



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un plan integral de comunicación interna en la EMAC EP como
una cultura organizacional.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Castro Andrade, Rommel Oswaldo, Econ.

DIRECTOR: Cevallos Duque, Marcelo Eduardo, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO: CUENCA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mg.

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Diseño de un plan integral de comunicación interna en la Emac Ep como una cultura organizacional** realizado por **Castro Andrade Rommel Oswaldo**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 30 de Noviembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Castro Andrade Rommel Oswaldo** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un plan integral de comunicación interna en la Emac Ep como una cultura organizacional de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Eduardo, Cevallos Duque director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realice con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor Castro Andrade Rommel Oswaldo

Cédula **0102955622**

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo, primero a Dios por bendecir, cada día mi hogar llenándole de salud y felicidad, para enfrentar todas la adversidades que vivimos en el camino de nuestras vidas, así mismo quiero dedicar este trabajo con todo amor del mundo a mi esposa, a mis hijos Wilson, Mateo y Victoria por haber sido partícipes de alguna manera del esfuerzo y tiempo brindado día a día para la culminación de este proyecto, también dedico este trabajo con mucho amor a mis padres porque gracias a ellos me mantuve firme en los momentos más difíciles de este proceso, siguiendo siempre sus enseñanzas y buena formación.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento sincero, primero a la UTPL por la oportunidad que me dio para al adquirir conocimiento, y enriquecer mi carrera profesional, así mismo un agradecimiento grande a mi director de tesis el Mg. Marcelo Eduardo Cevallos Duque por la orientación y el soporte inmediato que dio a todas mis inquietudes en el desarrollo de mi tesis, así también un agradecimiento profundo a todo el personal administrativo de la Empresa EMAC EP, que me brido el apoyo y tiempo necesario para el avance del presente proyecto.

INDICE

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	4
DISEÑO METODOLÓGICO, MARCO TEÓRICO	4
1.1 Tema:.....	5
1.2 Planteamiento del problema:.....	5
1.3 Justificación:.....	5
1.4 Objetivos:.....	6
1.4.1 Objetivo general:.....	6
1.4.2 Objetivos específicos:.....	6
1.5 Hipótesis del trabajo:.....	7
1.6 Metodología:.....	7
1.7 Resultados Esperados:.....	10
1.8 Marco teórico:.....	11
1.8.1 Marco jurídico:.....	11
1.8.2 Ley de empresas públicas:.....	11
1.8.3 Normas de control interno:.....	12
1.9 Concepto de comunicación:.....	12
1.9.1 Comunicación interna:.....	13
1.9.2 Comunicación externa:.....	13
1.10 Importancia de la comunicación organizacional:.....	14
1.11 La Conciencia de la comunicación:.....	15
1.12 Niveles de comunicación:.....	16
Comunicación operativa:.....	17

Comunicación táctica:.....	17
Comunicación estratégica:.....	17
1.13 Canales de comunicación:.....	17
1.13.1 Canales de comunicación formal e informal:.....	18
1.13.2 Canales de comunicación descendente, ascendente y horizontal:.....	19
1.14 Que es la cultura organizacional:.....	19
1.15 La Gerencia y la comunicación:.....	21
1.16 La Actitud de la gerencia:.....	22
1.17 Comunicación como parte de la cultura organizacional:.....	24
1.18 Objetivos y ventajas de la comunicación interna:.....	25
CAPITULO II	27
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN, RESULTADOS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EMAC EP, EN EL AMBITO COMUNICACIONAL	27
2.1 Reseña histórica.....	28
2.2 Situación actual de la Empresa en el ámbito comunicacional:.....	29
2.2.1 Objetivo de la comunicación en la empresa EMAC EP.....	29
2.2.2 La comunicación interna en la EMAC EP:.....	29
2.2.3 La comunicación externa:.....	30
2.2.4 Misión, visión:.....	31
2.2.5 Cultura organizacional en la empresa EMAC EP:.....	32
2.6 Aplicación a la metodología de la investigación:.....	34
2.7 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta:.....	34
2.8 Diagnostico de su situación actual:.....	70
CAPITULO III	75
DISEÑO DE UN PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMAC EP COMO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	75
3.1 La empresa y sus necesidades de comunicación interna:.....	76
3.2 Diagnóstico de las necesidades:.....	76
3.2.1 Análisis FODA:.....	76
3.3 Establecimiento de objetivos.....	81

3.3.1 Objetivos generales:	81
3.3.2 Objetivos específicos:	81
3.4 Acciones de mejora	82
3.4.1 Políticas de comunicación interna.....	82
3.4.2 Responsables de comunicación interna.....	82
3.4.3 Establecimiento de indicadores.....	82
3.4.4 Cronograma:.....	86
3.4.5 Canales de comunicación interna y objetivos para la empresa EMAC EP:	92
3.5 Presupuesto:	95
CONCLUSIONES:.....	98
RECOMENDACIONES:	98
BIBLIOGRAFÍA:	100
ANEXOS:	102

RESUMEN

Para la Empresa EMAC EP, como una empresa de servicios prestigiosa a nivel nacional en cuanto a recolección, barrido, y mantenimiento de áreas verdes, tener un plan integral de comunicación interna es un reto; ya que la idea es alcanzar la coordinación y cooperación de todos y cada uno de los empleados de la empresa, con el crecimiento y desarrollo de la misma, con objetivos específicos claros, para alcanzar los objetivos estratégicos, implementando políticas de comunicación interna, estableciendo canales de comunicación interna más eficientes y efectivos para mejorar el compromiso y la participación activa entre los empleados, la gerencia, y los diferentes departamentos de la empresa, todo esto como parte de una cultura organizacional, considerándole a la comunicación interna como una herramienta estratégica para retener, motivar, aumentar la eficiencia y eficacia del equipo humano, principalmente que contenga, liderazgo, definición de áreas responsables, definición de actores, desarrollo de estrategias, importancia tecnológica en la comunicación; y, definición de los instrumentos de medición e indicadores de la comunicación interna, creando un mejor ambiente laboral puramente administrativo a la gestión de tipo organizacional.

PALABRAS CLAVES: Comunicación interna, cultura organizacional, canales de comunicación, políticas de comunicación interna, estrategias de comunicación.

ABSTRACT

EMAC Company for EP, as a prestigious company services nationwide in terms of collection, sweeping, and maintenance of green areas, have a comprehensive internal communication plan is a challenge; since the idea is to achieve coordination and cooperation of each and every employee of the company, with the growth and development of the same, with clear specific objectives, to achieve the strategic objectives, implementing internal communication policies, establishing channels more efficient and effective to improve the commitment and active participation among employees, management and the various departments of the company internal communication, all as part of an organizational culture, considering internal communication as a strategic tool to retain , motivate, increase the efficiency and effectiveness of the team, mainly containing, leadership, defining areas of responsibility, definition of actors, strategy development, technological importance in communication; and definition of measuring instruments and indicators of internal communication, creating a better working environment purely administrative management of organizational type.

KEYWORDS: internal communication, organizational culture, communication channels, internal communication policies, communication strategies.

INTRODUCCIÓN

a) Diseñar un plan integral de comunicación interna, para la empresa pública municipal de aseo de Cuenca, es fundamental, ya que en la actualidad no existe una áreas de comunicación interna, que principalmente contenga: importancia, liderazgo, definición del área responsable, definición de actores, desarrollo de la estrategia, principales canales de comunicación, importancia de la tecnología en la comunicación; y, definición de los instrumentos de medición e indicadores de la comunicación interna, contribuyendo a que toda la organización, y cada una de las personas que laboran en esta, sean partícipes de la organización como un aporte, y dando la importancia a todos sus proyectos, decisiones e iniciativas, con mayor posibilidad de participación en todos los procesos y acciones, con una mayor motivación dando mayores opciones de opinión, transmitiendo el sentido de pertenencia en la empresa.

b) Con el presente trabajo de investigación, los capítulos planteados justamente son con el propósito de tener una herramienta que permita alcanzar los objetivos de una manera efectiva.

Capítulo 1: tenemos el marco jurídico y los conceptos, así como la importancia, concientización, los niveles, los canales, la gerencia y comunicación, las actitudes, ventajas y desventajas de una comunicación interna oportuna y efectiva, importante para crear un mejor ambiente laboral en la organización.

Capítulo 2: tenemos el análisis e interpretación de los resultados, el diagnóstico de la situación actual de la empresa tomando como referencia una breve reseña histórica de la misma, desde su cultura, estructura, y como ha venido funcionando la comunicación interna desde tiempos pasados hasta ahora.

Capítulo 3: tenemos como objetivo plantear el diseño de un plan comunicación interna como parte de su cultura empresarial, investigando todas las necesidades de la empresa, desde su objetivo, misión, visión; cuales serían sus ventajas en el mundo competitivo, cuáles son sus fortalezas y oportunidades, y cuáles serán las estrategias que vamos a utilizar para el buen funcionamiento de la comunicación interna en la empresa, quienes serán los beneficiados, y los responsables de que todas las políticas, procesos y objetivos se cumplan.

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO, MARCO TEÓRICO

1.1 Tema:

“Diseño de un plan integral de comunicación interna en la EMAC EP como una cultura organizacional.”

1.2 Planteamiento del problema:

En la actualidad, la empresa pública EMAC EP, dentro de su estructura cuenta con un área denominada “Comunicación”, sin embargo; ésta tiene como objetivo principal, el desarrollo de la estrategia comunicacional relacionada con el ambiente externo, lo que conlleva a que una de las problemáticas dentro de la empresa es que no existen espacios emergentes de comunicación interna que faciliten a los funcionarios ser parte de los procesos orientados a la creación de valor, de sentimientos de pertenencia y a su valorización como capital social en la empresa, pues éstos no están involucrados en el logro de los objetivos, políticas, planes y programas, sin satisfacer las necesidades de información y comunicación de la audiencias internas. La falta de un clima de confianza y motivación, entre los miembros de la organización y en todos los niveles, no ha permitido que cada empleado, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización, pueda participar, opinar y aportar con nuevas e innovadoras ideas, que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organizaciones, es por esto que esta investigación va a contribuir a mejorar la comunicación interna de la organización, de modo que cada una de las personas que laboran en esta, sean partícipes de su desarrollo, dando importancia en los proyectos, lo que redundará en mayor motivación y por tanto una participación cada vez más activa en la organización. Como consecuencia de lo propuesto se implantará el sentido de pertenencia en el personal, creando cohesión entre los miembros de los equipos y su entorno, estarán formados e informados para mejorar su trabajo, siendo más eficientes y por ende la organización más eficaz. Finalmente el proyecto que se implementará contribuirá para que la organización sea cada vez más transparente y más ética.

1.3 Justificación:

La ciencia de la comunicación surge desde distintas vertientes, por lo que las metodologías desarrolladas desde sus perspectivas aplicadas, responden a búsquedas de predicción y análisis en situaciones específicas centradas en el ámbito organizacional.

El fenómeno de la comunicación es imprescindible como tal dentro de las organizaciones, ya que éste se constituye en el proceso por medio del cual se producen, circulan y se consumen mensajes, cuyas diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida. Por otra parte, la comunicación es la esencia misma de la organización humana,

entendida como el acto de la comunicación social, que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del colectivo.

Por lo tanto la comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que la transformación de la organización puramente administrativa, y la gestión de tipo organizacional centrada en la estrategia comunicacional, sería el único medio para asegurar la calidad, competitividad y el éxito, en una organización, integrando sus recursos en un sistema funcional; y, alcanzando sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Bajo este esquema y al no contar la empresa pública municipal de aseo de Cuenca, EMAC EP, con procedimientos o una estrategia de comunicación interna que le permita crear espacios de comunicación, con procesos de participación y opinión, con un sentido de pertenencia, alcanzando siempre un compromiso de participación activa en la empresa y logrando que las diferentes áreas de la empresa alcancen su autonomía, con la participación en la toma de decisiones; con el presente trabajo de investigación es justamente dotarle a este ente público de un plan estratégico comunicacional, como una herramienta que le permita alcanzar sus objetivos de una manera efectiva creando un mejor ambiente laboral.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo general:

- Diseñar un plan integral de comunicación interna, para la empresa pública municipal de aseo de Cuenca, que permita alcanzar la coordinación y cooperación de todos y cada uno de los empleados de la empresa; y, que posibilite el crecimiento y desarrollo de la misma.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Determinar políticas de comunicación interna, para alcanzar una coordinación eficiente, eficaz, y efectiva en todos los procesos de la empresa.
- Establecer los canales de comunicación interna más eficientes para mejorar el compromiso, y la participación activa, de los empleados, la dirección y las diferentes áreas de la empresa.

- Analizar la importancia de la comunicación interna, como una herramienta para motivar, incentivar, y aumentar la eficiencia del talento humano en la empresa.
- Conocer la diferencia que existe entre la comunicación interna, y la comunicación externa, como base fundamental para impulsar las comunicaciones internas.

1.5 Hipótesis del trabajo:

La falta de políticas claras de comunicación interna en la empresa, ha conllevado a la incertidumbre, y al bajo nivel de participación de los empleados perjudicando en la consecución de los objetivos en los procesos de la empresa.

La mala información, conocimiento y determinación de los canales de comunicación interna en la empresa, ha impedido que los objetivos estratégicos de la empresa se cumplan de una manera eficiente y eficaz.

La falta de una herramienta estratégica como la comunicación interna, ha ocasionado desmotivación y pertenencia dentro de la empresa para cumplir con sus objetivos, creándose un ambiente laboral inadecuado, afectando en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y la formación de una cultura organizacional.

La falta de conocimiento y conciencia de los conceptos de la comunicación interna ha producido una mala interpretación de la misma dando siempre mayor importancia a la comunicación externa.

1.6 Metodología:

Tipo de investigación: Para nuestra investigación se utilizará la investigación Descriptiva y de campo.

Investigación descriptiva. Llamada también **investigaciones diagnósticas**, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Este tipo de investigación estará dirigida a llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, y

procesos sobre todo de los empleados y trabajadores que forman parte de la empresa, creando espacios de comunicación interna, en donde su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación de campo. A través de esta metodología se buscará comprender y resolver la situación actual de la empresa, así como las necesidades o problemas que surgen en el ámbito de comunicación interna y cultura organizacional.

Con este tipo de investigación, también se trabajará en cada una de las áreas con una relación interpersonal, convivencia y fuentes consultadas, buscando conseguir datos más relevantes para el análisis.

Estos datos se conseguirán mediante una serie de reuniones con los diferentes niveles que componen la organización, para conocer las matrices que se manejan y que están relacionados con el tema de estudio, e involucra a la EMAC EP, para de esta forma poder sustentar las decisiones que se tomen en torno a los cambios a los que debe sujetarse la cultura organizacional y comunicación interna de la empresa en cuestión.

Dentro de las etapas de investigación y análisis es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Las características del problema escogido.
- Los temas y las fuentes apropiadas.
- Seleccionaran y elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Seleccionarán categorías precisas que se adecuen al propósito del estudio, mostrando las semejanzas y diferencias y relaciones significativas.

Así mismo para este estudio se utilizará como métodos de investigación:

- La Encuesta
- La Entrevista

Método de encuesta:

En este método, se realizara un cuestionario con cierto número de preguntas, cuyas características, serán preguntas abiertas o cerradas.

Una vez aplicadas las encuestas, se procederá a la codificación y tabulación de la información recabada, para esto se hará un ordenamiento de la información en filas y columnas, una tabla con títulos y encabezados claros y completamente definidos, incluir las unidades en que se expresa la medición, incluir la suficiente información que permita, chequear la validez de los cálculos o argumentos, incluir fuente de datos cuando corresponda.

El análisis de datos se los hará, con un diseño de procedimientos eficientes que suministren datos confiables para su posterior análisis, planear la recolección de datos indicando entre otros aspectos tiempo (¿cuándo?), lugar (¿dónde?), responsabilidades (¿quién?), formatos y procedimientos (¿cómo?). Datos que deben ser veraces y reflejar las condiciones del proceso; por lo que, el analista debe tener plena confianza en los datos para que el estudio sea válido, mínima desconfianza en los datos o en su procedencia obligan al analista a descartarlos; la recolección de datos debe ser cuidadosamente planeada y programada asignado los recursos que sean necesarios para garantizar excelente calidad de datos.

Se aplicará este instrumento, ya sea personalmente, en una reunión, o se enviará por correo.

Métodos de recolección de la información:

- Triangulación de toda la información teórica y empírica analizada.
- Al final: Empleo de una PC Pentium III, con ambiente de Windows XP. Los Textos se procesarán con Word XP, y las tablas y gráficos se realizarán con Excel XP.

Método de Entrevista:

En este método, se realizara un cuestionario con cierto número de preguntas, cuyas características, serán preguntas abiertas o cerradas.

La entrevista, se la realizara con una comunicación interpersonal, con las personas sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

1.7 Resultados Esperados:

Para la Empresa Municipal de Aseo de cuenca EMAC EP, como una empresa de servicios prestigiosa a nivel nacional en cuanto a recolección, barrido, y mantenimiento de áreas verdes, tener una gestión de comunicación interna integral es un reto; ya que la comunicación interna es muy importante, para enfrentar la globalización, tomando en cuenta que la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para el éxito o fracaso de una empresa y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas.

Este estudio, también pretende difundir la información no solo para gestionar la marca interna, sino también para favorecer el sentido de pertenencia y crear unidad en la gestión empresarial, en donde todos los gerentes y supervisores son corresponsables de la comunicación interna, en forma vertical y horizontal como parte inherente a su función de jefes, usando tanto la comunicación formal, como la informal; atada a la actividad de los recursos humanos, con políticas de mejoramiento del clima laboral, en donde la comunicación interna en términos generales esté vinculado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas, y por otro lado el manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas y características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas, y que exista una muy estrecha cooperación entre las áreas de comunicaciones, de recursos humanos y la dirección de la organización. Todo esto con un proceso de comunicación interna, basado en las siguientes interrogantes ¿Qué comunicar?, ¿A quién comunicar?, ¿a través de qué medios comunicar?, ¿quiénes los difunden?, los públicos a quienes se va a dirigir: niveles jerárquicos, funciones, etc.

Así mismo, lo que se espera de estos resultados, es, que la EMAC EP, tenga diseñada una política de comunicación en donde se sepa puntualmente que temas y asuntos se va a informar de forma prioritaria; que debe lanzarse como mensajes claves, quienes pueden difundir esos mensajes, y a través de qué medios; o procesos de transmisión, información garanticen su efectividad, que sería en este caso, primero la concientización, de que tan importante es implantar una cultura organizacional dentro de la empresa y que tan significativa llega a ser la marca de la empresa, “El cómo se hacen las cosas aquí”.

1.8 Marco teórico:

1.8.1 Marco jurídico:

Conforme lo establecido en el Art. 10 literal a) de la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresas Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC -EP-, el Directorio de EMAC EP tiene la potestad de resolver las políticas de la empresa, lo que le confiere la atribución de resolver la aplicación de instrumentos que sean aplicados de manera obligatoria en la empresa en el marco de su administración; sin embargo, debe considerarse también que el Art. 19, que regula las atribuciones del Gerente de la Empresa, en el literal a) le confiere la potestad al Gerente de la Empresa para "Definir, conducir, organizar y supervisar la administración de "EMAC-EP"", de donde puede concluirse que la posibilidad específica de poner en vigencia un plan integral de comunicación interna en EMAC EP está dentro de las atribuciones conferidas a esta autoridad de gestión.

1.8.2 Ley de empresas públicas:

Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente.
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

1.8.3 Normas de control interno:

En la norma de control interno **500 Información y comunicación**, la máxima autoridad, en este caso el gerente, y los directivos de la empresa, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Así mismo en la norma **500-022 Canales de comunicación abiertos**, se establece canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

1.9 Concepto de comunicación:

La comunicación como materia de estudio ha sido una constante de indagación entre investigadores sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber: sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnología y pedagogía entre otras.

La comunicación en las organizaciones establece relaciones propias, empresa-empleado, empresa-Estado, empresa-comunidad, empresa- medios, empresa-empresa, empresa-cliente, empresa- proveedor, etc.

Las relaciones comunicativas como objeto formal de la comunicación se enmarcan en la realidad social del hombre, con sus actos humanos en sociedad. Estos a su vez, se definen como el objeto material de la comunicación, en comunidad con las demás ciencias sociales y humanas, por tanto la comunicación estudia las relaciones comunicativas hombre en sociedad, en todas sus dimensiones, espiritual, cultural, político, económico, científica, física, etc.

1.9.1 Comunicación interna:

La comunicación interna es la comunicación organizacional, significa diferentes cosas para personas diferentes, es el intercambio de información, ideas y sentimientos, promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento las capacidades individuales o grupales.

La carencia de estrategia de comunicación interna, la falta de canales o las sub-utilización d los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno.

Una organización no funciona sin comunicación interna, sin embargo no existe otra función que hasta ahora no haya sido sujeto de tanta discusión y tan poca comprensión como lo es la comunicación interna de las empresas, ya que la eficacia de la utilización de esta herramienta puede significar el éxito o fracaso de una organización. La comunicación organizacional o interna es, en este sentido, el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión, es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable.

1.9.2 Comunicación externa:

La comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos o el objetivo del negocio,

así como proyectar una imagen favorable de la empresa o promover actividades, productos y servicios.

La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto, considerando que estas funcionan eficazmente gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio se delegan funciones, se establecen compromisos, y se encuentra sentido a ser parte de una organización para divulgar de manera eficaz y distintiva sus productos y/o servicios.

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.

1.10 Importancia de la comunicación organizacional:

La filosofía de la comunicación organizacional desde su naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana, entendida como acto de ser de la comunicación social, conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. *Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social*, por tanto, la finalidad de la comunicación es motivada por cuatro causalidades que determinan su razón primera. En primer lugar, su causa eficiente; segundo, su ente comunicativo; tercero, el sujeto responsable, y cuarto, ¿quién hace qué y para qué?, en nuestro caso el comunicador organizacional.

La comunicación organizacional tiene como función afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente, es decir que las comunicaciones organizacionales internas promuevan la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

La comunicación organizacional genera el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas, siendo el principal responsable de la comunicación en la organización el Director General, quien debería definir una política, que conlleve al logro no solo de los objetivos estratégicos de la comunicación sino apoyarlos pública y explícitamente, en todos sus planes programas, y proyectos corporativos.

La comunicación organizacional satisface las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas, en donde exista un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias, en donde los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas a los centros de operación de las empresas en las cuales trabajan o activista en diferentes organizaciones no- gubernamentales.

La comunicación organizacional construye una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación en donde la audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización.

1.11 La Conciencia de la comunicación:

Las dependencias que se dan entre sistemas que se producen por medio de operaciones distintas, como la conciencia y la comunicación, deben ser aclaradas. Primero el único sistema que influye en la operación comunicativa es el de la conciencia; por su puesto, esto no significa que la conciencia no deba estar viva, y todo lo que eso implica, sino que estos otros sistemas en el entorno de la comunicación solo la puedan destruir, pero no participan en la configuración de la estructura.

La comunicación solo se lleva a cabo cuando está presente la conciencia. La comunicación no tiene que estar permanentemente llamando la atención de la conciencia, sino la presupone. Justamente los casos excepcionales de perturbación ponen de manifiesto que la comunicación puede penetrar en el otro sistema, pero no puede irrumpir en su operación.

Los sistemas de interacción se forman cuando, para resolver a través de la comunicación algún tipo de problema se usa la presencia de personas, la cual requiere la posibilidad de ser percibidos y en este sentido por tanto, requiere un acoplamiento estructural con procesos de la conciencia que no pueden controlarse por medio de la comunicación. Sin embargo para la misma comunicación es suficiente que sea posible presuponer que quienes pueden ser percibidos, perciben que son percibidos.

La conciencia responde a la comunicación como proceso humano de vinculación entre individuos, los cuales se aplican a cualquier tipo de intercambio de mensajes e información, estos principios son:

- El principio de la comunicación íntegra; ya que solicita veracidad en todas las comunicaciones que se emiten, dando un criterio de calidad para evaluar aquellas que recibimos, basada en hechos que puedan ser verificados.
- El principio de la comunicación integral; exige cumplir con todos los receptores y públicos de la organización, ya sean internos, externos o especiales. Si este principio se cumple, los públicos de la organización tendrán una imagen positiva de ésta última, tanto fuera como dentro de la misma.
- El principio de la comunicación integrada a la productividad de la empresa; se busca que la comunicación no sea materia exclusiva de los especialistas en esta disciplina, con esto se desarrolla una plataforma de sistemas de información y un manejo de los mismos que permite mejor coordinación, para lograr ser más competitiva en sus nichos de mercado, así la comunicación organizacional puede actuar como detonador de los procesos de cambio que requiere cualquier organización.

La conciencia expresa su ética en la utilización de la metodología formal de la comunicación humana; con el método sintáctico se trasmite información mediante codificación y canales (semejanza a lógica matemática), el siguiente es el semántico, donde interesa más el significado de lo comunicado, pragmático en el que lo más importante es la comunicación no verbal y el estudio del comportamiento es lo significativo.

1.12 Niveles de comunicación:

Existen muchos medios por los que una empresa puede mantener una comunicación con sus miembros, la buena relación que se dan ambos lados simplemente no se ve reflejado dentro de la empresa, sino también al exterior.

En realidad la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son las formas más antiguas que se han utilizado para denominar formas particulares o específicas de comunicación. La comunicación abierta es sin duda una respuesta positiva a los empleados, generando un comportamiento organizacional positivo, a lo contrario de la comunicación restringida.

El nivel de gerencia en la comunicación es muy importante y tendrá respuestas muy favorables siempre y cuando los empleados conozcan los problemas que afronta una organización, y sepan que los gerentes están actuando ante estas situaciones.

