

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

CARRERA RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TEMA: El clima y la cultura organizacional como factores relevantes en la eficiencia de la organización. Plan comunicacional caso: Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Trabajo Previo la Obtención del Título:

Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Autora: Jahel Inés Espinosa Meza

Directora: Dra. Jenny Cedeño

QUITO- ECUADOR

NOVIEMBRE, 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijito que es la luz de mis días, que cambió mi vida por completo y no imagino nada sin su amor y sus tiernos ojos; a mi abuelita que ha sido como una madre, por su apoyo, esfuerzo y su entrega incondicional; y a toda mi familia por estar a mi lado siempre, por ser unidos y demostrar cariño sincero.

Mi Fer, mi compañero en este camino, en las buenas y las malas, los frutos de todo el trabajo se van reflejando y tú eres quien me ha motivado a no caer, gracias mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Jenny Cedeño por su motivación e impulso, por tener siempre una palabra amable y por sus enseñanzas. A toda la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación porque no solo se convirtió en mi casa del saber sino en mi casa de valores y antes que nada soy una persona y una profesional con principios. Agradezco también a mi querida universidad de la que me enorgullezco de ser parte.

Cómo olvidarme de mis compañeros en este trayecto, hoy son mis grandes amigos y colegas, bendiciones siempre para ustedes; gracias por las sonrisas, por las bromas, por las amanecidas haciendo trabajos. La maravillosa experiencia universitaria no hubiese sido nada sin ustedes.

Como me dijo una persona: “Todo llega en el tiempo de Dios” y Dios me ha dicho que hoy es mi tiempo.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Del contenido del siguiente trabajo se responsabiliza la autora.

Jahel Inés Espinosa Meza

1002677449

Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
PROTOCOLO DE TESIS	1
Tema:	1
Título:.....	1
Planteamiento del problema:	1
Pregunta general:	3
Preguntas específicas:	3
Justificación	3
Objetivos:.....	5
Idea a defender.....	6
Variables dependiente e independiente.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1.1 La Comunicación Interna en la organización	7
1.1.1 Importancia de la Comunicación Interna	9
1.1.2 Funciones de la Comunicación Interna	9
1.1.3 Tipos de Comunicación Interna	10
1.2 Control y Evaluación de la Comunicación Interna	12
1.3 Aspectos importantes en un plan de Comunicación Interna	13
1.3.1 Filosofía corporativa	13
1.3.2 Cultura organizacional	15
1.3.3 Identidad corporativa.....	17
1.4 Clima Laboral	19
1.4.1 Clima Laboral.....	19
1.4.2 Liderazgo.....	22
1.4.3 Políticas de la empresa	23
1.4.4 Gestión del cambio en las Organizaciones.....	25
1.5 La Comunicación Interna en las Instituciones de Salud	26
CAPÍTULO II: MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	28

2.1 El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT	28
2.1.1 Ley de Donación y Trasplante en el Ecuador	29
2.1.2 Reseña Histórica.....	29
2.1.3 Organigramas.....	32
2.2 Cultura Organizacional del INDOT.....	34
2.2.1. Misión y Visión de la Institución	34
2.2.2 Valores Corporativos del INDOT.....	34
2.2.3. Modelo de Gestión del INDOT	35
2.2.4 Política de Calidad de la Institución.....	36
2.2.5 Objetivos de la Institución.....	36
2.3 Relaciones de la Institución	37
2.3.1. Instituciones Públicas	37
2.3.2. Cuadro de Relación	39
2.4 Competencias y Responsabilidades del INDOT.....	40
2.4.1 Competencias de la Institución	40
2.5 Mapa de Públicos vinculados con la organización	40
2.6 Departamento de Comunicación Social.....	42
2.6.1 Manejo de la Comunicación Interna	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 Metodología.....	45
3.2 Tipo de Investigación.....	45
3.2.1 Tipo Exploratorio	45
3.2.2 Tipo Descriptivo.....	46
3.3 Métodos de Investigación	46
3.3.1 Método Analítico – Sintético	46
3.3.2 Método Deductivo.....	47
3.3.3 Método Inductivo	47
3.3.4 Método Estadístico.....	47
3.4 Fuentes de Recopilación de datos.....	48
3.4.1 Muestra de la Investigación.....	48

3.5 Diseño de la Investigación	48
3.5.1 Modelo de Encuesta	48
3.5.2 Modelo de Entrevista	56
3.6 Análisis de Resultados de la Investigación	58
3.6.1 Interpretación de resultados obtenidos en la encuesta	58
4.6.2 Transcripción de entrevistas	84
3.7 Diagnóstico de la Situación Actual de Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.....	86
3.8 Conclusiones de la Investigación.....	88
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	90
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS:.....	129

Índice de Tablas

Tabla 1: Género	58
Tabla 2: Tipo de contrato.....	59
Tabla 3: Fecha de vigencia de la Ley Orgánica.....	61
Tabla 4: Conocimiento de la visión y misión del INDOT.....	62
Tabla 5: Conocimiento de los objetivos del INDOT	63
Tabla 6: Significado de ser funcionario del INDOT	64
Tabla 7: Valoración sobre la información	65
Tabla 8: Comunicación en las reuniones sobre temas relevantes.....	66
Tabla 9: Canales	67
Tabla 10: Valoración de la herramienta Quipux	69
Tabla 11: Relación con la dirección	70
Tabla 12: Clima laboral	71
Tabla 13: Actividades de Integración.....	72
Tabla 14: Oportunidades de desarrollo.....	73
Tabla 15: Conformidad con la remuneración	74
Tabla 16: Compromiso con su institución.....	75
Tabla 17: Información que recibe acerca de su trabajo	76
Tabla 18: Importancia de la información	77
Tabla 19: Herramientas de comunicación	79

Tabla 20: Labor social de la institución.....	80
Tabla 21: Aspectos por mejorar.....	81
Tabla 22: Eventos	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Mapa de Públicos	42
Gráfico 2: Género	59
Gráfico 3: Tipo de contrato	60
Gráfico 4: Fecha de vigencia de la Ley Orgánica de Donación y Trasplante	61
Gráfico 5: Conocimiento de la visión y misión del INDOT	62
Gráfico 6: Conocimiento de los objetivos del INDOT.....	63
Gráfico 7: Significado de ser funcionario del INDOT	64
Gráfico 8: Valoración sobre la información.....	65
Gráfico 9: Comunicación en las reuniones sobre temas relevantes.....	66
Gráfico 10: Canales	68
Gráfico 11: Valoración sobre el Quipux.....	69
Gráfico 12: Relación con la dirección	70
Gráfico 13: Clima laboral.....	71
Gráfico 14: Actividades de Integración.....	72
Gráfico 15: Oportunidades de desarrollo	73
Gráfico 16: Conformidad con la remuneración.....	74
Gráfico 17: Compromiso con la institución	75
Gráfico 18: Información que recibe acerca de su trabajo.....	77
Gráfico 19: Importancia de la información	78
Gráfico 20: Herramientas de comunicación	79
Gráfico 21: Labor social de la institución	80
Gráfico 22: Aspectos por mejorar	82
Gráfico 23: Eventos	83

PROTOCOLO DE TESIS

Tema:

La cultura y el clima organizacional son dos de las variables indispensables para mantener cohesionada y enfocada a la organización con sus metas. Cuando estas variables se gestionan adecuadamente se pueden potenciar los valores positivos existentes en la organización, a fin de que los públicos internos se identifiquen y comprometan más con estas. De ahí la importancia de trabajar en este sentido desde la comunicación organizacional.

Título:

El clima y la cultura organizacional como factores relevantes en la eficiencia de la organización. Plan comunicacional caso: Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Planteamiento del problema:

En el Ecuador existen aproximadamente 1000 personas que se encuentran en lista de espera de un órgano o tejido, niños y niñas, padres y madres, jóvenes y ancianos, todos tienen diferentes historias pero también todos tienen la misma esperanza tener una mejor calidad de vida que solo pueden conseguirla si reciben un trasplante.

El trasplante es considerado médicamente como la terapia más efectiva y con mejores resultados ante el cese irreversible de las funciones de un órgano.

Como seres humanos estamos conscientes que la muerte es parte del ciclo de la vida, sin embargo la ciencia no para su carrera tras el objetivo de que todos tengamos una mayor expectativa de vida, por ejemplificar: cuando dejan de funcionar los riñones la persona se vuelve esclava de una máquina dializadora que purifica su sangre, tratamiento indispensable para poder sobrevivir que obliga a tener sesiones de 4 horas 3 veces a la semana

indiscutiblemente el realizarse el trasplante mejorará las condiciones de vida devolviéndola casi a la normalidad, no podemos dejar de hablar de personas que pierden la vista debido a enfermedades oculares el trasplante va a permitir que recupere su visión hasta en un 70%, que esa persona vea nuevamente las maravillas de la creación.

Escogí este tema respondiendo a la necesidad de trabajar desde casa para lograr una sociedad más involucrada con la donación y trasplante de órganos, tejidos y células y al referirme a casa involucro a todos quienes son parte del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células (INDOT), las personas que día a día trabajan por dar vida después de la vida, personal técnico y administrativo, quienes independientemente de ser médicos, deben ser comprometidos con la actividad que desempeñan porque en sus manos se encuentran vidas.

El público interno del INDOT debe desarrollar su sentido de pertenencia e involucrarse con su institución y de esta manera ser más eficaz y eficiente en sus funciones devolviendo la esperanza a todos quienes se encuentran en lista de espera para trasplante.

Es importante que el INDOT maneje una buena comunicación interna que permitirá mayor organización y efectividad en todos sus procesos. Por ende los resultados serán a nivel externo, porque “Lo aprendido en el hogar, se refleja afuera”, a través de la mejora de la comunicación interna en el INDOT se pretende contar con personal integrado, motivado y con metas a corto y largo plazo que a nivel macro verá en un mayor número de donantes, un mayor número de trasplantes y un mayor número de familias felices gracias a un ángel que dejó parte de sí en la tierra para dar existencia.

La donación es considerado el mayor acto de amor y solidaridad con el prójimo, y quienes son parte del INDOT deben sentirse orgullosos de trabajar para ayudar a todos los ecuatorianos y ecuatorianas susceptibles a un trasplante, es un compromiso social el ayudar a los demás y es también una realidad que nadie se encuentra exento de pasar por una situación similar.

Pregunta general:

¿Cómo aportar a la gestión de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?

Preguntas específicas:

El problema de investigación debe ser sistematizado en una serie de preguntas que ayuden a guiar la investigación. Las mismas son:

1. ¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos en relación con la comunicación interna en instituciones de salud?
2. ¿Cómo es la comunicación interna en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?
3. ¿Cuáles son las acciones que deben realizarse para la gestión de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?

Justificación

El panorama internacional, en que se desenvuelven las instituciones de salud, se define, entre otros aspectos, por una crisis económica con profundos impactos sociales; el desarrollo de las tecnologías, en particular las de la información y las comunicaciones y el progreso de la sociedad del conocimiento.

De ahí que en Ecuador se asuman nuevas condiciones para manejar los procesos que permiten la asistencia de salud a las y los ecuatorianos. Uno de los objetivos esenciales de las instituciones de salud en el sector público, lo constituye la prestación de un servicio de calidad a las personas necesitadas, sin distinguir entre nacionalidad, sexo, creencias religiosas, o nivel socioeconómico. En fin, se pretende ofrecer un servicio de calidad e inclusivo.

En cuanto a las instituciones de salud de nuestro país, deben desempeñar el papel que le corresponde en la evolución de la “Revolución ciudadana”, y tienen que convertirse en centros de calidad para poder llegar a competir con los grandes referentes en temas de salud. En el caso particular del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, INDOT, el objetivo principal consiste en mejorar la calidad y mejorar las condiciones de vida de las y los ecuatorianos susceptibles a un trasplante.

Para lograr esto, el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células debe diseñar e implementar un sistema de gestión que haga énfasis en la planificación estratégica. Uno de los procesos básicos en cualquier intención de planeación estratégica es la comunicación institucional, pues este proceso actúa como elemento integrador del resto de las actividades de la organización.

Se reconoce entonces, a la comunicación efectiva como la mejor alternativa para la conformación de un servicio de salud, que a fin de cuentas, constituye también un derecho humano. Las prácticas comunicativas que, como parte de este proceso acontecen, constituyen relaciones donde se recrean sentidos de pertenencia con la profesión y los valores, juicios y posiciones ante la responsabilidad que implica trabajar para salvar vidas, ya que salvar vidas no solo es responsabilidad de los galenos sino, de todos quienes conforman el sistema público y la red complementaria de salud, entiéndase por red complementaria al sistema privado de salud y a los sistemas de salud de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

Vale aclarar que la gestión de la comunicación organizacional ha tenido una evolución en el panorama mundial dado el significativo aumento de organizaciones que han resaltado la importancia de integrar ésta en sus planes corporativos. Por esta razón ya no es insólito hallar un área o áreas dedicadas específicamente al tratamiento de la comunicación, tanto con sus públicos internos y externos. En el caso del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT también cuenta con un departamento dedicado a la gestión de este importante proceso, pilar fundamental para alcanzar los objetivos institucionales.

La comunicación organizacional en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT se comporta de diferentes maneras teniendo en cuenta

los niveles y la interconexión de los procesos, y está sujeta al nivel de organización de la institución (o sea al grado de formalidad en el que se emplea ésta) además de los factores subjetivos que son inherentes a las relaciones humanas. La correcta gestión de este elemento está directamente relacionado con la toma de decisiones, lograr una mayor visibilidad nacional e internacional de la institución, impedir el estancamiento de la información clave y favorecer las relaciones entre los procesos.

La presente investigación es muestra del creciente interés por estudiar el elemento desde todos sus ámbitos, en este caso dentro de una institución de salud llamada Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, donde se muestra la comunicación interna con características específicas. Todo esto con el fin de conocer cómo funciona el proceso comunicacional dentro de la institución, se decide emprender este análisis constituyendo una demanda específica, en cuanto al reconocimiento de la importancia que posee la comunicación interna para las instituciones públicas de salud.

Objetivos:

Objetivo general:

Proponer un plan de acciones para la gestión de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Del siguiente objetivo general se derivan los objetivos específicos:

1. Identificar los principales fundamentos teóricos para la comunicación interna en instituciones de salud.
2. Diagnosticar la comunicación interna de la Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.
3. Diseñar un plan de acciones para la gestión de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Idea a defender

La creación de un plan estratégico de acciones de comunicación interna en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, que permitirá potenciar el clima organizacional en la institución e identificar a sus públicos interno con la cultura organizacional de la institución.

Variables dependiente e independiente

Variable independiente

Plan de acciones de comunicación

Variable dependiente

Comunicación interna en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 La Comunicación Interna en la organización

Entre los procesos básicos que nos permiten sobrevivir como individuos sociales se encuentra la comunicación, la comunicación es la razón todas las actividades humanas independientemente de nivel, o sector de la sociedad donde se encuentren los actores de la misma.

En el ámbito específico de las organizaciones la comunicación adquiere una singular relevancia, pues no hay dinámica organizacional en la que la comunicación no esté inmersa. La comunicación organizacional es una disciplina joven, con muchas zonas aún vírgenes para los estudiosos del tema y es cierto que se ha escrito y debatido bastante sobre la misma, sin embargo aún quedan por acotar disímiles aspectos sobre su objeto de estudio y conceptualización.

Los estudios sobre la comunicación organizacional despuntaron en Estados Unidos a principios del pasado siglo, posteriormente se incorporaron los estudiosos europeos y, por último, los académicos de América Latina comenzaron a prestar atención al asunto. Históricamente, dentro de la región fueron los investigadores de México, Brasil y Argentina los que mayor cantidad de abordajes teóricos han realizado en el campo de la comunicación organizacional (Carretón, 2007, pág. 37)

Los diferentes investigadores, según la similitud en sus postulados, se organizan en corriente teóricas, las cuales han esgrimido sus propios términos y conceptos, para los norteamericanos Linda Putman, Gary Kreps entre otros, prefieren el vocablo Comunicación Organizacional para referirse al fenómeno, los europeos por otra parte, privilegian el vocablo Comunicación Institucional, en este grupo podemos encontrar a Justo Villafañe, Paul Capriotti, Joan Costa, los teóricos latinoamericanos no han mostrado en sus textos preferencia por uno y otro concepto, sino que usan ambos estableciendo una correcta sinonimia entre ambos. Lo más importante no es la forma en que se le llame a determinado fenómeno, sino la postura que se asuma a la hora de estudiar y gestionar este.

Horacio Andrade entiende a la comunicación que tiene lugar en las organizaciones como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos de la organización, todo ello con el fin de que se cumplan mejor y más rápido los objetivos de la organización” (Fernandez, 2002, pág. 26)

La comunicación organizacional comprende tanto aquellas prácticas comunicativas que se dan entre las personas que pertenecen a la organización, como las que surgen entre personal de la organización y los públicos externos a esta. Si se toma como referencia esta distinción se pueden establecer una tipología que diferencia ambas comunicaciones. En el primer caso se está en presencia de comunicación externa, y en el segundo de comunicación interna (Baez, 2000, pág. 108).

Tanto la comunicación interna como externa conforman los procesos comunicativos de una determinada empresa, sin embargo el interés en los abordajes teóricos de la disciplina en los últimos años se han centrado en la variante externa, mientras que la comunicación interna no se estudia y desarrolla suficientemente. Cabe la pregunta de cómo se podrá establecer y mantener una comunicación organizacional exitosa y que aporte al alcance de los objetivos, si no se comienza gestionando el tema por “casa”.

Las investigadoras latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota plantean que “Es aquel sistema de comunicación institucional que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución” (Maria & Rota, 1980, pág. 49)

Para toda organización es de vital importancia la gestión del Sistema de Comunicación Interna, el cual se orientará a facilitar el diálogo, el intercambio de ideas y la generación de *brain storming* entre los miembros de la empresa. Una buena gestión de la comunicación interna siempre está en pos de lograr los objetivos corporativos. La Comunicación Interna constituye una de las herramientas más importantes para lograr la efectividad organizacional, ya que de mantenerse una comunicación precisa, efectiva y oportuna está asegurada parcialmente la estabilidad y desarrollo de la institución.

1.1.1 Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna es verdaderamente importante para la gestión de las organizaciones pues es el agente facilitador y catalizador del resto de los procesos organizacionales.

La comunicación interna favorece además que todos los individuos, en los diferentes niveles de la entidad se sientan protagonistas y no solamente espectadores de las actividades que se realizan en la empresa. Los trabajadores, al conocer lo que piensa hacer y lo que realmente se hace en la organización, se sienten parte de esta. Es indiscutible el hecho de que todas las áreas de una institución necesitan estar interesadas en lo que sucede dentro de esta, ya que una organización es un engranaje que deja de funcionar si una de sus partes no se encuentra en sincronía con el resto. (López, Hernández, & Durán, 2006, pág. 77)

Por otra parte, la comunicación interna es un medio determinante para el alcance de los objetivos corporativos. Es por ello que es imprescindible alinear con los objetivos organizacionales, el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna (Ongallo, 2007, pág. 212). También es necesario que las empresas relacionen la información y la comunicación con un acto que se debe gestionar. Tanto la información como la comunicación resultan recursos que se deben aprovechar al máximo, y no caer en el error de considerarlas meros soportes de actividades institucionales.

1.1.2 Funciones de la Comunicación Interna

En torno a las funciones de la comunicación interna se ha escrito:

La especialista en comunicación Nuria Saló acuña que “la Comunicación Organizacional tiene la función de organizar, tomar decisiones, planificar, controlar y coordinar, son gente, mensajes y significado. Las organizaciones, como grupos sociales, establecen tareas y redes interpersonales y organizacionales para conseguir unos objetivos específicos”. (Saló, 2005, pág. 32)

Otros autores en cambio consideran que las funciones de la comunicación son otras, que aunque no difieren significativamente, si aportan un punto de vista diferente sobre el tema. Para Daniel Katz y Robert Kahn las funciones de la comunicación son dos según dos contextos en que estas se desarrollan. A nivel de organización se pueden encontrar las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección. A nivel de relación interpersonal, en cambio, las funciones están relacionadas con las instrucciones de trabajo procedimientos organizacionales e información para inculcar la misión y visión de la organización (Katz & Kahan, 1966, pág. 75)

Fernández Collado (2013), por su parte, desarrolla en su libro *La Comunicación en las organizaciones*, la idea de que existen tres funciones principales que se manifiestan en las organizaciones: producción, innovación y mantenimiento. La primera función se relaciona con la racionalidad, eficiencia y programación de productos y servicios, la segunda está relacionada con la producción de ideas o proyectos nuevos. Por último, la tercera comprende la socialización de los miembros de la organización, es decir, se relación con el mantenimiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, de la autoestima de estos y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. Esta última concepción resulta la más adecuada y representativa para clasificar las funciones de la comunicación, sobre todo aquella que se da al interior de las organizaciones.

1.1.3 Tipos de Comunicación Interna

Existen varias formas de clasificar la comunicación interna de una organización. Una de las formas más extendidas es separarla en comunicación informal y formal. La comunicación informal está compuesta por todos aquellos intercambios que se dan entre individuos que son miembros una determinada organización, pero no guarda relación con los procesos organizacionales propiamente dichos. La comunicación formal, en cambio, es aquella que sigue “las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros”. (Marín, 2003, pág. 32)

Otra forma de diferenciar los tipos de comunicación que se dan al interior de una organización es según el sentido en que viajan los mensajes. Aquí se encuentran la comunicación descendente, la ascendente, y la horizontal.

La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica. Es la forma más común y fácil de identificar dentro de la organización, pero no siempre la más eficiente, lo que nos lleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. La comunicación descendente constituye una valiosa herramienta para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales. Generalmente dentro de los principales contenidos de las comunicaciones descendentes se encuentran las políticas, reglas, regulaciones e instrucciones laborales. También son naturales en la comunicación descendente, los mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal. La principal función de este tipo de comunicación es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo. (Ramírez, 1996, pág. 53)

La comunicación descendente no está exenta de problemas, dentro de los que se encuentran: la saturación de sus canales, la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de la desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Por otra parte, según (Marín, 2003) la comunicación horizontal es la que tiene lugar entre las áreas o los miembros de la organización que poseen igual *status* o nivel jerárquico. Puede ocurrir a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta la actualidad es aquella que se da entre directivos. La comunicación horizontal dinamiza el proceso de transmisión de información. Los mensajes que se transmiten se relacionan fundamentalmente con las tareas a realizar o con factores humanos. Tiene entre sus funciones la coordinación de actividades, tareas u operaciones entre las diferentes áreas o trabajadores. Resulta estimulante para el desarrollo del trabajo en equipo, el intercambio de información relevante sobre la organización y el apoyo mutuo. Es una realidad comprobada que los canales horizontales son en ocasiones descuidados, lo que provoca que las funciones de la comunicación horizontal sean asimiladas por las comunicaciones informales.

La comunicación ascendente se podría definir como:

“Aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (...) el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos”. (Marín, 2003)

La comunicación ascendente es de vital importancia para todos los miembros de la organización, pero sobre todo para los directivos, pues les permite conocer los problemas existentes, y es un termómetro de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente potencia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por lo que propicia un clima organizacional agradable y participativo. Las sugerencias, quejas y recomendaciones de los públicos internos, además mejorar el desempeño de los individuos, satisface las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. A pesar de las innegables ventajas de la misma, es poco utilizada y estimulada, por lo que se puede expresar que gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente (Johansen, 2006, pág. 200).

1.2 Control y Evaluación de la Comunicación Interna

Antes de comenzar es necesario realizar una distinción entre los términos Control y Evaluación. En este sentido, el término “Controlar” sería aplicable a la acción de guiar los acontecimientos para alcanzar determinado resultado. El control no es una operación de comprobación, sino también un resultado en sí mismo, es decir, el control permite que una actividad no se desvíe del camino trazado. Por ello, una actividad está siendo controlada cuando su desarrollo se orienta se ajusta constantemente para llegar a una meta determinada, dentro de determinados márgenes de error permitidos (Enrique, 2001, pág. 108).

Generalmente se asocia, de manera incorrecta, el control con la inspección y las sanciones que se derivan del no cumplimiento de las actividades. Si la función del control fuera solo

este entonces tendría un enfoque negativo, que en nada ayuda al desarrollo de la organización.

Si se desea realizar una adecuada gestión de la Comunicación organizacional necesariamente se debe realizar una correcta planificación y el control de las actividades comunicativas, como si fuera cualquiera otra actividad empresarial. Las actuaciones significativas también deben ser diseñadas sistémicamente, asegurando que exista una adecuada retroalimentación que informe en qué medida la comunicación interna promueve y facilita el alcance de los objetivos organizacionales.

1.3 Aspectos importantes en un plan de Comunicación Interna

1.3.1 Filosofía corporativa

Filosofía corporativa es un término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.

La filosofía corporativa de toda organización responde a tres preguntas básicas sobre la misma, primeramente quién es la empresa, cómo realiza aquello a lo que se dedica, y finalmente a dónde desea llegar. Partiendo de estas tres interrogantes es que se establecen los tres elementos básicos de cualquier filosofía empresarial, estos son: la misión corporativa; los valores corporativos y la visión de la organización. El punto de partida de cualquier programa de gestión corporativa se encuentra resumido en su filosofía (Hax, 2017, pág. 42).

Para entender una organización no basta con saber si esta fue creada con fines lucrativos o sociales, deben conocerse además otros conceptos y cuestiones más profundas sobre la misma. Entre estos aspectos se encuentran, por ejemplo, la historia de la organización, la idea de los líderes sobre qué es y cómo se gestiona una organización, qué recursos tienen a su disposición y qué les hace especiales para los clientes y diferentes de su competencia.

Concebir una misión adecuada a la realidad de la organización ayudará a sus líderes gestionarla estratégicamente, es decir, de una manera correcta en función de las metas organizacionales. Juegan un papel importante en esto la capacidad de adaptación y

flexibilidad ante las necesidades del mercado, pero sin perder la de vista las esencias de la organización.

La visión, por otra parte, no es otra cosa que un texto en que se define, en pocas líneas, la situación futura a la que aspira la organización (Yates, 2008, pág. 5). Es muy importante que a la hora de definir la visión de la empresa, esta sea una situación realmente alcanzable. Todos los procesos y actores que son parte de la organización deben luchar conjuntamente por lograr que la visión de la empresa se convierta en realidad. Esto solo será posible si el colectivo se siente identificado y motivado por el logro de la visión.

