

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO



DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN
PROFESIONAL (INSAFORP)

TESINA PRESENTADA POR:

CRÚZ CÓRDOVA, PATRICIA MORENA
MARTÍNEZ POCASANGRE, CÉSAR MARTÍN
PORTILLO ZA VALETA, DENNI SALVADOR

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN PERIODISMO

DOCENTE DIRECTOR:
MSC. GLADIS MAGDALENA REYNOSA

SAN SALVADOR, ENERO 2008, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Ingeniero Rufino Antonio Quezada Sánchez

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

Arquitecto Miguel Ángel Pérez Ramos

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Master Óscar Noé Navarrete Romero

SECRETARIO GENERAL:

Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

Licenciado José Raymundo Calderón Morán

VICE-DECANO:

Doctor Carlos Roberto Paz Manzano

SECRETARIO:

Licenciado Julio César Grande Rivera

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERIODISMO

DIRECTOR:

Licenciado René Contreras

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:

Master Moisés Guillermo Mejía

DOCENTE DIRECTOR:

Master Gladis Magdalena Reynosa

Agradecimientos

En los cielos: Al que era, al que es y al que será, Dios Todopoderoso. Por que desde el día que sopló sobre mí su aliento de vida, no me ha desamparado aun cuando yo haya renegado de su manera incomprensible de actuar y proceder, limitándome como ser imperfecto únicamente a cumplir su santa voluntad, a él el poder, el honor y la gloria por los siglos de los siglos.

En la tierra: A mi madre Dorita Pocasangre, porque lo que soy como persona, como profesional y como hombre se lo debo única y exclusivamente a ella. A usted vieja que con gran valentía y tenacidad me ha enseñado a salir adelante, a defenderme, a luchar por lo que quiero, a seguir siempre el camino de Dios, le dedico este gran triunfo que se ganó usted durante toda su vida trabajando para hoy poder ver construido esté sueño que juntos compartimos y hoy podemos disfrutar hecho realidad.

A Carlos Pocasangre “Poca”, a quien le debo lo impagable, a mis hermanas Nora y Mónica, cada lágrima que hemos derramado la vida nos la devolverá hecha sonrisa.

A Mario Posada, mi hermano del alma a quien Dios me puso en el camino para que fuera mi compañero, mi brother, su ayuda incondicional y su hombro fueron pilares de este logro, como bien dijiste Harry “No nos une la sangre pero si el cariño”.

A mis compañeros Denni Portillo y Patricia Cruz, por acompañarme en esta investigación y en lo largo de mi carrera, gracias por no desistir durante los momentos grises de desaliento y desesperación. Lo logramos muchachos, ah por cierto Paty queda olvidado, jajaja... Chambulin firma como testigo de honor.

A la Msc. Gladis Reynosa, por guiarnos en este proyecto y al Msc. Guillermo Mejía, por su comprensión y apoyo.

Al maestro de maestros Roberto Maza, por sus consejos paternales que me alentaron durante toda la carrera a tomar decisiones importantes de mi vida.

A mis maestros: René Contreras, Carlos Melgar, Erasmo Quintanilla, Jorge García, Arely Franco, Gloribel Cabrera, Vicente Cuchillas, Eduardo Cubías, Roberto Pérez, Julio Grande, Alberto Araujo y Rosa Cándida Martínez por toda la formación brindada.

A los Radioactivos: Luis, Carlos, Lorena, Harry, Cristina, Dilcia, Gloria Irma, Juan José, Frabonilla, German, Katlen, porque mis pininos en el periodismo los hice junto a ustedes muchachos, somos un gran equipo, ojalá y algún día la vida nos permita reunirnos para acelerarle las neuronas a más de algún radioescucha.

A todos mis compañeros con quienes compartí mi carrera por que fueron también parte de un todo.

A Patricia Cardoza y a las personas que estuvieron relacionadas a mi vida universitaria y que me tendieron la mano en un momento preciso quiero agradecer su apoyo.

Gracias Totales.

César Martín Pocasangre

Agradecimientos

A Dios, por haberme dado el don de la vida y por haberme permitido llegar hasta donde estoy, por haberme puesto tantas pruebas para entender un poco de la sabiduría que quiere compartir conmigo.

A mi familia: mamá, papá, hermanos y hermana, porque son el tesoro más grande que la vida me pudo haber dado. Todo lo que he aprendido, lo he aprendido gracias a ustedes, y todo lo que soy y hago es por y para ustedes.

A César Pocasangre y Patricia Cruz, por ser mis compañeros de tesis, por no haber desfallecido cuando sentíamos que el camino se hacía más largo y por haberme ayudado a llevar a feliz termino este proyecto de graduación.

A la licenciada Gladis Reynosa, por asesorar esta investigación de la mejor manera posible.

A toda la gente que he conocido a lo largo de estos 23 años y que de una u otra manera han influenciado mi vida y me han ayudado a volverme el amigo, el compañero de trabajo, y la persona que hoy soy, con quienes hemos compartido buenos y malos momentos, dulces y amargos tragos, con quienes hemos llorado y reído y que comparten conmigo esta misma alegría por una meta alcanzada.

A todos, gracias infinitas.

Denni Salvador Portillo Zavaleta

En gratitud

Al llegar al final del camino iniciado hace ocho largos años, se me hace necesario dar gracias ante todo a Jehová Dios por permitirme concluir con éxito la carrera universitaria.

A mi madre por haber estado a mi lado, por impulsarme constantemente a no abandonar mis estudios, a no desistir en el intento, fue como esa vocecita de mi conciencia dictándome qué hacer que esta vez sí escuché, y aunque no suelo hacerlo con mucha frecuencia, intentaré escucharla más seguido.

A mi padre, a quien le debo toda la base de mi vida estudiantil, él fue mi **quien** me motivó a siempre poner todo mi esfuerzo, a exigirme lo máximo para ser la mejor. No puedo olvidar a mi hermana, quien siempre me ha apoyado en todos mis proyectos y me ha tendido la mano cada vez que lo he necesitado. Ella fue mi ejemplo, cuando logró completar su carrera supe que también yo podía hacerlo.

Finalmente -no por ello menos importante- va mi gratitud a mis compañeros de tesis, quienes sin dudarlo ni un momento me incluyeron en su proyecto y me permiten ahora concretizar uno de mis sueños de vida. Al César lo que es del César. Gracias compañeros.

Gracias a todos.

Patricia Morena Cruz Córdova

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I	9
DETERMINACION DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
1.1 Objetivos.....	9
A) Objetivo General.....	9
B) Objetivos Específicos	9
1.2 Justificación	10
1.3 Alcances y limitaciones del trabajo.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes del Objeto de Estudio.....	13
2.2 Definición de Términos	16
2.3 Relación entre conceptos. Problema de investigación	21
CAPÍTULO III	23
METODOLOGÍA.....	23
3.1 Definición y justificación de la muestra.....	23
3.2 Definición de la técnica.....	24
3.3 Tipo de estudio.....	26
3.4 Procedimiento	27
CAPÍTULO IV	29
EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	29
4.1 Antecedentes de la Institución	29
4.2 Tipo de especialización del Instituto.....	31
4.3 Tipo de servicio que ofrece.....	32
4.4 Misión, Visión, Valores y Estrategia Comunicacional 2005-2009.....	34
4.5 Estructura y Organigrama.....	34
4.6 Identificación y Clasificación de los Grupos.....	39
4.7 Comunicación Interna	41

4.8 Identidad Corporativa.....	43
4.9 Identificación de los públicos	45
CAPÍTULO V	49
IDENTIDAD CULTURAL U ORAL	49
5.1 Promoción de valores	49
5.2 Flujo de comunicación predominante	50
5.3 Clima organizacional.....	50
5.4 Cultura organizacional.....	53
5.5 Comunicación Externa	55
5.5.1 Marketing.....	56
5.5.2 Publicity	60
5.6 Comunicación Personal	60
PRONÓSTICO Y CONCLUSIONES	62
Generalidades	62
Política de Comunicaciones.....	65
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	71
PROPUESTA DE POLITICAS.....	72
Fuentes consultadas	74
Respuestas de Elizabeth de Espinoza (Gerente de Comunicaciones).....	78
Respuestas de Carolina Solís (redactora).....	79
Respuestas de Luís Cortéz (Fotógrafo).....	80
Respuestas de Mario Rodríguez (Camarógrafo editor).....	81
Cuadro resumen de las entrevistas	82
Ejemplo de boletín institucional	83

INTRODUCCIÓN

La comunicación de masas es una rama de las ciencias sociales. Como tal, tiene teorías, escuelas, y corrientes de pensamiento encaminadas a cumplir con aspectos dirigidos a mejorar las relaciones dentro de una sociedad o en un grupo de personas, entre ellos el periodismo, publicidad, Comunicación Institucional (CI), entre otras.

Varias son las entidades en todo el mundo que a través de la CI se dan a conocer a los diferentes públicos de la sociedad. Las empresas salvadoreñas no son la excepción, entre ellas está el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), que es el objeto de estudio del presente trabajo, el cual pretende dar a conocer el funcionamiento de la Gerencia de Comunicación Institucional de dicha organización.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos, desde la determinación del problema hasta el pronóstico y recomendaciones del equipo investigador.

En el primer capítulo, se aborda todo lo relacionado con el objeto de estudio, el INSAFORP, en el sentido de definir el problema, ubicarlo en espacio y tiempo y elegir un tipo de investigación para trabajarlo, además de la justificación del por qué vale la pena realizar una investigación sobre este tema, mencionando a quienes servirá por su valor teórico y lo que quedará a largo plazo para que sirva como antecedente para futuras investigaciones.

En un segundo y tercer capítulo, se presentan las consideraciones teóricas conceptuales que regirán este trabajo, explicando los antecedentes del objeto de estudio, la perspectiva bajo la cual será estudiado, los conceptos relacionados con el mismo y todo lo referente a la parte metodológica.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan los resultados y un quinto contiene una propuesta de política de comunicación.

CAPÍTULO I

DETERMINACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Objetivos

A) Objetivo General

Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual de la Comunicación Institucional del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

B) Objetivos Específicos

- 1) Señalar las deficiencias en la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP y las razones de estas.
- 2) Mostrar al INSAFORP su estado comunicacional para actualizar su política de comunicaciones.

1.2 Justificación

El Diagnóstico de la CI del INSAFORP servirá a la institución para evaluar la efectividad de su política comunicacional, consiguiendo con esto poder mejorar sus relaciones con los públicos internos y externos.

La importancia de un trabajo de este tipo radica en que, a partir de que no ha habido evaluación durante el tiempo que el INSAFORP tiene de funcionar, este es el primero de su tipo, mostrando la situación real de la Gerencia de Comunicaciones del instituto. Asimismo, el diagnóstico servirá a la institución de base para la reorientación de sus políticas de comunicación.

Los principales beneficiados de este trabajo fueron los mismos trabajadores de la institución, puesto que tienen ahora un parámetro de medición de sus competencias para realizar el trabajo asignado.

Otros de los beneficiarios de la investigación serán los estudiantes y docentes de periodismo interesados en materias de comunicación institucional, ya que tendrán un material de apoyo para cátedras como RRPP y Políticas Informativas Culturales (PCI).

En el caso de RRPP, la investigación puede servir a los estudiantes como un modelo de CI. En el caso de PCI, para visualizar el trabajo de una oficina de comunicación y la relación que debe tener esta con los medios.

A los docentes de dichas asignaturas, el trabajo les servirá como material de consulta para actualizar sus conocimientos sobre la materia.

Además, el trabajo puede servir a los profesionales de la CI para adaptar la experiencia del INSAFORP a su propio entorno laboral.

Sirva esta investigación como base del comunicador del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para conocer los requerimientos mínimos que

deben de cumplir en el desempeño práctico de sus actividades de comunicaciones, entiéndase como tales: labores de prensa, publicidad o propaganda.

Fue factible desarrollar esta investigación porque no existía un estudio similar que fuera de tipo reciente, por lo tanto tomó un valor de actualidad informativa para los comunicadores institucionales.

Además, se contó con los recursos tanto de información como académicos para la realización de la investigación, además del aporte económico que contribuyó al desarrollo de la misma.

Teniendo en cuenta que la investigación sirvió como trabajo de tesis, se estimó que el equipo investigador trató de acercarse lo más posible a la temática propuesta, haciendo uso de sus conocimientos teórico-académicos, adquiridos durante la realización de su estudio universitario.

El diagnóstico de la CI en el INSAFORP quedará como base para futuros investigadores interesados en desarrollar estudios similares.

1.3 Alcances y limitaciones del trabajo

La investigación tuvo un alcance que se puede considerar satisfactorio, tomando en cuenta la cantidad de información de carácter interno que se encontró y el nivel de intimidad al que se llegó dentro de la institución.