La comunicación organizacional se refiere a un sistema compuesto de un proceso triple: significación, información y relación que se realizan en y con respecto a las organizaciones, y plantea 3 niveles de comunicación:

Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Esta se involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí misma como organización, del contexto en que se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su medio ambiente.

1.13 Canales de comunicación:

Existen canales de comunicación formales, e informales, lo cuales no debemos confundir sus conceptos, con comunicación formal.

El canal formal es cuando se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circulan el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Los canales formales o institucionalizados más usuales en la empresa son los memorandos, el correo electrónico, las carteleras, los manuales y reglamentos, a revista interna o la intranet.

La comunicación es formal en cambio cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de

interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa, como por ejemplo la toma formal de una posición plasmada en un texto escrito, conocido comúnmente como *statemente*, u memorando anunciado u hecho o una información de prensa.

El canal informal es cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, esto es la comunicación persona a persona. La ronda de sobremesa en el comedor de la empresa constituye un canal informal, del mismo modo una cena en la casa del jefe a la cual hemos sido invitados con nuestra esposa o esposo, también se considera un canal informal. El canal informal esta en este caso dado por el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno y clima e que tiene lugar la comunicación. No en cuanto al contenido mismo de la comunicación.

La comunicación es informal en cambio cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. La comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo.

El principal rasgo diferencial entre la comunicación formal y la informal reside en la estética del discurso, por lo cual un mensaje por el correo electrónico puede ser tanto una comunicación formal como informal, aquí el problema es que la mayoría de empresas descuidan es en los canales, como en las comunicaciones informales, porque se desconoce el enorme grado de penetración que ambos tienen. Como no están formalizados, no existen, y como no existen no se pueden administrar y lo que no se puede administrar, no existe, con lo que se cierra en un círculo vicioso.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de la comunicación; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional descendente, ascendente y horizontal o transversal.

1.13.1 Canales de comunicación formal e informal:

- **Canal formal:** Correo electrónico, memorando, comunicado, reunión, revistas y boletines, entrevista con el jefe, cartelera, y el intranet.
- **Canal informal:** Correo electrónico, sobremesa del almuerzo laboral, cena en casa del jefe, reunión after-office, partido de golf, y vía pública.

- **Comunicación formal:** Las normas de trabajo, información de prensa, una orden superior, una entrevista de evaluación, y un informe de resultados.
- **Comunicación informal:** Charla con el colega, mensaje por correo electrónico, off de record al periodista, comentario telefónico, y el rumor.

1.13.2 Canales de comunicación descendente, ascendente y horizontal:

- **Comunicación descendente:** esta clase de comunicación es utilizada fundamentalmente para baja líneas e impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.

- **Comunicación ascendente:** es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas. El contenido informativo de la comunicación ascendente suele ser detallado y específico. Regula el clima organizacional de la empresa.
- **Comunicación horizontal:** o transversal: se desarrolla entre personal del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización, de igual a igual.

1.14 Que es la cultura organizacional:

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos, unos lo definen como el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años, en forma similar, también la definen como

el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas en cómo se piensan y se hacen las cosas dentro de una organización. Toda organización tiene una cultura corporativa inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos períodos.

Crear una cultura en una empresa es lo más importante para que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, siendo conscientes, que conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tiene que enfrentar las organizaciones. Y dado que la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes hacen enormes esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Estas nuevas tendencias y los consecuentes cambios dinámicos hacen que las instituciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de reorientarse.

La cultura organizacional es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, que permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización. Por lo tanto, desde un punto de vista general, podría decirse que *las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje.*

Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.

- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo

1.15 La Gerencia y la comunicación:

La gerencia es una posición de liderazgo oficial que se otorga a una persona o personas que gobiernan un equipo o grupo de personas. La comunicación es el intercambio de mensajes utilizando palabras, acciones y símbolos. Una comunicación efectiva se lleva a cabo cuando el emisor envía el mensaje correcto y el receptor lo comprende perfectamente.

El pensamiento de un Gerente sobre el papel de la comunicación en su organización es determinante para el buen funcionamiento de la misma y su correspondiente infraestructura. Sea cual sea este pensamiento, un punto de encuentro y convergencia es indudablemente la comunicación entre los miembros internos y externos de la organización.

La comunicación entre la gerencia, y los equipos de trabajo proporciona la información necesaria para que las tareas se lleven a cabo con eficiencia y eficacia en las organizaciones. Por lo mismo, la comunicación está vinculada fundamentalmente al desempeño gerencial. Buena parte del proceso de gerencia consiste en la concordancia directa con los colaboradores. *Dirigir y Liderar significa comunicar.*

La gerencia, siempre se encuentra en una situación asimétrica de comunicación: el colaborador no tiene ni el mismo poder, ni las mismas competencias del gerente.

La comunicación directa sirve para mandar, dictar, ordenar, pedir explicar, exponer, motivar, también para enmascarar, insinuar, fingir, engañar o mentir, etc., Sin embargo sirve además en lo positivo y lo formativo. Sirve al gerente y a los niveles superiores para fomentar la auto-reflexión y el aprendizaje de los colaboradores. A través de estas dos funciones se procura en última instancia crear un clima abierto y despertar la capacidad de desarrollar nuevo conocimiento.

La gerencia o administración tiene la responsabilidad de tener una visión amplia, comunicando objetivos y de tal manera que la coordinación de las necesidades tanto de los empleados como de los clientes coincida. La comunicación efectiva entre la gerencia y los empleados es elemento vital para crear un ambiente positivo para cumplir con los objetivos de una empresa, también proporciona a los subordinados confiar en su liderazgo, tener un

buen entendimiento de lo que se espera de ellos y tiene como resultado la satisfacción de los empleados.

La función de la comunicación efectiva entre la gerencia y los empleados es para informar, instruir y proporcionar dirección. Los gerentes proporcionan actualizaciones, nuevas políticas y otra información de la organización. Instruyen a los empleados a través del entrenamiento y desarrollo, evaluaciones personales en interacciones uno a uno; la dirección hacia los objetivos del departamento y la necesidad de logística y los pasos requeridos para llevar a cabo las tareas se consiguen a través de una comunicación de gerencia efectiva.

La comunicación y la gerencia pueden tomar diferentes abordajes frente a los empleados. *Un abordaje del líder de la organización alienta a los empleados a cuestionar, proporciona retroalimentación y comparte sus opiniones con la gerencia.* Un acercamiento de liderazgo vertical restringe la comunicación de los empleados, esperando que los empleados escuchen instrucciones y que la sigan sin tener opinión al respecto.

La gerencia tiene a la comunicación como un proceso que se debe considerar el flujo de la organización, sus miembros y expectativas culturales. *La comunicación efectiva desde la gerencia toma tiempo, ensayo y error para conocer la cultura y normas de la gente a la que se va a dirigir.*

1.16 La Actitud de la gerencia:

Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación. *Los gerentes generan reconocimiento y respeto porque comunican y dan ejemplo, ya que la comunicación interna es responsabilidad de toda la línea gerencial, no sólo involucrándose en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la comunicación sino también apoyarlos pública y explícitamente.* El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que ha sido realizada con éxito, por ese motivo, las empresas hacen enormes esfuerzos para tratar de mejorar la comunicación interna, tanto vertical como transversal.

La comunicación gerencial debería ser consciente de que cada vez que pronunciamos una palabra, ésta no aparece en la mente de nuestro interlocutor con la misma figura que tratamos de dar un significado, asumir que una palabra o concepto dicho implica automática comprensión de su significado es una ingenuidad.

Es por eso que la Gerencia en la comunicación debe tener como una herramienta de comunicación al feedback (retroalimentación), esto es tan importante en la interacción con los demás, entonces desde este punto de vista, la Gerencia debe tener en claro que la comunicación dentro de la empresa debe ser comprendida, y lograr que su significado sea el correcto, y sea verdaderamente el mensaje que se quiso decir en una determinada situación, porque si no sería una simple información en bruto sin un significado, y podría generar una confusión ocasionando problemas a las decisiones de la Gerencia.

La Gerencia debe tener muy en claro la diferencia de comunicación, e información, ya que la dos en ambos casos no son sinónimos, más bien las separa una amplia distancia semántica.

- **Información:** es la materia prima que se utiliza en procesos de comunicación para obtener un resultado que es comprensión y significado compartido, esta no es comprensible, ni significativa para otra persona, hasta que ésta la procesa y la entiende.
- **Comunicación:** es un proceso mucho más sofisticado, porque busca producir un resultado cognitivo y/o emocional determinando luego, mediante la evaluación de la retroalimentación (*feedback*), la eficiencia del proceso de la comunicación en otras palabras si no hay retroalimentación (*feedback*), no es comunicación.

La Gerencia para comunicar no requiere mucho esfuerzo, más bien para comunicar de verdad, esta debe adquirir un compromiso de invertir tiempo, energía, atención, y por encima de todo dejarse llevar por el interés de compartir la comprensión y el significado con el otro, primero comprendiendo para ser comprendido.

La empatía es la habilidad para meterse en la piel del otro, es básica para una buena comunicación, entonces con esto quiero decir que cuando un gerente toma parte de su propio tiempo y lo invierten en la interacción, está demostrando que les importa la otra persona, y con eso demuestra su liderazgo efectivo, y es por eso que aquellos a quienes lideran lo ven como alguien que se preocupa de su bienestar, y pueden hacer que sus empleados se sientan respaldados y afirmados, o bien a la defensiva y no apreciados, ya que el acto mismo de comunicar es la comunicación. *Cuando los gerentes escuchan a sus empleados les están demostrando respeto, tanto hacia ellos como hacia sus ideas.*

La Gerencia tiene que darse cuenta que la comunicación es un proceso, para sentirse verdaderamente como gestores de ese mismo proceso. Esto quiere decir que muchos ejecutivos consideran a la comunicación como un producto, esta falsa percepción es quizás

el impedimento mayor para mejorar la gerencia y la comunicación en las organizaciones, en donde frecuentemente se cae en el error de creer que cuando el mensaje ha sido enviado mediante los canales formales de la comunicación siendo uno de sus vehículos de comunicación, se ha consumado una comunicación. Por supuesto, la palabra escrita en los medios o canales formales es necesaria en las organizaciones.

El problema de la gerencia con el concepto de comunicación como un producto se genera cuando se constituye en el paradigma dominante que aparta a la gerencia de su rol fundamental de líder, en donde los líderes comunican, no informan. *Los comunicadores efectivos son buenos oyentes y los buenos oyentes son grandes líderes.*

La gerencia debe estar completamente segura de que la organización debe estar bien comunicada y enterada de todo lo que para dentro de la empresa, esto es valorar a la comunicación, de manera que se tome conciencia de qué comunica, a quién comunica, pretendiendo siempre que todos en la empresa estén enterados de lo que sucede en la empresa. *Los gerentes deben tener presente que los problemas de comunicación aparecen justamente cuando no hay problemas, y es en donde necesitan interacción con sus empleados para resolver los mismos.*

1.17 Comunicación como parte de la cultura organizacional:

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una comunicación efectiva como base de su rentabilidad y compromiso, como parte de una cultura organizacional, en este contexto la figura central estaría centrada en la comunicación y los valores que esta genera dentro de una empresa desde el punto de vista gerencial tanto en la planificación, en la coordinación, en la dirección; y, en la ejecución de los objetivos planteados.

Posiblemente no exista otra razón interna de tanta trascendencia, como lo es el objetivo de implementar una cultura en la organización, que de razón a la formulación de una estrategia de comunicaciones integradas, resultado de la coordinación de todas las acciones comunicativas focalizadas hacia un solo objetivo, independientemente de las audiencias a las cuales se dirigen.

Toda comunicación tiene un efecto secundario en otros públicos: los inversores y los empleados escuchan o leen lo que la empresa informa a sus clientes o a la opinión pública y viceversa. Dado el carácter multidimensional de muchas audiencias (los empleados son consumidores y eventualmente accionistas, los inversores forman parte de la opinión

pública, los proveedores son dirigentes políticos, etc.) es prácticamente imposible comunicar algo a un grupo objetivo y simultáneamente enviar un mensaje contradictorio a otra audiencia. Por otro lado, la esencia misma de la comunicación integrada es comunicar los mismos valores y contenidos a las distintas audiencias, pero adaptando los mensajes a los códigos de comunicación, es decir, al lenguaje específico de cada una de ellas.

La esencia de la comunicación como parte de una cultura organizacional es un proceso de cambio, es decir transmitir acertadamente cuáles serán los nuevos valores, hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y como cada sector y cada individuo pueden contribuir al logro de este objetivo de cambio hacia una cultura organizacional, pensando, en grandes acciones de comunicación. Una estrategia de comunicaciones basadas en la interacción personal, en la comunicación informal cara a cara entre las jefaturas, gerencias y sus empleados, establecida a partir de instrucciones claras sobre posibles consecuencias producto de un cambio organizacional, generando mejores resultados con la participación personal de los actores.

Parte de una cultura organización, se basa en la comunicación directa, ya que la comunicación tradicional atenta contra la implementación de una cultura creando gran resistencia, desmotivando en el involucramiento y compromiso con la empresa es por eso que la comunicación directa como parte de la cultura organizacional es aquella que tiene lugar entre el gerente y el personal a su cargo, que tradicionalmente se la llama comunicación informal, lo que como propuesta de una nueva cultura sería la preferida por los empleados, porque conlleva a una mayor consideración hacia los empleados.

1.18 Objetivos y ventajas de la comunicación interna:

Los objetivos y ventajas de la comunicación es prestar atención, escuchar; simplemente es un esfuerzo por hacer que las personas sean conscientes de lo importante que es la comunicación interna y su gran valor que en una empresa genera. Cuando las personas dejan de oírse y comprenderse entre ellas, los resultados pueden ser extremadamente costosos. Cosas tales como números, fechas, lugares y nombres especialmente fáciles de confundir, pero los acuerdos más fáciles a que se puede llegar frecuentemente son objeto de errores en la comunicación en la empresa pueden tener mucha gravedad.

Otro objetivo y ventaja de la comunicación interna es hacer que por medio de ésta, los empleados sean conscientes de la importancia de la misma, así como del escuchar bien. Algunos de los problemas que puede resolver una buena escucha:

Para empezar, es necesario llevar a una economía en las comunicaciones, los incidentes creados por una escucha deficiente hacen que muy frecuentemente exista en la empresa pánico a la comunicación sobre todo oral. Como resultado insisten en que se ponga por escrito una parte cada vez mayor de las comunicaciones; escribir y leer son elementos de comunicación mucho más lentos que hablar y escuchar. La habilidad para la escucha se hace extremadamente importante.

Hay muchas vías a través de las cuales la dirección puede enviar mensajes hacia los estratos que, por debajo de ella, configuran los diferentes niveles de la organización empresarial, pero hay pocas vías para el movimiento de información en sentido ascendente hacia la dirección. Quizá la vía ascendente más evidente de todas sea la cadena humana de las personas que hablan con otras personas, pero esta cadena de comunicación tiene potencial, pero rara vez da buenos resultados.

Es muy cierto que las líneas de comunicación ascendente no iban a poder funcionar sin perturbaciones, ahí la alta dirección es la que da los primeros pasos. Más y mejor escucha por su parte puede cebar las bombas que inicien el flujo ascendente de información.

Las personas en todas las fases de las empresas necesitan sentirse libres para hablar a sus superiores y saber que se le atenderá con comprensión, pero son demasiados los superiores que se niegan a escuchar, a pesar de manifestar que sus puertas están abiertas siempre. Una ventaja de la comunicación interna desde este punto de vista, es evitar el distanciamiento de los subordinados, para más bien fomentar la participación de los problemas importantes de la empresa, renunciando a las situaciones irreales que se generan muchas veces por no haber esa apertura de escuchar.

El objetivo y ventaja de la comunicación interna, es que desde un nivel superior debe existir la apertura, lo que se ha denominado como "escucha no dirigente", es decir el superior es el escuchante que oye, procura verdaderamente comprender lo que oye, y más tarde demuestra comprensión al emprender una acción si eso si eso fuera necesario. Escuchar de manera no dirigente y sin replicar requiere más dominio de uno mismo del que la mayoría de nosotros puede ejercer. Pero cuando se puede aplicar una escucha no dirigente, los resultados justifican normalmente el esfuerzo.

CAPITULO II
ANALISIS, INTERPRETACIÓN, RESULTADOS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LA EMPRESA EMAC EP, EN EL AMBITO COMUNICACIONAL

2.1 Reseña histórica

El 15 de diciembre de 1998, mediante Ordenanza debidamente legalizada se creó la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca –EMAC. Se Creó la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - “EMAC –EP-”, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, así como del mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas.

Este acto normativo ha sufrido varias reformas siendo la última aquella publicada el 23 de febrero de 2007, por la cual se le otorgaron nuevas competencias a la Empresa ya que a más de la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, se le encarga el mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca, incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo.

EMAC EP impulsa también programas como manejo de escombros, desechos bio peligrosos, reciclaje y producción de compost y humus, ha marcado algunos hitos representativos del accionar de EMAC EP como es el Relleno Sanitario de Pichacay, convertido en un complejo de desarrollo humano y ambiental, ubicado en la parroquia Santa Ana.

La Empresa tiene su domicilio principal en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador, pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional o internacional, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarias, agencias o unidades de negocio, de conformidad con la ley.

Por sus características técnicas, ambientales, de seguridad y salud ocupacional mantiene un sistema integrado de gestión certificado por ICONTEC-Internacional a base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y las OHSAS 18001, siendo este relleno el único en el País que tiene estas certificaciones, pasando a ser un modelo de referencia y de gestión.

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca -EMAC EP- está altamente comprometida con el mantenimiento de las áreas verdes, siembra de plantas, producción de plantas de jardín y forestales, y la producción de compost y humus, que garantiza mantener la imagen y un entorno de la Ciudad y el Cantón. La Empresa cuenta con una Planta de Compostaje ubicada en el Ecoparque de El Valle, este proyecto es parte de la propuesta de desechos urbanos en América Latina (DESURBAL) y contó con el apoyo de la Unión Europea. Asegurando la cobertura y cumplimiento de los requisitos aplicables al servicio. El servicio de escombros, asegura el manejo técnico de los residuos inertes y de construcción, con el fin de evitar impactos ambientales negativos como: alteración de orillas y cauces de ríos, taponamientos de quebradas, alteración de la calidad del agua de ríos con la consecuente afección de flora y fauna, así como de fuentes de aprovisionamiento de este líquido vital para el consumo humano y controla la ubicación de escombreras para que estas se localicen en lugares apropiados.

2.2 Situación actual de la Empresa en el ámbito comunicacional:

2.2.1 Objetivo de la comunicación en la empresa EMAC EP

El objetivo según la caracterización del proceso de comunicación en la Empresa EMAC EP, es crear un vínculo con la comunidad, en el cumplimiento de los servicios que presta y la percepción que tiene el usuario con respecto a la efectividad de las competencias a su responsabilidad.

Influir positivamente en los comportamientos de buenos hábitos ciudadanos en pro de la limpieza de la ciudad y cuidado ambiental. Difundir los programas y proyectos de la Empresa.

2.2.2 La comunicación interna en la EMAC EP:

Las comunicaciones internas en la EMAC EP están mal interpretadas, se la considera más como canales de comunicación y no como una herramienta donde se cree espacios de comunicación, procesos de participación y opinión, donde se mejore las relaciones interpersonales, con un sentido de pertenencia entre empleados trabajadores y la dirección en la toma de decisiones.

Según los procedimientos que se encuentra en los sistemas de gestión se considera más temas como los canales de comunicación interdepartamentales de la EMAC EP, que se la

realiza a través de memorandos numerados; la salida de dichos documentos se controla en cada departamento, a través del sistema Erp Manager- Control de Documentos.

Otro medio de comunicación interna según los sistemas de gestión, es el sistema de red de computación y el sistema intranet mediante el cual se envía y reciben mensajes electrónicos, las comunicaciones internas recibidas se las controla a través del sistema Erp Manager-Control de Documentos. A cada documento recibido se le adjunta la hoja de Ingreso de correspondencia que se crea automáticamente al registrar el documento en el sistema, para direccionar y dar el trámite respectivo.

La EMAC EP tiene además como otros medios de comunicación interna los siguientes:

- La estación de radio frecuencia.
- La red telefónica fija y celular.
- Afiches que difunden la Política de Gestión Ambiental, de la Calidad y de Seguridad & Salud Ocupacional.
- Las carteleras informativas localizadas en la Oficina Central, Relleno de Pichacay, Planta de Operaciones y la Bodega de la Abraham Sarmiento.
- Las reuniones de trabajo del Área Técnica, Área Administrativa Financiera, Área de Recursos Humanos, Grupo ISO, Reunión semanal con la Dirección, Revisión por la Dirección, Reunión del Comité de Seguridad, Reunión inicial de la jornada de trabajo en los diferentes frentes.
- En el comité de seguridad están representados los obreros de la EMAC EP y mantienen reuniones mensuales, a través de las cuales se administra información referente a Salud & Seguridad Ocupacional.

2.2.3 La comunicación externa:

La EMAC EP utiliza como medio de consulta, comunicación y difusión a la comunidad la página web: www.emac.gov.ec y a través de ella los correos dirigidos al email: emac@emac.gov.ec.

Las comunicaciones con la comunidad se mantienen a través de las siguientes líneas telefónicas: Aló EMAC EP 139, 2838400 y 2848194 para recepción de denuncias, quejas, reclamos, comentarios y sugerencias, las cuales se tramitan a través del procedimiento para el tratamiento de quejas, reclamos y control del servicio no conforme. [PSG-010](#).

La EMAC EP difunde sus programas y actividades hacia la comunidad mediante afiches y volantes, cuñas radiales, boletines de prensa, entre los principales.

La EMAC EP mantiene contactos para el manejo ambiental, con el Ministerio del Ambiente, la Comisión de Gestión Ambiental y ETAPA; para el control de seguridad y salud ocupacional, con el Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS y Hospital del IESS. Para mejorar la operación del relleno sanitario conservan relaciones con la Junta Parroquial de Santa Ana.

La EMAC EP para comunicarse con personas o instituciones externas, lo realiza a través de oficios numerados; la numeración de dichos documentos se controla en cada departamento, a través del Sistema Erp Manager- Control de Documentos.

2.2.4 Misión, visión:

La Misión de la empresa es prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

La Visión de la Empresa pública municipal, es ser líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el Buen Vivir de la colectividad.

Los Valores en la empresa, son:

La responsabilidad: Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en las diferentes actividades de la Empresa, respondiendo por ellas y asumiendo la responsabilidad de los impactos que generan, creando con ello valor para la organización y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas.

- La Ética: Orientar a las personas a la transparencia en la conducta personal y organizacional en beneficio de la sociedad y de la propia organización.

- El Respeto: Comprensión, tolerancia y trato cordial con los clientes, proveedores y personas que forman parte de la Empresa, así como respeto al medio ambiente.
- Equidad: Actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los clientes, trabajadores y colaboradores de la Empresa, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos.
- La Transparencia: Ejecutar las actividades en forma clara y disponible para todo el público, así como el adecuado cumplimiento de políticas y normas establecidas contribuyendo al aumento de la confianza en la organización.

2.2.5 Cultura organizacional en la empresa EMAC EP:

La cultura organizacional en la empresa EMAC EP, está más enfocada a la gestión, como una empresa que se ocupa íntegramente de la gestión de los servicios que brinda a la ciudadanía, está comprometida con la preservación del medio ambiente y la salud, buscando la satisfacción de la comunidad, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, utilizando procesos que velen por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores; existe también una cultura de compromiso en el mejoramiento continuo de nuestros procesos, la prevención de accidentes, incidentes, enfermedades y emergencias asociados con nuestras actividades, cumpliendo con todos los requisitos de nuestros servicios, la legislación ecuatoriana y demás obligaciones adquiridas por la empresa; una cultura de reducción, reutilización y reciclaje de los residuos, mediante la sensibilización y participación de la ciudadanía, incorporando una visión social y humano a través de la generación de producción y empleo en los sectores más necesitados de Cuenca, así como también garantiza a la comunidad el acceso a la información sobre el desempeño de nuestros servicios; una cultura organizacional de trabajo en equipo, fundamentado en la ética, respeto, lealtad, equidad, efectividad, solidaridad, y transparencia; valores que son condición de trabajo y de contratación con la empresa EMAC EP; así mismo existe una cultura de prevención, mitigación, remediación, compensación de los impactos ambientales que ocasiona para contribuir a la preservación del ambiente y la salud pública; una cultura de Mejoramiento continuo en los procesos para alcanzar altos estándares de eficiencia y calidad, contribuyendo al buen vivir y a la satisfacción de la comunidad; y así mismo cumple siempre con los requisitos del Sistema Integrado de Gestión, la legislación ecuatoriana aplicable y demás compromisos adquiridos por la Empresa.

2.2.6 Estructura organizacional en la empresa EMAC EP:

La estructura de la empresa está dividida en tres niveles que son:

- **Nivel Directivo**

Que está conformado por el Directorio de la Empresa y la Gerencia de EMAC-EP, que constituyen el alto nivel gerencial de la organización.

- **Nivel de Apoyo o Staff**

Que son el apoyo o sostén al nivel directivo y de la empresa en general; prestan servicios especializados en la organización y desarrollan funciones de asesor como son: elaboración de políticas, auditoría interna, planificación y gestión, asesoramiento legal, relaciones públicas, análisis de sistemas, servicios técnicos, servicios administrativos-financieros y de talento humano.

El conocimiento especializado del personal a cargo se convierte en la base para los controles funcionales y para la economía en las operaciones de la empresa.

- **Nivel Administrativo y Operativo**

Que son las que desarrollan las actividades de la empresa en términos de misión o de su razón de ser de acuerdo con lo que establecen las leyes vigentes; son los responsables de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto donde se lleva a cabo las actividades básicas de la organización.