Es usual que las marcas líderes de sus mercados redactan la visión en forma de compromiso dividido en los diferentes factores o cuestiones que resultan de gran valor para la organización en cuestión.

Otro de los elementos constitutivos de la filosofía de la organización son los valores corporativos. Los valores funcionan como modelos de comportamiento con los que los miembros de la organización deben identificarse, a la vez que estos identifican y diferencian a la organización de su competencia. Se recomienda no seleccionar muchos valores para una misma organización, pues resultaría difícil posicionarlos todos en el colectivo (Eguiguren & Barroso, 2011, pág. 53). Lo usual es seleccionar entre cinco y siete factores de la cultura de la organización, que se presentaran como inviolables por todos los miembros de la organización, independientemente del ámbito en que se encuentren.

Algunos autores mezclan los valores corporativos con las ventajas competitivas de la empresa, los cuales están relacionados, pero no son lo mismo. En los valores corporativos se expresa la idiosincrasia de la empresa. Son precisamente los valores corporativos los que determinan las dinámicas internas de la empresa, en función de las diferentes problemáticas a las que deben enfrentarse las personas.

La filosofía corporativa, con los tres elementos fundamentales que la componen, posee un doble carácter: comunicador y estratégico.

El carácter comunicador se expresa, mismo hacia el interior como al exterior de la organización, en la misión, visión y valores. Para miembros de la organización, para las personas que se van incorporando, así como para todos los individuos que se relacionan con la empresa, los mencionados elementos, tienen un carácter informativo. Conocer la misión, visión y valores les transmite una idea global de la empresa, hacia donde esta se dirige y cuáles son las formas más adecuadas de relacionarse con los públicos estratégicos.

En cambio, el carácter estratégico está determinado por todos aquellos factores son esenciales a la hora de generar la planeación estratégica de la organización. La filosofía corporativa, con todos sus elementos constitutivos, son muy importante a la hora de fijar los objetivos estratégicos de la empresa. La filosofía corporativa no está adecuadamente definida, se puede perder fácilmente la ruta del desarrollo organizacional. Esto puede provocar una separación de la finalidad fundamental de la organización, es decir, apartarse de su razón de ser.

Una filosofía corporativa adecuadamente diseñada y compartida entre los miembros de la organización es de vital importancia, pues promueve la cohesión entre los diferentes públicos. La filosofía corporativa guarda una estrecha relación con otra de las variables determinantes en el desarrollo de la organización, la cultura organizacional.

1.3.2 Cultura organizacional

El término cultura organizacional describe un fenómeno que también ha sido llamado, cultura institucional, cultura corporativa, cultura administrativa, cultura empresarial, o cultura de negocios. El concepto de cultura organizacional es utilizado para describir un conjunto de hábitos, experiencias, costumbres, creencias, y valores que son afines a determinado grupo humano, dentro del entorno de una organización, institución, corporación o empresa.

Uno de los teóricos fundamentales de la cultura organización lo constituye Edgar Schein, el cual plasmó su definición de cultura en *Organizational Culture and Leadership*. Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2010)

Para Schein, el grupo constituye una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. El mismo autor propone que existen tres niveles para su análisis del fenómeno de la cultura organización, y entiende por nivel el grado en que el fenómeno cultural es visible para determinado observador. El nombre del primer nivel es el de Artefactos, posteriormente se encuentran los valores adoptados y declarados y finalmente se pueden encontrar los supuestos básicos. (Schein, 2010, págs. 16-27)

En el primer nivel, es decir, los artefactos se encuentran las estructuras y procesos organizacionales visibles. Este nivel incluye el ambiente físico de la empresa, u organización. Estos fenómenos y objetos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Los artefactos son tangibles y por tanto observables, y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.

En el segundo nivel, según Schein, se encuentran los valores declarados y adoptados por los miembros de la organización. Dentro de estos se incluyen las estrategias, objetivos, justificaciones ante determinados comportamientos que son validados por un proceso social compartido por todos. Los valores existentes y compartidos predicen la forma que se comportarán miembros de una organización ante situaciones problemáticas. Sin embargo, los valores existentes pueden ser contradictorios entre sí, o con los comportamientos observados. Los valores declarados y adoptados determinan las normas, reglas y procedimientos que rigen el comportamiento de los miembros de la organización, aunque también pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

En el tercer nivel de la cultura organizacional, se encuentran los supuestos básicos. Estos son aquellas medidas en las que cristalizan las soluciones a problemas de adaptación externa, o integración interna. Los supuestos básicos, también conocidos como presunciones básicas, a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse en forma automática hasta convertirse en

percepciones, creencias, pensamientos e incluso sentimientos se sumen de manera inconsciente, y son tomados como verdaderas e irrefutables.

Los supuestos básicos de una organización no se someten a debate, de manera que son muy difíciles de cambiar. Una de las ventajas que representan estos es que introduce un grado básico de permanencia y estabilidad en la organización, aunque debe mantenerse cierto grado de flexibilidad que permita el proceso de adaptación al entorno. El conjunto de supuestos básicos, tanto para los individuos como para los grupos, funcionan como mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva sostienen el funcionamiento de la organización.

Schein resume señalando:

“La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores declarados y adoptados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 2010)

Para Schein la cultura organizacional se construye sobre la base de un patrón de supuestos básicos subyacentes. Los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen en su totalidad la cultura de la organización. De esta manera, si se entiende la cultura como variable se queda en el nivel de los artefactos y los valores, en otras palabras, no trasciende las manifestaciones superficiales y observables de la cultura. Lo fundamental es llegar al elemento que genera dichas manifestaciones, estos son los supuestos básicos, los cuales no son observables.

1.3.3 Identidad corporativa

Comúnmente se entiende la identidad corporativa como aquella construcción que define de modo predeterminado la personalidad de la empresa. Es el mismo fenómeno mediante el cual la organización se auto simboliza en forma permanente, y tiene su máxima manifestación en las acciones de comunicación.

La identidad corporativa de una organización debe ser entendida principalmente como la manera de ser de esta (Sanz & González, 2012, pág. 62). Es decir, la identidad es la personalidad de la organización, define lo que esta es, pero también lo que pretende ser. Sin embargo, a veces es difícil identificar la identidad de una organización, pues esta no se encuentra en el plano de la materialidad; sino en el conjunto de fenómenos subjetivos compartidos por los miembros de la organización.

En la actualidad se desarrolla una amplia polémica sobre si la identidad corporativa contiene la cultura organizacional, o esta última es más amplia que la identidad. Lo cierto, es que ambos fenómenos organizacionales están estrechamente vinculados y son interdependiente (Rodríguez , 2008, pág. 116).

Si se analiza una organización de frente a su público, la importancia de la identidad radica en que es en esta donde se cristaliza la manera de ser para con cada uno de dichos públicos. Lo más importante es que cada organización defina qué es la empresa según su propio juicio, qué quieren que crean los diferentes públicos que la empresa es; y finalmente qué debe ser según su realidad.

Para un análisis serio de la identidad corporativa de una organización, siempre es fundamental no perder de vista el rol que cumple el público en relación con la identidad, y por supuesto, con la imagen de la empresa. A partir de la relación identidad e imagen, es decir, como es realmente la organización, y como la perciben los diferentes públicos, es que se genera la opinión pública, la cual guarda una estrecha relación con lo que espera la gente de la organización.

Para terminar, es necesario aclarar que ninguna organización es capaz de ocultar su propia identidad, de la misma forma que tampoco una persona puede hacerlo. La identidad está estrechamente relacionada con los actos, de ahí que se pueda modelar, pero no ocultar. La identidad corporativa se refleja a través de los comportamientos de todos los miembros de la organización, así como de la cultura y la filosofía corporativas.

1.4 Clima Laboral

1.4.1 Clima Laboral

El concepto de clima laboral está compuesto de dos vocablos diferentes. Primeramente clima, es un término que tiene una raíz griega significa "inclinación" o "pendiente" también deriva del latín "ambiente" que significa grupo de condiciones que caracterizan una situación en la que se encuentra una o varias personas. Posteriormente el término laboral, el cual se refiere al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Se puede entender entonces el clima laboral como ese conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su entorno laboral. El clima laboral, denominado por los teóricos con diferentes acepciones, tales como clima organizacional, ambiente organizacional o ambiente laboral, reviste una importancia significativa para las organizaciones competitivas en la que cobra especial relevancia productividad y mejora continua. La realización de un estudio de clima organizacional permite identificar aspectos clave que impactan de manera importante en los trabajadores de una organización, y por ende en el ambiente laboral de la misma (Berbel , 2007, pág. 181).

En la actualidad existe un intenso debate en torno a si el clima organizacional debe entenderse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Deben entenderse por términos objetivos a todos los aspectos físicos o estructurales de la organización. Mientras que las reacciones subjetivas se relacionan con las percepciones que los individuos poseen del ambiente laboral en el que se desempeñan.

El concepto de clima organizacional posee una influencia directa de la escuela de la Gestalt. Según esta los individuos comprenden el mundo circundante basándose en criterios percibidos e inferidos, y la forma en que perciben el mundo determina su comportamiento en relación con este. De esta forma, el comportamiento de un trabajador está siempre influenciado por la percepción que tiene sobre el entorno de trabajo. Asimismo, se menciona que el concepto de clima organizacional incluye diferentes aspectos de la situación en que se encuentra la organización. El clima percibido por los miembros de una organización están muy relacionados con el tipo de organización y los recursos disponibles para esta, tales como

la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; las actitudes, el sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas en la organización.

Rodríguez (1999), no se equivoca cuando expresa que el término clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores de una organización respecto su situación y actividades laborales. El clima está determinado por el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales en torno a él y las diversas políticas, normas y regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Una vez analizados algunos elementos de la organización que se relacionan con el clima laboral, es necesario hacer un balance, o resumen de los principales factores que incluyen en el clima organizacional de una empresa.

El primer factor son las condiciones físicas existentes en la organización. Dentro de las condiciones mencionadas se encuentran las características del medio en el que los empleados deben desarrollar su trabajo. Son importantes la iluminación, el sonido, la ubicación de las personas, la distribución de los espacios, las herramientas y equipamiento. Ha quedado demostrado por varias investigaciones que las mejoras en varios de estos factores aumentan significativamente la productividad de los trabajadores.

Otro factor determinante del clima laboral es la independencia, la cual mide el grado de autonomía de los individuos en la ejecución de sus tareas habituales. Cierta independencia favorece al clima de la organización. Es importante determinar qué nivel de independencia se le puede otorgar a los trabajadores en relación con la tarea que debe desarrollar y las competencias que este haya desarrollado.

Un tercer factor es el grado de implicación, que guarda relación con la entrega de los empleados hacia la organización. La forma más eficaz de generar implicación en los trabajadores es a través de un liderazgo eficiente y procurando condiciones laborales aceptables.

La igualdad es también determinante para el desarrollo de un clima laboral armónico. Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados sobre la base de la justicia. Es recomendable establecer políticas y reglamento que prevengan el amiguismo y la falta de criterio en la asignación de las tareas, pues estos fenómenos ponen en peligro el ambiente de trabajo.

Un liderazgo efectivo tiene un impacto muy positivo en el clima laboral, por el contrario, la falta líderes en la organización puede sumirla en el caos. Es muy importante la capacidad de los líderes establecer relaciones armónicas con sus colaboradores. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones que se presentan, genera un clima de trabajo positivo. Si el liderazgo además es coherente con la misión de la empresa y permite y fomenta el éxito, el clima laboral reinante será preponderantemente positivo (Vázquez , 2010, pág. 115).

Otro de los factores importantes son las relaciones interpersonales marcadas por la madurez, el respeto, la comunicación, la colaboración y la confianza. Todos estos aspectos son de suma importancia para el establecimiento de un clima laboral positivo. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa también repercute en las relaciones con los clientes de la organización, y por ende en la imagen que estos poseen de la misma.

El reconocimiento al trabajo y el esfuerzo ajeno es un factor clave para promover un clima laboral positivo. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, sin embargo, el reconocimiento debe llegar incluso aquellos que por las tareas que desempeñan les resulta más difícil hacerse notar. La falta de reconocimiento puede provocar apatía, lo que resiente el clima laboral.

El octavo factor que incide en el clima laboral, pero no por eso menos importante, son las remuneraciones. Un sistema de remuneración bien diseñado es fundamental. Los salarios medios y bajos no contribuyen de igual forma con el clima laboral, al no ser que exista un sistema que premie el esfuerzo y los resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios, pero son fijos están mejor valorados, sin embargo tampoco impulsan el rendimiento de los trabajadores. Las empresas competitivas han diseñado formas de pago que se basan en

parámetros de eficacia y de resultados medibles. Esto motiva que las personas se orienten hacia el logro, lo que fomenta el esfuerzo.

Finalmente, la organización que exista en la empresa es muy importante para el clima laboral. Existe organización cuando están definidos métodos operativos y se ha establecido una organización del trabajo. Cuando se cambian constantemente los procesos, y procedimientos, se requiere nuevos aprendizajes y adaptaciones de los trabajadores con cierta frecuencia, lo impacta negativamente sobre el rendimiento. En cambio, una correcta planificación y distribución de las tareas dentro de la organización fomenta que las personas se sientan a gusto con la misma.

1.4.2 Liderazgo

Una de las variables más importantes en la gestión empresarial es el liderazgo empresarial, el cual consiste en la habilidad o proceso por el cual el líder de la organización influye en los demás de los miembros de esta, en función del alcance de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa. El liderazgo, como proceso, pretende desarrollar el máximo potencial que presentan todos los trabajadores, y de esta manera contribuir con el desarrollo de la empresa. No es erróneo decir que en la actualidad en las organizaciones ya no se necesitan jefes, sino líderes (Maxwell, 2011, pág. 38).

Los teóricos han identificado dos variantes de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primer tipo de liderazgo es el necesario en toda organización, es aquel que se apoya en el rigor, los procesos y las remuneraciones, podría decirse que se desarrolla con una precisión matemática. El liderazgo transaccional es de vital importancia dentro de las organizaciones pues está enfocado al desarrollo y control de los procesos y procedimientos, sin embargo por sí solo no es suficiente para gestionar una gran empresa.

El liderazgo transformacional, por otro lado, se centra más en destacar y aprovechar en beneficio de la organización, en la valoración personal. Podría decirse que esta variante de liderazgo es el terreno perfecto del soñador. Por el carácter motivador que tiene, se convierte en la gran diferencia entre diferentes organizaciones. Es correcto afirmar que estos tipos de

liderazgos no se encuentran reñidos, más bien debe buscarse un justo equilibrio entre ambos, ya que sin el transaccional no hay nada que hacer, pero sin el transformacional las metas de la organización pierden toda trascendencia.

Precisamente en la conjunción de los dos tipos de liderazgo es donde se puede encontrar la principal importancia de este, la cual consiste en desarrollar en su máximo potencial a la organización y a todos los miembros que la conforman. La gestión del liderazgo empresarial trae consigo un conjunto de beneficios para la organización entre los que se encuentran la mejora el rendimiento de la organización, facilita el alcance de los objetivos a corto, medio y largo plazo, favorece la motivación de todos los actores organizacionales, así como el trabajo en equipo, tiene un impacto positivo en las ventas de la empresa por lo que aumentan también las utilidades de esta, reduce las ausencias en el trabajo y el malestar, mejora considerablemente el clima empresarial, hace la empresa más competitiva, y tiene un impacto positivo en la imagen de la empresa, tanto en los públicos internos como externos.

1.4.3 Políticas de la empresa

Otro de los factores importantes para el clima laboral son las políticas de una organización. Estas son declaraciones de principios generales que todos los miembros de una organización se comprometen a cumplir. Cuando se elabora una política, a ella se asocian una serie de directrices y reglas básicas que norman el comportamiento esperado de los empleados. Las políticas organizacionales fijan las bases para la elaboración de los demás procedimientos y documentos organizacionales, tales como reglamentos, procedimientos, y otros.

Una política organizacional adecuada no debe ser excesivamente extensa ni detallada, en muchas ocasiones basta con una o dos páginas. En las políticas de una empresa se deben trazar, en las líneas generales, cómo se concibe la filosofía de la empresa. Una política empresarial no funciona sin el compromiso de los miembros de la organización de cumplir lo expresa en la misma. Son necesarios, para que la política cumpla su cometido, la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo, así como la implantación de sistemas de mejora continua. Una política bien redactada define de objetivos ambiciosos, reconoce y promueve la

necesidad de gestionar la organización por procesos, y dentro de estos últimos, identificar y aplicar los procedimientos más adecuados.

Una vez que en una organización se han creado las políticas, estas deben documentarse e incluirse en los documentos principales de la empresa, por ejemplo el Manual Gestión Integral, en el Manual de Calidad y similares. Una política que no sea del conocimiento de todos los miembros de la organización está destinada al fracaso, por este motivo es de vital importancia que sea realmente implementada y que sea tenida en cuenta en el momento de redactar el resto de documentos de la organización. Por ejemplo, si en la política se habla del “cuidado del medio ambiente”, el resto de los procedimientos diseñados deben cuidar que esto se cumple, de otro modo estarían incumpliendo ese principio básico establecido por la empresa (Alvarez, 2006, pág. 53).

En una organización existen varios tipos de política en función de su alcance. Las Políticas generales son aquellas que alcanzan a toda la organización y su función es marcar las líneas generales de funcionamiento. Es de vital importancia que sean conocidas por todos y que sirvan de guía general. La política general debe estar en consonancia con la estrategia fijada por la organización y es la referencia para la redacción del resto de políticas departamentales y específicas.

En un segundo nivel se encuentran las Políticas departamentales, estas reúnen los principios a seguir por cada departamento o servicio. Es común encontrar en este nivel las Política de Calidad donde se recogen los principios y objetivos de calidad para cada área, también la Política Medioambiental para minimizar el impacto ambiental y la Política de Prevención de Riesgos Laborales o de Seguridad y Salud en el Trabajo en la que se pautan las condiciones de trabajo dignas, lo que debe reducir la ocurrencia de accidentes. Otras políticas que se pueden definir, aunque no todas las organizaciones cuentan con estas son la Política de Seguridad Física, Política sobre Responsabilidad Social Corporativa, la Política de Gestión de Cambios, o de gestión de la información y del conocimiento.

También es natural que las empresas que trabajan por proyectos, definan Políticas específicas para determinar los son principios que rigen dichas actividades. Estas políticas son diseñadas

a medida, y no son aplicables a otras áreas de la organización, u otros proyectos organizacionales.

1.4.4 Gestión del cambio en las Organizaciones

Es difícil encontrar personas que se sientan a gusto con el cambio si no orienta su finalidad. Los cambios a nivel organizacional afectan de manera directa a todos los miembros de la empresa, por lo que resulta natural que exista resistencia al mismo. Los cambios en la organización siempre van acompañados de procesos de aprendizaje organizacional, e incide en las actitudes y valores de los individuos. Por este motivo cuando es necesario realizar algún cambio en la organización lo adecuado es preparar un minucioso plan que tenga en cuenta y haga partícipes a todos, de esta forma las personas se sienten parte del cambio, y disminuye la resistencia al mismo.

La gestión del cambio no consiste en implantar periódicamente los modelos de gestión de moda. Es más bien unir a los cambios del entorno empresarial, pero siempre pensando en los beneficios que estos pueden traer a la organización. El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones, mediante el aprendizaje, que se dan en los entornos externos e internos de la organización.

Los cambios organizacionales están siempre motivados por fuerzas internas o externas a la organización, a las que es mejor aprovechar, en lugar de negar el impacto de las mismas. Las primeras surgen dentro de la organización y se presentan como alternativas de solución a problemas de la propia empresa. Generalmente representan condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural, un ejemplo de estas son los cambios de jefatura, o las necesarias actualizaciones tecnológicas (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997, pág. 419).

En el caso de las fuerzas externas a la organización, y que por ende escapan al control de las mismas, pero crean la necesidad de cambios de orden interno pues es imposible no responder a las mismas. Entre los ejemplos de este tipo de fuerza se encuentran, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, los decretos gubernamentales, etc.

1.5 La Comunicación Interna en las Instituciones de Salud

La Gestión de la comunicación en las instituciones de salud es de vital importancia para el adecuado desempeño de las mismas. La comunicación, como proceso catalizador y facilitar del resto de los procesos organizacionales no puede dejarse a la espontaneidad. Las instituciones de la salud, se deben caracterizar por su capacidad de respuesta rápida antes las necesidades de sus usuarios y clientes, solo con la existencia de un sistema de comunicación adecuado, se pueden implementar procedimientos que respondan su finalidad (Costa, 2011).

La gestión de la comunicación en las instituciones de salud, en términos teóricos, no difiere significativamente del resto de las organizaciones. Sin embargo, ser la comunicación una herramienta para la gestión del resto de los procesos, ya sean de dirección o de gestión, esta comienza a cobrar una especial importancia.

Una acertada gestión de la comunicación debe promover los valores institucionales, que en el caso de las instituciones de salud están muy vinculados con la preservación de la vida humana. La comunicación también impacta positivamente en el clima laboral de los individuos, lo cual es resulta muy importante para lograr trabajo en equipo, la motivación del colectivo, y finalmente el desarrollo del sentido de pertenencia con las tareas asignadas en la institución. La comunicación corporativa, en estas instituciones, debe fungir como un ente aglutinador y cohesionador de la cultura organizacional.

La gestión de la comunicación interna en las instituciones de salud debe orientarse, por tanto, a la facilitación del alcance los objetivos organizacionales. Sus líneas de actuación se deben dirigir a potenciar la participación los miembros de la institución en las decisiones que afecten, o mejores la gestión de la organización, satisfacer las necesidades constantes y crecientes de información y actualización presenta el personal de este tipo de instituciones. Además, debe promover que las relaciones interpersonales asertivas entre los miembros de la organización, favoreciendo la una actitud dialogante entre estos. Todo esto fomentará el sentido de pertenencia hacia la organización y su filosofía corporativa.

Para lograr todo lo antes expuesto es de vital importancia que estas instituciones cuenten con un plan de comunicación interno. El plan de comunicación debe contener, suficientemente

claros, los objetivos de comunicación, las políticas, las estrategias, acciones o actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos, el cronograma de implementación del plan, y las forma e indicadores de evaluación de la efectividad del plan. Es importante dejar claro que el plan de comunicación de la institución no debe ser solo del departamento de comunicación, sino implicar a todos los miembros y áreas organizacionales (Menendez & Vadillo, 2009).

Se espera de un plan de comunicación para instituciones de salud, que tenga un impacto en todos los procesos de la organización, gracias al carácter transversal de la comunicación. La repercusión además debe alcanzar también a los resultados finales de la institución, que se materializa de la mejora de la salud de los usuarios o clientes de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

2.1 El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT

En la actualidad, 2015, se estima que en Ecuador existen más de 10000 personas que deben someterse a diálisis. El Ministerio de Salud Pública brinda cobertura a 6573 ecuatorianos, y 3500 lo hace a través de la Seguridad Social. La mayoría de los pacientes se encuentran en las ciudades de Guayaquil, Manta, Portoviejo y Santo Domingo.

En el año 2010 existían en el Ministerio de Salud Pública 2456 pacientes en diálisis. El tratamiento de estos se valoró en 19.797.722 millones de dólares, dos años después la cifra se triplicó. En el año 2012 el costo de 4573 pacientes en hemodiálisis represento para Ministerio de Salud Pública una inversión de 54.242.699 millones de dólares que se suman a millones que invierte la seguridad social por el mismo tema (Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células, 2014).

El costo anual de un paciente en diálisis supera los 17.000 dólares por persona mientras que un trasplante varía entre 15.000 y 40.000 dólares (Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células, 2014). Cada persona que es trasplantada significa un ahorro importante para el país, además de que aumenta la calidad y cantidad de vida del paciente, en los casos en que la operación tiene resultados positivos.

Actualmente existen en el país 15 unidades médicas acreditadas para realizar trasplantes de órganos sólidos. De estas unidades 1 está destinada a operaciones del corazón, 4 para hígado, y entre las mismas una a operaciones a trasplantes para niños con niños, 9 unidades dedicadas a trasplantes de riñón, de ellas 1 realiza también trasplantes reno pancreáticos y 1 realizan también trasplantes pediátricos. Del total de unidades mencionadas 5 pertenecen al sistema público, y en ellas se realizan exclusivamente trasplantes renales de adultos.

Sin embargo, en el país no existen unidades médicas que realicen trasplante de corazón-pulmón, corazón pediátrico ni de hígado en pacientes menores de 30 kilos con dg de atresia de vías. En lo relacionado con la disponibilidad de órganos la cantidad de donantes ha

aumentado en los últimos años, favorecida en parte por un marco legal positivo, y al posicionamiento del tema en la sociedad. (Jérez, 2015)

2.1.1 Ley de Donación y Trasplante en el Ecuador

En Ecuador se cuenta con una Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células. Aprobada por la Asamblea Nacional y entró en vigencia el 4 de marzo de 2011. El Reglamento General que regula el desarrollo y aplicación de esta Ley rige desde el 13 de julio de 2012, tras su publicación en el Registro Oficial. No. 745.

Con la vigencia de este cuerpo legal se da la transición del Organismo Nacional de Trasplantes de Órganos y Tejidos (ONTOT) al Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células (INDOT).”

2.1.2 Reseña Histórica

El Organismo Nacional de Trasplantes de Órganos y Tejidos ONTOT fue una entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública; creada mediante Acuerdo Ministerial N° 01808-A, del 29 de noviembre de 1999, publicado en el Registro Oficial del 21 de diciembre del mismo año; ratificado el 05 de febrero del 2002, por el Presidente de la República, Dr. Gustavo Noboa Bejarano, mediante Decreto Ejecutivo N° 2302, publicado en el Registro Oficial N° 516 del 18 de febrero del mismo año, siendo un ente adscrito al Ministerio de Salud Pública.

El ONTOT tenía como objetivo principal el implementar las políticas nacionales de trasplante, el control de los procedimientos para trasplantes de órganos y tejidos y el cumplimiento de las normas bioéticas de los mismos, en apego al Art. 83 de la Ley Orgánica de Salud.