Se tuvo alcance para poder leer documentos que se podrían considerar confidenciales en la institución: el borrador de política de comunicaciones. Así mismo, la Política Nacional de Formación Profesional, que aún no ha sido publicada formó parte de los documentos a los que se tuvo acceso para la investigación.

En la parte referente a las entrevistas y a la observación directa, también se pudo profundizar en la intimidad del trabajo de las comunicaciones, puesto que se vio de primera mano las relaciones y reacciones de los trabajadores entre sí. Además, se evaluaron los boletines y los materiales de las gerencias de Recursos Humanos y comunicaciones para promover la comunicación interna y externa.

Sin embargo, la investigación también tuvo limitaciones, ya que uno de los autores del trabajo forma parte de la gerencia de comunicaciones de la institución, por lo que se corrió el riesgo de que la información fuera parcializada con una apreciación. Empero, para que esto no fuera así, ninguna entrevista fue realizada por dicha persona, la información proveniente de él, fue la sometida al juicio más crítico y de debate, además de que esta persona no se incluyó como muestra en el objeto de estudio.

A la vez, se tuvo la contrariedad de que en ningún momento el objeto de estudio fue consciente que estaba siendo investigado, lo que volvió más difícil poder alcanzar cierto nivel de confidencialidad para algunas entrevistas o el préstamo de documentos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Objeto de Estudio

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), fue creado el 2 de Junio de 1993, por medio de la Ley de Formación Profesional (Decreto Legislativo No.554), como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

En 1996, inicia operaciones con su propio presupuesto proveniente de las cotizaciones, de los patronos del sector privado y de las instituciones oficiales autónomas. Antes de ello, era una dependencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la Ley de Formación Profesional, el INSAFORP utiliza todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional, entendiendo ésta como: toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

La dirección del INSAFORP, está a cargo de un Consejo Directivo tripartito, conformado por cuatro representantes del Sector Empleador, tres representantes del Sector Laboral y tres representantes del Sector Gobierno, con sus respectivos suplentes.

El INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el

¹mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar. (Art. 2 Ley de Formación Profesional). Su visión es: “Hacemos de la Capacitación una Oportunidad”.

Cuentan con una estrategia institucional proyectada desde el año 2004 hasta el 2009 y esta consiste en “Proporcionar una oferta proactiva de capacitación profesional en relación con el desarrollo tecnológico para una economía del futuro”

El Sistema Nacional de Formación Profesional (SNFP) está compuesto por los elementos y relaciones que se establecen entre los diferentes actores; y la descripción de intercambio de insumos y productos orientados al desarrollo de acciones formativas. Las partes involucradas que conforman el (SNFP), son interactuantes e interdependientes y su relación se define con base en el propósito que persigue el mismo y por las determinaciones que le dan origen para el logro de un objetivo común.

Para la operación integral de la formación profesional es necesario que las diferentes fuentes, así como los distintos insumos, sean procesados a través de los correspondientes subsistemas, generando los diferentes productos del SNFP los cuales van a ser de beneficio para los usuarios y van a generar impacto en el entorno.

En este sentido el INSAFORP impulsa dentro de la Política Nacional en su eje estratégico número 8 el fundamento y la razón de ser de la Gerencia de Comunicación Institucional de la institución. Textualmente, refiere a la información y promoción de la cultura de la formación profesional.

Objetivos:

- Difundir información del Sistema Nacional de Formación Profesional.

¹ Ley y Reglamento de Formación Profesional. Decreto número 554 del 2 de junio de 1993. publicado en el Diario Oficial número 143, tomo 320 del 29 de junio de 1993.

- Promover una cultura de formación profesional orientada al desarrollo económico y social del país.

Estrategias:

1. Definir el Subsistema de Información y Difusión del Sistema Nacional de Formación Profesional.
2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación social que permita promover y difundir la cultura de la formación profesional.
3. Orientar a las partes involucradas sobre los mecanismos para acceder a la Formación Profesional.

Estrategias y líneas de acción

1. Definir el Subsistema de Información y Difusión del Sistema de Formación Profesional
 - Diseñar y operar el Subsistema de Información del Sistema de Formación Profesional.
 - Identificar y procesar las acciones, estudios e investigaciones a publicar y difundir.
 - Diseñar e implantar una estrategia de comunicación social que permita promover y difundir la cultura de la formación profesional
 - Diseñar e implementar la estrategia de promoción y difusión que impulse la cultura sobre la formación profesional, con base en la colaboración entre las partes involucradas del Sistema de Formación Profesional.

- Definir los medios de publicación y comunicación idóneos para cada grupo meta, haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicación modernas.
 - Promover la vinculación interinstitucional con los diferentes actores del SNFP y del mercado de trabajo para el intercambio de información y experiencias, y para el establecimiento de sinergias en la difusión.
 - Realizar el seguimiento y evaluación de resultados e impactos de la estrategia de comunicación social y sus medios y materiales.
 - Desarrollar y coordinar campañas, foros, encuentros y talleres donde se promueva y difunda la cultura de formación profesional, utilizando experiencias exitosas.
2. Orientar a los actores sobre los mecanismos para acceder a la Formación Profesional
- Publicar y difundir los reglamentos, lineamientos, criterios y procedimientos de participación de las diferentes instituciones y actores que conforman el Sistema de Formación Profesional.

2.2 Definición de Términos

Para hablar de comunicación es necesario remitirse a la concepción más básica de esta. Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) es la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Es decir, que a través de esta los seres humanos intercambian información de mutuo interés de modo que satisfaga las necesidades de conocimientos de los individuos.

La comunicación puede darse en dos formas: interpersonal y colectiva. La primera se trata del intercambio de mensajes entre dos personas y la segunda, explicada por Wilber Schramm, como el envío de mensajes idénticos, a través de diferentes canales, los cuales se reciben por un público constituido por perceptores inmersos en grupos sociales, desde cuyos parámetros se hace la interpretación de los mensajes ².

Diferentes investigadores han abordado conceptos relacionados a comunicación. Gerhard Maletzke entiende la comunicación colectiva como: “los mensajes que se transmiten públicamente, a través de medios técnicos, se transmiten indirectamente (distancia-espacio-tiempo real), y se producen de manera unilateral (no hay una respuesta en sentido estricto). Este proceso se dirige a un público disperso o colectivo”.

En su definición Maletzke introduce un nuevo elemento, la posibilidad de no recibir una respuesta ante un mensaje emitido, encontrando cierto símil con la teoría de la aguja hipodérmica, que consideraba al público receptor como una masa, incapaz la mayoría de las veces de emitir una respuesta al mensaje proporcionado.

Sin embargo, el concepto de esta teoría evolucionó con el paso de los años, los receptores pasaron a ser más activos, a tomar un rol diferente y comenzaron a hacer oír sus mensajes, los cuales fueron conocidos por los medios a través del proceso de retroalimentación, en un ejercicio que pudiera ser identificado como de comunicación colectiva.

El desarrollo de la CI cobró mayor fuerza a partir de mediados del siglo XX, y ha estado estrechamente ligada a las empresas comerciales, que vieron en esta nueva disciplina una buena posibilidad para promocionar sus productos y de llegar masivamente a públicos.

² Diccionario de la Comunicación. Ignacio de la Mota, Editorial Paraninfo S.A, Madrid, España, 1998.

Para que esta sea posible, como ya fue visto, se hace uso de los medios de comunicación de masas o medios de comunicación social, conocidos en inglés como “mass media” y entendidos por Ignacio de la Mota como “el sistema de transmisión de un mensaje a un público numeroso, disperso y heterogéneo a través de los diferentes instrumentos técnicos existentes: prensa, cine, radio, disco, libro”. Ahí la explicación de todos los canales a través del cual un mensaje puede ser transmitido y llegar a cualquier persona.

Otra de las variantes del proceso de comunicación colectivo, es la comunicación institucional (CI), definida por José María La Porte como “el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla sus actividades. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”.

Formulado a partir del concepto de Laporte, las empresas o instituciones se valen de la comunicación institucional para posicionar su imagen en un mercado competitivo al cual ofrecer un producto o servicio.

De ahí que puede afirmarse que la CI es una base fundamental que toda organización pública o privada necesita para el posicionamiento, incremento y mantenimiento de su imagen institucional, definida esta como la percepción que el público se forma de una institución a raíz de la exposición de los mensajes que esta ha formulado para darse a conocer.

Basado en la concepción de La Porte, existen tres posibles imágenes en la comunicación de una institución, las cuales no siempre coinciden: la imagen que se desea dar, la imagen real y la imagen percibida. La primera responde a la manera ideal

en que la institución misma desearía ser vista por la sociedad. La segunda coincide con los objetivos, actividades, misión, visión y valores que definen a una entidad. La tercera es la forma en que la sociedad ve a la institución en base a la información que recibe de los medios de comunicación o de los comunicadores institucionales.

La CI está conformada por tres elementos: la propaganda o método de persuasión para volver creíble una idea, la publicidad que es la encargada de la venta de un producto o servicio, y la prensa, identificada como el área encargada de las relaciones con los medios de comunicación.

Los encargados de llevar a cabo esta labor son conocidos como comunicadores institucionales, definidos estos como los responsables de manejar o proyectar a un público la imagen corporativa de la empresa para la cual laboran. Por lo general, los encargados de estas labores son licenciados o estudiantes de carreras de comunicaciones, aunque los hay también que poseen sus estudios en carreras relacionadas al ámbito comunicacional.

Algunas oficinas de comunicación institucional, sin embargo, añaden más de las tres labores arriba mencionadas a sus comunicadores, teniendo a su cargo estas otras responsabilidades como protocolo, actividades de mercadeo, entre otras.

En El Salvador, una institución que cuenta con una oficina de CI es el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), creado por la Asamblea Legislativa a través de la Ley de Formación Profesional, según el Decreto Legislativo N° 554.

El INSAFORP es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa, y con personería jurídica, bajo cuya responsabilidad está la dirección y coordinación del Sistema Nacional de Formación Profesional para la capacitación y formación de los recursos humanos del país.

Dicho sistema consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país para la capacitación profesional. Además está compuesto por dos partes fundamentales: la demanda de capacitación y la oferta de servicios de capacitación.

La Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP está conformada por un titular, dos redactores, un fotógrafo (y diseñador gráfico), y un camarógrafo editor. Este es el equipo encargado de coordinar y ejecutar las actividades que permiten a la institución mantener buenas relaciones con sus públicos.

Pero para que una oficina de CI funcione adecuadamente en función del posicionamiento efectivo de la imagen de una institución, requiere de una Política de Comunicación (PC) previamente establecida por los líderes de dicha institución.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, política es el conjunto de “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”.

En base a ello y aplicando el término a la CI, se entenderá como políticas de comunicación aquellas disposiciones establecidas por una institución, que regirán de manera sistemática las actividades encaminadas por la oficina de comunicación interna, para el manejo y flujo efectivo de la información producida por la institución hacia sus públicos, logrando con ello el posicionamiento de una buena imagen corporativa coincidente con los objetivos trazados por la entidad.

Hay dos clases de públicos a los cuales les interesa llegar a una institución: interno y externo. El primero se entiende como la totalidad de los miembros de la institución, los cuales deben tener claros los objetivos y valores que caracterizan la misma, puesto que también ellos transmiten, de manera indirecta, una imagen de la entidad hacia los públicos externos.

A nivel externo una institución puede relacionarse con diversos tipos de público, entre ellos: instituciones similares, Gobierno (y las carteras estatales), escuelas, universidades, iglesia y la sociedad en general.

La selección de hacia qué tipo de público externo se dirigirá la institución, deberá hacerse en base a las actividades de la misma, sus fines, sus productos o servicios que ofrece, así como las metas que desea lograr.

Una forma de conocer si los mensajes vertidos están teniendo los resultados adecuados es la realización de un diagnóstico, definido por Darío Rodríguez en su libro “El diagnóstico organizacional” como “el proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tiene relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional”.

Aplicado el concepto a las oficinas de comunicación, un diagnóstico les da la oportunidad de medir la efectividad de sus mensajes y autoevaluarse para medir si están generando en su público la imagen que desean tener.

Con los insumos recopilados con el diagnóstico es posible detectar las fallas actuales en materia de comunicación, así como las fortalezas que conlleven a la formulación de políticas de comunicación efectivas, que permitan a la institución posicionar una buena imagen corporativa en sus públicos.

2.3 Relación entre conceptos. Problema de investigación

Para abordar este apartado es necesario que se aclare que la relación entre conceptos y el problema de la investigación hacen referencia a las teorías que han permitido hacer de ésta, una valoración científica.

Por lo tanto nos referimos al Diagnóstico del Estado Actual de la CI del INSAFORP, como una investigación de social en la que se diferencian los paradigmas explicativo e interpretativo llamado también comprensivo.