A continuación se describen los niveles de la estructura orgánica de la empresa:

- La Gerencia
- El Departamento de Auditoría Interna
- Asistencia de Gerencia
- El Departamento de Planificación y Gestión
- El Departamento de Asesoría Jurídica
- El Departamento de Comunicación
- Departamento de Tecnología y Comunicaciones
- Dirección Técnica
- Departamento de Aseo Recolección y Reciclaje

- Departamento de Disposición Final y Desechos Biopeligrosos
- Departamento de Áreas Verdes
- Dirección Administrativa Financiera
- Departamento de Comercialización Gestión y Cartera
- Departamento Administrativo
- Departamento Financiero
- Dirección de Talento Humano

2.6 Aplicación a la metodología de la investigación:

La metodología de la investigación buscará comprender y resolver la situación actual de la empresa, así como las necesidades o problemas que surgen en el ámbito de comunicación interna y cultura organizacional.

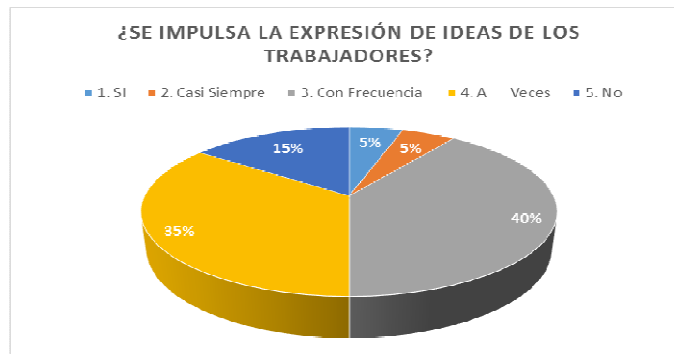
En esta investigación se utilizó el método de la encuesta siendo el tipo de método investigación, que se trabajará en cada una de las áreas con una interrelación personal, y convivencia, buscando conseguir datos más relevantes para el análisis, con preguntas cerradas, y un muestreo del universos que son los empleados de la empresa, así también sé utilizo el método de la entrevista para comprobar verbalmente la situación actual de la empresa en lo que se refiere a comunicación interna, realizando preguntas abiertas o cerradas con el fin de recabar información relevante para tomar decisiones, y realizar una propuesta sólida que ayude y fortalezca a la empresa EMAC EP, en la comunicación interna, como en la cultura misma de la empresa.

2.7 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta:

Como resultado de la encuesta, tomamos los datos más relevantes, para proceder con el análisis, es decir tomamos los resultados que tengan menos efectividad para utilizarlos como base para mejorar en este caso la comunicación interna.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA:

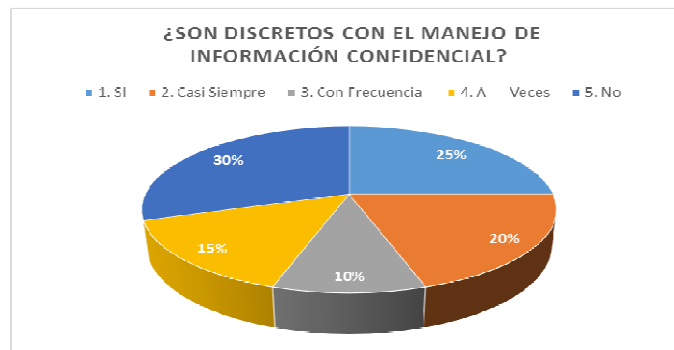
Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores?



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta, los resultados a veces es el 35%, 5% siempre, 5% casi siempre y un 40% que se da con frecuencia.

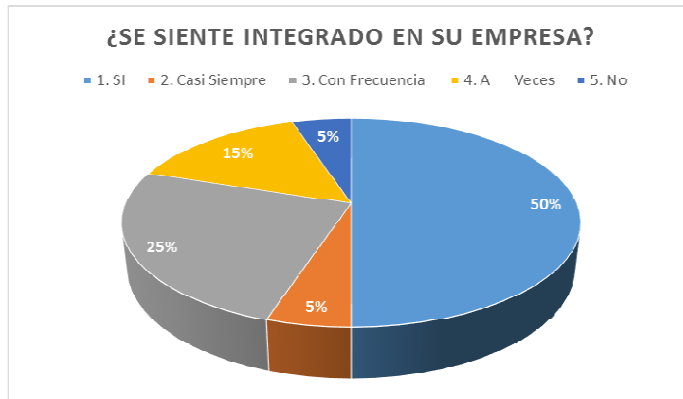
Son discretos con el manejo de información confidencial



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Se puede observar en este caso que existe un resultado dividido, ya que el 30% manifiesta que nunca, con el 15%, acompañado de un 10% que en un punto medio de seguridad, 25% por el lado positivo si, y casi siempre el 20%.

Se siente integrado en su empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta, podemos observar que el resultado es el 50% siempre, el 5% casi siempre, el 25% con frecuencia, que se siente integrado en la empresa, el 15% a veces, y el 5% nunca.

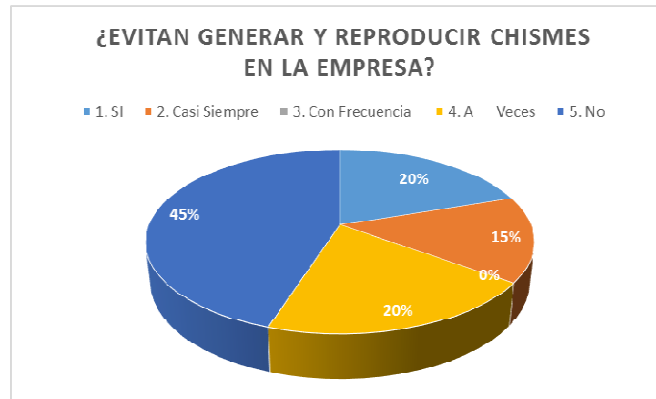
Existe una comunicación organizacional como parte de una cultura de la empresa



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Lo que podemos observar es que en un 25%, manifiestan que siempre, en un 15% casi siempre, y en un 25% con frecuencia lo que equivale a una respuesta positiva en cuanto a la pregunta, ya que el 35% manifiesta que a veces, y él nunca está en un 0%.

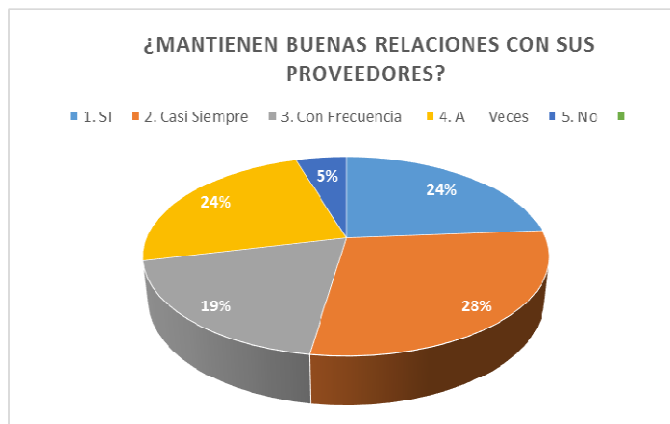
Evitar generar y reproducir chismes en la empresa



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso podemos ver que el 45% respondió que no se evita la generación de chismes en la empresa, frente a un 20% si, 15% casi siempre, 0% con frecuencia y el 20% a veces.

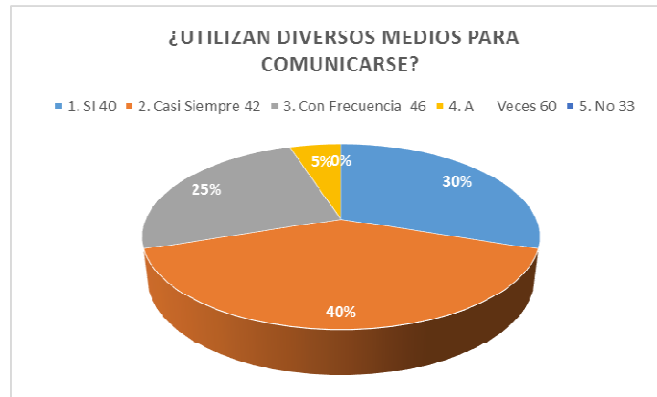
Mantienen buenas relaciones con sus proveedores



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta podemos ver que el resultado es positivo, ya que tenemos que se mantienen buenas relaciones un si en 24%, casi siempre el 28%, con frecuencia el 19%, y el 24% a veces, con el 5% nunca.

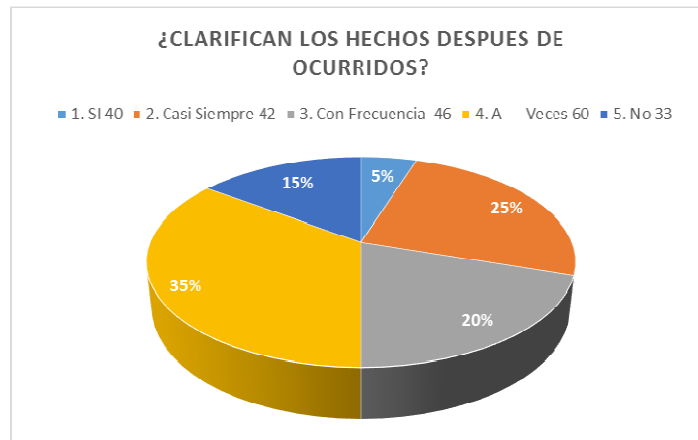
Utilizan diversos medios para comunicarse



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta podemos observar que el 30% y 40% equivale a un resultado positivo sobre los medios para comunicarse, frente al 25% con frecuencia, y el 5% a veces y nunca el 0%.

Clarifican los hechos después de ocurridos



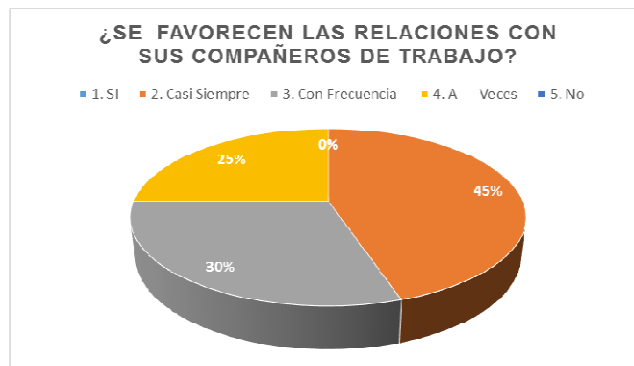
Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Según la respuesta a esta pregunta podemos observar que el 15% nunca clarifica los hechos después de ocurridos, un 35% a veces, un 20% con frecuencia, un 25% casi siempre y un 5% siempre.

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MANERA SISTEMÁTICA:

La comunicación interna desde una perspectiva sistemática, permite a la organización mantener una coordinación entre las distintas áreas de la empresa para alcanzar una acción coordinada y de trabajo en equipo para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, frente a lo que generalmente es un trabajo independiente solitario sin interacción cooperación y coordinación.

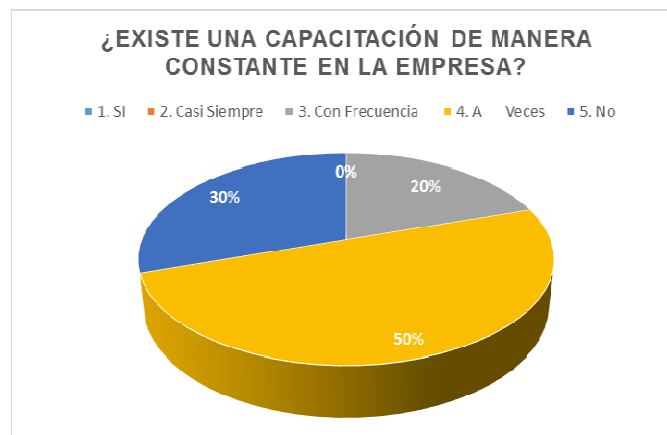
Se favorecen las relaciones con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En esta pregunta podemos observar claramente que el 45% casi siempre, el 30% con frecuencia y el 25% a veces, con el 0% si y el 0% no.

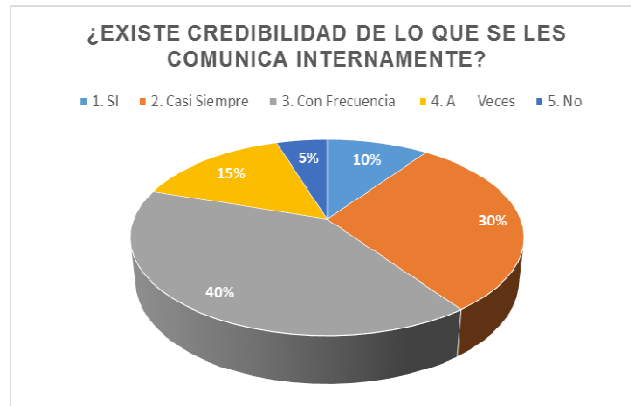
Existe una capacitación de manera constante en la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

La respuesta de esta pregunta es el 50% a veces, 30% no y 20% con frecuencia, el 0% no y el 0% casi siempre.

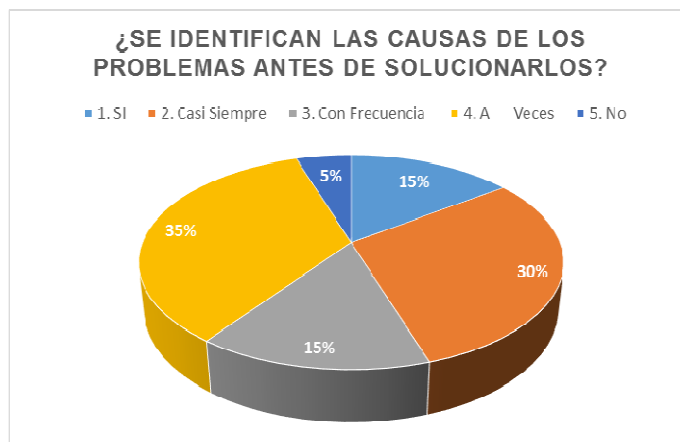
Existe credibilidad de los que se les comunica internamente.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En esta pregunta encontramos que el 10% de la respuesta es sí, el 30% de la respuesta es casi siempre, el 40% con frecuencia, el 15% a veces, y el 5% no existe una credibilidad de los que se les comunica internamente.

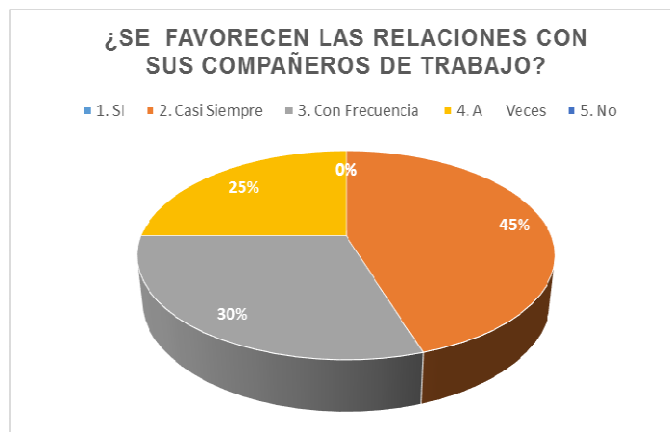
Se identifican las causas de los problemas antes de solucionarlos.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta las respuesta es más positiva que negativa ya que el 15% se si, el 30% es casi siempre, el 15%, el 35, es a veces, y el 5% es nunca.

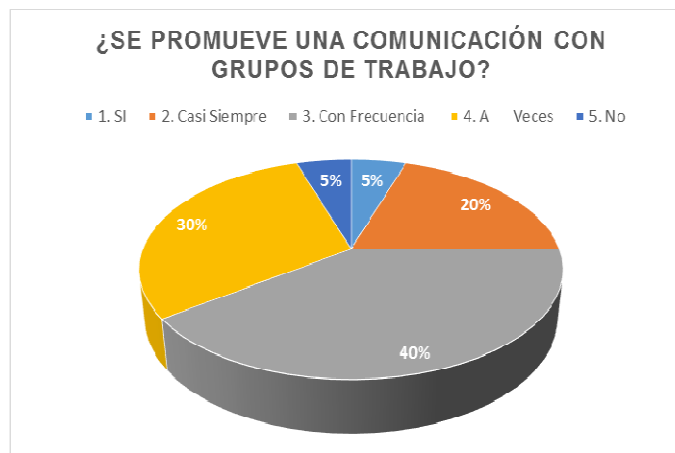
Se favorecen las relaciones con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En esta pregunta observamos que es positiva ya que el 45% responde casi siempre, el 30% con frecuencia, y el 25% a veces, la respuesta siempre y nunca tienen un 0%.

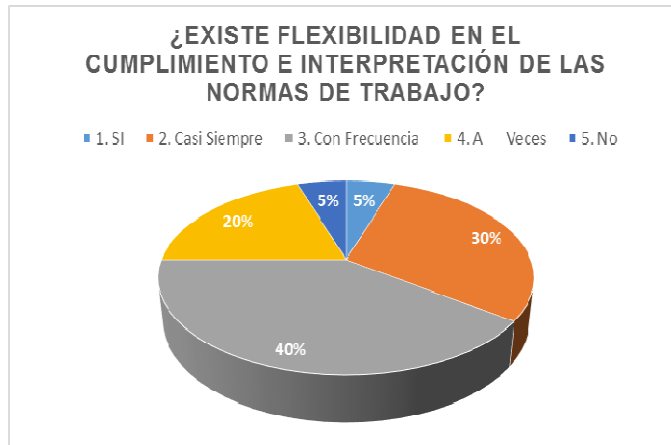
Se promueve una comunicación con grupos de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

De esta pregunta observamos que se encuentra en un punto medio, ya que el 40% responde con frecuencia, el 30%, a veces, el 20% casi siempre y el sí y nunca el 5%.

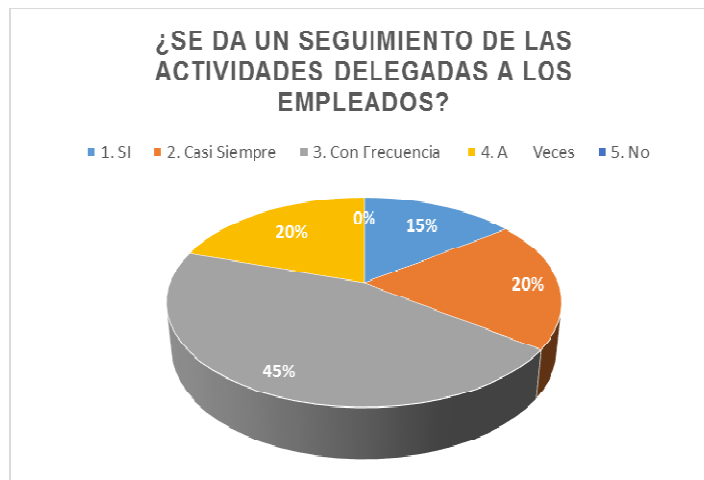
Existe flexibilidad en el cumplimiento e interpretación de las normas de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en esta pregunta que la respuesta está en un nivel medio con el 40%, el 30% casi siempre, y el 5% si, frente al 20% a veces, y el 5% nunca.

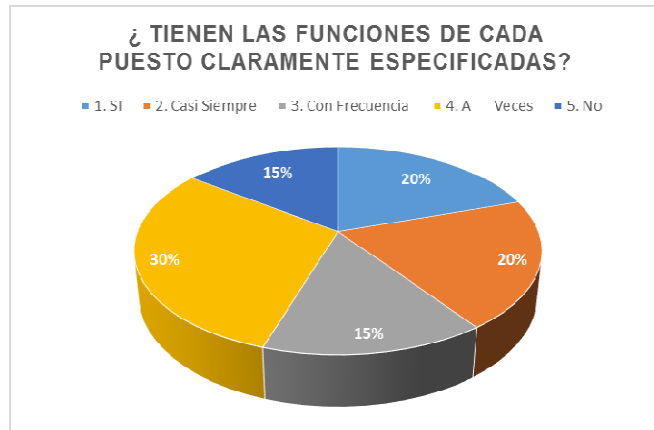
Se da un seguimiento de las actividades delegadas a los empleados.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El resultado es que el 45% da un seguimiento con frecuencia, el 20% casi siempre, el 15% siempre, y el 20% a veces.

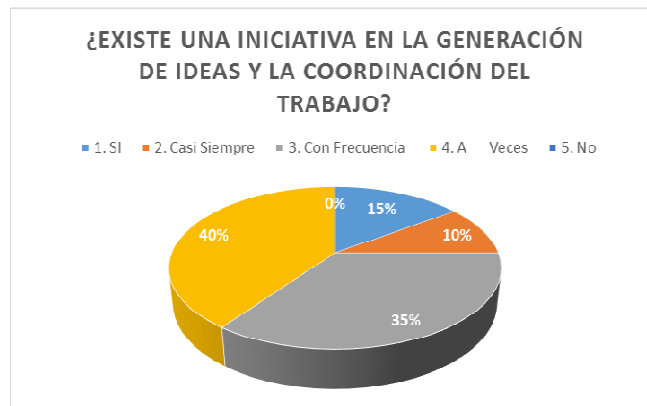
Tienen las funciones de cada puesto claramente especificadas.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

De esta pregunta podemos observar que el 20% si tiene las funciones de cada puesto claramente especificadas el 20%, casi siempre, el 15% con frecuencia, y el nunca con el 15%, con el 30% a veces.

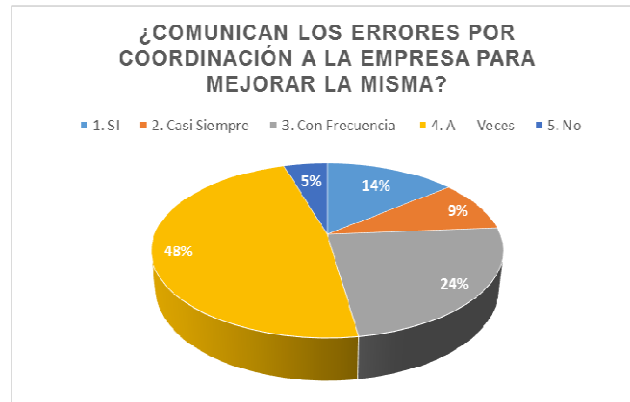
Existe una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Según este análisis se observa que existe una iniciativa, veces en un 40%, con frecuencia en un 35%, casi siempre, el 10% y siempre el 15%.

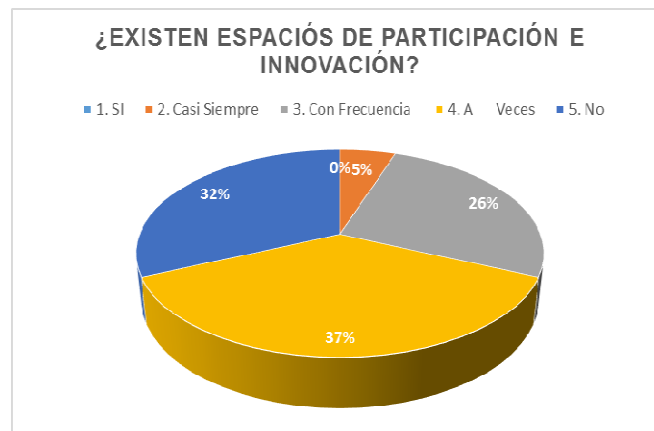
Comunican los errores por coordinación a la empresa para mejorar la misma.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en esta pregunta que el resultado es negativo en vista que el 48% a veces, el 5% nunca, el 14% siempre, el 9% casi siempre y el 24 % con frecuencia.

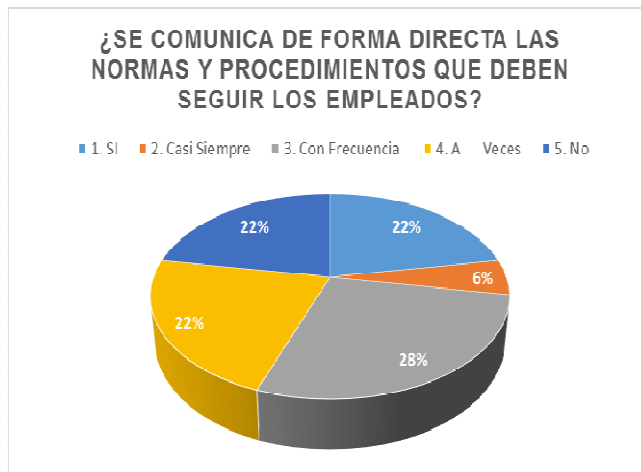
Existen espacios de participación e innovación.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Podemos observar de esta pregunta que es evidente la falta de participación e innovación ya que hay un 32% en la respuesta de nunca, y 37% a veces, un 26% con frecuencia, y una respuesta si el 0%.

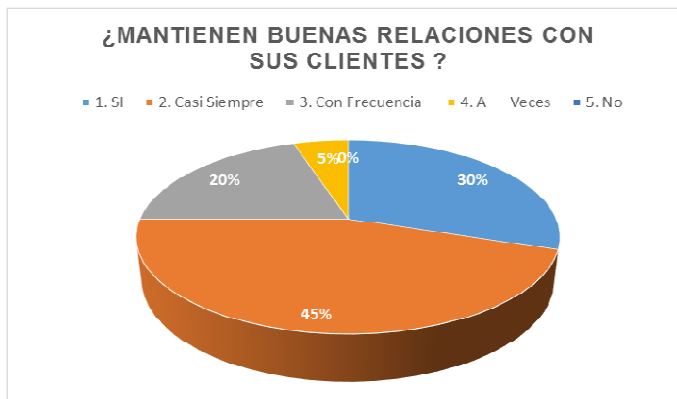
Se comunica de forma directa las normas y procedimientos que deben seguir los empleados.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Se observa en esta pregunta, que en un 22% nunca, en un 22% a veces, en un 22% siempre, con un 6% casi siempre, y un 28% con frecuencia.