Desde su creación se ha difundido el principio latente de que la Donación de Órganos corresponde a la acción altruista y bondadosa de compartir e integrar: Compartir, un recurso tan escaso como valioso: los órganos y tejidos donados por la población, en beneficio de la misma. Y la Integración que se refiere al objetivo de optimizar, tanto los recursos humanos, las capacidades científico-técnicas y la absoluta colaboración de los integrantes del sector salud, para facilitar el proceso integral del trasplante.

Su objetivo principal fue normar, regular y controlar los procedimientos para trasplantes de órganos y tejidos. El ONTOT fue el organismo nacional responsable de la regulación, coordinación y motivación de las actividades orientadas a salvar vidas por medio de la actividad trasplantológica. Los ecuatorianos con enfermedades crónicas de riñón, hígado, corazón, córneas, huesos o cualquier órgano o tejido cuya única solución es a través de trasplante, tienen posibilidades de obtener el órgano o tejido sustituto, necesario para salvar sus vidas, sin ningún tipo de discriminación económica, social o de cualquier índole. Y es por eso que de acuerdo a la Legislación vigente el Ministerio de Salud a través del ONTOT realiza, autoriza y coordina campañas de educación e información, para todo nivel de la población, fomentando la conciencia solidaria a favor de los enfermos que necesiten de la donación de órganos y trasplante.

Por esta razón, el Ministerio de Salud y el ONTOT, desde el año 2007 rediseñó el Sistema Nacional de Trasplantes, con el objetivo de brindar a la población ecuatoriana de todos los estratos sociales, con seguridad y excelencia, el Servicio de Trasplantes de Órganos y Tejidos.

La meta global del ONTOT, con el apoyo de la Presidencia de la República y de diversos organismos, apunta hacia el fortalecimiento y expansión de todos los esfuerzos que realizan las instituciones de salud, gubernamentales y de la seguridad social, para concretar y desarrollar todas las terapéuticas disponibles de trasplantes de órganos.

La donación y el trasplante de órganos y tejidos constituyen procesos complejos que requieren la intervención de un gran número de actores y funciones coordinadas que aseguren un funcionamiento adecuado; si bien en condiciones ideales todas estas acciones deberían ser realizadas de manera óptima, existe en el país algunos procesos que actualmente no están suficientemente desarrollados ni adecuadamente coordinados. Sin embargo, aparece también un importante apoyo político y el compromiso de muchos actores que asisten desde distintos espacios las acciones necesarias para avanzar.

El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, surge a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células en el Ecuador por la Asamblea Nacional y entró en vigencia el 4 de marzo de 2011.

Y tiene su transición de Organismo Nacional de Donación y Trasplante de Órganos y Tejidos (ONTOT) al Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) a partir de la aprobación del Reglamento General que regula el desarrollo y aplicación de esta Ley rige desde el 13 de Julio de 2012, tras su publicación en el Registro Oficial. No. 745.

El Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células es una entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública que se encarga de la regulación, coordinación, control, promoción, vigilancia y evaluación de la actividad de trasplantológica a nivel nacional, funciones que antes ejercía el ONTOT.

El INDOT trabaja con los más altos estándares técnicos basados en principios éticos, de equidad y transparencia en el fortalecimiento del Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes. La sede de la institución se encuentra en Quito y se despliega con regionales en Guayaquil y Cuenca.

El INDOT funciona como una entidad autónoma, administrativa y funcionalmente con sede principal en la ciudad de Quito y que extiende sus servicios a través de 3 coordinaciones regionales en Quito, Guayaquil y Cuenca, y a través de ellas se encarga de la coordinación y regulación del funcionamiento de las unidades de trasplante y sus equipos acreditados en cada región.

En la actualidad hay miles de personas que para seguir viviendo o mejorar su calidad de vida necesitan de un trasplante. La realidad es que las listas de espera para recibir órganos y tejidos seguirán aumentando si no se logra incrementar el número de donaciones. La única forma de resolver este problema es que más personas manifiestan su voluntad de ser donantes de órganos y tejidos en el registro civil, y que converse con sus familiares esta decisión para que sean ellos quienes respeten esto al momento de la muerte.

2.1.3 Organigramas

2.1.3.1. Organigrama Estructural

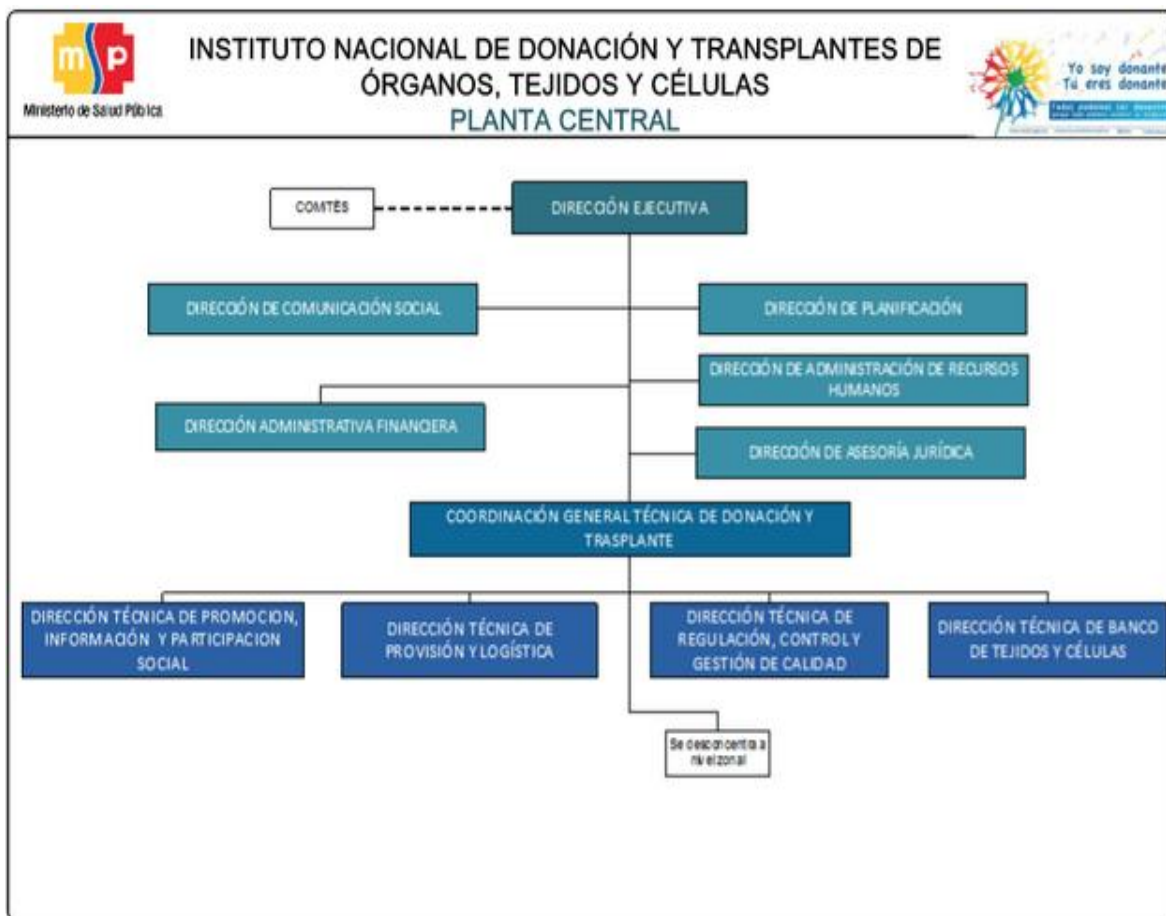


Figura 1: Organigrama Estructural

Fuente: <http://www.donaciontrasplante.gob.ec>

2.1.3.2. Organigrama Funcional

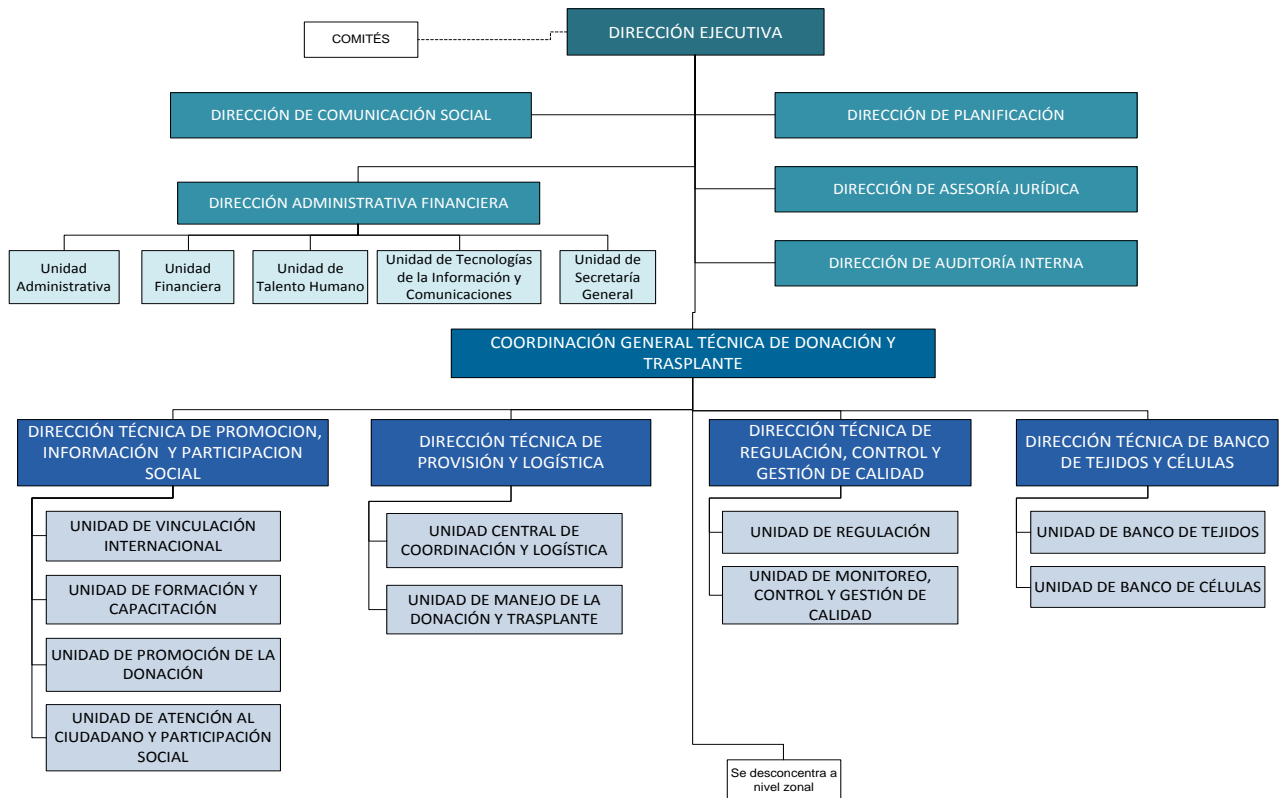


Figura 2: Organigrama Funcional

Fuente: <http://www.donaciontrasplante.gob.ec>

2.2 Cultura Organizacional del INDOT

2.2.1. Misión y Visión de la Institución

Misión del INDOT

“Ejecutar las políticas públicas de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, mediante la regulación, coordinación, control, promoción, vigilancia y evaluación de la actividad de donación y trasplantes, fortaleciendo el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes con los más altos estándares técnicos, en el marco del respeto de los principios bioéticos, de equidad y transparencia.” (Indot, 2012)

Visión del INDOT

“Constituirse en referente nacional e internacional de la gestión y coordinación de la donación y trasplante de órganos, tejidos y células con solidez, credibilidad, eficiencia y eficacia, promoviendo una cultura social de apoyo a la donación que permita maximizar las oportunidades de acceso a los distintos procesos de trasplante de forma técnica, equitativa y oportuna.” (Indot, 2012)

2.2.2 Valores Corporativos del INDOT

Los valores corporativos son realmente importantes para el adecuado desempeño de la institución, pues en los mismos cristalizan los comportamientos y posturas éticas que se esperan de cada uno de los trabajadores de la misma. El Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células tiene como valores corporativos los siguientes (Indot, 2012):

- a) **Equidad:** Garantía de un acceso en igualdad de derechos y oportunidad sin discriminación de género, procedencia, nivel socio económico, residencia geográfica y otros.
- b) **Altruismo:** Conducta humana que refleja una actitud de servicio voluntaria, manifestando preocupación o atención desinteresada por el otro.
- c) **Voluntariedad:** Actitud humana que manifiesta, libre y potestativamente, la intención de participar en un proceso de donación.

- d) Gratuidad: No se podrá ofrecer ni recibir compensación económica o valorable económicamente por la donación de órganos y/o tejidos humanos, por parte del donante o cualquier otra persona natural o jurídica;
- e) Solidaridad: Es uno de los principios de la filosofía social y política que determina una relación entre seres humanos, derivada de la justicia, fundamentada en la igualdad, que busca el bien del prójimo.
- f) Transparencia: Todos los procesos relacionados con la donación y trasplante de órganos y/o tejidos humanos se realizarán con transparencia, de manera que permitan y promuevan el conocimiento, contenidos, trazabilidad y fundamentos para la realización de los mismos.
- g) Interculturalidad: La consideración y garantía de respeto a la diversidad que en relación con la salud y la integridad de la persona tienen las y los miembros de los colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades; así como, el diálogo entre los saberes sobre la salud humana entre las culturas.
- h) Bioética: el examen moral, interdisciplinario y ético de las dimensiones de la conducta humana en el área de las ciencias de la vida y la salud, examinada a la luz de los valores y principios morales.

2.2.3. Modelo de Gestión del INDOT

“El Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células, es la instancia adscrita al Ministerio de Salud Pública a la que se le asignan las siguientes competencias:

1. La promoción de la donación y trasplante de órganos, tejidos y células;
2. La provisión de órganos, tejidos y células, con fines de trasplante,
3. El procesamiento y mantenimiento de órganos, tejidos y células, con fines de trasplante y;
4. La regulación y control de la actividad trasplantológica en el país.

El proceso gobernante del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, dirige la planificación y ejecución de la Política Pública de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, en el marco de la Política Nacional de Salud.

En sus procesos sustantivos, el INDOT Coordina el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplante, regula y controla el cumplimiento de la normativa de toda actividad trasplantológica, y promueve la donación de órganos, tejidos y células.

Los procesos desconcentrados se encargan de gestionar la provisión de órganos, tejidos y células para trasplante, controlar el cumplimiento de las normas vigentes, y promover la donación de órganos, tejidos y células.” (Gestión, 2012)

2.2.4 Política de Calidad de la Institución

“El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT), establece como política de gestión el compromiso permanente de cumplir el total de los requisitos aplicables, conseguir la plena satisfacción y confianza de nuestros usuarios y la ciudadanía, y aplicar la mejora continua en todos los procesos para alcanzar la suficiencia, eficiencia y eficacia que conducen a la excelencia en la búsqueda del cumplimiento de las políticas públicas de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, mediante la regulación, coordinación logística, promoción, provisión, control, vigilancia y evaluación de las actividades de donación, extracción, preservación y asignación de órganos tejidos y células, fortaleciendo el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes” (Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células, 2014).

2.2.5 Objetivos de la Institución

El Instituto Ecuatoriano de Donación y Trasplante tiene como principales objetivos con miras a mejorar la calidad de todos los ecuatorianos y ecuatorianas susceptibles al trasplante:

- “Incrementar la disponibilidad de órganos, tejidos y células para trasplante.
- Garantizar una asignación justa y transparente de órganos, tejidos, células basada en criterios técnicos y éticos, que permita equidad en el acceso.
- Impulsar el mejoramiento continuo en la calidad de los procedimientos de donación, extracción, preservación, asignación y trasplante de órganos, tejidos y células, en el país.
- Fortalecer el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplante con el fin de dar una respuesta oportuna a las necesidades de la población Ecuatoriana.

- Impulsar una cultura social de apoyo a la donación, mejorando el conocimiento de la población sobre la donación y el trasplante, a través de la educación básica y mediante la formación de profesionales sanitarios.
- Fomentar la docencia, la formación continua y la investigación, en materia de donación, extracción, asignación y trasplante de órganos, tejidos y células, en coordinación con el Instituto Nacional de Salud Pública – INSPI, centros de investigación y otras instancias de acuerdo a su competencia.
- Promover una remuneración suficiente y oportuna del personal involucrado en la actividad trasplantológica.
- Maximizar las oportunidades de acceso a los procesos de trasplante a través del financiamiento de los procedimientos de donación y trasplantes.” (Indot O. , 2012)

2.3 Relaciones de la Institución

2.3.1. Instituciones Públicas

El INDOT se relaciona con varias instituciones tanto públicas como privadas. De acuerdo al artículo 15 de la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, se crea el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes – SINIDOT, como parte del Sistema Nacional de Salud, que será coordinado por el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células – INDOT.

El INDOT coordinará con la Autoridad Sanitaria Nacional, todo lo referente a la emisión de normativa para la regulación de la actividad trasplantológica.

Adicionalmente remitirá toda la información, indicadores y estadísticas pertinentes de su gestión, que deberá estar articulada a los lineamientos y política del sector.

Con base a los análisis técnicos de las potencialidades y capacidades de las instituciones relacionadas con la actividad trasplantológica de órganos, tejidos y células humanos, se establece la relación del INDOT con todos los integrantes del Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes, de los que forman parte las siguientes instituciones:

- a. Los hospitales e instituciones del Sistema Nacional de Salud,
- b. Los laboratorios clínicos generales de la red de salud y los laboratorios especiales de genética,
- c. Los bancos de tejidos y bancos de células, heterólogos de progenitores hematopoyéticos, acreditados por la Autoridad Sanitaria Nacional,
- d. Los profesionales médicos o equipos médicos especializados en trasplantes;
- e. El Instituto Nacional de Salud Pública e Investigaciones – INSPI y otros centros de investigación científica que desarrollan actividades relacionadas con el trasplante de órganos, tejidos y/o células,
- f. El sistema aeroportuario del país, coordinará con el INDOT la importación y exportación de órganos tejidos y células,
- g. La función judicial, coordinará los casos de muerte violenta y otros temas legales relacionados con la donación y trasplante,
- h. Los gobiernos autónomos descentralizados zonales, provinciales, distritales y municipales y,
- i. Las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, las compañías de transporte aéreo, terrestre y fluvial; y otras instituciones relacionadas, coordinarán la logística para el transporte y movilización en todo lo relacionado a la actividad de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, de acuerdo a lo determinado en la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de órganos, tejidos y células, y su reglamento.

El INDOT coordina con la institución encargada del control de establecimientos de salud, la acreditación de instituciones relacionadas con la actividad trasplantológica. El INDOT emitirá la respectiva acreditación siempre que el establecimiento posea el certificado de licenciamiento respectivo.

- j. Otras instituciones requeridas para el cumplimiento de sus atribuciones.” (Indot M. d., 2012)

2.3.2. Cuadro de Relación

La relación del INDOT con todas las instituciones relacionadas a la actividad trasplanto lógica se detallan en el gráfico 1 (mapa de públicos).

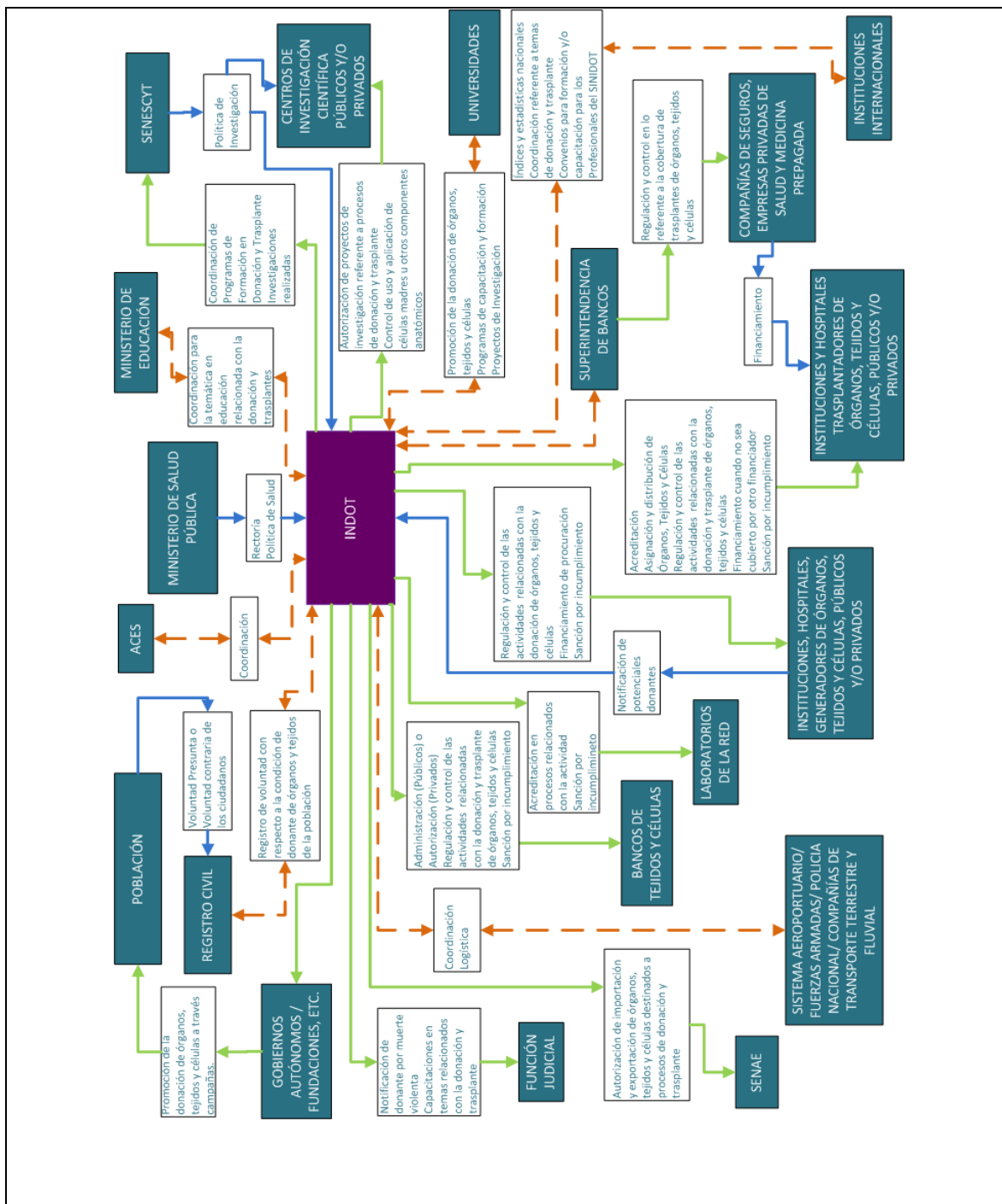


Figura 3: Cuadro de Realidad

Fuente: <http://www.donaciontrasplante.gov.ec>

2.4 Competencias y Responsabilidades del INDOT

2.4.1 Competencias de la Institución

El INDOT es una entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública que se encarga de la regulación, coordinación, control, promoción, vigilancia y evaluación de la actividad de trasplantológica a nivel nacional.

El INDOT trabaja con los más altos estándares técnicos basados en principios éticos, de equidad y transparencia en el fortalecimiento del Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes. La sede de la institución se encuentra en Quito y se despliega con coordinaciones zonales en Pichincha, Guayas y Azuay.

2.5 Mapa de Públicos vinculados con la organización

El mapa de público del INDOT se estructura en diferentes niveles que abarcan todos los públicos desde los internos hasta los externos.

Primer nivel incluye todos los individuos que ocupan responsabilidades o desempeñan tareas dentro de la organización. Está compuesto por:

1. Personal Técnico
2. Personal Administrativo

En un segundo nivel de relación se encuentran:

1. Medios de Comunicación Públicos y Privados
2. Pacientes en Lista de Espera
3. Pacientes trasplantados
4. Familiares Comunidad en General

El tercer nivel es el más amplio, pues incluye:

1. Comités Técnicos
2. Coordinadores Hospitalarios

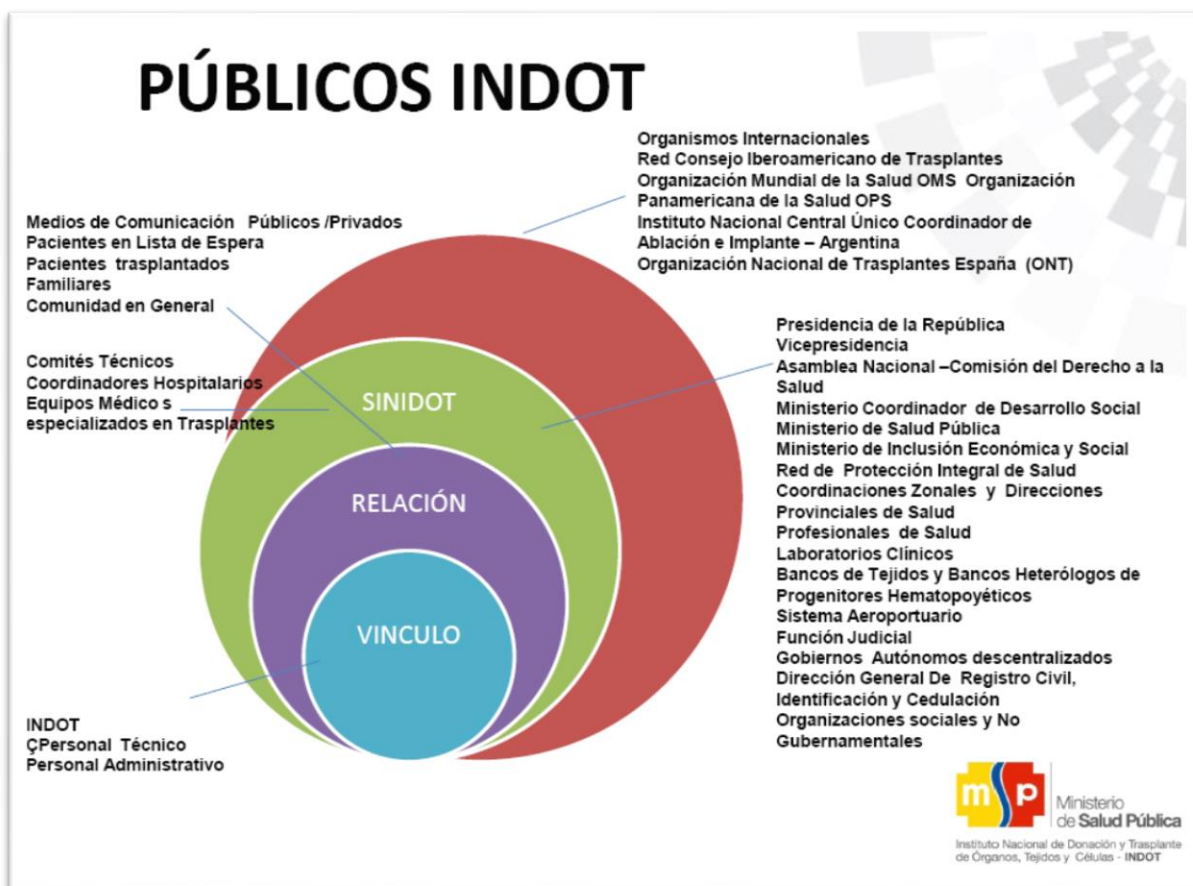
3. Equipos Médicos especializados en Trasplantes
4. Presidencia de la República
5. Vicepresidencia
6. Asamblea Nacional –Comisión del Derecho a la Salud
7. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
8. Ministerio de Salud Pública
9. Ministerio de Inclusión Económica y Social
10. Red de Protección Integral de Salud
11. Coordinaciones Zonales y Direcciones Provinciales de Salud
12. Profesionales de Salud
13. Laboratorios Clínicos
14. Bancos de Tejidos y Bancos Heterólogos de Progenitores Hematopoyéticos
15. Sistema Aeroportuario
16. Función Judicial
17. Gobiernos Autónomos descentralizados
18. Dirección General De Registro Civil, Identificación y Cedulación Organizaciones sociales y No Gubernamentales.