Los miembros del equipo de comunicaciones del INSAFORP, buscan dar a conocer las diferentes realidades que se plantean con base a los diversos servicios que brinda la institución, en ese sentido elaboran estrategias de CI para hacer llegar sus mensajes de manera efectiva y eficaz a los distintos públicos.

Elaborar en tal sentido un diagnóstico del estado actual de la comunicación del Instituto, se vuelve un aporte al desarrollo e implementación de las políticas de comunicación. Beneficiando al personal de la Gerencia de Comunicaciones como a los interesados en desarrollar similares investigaciones.

Para el caso específico del Instituto es de vital importancia ya que no se han hecho estudios similares, que sean específicos y que aborden el tema de las CI, validando el trabajo que se realiza y brindando las recomendaciones pertinentes para el mejor desempeño de las mismas.

Tomando en cuenta que en la actualidad la CI es la base del desarrollo de una imagen institucional que, aprovechando el espacio que los medios les brindan para colocar sus mensajes y haciendo buen uso de las herramientas de difusión masiva, colocan a las instituciones ante la mirada de sus públicos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Definición y justificación de la muestra

La muestra de la investigación fue el mismo Instituto para medir los instrumentos de comunicaciones que circulan dentro del mismo, aplicando dos técnicas de investigación: entrevistas y la observación participante.

El grupo al cual se entrevistó fue el compuesto de las personas que laboraban en la Gerencia de Comunicación Institucional: una gerente, dos redactores y dos personas encargadas de la parte audiovisual.

Siendo que estas personas son las que mejor manejan el trabajo de comunicaciones, por ser su área laboral, y las que trabajan la parte externa de la institución, se consideraron como las personas idóneas para valorar tanto los instrumentos externos como internos de transmisión de mensajes.

Cabe mencionar que las entrevistas se hicieron por separado y no de manera grupal, ya que de esta manera se facilita la posibilidad de tener más soltura y de poder adentrar más en las opiniones personales de cada uno de los trabajadores de la gerencia, mientras que en una entrevista grupal se corre el riesgo que “x” persona monopolice las respuestas.

Por medio de la observación participante se pudo ver de primera mano los instrumentos de comunicación interna de la institución, así como las relaciones entre los mismos trabajadores en su diario vivir.

Este ejercicio se llevó a cabo dentro de las mismas instalaciones del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. Se tuvo acceso a todos los periódicos murales, boletines, carteleras, etcétera que elabora recursos humanos; así como también a los materiales que elabora la gerencia de comunicaciones.

3.2 Definición de la técnica

En la investigación social se distinguen dos paradigmas: el explicativo y el interpretativo o comprensivo. Este último también es llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico. Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

La base del paradigma interpretativo es la coexistencia de diversas de realidades construidas por los actores en la medida que se relacionan con el entorno en el que viven. Los autores que han teorizado sobre este modelo investigativo son: los alemanes Wilhelm Dilthey, Maximilian Weber y Edmund Gustav Husserl.

Según Dilthey la comprensión interpretativa es concebida como un proceso hermenéutico, en el cual la experiencia humana depende de su contexto y no se puede descontextualizar ni utilizar un lenguaje científico mental. Es por ello que la finalidad de la investigación con un paradigma interpretativo es comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, intenciones o acciones.

En este intento por interpretar al sujeto de estudio, el investigador se convierte en el principal instrumento, ya que se genera una interrelación sujeto-objeto, sin que esto afecte el resultado final de la investigación.

El paradigma interpretativo o hermenéutico de la investigación brinda respuestas a las insuficiencias heurísticas de la investigación positivista o científicista en la comprensión de la complejidad de los problemas sociales.

En las investigaciones realizadas bajo el paradigma positivista se enmarcan las de tipo cuantitativa, mientras que las que se rigen por el paradigma interpretativo son de tipo cualitativo.

Para comprender mejor las características, fundamentos, finalidades y técnicas

del paradigma interpretativo, se ofrece el siguiente cuadro:

Síntesis de las características de los paradigmas de investigación

Dimensión	Positivista (racionalista, cuantitativo)	Interpretativo (naturalista, cualitativo)	Socio-crítico
Fundamentos	Positivista lógico. Empirismo	Fenomenología. Teoría interpretativa	Teoría crítica
Naturaleza de la realidad	Objetiva, estática, única, dada, fragmentable, convergente	Dinámica, múltiple, holística, construida, divergente	Compartida, Holística, construida, dinámica, divergente
Finalidad de la investigación	Explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías. Leyes para regular los fenómenos	Comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, intenciones, acciones	Identificar potencial de cambio, emancipación de los sujetos. Analizar la realidad
Relación sujeto - objeto	Independencia. Neutralidad. No se afectan. Investigador externo. Sujeto como "objeto" de investigación	Dependencia. Se afectan. Implicación investigador. Interrelación	Relación influida por el compromiso. El investigador es un sujeto mas
Valores	Neutros. Investigador libre de valores. Métodos es garantía de objetividad	Explícitos. Influyen en la investigación	Compartidos. Ideología compartida
Teoría - practica	Disociadas, Constituyen entidades distintas. La teoría, norma para la practica	Relacionadas. Retroalimentación mutua	Indisociables. Relación dialéctica. La practica es teoría en acción
Criterios de calidad	Validez, fiabilidad, objetividad	Credibilidad, confirmación, transferibilidad	Intersubjetividad, Validez consensuada
Técnicas: Instrumentos y estrategias	Cuantitativos. Medición de tests, cuestionarios, observación sistemática. Experimentación	Cualitativo, descriptivos. Investigador principal instrumento. Perspectivas participantes	Estudio de casos. Técnicas dialécticas
Análisis de datos	Cuantitativo: Estadística descriptiva e inferencial	Cualitativo: Inducción, analítica, triangulación	Intersubjetivo. Dialéctico

En ese sentido, la presente investigación se llevó a cabo bajo el paradigma interpretativo, de manera que, los investigadores lograron un acercamiento directo con el objeto de estudio, con la finalidad de comprender su entorno laboral, sus hábitos, así como su nivel de compenetración e identificación con los fines que persigue el INSAFORP.

Como principal técnica investigativa se recurrió a la observación directa, incluso uno de los investigadores labora dentro de la institución, sin que esto en ningún momento halla afectado la objetividad de la investigación, ya que se trató de que sus comentarios fueran lo más neutrales posible.

El resultado obtenido fue el reflejo de lo recolectado gracias a la observación y la información obtenida por el equipo investigador.

3.3 Tipo de estudio

El diagnóstico de la Comunicación Institucional del INSAFORP fue una investigación de tipo cualitativa porque se hizo un análisis del trabajo que lleva a cabo dicha oficina para el cumplimiento de sus responsabilidades comunicacionales.

Según su finalidad, fue una investigación de tipo social aplicada, ya que buscó resolver las deficiencias encontradas en la aplicación de la CI del INSAFORP para luego hacer una propuesta en la política de comunicación de la misma.

Según su temporalidad, se trató una investigación sincrónica ya que se elaboró un corte en el tiempo el cual sirvió para tomar la muestra a analizar.

Por su profundidad, fue una investigación exploratoria ya que se adentró en el objeto de estudio y convivió con él para poder luego describirlo.

De acuerdo a su amplitud, fue microsociológica ya que abordó un grupo en específico dentro de la sociedad, el que incumbe al INSAFORP.

Por sus fuentes, la investigación fue de tipo mixto ya que se obtuvieron los datos que permitieron hacer el análisis de primera mano por los investigadores y también se abordaron materiales sobre la CI que colaboraron con el desarrollo y evaluación de los comunicadores.

3.4 Procedimiento

La investigación tuvo una duración de seis meses, de marzo a agosto de 2007, tiempo durante el cual el equipo investigador realizó cinco visitas de campo a las instalaciones del INSAFORP.

En la primera de ellas se hizo un primer contacto con la gerencia de comunicaciones, el equipo investigador se identificó como estudiantes de la Universidad de El Salvador que elaboraban una práctica para una cátedra, no se especificó que se trataba de un estudio de grado, ya que se corría el riesgo de obtener una negativa por parte del objeto de estudio para ser evaluado. En esta misma visita se conoció al grupo de trabajo de la gerencia y se intentó establecer lazos de confianza.

Para la segunda visita los investigadores realizaron una entrevista a cada uno de los miembros del equipo de la gerencia de comunicaciones del INSAFORP.

En la tercera visita se solicitó a los mismos que respondieran un cuestionario de respuestas cerradas para obtener más datos sobre el funcionamiento de la gerencia.

La cuarta visita se dio para brindar al equipo de la gerencia de comunicaciones los resultados preliminares del estudio de cátedra, además sirvió para cotejar los datos recopilados y obtener nuevos detalles.

Finalmente los investigadores se avocaron al INSAFORP para agradecer al equipo de la gerencia de comunicaciones por su colaboración, de manera que quedaran las puertas abiertas para ulteriores investigaciones.

Cabe mencionar que durante las visitas realizadas el miembro que pertenece al INSAFORP guardó la distancia debida de los investigadores, con el objetivo de no comprometer la investigación ni corromper los resultados de la misma.

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

4.1 Antecedentes de la Institución

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), fue creado el 2 de Junio de 1993, por medio de la Ley de Formación Profesional (Decreto Legislativo No.554), como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

En 1996, inicia operaciones con su propio presupuesto proveniente de las cotizaciones, de los patronos del sector privado y de las instituciones oficiales autónomas. Antes de ello, era una dependencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la Ley de Formación Profesional, el INSAFORP utiliza todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional, entendiendo ésta como: toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

La dirección del INSAFORP, está a cargo de un Consejo Directivo tripartito, conformado por cuatro representantes del Sector Empleador, tres representantes del Sector Laboral y tres representantes del Sector Gobierno, con sus respectivos suplentes.

El INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el

mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar. (Art. 2 Ley de Formación Profesional). Su visión es: “Hacemos de la Capacitación una Oportunidad”.

Cuentan con una estrategia institucional proyectada desde el año 2004 hasta el 2009 y esta consiste en “Proporcionar una oferta proactiva de capacitación profesional en relación con el desarrollo tecnológico para una economía del futuro”

El Sistema Nacional de Formación Profesional (SNFP) está compuesto por los elementos y relaciones que se establecen entre los diferentes actores; y la descripción de intercambio de insumos y productos orientados al desarrollo de acciones formativas. Las partes involucradas que conforman el (SNFP), son interactuantes e interdependientes y su relación se define con base en el propósito que persigue el mismo y por las determinaciones que le dan origen para el logro de un objetivo común.

Para la operación integral de la formación profesional es necesario que las diferentes fuentes, así como los distintos insumos, sean procesados a través de los correspondientes subsistemas, generando los diferentes productos del SNFP los cuales van a ser de beneficio para los usuarios y van a generar impacto en el entorno.

En este sentido el INSAFORP impulsa dentro de la Política Nacional en su eje estratégico número 8 el fundamento y la razón de ser de la Gerencia de Comunicación Institucional de la institución.

La institución está formada por una planilla de alrededor de 150 empleados, los que se distribuyen en las diferentes áreas de trabajo de la institución, tanto en el edificio principal –ubicado en el Parque Industrial Santa Elena, final Calle Siemens- como en el Centro de Formación Profesional San Bartolo –con sede en Ilopango-.

Del total de empleados más del cincuenta por ciento son mujeres. Destaca además el hecho que alrededor de 12 personas son menores de 35 años y el resto oscila entre los 36 y 70 años.

Los trabajadores que laboran en el INSAFORP se dividen en cargos administrativos y ejecutivos. Entiéndase los primeros como el trabajo de ordenanzas, bodegueros, transporte y secretarías. Los segundos poseen un cargo técnico o asesor en la institución, dentro de las diferentes gerencias o unidades con que cuenta la misma.

4.2 Tipo de especialización del Instituto

El INSAFORP organiza, desarrolla y coordina el Sistema Nacional de Formación Profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. En ese sentido, se especializa en políticas de formación profesional, precisando objetivos y metas de mediano y largo plazo.

Se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de las labores productivas, en función del desarrollo socioeconómico del país y de la dignificación de la persona.

Además, se especializa en la realización de investigaciones para determinar necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos calificados para los diferentes sectores económicos, ramas y grupos ocupacionales para planificar acciones subsecuentes.

4.3 Tipo de servicio que ofrece

El servicio que brinda el INSAFORP es la capacitación como una oportunidad para proporcionar o incrementar conocimientos que vuelvan a las personas capaces o aptas para desarrollar un trabajo.

En ese contexto, la institución cuenta con tres grandes programas de formación, siendo estos:

a) *Habilitación para el trabajo (HÁBIL)*: constituye la respuesta social del INSAFORP ya que va dirigido a la población urbana rural del país, a partir de los 16 años, desempleada, subempleada o en distintas condiciones de vulnerabilidad.