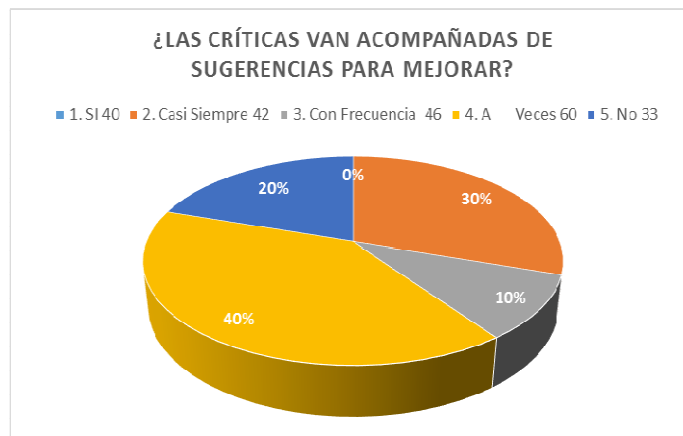
Mantienen buenas relaciones con los clientes.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Es evidente que en esta pregunta la respuesta es positiva ya que el 45% es casi siempre, y el 30% es siempre, el 20% con frecuencia y en cambio el 5% es a veces, y nunca es 0%.

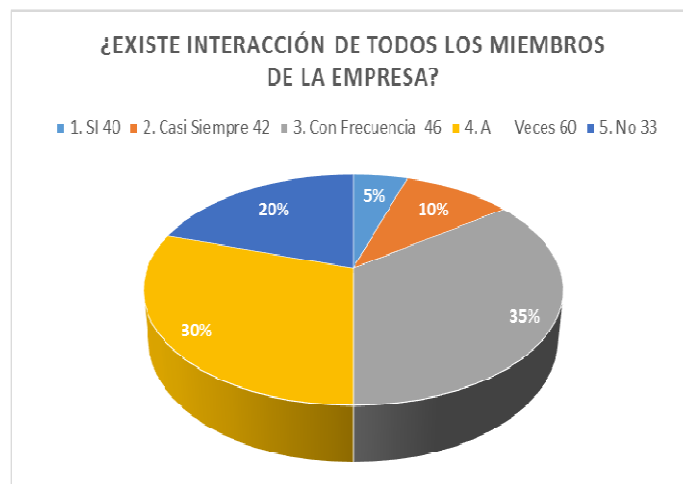
Las Críticas van acompañada de sugerencia para mejorar.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El análisis de esta pregunta demuestra que el resultado es positivo porque tiene un 20% No, un 40% a veces, un 10% con frecuencia, un 30% casi siempre, y la respuesta Sí, está en el 0%.

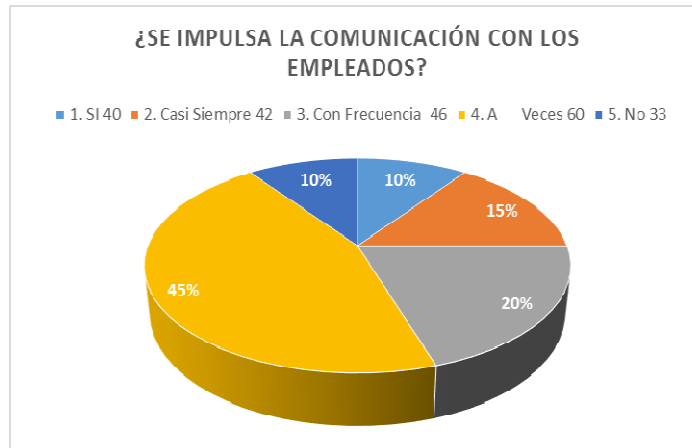
Existe interacción de todos los miembros de la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta podemos ver que el resultado es el 5% si, 10% casi siempre, el 35% con frecuencia que es un punto medio de satisfacción, y 30% a veces, y el 5 % nunca.

Se impulsan la comunicación con los empleados.

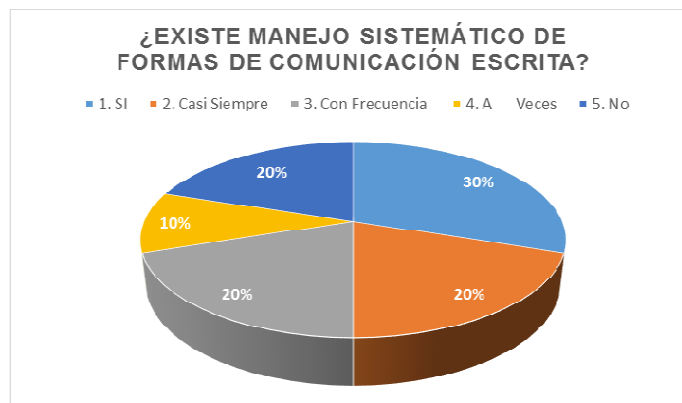


Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En cuanto a esta pregunta observamos que el resultado es el 10% no, 45% a veces, 20% con frecuencia que está en un punto medio de satisfacción, frente al 10% si, y el 15 % casi siempre.

ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN POCO APLICABLES PARA LA EMPRESA:

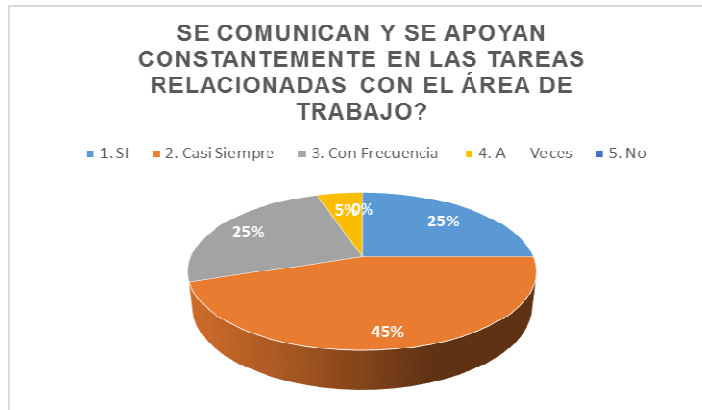
Existe manejo sistemático de formas de comunicación escrita.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Tenemos un respuesta positiva con el 30% siempre, el 20% casi siempre, el 20 % con frecuencia, el 20% nunca, y el 10% a veces.

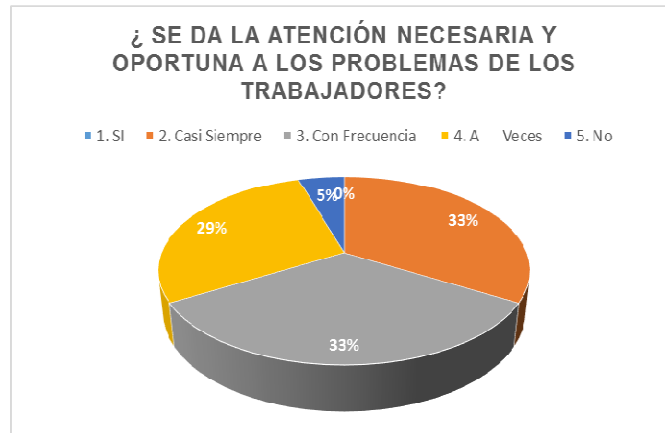
Se comunican y se apoyan constantemente en las tareas relacionadas con el área de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Al igual que en el caso el resultado es positivo ya que responden el 25% siempre, el 45% casi siempre, el 25% con frecuencia, frente al 0% nunca, y el 5% a veces.

Se da la atención necesaria y oportuna a los problemas con los trabajadores.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso podemos ver que está en un punto medio, más negativo que positivo, ya que el 0% es siempre, el 33% casi siempre, con frecuencia vemos que es el 33%, con un 29% a veces, y un 5% no.

En la empresa existe una comunicación organizada y planeada.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Como en el caso anterior el resulta está en un punto medio, ya que el 0% responden siempre, el 33% casi siempre, el 33% con frecuencia, el 29% a veces, y el 5% nunca.

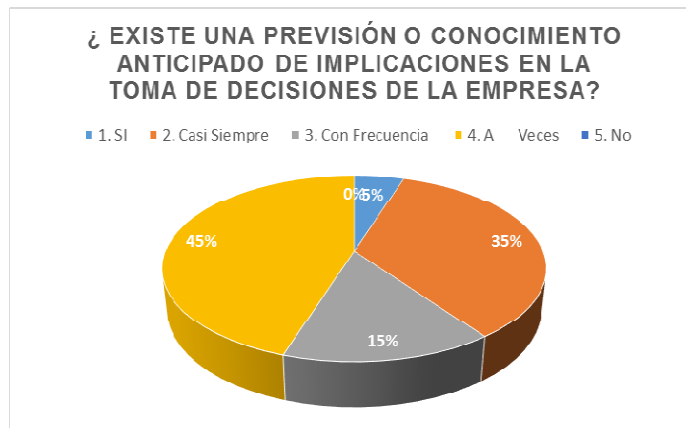
Existe la participación y el involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso podemos observar en las respuesta es positiva ya que siempre es un 30%, el 10% es casi siempre, el 25% con frecuencia, el 35% es a veces, y el 0% nunca.

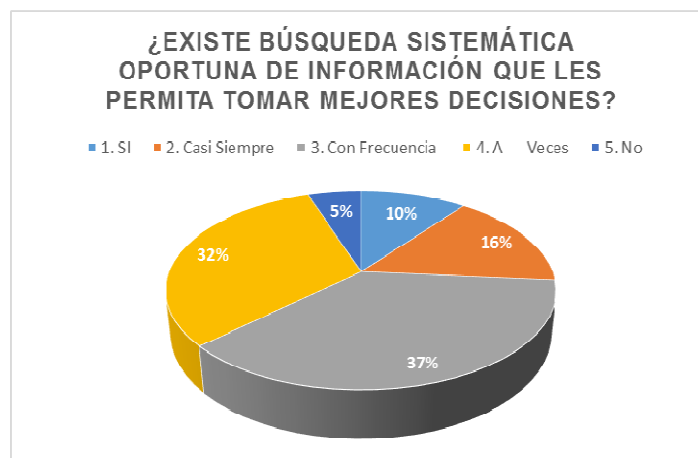
Existe una previsión o conocimiento anticipado de implicaciones en la toma de decisiones de la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Esta pregunta es positiva pero débil en esta respuesta, ya que el 5 % responde siempre, 35% casi siempre, el 15% con frecuencia, frente al 45%, a veces, y el 0% nunca.

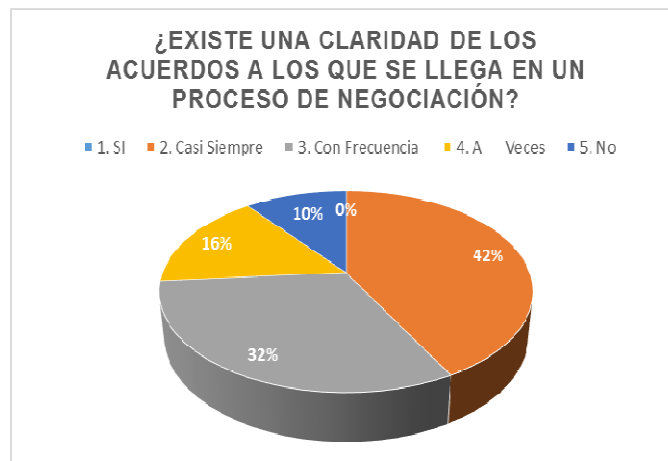
Existe una búsqueda sistemática oportuna de información que les permita tomar mejores decisiones.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En esta caso podemos ver que el resultado es muy dudoso ya que el 10% responde que siempre, el 16% casi siempre, el 37% con frecuencia, frente al 32% que responde a veces, y un 5% nunca.

Existe una claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación.

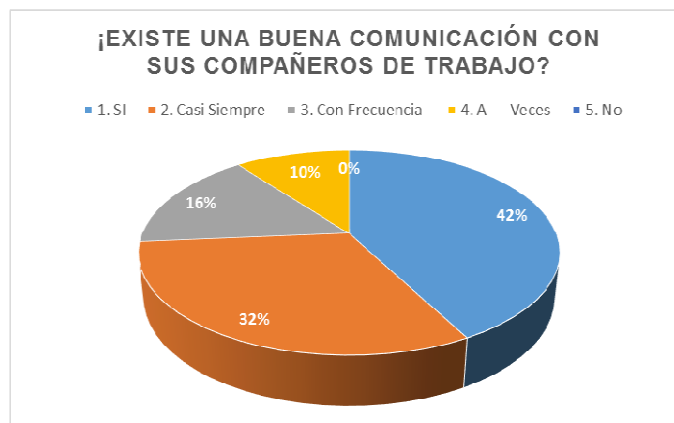


Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso existe una respuesta positiva, ya que el 42% responde siempre, el 32% con frecuencia, frente al 16% que responde a veces, y el 10% nunca.

La comunicación con los compañeros de trabajo:

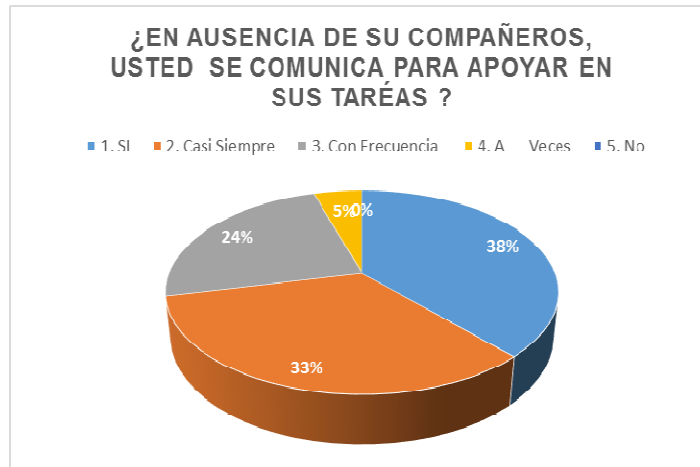
Existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso podemos observar que existe una buena comunicación, siempre con un 42%, casi siempre en un 32%, con frecuencia el 16%, y a veces el 10%, con un 0% nunca.

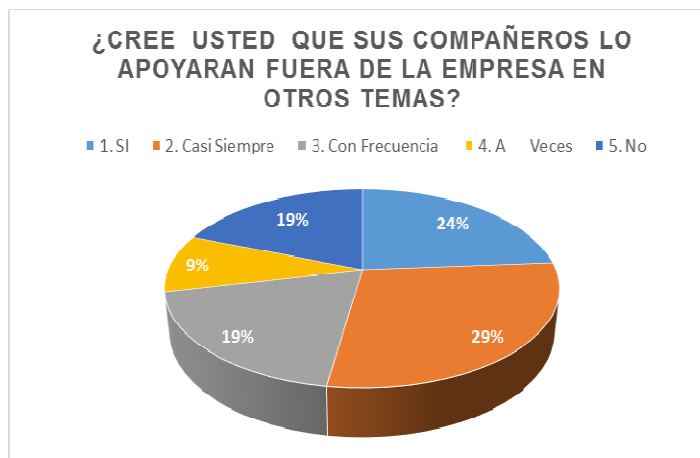
En ausencia de sus compañeros, usted se comunica para apoyar en sus tareas.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Podemos observar en este caso que el resultado es positivo, ya que siempre tiene un 38%, 33% casi siempre, un 24% con frecuencia, un 5%, a veces, y el 0% nunca.

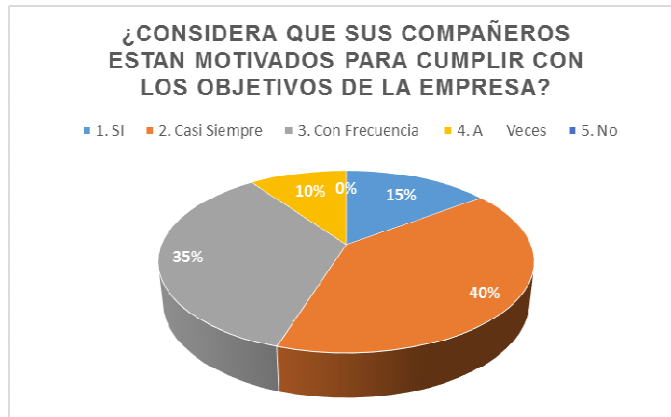
Cree que usted que sus compañeros lo apoyarán fuera de la empresa en otros temas.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es positivo ya que siempre esta con un 24%, casi siempre un 29%, con frecuencia el 19%, a veces con un 9%, y el 19% nunca.

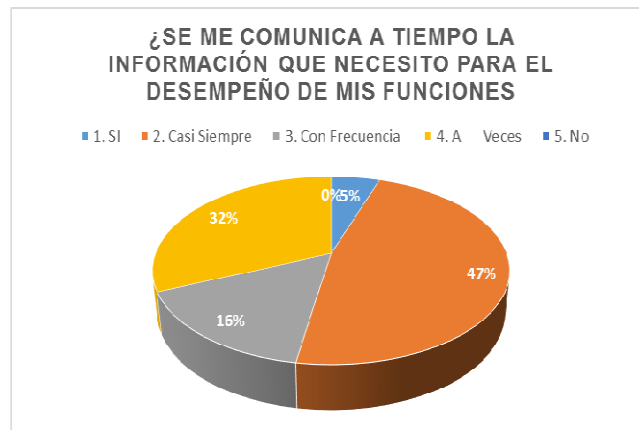
Considera que sus compañeros están motivados para cumplir con los objetivos de la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Podemos observar en este caso, que igual existe un resultado positivo, ya que el 15% es afirmativo, el 40% casi siempre, el 35% con frecuencia, el 10% a veces, y el 0% nunca.

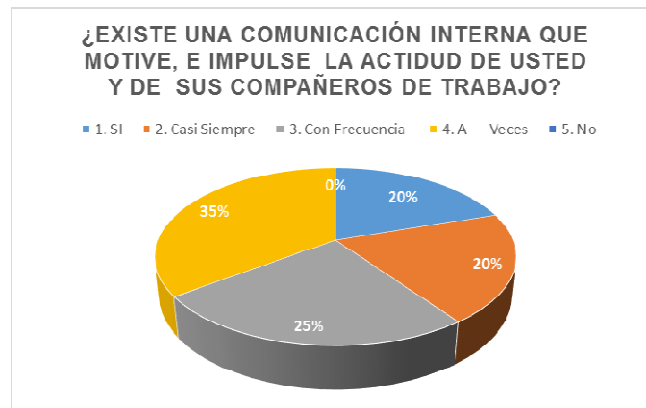
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis funciones.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es afirmativo ya que el 5% responde que sí, el 47% casi siempre, con el 16% con frecuencia, el 32% a veces, y el 0% nunca.

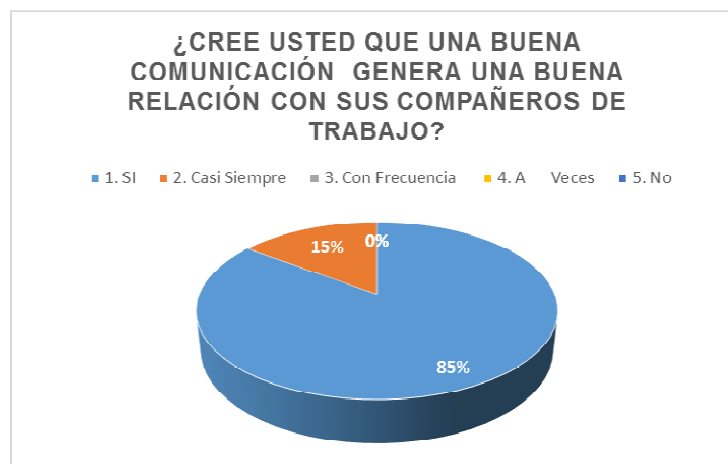
Existe una comunicación interna que motive, e impulse la actitud de usted y de sus compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es positivo, ya que la respuesta siempre abarca un 20%, casi siempre es otro 20%, 25% con frecuencia, el 35% a veces, y el 0% nunca.

Cree usted que una buena comunicación genera una buena relación con sus compañeros de trabajo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Este resultado es, positivo con un 85% de respuesta afirmativa, y el 15% que se da casi siempre, es decir casi el 100%.

LA COMUNICACIÓN CON LAS DIRECCIONES Y JEFATURAS:

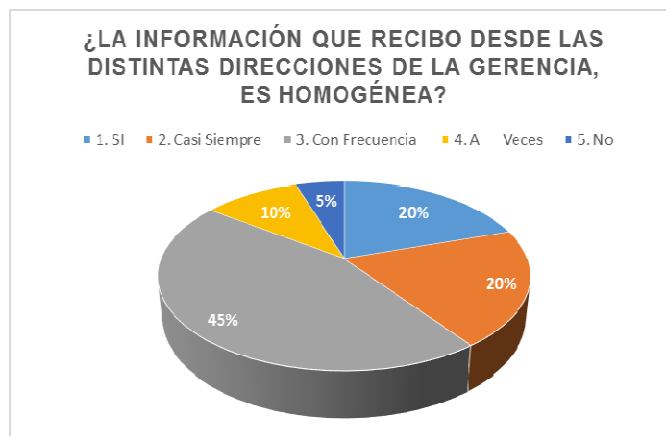
Existe buena comunicación descendente entre jefes y subordinados



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso podemos observar que existe el 5% siempre, el 40% casi siempre, el 30% con frecuencia, el 25% a veces, el nunca con un 0%, es decir una respuesta positiva.

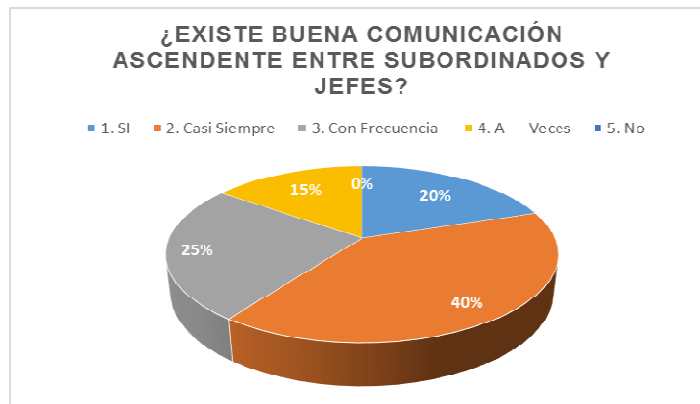
La información que recibo desde las distintas direcciones de la gerencia es homogénea.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en este caso que el resultado es positivo ya que el 20% es siempre, el 20%, casi siempre, el 45% con frecuencia, el 10% a veces, y el 5% nunca

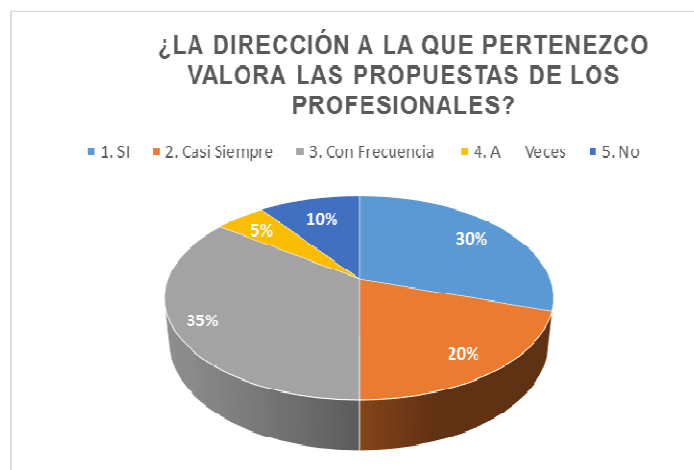
Existe buena comunicación ascendente entre subordinados y jefes



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El resultado según el gráfico es positivo ya que la respuesta es el 20% siempre, el 40% casi siempre, el 25% con frecuencia, el 15% a veces, y no con el 0%.

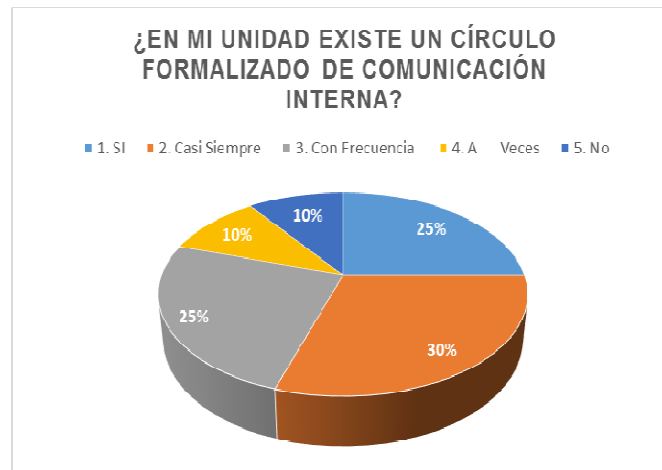
La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de los profesionales.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso se observa que el resultado es positiva ya que el 30% es siempre, el 20% es casi siempre, el 35% es con frecuencia, el 5% a veces, y el 10% nunca.

