preguntas en su totalidad.
3. El instrumento está conformado por un conjunto de ítems de opción múltiple, seleccione la que corresponda a su percepción y marque con una "X". En los casos que se requiera expresar su opinión por escrito hágalo sin limitarse en la respuesta.
4. Responda individualmente sin recurrir a opiniones de otras personas.
5. No deje ninguna pregunta en blanco.
6. Si tiene alguna duda al responder su pregunta acuda a la investigadora.

Nota: en las preguntas de opciones múltiples, la escala de respuesta es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
5	4	3	2	1

CUESTIONARIO

1. En su criterio ¿Conoce el plan estratégico u operativo de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales-Instituto Nacional de Nutrición?
Sí () No ()

2. ¿Participó en la elaboración del Plan estratégico?

Sí () No ()

Si su respuesta es afirmativa, indique: en la totalidad () En un área ()

Especifique:

3. En su criterio ¿Cuál es los temas o áreas prioritarias del plan estratégico de comunicación interna de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

4. ¿En su opinión, indique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales?

Fortalezas: _____

Oportunidades: _____

Debilidades: _____

Amenazas: _____

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
<p>Variable Proceso de comunicación interna: La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada efectiva y eficazmente, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (van Riel, 1997).</p>					
5.- Los valores y principios del Instituto Nacional de Nutrición Ud. los identifica en:					
En el comportamiento de los Directivos					
En el comportamiento de los jefes y supervisores inmediatos					
En el comportamiento de los compañeros de trabajo					
En los mensajes que transmiten la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales					
En las campañas publicitarias					
En las campañas de concienciación a la comunidad					
En las charlas y talleres que se dictan a las comunidades					
En los programas de asistencia a la población infantil					
A los programas de asistencia social					
A los programas y asistencia al personal que labora en el Instituto Nacional de Nutrición					

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
<p>Variable Gestión Comunicacional Interna: “Es un conjunto elementos técnico metodológicos para orientar el deber ser de los procesos organizacionales e indicar el camino a seguir para minimizar los costos e incrementar la rentabilidad, facilitando a las empresas el uso eficaz y productivo de los recursos, fuerza laboral y procesos organizacionales, para lograr optimizar las ganancias de las empresas y desenvolverse en la economía internacional. (Granel, 1997, p.121).</p>					
6.- En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:					
Una estructura organizacional acorde a su funcionamiento					
Posee los medios adecuados para transmitir el mensaje					
Claridad sobre el mensaje a transmitir de forma clara e inequívoca					
Un plan estratégico que oriente las acciones para alcanzar los objetivos					
Posee el personal requerido para funcionamiento					
Cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para desarrollar las propuestas establecidas					
Tiene asignado un presupuesto acorde con sus necesidades					
Los requerimientos de materiales son entregados de forma rápida y oportuna					
Esta claramente establecido las responsabilidades y funciones de todo el personal de la dependencia.					

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
Variable Percepción: Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos. Conocimiento a la vez acto y resultados de las facultades de conocer al objeto y dan cuenta de él. (Diccionario lengua española)					
7.- En su criterio, los servicios informativos y la comunicación interna que impulsa y desarrolla la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, es:					
Oportuna					
Clara					
Veraz					
Entendible					
Educativa					

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
Variable Identidad corporativa: “Es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización de sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van Rekom, van Riel, y Wierenga, 1991)					
8.- En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, impulsa a:					
Fortalecer la cultura institucional					
Propicia a mantener un comportamiento de responsabilidad con la institución y el país					
Estimular el sentido de pertenencia					
Reforzar los principios y valores que respalda las funciones que desempeñamos dentro de la institución					
Nuestra actuación la vemos reflejada en el logo y la imagen de la institución					

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
Variable Reingeniería del pensamiento: Es un enfoque que permite abordar de forma sistemática el estudio de la imagen corporativa en la organización.					
9.- En su criterio, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta proyecta al Instituto Nacional de Nutrición, usted lo identifica con:					
Salud					
Salud nutricional					
Alimentación					
Comida balanceada					
Frutas frescas y nutritivas					
Meriendas					
Comedores populares					
Población atendida y dignificada					

	Opciones				
	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de desacuerdo	En desacuerdo
	5	4	3	2	1
Variable Plan de acción: "...es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.					
10.- En su criterio, La Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, cuenta con:					
El mejoramiento personal y profesional del personal					
Propicia oportunidades de ascensos					
Sentimos que nos respalda en nuestro trabajo					
Propia el trabajo en equipo					
Escucha nuestra opinión					
Estimula la participación de cada integrante del equipo					

Nos alienta a dar lo mejor de cada uno					
Siempre está buscando la mejoras ideas para alcanzar los objetivos					

11. Tienes algún comentario, sugerencia o recomendación para mejorar las actividades de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto Nacional de Nutrición, hágalo a continuación:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Abril /2018.