Con el mismo, el Instituto pretende desarrollar capital humano capacitado para incorporarse a un puesto de trabajo o contribuir a la generación de de micro empresas, según las condiciones personales de los egresados y las oportunidades del mercado.

Las acciones formativas se ejecutan a partir de la detección de necesidades de capacitación identificadas por el Observatorio del Mercado Laboral (OML) del INSAFORP y en atención a solicitudes de instituciones, comunidades, iglesias, entre otros.

b) *Empresa centro*: dirigido a la juventud salvadoreña entre 16 y 25 años con el objetivo de formar recurso humano calificado, a través de carreras ocupacionales sistemáticas e integrales.

La característica principal de esta modalidad de capacitación es la vinculación de la formación práctica en la empresa con la teoría que se desarrolla en el Centro de Formación.

Dependiendo de la complejidad de las carreras, el tiempo de formación puede durar desde seis meses hasta dos años, en los cuales la formación práctica en la empresa

varía entre 355 a 2,548 horas y la formación teórica brindada en el Centro de Formación puede ser de 245 a 1,880 horas.

c) *Formación Continua*: dirigido a los trabajadores activos del sector productivo, por medio de cursos de complementación, actualización y especialización, con el propósito de fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

El INSAFORP brinda asesoría a las empresas a fin de que puedan identificar sus necesidades de capacitación con orientación a la productividad y competitividad.

Las necesidades de capacitación en este programa se atienden en las modalidades de eventos abiertos –capacitaciones al alcance de cualquier trabajador de una empresa- o eventos cerrados –cuando la empresa solicita una capacitación para sus empleados.

Además de los programas antes mencionados, el INSAFORP ofrece otros servicios, como:

- Brindar apoyo técnico a las instituciones dedicadas a la formación profesional, especialmente en la preparación técnica y pedagógica de instructores, certificando el nivel docente de los mismos.
- Promover la capacitación con otras instituciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo educativo, científico y tecnológico.
- Diseñar programas de capacitación que se coordinan con la asistencia financiera que brindan otras instituciones, como por ejemplo: la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

4.4 Misión, Visión, Valores y Estrategia Comunicacional 2005-2009

- a) *Misión*: El INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar. (Art. 2 Ley de Formación Profesional).
- b) *Visión*: “Hacemos de la Capacitación una Oportunidad”
- c) *Valores*:
 - 1. *Ética*: Realizar nuestro trabajo con profesionalismo, lealtad, y entrega, con base en las normas y reglamentos institucionales
 - 2. *Calidad*: Cumplir nuestro trabajo con altos niveles de eficiencia y eficacia, superando las expectativas de los usuarios
 - 3. *Equidad*: Facilitar el acceso a los servicios de formación profesional a todos los sectores económicos y sociales del país, con igual interés, respeto y atención
 - 4. *Transparencia*: Fundamentar nuestras decisiones y acciones en la veracidad, claridad y honestidad

4.5 Estructura y Organigrama

La dirección está a cargo de un Consejo Directivo tripartito, conformado por cuatro representantes del Sector Empleador, tres representantes del Sector Laboral y tres representantes del Sector Gobierno. Las personas que ocupan esos cargos actualmente han sido elegidas para un periodo de tres años, con posibilidad de reelegirse una sola vez, a excepción del director y subdirector ejecutivo que poseen plazas permanentes.

Las personas que conforman ese consejo tripartito en la gestión 2006-2009 son las siguientes:

Sector Empresarial

Propietarios

Ing. Mario Andino (Presidente)

Lic. Luís Roberto Chávez Quintanilla (Vicepresidente)

Lic. Ricardo F.J. Montenegro P.

Lic. Ana María Urrutia de Lara

Suplentes

Ing. Guillermo Vidales

Ing. José Raúl Castaneda Villacorta

Ing. Ricardo Andrés Martínez

Licda. Sonia Jule de Rivera

Sector Laboral

Propietarios

Licda. Vilma Sarahí Molina de Huevo

Sr. Daniel Antonio Cerón Navidad

Sr. Juan Carlos Martínez Castellanos

Suplentes

Sr. Noé Gilberto Nerio Juárez

Sr. Juan Antonio Hernández Aguirre

Sra. Maria Antonia Rivera Clará

Sector Gubernamental

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Propietario

Lic. Walter René Palacios Carranza

Suplente

Lic. Miguel Ángel Sol Monterrey

Ministerio de Educación

Propietario

Lic. Silvia Elizabeth Martínez

Suplente

Lic. Yanira del Carmen Sagastume

Ministerio de Relaciones Exteriores

Propietario

Lic. Julia Isabel Cañas Jiménez

Suplente

Ing. Rafael Ruiz Suárez

Asesor Legal

Dr. Carlos Aguilar Bolaños

Director Ejecutivo

Lic. Joel Antonio Morán Olmos

Subdirector Ejecutivo

Ing. Carlos Enrique Gómez Benítez

La ubicación de las diferentes gerencias y unidades del INSAFORP se desglosa en el siguiente organigrama:



El consejo directivo es el encargado de tomar decisiones tales como aprobar el proyecto de presupuesto anual, el sistema de salarios y el plan de trabajo de la institución, entre otras.

Debajo de este, se encuentra el asesor legal y la unidad de auditoría interna. Esto para garantizar la transparencia de las operaciones de la institución, puesto que los informes elaborados por ellos pasan directamente al consejo directivo.

El siguiente eslabón en el organigrama es la presidencia de la institución, ocupada por el Ing. Mario Andino. Como tal, es el representante legal del instituto y el rostro visible en todos los eventos. Su imagen está ligada a la del INSAFORP, por ser

su vocero oficial, lo que lo vuelve su referente más inmediato ante el público y los medios de comunicación.

A la presidencia le sucede jerárquicamente la dirección y subdirección ejecutiva. Los ocupantes de estos cargos forman parte del máximo órgano y poseen atribuciones más allá de las que les corresponden por ser parte del consejo. Entre ellas, dirigir las actividades de carácter técnico, operativo y administrativo del INSAFORP, orientar los recursos de la institución de acuerdo con disposiciones legales y reglamentarias correspondientes, además de cumplir o hacer cumplir los acuerdos y resoluciones del consejo directivo.

Debajo de estas instancias, se ubican las diferentes gerencias de la institución, todas a un mismo nivel, lo que se puede interpretar como que todas tienen la misma jerarquía. De las nueve gerencias representadas en el organigrama, cinco dependen de la dirección ejecutiva y el resto de la subdirección.

Las gerencias que dependen de la dirección son las de recursos humanos, financiera, adquisiciones y contrataciones, legal y comunicación institucional. Mientras que de la subdirección dependen las de operaciones, asesoría a empresas, técnica, observatorio del mercado laboral, centro de documentación, convenios de cooperación y centro de formación profesional San Bartolo.

La distribución de las gerencias responde a un patrón en el cual las relacionadas a aspectos como tomas de decisiones más estratégicas dependen de la dirección ejecutiva, mientras que las restantes, con funciones más operativas, son las que están a cargo de la subdirección.

En el último nivel de jerarquía se ubican seis unidades, sus labores son más operacionales ya que trabajan directamente en el servicio que brinda la institución y ejecutan los diferentes planes formulados por las direcciones y gerencias.

Para comunicarse entre si, los diferentes medios habilitados son correo electrónico, intranet, teléfonos, memorandos, cartas, carteleras y la comunicación verbal.

4.6 Identificación y Clasificación de los Grupos

Como grupos se entenderá aquellos conjuntos de personas relacionadas con el quehacer interno de la institución, divididas en las diferentes gerencias o unidades.

- a) Consejo Directivo: está formado por cuatro representantes del Sector Empleador, tres delegados del Sector Laboral y tres del Sector Gobierno. Sesionan los jueves de cada semana y se reúnen en fechas acordadas para el trabajo de comisiones.
- b) Administración Superior: está conformada tanto por el director como por el Subdirector Ejecutivo y son los encargados de velar por el buen funcionamiento de cada una de las gerencias o unidades de la institución, así como de administrar, organizar y desarrollar cada una de las actividades del instituto.
- c) Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional: la encargada de la gestión administrativa para conseguir los diferentes insumos que la institución necesita a nivel empresarial. Se encarga de las licitaciones cuando se necesitan productos o servicios, bajo la dirección de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- d) Gerencia Financiera: maneja lo relacionado a la elaboración y distribución del presupuesto asignado a la institución, en base a los lineamientos dictados por la Administración Superior.

- e) Gerencia de Recursos Humanos: es la encargada del reclutamiento de personal, el desarrollo de la comunicación interna, de las actividades de integración institucional y de velar por las buenas relaciones entre los empleados.
- f) Gerencia Legal: vigila que la institución no infrinja ninguna disposición legal y da soporte jurídico a los diferentes tipos de proyectos.
- g) Gerencia de Comunicaciones: es el equipo encargado de coordinar y ejecutar las actividades que permiten a la institución mantener y difundir una buena imagen corporativa mediante estrategias comunicacionales.
- h) Unidad de Servicios Generales: trabaja con los servicios esenciales como la limpieza, vigilancia, mantenimiento de mobiliario e infraestructura, de instalaciones y el ornato del INSAFORP.
- i) Unidad de Tecnología de la Información: responsable de la instalación y mantenimiento de la redes (Intranet e Internet) de los equipos de computación y de los servicios relacionados a las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación).
- j) Unidad de Planificación: trabaja las actividades a nivel macro que la institución llevará a cabo planteándose metas a largo plazo.
- k) Unidad de Convenios de Cooperación: es la encargada de realizar las gestiones de alto nivel entre el INSAFORP y los organismos de cooperación internacional o las instituciones y empresas que trabajan a través de convenios con la institución.
- l) Centro de Documentación e Información: es la unidad encargada del archivo y manejo de los documentos impresos tales como: publicaciones propias y ajenas de relevancia para la formación profesional y que pueden servir de material de consulta ya que tiene acceso virtual y físico –funciona como biblioteca y hemeroteca, abierto a todo el público-.

m) Observatorio del Mercado Laboral: es la gerencia mediante la cual se investiga el entorno económico y social del mercado laboral, a través de la recopilación, generación, sistematización y análisis de la información, participando además como contraparte en proyectos internacionales.

n) Gerencia de Operaciones: mediante ésta, se realiza el desarrollo de dos grandes programas de formación, HÁBIL y Empresa Centro. Es la encargada de la supervisión de la ejecución de cada uno de los cursos o programas de formación y del desarrollo de la contratación de los centros colaboradores que ejecutan las mismas.

ñ) Gerencia de Asesoría a Empresas: es la encargada de la organización, desarrollo y supervisión del programa Formación Continua que va dirigido a los trabajadores activos de las empresas, además de otros proyectos especiales.

o) Gerencia Técnica: es quien desarrolla y supervisa cada una de los planes de estudio de los diferentes cursos de capacitación y los perfiles de competencia que obtendrán los participantes de los tres grandes programas de formación. Además es la encargada de la redacción de documentos técnicos como normas de competencia.

p) Centro de Formación Profesional San Bartolo (CFP): es el establecimiento mediante el cual el INSAFORP brinda algunas capacitaciones técnicas en la zona de San Bartolo, Ilopango, y funciona como su único centro propio de formación.

4.7 Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su capital humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podría afirmarse que la comunicación interna (como ya se había comentado en otros apartados), es dirigida en el INSAFORP

por la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH), quien es la encargada de velar por el buen funcionamiento de esta relación descendente de difusión de lo que la Administración Superior del Instituto quiera decir a sus empleados.

Basados en la construcción de una identidad del Instituto en un clima de confianza y motivación y buscando además profundizar en el conocimiento de la entidad, se realizan una serie de actividades comunicacionales con el fin de informar a los empleados sobre los logros conseguidos por la institución.

Con el objetivo de promover una comunicación a todas las escalas, la Administración Superior ha apoyado la labor interna que realiza RRHH a través de instrumentos de difusión tales como: un boletín informativo interno -que es distribuido en el correo electrónico-, tres carteleras informativas distribuidas en puntos estratégicos donde los empleados pueden tener acceso con facilidad y un catálogo de prestaciones laborales –impreso por primera vez- en el que se contemplan los beneficios de ley, más los promovidos por el Consejo Directivo del INSAFORP para que los empleados estén al tanto de los mismos.

Otras actividades que se realizan son jornadas de información y orientación sobre temas transversales en la institución y que son de interés colectivo para los empleados. Se cuenta también con Intranet y cuatro buzones de sugerencias con el objetivo de facilitar los métodos de comunicación entre los empleados y la administración.