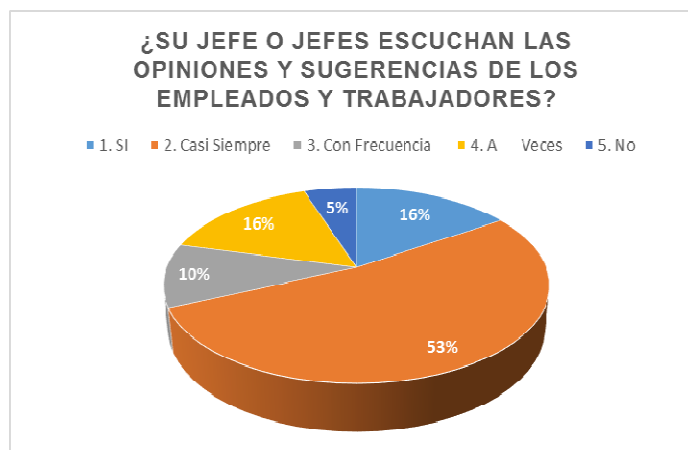
En mi unidad existe un círculo formalizado de comunicación interna.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Caso muy parecido al anterior con una respuesta positiva ya que el 25% es siempre, el 30% casi siempre, el 25% con frecuencia, el 10% a veces, y el 10% nunca.

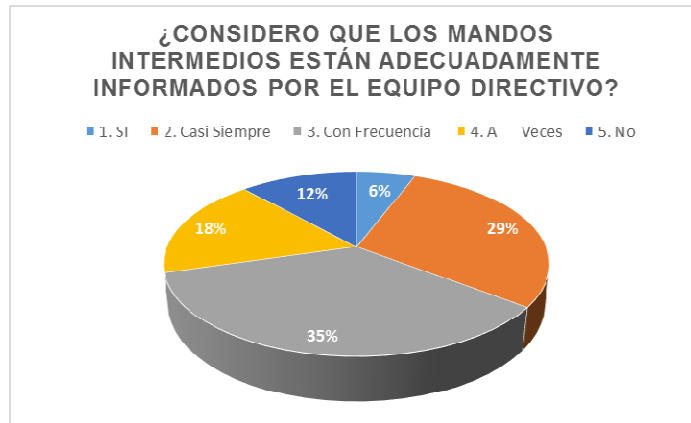
Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados y trabajadores.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es positivo con un 16% siempre, el 53% casi siempre, 10% con frecuencia, el 16% a veces, y el 5% nunca.

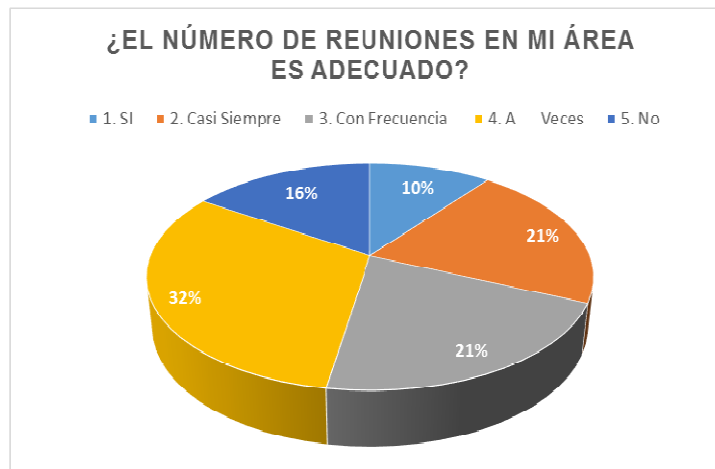
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es intermedio ya que el 6% siempre, el 29% casi siempre, el 35% con frecuencia, el 18% a veces, y el 12% nunca

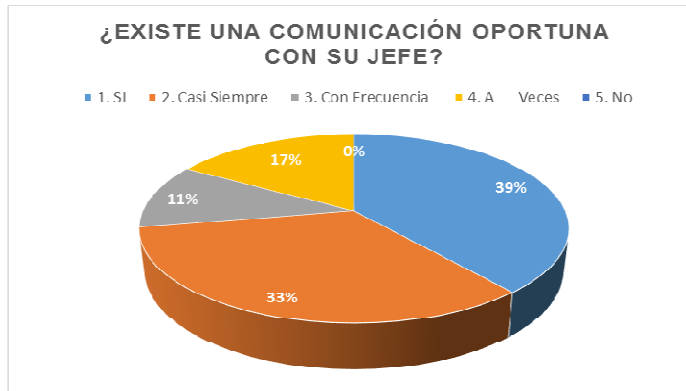
El número de reuniones en mi área es adecuado.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es negativa ya que el 16% es nunca, con el 32% a veces, el 21% con frecuencia, el 21% casi siempre, y el 10% siempre.

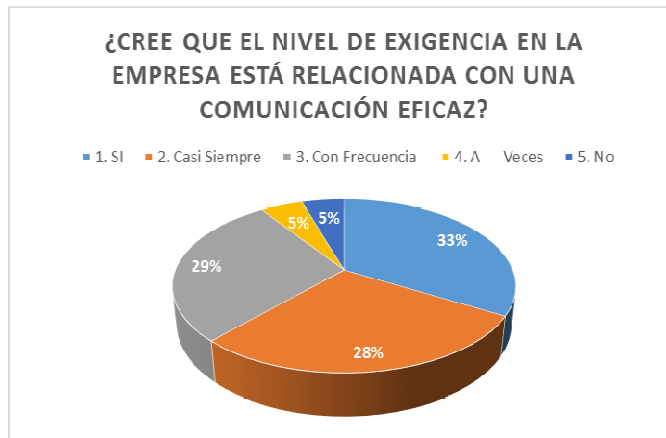
Existe una comunicación oportuna con su jefe.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El resultado es totalmente positiva con un 39% siempre, el 33% casi siempre, el 11% con frecuencia, el 12% a veces, y nunca el 0%.

Cree que el nivel de exigencia en la empresa está relacionada con una comunicación eficaz.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Igual un resultado positivo ya que 33% es siempre, el 28% casi siempre, el 29% con frecuencia, el 5% a veces, y el 5% nunca.

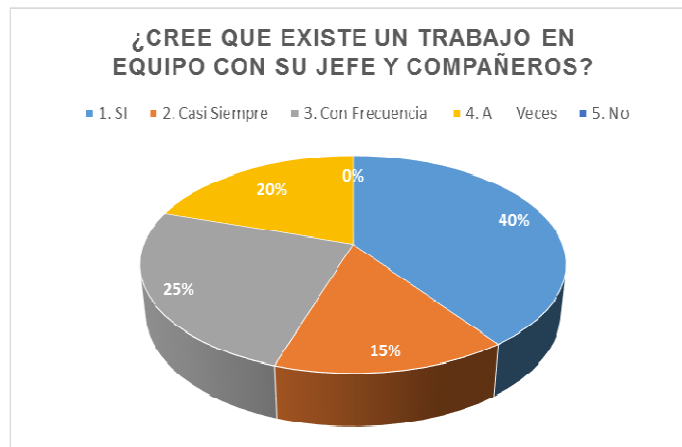
Existe la participación necesaria con su jefe para cumplir con sus objetivos.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Igual es un caso con un resultado positivo ya que 35% respondieron siempre, el 30% casi siempre, el 30% con frecuencia, el 5% a veces y el 0% nunca.

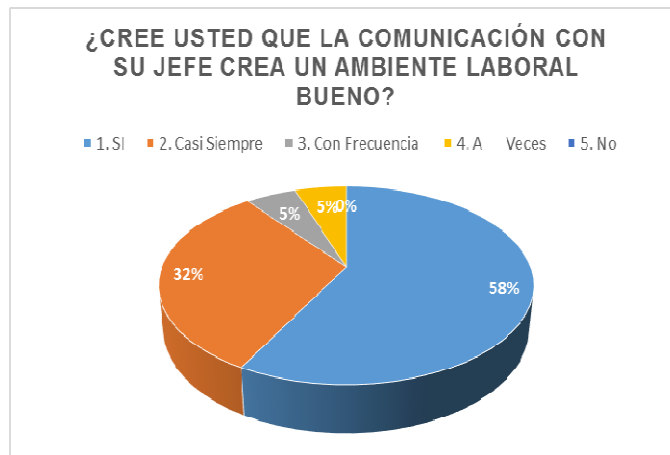
Cree que existe un trabajo en equipo con su jefe y compañeros.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El resultado es positivo ya que el 40% es siempre, el 15% el casi siempre, el 15% con frecuencia, el 20% a veces, y el 0% nunca.

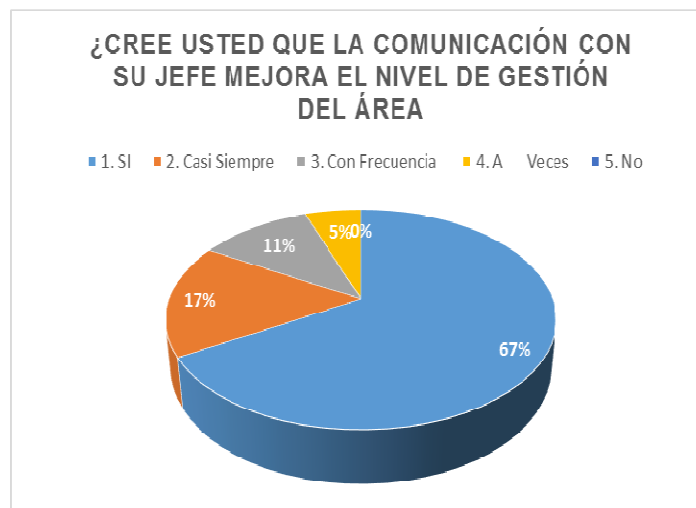
Cree usted que la comunicación con su jefe crea un ambiente laboral bueno.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Este caso es evidente con un resultado positivo, ya que siempre representa un 58%, con un 32% casi siempre, con frecuencia un 5%, el 5% a veces y 0% nunca.

Cree usted que la comunicación con su jefe mejora el nivel de gestión del área.

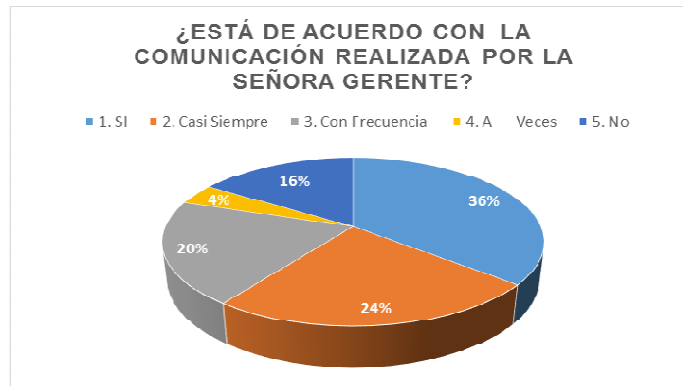


Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Otro resultado evidente con el 67% positivo siempre, el 17% casi siempre, el 11% con frecuencia, el 5% a veces y el 0% nunca.

LA COMUNICACIÓN CON LA GERENCIA:

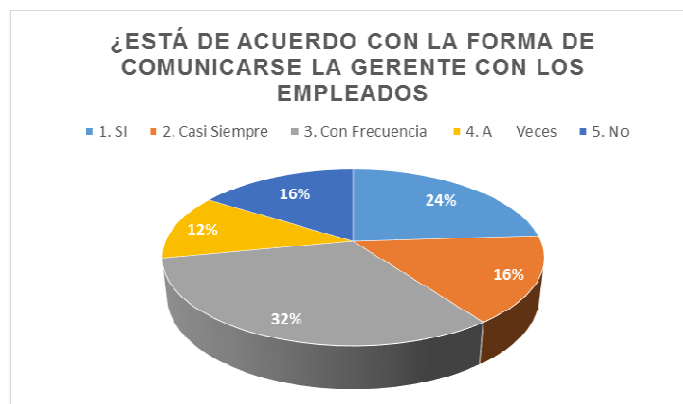
Está de acuerdo con la comunicación realizada por la señora gerente.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso observamos que el resultado es positivo ya que el 36% es siempre, el 24% casi siempre, el 20% con frecuencia, el 4% es a veces y el 16% es nunca.

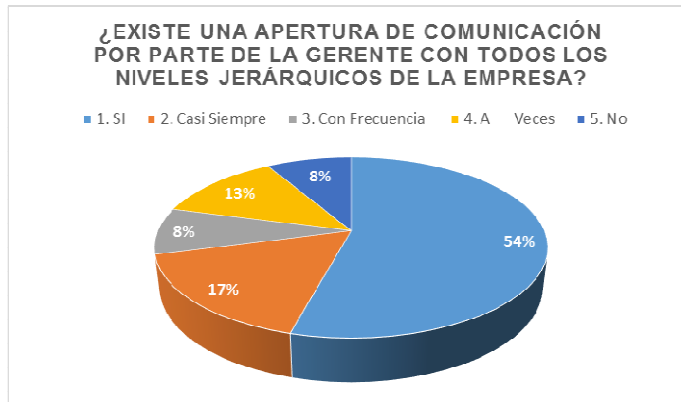
Está de acuerdo con la forma de comunicarse de la Gerente con los empleados.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en este caso que el resultado es dividido con el 24% siempre, el 16% casi siempre, el 32% con frecuencia, el 12% a veces y el 16% nunca.

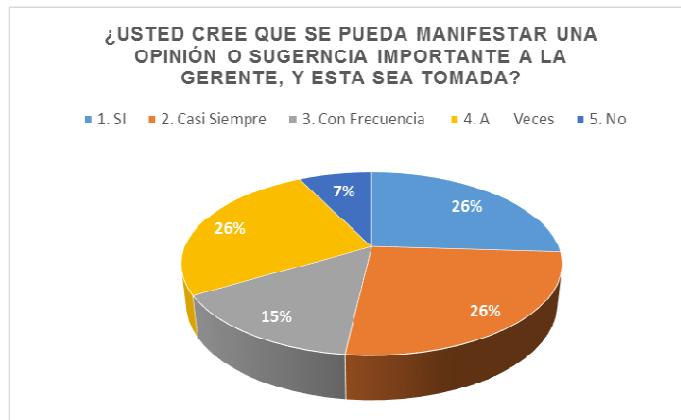
Existe una comunicación por parte de la gerente con todos los niveles jerárquicos de la empresa.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Los resultados son evidente con el 54% siempre, el 17% casi siempre, el 8% con frecuencia, el 13% a veces, y el 8% nunca.

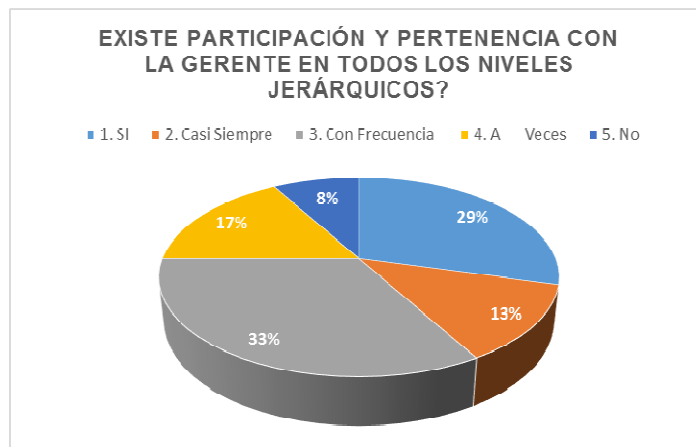
Usted cree que se pueda manifestar una opinión o sugerencia importante a la gerente, y ésta sea tomada.



Fuente: Cuestionario Comunicación Interna "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

El resultado en este caso es positivo con el 28% siempre, el 26% casi siempre, el 15% con frecuencia, el 26% a vece, y el 7% nunca.

Existe participación y pertenencia con la gerente en todos los niveles jerárquicos.

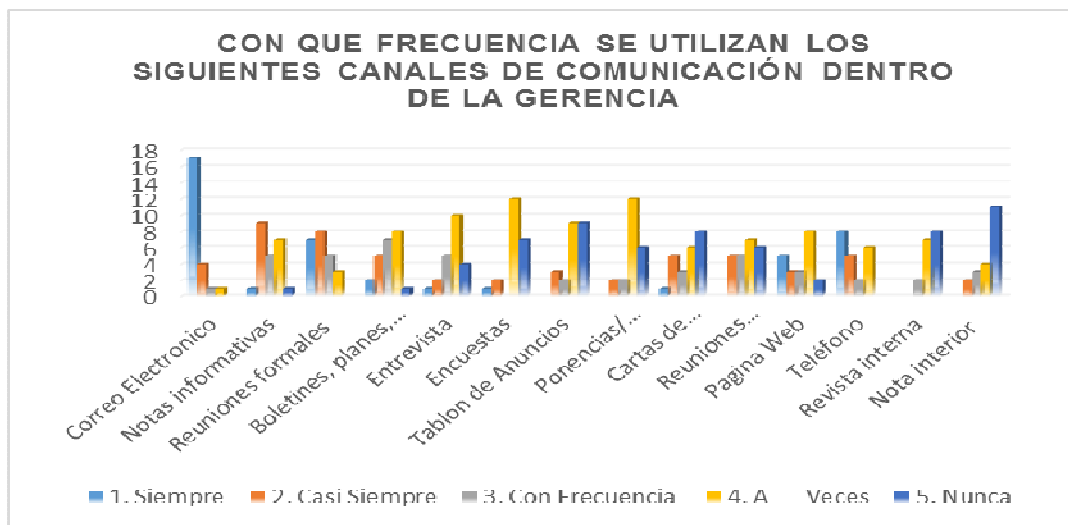


Fuente: Cuestionario Comunicación Interna “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

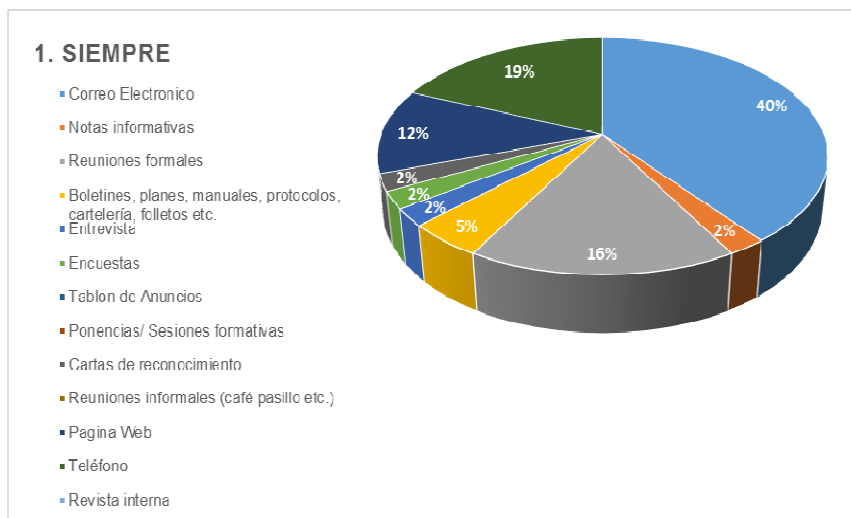
El resultado en este caso es más positivo ya que el 29% responde siempre, el 13% casi siempre, el 33% con frecuencia, el 17% a veces, y el 8% nunca.

CANALES DE COMUNICACIÓN:

Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación dentro de la gerencia.

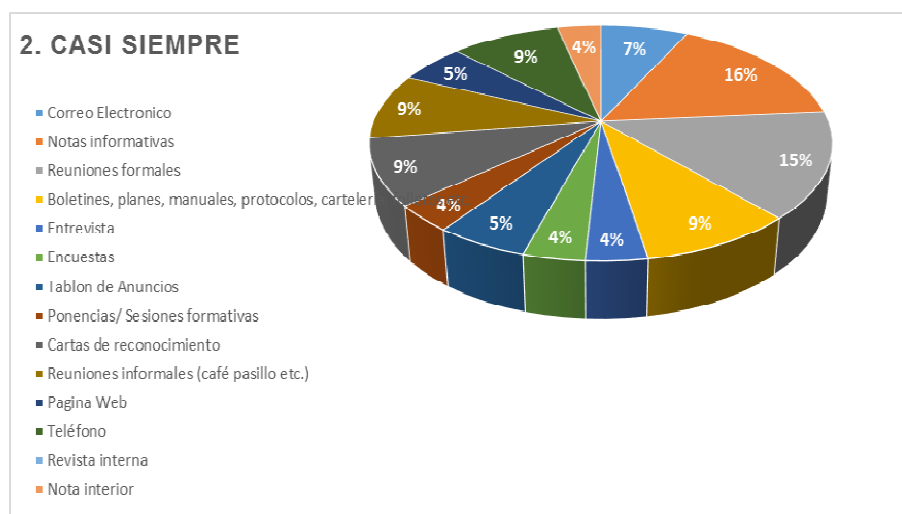


Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)



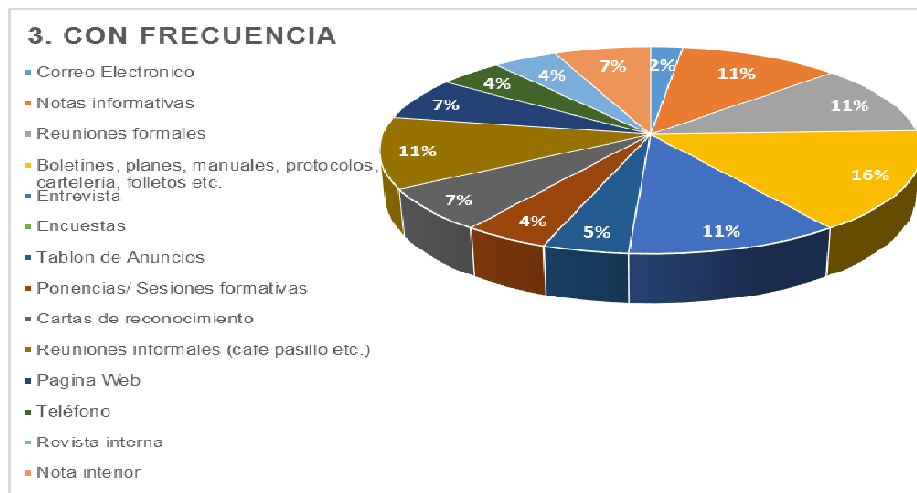
Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en este caso que la opción que siempre se utiliza, es que el correo electrónico, con un 40%, le sigue el 19% el teléfono, el 16% de reuniones formales, y el 12% la página web, lo cual los otros canales no representan más que un 2%.



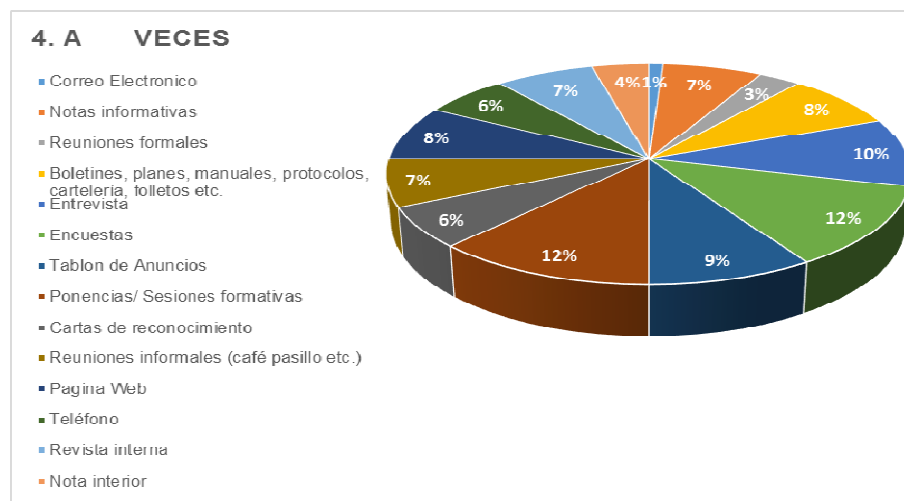
Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso la opción casi siempre representa más en las notas informativas con un 16%, le sigue el 15% las reuniones formales, el 9% boletines, planes, manuales, protocolos, etc., y el que le sigue con otro 9% es el teléfono, las cartas de reconocimiento, y las reuniones informales, luego el correo electrónico con un 7%, los canales que les siguen no representan más de un 5% de la encuesta.



Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso el resultado es totalmente dividido ya que la opción con frecuencia, solo es un 16% en los boletines, planes, manuales, protocolos, etc., el 11% representa al correo electrónico, reuniones informales, notas informativas, y reuniones informales, el resto de canales no representan más de un 7%.

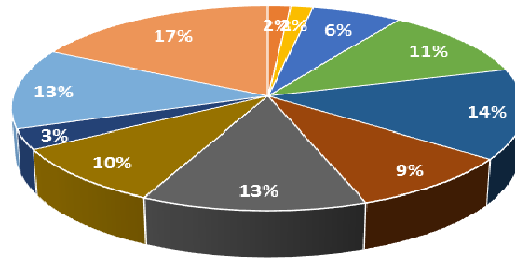


Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en esta opción, que se va dividiendo sin fuerza las respuestas a veces están con un 12% en otro tipo de canales como la encuesta, ponencias sesiones informativas, el 9% entrevistas, el 8% boletines, y los demás canales que representan hasta un 7%.