En el último nivel

1. Organismos Internacionales
2. Red Consejo Iberoamericano de Trasplantes
3. Organización Mundial de la Salud OMS
4. Organización Panamericana de la Salud OPS
5. Instituto Nacional Central Único Coordinador de Ablación e Implante –Argentina
6. Organización Nacional de Trasplantes España (ONT)

El mapa de públicos se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Mapa de Públicos



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Documentos del departamento de comunicación del INDOT

2.6 Departamento de Comunicación Social

A pesar de que el Organismo Nacional de Trasplantes de Órganos y Tejidos fue fundado hace más de 10 años, es recién en el año 2007 cuando se crea el Departamento de Comunicación.

Previo a esta fecha, existían únicamente el área financiera, asesoría legal y consultoría de trasplantes. Sin embargo con el vertiginoso crecimiento de las estadísticas de donaciones y la creación de Programas Nacionales de Trasplante promovidos por el estado bajo el lema de gratuidad de la salud, se suscribieron convenios (PPS) para la realización de este tipo de

cirugías en todo el país. Surge así la necesidad de contar con coordinaciones regionales, un sistema de comunicación entre las mismas, y establecer mecanismos para promover la donación de órganos y fortalecer el crecimiento del Organismo.

En el 2007, con la creación del Departamento de Comunicación, se establecen los primeros lineamientos para difundir el tema, gestionando espacios publicitarios en distintos medios, así como eventos de socialización y ruedas de prensa. Este sistema se mantiene hasta fines de 2009, donde se renueva el equipo de comunicación e implementan nuevas estrategias.

A partir de ahí, desde inicio del 2010 se estableció el primer plan estratégico de comunicación, basado en los lineamientos determinados por el Ministerio de Salud como su ente rector, dentro del cual se han ido implementando diversas actividades descritas en el análisis de comunicación interna y externa a continuación.

- Desarrollo Web 2.0, levantamiento de información, reestructuración página web
- Manejo de Medios y Publicaciones: reportajes, entrevistas, boletines, mailings y monitoreo.
- Campaña Nacional de Concienciación por la donación de órganos y tejidos: Pautaje en radio y televisión, emisión de impresos.
- Sistema de registro de donantes a través de la nueva cédula (Convenio con Registro Civil)
- Capacitaciones, mesas de Registro y carnetización en colegios, universidades y empresas privadas.
- Suscripción de Convenios Interinstitucionales con entidades públicas para Capacitaciones Permanentes, Campañas de Concienciación Internas y Activación de Voluntariado.

2.6.1 Manejo de la Comunicación Interna

La comunicación interna en el INDOT se gestiona a partir del diseño de un plan de comunicación que permite el aprovechamiento eficiente de los diferentes canales con los que cuenta la institución. Los canales, así como las diferentes acciones y responsables de estas, están determinados de la siguiente forma:

RESPONSABLE	HERRAMIENTAS	ACCIONES	DE QUIEN DEPENDE / FLUJO
Dpto. Jurídico	Mailings, Boletines, Publicaciones Web Cartelera, Memorándum Teléfono Convencional	Envío de Notificaciones Publicación de Avances Legales Solicitud de atención	Sistemas Comunicación Jurídico RRHH – Trab. S.
Dpto. RRHH y Trabajo Social	Mailings, Publicaciones Web, Cartelera, Memorándum, Teléfono Convencional, Boletines, Galería audiovisual	Envío de solicitudes, publicación de actividades, gestión de eventos, registro testimonios.	Trabajo Social Recursos Humanos
Dpto. Médico	Mailings, Boletines, Publicaciones Web Radio ONTOT, Memorandum Teléfono Convencional Líneas Alegro, Cartelera Manuales de Acreditación Reportes Hospitalarios	Envío de Notificaciones Publicación de Estadísticas y reportes Entrevistas y grabaciones Socialización de acreditaciones, requerimientos y reportes	Sistemas Comunicación Dpto. Médico
Dpto. Comunicación	Mailings, Boletines, Publicaciones Web Cartelera, Memorándum Teléfono Convencional Radio ONTOT, Archivo Audiovisual, Publicaciones Medios y Área de diseño	Notificaciones, registro audiovisual, podcasts, publicación de noticias, distribución de material impreso, creación de documentos personalizados, Logística y Gestión de actividades externas	Sistemas Comunicación Dirección Ejecutiva Recursos Humanos
Coord. Guayaquil	Mailings, Boletines, Publicaciones Web Teléfono Convencional Celular Alegro, Memorándum Scanner - digitalización	Notificaciones, publicación de eventos, galería fotográfica, solicitud de actividades, envío de documentos y oficios.	Dirección Ejecutiva Sistemas Comunicación
Coord. Cuenca	Mailings, Boletines Publicaciones Web Celular Alegro, Memorándum Teléfono Convencional Scanner - digitalización	Notificaciones, publicación de eventos, galería fotográfica, solicitud de actividades, envío de documentos y oficios.	Dirección Ejecutiva Sistemas Comunicación

Figura 4: Manejo de la comunicación Interna ACTUAL

Fuente: Dirección de comunicación INDOT

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

La investigación científica transcurre a través de una serie de fases que buscan alcanzar, mediante acercamientos sucesivos, un conocimiento objetivo de la realidad que es objeto de estudio. Es decir, supone que la solución a los problemas se efectúe de acuerdo a una secuencia conscientemente determinada, y con la ayuda de los correspondientes métodos del conocimiento. Por este motivo, para llevar a cabo la investigación científica se requiere de supuestos básicos ontológicos, epistemológicos y metodológicos, con el objetivo de garantizar resultados reales y precisos.

El propósito del presente capítulo es describir los procedimientos por los que se rige esta investigación científica. En el mismo se explican la metodología, las técnicas empleadas, entre otros procedimientos necesarios. La siguiente investigación se adscribe al paradigma cuali-cuantitativo de investigación.

El paradigma cuali-cuantitativo se encarga de la medición de acciones y conductas. Este paradigma toma lo mejor de ambos métodos, el cualitativo y el cuantitativo. Los análisis realizados para este paradigma de investigación, se basa en datos sólidos, repetibles, cuantificables, y a la vez en el análisis de estos datos desde diferentes aristas y dimensiones, siempre con la finalidad de alcanzar un conocimiento objetivo pero plural de la realidad.

3.2 Tipo de Investigación

3.2.1 Tipo Exploratorio

La investigación exploratoria pretende elaborar una visión general, de una realidad determinada. Cuando no se posee una visión abarcadora de un fenómeno que se desea o necesita estudiar este es el tipo de estudio ideal. También es propicio optar por esta forma de investigación cuando la novedad del fenómeno es tal que no es posible enfrentarse a la investigación del mismo desde ninguna de las otras posturas.

Los estudios de tipo exploratorio siempre buscan aumentar la familiaridad con objetos de estudios para determinar posteriormente si es factible o no emprender otra forma de investigación. Por la flexibilidad es muy propicia para estudiar cuestiones del comportamiento humano, lo mismo en situaciones personales como grupales.

3.2.2 Tipo Descriptivo

Los estudios descriptivos poseen como propósito caracterizar un determinado fenómeno, especificar sus propiedades, rasgos o tendencias, para lo cual por lo general se hace necesario medirlo de alguna forma a través de una variable, por lo que se emplea este tipo de estudio como el más idóneo para la investigación que se lleva a cabo.

Las investigaciones de corte descriptivo no se centran solo en la obtención y tabulación correspondiente de determinados datos. Por el contrario, estas buscan identificar las conexiones existentes entre diferentes factores, entre los que se pueden incluir algunos de tipo subjetivo. La esencia de los estudios descriptivos se encuentra en el proceso de medición, actividad fundamental en este tipo de estudio.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Método Analítico – Sintético

El Método analítico es el conjunto de procesos mentales que permiten descomponer el todo en las partes, con la finalidad de identificar las relaciones existentes entre los diferentes elementos. Una vez identificados cada uno de los elementos que componen un determinado fenómeno, o cualquier otro objeto de estudio, se pueden descubrir las relaciones causa efecto entre estos. Muy unido al proceso de análisis se encuentra el de síntesis, que consiste en determinar los elementos más importantes y a través de la unión de estos llegar nuevamente al todo, pero esta vez en forma de concepto (Hernández, 2013).

3.3.2 Método Deductivo

El proceso de deductivo es aquel que va de lo general a lo particular. Es decir, se conoce como método deductivo aquel en que se parte de los datos generales que ya han sido asumidos como verdaderos y objetivos, para aplicarlos a situaciones o casos particulares y probar o demostrar la validez de los dichos postulados. Mientras se aplique la deducción y en los experimentos o investigaciones se obtengan los resultados esperados los postulados sometidos a prueba son confirmados, en caso contrario se refuta la teoría o los postulados teóricos en los que se sustentan el estudio (Hernández, 2013).

3.3.3 Método Inductivo

El métodos inductivo es lo contrario del método deductivo, incluso sus nombres son antónimos.

Se está en presencia de una investigación de tipo inductiva cuando se pretende crear una teoría general a partir de casos específicos, o particulares. Uno de los métodos empíricos más utilizados en las investigaciones de tipo inductivo es la observación, y ocurre cuando a partir de los hechos observados se pretende derivar proposiciones teóricas generales. Dicho de otra forma, se establecen leyes y principios generales pero basados en resultados obtenidos del análisis de eventos particulares.

La finalidad de la inducción es establecer leyes o proposiciones válidas para todos los casos, fenómenos, individuos, etc. de un grupo determinando, a partir de la investigación de un número específico, no todos, de representantes del conjunto (Hernández, 2013).

3.3.4 Método Estadístico

La Investigación cuantitativa en muchas ocasiones se vale del “Método Estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad” (Universidad de Santo Tomas, 2015). En ocasiones se pueden combinar los análisis cuantitativos y cualitativos, sobre todo

en investigaciones que, como la presenté, busque equilibrar los análisis entre uno y otro paradigma. Es decir, la estadística constituye una herramienta poderosa, también en el campo de las ciencias sociales, siempre que se utilice con precisión científica, y se combine las técnicas propias del paradigma cualitativo. Debe primar ante todo el sano juicio del investigador a la hora de seleccionar y combinar las técnicas seleccionadas.

3.4 Fuentes de Recopilación de datos

En la investigación se utilizan fuentes primarias y secundarias. Las primeras incluyen los instrumentos aplicados, los cuales permiten recoger la información y los datos directamente de la Institución objeto de estudio. Las secundarias, comprende toda la bibliografía consultada para el desarrollo de la investigación, tanto en su parte teórica como metodológica.

3.4.1 Muestra de la Investigación

Para la investigación se aplicará una entrevista al director de comunicación del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, para conocer su percepción de la gestión de la comunicación en la organización.

Se aplicará además un cuestionario a los colaboradores del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, donde se evidenciará también la percepción de estos sobre los procesos comunicativos, y el nivel de conocimiento sobre la filosofía empresarial y su grado de pertenencia e identificación con la organización.

3.5 Diseño de la Investigación

3.5.1 Modelo de Encuesta

Un cuestionario, o encuesta, "es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Hernández, 2013, pág. 287). En este instrumento "el contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste" (Hernández, 2013,

pág. 288). Cada cuestionario acata a disímiles necesidades y problemas de investigación, lo que produce que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente.

Básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. En esta vertiente Sampieri (2013, pág. 288) aborda que: "las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas" y las preguntas abiertas se ajusta mejor a situaciones en las que se tiene la intención de profundizar un tópico específico. En este sentido se emplearon ambos tipos de preguntas predominando en su mayoría las cerradas. El lenguaje que se emplea debe ser adecuado a las características de quien las conteste (tomando en cuenta nivel educativo, socioeconómico, lenguaje que conoce, etc.). Las instrucciones, deben ser claras para los usuarios a quienes van dirigidas y resulta primordial que se garantice la confidencialidad de la información, lo que ayudará al investigador a ganar la confianza del encuestado.

Para la presente investigación se aplicó el siguiente cuestionario:



ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE TESIS

La presente encuesta permitirá contar con la información indicada para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Conteste con la mayor sinceridad teniendo en cuenta que esta es una encuesta para mejora del sentido de pertenencia de los funcionarios del INDOT a través de un plan comunicacional.

La información de esta encuesta es confidencial y reservada.

ENCUESTA DIRIGIDA EL PERSONAL DEL INDOT

*Lea detenidamente las siguientes preguntas, y marque con una (X) la opción con la que se identifique.

Género:

Masculino__

Femenino__

Tipo de contrato:

Servicios Ocasionales__

Nombramiento__

Comisión de Servicios__

1. Indique en qué fecha entró en vigencia la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células

a) Marzo, 2008 __

b) Diciembre, 2012 __

c) Marzo, 2011 __

d) No conoce __

2. ¿Conoce la visión y misión del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT? (Si su respuesta es afirmativa, por favor indique qué representa para usted.)

a) Sí __

b) No __

c) Medianamente__

2.a).- En caso de respuesta afirmativa indique qué representa la misión y visión del INDOT.

.....
.....
.....

3. ¿Conoce los objetivos del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?

a) Sí ___

b) No ___

4. ¿Qué significa para usted ser funcionario del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?

a) Un trabajo en una institución pública ___

b) Una oportunidad para desarrollarme profesionalmente ___

c) Mi segundo hogar ___

d) Otros.....

5. ¿Considera que en su trabajo la información es fluida y correcta?

a) Siempre ___

b) A veces ___

c) Nunca ___

6. ¿Existen reuniones donde la mayor autoridad trate temas que involucren a la institución y a sus funcionarios?

a) Siempre ___

b) A veces ___

c) Nunca ___

7. ¿De qué manera recibe usted la información referente a su institución como noticias, reuniones, entrevistas visitas, cambios u otros que tienen que ver con su entorno laboral?

a) Memorando ___

b) Cartelera Informativa ___

c) Mail ___

d) Reuniones de Staff ___

e) Rumores de compañeros ___

f) Otro: _____

8. ¿Considera al Quipux como una adecuada herramienta para comunicarse en el sector público de manera interna y externa? Si su respuesta es negativa, indique qué otra herramienta recomendaría

a) Sí

b) No

Recomienda:.....

c) No sabe, no conoce

9. ¿Mantiene relación directa con su jefe y puede expresar libremente sus ideas, y sin temor a perder su empleo?

a) Siempre ___

b) A veces ___

c) Nunca ___

10. ¿Defina el ambiente de compañerismo que se vive en el INDOT?:

a) Excelente ___

b) Bueno ___

c) Regular ___

d) Malo ___

11. ¿Ha participado en actividades de integración con sus compañeros? (Realizadas por la institución)

a) Si ___

b) No ___

c) No sabe ___

12. ¿Considera usted que puede desarrollarse profesionalmente como quisiera en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT? Si su respuesta es negativa indique el motivo:

a) Sí

b) No

Por qué

No.....

.....

13. ¿Se encuentra satisfecho con su remuneración?

a) Sí __

b) No__

c) Medianamente__

14 ¿Siente que tiene un compromiso con su institución? Indique el motivo de su respuesta.

a) Sí __

b) No __

Por qué.....

16. ¿Considera suficiente cantidad de información recibe acerca de su trabajo, para poder conocer la institución en la cual se desempeña?

a) Sí__

c) Demasiada __

b) No__

d) Muy poca__

17. ¿Es importante para usted la información que recibe?

a) Sí __

b) No __

c) No sabe __

18. ¿Cuáles de estas herramientas de comunicación considera usted más efectivas para mantenerse informado sobre las actividades del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT? (Marque al 5 a la más efectiva y 1 a la menos efectiva)

a) Página Web _____

b) House Organ (Revista Institucional para el personal) _____

c) Correo Institucional _____

d) Roll-Ups _____

e) Quipux _____

f) Pantalla Informativa _____

g) Chat Interno _____

h) Carteleras _____

i) Otros especifique _____

19. ¿Se siente identificado con la labor que hace en beneficio de las y los ecuatorianos el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células?

a) Si __

b) Medianamente __

c) No __

20. ¿Qué aspectos de la organización deberían mejorar? (Siendo el 1 el más importante y 5 el menos importante)

- a) Comunicación ___
- b) Clima laboral ___
- c) Estabilidad laboral___
- d) Remuneración___
- e) Autoridades___
- f) otros indique cuáles___

21. Mencione cuál de los siguientes eventos quisiera realizar en su institución (Señale 4)

- a) Evento del día de la familia___
- b) Pausas activas (Realización de 5 minutos diarios de ejercicio) ___
- c) Eventos de integración___
- d) Reconocimiento mensual a los funcionarios destacados___
- e) Eventos deportivos___
- f) Celebración de cumpleaños de los compañeros___
- g) Minutos de alimentación saludable (Fruta diaria) ___
- h) Bailoterapia ___
- i) Charlas Motivacionales ___

3.5.2 Modelo de Entrevista

La presente investigación se apoya como método de recogida de criterio de especialistas en la entrevista semi-estructurada. Ésta, aun cuando es flexible y es un método cualitativo permite determinada estructura o guía de recolección de información durante la misma. La

entrevista pretende recoger información útil desde el punto de vista de la comunicación, sus bases, funcionamiento y estructura para el caso que ocupa el presente estudio.

Para la presente investigación se realizará la siguiente entrevista:

ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO DE TESIS

La presente entrevista permitirá contar con la información indicada para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.

Nombre: Mgs. Lenin Figueroa

Cargo: Director de Comunicación INDOT

Fecha: Abril-2015

Buenos días le saluda Jahel Inés Espinosa Meza egresada de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Agradezco por la apertura que se me ha brindado desde un principio para el desarrollo de mi tesis y solicito por favor me responda las siguientes preguntas, mismas que han sido informadas a usted a través de un e-mail en su correo electrónico.

- 1) ¿Conoce la visión y misión del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT? (Cuáles son los objetivos y hacia dónde van encaminadas).**
- 2) ¿A su juicio, indique cuáles considera las fortalezas del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.?**
- 3) ¿Según su criterio, cuáles cataloga como problemas que afectan el buen desempeño de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.?**
- 4) Cuales son los valores y características que destaca usted del público interno del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT?**

- 5) **¿Considera que el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT, se destaca frente a otras instituciones públicas?**
- 6) **El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT ¿Destina recursos para las actividades de capacitación del personal?**
- 7) **¿El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT, cuenta con un Plan Comunicacional?**
- 8) **Según su opinión ¿Qué acciones se deberían tomar para mejorar la comunicación interna en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT?**
- 9) **¿Cuáles actividades o acciones considera indicadas para que se fortalezca el sentido de pertenencia del personal del INDOT con la institución?**
- 10) **¿El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT facilita los recursos para que el personal pueda desarrollar su trabajo efectivamente?**

3.6 Análisis de Resultados de la Investigación

3.6.1 Interpretación de resultados obtenidos en la encuesta

La encuesta aplicada en la presente investigación se realiza a un total de 51 individuos correspondiente al total de funcionarios del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células.

La misma se articula en primer lugar desde una demanda de cooperación que se realiza al PERSONAL DEL INDOT. En esta se orienta que solo se puede escoger una respuesta de entre las que se expresan en cada pregunta. A excepción de la pregunta 18, 20 y 21.

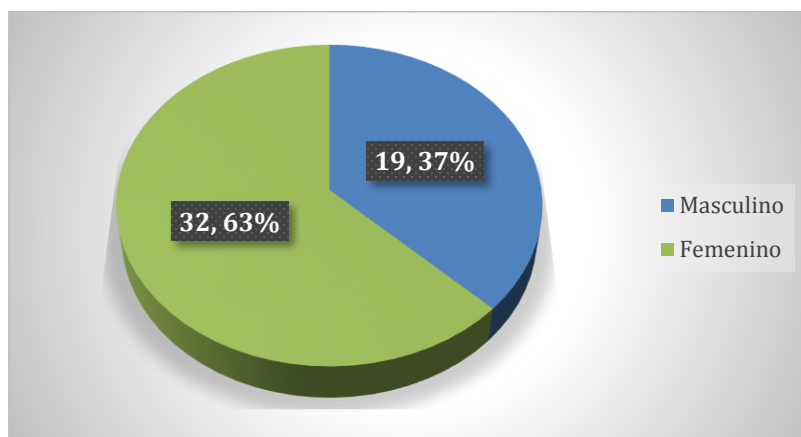
En la primera parte de la encuesta se definirá la segmentación por sexo, las opciones a escoger son masculino o femenino y los datos arrojados son los siguientes:

Tabla 1: Género

Masculino	19
Femenino	32

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 2: Género



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

A partir de la primera selección se determina que la mayoría de los encuestados son de género femenino. En el mismo marco de selección, como criterio del que se parte se encuentra la segunda pregunta que remite la modalidad de contrato en que se encuentra el sujeto encuestado. En este sentido es fundamental decir que alguno de los sujetos de la muestra no responden este aspecto, por lo que los datos son los que continúan:

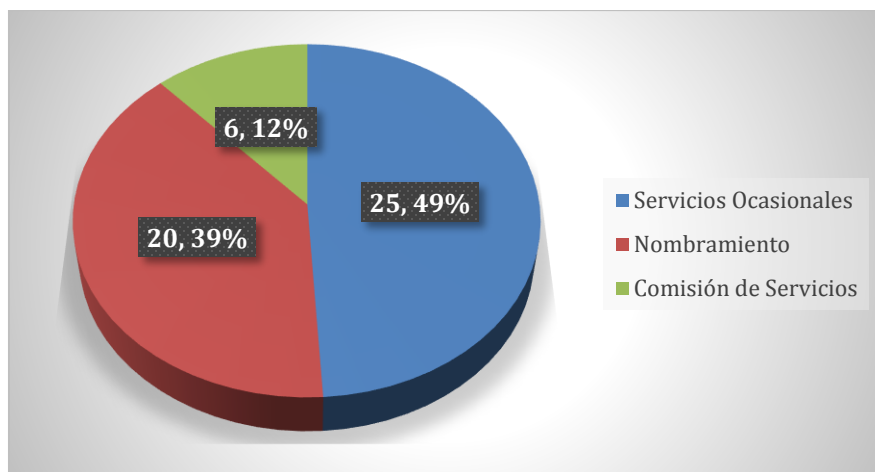
Tabla 2: Tipo de contrato

Servicios Ocasionales	25
Nombramiento	20
Comisión de Servicios	6

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 3: Tipo de contrato



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

A partir de este momento, las preguntas se encuentran dirigidas a la recogida de información de interés para la investigación. Estas preguntas son formuladas de forma clara a fin de ser entendidas por todos los sujetos de la muestra. En los casos en que alguno de estos no comprendió o requirió algún tipo de esclarecimiento al respecto de la orientación de las preguntas, la encuestadora fue capaz de ejercer su criterio sin tender el criterio del encuestado.

La primera pregunta de este tipo manifestaba: Indique en qué fecha entró en vigencia la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos tejidos y Células

- a) Marzo, 2008 __
- b) Diciembre, 2012 __
- c) Marzo, 2011 __
- d) No conoce __

Los resultados aportados por la encuesta se detallan a continuación:

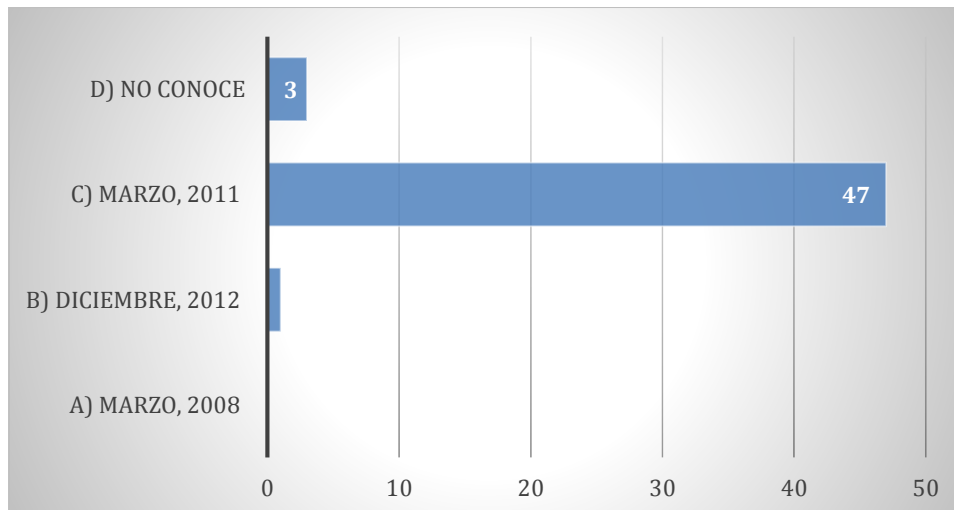
Tabla 3: Fecha de vigencia de la Ley Orgánica

a) Marzo, 2008	0
b) Diciembre, 2012	1
c) Marzo, 2011	47
d) No conoce	3

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 4: Fecha de vigencia de la Ley Orgánica de Donación y Trasplante



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Como es evidente en los gráficos y tablas anteriores, la mayoría de los encuestados conoce la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células. Esto es positivo ya que implica que los trabajadores del instituto se encuentran familiarizados con la ley que rige su funcionamiento. El marco de práctica legal del mismo se encuentra amparado por la legislación, y siendo sus trabajadores conocedores de la misma, el funcionamiento de esta debe ser cabal.