La institución dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación interna que le permiten acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige. Es notorio que la comunicación interna del INSAFORP nace de una auténtica cultura

empresarial convencida de la necesidad informativa, reflejada en los tipos de comunicación que cumple la institución.

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc).

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

4.8 Identidad Corporativa

La identidad corporativa del INSAFORP se basa en los elementos que la vuelven diferente de las demás empresas de capacitaciones. Es el ente rector del SNFP, cuenta con once años de trayectoria que respaldan sus acciones gracias a los servicios brindados en materia de capacitación a través de sus tres grandes programas de formación que se identifican con los sectores de la sociedad salvadoreña.

La razón de ser del Instituto es la formación del recurso humano calificado para el mejoramiento de la vida productiva de El Salvador y por lo tanto del nivel de vida de cada salvadoreño.

El INSAFORP cultiva un conjunto de valores tales como la ética mediante la cual buscan realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad, y entrega, con base en las normas y reglamentos institucionales fomentando también la calidad para cumplir con altos niveles de eficiencia y eficacia, superando las expectativas de los usuarios.

Otro de los valores es la equidad, ya que la institución facilita el acceso a los servicios de formación profesional a todos los sectores económicos y sociales del país, con igual interés, respeto y atención. También profesan la transparencia en la que fundamentan las decisiones y acciones en la veracidad, claridad y honestidad.

Uno de los elementos a través de los cuales el Instituto refuerza su identidad corporativa es la utilización de un logotipo el cual sirve como estandarte de la institución, este es conformado por las siglas INSAFORP que derivan del nombre Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, mismo que se puede leer en letras de color naranja en la parte inferior.

El icono del logo es la alegoría de un hombre (entiéndase ser humano sin distinción de género), dentro de la figura de un engrane como símbolo de que el hombre es parte de la maquinaria que mueve la formación profesional en El Salvador.

El logo de la institución responde a una clase de imagen mental, ya que ocupa elementos abstractos fusionados en un mismo dibujo para representar una idea. Si bien una parte de ese logo es la pieza de maquinaria industrial, es más un elemento simbólico o icónico para representar el trabajo y las capacitaciones que brinda y que son el verdadero servicio de la institución.

El logo ha conseguido ganar aceptación y ha potenciado el reconocimiento de la institución a través del mismo, ya que sirve como membrete en papelería oficial como sobres, hojas de papel, tarjetas de presentación, afiches, banderas, banderines, libretas, fólderes, brochures y banners. Es utilizado además en todo tipo de artículos

promocionales -llaveros, lapiceros, lápices, toallas, calcomanías, camisetas- en la página Web del Instituto y en todos sus documentos ya sean virtuales, electrónicos, electromagnéticos o impresos.

El logo lleva los colores institucionales sobre los cuales se basa todo el diseño corporativo. El Pantone es el siguiente: Azul: 100 cian, 70 magenta y 13 amarillo; Anaranjado: 44 magenta y 77 amarillo

Los colores predominantes son el naranja que representa el entusiasmo, la felicidad, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo, así como también la fortaleza y la resistencia en el trabajo.

El color azul es un color frío ligado a la inteligencia y la conciencia ya que la capacitación busca desarrollar la inteligencia del ser humano para el mejor desempeño de sus labores, además de representar la lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia y la verdad; el blanco que es considerado el color de la perfección es utilizado para acentuar los colores estandartes del INSAFORP.

A partir de la realidad, el logo del INSAFORP no es una representación artística sino que responde a un tipo de imagen material, donde los elementos que lo conforman –el ser humano y el engranaje- son percibidos por las personas a través de los sentidos y no como el producto de una creación mental que requiera de la decodificación para ser comprendido.

4.9 Identificación de los públicos

Los públicos a los cuales llegan los diferentes mensajes producidos por el INSAFORP abarcan gran diversidad, sobre todo empresarial. Pueden ir desde los organismos de gobierno hasta empresas privadas interesadas en cooperar con la institución en servir de contraparte en proyectos de formación.

Esos públicos en cuestión son los siguientes:

a) Organismos Gubernamentales: se mantiene relación directa con todas las instituciones que trabajan en pro del mejoramiento de la calidad humana del país, entre ellos: el gabinete de gobierno y las autónomas e instituciones educativas.

b) Agencias de Cooperación Internacional: con estas se mantienen convenios de contribución para la realización de distintas acciones formativas, además del intercambio de conocimientos en materia de formación profesional.

c) Centros de Formación Acreditados: los encargados de desarrollar las capacitaciones en sus instituciones, empresas o centros de formación, las cuales son pagadas por el INSAFORP. Este es el caso del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

d) Instituciones, organismos y entidades como:

ASAP: Asociación Salvadoreñas de Agencias de Publicidad

AMILAT: Asociación Amigos de Latinoamérica

ANEP: Asociación Nacional de la Empresa Privada

ASI: Asociación Salvadoreña de Industriales

ASIES: Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEDEFOP: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CINTERFOR: Centro Internacional de Formación

CCIES: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

CIDFORT: Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo de México

DGCFT: Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo

EXPRO-AID: Programa de Promoción e exportaciones de USAID

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones

FEDISAL: Fundación para la Educación Integral salvadoreña

FEPADE: Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo

FORTALECE-MINEC/GTZ: Programa del Fortalecimiento de la Economía y Empleo

FUNDAPYME: Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa

FUNDEMÁS: Fundación Empresarial para la Acción Social

FUNDES: Red de Soluciones Empresariales

GTZ: Cooperación Técnica Alemana (Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit)

ITCA: Instituto Tecnológico Centroamericano

MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

OEI: Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura

OIT: Organización Internacional del Trabajo

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)

SENATI: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial

SIRH: Sistema de Administración del Recurso Humano

SWISSCONTACT: Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

UCA: Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”

UCE’s: Unidades de Capacitación Empresarial

UNFPA-DIGESTYC: Fondo de Población de las Naciones Unidas - Dirección General de Estadística y Censos

USAID: United States Agency for International Development

ADES: Asociación de Distribuidores de El Salvador

CST: Consejo Superior del Trabajo

CONAMOL: Comisión Nacional para la Modernización Laboral

CONADEI: Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones

SEP: Secretaría de Educación Pública

INFOTEP: Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

INATEC: Instituto Nacional Tecnológico

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INFOP: Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional

INADEH: Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el
Desarrollo Humano

INF: Instituto Nacional de Formación

SENAC: Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial

SENAI: Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial

CAPÍTULO V

IDENTIDAD CULTURAL U ORAL

5.1 Promoción de valores

La identidad cultural del INSAFORP es proyectada a través de la promoción de valores. Estos son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción del personal y de los clientes.

El INSAFORP se rige a partir de cuatro valores, los siguientes:

Ética: Realizar nuestro trabajo con profesionalismo, lealtad, y entrega, con base en las normas y reglamentos institucionales. Este valor es promovido entre empleados a través del Comité de Ética Institucional (que responde a un Comité de Ética Gubernamental) que concientiza a los empleados sobre la importancia de implementar los valores en el desempeño de sus labores. En ese contexto dicho comité desarrolla ciclos de capacitaciones grupales para la promoción constante de los valores de la institución.

Calidad: Cumplir nuestro trabajo con altos niveles de eficiencia y eficacia, superando las expectativas de los usuarios. Se promueve a través de capacitaciones constantes dirigidas a los empleados para mejorar los servicios que ofrece la institución.

Equidad: Facilitar el acceso a los servicios de formación profesional a todos los sectores económicos y sociales del país, con igual interés, respeto y atención. Este valor se ve reflejado en las capacitaciones que son impartidas tanto a empresas privadas así como a comunidades en todo el país sin distinción de género.

Transparencia: Fundamentar nuestras decisiones y acciones en la veracidad, claridad y honestidad. Como parte de la transparencia hay una unidad de auditoría interna encargada de supervisar y monitorear el uso de los recursos de la institución así como la ejecución de los proyectos formativos solicitados por las empresas. Además el instituto rinde informes periódicos ante la Corte de Cuentas para dar cuenta del manejo de sus fondos.

5.2 Flujo de comunicación predominante

Para comprender los canales que atraviesan los mensajes vertidos por el INSAFORP es necesario conocer la estructura organizativa de la institución, para identificar la jerarquía de sus integrantes (ver capítulo III, apartado 3.5) y definir luego la dirección de la comunicación.

A partir del organigrama y conociendo los métodos empleados se puede concluir que dentro del INSAFORP predomina un tipo de comunicación vertical, descendente. Es decir que las decisiones en cuanto al funcionamiento del instituto son tomadas en el Consejo Directivo y trasladadas a los subalternos sin un medio que permita la retroalimentación.

Estos subordinados cuentan con un buzón de sugerencias como único mecanismo que les permite transmitir sus mensajes a los mandos superiores. Este buzón está a cargo de la gerencia de Recursos Humanos quien se encarga de canalizar las observaciones a las instancias respectivas.

5.3 Clima organizacional

Dentro del INSAFORP los empleados conviven sus 40 horas de trabajo a la semana en un ambiente de compañerismo, tolerancia y respeto, en los diferentes niveles que van desde los encargados de la seguridad, la limpieza, hasta las jefaturas más altas.

Existe un reglamento interno el cual si bien no es entregado a los empleados de manera impresa, se les da a conocer a través de una charla o reunión a la hora de incorporarse en sus labores. Ahí se explican las reglas internas de comportamiento, así como los pasos a realizar para cualquier tipo de trámite.

En el nivel de autonomía de la institución, los empleados no cuentan con la completa libertad para disponer de sus decisiones. Todos los materiales que producen deben tener el visto bueno de sus gerentes. El rango de decisión de los trabajadores es mínimo, debido al control que la administración ejerce para cuidar el desarrollo de sus políticas.

Las decisiones que los empleados pueden tomar son relacionadas a aspectos superficiales del trabajo diario, que no entrañan riesgo de contradecir el desarrollo habitual de las actividades normadas en la política de formación profesional.

A pesar de lo pequeño que podría resultar el margen de decisiones que se le brinda a los empleados, el nivel de confianza de la institución para con ellos no es ciega, pero tampoco es restringida. Se basa en principios profesionales como la honestidad y la lealtad, entre otros.

Al igual que en un gabinete de gobierno, los gerentes son los hombres de confianza del director del instituto, el cual se fía de que cualquier directriz que dicte a su equipo será acatada de la mejor manera posible.

El cumplimiento de esas directrices le garantiza a los empleados el goce de las diferentes prestaciones que brinda la institución. He ahí la recompensa por un trabajo bien desempeñado. No solo en esa parte material, sino en la percepción que los demás hacen del trabajo de cada uno.

El desafío de cada uno de los empleados de la institución inicia de forma personal, cada trabajador se reta a si mismo para sobresalir. Una vez conseguido el

objetivo, encaja en el desafío global de la institución, en busca del cumplimiento de las metas y el mejoramiento de trámites.

En líneas generales, la percepción que se tiene dentro de la institución del ambiente de trabajo es uno donde la gente está conforme con su trabajo. Siempre existen personas inconformes que quisieran ganar más o tener menos responsabilidades, pero en el caso del INSAFORP son la excepción y no la regla entre todo el personal.

La mayoría de gente sabe que su salario es de un nivel profesional. Por lo tanto, actúa y trabaja como tal, discute los puntos de vista sobre las políticas de implementación del plan de trabajo y acepta las directrices dictadas, generando críticas constructivas, y en casos aislados críticas destructivas.

Siempre se trabaja bajo un nivel de cooperación entre todas las gerencias. Cada una hace su parte y se complementan entre si para que los procesos se concreten. Estos son procesos grupales, por ejemplo: la gerencia de comunicaciones debe de hacer la solicitud de sus compras a la unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales para que esta cotice y realice la compra, posteriormente ésta última realiza ante la unidad financiera institucional la gestión de pago al proveedor.

Sin embargo, estas relaciones, como en todas las empresas, sufren a veces de retrasos que son los que generan que existan cierto tipo de conflictos entre las gerencias, ocasionando inconformidades sin que lleguen a afectar el trabajo de la institución ni el sentido de pertenencia a la misma, lo cual se demuestra a la hora de hacer referencia al instituto predomina el uso de términos como “nosotros” en lugar de “la” o “el”.

El ambiente laboral se complementa dentro del edificio de oficinas administrativas equipadas con el mobiliario básico conformado por escritorios, sillas y archiveros, así como teléfonos (uno por empleado), computadora personal e impresora

entre otros. Además hay un sistema de aire acondicionado que mantiene una temperatura ambiente agradable.

En el caso de los miembros de la gerencia de comunicaciones, se les proporciona el siguiente equipo: una computadora de escritorio, una cámara fotográfica de bolsillo, excepto la del fotógrafo que es un equipo profesional, grabadora de cassette, una radio digital para monitoreo noticioso, un escritorio con dos gavetas, una silla, un teléfono y una calculadora, todo lo anterior uno pro persona con su respectiva papelería de oficina.