Anexo 3. Plan Comunicacional de la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales 2017.

Plan Comunicacional				
Prensa Institucional del Instituto Nacional de Nutrición				
Nº	Unidad o equipo responsable	Acción Comunicacional	Acción General	Vinculación con el Plan de la Patria
1	Prensa	Se realizan publicaciones en el portal web www.inn.gob.ve de coberturas periodísticas sobre actividades según la coyuntura política y social de la actualidad.	Abordaje y acompañamiento a las distintas direcciones del INN, como REDDSSA, ELAN, EAN, Lactancia Materna, EVAN, en todo el territorio nacional, para impulsar los avances en materia de alimentación como política pública del Gobierno Bolivariano.	Las acciones programadas por el área de prensa buscan informar y formar a la población venezolana a través de las políticas públicas, las cuales por medio del Poder Popular tienen la tarea de expandirse hasta las comunidades e impulsando a través de trabajos comunicacionales, el cambio de patrones de consumo y hábitos alimentarios para orientar a las familias venezolanas hacia la Nueva Cultura Alimentaria y Nutricional, todo esto relacionado con nuestra campaña Agarra Prensa Dato Come Sano. De esta manera se vincula con los Objetivos Nacionales 2 y 4 del Plan de la Patria.
2	Prensa	Se recolectan y publican datos en una columna de Ciudad CCS, los domingos de cada semana, y un reportaje en una página completa del diario Correo del Orinoco los miércoles de cada semana.		
3	Prensa	Se realiza el acompañamiento al Plan Integral de Vulnerabilidad Nutricional en todos los estados del país.		

Nº	Unidad o equipo responsable	Acción Comunicacional	Acción General	Vinculación con el Plan de la Patria
4	Redes Sociales	El área de Redes Sociales maneja 4 cuentas oficiales, cada una tiene una forma determinada de presentar los contenidos diarios. En la cuenta Twitter se promueve todo el contenido social y político del INN donde se publican textos, imágenes y los artículos publicados en el Correo del Orinoco, la revista oficial " Todo el poder para los CLAP" y otras noticias de interés del ámbito alimentario. A su vez, se cumple con los lineamientos del MinCi en cuanto a las etiquetas del día, se apoya el contenido del actual Ministro de Alimentación y se lleva a cabo los requerimientos del Minppal.		
5	Redes Sociales	En la cuenta de You tube se publican vídeos y material educativo acerca de la gestión que realiza el INN en todo el territorio nacional, donde están incluidos proyectos como: la EVAN, REDDSSA y ELAN, así como también se pueden encontrar pequeños fragmentos del programa "Venezuela Nutritiva", que es transmitido los días sábados a través de VTV, a las 10:30 am.		
6	Redes Sociales	Por su parte, en Instagram se muestran fotografías de recetas fáciles y creativas con las que los usuarios se identifican rápidamente por su estética.		
7	Redes Sociales	En la Fan Page de Facebook, se muestra contenido informativo acerca de la composición de los alimentos, todas sus formas de preparación, su origen, las zonas de donde provienen y muchos otros detalles históricos acerca de los rubros nacionales a través de imágenes y textos.		

Nº	Unidad o equipo responsable	Acción Comunicacional	Acción General	Vinculación con el Plan de la Patria
8	Audiovisuales	Producción y transmisión del programa "Venezuela Nutritiva" el cual se transmite a través del canal Venezolana de Televisión (VTV) los días sábado de cada semana a las 10:30 am, enmarcados en la campaña Agarra Dato Come Sano.		
9	Audiovisuales	De igual forma, micros audiovisuales didácticos de actividades realizadas en los diversos espacios abordados por el INN.		
10	Diseño	Elaboración de piezas gráficas para redes sociales, campañas publicitarias y acciones de las diversas direcciones del INN		

Fuente: Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales (OCRI-INN) 2017.

Anexo 4. Símbolos y signos del Instituto Nacional de Nutrición (INN).