5. NUNCA

- Correo Electronico
- Notas informativas
- Reuniones formales
- Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería, folletos etc.
- Entrevista
- Encuestas
- Tablon de Anuncios
- Ponencias/ Sesiones formativas
- Cartas de reconocimiento
- Reuniones informales (café pasillo etc.)
- Pagina Web
- Teléfono
- Revista interna
- Nota interior

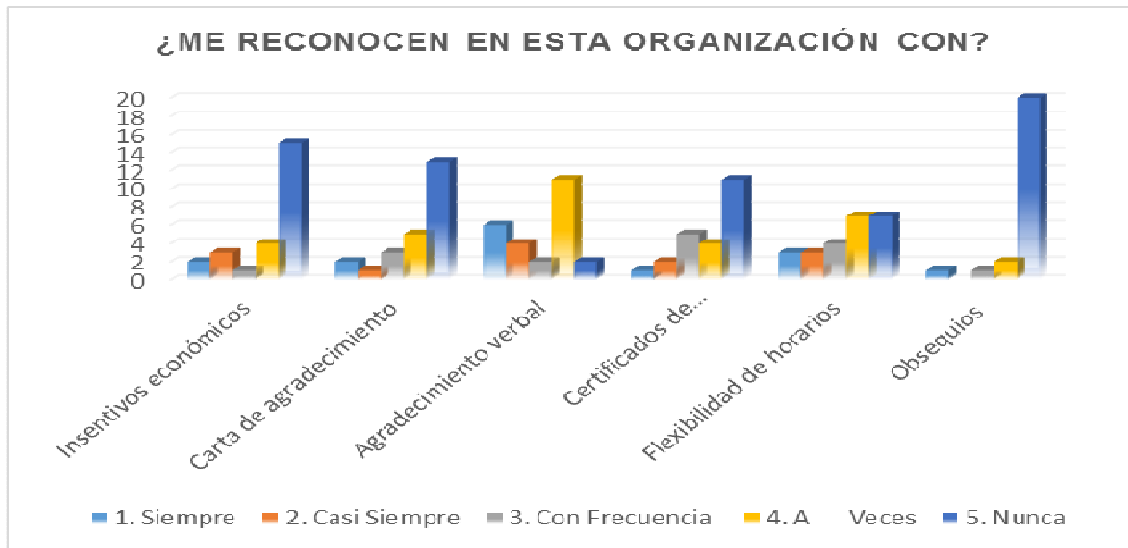


Fuente: Cuestionario Canales de comunicación “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

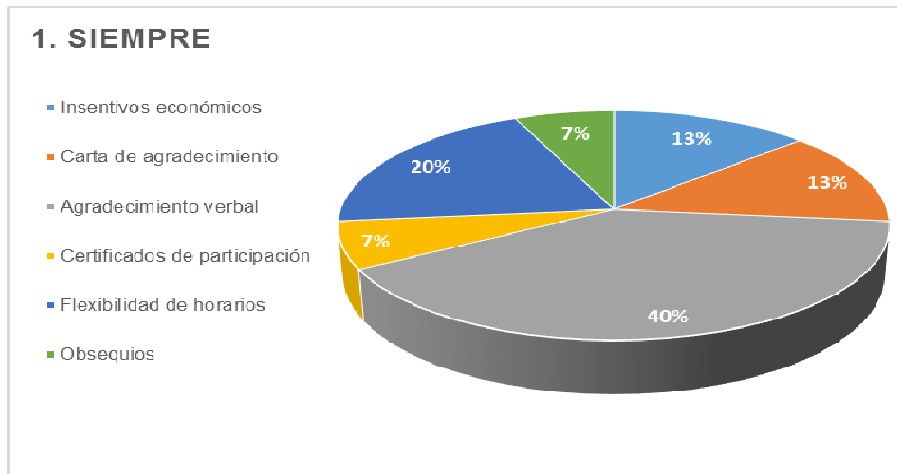
Observamos que el resultado de esta opción está dividida y que representa que nunca se utiliza en mayor porcentaje, la nota interior con un 17%, el 14% la entrevista, el 13% la revista interna, y el tablón de anuncios.

MOTIVACIÓN COMUNICACIONAL

¿Me reconocen en esta organización con?

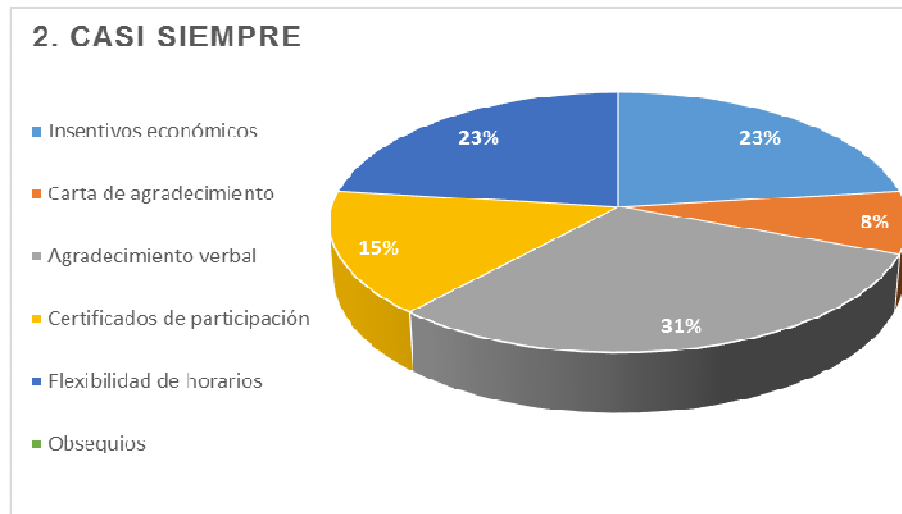


Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)



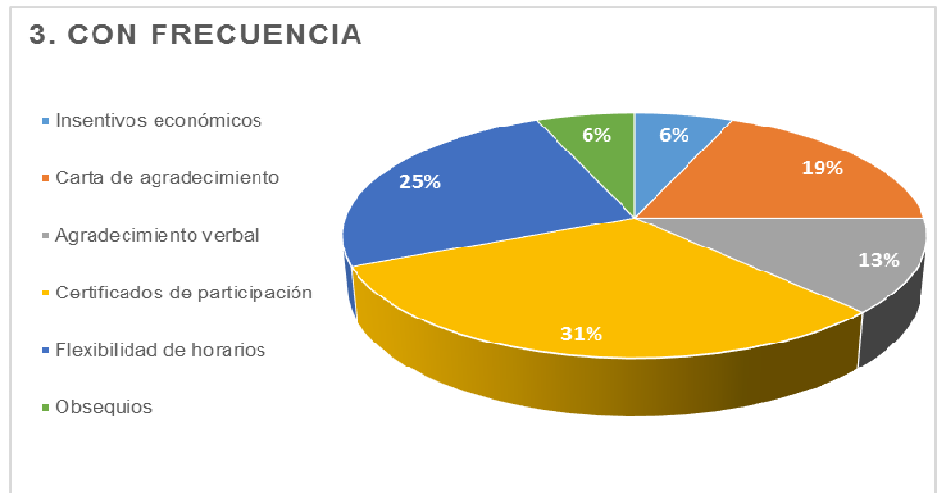
Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

Observamos en este caso que la opción siempre tiene un 40% de agradecimiento verbal, le sigue flexibilidad de horarios con un 20% siendo las más representativas, ya que las otras opciones llegan a un 13%.



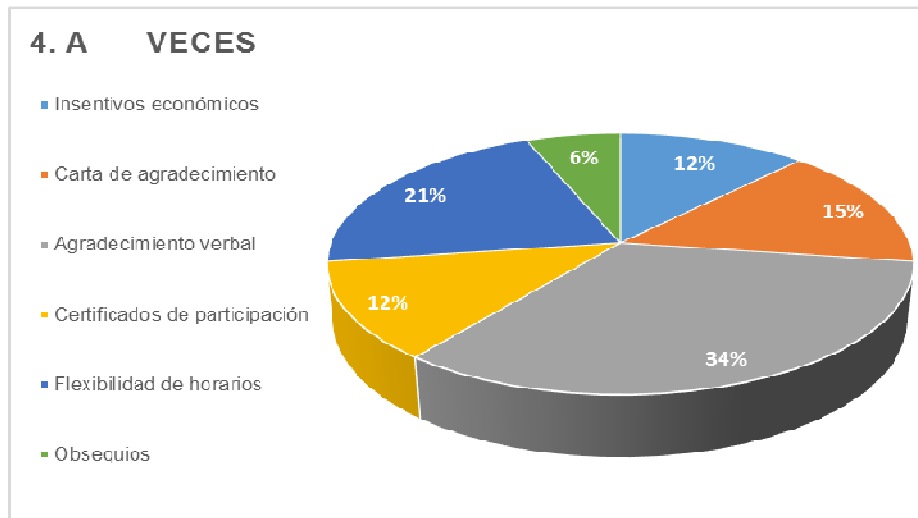
Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional “Personal EMAC EP”
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso vemos que el agradecimiento verbal representa un 31%, siguiéndole la flexibilidad de horarios con un 23%, y carta de agradecimiento con un 15%.



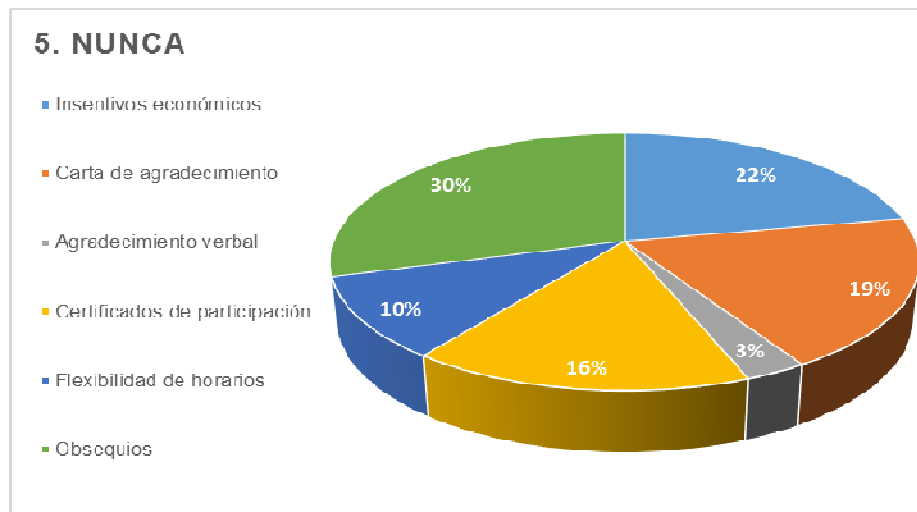
Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso vemos que el certificado de participación es el 31%, siguiéndole la flexibilidad de horarios con un 25%, y carta de agradecimiento con un 19%, las otras opciones están por debajo del 13%



Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso observamos que a veces tiene un 34% en agradecimiento verbal, el 21% flexibilidad en los horarios, y el 15% en carta de agradecimiento, el resto de opciones llegan al 12%.



Fuente: Cuestionario Motivación Comunicacional "Personal EMAC EP"
Elaborado por: Oswaldo Castro (2014)

En este caso se observa que la opción que nunca aplica son los obsequios con un 30%, el siguiente es los incentivos económicos con un 22% que en realidad en el sector público no aplica esta opción, el 19% cartas de agradecimiento, y el 16% los certificados de participación.

2.8 Diagnostico de su situación actual:

La Encuesta:

El objetivo es descubrir los canales adecuados para una mejor comunicación interna como parte de una cultura organizacional.

La comunicación interna en la empresa:

Según la encuesta podemos observar que en la empresa EMAC EP no existe el impulso para la expresión de ideas de los trabajadores, así como que las críticas, recomendaciones que se dan en la empresa muchas de las veces no van acompañada de sugerencias para mejorarlas, existe demasiado chisme lo que genera muchas veces malestar por cómo llega a su destino un mensaje, complicando la clarificación de hechos después de ocurridos, y algo que es muy importante y que no está sucediendo en la empresa es que la comunicación interna no está siendo parte de la cultura organizacional, con buenos valores, hábitos, creencias, normas, tradiciones, actitudes, y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización.

La Comunicación interna de manera sistemática:

La comunicación interna desde una perspectiva sistemática, permite a la organización mantener una coordinación entre las distintas áreas de la empresa para alcanzar una acción coordinada y de trabajo en equipo para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, frente a lo que generalmente es un trabajo independiente solitario sin interacción cooperación y coordinación, lo que se observa en la empresa EMAC EP, es que no se encuentran muy claras las funciones de cada puesto en la empresa, al mismo tiempo no existe una capacitación en la empresa, para fortalecer los distintos temas que manejan cada una de las áreas y requieren de una actualización constante, también se puede observar, que hay una falta de iniciativa por la falta de coordinación, es decir una comunicación interna deficiente, la que ocasionando errores en la mejora de la misma, provocando una barrera para receptar la generación de ideas e innovación en la EMAC EP, sin permitir que existan espacios de participación de los empleados y trabajadores, ocasionado en este sentido la no identificación de las causas de los problemas para poder solucionarlos.

Comunicación poco aplicable en la Empresa:

Se observo, que no existe una participación e involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa, ya que no hay una comunicación oportuna de información, previsión, conocimiento, e implicación anticipada de la toma de decisiones en la empresa.

La Comunicación con los compañeros de trabajo:

Se observó en esta investigación que no existe una comunicación interna que motive e impulse la actitud del personal en general en la empresa EMAC EP, pudiendo evidenciar por otro lado en cambio, que existe el reconocimiento de que una buena comunicación, motivación, y apoyo entre la mayoría de los compañeros de trabajo, genera una buena relación, y por ende el buen funcionamiento de la gestión que se realiza a diario.

La comunicación con las direcciones:

Aquí lo que se pudo observar es que no hay una información acerca de la utilidad y relevancia que tiene un empleado en la empresa EMAC EP, así mismo se ve la falta de comunicación interna cuando se incorpora un nuevo empleado a la Gerencia, sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa, así también se observa que no existe un adecuado número de reuniones para cumplir con todas las obligaciones y

responsabilidad del área, en cuanto a la comunicación interna con las jefaturas muestra que existe una buena comunicación.

La comunicación con la Gerencia:

En este análisis se pudo observar que en esta nueva administración, existe una buena comunicación, con la gerente, solo con una observación, que debería haber mayor apertura a la manifestación de opiniones, sugerencias, recomendaciones que vienen de todos los niveles jerárquicos hacia la gerencia, y que ésta sea escuchada, y tomada, si el caso lo amerita para mejora constante de los procesos y gestión de la empresa EMAC EP.

Canales de comunicación:

Con que frecuencia se utilizan los siguiente canales de comunicación dentro de la Gerencia.

Es evidente la situación de cuáles son los canales comunicación que se utiliza siempre, en la empresa EMAC EP, siendo el correo electrónico, luego es el teléfono, las reuniones formales, y la página web, así mismo los que casi siempre se utilizan, siguen siendo los mismos canales de comunicación, aumentando las notas informativas, boletines, planes, manuales, protocolos etc.

Se observa también que de alguna manera se utiliza con frecuencia el canal de las notas informativas, y reuniones informales, en la siguientes opciones se evidencia claramente que se debe trabajar más en algunos de los canales de comunicación planteados, ya que no se está dando la importancia debida para una verdadera gestión y comunicación eficiente en todos ámbitos organizacionales de la empresa con la falta de utilización de estos canales como son: las notas informativas, la entrevista, la encuesta, el tablón de anuncios, ponencias/sesiones formativas, cartas de reconocimiento, reuniones informales (café pasillo, etc.), revista interna y nota interior, etc., lo que puede estar coaccionando una deficiente coordinación en todos los procesos y gestión de la empresa EMAC EP.

Me reconocen en esta organización con:

Se observó en esta opción que el agradecimiento verbal, es el canal más utilizado para motivar al personal, también está la flexibilidad en los horarios; algo que es muy importante y debemos aplicar para mantener motivado al personal sería, dar cartas de agradecimiento cuando sea necesario, incentivos, no necesariamente económicos como manifiesta en esta encuesta, sino más bien reconocimientos, premios, asensos, etc., los certificados de

participación y reconocimiento, también son importantes, y como se puede observar, los obsequios también sería importante aplicar, pero más relacionados a las gestiones de la empresa, es decir premiar por una buena participación, colaboración, en la empresa, con capacitaciones, diplomas ,etc.

La Entrevista:

El objetivo de la entrevista es tener una comunicación interpersonal, sobre todo en el tema relacionado con la comunicación interna en la empresa; qué mecanismos, o herramientas se están utilizando para motivar, e incentivar a los empleados de la empresa.

En la entrevista realizada en la empresa EMAC EP, se pudo ver según la preguntas manifestadas, que se da una mayor importancia a la comunicación externa es decir se trabaja en planes de comunicación externa, con el propósito generar campañas de posicionamiento respecto al trabajo que realiza la empresa EMAC EP, además de establecer estrategias comunicacionales y de apoyar cien por ciento a los proyectos generados por los diferentes servicios que presta la empresa, siendo el objetivo principal, crear espacios de información, participación y opinión, internos y externos que permitan el mejoramiento del desempeño de las actividades realizadas por EMAC EP, otra de las observaciones que se pudo analizar en esta entrevista, es que no se da la importancia que requiere la comunicación interna que sería la que impulse rapidez, eficiencia, y efectividad en los procesos y las acciones de la empresa, la que dé respuestas e información oportuna, preventiva y correctiva; otra observación es que no existe una verdadera interacción de los funcionarios, en todos los niveles jerárquicos perjudicando obviamente a la gestión de la empresa.

Otra de las cosas que se pudo observar, es que actualmente es que el Gerencia, el departamento de Talento Humano, tanto como el departamento de comunicación desconoce la profundidad, y el efecto que tiene la comunicación interna en la empresa, y no actúa como dice su concepto que es el intercambio de información ideas y sentimientos, que funciona mejor cuando tanto los empleados de alta jerarquía como de baja jerarquía se hallan involucrados en el procesos, es decir son escuchados como audiencias siendo la clave para lograr el éxito, con el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales, conociendo cuáles son las informaciones que éstas requieren y como prefieren recibirlas.

Otra situación que sucede y se puede ver en la entrevista, es que la empresa EMAC EP, en el ámbito de cultura organizacional, en este momento no está comprometida con su trascendente misión, y no se promueve hacia una cultura organizacional, con valores,

principios y creencias, con base de una comunicación interna que sean la rentabilidad y compromiso social, con una proyección de construcción y mantenimiento de una misma cultura de trabajo eficaz, sana, eliminando barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los medios por otro.

En esta entrevista pudimos observar que la nueva administración de la empresa EMAC EP está promoviendo sistemáticamente en el personal, la lealtad, la confianza, fortalecimiento, la unión, la comunicación, etc., eliminando los temores y la incongruencia en las conductas; que venían heredadas con la administración anterior, todo ello en beneficio de la empresa, del cliente interno que somos nosotros y los clientes externos.

Se puede observar que la responsabilidad de toda la línea gerencial está en la comunicación interna; para que sea parte de la cultura organizacional de la empresa, con buenos valores, hábitos, creencias, normas, tradiciones, actitudes, y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a la empresa EMAC-EP, por lo no existe en este momento comunicación organizacional o interna y peor aún una cultura organizacional que genere una buena comunicación e información entre los empleados, así como la integración y el trabajo en equipo, la delegación, la motivación y reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano. La toma de decisiones, nace de un liderazgo sólido, donde la comunicación es la base fundamental para el éxito o fracaso de una empresa.

CAPITULO III
DISEÑO DE UN PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMAC EP
COMO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un Plan Estratégico de comunicaciones internas como parte de su cultura organizacional, va permitir que la organización conozca y ejecute sus roles en función de los objetivos, ya que alineado a este va a tener una visión clara sobre las expectativas del plan, su contribución al plan desde la óptica de la divulgación y la interiorización.

3.1 La empresa y sus necesidades de comunicación interna:

Es el plan de desarrollo en una organización es una necesidad de carácter integral, estructura la fluidez de la información, así como la planeación de los medios y canales que se utilizarán para tal efecto, mejorando las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia empresa.

La empresa como tal necesita también de una selección de públicos, o audiencias, que nos ayuden a identificar los problemas de comunicaciones internas y externas, utilizando la validez y veracidad que ofrecen los datos, la información y las conclusiones del mismo, para luego entenderlo en su totalidad, evolucionarlo en conocimiento y dar un resultado positivo en su gestión.

3.2 Diagnóstico de las necesidades:

3.2.1 Análisis FODA:

Fortalezas:

- En esta administración existe una buena comunicación con la gerencia
- El personal se siente integrado en la empresa.
- Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo.
- Hay conciencia de que la comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo y la empresa.
- En la empresa se utiliza siempre los canales de comunicación como el correo electrónico, el teléfono, reuniones formales y pagina web.
- Existe siempre una motivación de comunicación interna con el agradecimiento verbal, flexibilidad en los horarios.

Oportunidades:

- El apoyo la gerencia en esta nueva administración.
- Tener conciencia y dar la importancia necesaria a la comunicación interna desde todos los niveles jerárquicos.
- Tener una buena relación ascendente entre subordinados y jefes para sacar adelante sus objetivos y metas.
- El apoyo de sus compañeros en caso de ausencia por medio de la comunicación.
- El apoyo de la gerencia en la nueva administración.
- El apoyo de la nueva gerencia haría que la motivación comunicacional se cumpla para todos los funcionarios de la empresa.

Debilidades:

- No se impulsa la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa.
- No se evita la generación de chismes en la empresa, distorsionando de alguna manera la recepción de un mensaje.
- No se promueve una comunicación con grupos de trabajo, ni existen espacios de participación e innovación.
- No se promueve una comunicación con grupos de trabajo, ni existen espacios de participación e innovación.
- No se utilizan con frecuencia los canales de comunicación como las notas informativas, boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería folletos etc., el tablón de anuncios, ponencias/sesiones formativas, reuniones informales (café pasillo), encuestas, entrevista, revista interna, nota interior.

- No existe nunca una motivación comunicacional, con incentivos, cartas de agradecimiento, obsequios, certificados de participación.

Amenazas:

- La comunicación interna no está siendo parte de la cultura organizacional.
- La falta de planeación y organización de la comunicación interna en la empresa, así como la capacitación del personal.
- La falta de un área de comunicación interna que haga procesos de comunicación interna.
- No tener una atención necesaria y oportuna a los problemas de los funcionarios de la empresa.
- No utilizar y aplicar de una manera adecuada los canales de comunicación recomendados.
- La falta de motivación comunicacional puede afectar en el desempeño y buen desenvolvimiento del empleado o trabajador en la empresa.

Objetivos Estratégicos y Estrategias (FO):

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades:

- La buena comunicación con la nueva gerencia, hace que exista el apoyo y apertura en los objetivos de los distintos departamentos de la empresa.
- La integración del personal en la empresa apoya a dar la importancia y conciencia necesaria para que mejore la comunicación interna en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Tener una buena comunicación con los compañeros de trabajo facilitaría q que exista una buena relación ascendente entre los mismos compañeros y sus jefes como parte de una cultura.

- La conciencia de que una buena comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa apoyándolos en sus tareas en su ausencia.
- Con el apoyo de la gerencia, habría una mayor constancia y buen uso de los canales de comunicación en la empresa, como el correo electrónico, el teléfono, reuniones formales y pagina web.
- El apoyo de la gerencia haría que exista siempre una motivación en la comunicación, y se cumpla dentro de la empresa, con el agradecimiento verbal, flexibilidad en los horarios.

Objetivos Estratégicos y Estrategias (DO):

Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades:

- Impulsar a la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa, con el apoyo de la gerencia.
- Evitar la generación de chismes en la empresa ayudaría a que exista una mejor comunicación interna en la empresa y que los mensajes e información lleguen lo más reales posibles.
- Promover la comunicación con grupos de trabajo, y crear espacios de participación e innovación, ayudaría que se fortalezca la relación buena que existe de manera accedente entre subordinados y jefes.
- Promover una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, comunicándose para corregir los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, con el apoyo de sus compañeros de trabajo en caso de ausencia.
- Con el apoyo de la gerencia, se podría utilizar siempre o con mayor frecuencia los canales de comunicación que no se están utilizando en la empresa, como son las notas informativas, boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería folletos etc., el tablón de anuncios, ponencias/sesiones formativas, reuniones informales (café pasillo), encuestas, entrevista, revista interna, nota interior.
- Al existir siempre una motivación comunicacional, con incentivos, cartas de agradecimiento, obsequios, certificados de participación, con el apoyo de la gerencia haría que los funcionarios de la empresa rindan mejor en sus responsabilidades.

Objetivos Estratégicos y Estrategias (FA):

Uso de las fortalezas para evitar amenazas:

- La buena comunicación con la gerencia emprendería un impulso para que la comunicación sea parte de la cultura de la empresa.
- Al sentirse integrado el personal en la empresa, mitiga de alguna manera la falta de la planeación y organización de la comunicación interna así como la importancia de la capacitación constante de los mismos.
- Al existir una buena comunicación con los compañeros de trabajo, ayudaría temporalmente a la falta de un área de comunicación interna, que haga procesos de comunicación interna.
- La conciencia de que la comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa evitaría la falta de atención oportuna a los problemas de los funcionarios de la empresa.
- Utilizar en la empresa siempre los canales de comunicación como el correo electrónico, el teléfono, las reuniones formales y la página web, evitaría la aplicación inadecuada de estos canales de comunicación.
- Existiendo siempre la motivación comunicacional con el agradecimiento verbal, flexibilidad en los horarios, evitaría que se pueda afectar en el desempeño de los funcionarios de la empresa.

Objetivos Estratégicos y Estrategias (DA):

Minimizar debilidades y evitar amenazas:

- Impulsar la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa, estaría impulsando a la comunicación como parte de una cultura organizacional.
- Evitar la generación de chismes en la empresa, ayudaría a que los mensajes lleguen como se emitieron sin ninguna distorsión mejorando la planeación y organización de la comunicación interna, desde la capacitación.

- Promover una comunicación con grupos de trabajo, existiendo espacios de participación e innovación ayudará a evitar el impacto de no haber un área que gestione la comunicación interna.
- Al existir una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, así como una buena comunicación de los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, ayudaría a dar una mejor atención a los problemas de los funcionarios de la empresa.
- Utilizar con frecuencia los canales de comunicación como las notas informativas, boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería folletos etc., el tablón de anuncios, ponencias/sesiones formativas, reuniones informales (café pasillo), encuestas, entrevista, revista interna, nota interior, evitaría la falta del buen uso y aplicación de estos canales de comunicación.
- Existiendo siempre una motivación comunicacional, con: incentivos, cartas de agradecimiento, obsequios, certificados de participación, evitaría que la persona no se desempeñe bien en su trabajo.