Se cuenta también con el equipo audiovisual profesional en una isla de edición, que está conformado por una cámara DV Cam Sony, una isla de edición no lineal que cuenta con una consola de audio, una máquina Sony reproductora VCR 545, una cabina y cinco micrófonos, un trípode, un monitor Sony de pantalla plana, un aparato de DVD y un VHS. Además, tiene a su disposición dos juegos de luces.

5.4 Cultura organizacional

Hace referencia al proceso de adaptación que todo empleado sufre al integrarse a la institución, es decir, cómo este va aprendiendo y acoplándose al funcionamiento de la misma. Durante este proceso el trabajador va asimilando y haciendo suyas las ideas de la dirigencia hasta conocer su forma de operar.

La cultura organizacional se refiere a las presunciones o creencias básicas que comparten los miembros de la organización. Ellas operan de forma inconciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización³

Cada institución desarrolla su propia cultura organizacional, es decir, su forma de ver el mundo dependiendo del rol que posee dentro la sociedad. Esto implica que sus

³ Edgar Schein, citado por Darío Rodríguez Mansilla en Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 3ª edición, 1999.

empleados aprecien la realidad de una manera particular a las demás instituciones. No es lo mismo la percepción de la sociedad que tiene un empleado del INSAFORP a la que tiene uno que labora en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), entre otros.

Uno de los factores que puede influir en la cultura organizacional es la rapidez o facilidad con que cada empleado se acople a las presunciones o creencias de la institución.

En el caso del INSAFORP, la sociedad es vista de manera segmentada según las características que presenta: a la población económicamente activa como su público al cual enfoca sus programas de capacitación continua, a la población desempleada como a aquellos que necesitan de su ayuda sin que haya factor económico de por medio.

Entre algunas de las creencias o ideas que comparten los miembros del instituto, la principal de todas es la búsqueda del desarrollo del Sistema Nacional de Formación Profesional. Todos los miembros de la institución deben conocer y manejar dicho concepto y lo que realiza la institución para promoverlo.

Dichas ideas se ven representadas sobre todo en los discursos que expresa el presidente de la institución, donde hace énfasis en los alcances que las capacitaciones han tenido.

Así mismo, la cultura organizacional se puede representar a través del significado que diversas fechas poseen dentro de la institución. Más allá de los días feriados que comúnmente son celebrados, estas fechas especiales adquieren su sentido dentro del instituto por hacer alusión a eventos importantes en el calendario.

El ejemplo principal de esto es la entrega del “Premio INSAFORP a la Investigación Periodística y Difusión del Sistema Nacional de Formación Profesional”, realizada todos los meses de julio.

5.5 Comunicación Externa

El INSAFORP no vive de la publicidad. No pauta en los medios de comunicación ningún tipo de anuncios de sus capacitaciones o servicios, ya que de ser así, no darían abasto a la gran cantidad de interesados que entrarían a buscar una capacitación. Publicitariamente, la institución sobrevive gracias al publicity (ver apartado 3.7).

Las relaciones de la institución con los medios de comunicación es trabajo exclusivo de la Gerencia de Comunicaciones. Esta posee contactos con medios impresos, radiales y audiovisuales a los cuales convoca para sus eventos hasta con una semana de anticipación.

En los medios impresos, El Diario de Hoy y Diario Co Latino son quienes más recurren al INSAFORP como fuente noticiosa, ya sea para trabajar reportajes propios de la institución o para servir como refuerzo o contraste de alguna información. En menor medida, LA PRENSA GRÁFICA también recurre a ellos, pero de manera esporádica, como fuente secundaria y no como generadora de noticias.

En el campo radial, todas las emisoras con espacios noticiosos toman en cuenta las coberturas del INSAFORP para sus respectivas pautas, teniendo mayor énfasis en Radio El Salvador, YSU, YSKL, Cadena Cuscatlán y La Chévere. En menor grado, YSUCA, Cadena Sonora, y las radios comunitarias afiliadas a ARPAS.

En televisión, la cobertura es casi total de los canales. La Telecorporación Salvadoreña (2, 4 y 6), canales 8, 12, 21 y 33 incluyen al INSAFORP en su programación de noticias.

El proceso de la gerencia de comunicaciones en relación con los medios consiste en trabajar sus temas y convencer a los periodistas de que hay historias que merecen ser contadas. Los comunicadores institucionales monitorean internamente con los

supervisores de las capacitaciones a nivel nacional para enterarse de los frutos del trabajo del INSAFORP, representado este en las historias de la gente que ha logrado salir adelante gracias a los cursos. Son estas las historias que luego transmiten a los periodistas, en busca de que llamen su atención para que puedan ser publicadas.

Además de los medios de comunicación, la institución se relaciona con gran cantidad de organismos internacionales (ver apartado 3.8), quienes funcionan de contraparte –consiguen el centro, pagan las instalaciones y el INSAFORP se hace cargo del instructor- en proyectos especiales de capacitación.

La formación de los lazos para favorecer la cooperación internacional corre por cuenta de los cargos directivos de la institución, que son los encargados de llevar a cabo las gestiones cuando hay organismos internacionales interesados en cooperar con el INSAFORP, con ayuda de tipo financiera o logística.

El instituto no cuenta con patrocinadores de sus servicios ya que su fin no es hacerse campañas publicitarias y ha quedado demostrado que tampoco las necesita para lograr promover sus capacitaciones.

5.5.1 Marketing

Debe entenderse el marketing como la venta de la imagen que hace la institución de sí misma para conseguir presencia en los medios de comunicación. En el caso del INSAFORP, recurre a la estrategia conocida como publicity para alcanzar dicho fin ya que es la única forma de conseguir espacio en los medios sin ningún tipo de pago. Dicha estrategia es llevada a cabo directamente por la gerencia de comunicaciones.

Según la experiencia de la misma gerencia, ésta es la estrategia que les ha dado resultado y que en un futuro podría verse plasmada en la política de comunicaciones, la cual no existe físicamente en este momento.

Sin embargo, no hay que confundir la publicidad conseguida a través del espacio gratuito noticioso con los campos pagados. El primero se obtiene cuando las instituciones gestionan la publicación en los medios de una información que estos consideren de interés del público.

En cambio, los campos pagados por lo general son utilizados por las instituciones cuando tienen eventos que ellos consideran de máxima importancia y que no tienen la seguridad que sea publicado. A través de los campos pagados, se aseguran su publicación.

Las apariciones del INSAFORP en los medios masivos con la intención de promover la imagen son siempre a través del espacio gratuito noticioso. La información de estos es relacionada con historias de superación, sobre las capacitaciones, el impacto de las mismas en los sectores productivos de la sociedad, entre otras.

Raras veces ha recurrido el INSAFORP a los campos pagados, más que todo cuando publica invitaciones, licitaciones o esquelas; sin embargo, estas no sirven para promover la imagen institucional sino para anunciar un servicio.

Una de las razones para trabajar con ese mecanismo es la ausencia de un presupuesto asignado para campañas publicitarias. La parte monetaria destinada contempla únicamente la publicación de campos pagados como licitaciones o esquelas.

Los productos que la gerencia elabora para buscar posicionarse en los medios son los siguientes:

A) Un boletín institucional (Informativo INSAFORP)

Se publica después de cada evento en los que participa el presidente de la institución o los miembros de la administración superior. No tiene una periodicidad definida, la cantidad de boletines semanales puede variar entre tres o cuatro.

Aparte de las actividades directivas, el boletín también sirve para informar de las capacitaciones que se llevan a cabo en todo el país, mostrando en ellas las historias de gente que ha logrado superarse gracias a la capacitación.

El espacio de circulación del boletín es principalmente a través de la red interna. Se distribuye vía correo electrónico a todo el personal de la institución y en ocasiones, cuando el evento es de mayor magnitud, se envía a los medios de comunicación. Además, los boletines también pueden encontrarse en la página web del INSAFORP (www.insaforp.org.sv).

El boletín es elaborado en conjunto por los redactores, contando ocasionalmente con el apoyo de Luís Cortéz en los textos. La edición del mismo está a cargo de la gerente. Cuando esta da su aval, se procede a la publicación en la red interna y en la web.

De la parte del diseño se encarga Cortéz, quien previamente tiene un diseño de boletín en el que solo modifica la cantidad de fotos a utilizar al igual que con el texto.

B) Un noticiero televisivo institucional (Noticiero INSAFORP)

De reciente creación, surgió por iniciativa de la gerente ya que de esa manera se podía reconocer las diferentes actividades de formación. La emisión de este es mensual. Cada noticiero está conformado por un aproximado de 10 notas, entre notas ampliadas, reportajes y V+V (Texto locutado en off por el presentador y apoyado por imágenes).

El noticiero tiene una duración aproximada de 15 minutos y es producido en su totalidad por la gerencia, desde la redacción de las notas hasta la presentación del mismo.

Se transmite, a criterio de la gerencia, en eventos especiales, donde el protocolo lo permite. Además, se muestra a misiones oficiales internacionales que visitan el

INSAFORP o cuando las autoridades de la administración superior realizan viajes al extranjero.

Cada uno de los miembros de la gerencia tiene un rol asignado. Elizabeth de Espinoza es la presentadora, los redactores hacen las veces de reporteros, y es en el noticiero que destaca el trabajo de Mario Rodríguez.

Como encargado de la parte audiovisual, Rodríguez se encarga de la toma de imágenes y su posterior edición, archivo y de las reproducciones que se envían a los medios.

Cuando a algún evento del INSAFORP se han girado invitaciones a los medios, y estos no han podido asistir, se les envía el material, producido por la misma gerencia, como parte del trabajo, de intentar posicionar la imagen de la institución.

Se incluyen noticias relacionadas al acontecer de la institución. Conferencias, desayunos informativos, inauguraciones y clausuras de capacitaciones, reportajes de capacitaciones, encuentros deportivos de los empleados, entre otros.

En la parte de la producción del noticiero, es notoria la experiencia de Mario Rodríguez y la calidad de los instrumentos de trabajo, por la edición no lineal, el uso de efectos, entre otros.

Empero, hay vicios que se deben corregir, tal es el caso de abusos en la cantidad de apoyos para algunas notas, las cuales son tomas muy cortas y con demasiado movimiento, no permitiendo identificar el verdadero sentido de querer utilizar dicha imagen.

Además, se debe establecer una cantidad de veces que el periodista puede aparecer ante cámaras. En el caso de las noticias de Luis Cortéz, aparece como reportero al principio, como puente y al final de la nota, rompiendo con el ideal de que el

periodista no debe ser la noticia ni lo que más destaque de la nota, sino el facilitador de la información.

Otro de los vicios que se deben corregir es la presentación de los reporteros, ya que el nombre del noticiero está definido, pero no homologado entre ellos. Salen de sus notas con la frase “Noti INSAFORP” o “Noticias INSAFORP”, entre otras.

Una de las recomendaciones que se podrían hacer para superar estos vicios es redactar un manual de estilo del noticiero, en el cual se establezcan los parámetros a tomar en cuenta para la elaboración de los materiales, con su consiguiente corrección cada vez que el manual no sea respetado.

5.5.2 Publicity

La publicidad o publicity es el mecanismo de divulgación utilizado por el INSAFORP para dar a conocerse al público ya que es la única forma de conseguir espacio en los medios sin ningún tipo de pago.

Para ello, la gerencia de comunicaciones elabora materiales como boletines, reportajes, documentales, entre otros, los cuales distribuyen a los medios para que estos conozcan de las actividades que realiza la institución y puedan, en un momento determinado, darles cobertura a sus actividades.

El evento más importante que organiza la GCI es la entrega del Premio INSAFORP a la Investigación y Difusión del Sistema de Formación Profesional. Se entrega en las categorías de prensa escrita, radial y televisiva. Consiste en premiar los mejores trabajos periodísticos que contribuyan a difundir la cultura de la formación profesional en El Salvador.

5.6 Comunicación Personal

Este es un nivel menor de comunicación. Si antes se ha mencionado la relación que guarda el INSAFORP con otros institutos, organismos o agencias, la comunicación

personal es algo más reducido, que se puede abordar de dos maneras: como el trato que tienen en el día a día sus empleados con personas ajenas a la institución, y como las relaciones que existen entre los empleados mismos de forma horizontal.

En la comunicación con las personas ajenas al INSAFORP, el primer contacto es la recepcionista, quien además orienta al público para realizar el trámite que necesite o contactarlo con la persona indicada.

Entre los empleados, las formas de comunicación son a través de fax, llamadas telefónicas, correos electrónicos, memorandos y cartas. Por medio de estos canales se intercambian mensajes no de tanta relevancia institucional, sino de cuestiones más administrativas, laborales, relacionadas con el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo.