En el caso de la segunda pregunta, ésta refería: ¿Conoce la visión y misión Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT? (Si su respuesta es afirmativa, por favor indique qué representa para usted.)

- a) Sí ___
- b) No ___
- c) Medianamente___

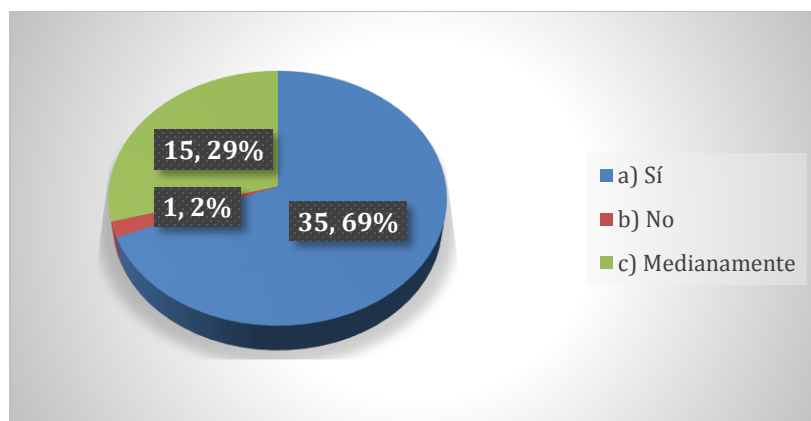
Los resultados de las respuestas son los que se ilustran a continuación:

Tabla 4: Conocimiento de la visión y misión del INDOT

a) Sí	35
b) No	1
c) Medianamente	15

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 5: Conocimiento de la visión y misión del INDOT



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Aun cuando 35 personas de la muestra afirman conocer la misión y visión del INDOT, es fundamental aclarar que en el inciso a), que planteaba: En caso de respuesta afirmativa indique que representa la misión y visión del INDOT, solo uno escribe textualmente cada uno de estos elementos (misión y visión), el resto aporta elementos que se relacionan y por

ello se percibe como conocimiento del mismo. Estos elementos de relación destacan porque en ellos se percibe qué aspectos los sujetos de la encuesta encuentran importantes y por tanto se han retenido en su memoria:

- Trazar las políticas en relación a la actividad de trasplante a nivel nacional.
- Relación con el trasplante de órganos.

Una tercera pregunta de la encuesta abordaba el tema de los objetivos del instituto. Esta cuestionaba: **¿Conoce los objetivos del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?**

a) Sí ___

b) No ___

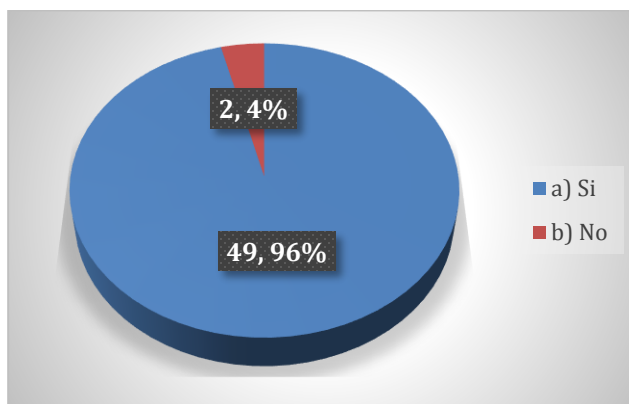
Las respuestas son las siguientes:

Tabla 5: Conocimiento de los objetivos del INDOT

a) Sí	49
b) No	2

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 6: Conocimiento de los objetivos del INDOT



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Una de las preguntas más significativas de la encuesta, puesto que plantea la imagen que el INDOT posee en su público interno, es decir sus miembros en específico, es la cuatro; esta refiere: **¿Qué significa para usted ser funcionario del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.?**

- a) Un trabajo en una institución pública ___
- b) Una oportunidad para desarrollarme profesionalmente___
- c) Mi segundo hogar ___
- d) Otros.....

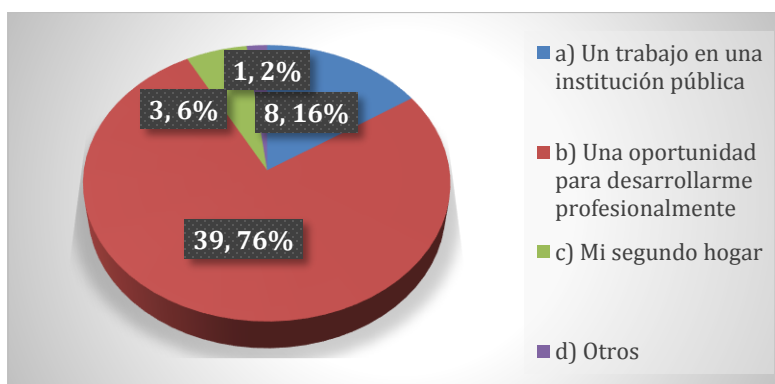
Las respuestas o la selección de las opciones se comportan de la siguiente forma:

Tabla 6: Significado de ser funcionario del INDOT

a) Un trabajo en una institución pública	8
b) Una oportunidad para desarrollarme profesionalmente	39
c) Mi segundo hogar	3
d) Otros	1

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 7: Significado de ser funcionario del INDOT



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

La respuesta a la pregunta anterior se refleja de una manera interesante, debido a que la mayoría de los encuestados refiere que trabajar en el INDOT es una oportunidad de desarrollo, por lo que sitúan al mismo en un nivel primario, que no solo potencia sus objetivos como salvar vidas, sino que brinda a sus trabajadores una oportunidad de desarrollarse profesionalmente. La labor del instituto involucra directamente a sus colaboradores debido a que se apersonan con la labor en beneficio de las y los ecuatorianos.

La quinta pregunta elaborada a los sujetos planteaba: **¿Considera que en su trabajo la información es fluida y correcta?**

- a) Siempre ___
- b) A veces ___
- c) Nunca ___

Las respuestas se comportaron de la siguiente manera:

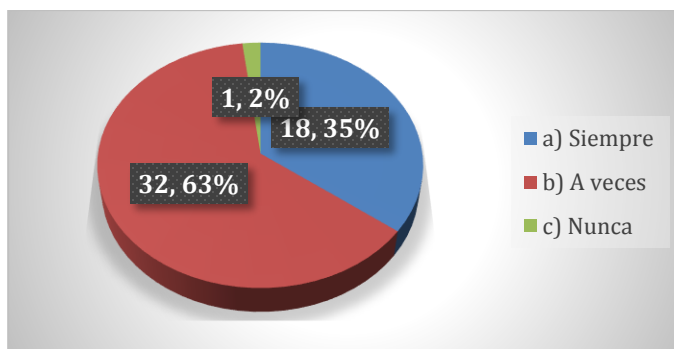
Tabla 7: Valoración sobre la información

a) Siempre	18
b) A veces	32
c) Nunca	1

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 8: Valoración sobre la información



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

En las respuestas anteriores se evidencia una percepción de inconformidad al respecto de la fluidez de la información y la manera en que llega a los sujetos de interés de la investigación. Este es un tema que denuncia que existen fallas en la comunicación del instituto, en sus canales o mensajes.

La pregunta que sigue aborda: **¿Existen reuniones donde la mayor autoridad trate temas que involucren a la institución y a sus funcionarios?**

- a) Siempre ___
- b) A veces ___
- c) Nunca ___

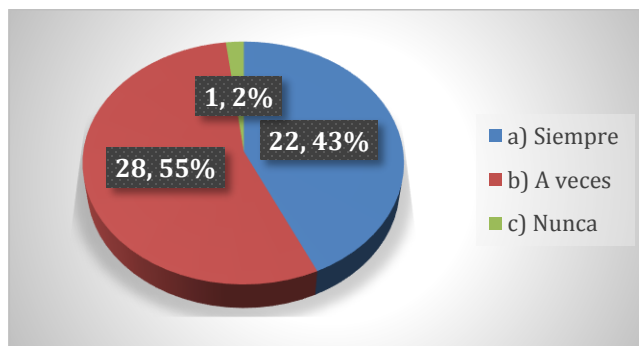
La pregunta pretende un acercamiento al funcionamiento de las jerarquías y el papel de la comunicación, en este sentido es una pregunta fundamental en la valoración que se realiza en la presente investigación y en sus resultados se puede comprobar el criterio de la muestra:

Tabla 8: Comunicación en las reuniones sobre temas relevantes

a) Siempre	22
b) A veces	28
c) Nunca	1

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 9: Comunicación en las reuniones sobre temas relevantes



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Con las respuestas a la siguiente pregunta sucede lo mismo que con la anterior, en la que un mayor número de los encuestados se siente inconforme con un asunto que concierne no solo a la dirección del instituto sino a la comunicación y uno de sus canales típicos: las reuniones.

Al respecto de los canales se elabora en la encuesta la siguiente pregunta: **¿De qué manera recibe usted la información referente a su institución como noticias, reuniones, entrevistas visitas, cambios u otros que tienen que ver con su entorno laboral?**

- a) Memorando ___
- b) Cartelera Informativa ___
- c) Mail ___
- d) Reuniones de Staff ___
- e) Rumores de compañeros ___
- f) Otro: _____

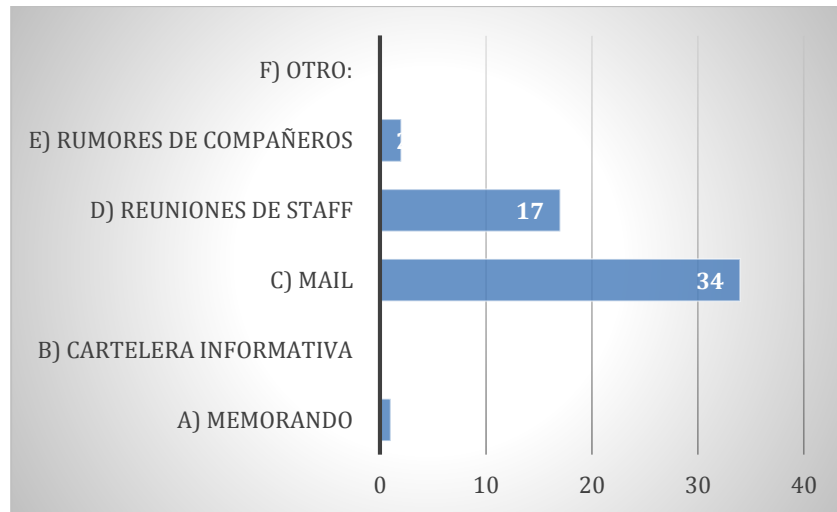
Las respuestas enuncian cuales son los canales comunes pero también dan la posibilidad abierta de que los sujetos definan la existencia de otros que no se comprendan en la selección. Las respuestas se comportaron de la siguiente manera:

Tabla 9: Canales

a) Memorando	1
b) Cartelera Informativa	
c) Mail	34
d) Reuniones de <i>Staff</i>	17
e) Rumores de compañeros	2
f) Otro:	

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 10: Canales



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Los resultados arrojan que el canal más utilizado por la dirección del INDOT en el flujo de información relevante es el correo electrónico. Este es un tema vital y que sucede con mucha frecuencia en las instituciones actuales en las que la comunicación interpersonal se ha sustituido por los mensajes electrónicos. Aunque resulta efectivo muchas veces no posee la retroalimentación inmediata que se produce naturalmente en la comunicación a través de gestos, reacciones o expresiones.

La siguiente pregunta aborda el tema del Quipux y fue elaborada de la siguiente forma: **¿Considera al Quipux como una adecuada herramienta para comunicarse en el sector público de manera interna y externa? Si su respuesta es negativa, indique ¿qué otra herramienta recomendaría?**

a) Si

b) No

Recomienda:.....

c) No sabe, no conoce

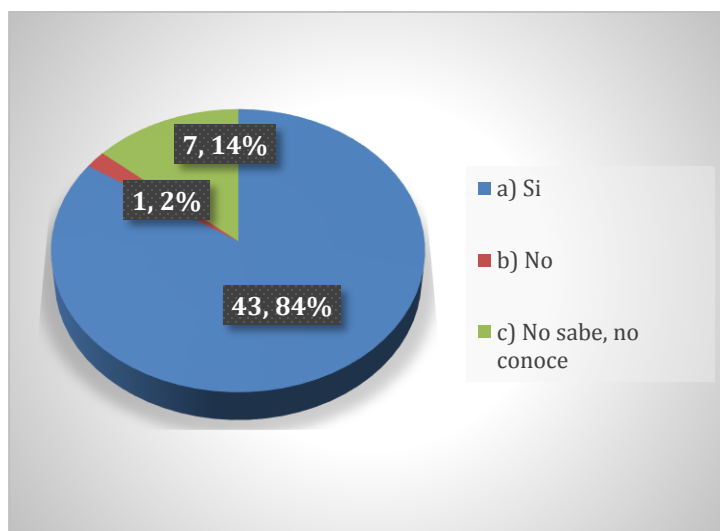
Las respuestas varían en los siguientes números:

Tabla 10: Valoración de la herramienta Quipux

a) Si	43
b) No	1
c) No sabe, no conoce	7

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 11: Valoración sobre el Quipux



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Como se hace evidente en los datos anteriores la valoración sobre el Quipux es positiva. Solo uno de los encuestados refiere un criterio negativo y siete de ellos no conoce de qué se trata el mismo. De aquí se deriva que el INDOT dentro de sus acciones de comunicación deba respaldar información al respecto.

La pregunta que sigue a la anterior refiere uno de los temas más importantes a definir dentro de cualquier valoración institucional, esta concierne a la relación de los trabajadores con sus directivos y la de estos con sus subordinados. La pregunta dice: **¿Mantiene relación directa con su jefe y puede expresar libremente sus ideas, y sin temor a perder su empleo?**

a) Siempre ___

b) A veces ___

c) Nunca ___

Las respuestas a esta pregunta se manifestaron en la siguiente selección de respuestas:

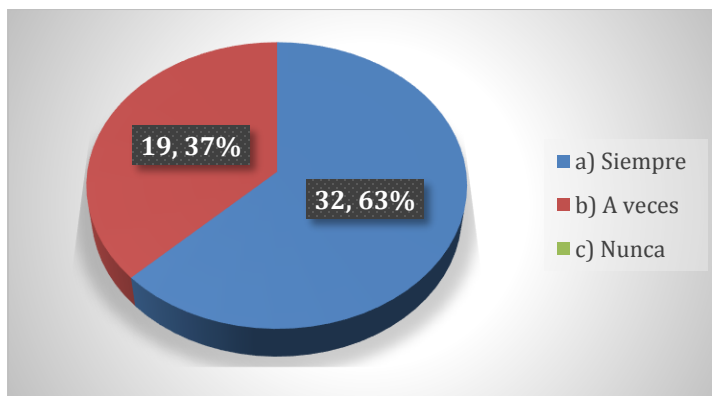
Tabla 11: Relación con la dirección

a) Siempre	32
b) A veces	19
c) Nunca	

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 12: Relación con la dirección



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Los resultados de la respuesta a la pregunta en mención refieren que existe un criterio positivo al respecto de la relación con la dirección del INDOT.

La pregunta que continúa también se relaciona con el clima de la Institución, este es señalado como compañerismo y es reflejado de la siguiente forma: **Defina el ambiente de compañerismo que se vive en el INDOT:**

a) Excelente __

b) Bueno __

c) Regular __

d) Malo __

Los datos aportados en la selección de los sujetos encuestados son los que continúan:

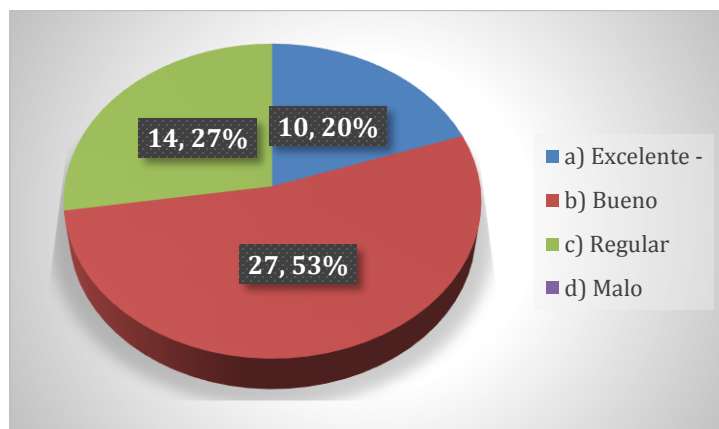
Tabla 12: Clima laboral

a) Excelente	10
b) Bueno	27
c) Regular	14
d) Malo	

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 13: Clima laboral



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Es importante en el análisis de los datos ofrecidos en las respuestas a la afirmación anterior observar que aun cuando diez de los sujetos encuestados aporta como respuesta que el clima es excelente, la mayor parte de estos más de un 50 % de los encuestados refiere el ambiente

como bueno. Aun cuando la calificación es positiva deja entrever la necesidad de aportar cambios a fin de lograr un estado de excelencia lo más rápido posible.

Otra pregunta realizada a fin de comprender el clima institucional y la repercusión de este en los encuestados se realiza una pregunta sobre las actividades que se realizan en el instituto: **¿Ha participado en actividades de integración con sus compañeros (Realizadas por la institución)**

a) Si __

b) No __

c) No sabe __

Las respuestas se manifestaron de la siguiente forma:

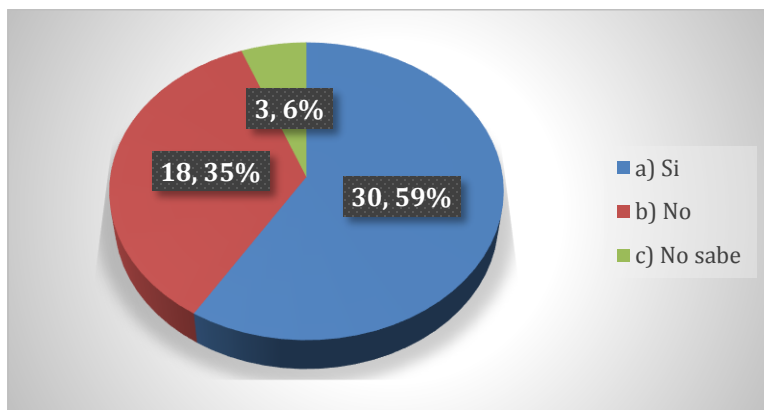
Tabla 13: Actividades de Integración

a) Si	30
b) No	18
c) No sabe	3

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 14: Actividades de Integración



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Los resultados aportan en primer lugar conocimiento al respecto de actividades de integración y en segundo lugar participación en las mismas. Esto es muy importante puesto que es en estas actividades en las que las relaciones personales y la comunicación de la institución fluye de manera más coherente fortaleciendo los lazos y propiciando un clima de trabajo que va de la mano con el sentido de pertenencia y la identidad de la institución.

La siguiente pregunta de la encuesta planteaba: **¿Considera usted que puede desarrollarse profesionalmente como quisiera en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?** Si su respuesta es negativa indique el motivo:

- a) Sí
- b) No

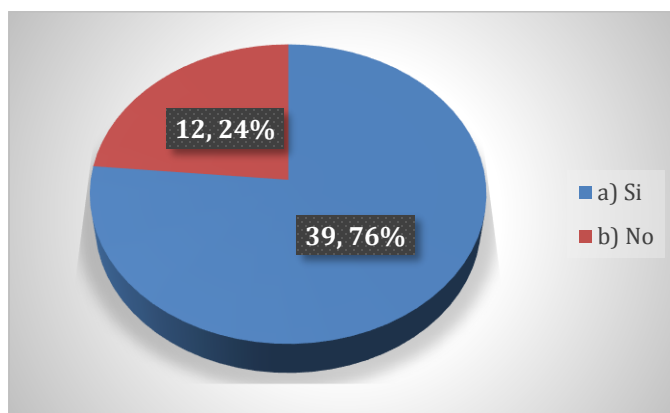
Las respuestas se comportaron con los siguientes datos:

Tabla 14: Oportunidades de desarrollo

a) Sí	39
b) No	12

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 15: Oportunidades de desarrollo



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Como complemento a preguntas anteriores las respuestas de la que se acaba de enunciar también plantean como una mayoría de los encuestados supone que en el INDOT puede desarrollarse profesionalmente. Ello deriva en que existe una visión positiva del mismo a largo plazo y por tanto una posibilidad de cumplimiento de la visión del mismo.

La pregunta que continua se refiere a un tema vital dentro del sector laboral, el tema de la remuneración. Es conflictivo en el país en la actualidad encontrar sujetos de interés que manifiesten total conformidad con la remuneración que reciben por lo que estos datos son importantes para el estudio. La pregunta manifiesta: **¿Se encuentra satisfecho con su remuneración?**

- a) Sí __
- b) No__
- c) Medianamente__

Las respuestas se manifiestan en el siguiente rango:

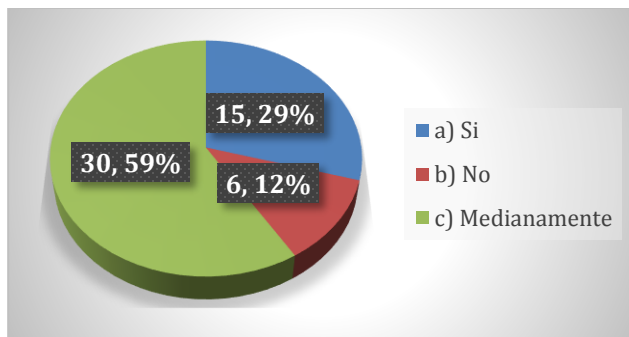
Tabla 15: Conformidad con la remuneración

a) Sí	15
b) No	6
c) Medianamente	30

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 16: Conformidad con la remuneración



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Las respuestas indican inconformidad con la remuneración. Este es un aspecto de interés para el INDOT aunque supera el marco de la misma en una vertiente de análisis social mucho más amplio, referente a la situación del país en su totalidad y a las aspiraciones que tienen los funcionarios

La pregunta 14 refiere el compromiso de los trabajadores con la institución. Esta manifiesta:
¿Siente que tiene un compromiso con su institución? Indique el motivo de su respuesta.

- a) Sí __
- b) No __

Por qué.....

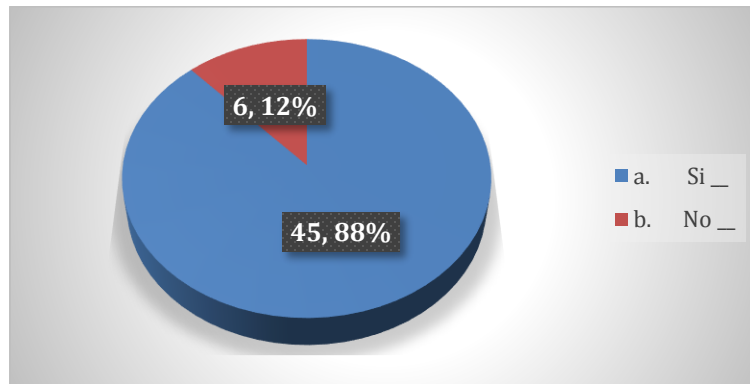
Las respuestas aportan la información siguiente:

Tabla 16: Compromiso con su institución

a. Sí __	45
b. No __	6

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 17: Compromiso con la institución



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Como se hace evidente en la respuesta, a pesar de que los encuestados poseen inconformidades con respecto a la remuneración y los canales de comunicación, casi en su

totalidad se encuentran identificados y plantea tener un compromiso con el INDOT. Este es muy fundamental y lo justifican a partir de los siguientes tres criterios:

- Porque salvamos vidas
- Porque como profesionales se comprometen con su actividad
- Porque se sienten útiles y aportan a la sociedad.