3.3 Establecimiento de objetivos

3.3.1 Objetivos generales:

Desarrollar un plan de comunicación interna estratégica, en la empresa EMACA EP que defina las políticas, los responsables, y los canales necesarios de comunicación interna, que incentive a la participación directa de todos los funcionarios, junto con la gerencia, a una apertura de cooperación, pertenencia y opinión de todos los niveles jerárquicos, para la mejora continua en la toma de decisiones, cumplimiento de las metas, y el fortaleciendo de su cultura organizacional.

3.3.2 Objetivos específicos:

- Impulsar la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa.

- Evitar la generación de chismes en la empresa, para que no se distorsione de alguna manera la recepción de un mensaje.
- Promover una comunicación interna con grupos de trabajo.
- Implantar espacios de participación, comunicación opinión, e innovación en la empresa EMAC EP.
- Promover a la iniciativa de la generación de ideas y la coordinación del trabajo.
- Considerar a la comunicación interna para corregir los errores de coordinación a la gerencia y mejorar la misma.
- Definir responsables en comunicación interna en cada departamento de la empresa.
- Coordinar para que se realicen 5 a 10 procesos críticos de comunicación interna desde la gerencia o el departamento responsable de la comunicación interna.
- Establecer 15 canales efectivos de comunicación interna para mantener una mejor comunicación ascendente, descendente y horizontal en todos los niveles jerárquicos.
- Establecer políticas de comunicación interna en todos los niveles jerárquicos.
- Definir 3 canales de comunicación motivacional interna para los empleados de la empresa EMAC EP.
- Impulsar la comunicación interna en la empresa como una cultura organizacional.

3.4 Acciones de mejora

3.4.1 Políticas de comunicación interna

3.4.2 Responsables de comunicación interna

3.4.3 Establecimiento de indicadores

Tener un control de procesos de gestión comunicativa, serviría para medir e incorporar los correctivos, reconocer fallas y ver el camino correcto, para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, tanto corporativos como comunicativos, y así tener una visión clara para la toma de decisiones.

Objetivos estratégicos y estrategias para el plan de acción de comunicación interna en la EMAC EP:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE Y EJECUTORES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
La buena comunicación con la nueva gerencia, hace que exista el apoyo y apertura en los objetivos y metas de los distintos departamentos de la empresa EMAC EP.	Realizar reuniones de trabajo para tratar temas relacionados con los objetivos y metas de cada uno de los departamentos de la empresa	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano	6 meses	Aulas de trabajo	Cantidad de reuniones realizadas
	Establecer las necesidades de comunicación interna e información, es decir sistematizar la comunicación interna dentro de la empresa	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	3 meses	Computador, teléfono,	Numero de necesidades alcanzadas
	Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la Gerencia	Planificación de Departamento de comunicación	3 meses	Aulas de trabajo, Computadoras, teléfono	Numero de reuniones de trabajo
	Realizar planes de trabajo quincenales en donde se involucre la gerencia en temas de comunicación interna	Planificación de Departamento de comunicación	Permanente	Aulas de trabajo	Planes quincenales alcanzados
Impulsar a la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa, con el apoyo de la gerencia.	Crear espacios de participación para la expresión de ideas de manera individual, o colectiva para encontrar soluciones a problemas diversos	Gerencia Dirección de Talento Humano	6 meses	Aulas de trabajo, computadora, proyector, muebles de oficina.	Numero de problemas resueltos
	Realizar una presentación ordenada de las ideas que apoyen en el logros de los objetivos y metas de la empresa	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	Permanente	Proyector, Aula de trabajo	Numero de ideas que apoyen a los objetivos y metas de la empresa
	Estructurar las ideas y organizarlas para transmitirlos de forma clara, a través de mapas conceptuales, o mapas mentales.	Planificación de Departamento de comunicación Dirección de Talento Humano	Permanente	Computadora	Numero de mapas conceptuales y mentales
	Utilizar toda la información de su área para decidir qué datos y que ideas presentar	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	3 meses	Humano, archivos, teléfono	Cantidad de datos e ideas presentadas
	Presentar de manera persuasiva argumentos que sustentan las propias ideas de los funcionarios.	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	3 meses	Computador, materiales escritos	Cantidad de argumentos de sus propias ideas
La integración del personal en la empresa apoya a dar la importancia y conciencia necesaria para que mejore la comunicación interna en todos los niveles jerárquicos de la empresa.	Establecer sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto de todos los trabajadores de la empresa y que sean justa y equitativamente compensados.	Dirección de Talento Humano	4 meses	Computador, Humano	Número de trabajadores eficientes, responsables.

	Comunicar oficialmente a cada trabajador la asignación del puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.	Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	6 meses	Computador, presupuesto, proyector, aula de trabajo	Número de trabajadores responsables en las condiciones de trabajo
	Establecer incentivos de sentimientos de pertenencia, para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.	Dirección de Talento Humano	3 meses	Materiales de reconocimiento, aulas de trabajo	Cantidad objetivos logrados
	Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano	6 meses	Humano	Numero de asistencia y ausencia en horarios de trabajo de los funcionarios.
	Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.	Dirección de Talento Humano	3 meses	Tiempo, materiales de	Confiabilidad de funcionarios evaluados
Evitar la generación de chismes en la empresa ayudaría a que exista una mejor comunicación interna en la empresa y que los mensajes e información lleguen lo más sanos posibles.	Realizar talleres para tomar conciencia de las emociones y comportamiento de los trabajadores y empleados de la empresa., frente a la falta de comunicación interna.	Gerencia Dirección de Talento Humano	3 meses	Aulas de trabajo, recurso Humano	Número de funcionarios consientes
	Incentivar campañas de tolerancia a las frustraciones y presiones de los empleados y trabajadores de la empresa para evitar las distorsiones en los mensajes que se envían convirtiéndolos en chimes dañinos para la empresa	Gerencia Dirección de Talento Humano	6 meses	Presupuesto, aulas de trabajo, computadora	Numero de mensajes constructivos enviados
	Busca apoyo psicológico en caso de problemas extremos para que los mensajes sean constructivos.	Gerencia Dirección de Talento Humano	4 mese	Humano (psicólogo), presupuesto	Numero de problemas resueltos
Tener una buena comunicación con los compañeros de trabajo facilitaría q que exista una buena relación ascendente entre los mismos compañeros y sus jefes como parte de una cultura	Determinar cuáles son los objetivos de cada uno de los funcionarios para incentivar y mantener el deseo de superación día a día.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	1 mes	Humano, teléfono, computadora	Objetivos de los funcionarios
	Mantener una actitud positiva ante situaciones difíciles para apoyar al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas	Gerencia Dirección de Talento Humano	12 meses	Humano	Números de personas con actitud positiva
	Estar disponible para solicitudes o necesidades ya sea de tus compañeros o superiores para cumplir con los objetivos de su área y de la empresa	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de	1 mes	computadora, teléfono	Número de solicitudes y necesidad cumplidas

		Comunicación			
Promover la comunicación con grupos de trabajo, y crear espacios de participación e innovación, ayudaría que se fortalezca la relación buena que existe de manera ascendente entre subordinados y jefes.	Estructurar grupos de trabajo para ser partícipes en la innovación de la empresa tomando en cuenta la buena comunicación ascendente entre subordinados y jefes	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	Permanente	Aulas de trabajo, computadora	Innovación en la empresa
	Creas espacios de comunicación interna de grupos de trabajo fortaleciendo las buenas relaciones ascendentes que existe.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	12 meses	Aulas de trabajo, teléfono, proyector, material de oficina	Fortalecimiento de las relaciones.
	Establecer la correcta utilización de la comunicación interna, es decir la comunicación abierta, para mantener la coordinación de grupos de trabajo lo mejor posible mediante el apoyo de la propia empresa	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	Permanente	Computadora, teléfono, radio, video conferencia	Utilización de la comunicación interna
	Implantar una buena filosofía de comunicación interna en los grupos de trabajo, para fortalecer a las decisiones de la empresa	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	Permanente	Humano, Material escrito	Decisiones confiables en la empresa
La conciencia de que una buena comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa apoyándolos en sus tareas en su ausencia.	Considerar que la ausencia de una práctica institucional, organizada de Comunicación Interna, corre el peligro de debilitar la cultura corporativa.	Gerencia Todas las direcciones y Jefaturas de la empresa, así como los empleados y trabajadores	Permanente	Computadora, Humana	Práctica institucional de Comunicación interna organizada
Promover una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, comunicándose para corregir los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, con el apoyo de sus compañeros trabajo.	Mantener a todo el personal informados sobre lo que está sucediendo en la organización. Nadie recibe sorpresas desagradables y cada uno tiene la oportunidad de enterarse de los cambios y las buenas y malas noticias.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	Permanente	Computadora, proyector, redes sociales institucionales.	Número de personal informado
	Permitir que la empresa responda rápida y eficientemente ante cambios, emergencias que afecten a la cultura organizacional de la empresa.	Gerencia Departamento de Comunicación	Permanente	Humanos, presupuestales, físicos y de infraestructura	Eficiencia ante cambios y emergencias

	Crear un ambiente de apertura dentro de la organización para que se sientan que tienen acceso a cualquier información que quiera o necesite, y pueden hablar con cualquier persona en la organización de lo que sea, esto con el fin de estimular a tener buenas relaciones entre las personas, promoviendo la confianza y elimina los celos y problemas de "territorialidad".	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	12 meses	Infraestructura, aula de trabajo, teléfono, radio, computadora, video conferencia.	Numero de participación y buenas relaciones
La buena comunicación interna con la gerencia emprendería un impulso para que la comunicación interna sea parte de la cultura de la empresa	Establecer un marco de referencia para interpretar la realidad y formalizar la cultura en la empresa en donde la comunicación interna contribuya de manera indispensable.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	12 meses	Proyector, computadora, humano	Evaluación de la aplicación de las políticas y valores de la empresa.
	Desarrollar una la cultura empresarial, que colabore con la consecución de los proyectos corporativos, como una gestión moderna, la cual depende de la comunicación interna para lograr sus metas.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	12 meses	Humano, la tecnología, y la infraestructura.	Evaluación de la situación actual de la comunicación interna en la empresa.
	Establecer una comunicación interna determinante para que pueda ser el vehículo de transmisión de la cultura de la empresa, a la hora de llevar a cabo algún cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.	Gerencia Todas las direcciones y Jefaturas de la empresa, así como los empleados y trabajadores	Permanente	Humano, tecnológico	Cumplimiento del plan integral de comunicación interna en la empresa.
Al sentirse integrado el personal en la empresa, mitiga de alguna manera la falta de la planificación y organización de la comunicación interna así como la importancia de la capacitación constante de los misma	Desarrollar en la empresa una comunicación interna como una actividad permanente y planificada siendo un componente esencial de una cultura corporativa sólida, integrada y proactiva.	Gerencia Planificación Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	3 meses	Humano, tecnológico	Comunicación interna permanente y planificada
	Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación interna institucional	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	12 meses	Humano, Presupuestal.	Actores responsables de comunicación interna
Evitar la generación de chismes en la empresa, ayudaría a que los mensajes lleguen como se emitieron sin ninguna distorsión mejorando la planificación y organización de la comunicación interna.	Reducir los focos de conflicto interno a partir de fortalecimiento de la comunicación interna efectiva para el cumplimiento de los objetivos y metas	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	Permanente	Tecnológico, humano, presupuestal	Fortalecimiento de conflictos internos.
	Establecer una metodología propia y unos plazos de actuación definidos en la planificación de la comunicación interna para convertir en una práctica cierta capaz de autoevaluarse y medirse a partir de sus propios objetivos	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano Departamento de	Permanente	Humano, tecnológico,	Autoevaluación de sus propios objetivos con la planificación y metodología de comunicación interna.

		Comunicación			
Al existir una buena comunicación con los compañeros de trabajo, ayudaría temporalmente la falta de un departamento de comunicación interna para crear procesos de comunicación interna.	Realizar tareas que te han encomendado con responsabilidad para fortalecer la falta de un área específica de comunicación interna.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	Permanente	Humano, tecnológico	Tareas encomendadas sin un área de comunicación interna.
	Crear un departamento de comunicación interna, de oportunidad por excelencia, para ser más asertivos al comunicarnos realizando unos 5 procesos de comunicación interna en los frentes más críticos (con quién? en qué momento?, y en qué forma?)	Gerencia Planificación Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	Permanente	Presupuestal, físico, tecnológico, y de infraestructura	Comunicación asertiva y excelente
Promover una comunicación con grupos de trabajo, existiendo espacios de participación e innovación ayudará a evitar el impacto de no haber un área que gestione la comunicación interna.	Mejorar la efectividad de la comunicación interna con la mayor información posible que se pueda entregar a los funcionarios de la empresa, para llevar a mejorar el trabajo grupal, e individual	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	Permanente	Humano, Tecnológico, infraestructura	Mejora y efectividad del trabajo grupal e individual
	Contribuir a la creación de espacios de	Gerencia	Permanente	Tecnológico, humano,	Pertenencia e
	Información, participación y opinión para crear un incentivo de pertenencia e integración a los empleados de la empresa.	Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación		presupuestal	integración de los empleados
	Proporcionar los recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas para que funcione bien la comunicación interna con grupos de trabajo	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	6 meses	Presupuestal, humanos, tecnológicos	Funcionamiento de la comunicación interna con grupos de trabajo.
La conciencia de que la comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa evitaría la falta de atención oportuna a los problemas de los funcionarios de la	Conocer que la Comunicación Interna tiene las mismas exigencias de eficacia y eficiencia que las otras áreas de gestión empresarial.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	6 meses	Humano, tecnológico	Eficacia y eficiencia de la comunicación interna.

empresa	Deducir que un déficit de Comunicación Interna es un déficit para el proyecto de negocio, ya que al carecer del marco ordenador e interpretativo que aporta ésta, los comportamientos organizacionales se vuelven erráticos y potencialmente disfuncionales a las estrategias de la empresa.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	12 meses	Humano, Tecnológico,	Comportamiento de la empresa sin comunicación interna.
Al existir una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, así como una buena comunicación de los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, ayudaría a dar una mejor atención a los problemas de los funcionarios de la empresa.	Mantener esquemas de Comunicación Interna diferentes al modelo de geometría variable y pensados en el antiguo esquema de difusión de mensajes de arriba-abajo.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	Permanente	Humano, Tecnológico	Comunicación interna diferente
	Proveer un canal para la opinión e ideas de todos, para soluciones que vienen de direcciones inesperadas, pero sólo si tienen la oportunidad de ser expresadas.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	Permanente	Tecnológico, Humanos	Numero de Soluciones de direcciones inesperadas

3.4.4 Cronograma:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE Y EJECUTORES	COMPLEJIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
La buena comunicación con la nueva gerencia, hace que exista el apoyo y apertura en los objetivos y metas de los distintos departamentos de la empresa EMAC EP.	Realizar reuniones de trabajo para tratar temas relacionados con los objetivos y metas de cada uno de los departamentos de la empresa	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano	ALTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Establecer las necesidades de comunicación interna e información.	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	MEDIA		X	X									
	Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la Gerencia.	Planificación Departamento de comunicación	MEDIA				X	X							
	Realizar planes de trabajo quincenales en donde se involucre la gerencia en temas de comunicación interna.	Planificación Departamento de comunicación	ALTA					X	X	X					
Impulsar a la expresión de ideas de los empleados, así como la participación e involucramiento al logro de los objetivos de la empresa, con el apoyo de la gerencia.	Crear espacios de participación para la expresión de ideas de manera individual, o colectiva para encontrar soluciones a problemas diversos.	Gerencia Dirección de Talento Humano	ALTA			X	X	X	X						
	Realizar una presentación ordenada de las ideas que apoyen en los logros de los objetivos y metas de la empresa.	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	MEDIA		X	X	X								
	Estructurar las ideas y organizarlas para transmitirlos de forma clara, a través de mapas conceptuales, o mapas mentales.	Planificación Departamento de comunicación Dirección de Talento Humano	ALTA					X	X						
	Utilizar todo la información de su área para decidir qué datos y que ideas presentar.	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	ALTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Presentar de manera persuasiva argumentos que sustentan las propias ideas de los funcionarios.	Todos las Direcciones y jefaturas de la empresa	MEDIA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

La integración del personal en la empresa apoya a dar la importancia y conciencia necesaria para que mejore la comunicación interna en todos los niveles jerárquicos de la empresa.	Establecer sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto de todos los trabajadores de la empresa y que sean justa y equitativamente compensados.	Dirección de Talento Humano	BAJA															X	X	X	
	Comunicar oficialmente a cada trabajador la asignación del puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.	Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X	X	X	X												
	Establecer incentivos de sentimientos de pertenencia, para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.	Dirección de Talento Humano	MEDIA								X	X	X	X	X	X	X				
	Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.	Gerencia Planificación Dirección de Talento Humano	MEDIA					X	X	X											
	Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.	Dirección de Talento Humano	MEDIA							X	X	X	X	X	X	X	X				
Evitar la generación de chismes en la empresa ayudaría a que exista una mejor comunicación interna en la empresa y que los mensajes e información lleguen lo más sanos posibles.	Realizar talleres para tomar conciencia de las emociones y comportamiento de los trabajadores y empleados de la empresa..	Gerencia Dirección de Talento Humano	ALTA		X	X	X	X													
	Incentivar campañas de tolerancia a las frustraciones y presiones de los empleados y trabajadores de la empresa para evitar las distorsiones en los mensajes que se envían convirtiéndolos en chismes dañinos para la empresa.	Gerencia Dirección de Talento Humano	ALTA		X	X	X	X													
	Busca apoyo psicológico en caso de problemas extremos para que los mensajes sean constructivos	Gerencia Dirección de Talento Humano	MEDIA							X	X	X									

Tener una buena comunicación con los compañeros de trabajo facilitaría q que exista una buena relación ascendente entre los mismos compañeros y sus jefes como parte de una cultura	Determinar cuáles son los objetivos de cada uno de los funcionarios para incentivar y mantener el deseo de superación día a día.	Gerencia Administrativa Dirección Financiera Dirección de Talento Humano	ALTA		X	X	X											
	Mantener una actitud positiva ante situaciones difíciles para apoyar al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas	Gerencia de Talento Humano	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Estar disponible para solicitudes o necesidades ya sea de tus compañeros o superiores para cumplir con los objetivos de su área y de la empresa	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promover la comunicación con grupos de trabajo, y crear espacios de participación e innovación, ayudaría que se fortalezca la relación buena que existe de manera ascendente entre subordinados y jefes.	Estructurar grupos de trabajo para ser partícipes en la innovación de la empresa tomando en cuenta la buena comunicación ascendente entre subordinados y jefes	Gerencia de Talento Humano Departamento de Comunicación			X	X	X	X										
	Creas espacios de comunicación interna de grupos de trabajo fortaleciendo las buenas relaciones ascendentes que existe.	Gerencia Administrativa Dirección Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA	X	X	X	X	X	X									
	Establecer la correcta utilización de la comunicación interna, es decir la comunicación abierta, para mantener la coordinación de grupos de trabajo lo mejor posible mediante el apoyo de la propia empresa	Gerencia Administrativa Dirección Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA					X	X	X								
	Implantar una buena filosofía de comunicación interna en los grupos de trabajo, para fortalecer a las decisiones de la empresa	Gerencia Administrativa Dirección Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA						X	X	X							
La conciencia de que una buena comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa apoyándolos en sus tareas en su ausencia.	Considerar que la ausencia de una práctica institucional, organizada de Comunicación Interna, corre el peligro de debilitar la cultura corporativa.	Gerencia Todas las direcciones y Jefaturas de la empresa, así como los empleados y trabajadores	ALTA		X	X	X	X	X									

Promover una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, comunicándose para corregir los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, con el apoyo de sus compañeros trabajo.	Mantener a todo el personal informados sobre lo que está sucediendo en la organización. Nadie recibe sorpresas desagradables y cada uno tiene la oportunidad de enterarse de los cambios y las buenas y malas noticias.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Permitir que la empresa responda rápida y eficientemente ante cambios, emergencias que afecten a la cultura organizacional de la empresa.	Gerencia Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<i>Crear un ambiente de apertura dentro de la organización para que se sientan que tienen acceso a cualquier información que quiera o necesite, y pueden hablar con cualquier persona en la organización de lo que sea, esto con el fin de estimular a tener buenas relaciones entre las personas, promoviendo la confianza y elimina los celos y problemas de "territorialidad".</i>	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA								X	X	X	X	X
La buena comunicación interna con la gerencia emprendería un impulso para que la comunicación interna sea parte de la cultura de la empresa	Establecer un marco de referencia para interpretar la realidad y formalizar la cultura en la empresa en donde la comunicación interna contribuya de manera indispensable.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA							X	X	X	X	X	X
	Desarrollar una la cultura empresarial, que colabore con la consecución de los proyectos corporativos, como una gestión moderna, la cual depende de la comunicación interna para lograr sus metas.	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA								X	X	X	X	X
	Establecer una comunicación interna determinante para que pueda ser el vehículo de transmisión de la cultura de la empresa, a la hora de llevar a cabo algún cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.	Gerencia Todas las direcciones y Jefaturas de la empresa, así como los empleados y trabajadores	ALTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Al sentirse integrado el personal en la empresa, mitiga de alguna manera la falta de la planificación y organización de la comunicación interna así como la importancia de la capacitación constante de los misma	Desarrollar en la empresa una comunicación interna como una actividad permanente y planificada siendo un componente esencial de una cultura corporativa sólida, integrada y proactiva.	Gerencia Planificación Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación interna institucional	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X									

Evitar la generación de chismes en la empresa, ayudaría a que los mensajes lleguen como se emitieron sin ninguna distorsión mejorando la planificación y organización de la comunicación interna.	Reducir los focos de conflicto interno a partir de fortalecimiento de la comunicación interna efectiva para el cumplimiento de los objetivos y metas	Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X	X	X										
	Establecer una metodología propia y unos plazos de actuación definidos en la planificación de la comunicación interna para convertir en una práctica cierta capaz de autoevaluarse y medirse a partir de sus propios objetivos	Gerencia Planificación de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA	X	X	X												
Al existir una buena comunicación con los compañeros de trabajo, ayudaría temporalmente la falta de un departamento de comunicación interna.	Realizar tareas que te han encomendado con responsabilidad para fortalecer la falta de un área específica de comunicación interna.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	ALTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Crear un departamento de comunicación interna, de oportunidad por excelencia, para ser más asertivos al comunicarnos (con quién?, en qué momento?, y en qué forma?)	Gerencia Planificación Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano	ALTA	X	X	X	X	X										
Promover una comunicación con grupos de trabajo, existiendo espacios de participación e innovación ayudará a evitar el impacto de no haber un área que gestione la comunicación interna.	Mejorar la efectividad de la comunicación interna con la mayor información posible que se pueda entregar a los funcionarios de la empresa, para llevar a mejorar el trabajo grupal, e individual	Gerencia Planificación de Talento Humano Departamento de Comunicación	ALTA		X	X	X	X	X	X								
	Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión para crear un incentivo de pertenencia e integración a los empleados de la empresa.	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA		X	X	X											
	Proporcionar los recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas para que funcione bien la comunicación interna con grupos de trabajo	Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación	ALTA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

<p>La conciencia de que la comunicación genera una buena relación con los compañeros de trabajo en la empresa evitaría la falta de atención oportuna a los problemas de los funcionarios de la empresa</p>	<p>Conocer que la Comunicación Interna tiene las mismas exigencias de eficacia y eficiencia que las otras áreas de gestión empresarial.</p>	<p>Gerencia Dirección Administrativa Financiera Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación</p>	<p>MEDIA</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>									
<p>Al existir una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo, así como una buena comunicación de los errores de coordinación a la gerencia para mejorar la misma, ayudaría a dar una mejor atención a los problemas de los funcionarios de la empresa.</p>	<p>Mantener esquemas de Comunicación Interna diferentes al modelo de geometría variable y pensados en el antiguo esquema de difusión de mensajes de arriba-abajo.</p>	<p>Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de comunicación</p>	<p>ALTA</p>						<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>Proveer un canal para la opinión e ideas de todos, para soluciones que vienen de direcciones inesperadas, pero sólo si tienen la oportunidad de ser expresadas.</p>	<p>Gerencia Dirección de Talento Humano Departamento de Comunicación</p>	<p>ALTA</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>							

3.4.5 Canales de comunicación interna y objetivos para la empresa EMAC EP:

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR	DESTINATARIO
Información y comunicación oportuna, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.	memorandos internos	x			x		Conocer todas las gestiones, que sucede en cada una de las áreas de la empresa, en situaciones positivas o negativas.	Gerente Direcciones Jefaturas Empleados trabajadores	Todos los profesionales
Asuntos relacionados con la gestión de cada una del área: organización de reuniones imprevistas que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal.	Teléfono	x	x	x			Impedir el bloqueo interdepartamental. Fluidez en la comunicación interna con efectividad en la entrega de información.	Todos los empleados trabajadores	Todos los profesionales
Todo tipo de información: Archivos, requerimientos, agenda de reuniones, y toda información que no requiera un registro o proceso.	Correo electrónico	x	x		x	x	Potenciar la comunicación interna. Aprovechar la rápida y fluida comunicación de este canal y su reducido coste. Posibilitar la transmisión de la información de manera simultánea y masiva.	Todos los empleados trabajadores	Todos los profesionales
Información de interés general: Plan Estratégico de la Empresa Emac Ep, sistema de gestión de todos los procesos de la empresa, los planes operativos, con sus programas y proyectos.	Página Web de la EMAC EP	x			x	x	Mantener una comunicación sistematizada, para: Ofrecer información de los servicios que presta la empresa. Conocer los proyectos que están por iniciarse Promover la participación. Simplificar los trámites administrativos.	Gerencia Direcciones. Jefes departamentales Empleados trabajadores	Todos los empleados de la empresa, y los clientes externos es decir la ciudadanía en general
Información sobre: Los servicios que ofrece la Emac Ep.	Nota informativas (1)	x	x	x	x	x	Comunicación entre los profesionales de la organización para transmitir al cliente externo.	Gerencia Direcciones. Jefes departamentales Empleados trabajadores	Todos los empleados de la empresa, y los clientes externos es decir la ciudadanía en general
Organización y funcionamiento interno de la Gerencia: Decisiones políticas, cambios administrativos.	Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería, folletos etc. (2)	x			x	x	Informar, plasmar conocimientos, procedimientos, planes, instrucciones, etc.	Gerencia Responsable de comunicación Autores y coordinadores de la publicación	todos los empleado y trabajadores
Transmisión de información y comunicación importante para la empresa.	Tablón de Anuncios (3)	x			x	x	Mantener Informados a los profesionales de la empresa.	Según el contenido	Todos los profesionales de la empresa