En lo relativo a la presentación del personal, los ejecutivos y directivos utilizan trajes formales, mientras que los trabajadores de servicios generales y de oficina disponen de un uniforme para realizar sus labores.

PRONÓSTICO Y CONCLUSIONES

Generalidades

A partir de la recolección de datos obtenidos mediante las entrevistas (ver anexos) y al análisis realizado del trabajo de la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP, fue posible llevar a cabo el objetivo principal de este diagnóstico: decir cual es el estado actual de la comunicación institucional del INSAFORP en todas sus aristas dentro de la institución.

Pudo hacerse el diagnóstico a partir de dos situaciones: una, la comunicación interna y todos los aspectos relacionados con la misma; y dos, todo lo que tiene que ver con la comunicación externa, como se relaciona el INSAFORP con sus pares y que tan efectivos resultan sus mecanismos.

Internamente, hay que destacar el hecho que las comunicaciones están a cargo de Recursos Humanos y no de la Gerencia de Comunicaciones. Esto para poder cumplir con el propósito de toda oficina de RRHH, respecto a cuidar y mantener la atención de la empresa en el personal logrando que estos cumplan su rol.

¿Cuál es la conclusión entonces sobre dicho apartado? Los trabajadores han terminado por aceptar como propios los valores del INSAFORP y se sienten parte de él. Segmentando el análisis a esto, se considera que la función se cumple dentro de un nivel de aceptabilidad razonable.

Fue evidente durante las entrevistas realizadas al equipo de la gerencia de comunicaciones y en la observación de las personas que laboran dentro de la institución, que la idea sobre la importancia de la formación profesional ha calado en ellos. Asimismo, los valores que el INSAFORP menciona en su misión y visión se reflejan en las palabras de las personas de la institución.

Ahora bien, compete hacer un análisis de las personas que forman parte de la gerencia de comunicaciones. Es trascendente que si estas no reconocen o no han vuelto propias las líneas de pensamiento del instituto, difícilmente podrán transmitirlos a los públicos externos.

Dicha gerencia está formada por cinco personas, encabezadas jerárquicamente por una gerente, y debajo de ella, dos redactores, dos personas encargadas de la producción de materiales audiovisuales y la secretaria.

Elizabeth de Espinoza, gerente, es quien cuenta con más años de experiencia en medios de comunicación como en instituciones, lo cual la califica para dirigir la Gerencia Comunicaciones del INSAFORP. Ha laborado en instituciones como: el Ministerio de Planificación (ahora desaparecido) y la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), entre otras.

De Espinoza se integró a la institución en 1998 en la Unidad de Mercadeo y Comunicaciones, la cual se transformó en 2001 en Gerencia de Comunicación Institucional, ascendiendo de redactora a coordinadora y desde 2006 funge en su actual plaza como gerente.

Luís Cortéz es el otro integrante que cuenta con experiencia previa en CI. Fue jefe de comunicaciones en el Instituto Nacional de Pensionados Públicos (INPEP). Es el encargado de la parte gráfica, entiéndase fotografías, diagramación de banners, de boletines, y todo lo relacionado con diseño en los eventos de la institución.

Para la elaboración de los banners, Cortéz se hace cargo cuando estos son de menor tamaño (2 m. X 90 cm.). Para eventos en los cuales son necesarios banners más grandes se sub contrata a una diseñadora independiente.

Para Carolina Solís y Mario Rodríguez trabajar en el INSAFORP es su primera experiencia en CI, aunque Solís tiene seis años dentro de la institución, anteriormente se

había dedicado al medio radial. Mientras, Rodríguez posee con una amplia experiencia en medios televisivos de comunicación tanto nacional como internacional (camarógrafo y editor en un canal de habla hispana en los Estados Unidos), a pesar del hecho de no poseer formación académica periodística.

El conocimiento de la política de comunicaciones de la institución de parte de Solís es evidente, ya que, aunque esta no existe en un documento físico, maneja el discurso del publicity, sus ventajas y las razones por las cuales la gerencia para la cual labora opta por esa opción para hacer su trabajo.

En el caso de Rodríguez, es el encargado de la parte audiovisual. Sus labores comprenden filmación de imágenes que posteriormente él mismo editará para elaborar el material audiovisual de la gerencia, es decir noticieros, reportajes y documentales.

Con la llegada de Rodríguez a la Gerencia de Comunicaciones se ha dinamizado el trabajo de información tanto dentro como fuera de la institución, pues se ha comenzado a elaborar un noticiero institucional mensual, se han actualizado los documentales institucionales así como también se ha trabajado en la producción de reportajes para días especiales como de la madre, del padre, del contador entre otros.

Cada integrante de la gerencia tiene bien definidas sus responsabilidades y las lleva a cabo. Sin embargo, a diario también surgen contradicciones como la suplantación de labores, que un redactor tenga que hacer fotos por ejemplo. Esto se debe a la cantidad de eventos en que participa la institución, que en muchas ocasiones chocan entre si mismo y obligan al problema detallado.

Otro aspecto por el cual se puede considerar satisfactoria la labor que la gerencia está llevando a cabo es el relacionado al sitio web. En el último año, este se ha remozado y responde mejor a las necesidades de la institución, en el sentido de estar más actualizada con las noticias de la misma.

Política de Comunicaciones

Hay que hacer mención de un dato importante: la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP no posee una política de comunicación por escrito que rijan el funcionamiento de la misma. Ha habido intentos por crearla, pero estos no han producido un documento físico aún. En 2006 la gerencia elaboró una propuesta que nunca se imprimió y quedó solo a nivel de borrador.

Dicho documento abordaba elementos tales como comunicación interna y externa, la publicidad en todos los medios, el uso del logo de la institución, además de atribuir a la gerencia de comunicaciones la responsabilidad de asesorar a otras gerencias para la realización de eventos.

Aunque nunca se materializó de forma física, -casi la mayoría- de apartados mencionados en ese borrador son los que sirven como base para el trabajo que realiza a diario la gerencia. Esto refuerza la evaluación hecha y la consideración positiva del trabajo de la misma.

Materializar el borrador y oficializarlo como política no está contemplado en los planes a corto plazo, ya que la gerencia considera cumplir con sus labores sin ella.

La estrategia que ha dado resultado, y que también se ve reflejado en el borrador de política, es la técnica conocida como *publicity*, concebido este como el espacio gratuito noticioso que los medios ponen a disposición de las diferentes instituciones para que estas den a conocer sus actividades.

Sin embargo, no hay que confundir la publicidad conseguida a través del espacio gratuito noticioso con los campos pagados. El primero se obtiene cuando las instituciones gestionan la publicación en los medios de una información que estos consideren de interés del público.

En cambio, los campos pagados por lo general son utilizados por las instituciones cuando tienen eventos que ellos consideran de máxima importancia y que no tienen la seguridad que sea publicado. A través de los campos pagados, se aseguran su publicación.

Las apariciones del INSAFORP en los mass media con la intención de promover la imagen son siempre a través del espacio gratuito noticioso. La información de estos es relacionada con historias de superación, sobre las capacitaciones, el impacto de las mismas en los sectores productivos de la sociedad, entre otras.

Raras veces ha recurrido el INSAFORP a los campos pagados, más que todo cuando publica invitaciones, licitaciones o esquelas, sin embargo, estas no sirven para promover la imagen institucional sino para anunciar un servicio.

Una de las razones para trabajar con ese mecanismo es la ausencia de un presupuesto asignado para campañas publicitarias. Lo asignado contempla únicamente la publicación de campos pagados como licitaciones o esquelas.

A partir de la evaluación de los materiales informativos que produce la gerencia y del análisis de la presencia del INSAFORP en los medios de comunicación, se considera que el trabajo de la gerencia es satisfactorio y cumple con las labores que tiene asignadas.

El dato que sustenta la afirmación anterior se basa en la cantidad de publicaciones en relación al INSAFORP aparecidas en los medios de comunicación, así como en el número de periodistas que buscan participar en el premio INSAFORP a la investigación y difusión del sistema de formación profesional.

Este año, fueron un total de 37 trabajos los que entraron en contienda, correspondientes a 42 periodistas, divididos en las tres diferentes categorías (radial, televisivo e impreso). Una cifra superior a los 37 recibidos en 2006. Poco, pero un

número significativo para explicar o analizar que ha aumentado el interés de los periodistas en la noticia que se origina dentro del INSAFORP.

Buena parte de ese aumento es gracias a los materiales que produce la gerencia para dar a conocer el trabajo de la institución. Se mencionaba con anterioridad (Pág. 59) que si los integrantes de la misma no estaban identificados con los valores de la institución, muy difícilmente lograrían realizar un trabajo satisfactorio.

La prueba tangible de la efectividad del trabajo realizado por la gerencia es la revisión de cuanto se ha cumplido o no de los planes de trabajo.

El plan de trabajo 2007 del INSAFORP está dividido en siete apartados: objetivos, metas, estrategias de operación, macro actividades a desarrollar, programación de metas, indicadores de gestión, y una última que reúne aspectos administrativos como plantillas de personal y presupuesto.

Cada plan de trabajo se elabora teniendo como base el plan del último año, así el de 2007 tuvo como base el de 2006, que fue elaborado a partir del plan de 2005. Este último fue el inicio de una nueva estrategia comunicacional, luego que en 2004 se llevará a cabo la última campaña publicitaria.

Según lo explicó la misma gerente de comunicaciones, como resultado de la campaña la institución no pudo cumplir con la demanda generada. Por ello, se optó por cambiar la estrategia publicitaria y abocarse únicamente al publicity, para limitar su público.

Desde entonces, los planes de trabajo no han cambiado. Además, el presupuesto sigue siendo el mismo, lo que se podría explicar como que se ha considerado que la gerencia da los resultados esperados con el monto asignado y es suficiente para cumplir con sus labores.

Si tomamos en cuenta las metas que se plantean en el plan de trabajo 2007, podemos observar que la gerencia ha cumplido con más de la mitad de lo planificado hasta la fecha. De la gestión de 40 entrevistas para actividades relevantes de la institución, se han realizado 30 a la fecha.

Además, se planteaba realizar cuatro giras periodísticas. Tomando en cuenta los 35 periodistas y 41 trabajos que compitieron en el premio a la difusión del SNFP, se han realizado más de 20 giras solo este año. Los dos desayunos informativos que eran parte de la agenda también se han superado. Se cuentan seis hasta el momento.

Las únicas metas que no se han cumplido son la conmemoración del 11° aniversario del INSAFORP, en mayo pasado, y las 4 conferencias de prensa. Se han realizado tres hasta la fecha, cuando aún restan dos meses del año, por lo que se podría alcanzar la cantidad estipulada en el plan de trabajo.

Conclusiones

- A pesar de no contar con una política de comunicaciones reflejada en un documento, la GCI del INSAFORP cumple con las funciones que tiene asignada dentro del plan de trabajo de la institución.
- A pesar de que las funciones y roles de cada uno de los integrantes de la GCI están definidos, la necesidad los hace asumir en ocasiones obligaciones que no están consideradas como propias.
- El apoyo de las últimas dos administraciones ha sido una de las razones principales para que la GCI haya evolucionado y ya sea considerado como una de las gerencias más importantes del INSAFORP.
- La experiencia en medios de comunicaciones de la mayoría de los integrantes de la GCI ha favorecido el contacto con los periodistas, derivando en mejores oportunidades para recibir coberturas.
- El Premio INSAFORP a la Investigación y Difusión del Sistema de Formación Profesional ha demostrado haber captado el interés de los periodistas por una noticia distinta, que difícilmente ocupe un espacio destacado en el periódico. La muestra es que en 2006, se recibieron 37 trabajos, y en 2007, la cantidad subió a 41.
- Las personas que conforman la gerencia de comunicación institucional del INSAFORP están capacitadas para realizar sus funciones, tomando en cuenta los criterios de academia y experiencia. A excepción de Mario Rodríguez que no posee estudios de periodismo o comunicaciones, pero posee experiencia de campo que le valida para desempeñarse en su cargo.
- Con base en lo investigado, se puede calificar el trabajo de la gerencia de comunicaciones como aceptable, ya que se ha logrado una mayor cobertura

de parte de los medios de comunicación hacia la institución, logrando consolidar la imagen del INSAFORP en la sociedad.