La siguiente pregunta aporta un tema de interés en cuanto plantea: **¿Considera suficiente cantidad de información recibe acerca de su trabajo, para poder conocer la institución en la cual se desempeña?**

- a) Sí__
- b) No__
- c) Demasiada __
- d) Muy poca__

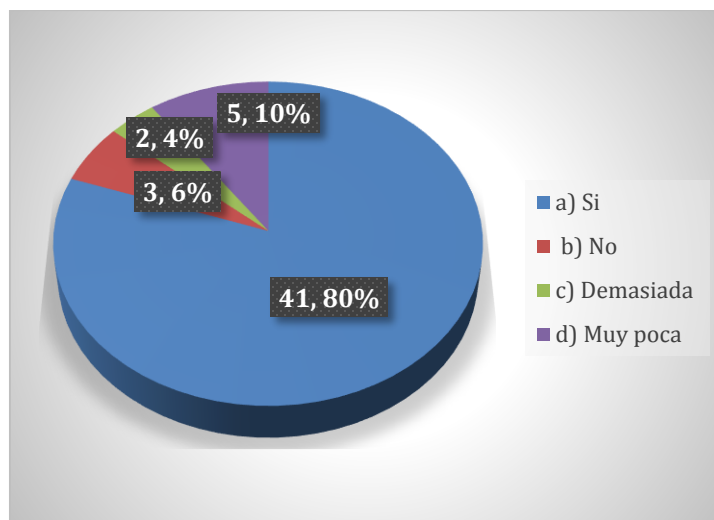
Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 17: Información que recibe acerca de su trabajo

a) Sí	41
b) No	3
c) Demasiada	2
d) Muy poca	5

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 18: Información que recibe acerca de su trabajo



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

De la misma forma que con la anterior, la pregunta que continúa refiere el tema de la información y la importancia de la misma según criterio de los encuestados: **¿Es importante para usted la información que recibe?**

a) Sí __

b) No__

c) No sabe__

Las respuestas aportadas se manifiestan así:

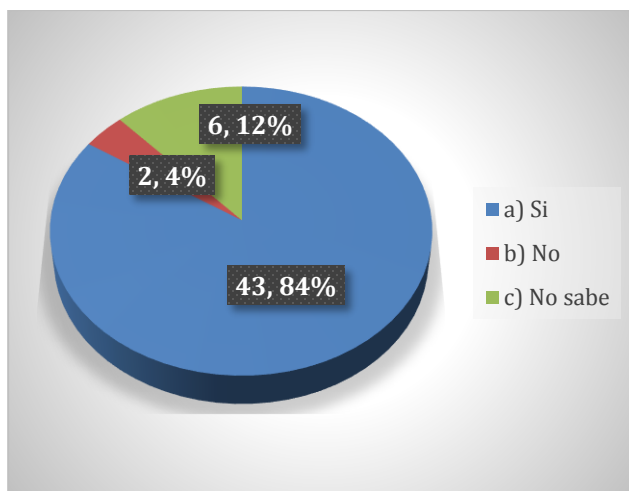
Tabla 18: Importancia de la información

a) Sí	43
b) No	2
c) No sabe	6

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 19: Importancia de la información



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Una de las preguntas centrales del cuestionario es la que continúa. Esta plantea: **¿Cuáles de estas herramientas de comunicación considera usted más efectivas para mantenerse informado sobre las actividades del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT?**

(Marque al 5 a la más efectiva y 1 a la menos efectiva)

- a) Página Web _____
- b) House Organ (Revista Institucional para el personal) _____
- c) Correo Institucional _____
- d) Roll-Ups _____
- e) Quipux _____
- f) Pantalla Informativa _____
- g) Chat Interno _____
- h) Carteleras _____
- i) Otros especifique _____

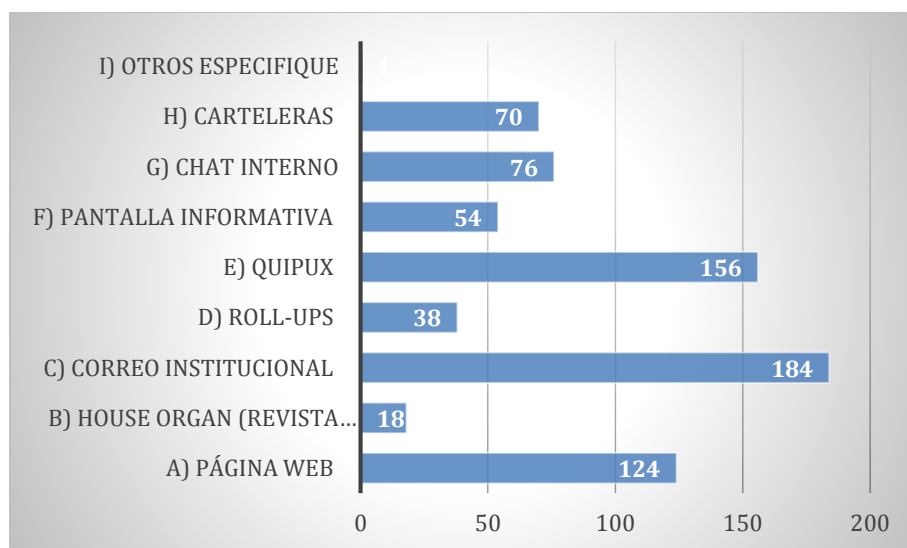
Las respuestas se comportan de la siguiente forma:

Tabla 19: Herramientas de comunicación

a) Página Web	124
b) House Organ (Revista Institucional para el personal)	18
c) Correo Institucional	184
d) Roll-Ups	38
e) Quipux	156
f) Pantalla Informativa	54
g) Chat Interno	76
h) Carteleras	70
i) Otros especifique	1 (Whatsapp)

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 20: Herramientas de comunicación



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

La próxima pregunta de la encuesta se refería a la imagen que poseen los encuestados respecto al objeto social y la labor del INDOT: ¿Se siente identificado con la labor que hace en beneficio de las y los ecuatorianos el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos?

- a) Si __
- b) Medianamente__
- c) No __

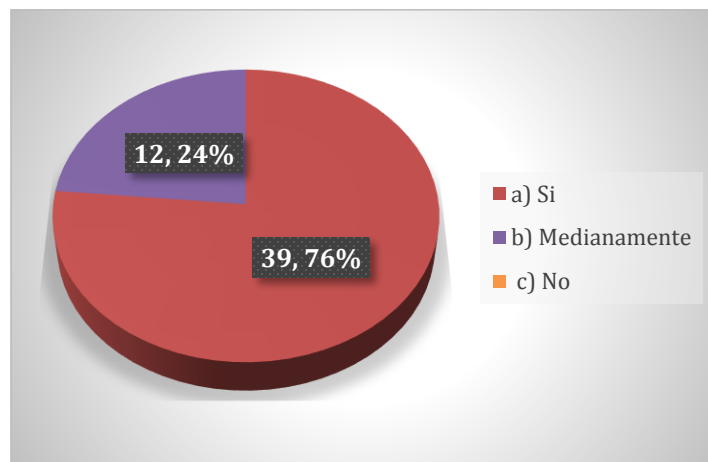
Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 20: Labor social de la institución

a) Si	39
b) Medianamente	12
c) No	

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 21: Labor social de la institución



Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

La pregunta que continúa hace referencia a los criterios que los encuestados ofrecen o aprecian al respecto de potenciales mejoras que la institución debe realizar a fin de cumplir con sus expectativas. La pregunta fue elaborada de la siguiente forma: **¿Qué aspectos de la organización deberían mejorar? (Siendo el 1 el más importante y 5 el menos importante)**

- a) Comunicación __
- b) Clima laboral __
- c) Estabilidad laboral__
- d) Remuneración__
- e) Autoridades__
- f) otros indique cuáles__

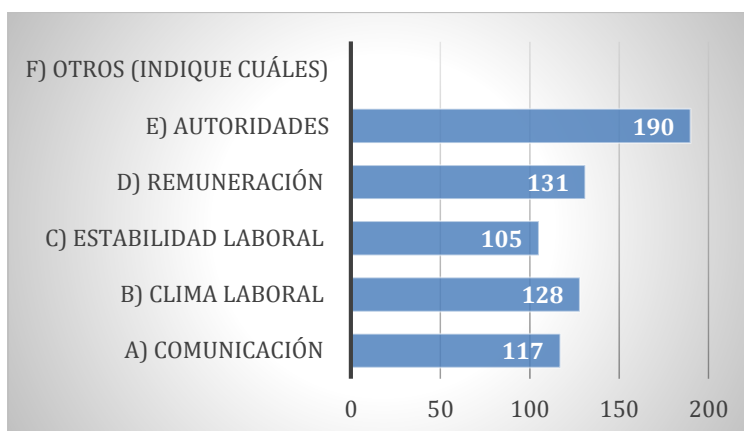
La respuesta ofrecida por los encuestados se mueve en los siguientes datos:

Tabla 21: Aspectos por mejorar

a) Comunicación	117
b) Clima laboral	128
c) Estabilidad laboral	105
d) Remuneración	131
e) Autoridades	190
f) otros (indique cuáles)	

Elaborado por: La investigadora
Fuente: Encuesta

Gráfico 22: Aspectos por mejorar



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

La última pregunta de la encuesta se elaboró con el fin de recoger criterios al respecto de posibles actividades o eventos a realizar por parte de la institución. La pregunta se formula de la siguiente manera: **Mencione cuál de los siguientes eventos quisiera realizar en su institución (Señale 4)**

- a) Evento del día de la familia__
- b) Pausas activas (Realización de 5 minutos diarios de ejercicio) __
- c) Eventos de integración__
- d) Reconocimiento mensual a los funcionarios destacados__
- e) Eventos deportivos__
- f) Celebración de cumpleaños de los compañeros__
- g) Minutos de alimentación saludable (Fruta diaria) __
- h) Bailoterapia__
- i) Charlas Motivacionales __

Las respuestas fueron las siguientes:

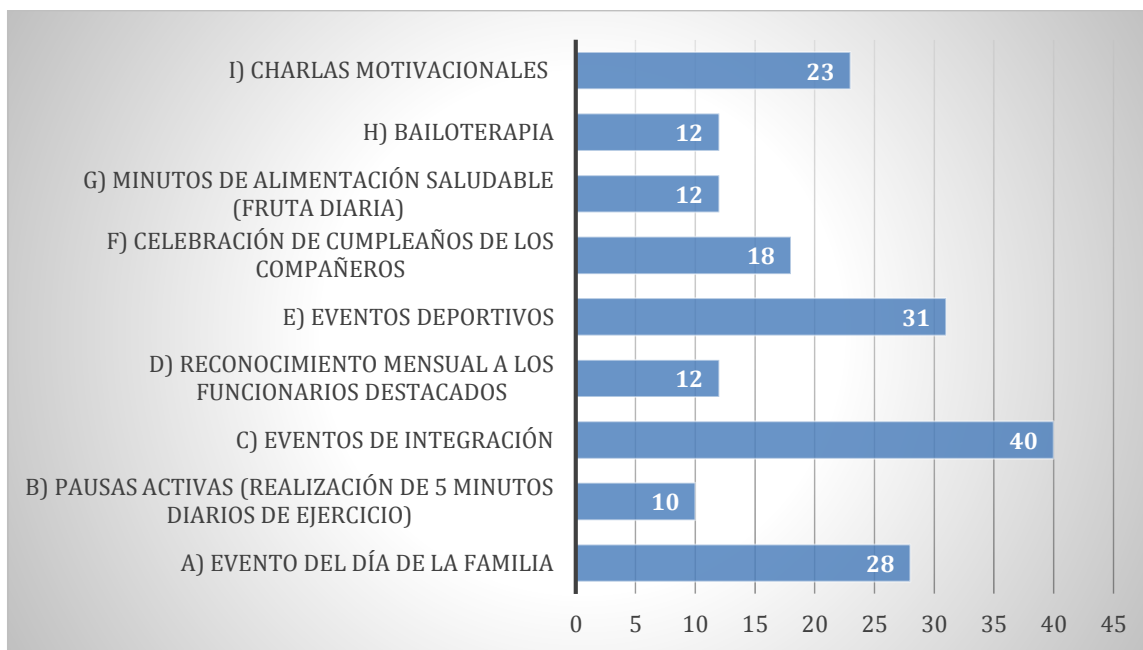
Tabla 22: Eventos

a) Evento del día de la familia	28
b) Pausas activas (Realización de 5 minutos diarios de ejercicio)	10
c) Eventos de integración	40
d) Reconocimiento mensual a los funcionarios destacados	12
e) Eventos deportivos	31
f) Celebración de cumpleaños de los compañeros	18
g) Minutos de alimentación saludable (Fruta diaria)	12
h) Bailoterapia	12
i) Charlas Motivacionales	23

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

Gráfico 23: Eventos



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuesta

4.6.2 Transcripción de entrevistas

La presente entrevista permitirá contar con la información indicada para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.

Nombre: MsC. Lenin Figueroa

Cargo: Director de Comunicación

Fecha: Abril de 2015

Buenos días le saluda Jahel Inés Espinosa Meza egresada de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Agradezco por la apertura que se me ha brindado desde un principio para el desarrollo de mi tesis y solicito por favor me responda las siguientes preguntas, mismas que han sido informadas a usted a través de un e-mail en su correo electrónico.

1) ¿Conoce la visión y misión del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT? (Cuáles son los objetivos y hacia donde van encaminadas).

Respuesta: Efectivamente conozco la visión y misión del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT. Institución donde laboro hace más de cinco años.

2.a).- Si responde sí, por favor resuma los mismos.

Respuesta: Ejecutar las políticas públicas de donación y trasplante, la coordinación, regulación, control y promoción para fortalecer la actividad de donación y trasplante.

2) ¿A su juicio, indique cuáles considera las fortalezas del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT?

Respuesta: Las fortalezas que tiene el INDOT son influencia política y ser una institución que se encuentra adscrita al Ministerio de Salud, lo que nos brinda una garantía de respaldo en todo nuestro trabajo.

3) ¿Según su criterio, cuáles cataloga como problemas que afectan el buen desempeño de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.?

Respuesta: No contar con un plan de comunicación interno y los departamentos de Talento Humano y Comunicación trabajan individualmente sin mantener una correcta comunicación.

4) ¿Cuáles son los valores y características que destaca usted del público interno del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT?

Respuesta: Estar abiertos a cualquier tipo de cambio o sugerencia.

5) ¿Considera que Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT, se destaca frente a otras instituciones públicas?

5.1 Indicar el motivo en caso de ser una respuesta afirmativa.

Respuesta: Sí, por ser único en su gestión, es decir, por la particularidad de su trabajo que permite que ecuatorianos y ecuatorianas puedan mejorar su calidad de vida a través de un trasplante.

6) ¿El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT, Destina recursos para las actividades de capacitación del personal?

Respuesta: No conozco si el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT destina recursos a actividades de capacitación, esta actividad corresponde específicamente y según estatuto a la Dirección de Talento Humano.

7) ¿El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT, cuenta con un Plan Comunicacional?

Respuesta: Sí, el INDOT cuenta con un plan comunicacional enfocado principalmente a la comunicación externa y no a la interna, el mismo que es desarrollado con mínimo cuatro meses de anticipación al nuevo año y tiene la aprobación de la dirección ejecutiva.

8) Según su opinión ¿Qué acciones se deberían tomar para mejorar la comunicación interna en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT?

Respuesta: Se debe establecer un trabajo coordinado con otras áreas de la institución y priorizar que los funcionarios se involucren más con la ayuda a las personas que es el objetivo principal del INDOT.

Actualizar los indicadores de trabajo de comunicación.

9) ¿Cuáles actividades o acciones considera indicadas para que se fortalezca el sentido de pertenencia del personal del INDOT con la institución?

Respuesta: Establecer un programa de inducción e integración al personal existente y a todo el personal que se vaya vinculando a el INDOT.

Fuentes de integración

10) ¿El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT facilita los recursos para que el personal pueda desarrollar su trabajo efectivamente?

Respuesta: Medianamente, sobretodo en cuestiones de dinero por la crisis financiera del país, en este caso de realizarse un plan de comunicación interna debido al recorte de dinero del presupuesto del estado este no podría exceder de \$ 5.000,00 usd.

3.7 Diagnóstico de la Situación Actual de Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT

Al realizar un análisis integral de las técnicas aplicadas se pudo detectar que en el Instituto Nacional de donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT existe un trabajo sostenido y con resultados en el área de la comunicación institucional, aun así, subsisten un grupo de situaciones en las que es necesario profundizar.

La institución tiene adecuadamente definido su mapa de públicos y un conjunto de acciones que se encuentran recogidas en un plan de comunicación del Instituto. Antes del 2007 no existía un área que se encargará de esta actividad, pero en este año se crea el Departamento de Comunicación. La primera misión de esta área fue la creación de los lineamientos de comunicación del Centro. Los esfuerzos se orientaron a la gestión de espacios publicitarios en distintos medios, así como eventos de socialización y ruedas de prensa.

El tema de la comunicación gana espacio en el instituto y a partir del 2010 se establece el primer plan estratégico de comunicación. Las principales tareas a las que se le han dado respuesta positiva desde el área de comunicación son:

- Desarrollo Web 2.0, levantamiento de información, reestructuración página web
- Manejo de Medios y Publicaciones: reportajes, entrevistas, boletines, mailings y monitoreo.
- Campaña nacional de concienciación por la donación de órganos y tejidos: Pautaje en radio y televisión, emisión de impresos.
- Sistema de registro de donantes a través de la nueva cédula (Convenio con Registro Civil).
- Capacitaciones, mesas de registro y carnetización en colegios, universidades y empresas privadas.
- Suscripción de convenios interinstitucionales con entidades públicas para capacitaciones permanentes, campañas de concienciación internas y activación de voluntariado.

A pesar del trabajo desarrollado aún se debe mejorar en la gestión de la comunicación en el Instituto, pues según el director de comunicación del mismo, es necesario actualizar los indicadores de trabajo de esta área. Se debe trabajar también en la integración del trabajo de comunicación con otras áreas, de manera tal que el proceso impacte positivamente en el resto de las actividades del instituto, así como en la cultura y el clima existente en el mismo.

En la encuesta realizada se detectó que una parte importante de los trabajadores del centro dominan los elementos concernientes a la filosofía organizacional del Instituto, dígase misión, visión y objetivos. Se sienten identificados y comprometidos con las tareas que desempeñan en el centro, pues reconocen que estas tienen un impacto social significativo, lo que los mantiene cerca de los valores institucionales. La mayoría utiliza y reconoce los canales de comunicación diseñados en el centro, con buenos resultados, en el trabajo, lo que aporta de manera positiva al clima laboral y la integración del personal.

Las herramientas de comunicación más utilizadas en el Instituto son el correo electrónico, el Sistema de Gestión Documental (Quipux) y ya en menor medida el chat interno. El hecho de que la comunicación ocupa uno de los últimos lugares entre los elementos que los

trabajadores consideran que deben mejorarse, significa que estos poseen un adecuado reconocimiento del trabajo del área de comunicación. Es conveniente aprovechar este reconocimiento para implementar planes de comunicación que contribuyan positivamente en el desarrollo de un clima laboral armónico, y una cultura organizacional que favorezca que los trabajadores se identifiquen y se comprometan más con la institución.

El director de comunicación coincide en sus apreciaciones con los resultados de la encuesta aplicada, cuando expresa que deben establecerse un programa de inducción y actividades que fomenten la integración del personal. Para lograr estas metas, deben elaborarse una propuesta de plan de comunicación interno con un conjunto de acciones e indicadores actualizados a la realidad del Instituto.

3.8 Conclusiones de la Investigación

- La investigación (encuestas) fueron realizadas al total de funcionarios del INDOT el primer trimestre del año 2015.
- Al realizar la entrevista se notó el interés por parte del director de comunicación en que se presente la propuesta de un plan de comunicación interna, debido a que por brindar mayor importancia a la comunicación externa del INDOT, la institución no se ha preocupado por que exista un buen clima laboral ni por potenciar las herramientas de comunicación internas existentes.
- La dirección de comunicación notificó a través de correo electrónico que se realizarían las encuestas a los funcionarios con aproximadamente una semana de anticipación, lo que permitió que al momento de entrega de encuesta todas las personas brinden las facilidades necesarias para la investigación.
- El personal del INDOT se mostró colaborativo e interesado en la investigación por lo que la gestión de la información aquí recopilada será certera, concreta y cercana a la realidad según el criterio de la muestra.
- Los funcionarios del INDOT manifestaron dudas con respecto a la encuesta ya que pensaron que era una encuesta realizada por el Departamento de Talento Humano.

- Debido a que las encuestas se realizan a funcionarios de las 3 zonales del INDOT, Quito, Guayaquil y Cuenca las encuestas tardan en realizarse aproximadamente una semana.
- Tras el análisis de los instrumentos aplicados, y el cruce de los resultados obtenidos de la investigación sobre el estado actual de la comunicación en el centro, se llega a la conclusión parcial de que es necesario realizar un plan de comunicación interna que impacte positivamente en el clima y la cultura organizacional. Específicamente, el plan de comunicación debe potenciar la identificación de los diferentes públicos y el sentido de pertenencia hacia el INDOT.
- El plan de comunicación que se proponga, debe partir de la situación actual de la comunicación en el Instituto para formular unos objetivos de comunicación precisos. Es muy importante que se tengan en cuenta los públicos definidos desde el área de comunicación, para que las acciones orienten sus impactos hacia los trabajadores del INDOT. Por cada uno de los objetivos deben definirse acciones específicas, siempre definiendo el momento más oportuno para su realización.
- Para el diseño de este plan se debe tener en cuenta que los recursos para las instituciones públicas se encuentran limitados, por lo tanto se debe optimizar las herramientas que no generen costos sin embargo puedan proporcionar los resultados que se desean alcanzar.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT

Plan de Comunicación Interna

1. Introducción

La comunicación interna es uno de los procesos transversales más importantes de la gestión administrativa de las diferentes organizaciones. Una adecuada gestión de la comunicación permite que esta última actúe como elemento sinérgico y aglutinador de los esfuerzos colectivos en función del alcance de la misión y los objetivos organizaciones. Por el contrario, en las instituciones que descuiden la gestión de la comunicación, están en permanente riesgo de caer en una crisis que comprometa el adecuado funcionamiento de la organización. De ahí la importancia de contar con una estrategia de comunicación clara, que impacte positivamente en el resto de los procesos institucionales.

Diagnóstico de la comunicación en el INDOT

La institución tiene adecuadamente definido su mapa de públicos y un conjunto de acciones que se encuentran recogidas en un plan de comunicación del Instituto. Antes del 2007 no existía un área que se encargara de esta actividad, pero en ese año se crea el Departamento de Comunicación. La primera misión de esta área fue la creación de los lineamientos de comunicación desde el INDOT. Los esfuerzos se orientaron a la gestión de espacios publicitarios en distintos medios, así como eventos de socialización y ruedas de prensa.

El tema de la comunicación gana espacio en el INDOT y a partir del 2010 se establece el primer plan estratégico de comunicación. Las principales tareas a las que se le han dado respuesta positiva desde el área de comunicación son:

- Desarrollo Web 2.0, levantamiento de información, reestructuración página web
- Manejo de medios y publicaciones: reportajes, entrevistas, boletines, mailings y monitoreo.
- Campaña nacional de concienciación por la donación de órganos y tejidos: pauta en radio y televisión, emisión de impresos.
- Sistema de registro de donantes a través de la nueva cédula (Convenio con Registro Civil)
- Capacitaciones, mesas de registro y carnetización en colegios, universidades y empresas privadas.
- Suscripción de convenios interinstitucionales con entidades públicas para capacitaciones permanentes, campañas de concienciación internas y activación de voluntariado.

A pesar del trabajo desarrollado aún se debe mejorar en la gestión de la comunicación, pues según el director de comunicación del Instituto, es necesario actualizar los indicadores de trabajo de esta área. Se debe trabajar también en la integración del trabajo de comunicación con otras áreas, de manera tal que el proceso impacte positivamente en el resto de las actividades del centro, así como en la cultura y el clima existente en el mismo.

En la encuesta realizada se detectó que una parte importante de los trabajadores del INDOT dominan los elementos concernientes a la filosofía organizacional del Instituto, dígame misión, visión y objetivos. Se sienten identificados y comprometidos con las tareas que desempeñan en el INDOT, pues reconocen que estas tienen un impacto social significativo, lo que los mantiene cerca de los valores institucionales. La mayoría utiliza y reconoce los canales de comunicación diseñados en el centro, con buenos resultados, en el trabajo, lo que aporta de manera positiva al clima laboral y la integración del personal.

Las herramientas de comunicación más utilizadas en el Instituto son el correo electrónico, el Sistema de Gestión Documental (Quipux) y ya en menor medida el chat interno. El hecho de que la comunicación ocupa uno de los últimos lugares entre los elementos que los trabajadores consideran que deben mejorarse, significa que estos poseen un adecuado

reconocimiento del trabajo del área de comunicación. Es conveniente aprovechar este reconocimiento para implementar planes de comunicación que contribuyan positivamente en el desarrollo de un clima laboral armónico, y una cultura organización que favorezca que los trabajadores se identifiquen y se comprometan más con la institución.

El director de comunicación coincide en sus apreciaciones con los resultados de la entrevista realizada, cuando expresa que deben establecerse un programa de inducción y actividades que fomenten la integración del personal. Para lograr estas metas, deben elaborarse una propuesta de plan de comunicación interno con un conjunto de acciones e indicadores actualizados a la realidad del Instituto.

Objetivo general estratégico de comunicación

Lograr que la comunicación interna del INDOT sea sinérgica y dinámica mediante el compromiso del público interno con la institución y su labor para que se vea reflejado en calidad en todos los procesos del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos Tejidos y Células INDOT.

Objetivos específicos estratégicos de comunicación

1. Reforzar la filosofía corporativa en un 80% en el público interno del INDOT.
2. Promover la participación e integración del personal a través de la aplicación de estrategias y herramientas de comunicación.
3. Fortalecer el clima laboral en un 80% del público interno.
4. Lograr la satisfacción y compromiso del público interno con el INDOT en un 90%.

2. Públicos involucrados en el plan

51 Funcionarios del INDOT distribuidos de la siguiente manera

Dirección Ejecutiva: 2
Coordinación General: 2
Coordinación Zonal 1: 5
Coordinación Zonal 2: 5
Coordinación Zonal 3: 4
Dpto. Talento Humano: 3
Dpto. Tics: 7
Dpto. Financiero:6
Dpto. Jurídico: 3
Dpto. de Comunicación: 3
BANTEC: 6
Provisión y Logística:1
Regulación y control:2
Servicios Generales:2

3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Única institución en el país que controla y regula la actividad trasplantológica.• Institución que brinda ayuda social a las y los ecuatorianos susceptibles a un trasplante.• Entidad adscrita al ministerio de salud, con autonomía económica y administrativa.• Aprobación del ministerio de relaciones laborales para que el 80% de su personal sea bajo nombramiento (2015).• Manual de puestos estructurado donde todo el personal debe cumplir requisitos indispensables para poder ejercer su cargo.• Instalaciones nuevas.• Plan de comunicación interna.• Mantienen norma ISO 9001.• Reuniones informativas para todo el personal por lo menos una vez cada 2 semanas.• El público interno se siente comprometido con la labor social que realiza la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Marco legal que regula y ampara la actividad trasplantológica en el país.• Apertura de los ecuatorianos y las ecuatorianas hacia la donación y trasplante.• El gobierno prioriza el sector social.• Los trasplantes son considerados como la terapia más efectiva para enfermedades irreversibles como insuficiencia renal, hepática o problemas corneales.• Institución con miras al crecimiento institucional.• Ubicación cerca de los principales hospitales del país.• Gran demanda de trasplantes a nivel nacional.• Mes a mes nuevas unidades médicas son acreditadas para la realización de trasplantes.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal hasta el 2014. • Desconocimiento parcial de la cultura corporativa. • Falta de información acerca de las actividades que involucran a la institución. • Las actividades de comunicación interna se vinculan directamente al departamento de talento humano en su mayoría y no al de comunicación. • No utilizan canales adecuados para que se gestione la comunicación interna dentro de la organización. • El público en la organización considera que la información no siempre es fluida. • El público interno no se siente completamente conforme con su remuneración. • El presupuesto del Estado se encuentra limitado para el año 2016. • Falta de personal en la Dirección de Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno social y político que amenaza con unificar instituciones del Estado. • Programas de trasplante que han sido cerrados por falta de recursos del gobierno. • Posible recorte de personal que no posee nombramiento para el 2016. • Las autoridades del Ministerio de Salud Pública como de las instituciones adscritas no son fijas dependen de las decisiones del ejecutivo. • Personas y grupos que pretenden desprestigiar a la institución. • Mitos sobre la donación de órganos y tejidos.

4. Plan de actividades

OBJ.	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	EXPLICACIÓN DE ACTIVIDADES
REFORZAR LA FILOSOFÍA CORPORATIVA EN UN 80% EN EL PÚBLICO INTERNO DEL INDOT.				
O1	E1. Dinamizar la cultura corporativa del INDOT en el público interno.	T1. Desarrollo de un taller dinámico de motivación a la excelencia y trabajo en equipo en el que se reforzará la identidad corporativa de INDOT.	<p>A1.1.1 Se llevará a cabo en el auditorio N° 3 de INDOT, con duración de tres horas; tema a tratarse: “Identidad corporativa de INDOT”.</p> <p>A1.1.2 Se realizará 2 grupos de 25 personas y se involucrará a las 3 coordinaciones zonales indistintamente.</p>	<p>El taller estará a cargo del dpto. de comunicación del INDOT, quien contará con el apoyo de recursos humanos para las diferentes dinámicas a realizarse.</p> <p>Al final de cada taller, se proporcionará un refrigerio.</p>

		<p>T2. Grupos para divulgación la cultura corporativa al público interno del INDOT entre compañeros.</p>	<p>A1.2.1 Se organizarán grupos de trabajo, los mismos que estarán encargados de dar a conocer la cultura corporativa a sus compañeros a través de medios dinámicos y creativos.</p>	<p>La determinación de todos los grupos es aleatoria se hará por medio de sorteos, incluyendo a todo el personal y directivos.</p> <p>La forma de presentar el trabajo dependerá de los grupos, al igual que las actividades dinámicas.</p> <p>Cada grupo tendrá un líder, designado por el mismo grupo.</p> <p>Al grupo que presente la mejor exposición se le dará un premio</p>
		<p>T3. Identificar al público interno con los valores que representan a la institución.</p>	<p>A1.3.1 Se realizará una evaluación que determinará a las personas que representen un valor de la empresa.</p> <p>A1.3.2 Se realizará un testimonial (video) de cada</p>	<p>Los dptos. de comunicación y talento humano serán los encargados de elegir a los funcionarios que participará</p>

			<p>persona donde muestre el valor que quiere representar, sensibilizando al público interno.</p> <p>A1.3.3 Se entregará un cuadro a persona seleccionada, agradeciendo por el compromiso con la institución.</p>	<p>El video será presentado al personal luego de la hora de almuerzo.</p> <p>El video tendrá información sobre la labor del empleado en la empresa, su vida familiar y la manera cómo destacó ese valor en la empresa.</p>
		<p>T4. Carteleras creativas organizadas por grupos de 2 departamentos en las que se debe exaltar a la misión, visión y valores corporativos del INDOT.</p>	<p>A1.4.1 Realización de la cartelera por parte de 2 departamentos.</p> <p>A1.4.2 Se imprimirá en el dpto. de comunicación los insumos que se encontraran en las carteleras.</p> <p>A1.4.3 Armado de las carteleras por parte del dpto. de comunicación.</p> <p>A1.4.4 Invitación para que todos los compañeros observen las carteleras será enviada por correo electrónico.</p>	<p>La selección de los equipos de trabajos será por sorteo.</p>

<p>O1</p>	<p>E2. Exponer la cultura corporativa de INDOT en su público interno.</p>	<p>T1. Socializar la cultura corporativa en todas las reuniones de <i>staff</i> que son semanales.</p>	<p>2.1.1 Se proporcionará información a los empleados y directivos sobre la importancia del conocimiento de la cultura corporativa para desarrollar el sentido de pertenencia.</p> <p>2.1.2 Se entregará una manilla a todos los asistentes</p>	<p>Se realizará charlas didácticas en el auditorio de la Institución las cuáles durarán dos horas y se realizarán en dos grupos.</p> <p>El dpto. de comunicación realizará la presentación.</p>
		<p>T2. Implementar la cultura corporativa en el intranet y protectores de pantalla del INDOT.</p>	<p>A2.2.1 Se diseñaran los protectores de pantalla</p> <p>A2.2.2 Se colocará la cultura corporativa en el intranet y en los protectores de pantalla.</p>	<p>El diseño de los protectores de pantalla está a cargo del Dpto. de Comunicación.</p> <p>El departamento de sistemas realizará un pequeño instructivo de colocación.</p> <p>El departamento de sistemas realizará una inspección quincenal para verificar que se encuentren los protectores de pantalla.</p>

		<p>T3. Implementación de cuadros e insumos que se encuentren en todos los departamentos, los insumos contienen la cultura corporativa e imágenes del INDOT.</p>	<p>A2.3.1 Realización de los insumos gráficos por parte del dpto. de comunicación.</p> <p>A2.3.2 Se deberá solicitar de los diseños por parte de la dirección ejecutiva.</p> <p>A1.3.3 Se realizará la impresión de los diseños en la oficina de comunicación.</p> <p>A1.3.4 Se colocará por lo menos 3 insumos de la cultura corporativa en cada departamento.</p>	<p>Las personas de limpieza darán mantenimiento a los cuadros.</p> <p>Es responsabilidad de cada departamento el cuidado de los mismos.</p>
O1	E3. Involucrar al público objetivo a un Sistema de Retroalimentación.	<p>T1. Realizar plenarias de retroalimentación que permitan abrir espacios al personal sobre su percepción del proceso de cambio, de manera semanal.</p>	<p>A3.1.1 Se gestionará charlas y motivador. Para dictar las plenarias de retroalimentación se realizarán en una semana.</p> <p>A3.1.2 Se realizará los grupos de las plenarias.</p> <p>A3.1.3 Se seleccionará los temas a ser tratados.</p>	<p>El departamento de comunicación será encargado de gestionar el motivador.</p> <p>El material entregado será material impreso en la institución debido a la falta de recursos, en este caso</p>

			A.3.1.4 Se tendrá material necesario para desarrollo de las plenarias de retroalimentación.	<i>stickers</i> para ser pegados en los escritorios.
		T2. Incorporar un Sistema de seguimiento y evaluación semestral.	<p>A3.2.1 Se plantearán métodos de evaluación.</p> <p>A3.2.2 Se determinará el método más efectivo para evaluar al personal sobre el conocimiento de la cultura corporativa.</p> <p>A3.2.3 Se presentarán los resultados a los directivos de la empresa.</p> <p>A3.2.4 Se tomarán medidas al respecto.</p>	<p>Se ofrecerá una fruta en el transcurso de las plenarias.</p> <p>Estas actividades estarán coordinadas por el departamento de comunicación.</p>

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.

<p>O2</p>	<p>E1. Identificar al personal con la labor social y humana que realiza el INDOT</p>	<p>T1. Participación del personal administrativo en un operativo de donación y trasplante con el objetivo de vivir este proceso de ayuda humanitaria y responsabilidad social.</p>	<p>A1.1.1 Se determinarán personas para participar en el operativo por orden de lista y pueden asistir máximas dos personas.</p> <p>A1.1.2 Se dotará al personal acompañante de los implementos necesarios para el acompañamiento y experiencia vivencial.</p> <p>A1.1.3 Después de participar en la actividad compartirán la vivencia en una reunión de <i>staff</i> con sus compañeros.</p> <p>A1.1.4 se entregará el Pin “Yo salvo vidas” a los participantes</p>	<p>Se notificará con tiempo quiénes son las personas que participaran en el siguiente operativo.</p> <p>Las personas que asistan deben tener realizado el curso de comunicación en situaciones críticas que es impartido a todos los funcionarios del INDOT.</p>
------------------	---	---	--	--

		<p>T2. Invitar a los hijos de los funcionarios a un evento de caritas pintadas donde se llevará a niños trasplantados como estrategia de responsabilidad social.</p>	<p>A1.2.1 Se coordinará una actividad para compartir un momento de amistad y alegría con niños trasplantados.</p> <p>A1.2.2 Se realizarán las caritas pintadas.</p> <p>A1.2.3 Se dará refrigerio a los niños asistentes y se obsequiará globos y manillas.</p>	<p>Estas actividades a cargo del departamento de comunicación y se involucra a toda la institución.</p>
		<p>T3. Presentar testimonios de pacientes trasplantados, invitando a los pacientes, para que los funcionarios vean su trabajo reflejado en las historias de estas personas</p>	<p>A 1.3.1 Invitar a los pacientes trasplantados para compartir su testimonio mismo que no durará más de 20 minutos.</p> <p>A 1.3.2 Invitar a los funcionarios al testimonial a través de correo electrónico.</p> <p>A1.3.3 Presentación del testimonial después de la jornada laboral.</p>	

<p>O2</p>	<p>E2. Integrar al personal nuevo que llega al INDOT con sus compañeros y sus actividades a desempeñar.</p>	<p>T1. Realizar presentación oficial en cada departamento y a través de un correo electrónico de bienvenida.</p>	<p>A2.1.1 Diseño de la tarjeta virtual de bienvenida y aprobación.</p> <p>A2.1.2 Presentación a los compañeros de cada departamento, realizada por el analista de talento humano.</p> <p>A1.1.3 Envío de la presentación virtual por parte del departamento de comunicación.</p> <p>A1.1.4 Entrega de Pin “Yo soy INDOT”.</p>	
------------------	--	---	---	--

		<p>T2. Entregar el manual informativo con preguntas y respuestas básicas para que conozcan más sobre su trabajo, independientemente del área donde vaya a desempeñarse</p>	<p>A1.2.1 Diseño del manual inductivo con información básica por parte del departamento de comunicación.</p>	<p>El manual debe ser leído y el departamento de talento humano solicitará retroalimentación del mismo a la finalización del primer mes laboral.</p> <p>Todos los funcionarios deben tener el manual.</p>
<p>O2</p>	<p>E3. Interrelacionar a todos los miembros del INDOT para que la comunicación sea más efectiva</p>	<p>T1. Incrementar reuniones personalizadas con la dirección para exponer las inquietudes.</p>	<p>A3.1.1 Se programará los días y asistentes a las reuniones.</p> <p>A3.1.2 Se organizarán Las reuniones para tratar temas como: ambiente laboral, expectativas y percepciones de cada empleado.</p> <p>A3.1.3 Se realizarán evaluaciones a los empleados de su percepción sobre las reuniones.</p>	<p>La reunión tendrá la duración de 10 minutos antes de iniciar la jornada de trabajo.</p>

		<p>T2. Creación del boletín digital FAMILIA INDOT, mismo que se publicará mensualmente y en el mismo habrá información sobre fechas de cumpleaños, logros académicos, logros institucionales, nacimientos de hijos de empleados, personas que han obtenido nombramientos. etc</p>	<p>A3.2.1 Determinar la información, números de páginas, que contendrá el boletín</p> <p>A.3.2.2 Se incentivará a realizar sugerencias mismas que deben ser dirigidas al Dpto. de comunicación.</p> <p>A3.2.3 Se realizará diversos diseños del boletín tanto de lo visual como de lo creativo.</p> <p>A3.2.4 Se presentará los diseños a los directivos para la aprobación del diseño.</p> <p>A3.2.5 Se elaborará el boletín digital de forma periódica</p>	<p>El boletín permitirá la participación de los directivos, departamentos y comentarios de operativos.</p> <p>El boletín contendrá eventos realizados por la empresa para resaltar la satisfacción de los empleados.</p> <p>El envío del boletín se realizará a través del correo institucional de comunicación.</p>
--	--	--	---	--

		<p>T3. Optimizar el sistema de comunicación existente POLYCOM para que mejore la comunicación entre las 3 zonales.</p>	<p>A3.3.1 Se notificará al departamento de sistemas cuando se vaya a hacer uso del mismo.</p> <p>A3.3.2 Se dará a conocer el uso y la importancia de este sistema a los participantes del mismo, vía Intranet.</p>	<p>Esta actividad estará a cargo del Departamento de Sistemas de la empresa.</p>
FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN UN 80% DEL PÚBLICO INTERNO.				
O3	<p>E1. Promover los sentimientos de compañerismo, amistad y respeto entre el público interno del INDOT.</p>	<p>T1. Realización de 10 minutos de pausas activas diarios en 2 periodos de 5 minutos donde los funcionarios realizarán ejercicios desestresantes.</p>	<p>A1.1.1 Se realizará la invitación a todos los funcionarios a través de un correo electrónico semanal recordando que es un actividad permanente.</p>	<p>El departamento de comunicación recordará las pausas activas piso por piso y telefónicamente a las zonales.</p> <p>Las pausas activas se realizarán a las 10:30 am y 15:30 pm.</p>

		<p>T2. Ejecución de la Campaña YO SALUDO A TODOS dentro de la organización.</p>	<p>(1era. Fase)</p> <p>A1.2.1 Se crearán credenciales con los nombres de cada uno de los empleados de la Organización, los cuales usarán durante una semana.</p> <p>(2da. Fase)</p> <p>A1.2.3 Se realizará la “Semana del saludo”, la cual consiste en que todos los empleados deben saludar a sus compañeros chocando sus manos y diciendo el nombre del mismo.</p>	<p>(1era. Fase)</p> <p>Las credenciales tendrán la forma de una mano.</p> <p>(2da. Fase)</p> <p>Esta fase durará una semana, desde las 8h00 hasta las 17h00.</p>
		<p>T3. Organización de grupos de almuerzos.</p>	<p>A1.3.1 Se elaborarán grupos de 7 personas, las cuales serán elegidas aleatoriamente para el almuerzo en grupo.</p> <p>1.3.2. Se determinará días fijos para los almuerzos.</p>	<p>Cada trabajador comparte con el grupo algo para el almuerzo, en base al presupuesto reducido</p>

			1.3.3 Se publicarán en las carteleras los días de los almuerzos y la conformación de los grupos.	
		T4. Fomentar los valores de educación y respeto entre compañeros	A1.4.1 Se elaborará diseños para buen uso de los espacios públicos del INDOT como baños, comedor y pasillos	Los diseños serán elaborados por el dpto. de comunicación Los diseños serán colocados en todos los espacios de uso público
O3	E2. Motivar e involucrar a la familia INDOT.	T1. Organizar día deportivo para la familia INDOT	A2.1.1 Se informará a los empleados la conformación de los diferentes grupos. A2.1.2 Se harán las inscripciones de los participantes. A2.1.3 Se designará a los líderes de cada equipo. A2.1.4 Se otorgarán premios representativos a los participantes.	Actividades a cargo del dpto. de comunicación.

		<p>T2. Participar en el torneo inter salud donde se integran distintas instituciones del sistema público y la red complementaria de salud.</p>	<p>A2.2.1 Se inscribirá al equipo INDOT en el campeonato</p> <p>A2.2.2 Se confirmará los equipos participantes</p> <p>A2.2.3 Se involucra a todo el personal que apoye al equipo.</p> <p>A2.2.4 Se estimulará a los jugadores con pines y medallas.</p>	<p>Estas actividades a cargo de los departamentos de comunicación y talento humano.</p>
		<p>T3. Realización de la maratón “ORGULLOSAMENTE TRABAJO EN EL INDOT”.</p>	<p>A2.3.1 Se redactará un boletín y circulares para ser entregados a los empleados informando sobre la maratón.</p> <p>A2.3.2 Se publicarán anuncios en carteleras y corchos.</p> <p>A2.3.3 Se regalará la camiseta ORGULLOSAMENTE TRABAJO EN EL INDOT a quienes participen en la maratón.</p>	<p>Se dará a conocer la realización de la maratón, mediante el altavoz, para llegar de manera más efectiva al personal operativo.</p> <p>La organización de la maratón estará a cargo del departamento de comunicación junto con el</p>

				<p>departamento de recursos humanos.</p> <p>La maratón tendrá efecto el parque bicentenario; se realizará la inscripción para la maratón durante el transcurso de la semana puesto que ésta tendrá efecto un día sábado.</p> <p>Habrán premios para los tres primeros puestos.</p>
		<p>T4. Reconocimiento a los años de labores y al empleado del mes, dando importancia a su cargo y gestión dentro de la organización.</p>	<p>A2.4.1 Determinar a los empleados quienes poseen el mérito por años de labores dentro de INDOT.</p> <p>A2.4.2 Establecer los parámetros para seleccionar al empleado del mes.</p> <p>A2.4.3 Se darán a conocer a estas personas a través de cartelera y la revista organizacional.</p>	<p>El departamento de talento humano dará un reporte de todo el personal y el tiempo de trabajo en la institución.</p>

			<p>A2.1.4 Se colocarán placas con información y fotografía de los asignados, tanto en oficinas como en la planta.</p> <p>A2.4.5 Se otorgará diplomas para ambos reconocimientos.</p>	
		<p>T5. Campaña de expectativa “Ponte el corazón” que tiene como objetivo que los funcionarios del INDOT se sientan apreciados por su Institución y quieran a la misma para que así se fortalezca el clima.</p>	<p>A2.5.1 Se realizará la primera semana de septiembre. consiste en captar la atención de los empleados con respecto a los cursos de capacitación</p> <p>Lunes: “ Muy pronto INDOT te sorprenderá “</p> <p>Martes: “ Te gustaría crecer en tu desempeño laboral”</p> <p>Miércoles: “ Quieres disfrutar más en tu trabajo “</p> <p>Jueves: “ Estas listo para ponerte un corazón “</p>	

			Viernes: Bienvenido al club “Ponte el corazón” (se entregará <i>mug</i>).	
LOGRAR LA SATISFACCIÓN Y COMPROMISO DEL PÚBLICO INTERNO CON EL INDOT EN UN 90%.				
O4	E1. Gestionar acciones para el crecimiento empresarial.	T1. Dar a conocer los beneficios e importancia de que el INDOT sea una institución que cuenta con la certificación ISO 9001.	<p>A1.1.1 Se realizará una reunión con los directivos de la empresa que certificó la ISO, para dar a conocer los beneficios.</p> <p>A1.1.2. Se actualizará toda la papelería interna con el LOGO ISO 9001-2008</p>	Encargados departamentos de comunicación y talento humano.
		T2. Integración y participación con el objetivo de entrar en el ranking de las instituciones públicas con mejor clima organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación SNAP.	<p>A1.2.1 Capacitar al personal en cuanto al modelo a aplicar, con la ayuda de un representante de la SNAP.</p> <p>A1.2.2 Se formarán círculos de calidad total, poniendo en práctica este esquema.</p> <p>A1.2.3 Se realizarán reuniones mensuales con los encargados de</p>	

			cada grupo para conocer los avances en el proyecto.	
		T3. A través del Dpto. de talento humano solicitar al Ministerio del Trabajo se reestructure el manual de puestos para que se analice las competencias profesionales y se puedan mejorar los salarios	A1.3.1 Se realizarán reuniones entre compañeros e indicar que como Institución siempre se trata de lograr que se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo	Esta actividad es competencia únicamente de talento humano, el departamento de comunicación interviene únicamente como mediador.
O4	E2 Hacer sentir al personal que es de gran importancia para la institución y que su trabajo permite transformar vidas.	T1 Incorporar fotografías del personal del INDOT en las imágenes de la institución	A.2.1.1 Se diseñará los insumos comunicacionales A.2.1.2 Se colocará los insumos en diferentes lugares de la institución.	

4.1 Cronograma

No.	Estrategias y Tácticas	2016												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Obj. 1:E1. Dinamizar la cultura corporativa del INDOT en el público interno.														
	T1. Desarrollo de un taller dinámico de motivación a la excelencia y trabajo en equipo en el que se reforzará la identidad corporativa de INDOT.	12												\$100.00 dólares para refrigerio.
	T2. Grupos para divulgación la cultura corporativa al público interno del INDOT entre compañeros.		T/M											Sin costos adicionales
	T3. Identificar al público interno con los valores que representan al INDOT	Cada mes una persona											Sin costos adicionales	
	T4. Carteleras creativas organizadas por grupos de 2 departamentos en las que se debe exaltar a la misión, visión y valores corporativos del INDOT.	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M							Sin costos adicionales

No.	Estrategias y Tácticas	2016												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Obj. 1: E2. Exponer la cultura corporativa de INDOT en su público interno..														
	T1. Socializar la cultura corporativa en todas las reuniones de staff que son semanales.	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M							Sin costos adicionales
	T2. Implementar la cultura corporativa en el intranet y protectores de pantalla del INDOT.	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M	T/M						Sin costos adicionales
	T3. Implementación de cuadros e insumos que se encuentren en todos los departamentos los insumos contienen la cultura corporativa e imágenes	T/M	T/M	T/M	T/M									\$ 800.00 en un total de 40 cuadros
Obj. 1:E3. E3. Involucrar al público objetivo a un Sistema de Retroalimentación.														
	T1. Realizar plenarias de retroalimentación que permitan abrir espacios al personal sobre su percepción del proceso de cambio, de manera semanal.			15										\$ 200.00 dólares motivador \$ 120.00 dólares materiales de apoyo para las plenarias

No.	Estrategias y Tácticas	2016											Presupuesto	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
	T2. Incorporar un Sistema de seguimiento y evaluación semestral.												A partir del segundo semestre del año	Sin costos adicionales
Obj. 2: E1. Identificar al personal con la labor social y humana que realiza el INDOT														
	T1. Participación del personal administrativo en un operativo de donación y trasplante con el objetivo de vivir este proceso de ayuda humanitaria.	De acuerdo a como se vayan dando los operativos											\$ 200.00 dólares uniformes para operativo	
	T2. Invitar a los hijos de los funcionarios a un evento de caritas pintadas donde se invitará a niños trasplantados.						01							\$ 100.00 dólares refrigerios \$ 300.00 dólares Caritas pintadas \$ 50 dólares Globos con helio \$ 50 dólares
	T3. Presentar testimonios de pacientes trasplantados, invitando a los pacientes, para que los funcionarios vean su trabajo reflejado en	2 veces al mes constantemente											\$ 100 dólares, refrigerios para pacientes.	

No.	Estrategias y Tácticas	2016												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	las historias de estas personas													
Obj. 2:E2. Integrar al personal nuevo que llega al INDOT con sus compañeros y sus actividades a desempeñar.														
	T1. Realizar presentación oficial en cada departamento y a través de un correo electrónico de bienvenida.	Siempre que ingrese nuevo personal												Sin costos adicionales
	T2. Entregar el manual informativo con preguntas y respuestas básicas para que conozcan más sobre su trabajo, independientemente del área donde vaya a desempeñarse	Siempre que ingrese nuevo personal												\$ 150.00 dólares manuales \$ 300.00 dólares
Obj. 2:E3. Interrelacionar a todos los miembros del INDOT para que la comunicación sea más efectiva														
	T1. Incrementar reuniones personalizadas con la dirección para exponer las inquietudes.	Todos los meses en la última reunión de staff												Sin costos adicionales

No.	Estrategias y Tácticas	2016											Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
	T2. Creación del boletín digital FAMILIA INDOT, mismo que se publicará mensualmente y en el mismo habrá información sobre fechas de cumpleaños, logros académicos, logros institucionales, nacimientos de hijos de empleados, personas que han obtenido nombramientos. etc	Todos los meses											Sin costos adicionales
	T3. Optimizar el sistema de comunicación existente POLYCOM para que mejore la comunicación entre las 3 zonales.	Constantemente											Sin costos adicionales
Obj. 3:El Promover los sentimientos de compañerismo, amistad y respeto entre el público interno del INDOT													
	T1. Realización de 10 minutos de pausas activas diarios en 2 periodos de 5 minutos donde los funcionarios realizaran ejercicios desestresantes.	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Todos los días						

No.	Estrategias y Tácticas	2016											Presupuesto	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
	T2. Ejecución de la Campaña YO SALUDO A TODOS dentro de la organización.					9 al 20								Sin costos adicionales
	T3. Organización de grupos de almuerzos.	Todo los meses un grupo diferente											Sin costos adicionales	
	T4. Fomentar los valores de educación y respeto entre compañeros	Trabajo constante											Sin costos adicionales	
Obj. 3: E2. Motivar e involucrar a la familia INDOT														
	T1. Organizar día deportivo para la familia INDOT			7										\$ 250.00 dólares en premios
	T2. Participar en el torneo inter salud donde se integran distintas instituciones del sistema público y la red complementaria de salud.	Actividad pendiente de confirmar por parte del Ministerio de Salud Pública que es el organizador											\$ 100.00 dólares para gastos varios	

No.	Estrategias y Tácticas	2016												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	T3. Realización de la maratón “ORGULLOSAMENTE TRABAJO EN EL INDOT”.	Todos los meses												\$100.00 dólares premios \$200.00 dólares camisetas
	T4. Reconocimiento a los años de labores y al empleado del mes, dando importancia a su cargo y gestión dentro de la organización.				20									\$100.00 dólares placas
	T5. Campaña de expectativa “Ponte el corazón”									5 al 9				\$200.00 dólares mugs
Obj. 4:E1. Gestionar acciones para el crecimiento empresarial.														
	T1. Dar a conocer los beneficios e importancia de que el INDOT sea una institución que cuenta con la certificación ISO 9001.	T/M												Sin costos adicionales
	T2 Integración y participación con el objetivo de entrar en el <i>ranking</i> de las instituciones				T/M									Sin costos adicionales

No.	Estrategias y Tácticas	2016												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
	públicas con mejor clima organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación SNAP.													
	T3. A través del Dpto. de talento humano solicitar al Ministerio del Trabajo se reestructure el manual de puestos para que se analice las competencias profesionales y se puedan mejorar los salarios		T/M											Sin costo adicionales
Obj 4: E2 Hacer sentir al personal que es de gran importancia para la institución y que su trabajo permite transformar vidas.														
	T1. Incorporar fotografías del personal del INDOT en las imágenes de la institución	T/M	T/M											Sin costos adicionales

COSTO TOTAL DE EL PLAN

\$ 3.420 DÓLARES TRES MIL CUATROCIENTOS VEINTE DÓLARES

EVALUACIÓN:

Para la evaluación de las acciones propuestas en el plan es necesario emplear herramientas de investigación, las mismas que permitan mediar constantemente la efectividad de las estrategias, y que además permitan establecer los cambios y mejoras. Se empleará un mecanismo de evaluación de acuerdo a cada fase de la siguiente manera:

EVALUACIÓN				
REFORZAR LA IDENTIDAD CORPORATIVA				
ÁREAS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Cultura corporativa	Informativo Identificación Fortalecimiento	AVANZADO Medir conocimiento y adopción de la cultura	Opinión pública Sondeo	Número de encuestas aplicadas
PROMOVER LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL				
Participación e integración del público interno	Motivacional Persuasivo	AVANZADO Determinar la aceptación a la integración.	Control de asistencia a eventos y actividades	Aceptación a los nuevos compañeros Aceptación del llamado a operativos

				Asistencia a las charlas testimoniales
FORTALECER LAS RELACIONES CON LA INSTITUCIÓN Y EL CLIMA LABORAL				
Fortalecimiento del clima laboral	Persuasivo Motivacional	AVANZADO Personas que sientan que el INDOT es su segunda casa	Cumplimiento de las tareas asignadas Mejora del clima laboral en la institución	Asistencia a eventos sociales y deportivos
LOGRAR COMPROMISO				
Satisfacción y compromiso con la institución	Identificación Fortalecimiento	AVANZADO Generar sentido de pertenencia y compromiso para lograr que crezca la institución	Auditoría de comunicación, segundo semestre del año	Aceptación del público interno a todas las actividades realizadas

CONCLUSIONES

1. Se identificó y se profundizó en los principales preceptos teóricos de la comunicación interna en las instituciones de salud. Se llegó a la conclusión de que la comunicación se vuelve un elemento de vital importancia ya que los trabajadores ayudan a salvar vidas, de ahí la importancia de que el personal interno se sienta a gusto de trabajar en el INDOT, de tener sentido de pertenencia, que les guste ayudar que se identifiquen con la noble labor y esto solo pueden realizarlo de manera práctica.
2. Se realizó el diagnóstico de la comunicación interna del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT donde se pudo concluir que el departamento de comunicación de la organización viene realizando un trabajo sostenido en materia de comunicación. Aun así se detectó que hay aspectos que son necesarios mejorar, por lo que resulta ideal diseñar un plan de comunicación interna que tenga en cuenta las diferentes dimensiones del proceso.
3. A partir del diagnóstico realizado se diseñó un plan de comunicación interna para proponer su aprobación e implementación a la dirección del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT. El plan recoge los resultados generales del diagnóstico, los públicos a los que va dirigido, los objetivos y las acciones por cada objetivo, así como la fecha de cumplimiento y el responsable de cada acción.
4. Se debió adaptar el plan a los recursos existentes, debido a que existe recorte de presupuesto para todo el sector público en el caso del INDOT el recorte ha sido en gasto de inversión donde debe ir este plan.