- El buen desempeño de la gerencia de comunicaciones le ha valido la confianza y respaldo de la administración superior del instituto.
- El aprovechamiento del recurso tecnológico asignado a la gerencia de comunicaciones ha sido un elemento clave para el desarrollo de la imagen del instituto, ya que le ha permitido producir materiales –entiéndase el noticiero institucional- que no está al alcance de cualquier oficina de comunicaciones.
- En el caso específico del INSAFORP, la gerencia de comunicaciones hace un énfasis especial en las gestiones de cobertura de diferentes canales televisivos, con la idea de abarcar un público más extenso, pese a la fugacidad del medio. Esto sin descuidar los contactos con los medios de comunicación escritos y radiales.
- El trabajo de comunicación interna realizado por la gerencia de RRHH puede calificarse como efectivo, tomando en cuenta los materiales escritos donde explican detalladamente el quehacer de la institución así como los beneficios que pueden obtener de laborar en ella.
- El clima organizacional percibido entre los empleados del INSAFORP es de lealtad hacia la misma y satisfacción en sus puestos de trabajo. Existe además una identificación del trabajador con los valores y misión del instituto, aunque siempre hay en cantidad mínima voces disonantes que representan un bajo porcentaje.

Recomendaciones

- Oficializar la Política de Comunicación Institucional a partir del borrador elaborado.
- Dar a conocer la Política de Comunicación Institucional a todo el personal involucrado en la gerencia de comunicaciones.
- Hacer un resumen del Boletín Institucional que circula en la institución y proporcionarlo a los medios de comunicación con una periodicidad quincenal.
- Modificar el organigrama a modo de ubicar a la gerencia de comunicaciones en el verdadero lugar que le corresponde, debajo de la Dirección Ejecutiva y no en el mismo nivel de las demás gerencias.
- Capacitar al personal de la gerencia de comunicaciones una vez al año para la actualización de los conocimientos y manejo de equipo.
- Crear un personaje que represente a la institución, sus valores y objetivos para tener un elemento que le permita ser identificado con mayor facilidad por la gente.
- Digitalizar el banco de datos de los discursos del presidente del INSAFORP.
- Publicar los trabajos ganadores del premio INSAFORP en sus diferentes formatos en la página Web institucional.
- Construir un estudio anexo a la gerencia de comunicaciones que sirva para profesionalizar las fotografías utilizadas en los documentos oficiales de la institución. Dicho estudio también podría ser usado para la grabación del noticiero institucional.
- Gestionar espacio en un medio televisivo para que el noticiero institucional pueda ser transmitido una vez al mes.

- Crear un perfil de comunicador institucional para asegurarse que se contrate al personal idóneo,
- Para evitar la suplantación de labores, se recomienda la contratación de más personal y la definición de las tareas de cada uno.

PROPUESTA DE POLITICAS

A partir de la dimensión del diagnóstico y de las recomendaciones y conclusiones expuestas por el equipo investigador, se recomienda incluir los siguientes puntos en la política de comunicaciones, para cuando ésta sea publicada oficialmente:

En la comunicación interna:

- Por ser la encargada de manejar la comunicación al interior de la institución, la Gerencia de Recursos Humanos se encargará de dar a conocer la política de comunicaciones a los nuevos empleados de esta unidad de trabajo.
- La gerencia de comunicaciones deberá estar integrada por personas con un grado de escolaridad mínimo universitario de cuarto año en carreras relacionadas a las comunicaciones-

En la comunicación externa:

- La gerencia de comunicaciones creará y manejará un personaje que sirva para representar a la institución. Además, se encargará de incluirlo en los materiales publicitarios e informativos para posicionarlo entre la población.
- La gerencia de comunicaciones deberá destinar un espacio en la página Web de la institución a los discursos del presidente de la institución, que sirva como banco de datos y de fuente para los medios de comunicación.
- Los trabajos ganadores del premio INSAFORP a la investigación y difusión del Sistema Nacional de Formación Profesional serán publicados en la página Web

de la institución en un periodo no mayor de un mes desde que se lleva a cabo el acto de premiación.

Se propone incluir las políticas anteriores en el borrador que podría convertirse a corto plazo en la política de comunicaciones del INSAFORP

Fuentes consultadas

Diccionario del Periodismo

Antonio López Zuazo Algar

Madrid, Ediciones Pirámide, S.A.

3ª Edición, 1981

Tesis

La Imagen Corporativa, Teoría Y Metodología De La Comunicación Institucional

Autor(es): Norberto Chávez

Universidad Don Bosco, 1988

Tesis

Bases generales para implementar un departamento de comunicación institucional interno en una institución privada.

Autor(es): Mercy Carolina Arias, Mónica María López, Cristina Sigüenza, Katia Ivette Zelaya

Universidad Don Bosco, 2001

Tesis

Diagnóstico de la Comunicación Institucional de la Policía Nacional Civil (PNC), de San Salvador en el período comprendido entre julio de 2001 y mayo de 2002. Autor (es): González Granados, Maria Eugenia y Sosa, Lisette Weil.

Universidad Dr. José Matías Delgado, 2003

Tesis

Comunicación Institucional: Políticas, Estrategias y Rutinas de Comunicación del Órgano Judicial en el año 2000.

Autor (es): Aguilar Pineda, Mónica Eloisa y Zaldaña Lazo, Laura Delgado.

Universidad Dr. José Matías Delgado, 2003

Tesis

Directorio de las Unidades de Comunicación Gubernamental del año 2003.

Autor (es): Ulloa Gómez Rafael Ernesto

Universidad Dr., José Matías Delgado, 2004

Tesis

La Comunicación Institucional: Políticas y Estrategias de Comunicación en el Ministerio de Educación.

Autor (es): Navarrete Apontes, Rogelio

Universidad Dr. José Matías Delgado, 2003

Tesis

El Desempeño de los Departamentos de Relaciones Públicas de las Instituciones Gubernamentales y su Influencia en la Proyección de la Imagen del Gobierno del período 1989-1994, entre los habitantes del Área Urbana del Municipio de San Salvador.

Autor (es): Panameño Cerros, Claudia Beatriz y Saravia Cruz, Febe Libni

Universidad Dr. José Matías Delgado, 1994

Tesis

Tratamiento Profesional de la Información en el área de prensa de las unidades de Relaciones Públicas.

Autor (es): Romero, Fernando y Cortés Zaldaña José de Jesús.

Universidad de El Salvador, 1997

Libro

Periodismo “La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación

Autor: Raúl Rivadeneira Prada

Editorial Trillas, 4ª Edición, 1999

Recursos electrónicos

De Comunicación y Comunicadores Institucionales

Autor(es): Isabel Ortúzar, Laura Vargas, Stella Regis y Romina Fascendini

Fuente:

http://www.perio.unlp.edu.ar/question/nivel2/nivel3/numero_anterior9/Templates/regis_otros_9.dwt

Artículo: ¿Existe comunicación interna en las administraciones públicas?

Autor(es): Casimiro López

Fuente: <http://comunicacion-estatal.blogspot.com/>

ANEXOS

Respuestas de Elizabeth de Espinoza (Gerente de Comunicaciones)

1. Conoce Ud. la política de comunicación del INSAFORP

Sí No

2. ¿Cual es su nivel de estudio?

Bachillerato
Universitario
Técnico
Otros (especifique)

3. Experiencia previa en medios de comunicación o en otra entidad

Sí No

Mencione cual: Al Día Canal 12, Radio YSU, Radio Cadena de Oro, Co latino, Ministerio de Planificación, ONUSAL, CEL.

4. Considera que la institución le brinda el equipo necesario para realizar sus funciones

Sí No

5. ¿Cómo evalúa la comunicación al interior de la Institución?

Bueno Regular Malo

6. ¿Cómo califica el trabajo de la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP?

Bueno Regular Malo

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño?

Si No

8. Que recomendaciones haría a la Gerencia para mejorar su trabajo

- a) Actualización de conocimientos
- b) Capacitación

Respuestas de Carolina Solís (redactora)

1. Conoce Ud. la política de comunicación del INSAFORP

Sí X No

2. ¿Cual es su nivel de estudio?

Bachillerato

Universitario Licenciatura en Periodismo

Técnico

Otros (especifique)

3. Experiencia previa en medios de comunicación o en otra entidad

Sí X No

Mencione cual Revista y Radio YSKL

4. Considera que la institución le brinda el equipo necesario para realizar sus funciones

Sí X No

5. ¿Cómo evalúa la comunicación al interior de la Institución?

Bueno X Regular Malo

6. ¿Cómo califica el trabajo de la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP?

Bueno X Regular Malo

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño?

Si X No

8. Que recomendaciones haría a la Gerencia para mejorar su trabajo

a) Ninguna

Respuestas de Luís Cortéz (Fotógrafo)

1. Conoce Ud. la política de comunicación del INSAFORP

Sí No

2. ¿Cual es su nivel de estudio?

Bachillerato

Universitario Licenciado en Comunicaciones y Relaciones Públicas

Técnico

Otros (especifique)

3. Experiencia previa en medios de comunicación o en otra entidad

Sí No

Mencione cual Canal 12

4. Considera que la institución le brinda el equipo necesario para realizar sus funciones

Sí No

5. ¿Cómo evalúa la comunicación al interior de la Institución?

Bueno Regular Malo

6. ¿Cómo califica el trabajo de la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP?

Bueno Regular Malo

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño?

Si No

8. Que recomendaciones haría a la Gerencia para mejorar su trabajo

a) Mantener siempre el contacto con los medios

b) Actualizar conocimientos

Respuestas de Mario Rodríguez (Camarógrafo editor)

1. Conoce Ud. la política de comunicación del INSAFORP

Sí X No

2. ¿Cual es su nivel de estudio?

Bachillerato Industrial Opción Electrónica

Universitario

Técnico

Otros (especifique)

3. Experiencia previa en medios de comunicación o en otra entidad

Sí 17 años No

Mencione cual T.C.S

4. Considera que la institución le brinda el equipo necesario para realizar sus funciones

Sí X No

5. ¿Cómo evalúa la comunicación al interior de la Institución?

Bueno X Regular Malo

6. ¿Cómo califica el trabajo de la Gerencia de Comunicaciones del INSAFORP?

Bueno X Regular Malo

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar su desempeño?

Si No X

8. Que recomendaciones haría a la Gerencia para mejorar su trabajo

a) Mejorar el contacto con todos los medios

Cuadro resumen de las entrevistas

Cargo y Nombre	Gerente de Comunicaciones	Redactor	Encargado de Audiovisuales	Fotografía
Situación problema	Elizabeth de Espinoza	Carolina Solís	Mario Rodríguez	Luís Cortéz
Conocimiento de la política de comunicación del INSAFORP	Si	Si	Si	Si
Nivel de Estudios	Universitaria Licenciatura en Periodismo	Universitaria Licenciatura en Periodismo	Bchto. Industrial Opción Electrónica	Universitaria Licenciado en RRPP y Comunicaciones
Experiencia Previa	Canal 12, YSU, Cadena de Oro, CoLatino	Radio YSKL	TCS	Canal 12, INPEP
Recursos Necesarios	Si	Si	Si	Si
Evaluación de la Com. Interna	Buena	Buena	Buena	Buena
Trabajo de la Gerencia	Buena	Buena	Buena	Buena
Capacitaciones	Si	Si	Si	Si
Recomendaciones	Actualización de conocimientos, capacitaciones	Ninguna	Mejorar el contacto con los medios	Capacitación en Inglés y actualización de programas

Ejemplo de boletín institucional



Hacemos de la Capacitación una Oportunidad

Publicación # 58
Fecha: 21 de junio de 2007

FUNCIONARIOS DEL INSAFORP Y MINTRAB RECIBEN SEMINARIO

La importancia de manejar los conocimientos a la hora de redactar los informes que sirven de referente al ONML, en materia de análisis del mercado laboral ha propiciado la capacitación conjunta entre ambas instituciones.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), a través del Observatorio Nacional del Mercado Laboral (ONML), se encuentra desarrollando el seminario denominado "ELABORACIÓN DE INFORMES ESCRITOS: ASPECTOS TÉCNICOS Y FORMALES", dirigido a los miembros del equipo de trabajo del ONML y el personal técnico vinculado a las áreas de la formación y el empleo tanto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, como del INSAFORP.

El objetivo del seminario es que los participantes dominen las técnicas de la comunicación escrita, aplicadas específicamente a una Unidad de estudios o investigación del mercado laboral y además que conozcan los canales de comunicación, con especial énfasis en el medio escrito.

Asimismo, el seminario busca que los miembros relacionados a la redacción de reportes escritos se encuentren capacitados para elaborar informes del mercado de trabajo con rigurosidad, respetando los criterios técnicos y formales preceptivos y las reglas de calidad que garantizan la satisfacción de los clientes internos y externos de una unidad de investigación.

La finalidad última de esta acción formativa consiste en elevar el nivel de eficiencia en la difusión técnica de la información elaborada por el Observatorio Nacional del Mercado Laboral.

El seminario es impartido por la Analista del Mercado Laboral del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del Reino de España, Ana M. Laseca Pinilla y se desarrolla en las instalaciones del INSAFORP los días 21, 22 y 23 de junio de 2007.