RECOMENDACIONES

- Someter a consideración de la dirección del Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT el plan de comunicación interna diseñado.
- Se debe exigir a todo el personal se capacite en temas básicos de donación y trasplante con el fin de que tengan conocimiento de la importancia de su trabajo y las responsabilidades de su institución, única encargada de la donación y trasplante de órganos, tejidos y células en el Ecuador.
- Definir responsabilidades específicas que corresponden al departamento de talento humano en relación a los procesos de comunicación interna.
- Gestionar la ampliación del presupuesto para la Dirección de Comunicación, a través de la presentación de este plan.
- Para realizar todas las actividades del plan se debe involucrar directamente a los funcionarios de las 3 zonales del INDOT, Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Se debe solicitar y gestionar la contratación de por lo menos dos personas para integrarse al equipo de comunicación, debido a que las tres personas que actualmente componen la dirección se enfocan específicamente en campañas de promoción de la donación y no se dedican enteramente a actividades como diseño gráfico, edición y video y comunicación interna.
- Ejecutar la presente propuesta en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células INDOT.
- Una vez concluido el periodo de implementación del plan de comunicación diseñado, evaluar la efectividad del mismo para decidir si se extiende o se termina el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial.
- Carretón, C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. La Coruña: Netbiblio S.A.
- Vázquez, R. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. México: Ideaspropias.
- Baez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Instituto Santo Domingo.
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Costa, C. (2011). *La comunicación en el hospital: La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Sellos.
- Eguiguren, M., & Barroso, E. (2011). *Empresa 3.0: Políticas y Valores Corporativos en una Cultura Empresarial Sostenible*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Enrique, M. (2001). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Fernandez Collado, C., & Sanchez, S. (2013). *La comunicación en las organizaciones: 100 autores en 500 palabras*. México: Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.
- Fernandez, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Hax, A. (2017). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Hernández, S. (2013). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Felix Varela.
- Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células. (04 de 08 de 2014). *Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células*. Obtenido de Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Organos, Tejidos y Células: http://www.donaciontrasplante.gob.ec/indot/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Arquitectura_de_Procesos_INDOT.pdf
- Jérez, V. (Julio de 2015). Coordinadora General Técnica. (J. Espinosa, Entrevistador)
- Johansen, O. (2006). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Grupo Noriega Editores.

- Katz, D., & Kahan, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Michigan: Wiley.
- López, R., Hernández, F., & Durán, Á. (2006). *La comunicación corporativa en el ámbito local*. Madrid: Iberdrola.
- Maria, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. México: Ciespal.
- Marín, L. (2003). *Sociología de la empresa*. Madrid: Iberico Europea.
- Maxwell, J. C. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Tenesee: Grupo Nelson.
- Menendez, D., & Vadillo, J. (2009). *El plan de comunicación hospitalario: Herramienta de gestión sanitaria*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Juarez: Prentice Hall Panamericana. S. A.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Ramírez, T. (1996). *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencia*. México: Bosch.
- Roberto, H. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Ed. Piramide.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Novagrafik.
- Sanz, M. A., & González, M. (2012). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Washington: Library of Congress.
- Universidad de Santo Tomas. (12 de junio de 2015). *Universidad de Santo Tomas*.
Obtenido de Universidad de Santo Tomas:
http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.html
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos.

ANEXOS:

ANEXO 1

Diploma de taller de motivación a la excelencia



ANEXO 2

Cuadro de agradecimiento por el compromiso con la institución para funcionarios



NUESTRA GRATITUD

**A las y los profesionales de la salud por
su compromiso y entrega en cada
operativo de donación y trasplante.**

**Todo esfuerzo con el
objetivo de dar vida**

ANEXO 3

Manilla para asistentes a exposición de la cultura corporativa



ANEXO 4

Cartelera donde se involucra la cultura corporativa del INDOT



ANEXO 5

Filosofía Corporativa en el intranet y protectores de pantalla del INDOT.

PROTECTORES DE PANTALLA

Misión
Ejecutar las políticas públicas de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, mediante la regulación, coordinación, promoción, provisión, control, vigilancia y evaluación de la actividad de donación, extracción, preservación, asignación y trasplantes de órganos, tejidos y células, fortaleciendo el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes con los más altos estándares técnicos, en el marco del respeto de los principios bioéticos, de equidad y transparencia.

Visión
Constituimos en referente nacional e internacional de la gestión y coordinación de la donación, extracción, preservación, asignación y trasplante de órganos, tejidos y células con solidez, credibilidad, equidad, eficiencia y eficacia, en el marco de una cultura social de apoyo a la donación que maximice las oportunidades de acceso equitativo a los trasplantes, garantizando su calidad y oportunidad.

YO SOY DONANTE

ISO 9001
CERTIFIED SYSTEM
m p Ministerio de Salud Pública
Instituto Nacional de Donación y Trasplante

"Puedes diseñar y crear, y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesita gente para hacer el sueño realidad" Walt Disney.

INTRANET

Somos Indot



SOMOS INDOT

★ Misión

👁️ Visión

📄 Objetivos

📄 Política de Calidad

Misión: Ejecutar las políticas públicas de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, mediante la regulación, coordinación, promoción, provisión, control, vigilancia y evaluación de la actividad de donación, extracción, preservación, asignación y trasplantes de órganos, tejidos y células, fortaleciendo el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes con los más altos estándares técnicos, en el marco del respeto de los principios bioéticos, de equidad y transparencia.

Somos Indot



SOMOS INDOT

★ Misión

👁️ Visión

📄 Objetivos

📄 Política de Calidad

Visión: Constituirnos en referente nacional e internacional de la gestión y coordinación de la donación, extracción, preservación, asignación y trasplante de órganos, tejidos y células con solidez, credibilidad, equidad, eficiencia y eficacia, en el marco de una cultura social de apoyo a la donación que maximice las oportunidades de acceso equitativo a los trasplantes, garantizando su calidad y oportunidad.

Código Postal Quito

ANEXO 6.

Cuadros con la filosofía e imagen del INDOT



Misión

Ejecutar las políticas públicas de donación y trasplante de órganos, tejidos y células, mediante la regulación, coordinación, promoción, provisión, control, vigilancia y evaluación de la actividad de donación, extracción, preservación, asignación y trasplantes de órganos, tejidos y células, fortaleciendo el Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes con los más altos estándares técnicos, en el marco del respeto de los principios bioéticos, de equidad y transparencia.

Visión

Constituirnos en referente nacional e internacional de la gestión y coordinación de la donación, extracción, preservación, asignación y trasplante de órganos, tejidos y células con solidez, credibilidad, equidad, eficiencia y eficacia, en el marco de una cultura social de apoyo a la donación que maximice las oportunidades de acceso equitativo a los trasplantes, garantizando su calidad y oportunidad.

Ecuador
DONA VIDA

**Gracias a la donación
ecuatorianas y ecuatorianos
han podido mejorar su calidad de vida**

E FUTURO **L**UZ **e**SPERANZA
fe **F**AMILIA
VOLUNTARIO
GRACIAS
TIEMPO
COMPROMISO
SALUD **d**ecisión
cambio
DAR **T**
VIDA **T**
ESTÁ EN **T**
DONACIÓN
de órganos, tejidos y células
cambio **s**olidaridad
trabajo en
legado **e**quipo
trasplante **f**ortaleza
OPORTUNIDAD **A**LTRUISMO
SIEMPRE **A**LTRUISMO
solidaridad **M**EMORIA

**Tu trabajo en el INDOT
es muy valioso**

**Gracias por ser parte de
este equipo**



**Ecuador
DONA VIDA**



ANEXO 7

Uniformes para la participación en operativos



ANEXO 8

Pin de reconocimiento



ANEXO 9

Evento caritas pintadas se entregará fotografías a los asistentes



**GRACIAS A NUESTRO TRABAJO DESINTERESADO POR LA SALUD Y LA VIDA TENEMOS:
TESTIMONIOS DE VIDA HISTORIAS QUE INSPIRAN**



ANEXO 10

Globos para evento del día del niño



ANEXO 11

Diseño de bienvenida para nuevos funcionarios

BIENVENIDOS A LA FAMILIA INDOT

Gracias al desempeño, conocimiento y actitud demostrada en el Primer Concurso de Méritos y Oposición desarrollado por el INDOT, el lunes 03 de agosto de 2015 recibimos como nuevos compañeros a Santiago Vivanco en la Dirección de Asesoría Jurídica y Gabriela Villacrés en la Dirección de Planificación.

Damos una fraterna bienvenida y auguramos éxito en todas las actividades que desempeñen.



Santiago :

Manifiesta que el participar en el concurso de méritos ha sido un reto que le ha permitido prepararse y ahora dará lo mejor de sí en sus nuevas funciones.

“Estoy conciente que el trabajo del INDOT se enfoca en ayudar y me identifico mucho”.

Santiago vivió en el exterior por un tiempo ,tiene 2 hijas y le gusta practicar basket.



Gabriela:

Agradece primero a Dios por la oportunidad de pertenecer al INDOT admira el enfoque social que caracteriza a nuestra institución, su tiempo libre lo comparte con su familia y adora a sus 6 sobrinos.

Es apasionada de la naturaleza y le gusta todo tipo de actividades realizadas al aire libre.

ANEXO 12

Pin estoy orgulloso de trabajar en el INDOT



ANEXO 13

Manual informativo sobre las actividades que desarrolla el INDOT



¿QUÉ ES LA LISTA DE ESPERA ÚNICA NACIONAL?

La Lista de Espera Única Nacional establecida en el Art. 25 de la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, es el único registro de pacientes en nuestro país que requieren un trasplante según el órgano, tejido o células. Los pacientes son registrados en la misma una vez finalizada la valoración pertinente realizada por un médico especialista en una Unidad Acreditada por el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) cumpliendo con todos los pasos y requisitos que exige la Ley. El médico especialista de dicha unidad realizará la solicitud de ingreso a la Lista de Espera Única Nacional mediante el FORMULARIO INDOT-LE.

El órgano o tejido que el/la paciente requiere, es donado por una persona fallecida bajo criterios médicos específicos siempre y cuando cumpla con criterios médicos técnicos de compatibilidad con la/el receptor. La asignación se realiza bajo escalas técnicas y éticas exclusivas para cada órgano y tejido de los pacientes que se encuentran en la "Lista de Espera Única Nacional", independientemente de su sexo, etnia, condición económica o social.

Tienen prioridad en la misma los menores de edad, personas con discapacidad, personas con doble vulnerabilidad y pacientes en "Código Cero", que son aquellas personas que están en peligro de muerte, si no se trasplantan de manera urgente.

Cada paciente al ser registrado en cualquiera las oficinas de las diferentes Coordinaciones Zonales del INDOT (Quito-Guayaquil-Cuenca), cuenta con una ficha y un código de registro el cual es actualizado permanentemente.

Con el código asignado, cada paciente podrá verificar su estatus en Lista de Espera Única Nacional ingresando a nuestra página web: www.donaciontrasplante.gob.ec donde también podrá verificar las Unidades Acreditadas para realización de trasplantes tanto públicas como privadas a nivel nacional.

Le recordamos que el INDOT es la única institución a nivel nacional que se encarga del monitoreo y el manejo técnico de los datos de la Lista de Espera Única Nacional.

Para mayor información le invitamos a ingresar a nuestra página web:

www.donaciontrasplante.gob.ec

Aditionalmente le informamos que ante cualquier inquietud o sugerencia puede contactarse con nosotros en la ciudad que más conveniente sea para usted a través de nuestras coordinaciones zonales:

Coordinación Zonal 1 INDOT Quito
(022550505) ext. 144 ext.145 / 0996802503

Coordinación Zonal 2 INDOT Guayaquil
(042680745) 0996808811

Coordinación Zonal 3 INDOT Cuenca
(074098449) 0996573186

¿QUÉ ES UN TRASPLANTE?

Un trasplante es la sustitución de un órgano, tejido o célula que ha dejado de funcionar por otro sano proveniente de un donante vivo o fallecido, con la finalidad de prolongar y mejorar la salud y calidad de vida de un paciente con una enfermedad que puede ser tratada mediante un trasplante.

Los trasplantes se logran gracias a la solidaridad de las familias que avalan la voluntad de sus familiares que fallecen con diagnóstico de daño cerebral irreversible en base al Protocolo para el diagnóstico y certificación de la muerte encefálica del Ministerio de Salud Pública -INDOT, condición única para ser donantes de órganos y tejidos como también gracias a aquellos familiares que en vida, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células donan parte de sus órganos a su familiar que lo necesita.

El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) es la única entidad en el Ecuador que puede acreditar a hospitales que cumplan con todas las garantías de seguridad, así como de infraestructura, tecnología y de atención especializada tanto públicos y privados para la realización de cirugías de donación y trasplante.

De igual manera las cirugías de donación y trasplante son procedimientos médicos de alta complejidad realizados únicamente por médicos especialistas que cumplan con el perfil técnico requerido para realizarlos, acreditados también únicamente a nivel nacional por el INDOT. En cada proceso de donación y trasplante intervienen un grupo de más de 50 profesionales.

¿QUE ES EL INDOT?

El Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) fue creado el 13 de julio de 2012 como la entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública, encargada de la regulación, coordinación, control, promoción, vigilancia y evaluación de la actividad de trasplantológica del Ecuador.

Con la vigencia del Reglamento que regula a la Ley Orgánica de Donación y Trasplantes de Órganos Tejidos y Células, en el Registro Oficial No. 745, se da la transición del Organismo Nacional de Trasplantes de Órganos y Tejidos (ONTOT), al Instituto Nacional de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células (INDOT).

En el INDOT trabajamos con los más altos estándares técnicos basados en principios éticos, de equidad y transparencia para el fortalecimiento del Sistema Nacional Integrado de Donación y Trasplantes, el cual cuenta con oficinas zonales con la finalidad de coordinar y regular toda la actividad trasplantológica del país.

La sede de nuestra Institución se encuentra en Quito y se despliega con Coordinaciones Zonales en Pichincha, Guayas y Azuay.

¿QUÉ ES LA DONACIÓN CADAVERICA?

La donación cadavérica se da cuando el/la paciente que requiere un trasplante de órganos o tejidos es registrado/a en la Lista de Espera Única Nacional posterior a la valoración pertinente realizada por un médico especialista en una Unidad Acreditada por el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) quien realizará la solicitud de ingreso a la Lista de Espera Única Nacional mediante el FORMULARIO INDOT-LE.

El órgano o tejido que el/la paciente requiere, es donado por una persona fallecida siempre y cuando cumpla con criterios médicos técnicos de compatibilidad con la/el receptor.

La asignación se realiza bajo escalas técnicas y éticas exclusivas para cada órgano y tejido de los pacientes que se encuentran en la "Lista de Espera Única Nacional", independientemente de su condición económica, social y étnica.

Tienen prioridad en la misma los menores de edad, personas con doble vulnerabilidad y pacientes en "Código Cero", que son aquellas personas que están en peligro de muerte, si no se trasplantan de manera urgente.

Es importante mencionar que la donación de órganos y tejidos sólo es posible cuando la persona fallece con diagnóstico de Muerte Encefálica en una Unidad de Terapia Intensiva de un hospital, bajo criterios estipulados en el Protocolo para el diagnóstico y certificación de la muerte encefálica del Ministerio de Salud Pública- INDOT.

La muerte encefálica es un cese irreversible de las funciones del cerebro, aún en presencia de funcionamiento cardiovascular y

¿QUIÉN PUEDE SE DONANTE?

Todos los ecuatorianos, ecuatorianas y extranjeros que residen legalmente en nuestro país, podemos ser donantes de órganos y tejidos, sin importar la edad, condición social, física, sexo o etnia al fallecer.

Lo más importante sobre la decisión de ser donante es que converse con su familia sobre el tema y los motivos de su decisión, de esta manera respetarán su decisión expresada en vida sobre donación de órganos y tejidos en el caso de su fallecimiento.

Los criterios científicos o médicos de evaluación de un donante son personalizados y dependen de varios factores, la selección de órganos y tejidos aptos para la donación son determinados por médicos especializados después de un análisis.

CONTRAINDICACIONES ABSOLUTAS EN LA DONACIÓN DE ÓRGANOS, TEJIDOS Y CÉLULAS:

- Positividad VIH o factores de riesgo para VIH.
- Cáncer actual o reciente.
- Hipertensión severa con afectación visceral de un órgano.
- Cuando una infección se esparce por todo el cuerpo.
- Tiempo prolongado entre la muerte encefálica y la extracción del órgano.

¿QUÉ ES LA DONACIÓN EN VIDA?

La donación en vida se da cuando un familiar de la persona que requiere el órgano o tejido, mayor de 18 años con hasta el cuarto grado de consanguinidad o si se trata de su cónyuge o conviviente en unión libre; accede libre y voluntariamente a donar un órgano.

En vida se puede donar sangre, células de la médula ósea, un riñón o un segmento de hígado.

En la donación en vida, el médico especialista de una Unidad Acreditada por el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (INDOT) para realización de trasplantes, revisa la historia clínica del receptor y el potencial donante quien debe cumplir con requisitos legales, pruebas médicas para descartar enfermedades y seleccionar al donante vivo relacionado que presente la mayor compatibilidad con el receptor.

A continuación le citamos los requisitos para la donación en vida acorde a la Ley Orgánica de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células:

Art. 33. Requisitos de la donación en vida.-Cualquier persona podrá donar en vida sus componentes anatómicos, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que la o el donante sea mayor de edad, en goce de plenas facultades mentales, con un estado de salud adecuado para el procedimiento y exista compatibilidad biológica, morfológica y funcional con la o el receptor;
- b) Que la o el receptor tenga parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad, con la o el donante, o se trate de su cónyuge o conviviente en unión libre; y, que, siendo el caso, se hubiere comprobado la compatibilidad entre donante y receptor mediante las pruebas médicas correspondientes. La misma regla se aplicará para los casos de filiación por adopción;
- c) Que la o el donante y la o el receptor hayan sido previamente informados de las posibles consecuencias de su decisión y otorguen su consentimiento escrito y notariado, en forma libre, consciente y voluntaria. Dicho consentimiento deberá ser anexo a las respectivas historias clínicas;
- d) Que la o el receptor sea una persona determinada en forma previa de acuerdo al reglamento a la presente Ley;
- e) Que la extracción de las partes o tejidos o la remoción de órganos no implique para la o el donante riesgo de incapacidad funcional permanente;
- f) Que no existan indicios de prácticas ilegales de turismo para trasplante o tráfico de órganos; y,
- e) En caso de donación cruzada, no constara la identidad de la o el receptor y será codificada por la Autoridad Sanitaria Nacional.



Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células - INDOT

ANEXO 14

Boletín digital FAMILIA INDOT

m p Ministerio de Salud Pública
Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células - INDOT

FAMILIA INDOT

 No. 7

BOLETÍN INFORMATIVO MENSUAL
ENERO 2016

BIENVENIDOS NUEVOS COMPAÑEROS ENERO 2016 pág. 1

HUMOR pág. 2

NOTICIAS

TRASPLANTES: LA DISTANCIA AL AEROPUERTO AJUSTE EL TIEMPO pág. 3

TESTIMONIOS pág. 4

INVITACIÓN A MARATON pág. 5

El Hospital Pediátrico Baca Ortiz se acredita para trasplante renal .

Es grato ver más sonrisas dibujadas en rostros de niños, gracias a nuestro trabajo.

ANEXO 15

Campaña “YO SALUDO A TODOS”



ANEXO 16

Fomentar valores de respeto y educación



ANEXO 17

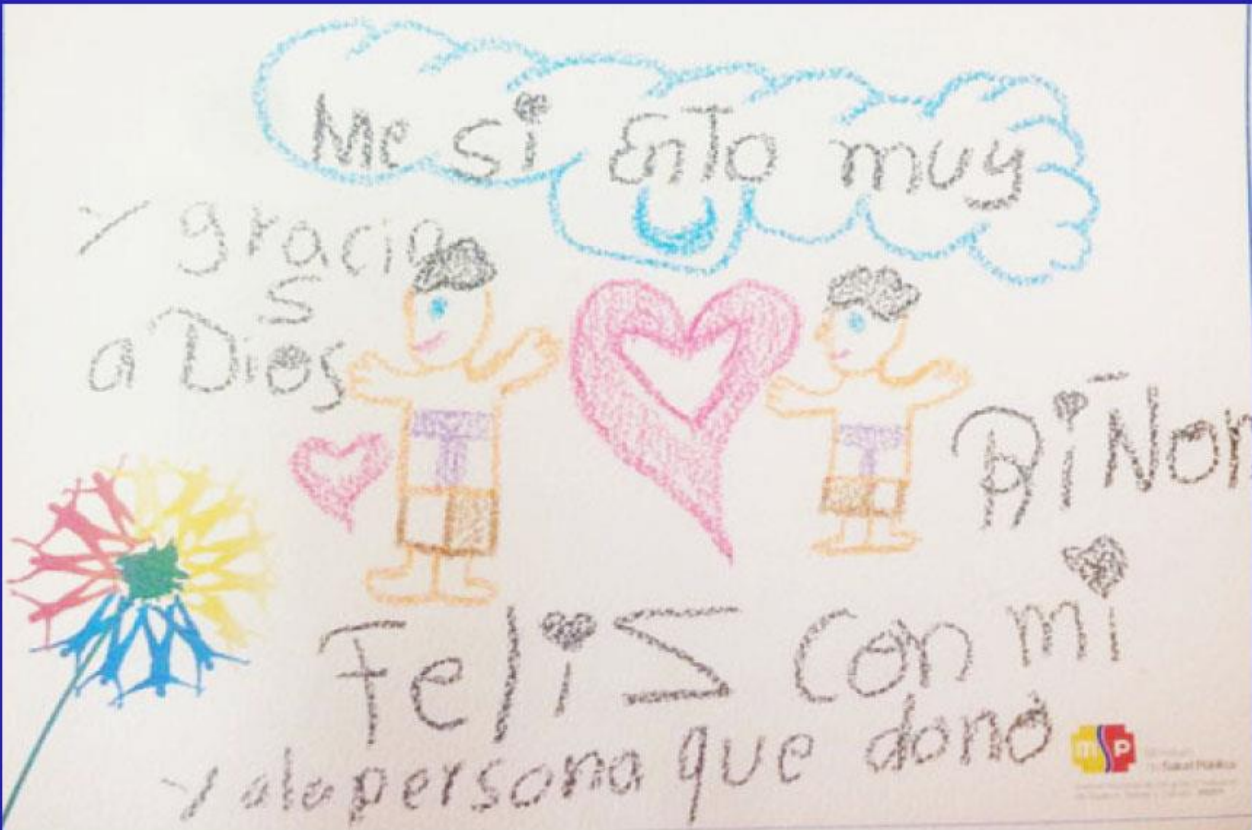
Camisetas maratón “ORGULLOSAMENTE TRABAJO EN EL INDOT”



ANEXO 18

Reconocimiento por los años de labores como padrinos de la donación

**CON TU TRABAJO HACES POSIBLE ESTOS SUEÑOS
AHORA ERES PADRINO DE LA DONACIÓN**



AUTOR: GREGORY QUIROZ -10 AÑOS

**PACIENTE QUE RECIBIÓ
UN TRASPLANTE RENAL**



ANEXO 19

Reconocimiento funcionario del mes



ANEXO 20

Diplomas de reconocimiento



ANEXO 21

MUG para campaña “PONTE EL CORAZÓN”



ANEXO 22

Personal del INDOT involucrado en imágenes del INDOT

Dra. Daniela Barros- Médica Coordinadora



**Yo doy vida, yo doy esperanza
YO SOY DONANTE**

**El 98% de ecuatorianos
y ecuatorianas han dado
el Sí a la donación, es
muy importante que tu
familia conozca esta
importante decisión.**

Avanzamos
Patria!

m p Ministerio
de Salud Pública
Instituto Nacional de Donación y Trasplante
de Órganos, Tejidos y Células - INDOT