Transmisión de conocimientos y emprendimientos de los profesionales de la empresa en todo ámbito.	Ponencias/ Sesiones formativas (4)	x		x	x	x	Compartir el conocimiento. Potenciar la motivación y el reconocimiento de los profesionales.	Los profesionales	Todos los profesionales de la empresa
Participación de los distintos departamentos, comenzando desde la gerencia, acerca de la situación actual de la empresa en todos los ámbitos sean estos positivos o negativos.	Reuniones informales grupales en cascada (5)	x	x	x	x	x	Ofrecer una información oportuna para la toma de decisiones en situaciones ya sean positivas, o negativas.	Gerencia Dirección Jefaturas Líderes de grupos de trabajo	Todos los profesionales y trabajadores
Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo, referente a los rumores presentados, se establece debates y, se proponen sugerencias y soluciones a los conflictos si es que los hubiera, convocatoria según procedimiento si existiere.	Encuesta, Entrevista (6)	x	x	x	x	x	Recabar y/o intercambiar información.	Según el contenido	Profesionales específicos de cada área
Información sobre los Proyectos emblemáticos, iniciativas, eventos importantes situación financiera de la empresa.	Revista interna (7)	x				x	Informar a los trabajadores. Alentar la comunicación a todas las escalas. Fomentar el sentimiento de pertenencia. Motivar la participación.	Responsable de Comunicación Otros profesionales colaboradores	Todos los empleados y clientes externos
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre los departamentos que dependen mutuamente de su participación y acción en momentos de emergencia.	Estación de radio transmisión (8)	x	x	x			Crear identidad corporativa. Promover conocimiento de la Gerencia. Acoger y favorecer la adaptación al puesto de trabajo.	Direcciones Responsable de Comunicación Gestión de personal	Empleados que tienen a su cargo la responsabilidad de los radios de transmisión
Notificaciones e información de interés general, principalmente en los casos que se requiera información legal.	Reuniones de trabajo de dos personas del mismo lugar (9)	x				x	Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación. Tomar decisiones de forma consensuada. Facilitar la planificación de actividades desarrolladas o pendientes de abordar. Reducir las barreras propias de la comunicación	Según el contenido	Profesionales específicos de cada área
Servicios y beneficios que brinda la empresa a la ciudadanía.	Tv interna (10)	x				x	Mostrar e informar al cliente tanto interno como externo los servicios que presta la empresa.	Gerencia	Los clientes internos, y externos
Información acerca de los objetivos y metas alcanzadas de la empresa.	Eventos sociales (11)	x	x	x	x	x	Identificar a la empresa como una empresa responsable con el reconocimiento de terceros.	Gerencia	Todos los empleados y la ciudadanía en general
Capacitación, actualización y aprendizaje constante.	Conferencias, seminarios o reuniones grupales (12)	x				x	Motivar a los empleados de la empresa para un continuo desarrollo de la misma.	Gerencia Dirección. Jefes departamentales	Todos los profesionales

Emprendimientos, Reconocimientos, identificación, de los objetivos y metas cumplidas por la gestión de la empresa.	Videos (13)	x		x		x	Mostrar el esfuerzo y trabajo que requiere cumplir con todas las responsabilidades que tiene a su cargo la EMAC EP para cumplir con su misión y objetivos.	Gerencia Responsable de comunicación y la Autores coordinadores de publicación	Clientes externos
Coordinación, participación, opinión, pertenencia dentro de las decisiones de la empresa.	Reuniones de equipos de trabajo (14)	x		x			Motivar a la innovación, habilidades, y capacidades que tienen los distintos empleados de la empresa.	Gerencia	Todos los profesionales
Medio de comunicación alternativa, para tratar temas específicos e importantes de la empresa, pero con más frecuencia externamente. (Contratistas, proveedores, socios, etc.)	Videos conferencias (15)	x		x		x	Mantenerse informada oportunamente de situaciones que pueden ser muy importantes para la toma de decisiones en de la empresa.	Gerencia Dirección Jefaturas Líderes de grupos de trabajo	Gerencia Direcciones
Coordinación y apoyo en los horarios de trabajo de acuerdo a las ocupaciones emergentes , ya sean estas personales o de la empresa misma	Flexibilidad en los horarios (1)	x		x	x		Motivar al empleado a tener una flexibilidad de trabajo cuando este lo requiera debidamente justificado.	Gerencia Dirección de Talento Humano	Todos los profesionales de la empresa
Momentos especiales como: pésames felicitaciones por nacimiento, matrimonios, etc.	Cartas de felicitaciones (2)	x			x	x	Demostrar como empresa, que está pendiente del bienestar de sus empleados en todas sus situaciones personales., sean buena o malas.	Gerencia Direcciones. Jefes departamentales Responsables de comunicación Empleados y trabajadores	Todos los empleados de la empresa.
Participación: en congresos, obtención de menciones, premios, etc.	Cartas de reconocimiento de participación, agradecimientos verbales, obsequios) (3)	x		x	x	x	Reconocer la voluntad, capacidad, y habilidades que tienen sus empleados en momentos en los que representan a la empresa.	Gerencia Direcciones. Jefes departamentales Responsables de comunicación Empleados y trabajadores	Todos los empleados de la empresa que sean reconocidos.

3.5 Presupuesto:

DESCRIPCION GENERAL	VALORACION	PRESUPUESTO											
DESCRIPCION	PRESUPUESTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Creación de un área de comunicación interna en la empresa EMAC EP. (Materiales, Equipos de oficina, y muebles de oficina).	700,00		700,00										
Socialización de la Gerencia con todas las áreas de la empresa EMAC EP, para analizar la importancia de la comunicación interna. (Entrega de información y material, servicio de café y bocadillos).	1000,00		500,00					500,00					
Elaboración de material para publicar en Carteleras Institucionales.	480,00	120,00			120,00			120,00			120,00		
Elaboración de Buzón de expresión de ideas para el bienestar de la empresa.	250,00		250,00										
Servicio de Radio y televisión.	2400,00	1200,00						1200,00					
Elaboración de video Institucional.	2000,00			2000,00									
Carteleras de anuncios especiales.	1200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Capacitación y concientización de importancia de la comunicación interna para	9000,00		3000,00					3000,00				3000,00	

sla Empresa.													
Premios, mesiones.	1050,00				350,00				350,00				350,00
Folletos divulgativos-	320,00		80,00			80,00			80,00			80,00	
Anuncios en sitios web.	800,00		200,00			200,00			200,00			200,00	
Página web Proyectos.	1000,00		500,00					500,00					
Edición de revista interna.	3000,00				3000,00								
Edición guía de buenas prácticas.	1200,00		1200,00										
Edición Manual de creatividad e innovación del personal.	3000,00											3000,00	
Seminarios de difusión.	2500,00					1250,00					1250,00		
Talleres de creatividad e innovación para el personal.	8000,00		2500,00				2500,00				3000,00		
Papelería y material de eventos.	600,00	150,00			150,00			150,00			150,00		
	38500,00	1570,00	9030,00	2100,00	3720,00	1630,00	2600,00	5570,00	730,00	100,00	4620,00	6380,00	450,00

CONCLUSIONES:

Para la Empresa Municipal de Aseo de cuenca EMAC EP, como una empresa de servicios prestigiosa a nivel nacional en cuanto a la recolección, barrido, y mantenimiento de áreas verdes, tener un plan de comunicación interna integral es un reto. Después de conocer los resultados del estudio, en cuanto a sus debilidades, se ve la necesidad de, mejorar en las relaciones interpersonales con una visión de una mejor coordinación y cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, generando una comunicación interna eficiente, y al mismo tiempo una cultura bien organizada, ya que es uno de los aspectos fundamentales para el éxito o fracaso de la misma, y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de la empresa, pero siempre desde el punto de vista de comunicación interna.

Lo que se quiere también inducir con este trabajo, es principalmente concientizar que tan importante es implantar una deficiente comunicación interna, como parte de la cultura organizacional de la empresa, y que tan importante es su gestión en el logro de los objetivos y metas a cumplir, convirtiéndose en la marca interna de la misma de saber, “El cómo se hacen las cosas aquí” (EMAC EP); y los procesos planteados obviamente serán muy positivos a la hora de dar los resultados de la gestión de la empresa.

RECOMENDACIONES:

El diseño del plan de comunicación interna, será necesario para difundir la información interna, gestionar la marca interna, y también para favorecer el sentido de pertenencia y crear unidad en la gestión empresarial, con una comunicación organizacional, en donde todos los gerentes y supervisores son corresponsables de la comunicación interna eficiente, en forma vertical y horizontal como parte inherente a su función de jefes, usando tanto la comunicación formal, como la informal; atada a la actividad de los recursos humanos, con políticas de mejoramiento del clima laboral.

La comunicación interna en términos generales está vinculada con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas, y por otro lado el manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas y características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas, y que exista una muy estrecha cooperación entre las áreas de comunicaciones, de recursos humanos y la dirección de la organización, con el soporte de los objetivos, políticas y programas organizacionales, conociendo cuáles son las informaciones que éstas requieren y como prefieren recibirlas, siendo consiente la gerencia,

que los empleados tratarán a sus clientes, de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos.

Así mismo, lo que se recomienda, es que la empresa EMAC EP, una vez que tenga el plan de comunicación interna, aplique dentro de la institución el diseño de una política de comunicación interna clara y transparente, en donde se sepa puntualmente que temas y asuntos se va a informar de forma prioritaria, cuales son los mensajes claves que deben lanzarse , y quienes pueden difundir esos mensajes y a través de qué medios; y, desarrollo de los procesos y procedimientos de comunicación interna y transmisión de información para garantizar su efectividad.

BIBLIOGRAFÍA:

- (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos76/integracion-personal/integracion-personal2.shtml>
- (BOURGEOIS, R.G. NICHOLS - L.A. STEVENS - A. JAY - G.M. PRINCE - F. BARTOLOMÉ - C. ARGYRIS - M. B. MCCASKEY - T.J. LARKIN - S. LARKIN - K.M. ESIENHARDT - J.L. KAHWAJY. (2000). Comunicación Eficaz. En *Comunicación Eficaz* (DEUSTO ed.). Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- Alfonso Siliceo A., David Casares A.& Jose Luis González M. (1999). Cultura y valores, Cultura organizacional y liderazgo, el proceso de crecimiento, cambio y vitalidad organizacional. En D. C. Alfonso Siliceo A., *Liderazgo, Valores y cultura Organizacional Hacia una organización competitiva*. México: Mac Graw- Hill Interamericana.
- Caso practico de comunicación interna. (s.f.). Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- Comunicación Interna. (s.f.). Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- Comunicación y Conciencia. (s.f.). Obtenido de <http://www.noticiasnet.mx/portal/opini%C3%B3n/nacional/174825-comunicaci%C3%B3n-y-conciencia>
- Costa, J. (2009). Bases científicas de la cultura de comunicación, Identidad corporativa y cultura organizacional. En J. Costa, *Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cudicio, C. (2012). El interlocutor creativo, Cultura de empresa: los ejes de interrogación. En C. Cudicio, *La Programación Neurolinguística, a cultura de la organización y su diemención creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Cuenca, E. M. (15 de Noviembre de 2013). *Emac Ep*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de Emac Ep: <http://www.emac.gov.ec/>
- Dalton, M. Hoyle, D. y Watts, M. (2007). La Clave del éxito personal y profesional, Comunicación: la habilidad esencial, Etica Laboral: actitud y responsabilidad del empleado. En M. H. Dalton, *Relaciones Humanas*. México: Cengage Learning S.A.
- Fernandez, C. (1997). La Comunicación en las organizaciones. En *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Fisher Roger, Ury William, y Patton Bruce. (2012). *Como negocias sin ceder*. Colombia: Norma.
- Fuentes, S. (2009). *Gestión Empresarial en el marco de la comunicación estratégica*. (S. Fuentes, Ed.) Colombia.

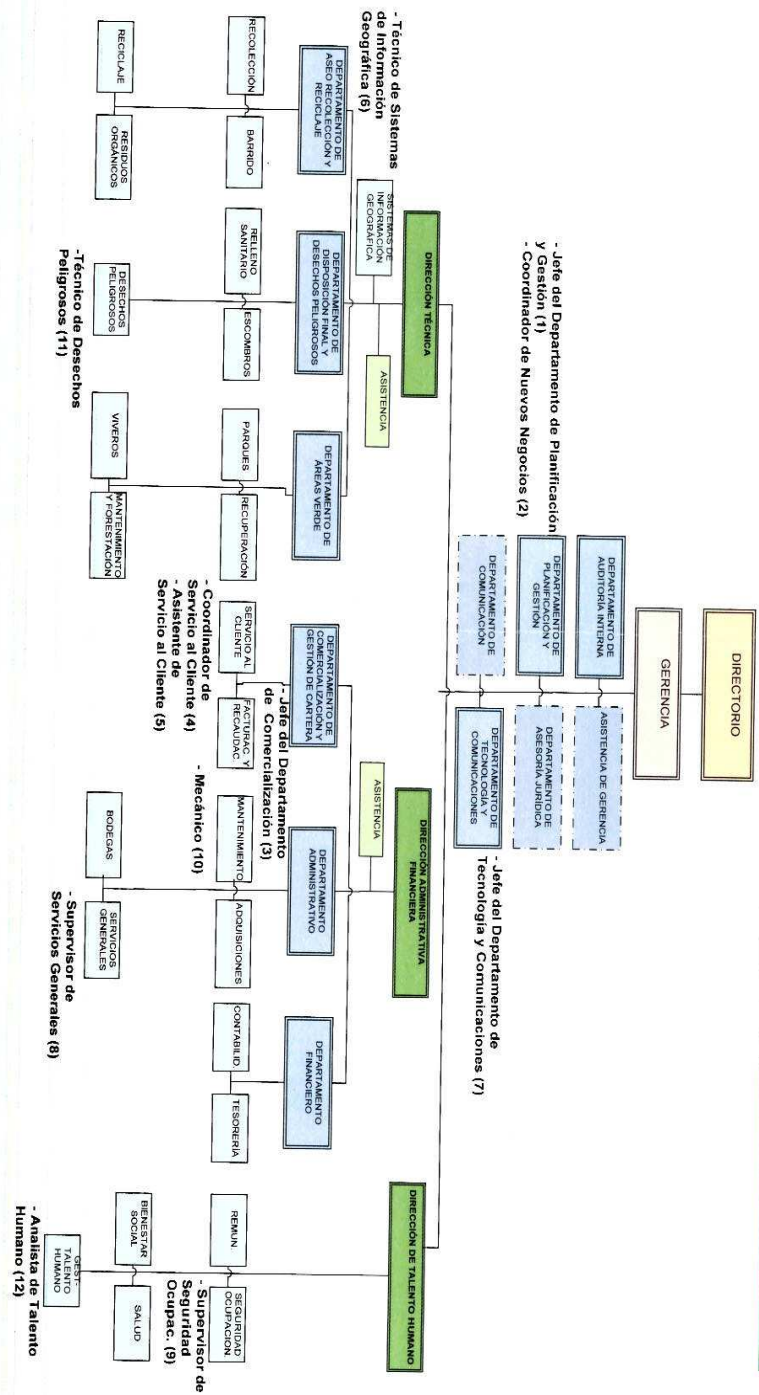
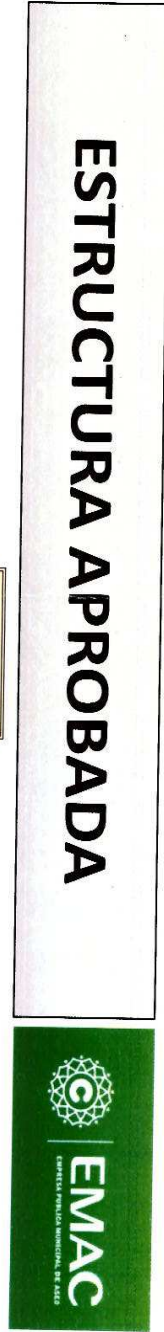
- Garrido, F. J. (2001). Comunicación y empresa, Gestión estratégica de la comunicación, Instrumentos de comunicación estratégica. En F. J. Garrido, *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gaynor, E. (2003). *Fases de desarrollo organizacional*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de Fases de desarrollo organizacional: www.theodinstitute.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_or...
- Herramientas útiles de comunicación interna. (s.f.). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>
- Joan, E. (1998). *Mas allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Juan Cangotena, Patricia Herrmann, Mónica Jácome, Hernán Marquéz, Arthur Zimmermann. (s.f.). El Cambio nunca viene de afuera. En *Desarrollo de Capacidades*. Quito Ecuador: Abya Yala.
- La comunicación y el trabajo en equipo. (s.f.). Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/la_comunicacion_y_el_trabajo_en_equipo
- Lussier R. & Achua Ch. (2011). Habilidades de comunicación, coaching y el manejo de conflicto, Liderazgo de cultura, ética y diversidad. En L. R. Ch, *Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage.
- Marcelo, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. Colombia: SAF Grupo.
- Martha, F. & Guillermo, R. (2012). *Ideas CONCYTEG*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de Ideas CONCYTEG: http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/79_3_FERNANDEZ_ET_AL.pdf
- Mejía, A. M. (2003). Retórica, comunicación y realidad. En *La construcción retórica de las batallas en las crónicas de la conquista*. Mexico: Mexico D.F.
- Montúfar, G. (2013). *Desarrollo organizacional pricipios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Ríos, J. (2011). *Relaciones públicas su administración en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. En M. Ritter, *La Comunicación interna , La cultura organizacional, Cultura y cambio organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rojas, V. M. (2012). Elementos significativos de la competencia comunicativa, La competencia comunicativa, Interferencias de la comunicación. En V. M. Rojas, *Competencias en la comunicación hacia las practicas del discurso*. Bogotá: Ecoe.
- Romo, R. S. (22 de julio de 2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Recuperado el 06 de Abril de 2008
- Stephenp, R. (1987). *Comportamiento en la Organización*. . México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Villegas, M. C. (2011). Humanizar la comunicación, Ejecución del plan estratégico de comunicaciones, Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional, El nuevo reto profesional. En M. C. Villegas, *Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Bogotá-Colombia: ECOE.

ANEXOS:

- Estructura Orgánica de EMAC EP
- Cuestionarios de encuesta para Comunicación Interna
- Cuestionario de encuesta para Canales de comunicación
- Cuestionario de entrevista de Comunicación interna a nivel Ejecutivo-Directivo.
- Cuestionario de entrevista de Comunicación interna a nivel Técnico-Operativo.
- Tabulación de encuesta para Comunicación interna
- Tabulación de encuesta para Canales de Comunicación

Anexo No. 1 Estructura Orgánica de la EMAC EP



Anexo No. 2 Cuestionario para encuesta de Comunicación Interna

COMUNICACIÓN INTERNA

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores?					
¿Son discretos con el manejo de información confidencial?					
¿Se siente integrado en su empresa?					
¿Existe una comunicación organizacional como parte de la cultura de la empresa?					
¿Evitan generar y reproducir chismes en la empresa?					
¿Mantienen buenas relaciones con sus proveedores?					
¿Utilizan diversos medios para comunicarse?					
¿Clarifican los hechos después de ocurridos?					
¿Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar?					
¿Existe Interacción de todos los miembros de la empresa?					
¿Se impulsa la comunicación con los empleados?					

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MANERA SISTEMÁTICA

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Se favorecen las relaciones con sus compañeros de trabajo?					
¿Existe una capacitación de manera constante en la empresa?					
¿Dan credibilidad de lo que se les comunica internamente?					
¿Se identifican las causas de los problemas antes de solucionarlos?					
¿Se promueve el trabajo en equipo?					
¿Se promueve una comunicación con grupos de trabajo?					
¿Existe flexibilidad en el cumplimiento e interpretación de las normas de trabajo?					
¿Se da un seguimiento de las actividades delegadas a los empleados?					
¿Tienen las funciones de cada puesto claramente especificadas?					
¿Existe una iniciativa en la generación de ideas y la coordinación del trabajo?					
¿Comunican los errores por coordinación a la empresa para mejorar la misma?					
¿Existen espacios de participación e innovación?					
¿Se comunica de forma directa las normas y procedimientos que deben seguir los empleados?					
¿Mantienen buenas relaciones con sus clientes?					

ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN POCO APLICABLES A LA EMPRESA

- ¿Existe manejo sistemático de formas de comunicación escrita?
- ¿Se da la atención necesaria y oportuna a la atención a los problemas de los trabajadores?
- ¿En la empresa se da una comunicación organizada y planeada?
- ¿Existe la participación y el involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa?
- ¿Existe una previsión o conocimiento anticipado de implicaciones de la toma de decisiones de la empresa?
- ¿Existe búsqueda sistemática oportuna de información que les permita tomar mejores decisiones?
- ¿Existe una claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación?

1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No

COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

- ¿Existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?
- Se comunican y se apoyan constantemente en las tareas relacionadas con el área de trabajo?
- ¿En ausencia de sus compañeros, usted se comunica para apoyar en sus tareas?
- ¿Cree que usted que sus compañeros lo apoyaran fuera de la empresa en otros temas?
- ¿Considera que sus compañeros están motivados para cumplir con los objetivos de la empresa?
- ¿Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis funciones?
- ¿Existe una comunicación interna que motive, e impulse la actitud de usted y de sus compañeros de trabajo?
- ¿Cree usted que una buena comunicación genera una buena relación con sus compañeros de trabajo?

1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No

COMUNICACIÓN CON DIRECCIONES Y JEFATURAS

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Existe buena comunicación descendente entre jefes y subordinados?					
¿La información que recibo desde las distintas direcciones de la gerencia, es homogénea?					
¿Existe buena comunicación ascendente entre subordinados y jefes?					
¿La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de los profesionales?					
¿En mi unidad existe un círculo formalizado de comunicación interna?					
¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados y trabajadores?					
¿Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo?					
¿El número de reuniones en mi área es adecuado?					
¿Existe una comunicación oportuna con su jefe?					
¿Cree que el nivel de exigencia en la empresa está relacionada con una comunicación eficaz?					
¿Existe la participación necesaria con su jefe para cumplir con sus objetivos?					
¿Cree que existe un trabajo en equipo con su jefe y compañeros?					
¿Tiene usted comunicación con su jefe?					
¿Cree usted que la comunicación con su jefe crea un ambiente laboral bueno?					
¿Cree usted que la comunicación con su jefe mejora el nivel de gestión del área?					

COMUNICACIÓN CON LA GERENCIA

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Está de acuerdo con la comunicación realizada por la Señora Gerente?					
¿Está de acuerdo con la forma de comunicarse la gerente con los empleados?					
¿Existe una apertura de comunicación por parte de la gerente con todos los niveles jerárquicos de la empresa?					
¿Usted cree que se pueda manifestar una opinión o sugerencia importante a la gerente, y esta sea tomada?					
¿Existe participación y pertenencia con la gerente en todos los niveles jerárquicos?					

Anexo No. 3 Cuestionario de encuesta para Canales de comunicación

CANALES DE COMUNICACIÓN

¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación dentro de la Gerencia?

	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. Nunca
Correo Electrónico					
Notas informativas					
Reuniones formales					
Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería, folletos etc.					
Entrevista					
Encuestas					
Tablón de Anuncios					
Ponencias/ Sesiones formativas					
Cartas de reconocimiento					
Reuniones informales (café pasillo etc.)					
Página Web					
Teléfono					
Revista interna					
Nota interior					

¿Me reconoce esta organización con?

	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. Nunca
Incentivos económicos					
Carta de agradecimiento					
Agradecimiento verbal					
Certificados de participación					
Flexibilidad de horarios					
Obsequios					

Anexo No. 4 Cuestionario de entrevista a nivel Ejecutivo-Directivo

COMUNICACIÓN INTERNA

1. En términos generales, ¿qué funciones desempeña dentro su departamento?
2. ¿Qué estrategias o herramientas de comunicación interna implementa en su departamento para difundir la información a los empleados de la EMAC EP?
3. Su Departamento. ¿Tiene establecido un modelo de Comunicación interna?
Sí No ¿Por qué?
4. ¿Cuáles mecanismos de evaluación propusiera en su departamento para detectar las fallas en el proceso de comunicación?
5. Como líder de su departamento, ¿ha diseñado algún proceso encaminado a mejorar el nivel de comunicación con su equipo de trabajo?
En caso de ser positivo, describala.
En caso negativo, Indique los motivos por los cuales aún no has sido diseñado.
6. ¿Cuáles son debilidades y fortalezas de su departamento en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefes y empleados y viceversa?
7. ¿El personal de su departamento se encuentra laboralmente de forma satisfactoria dentro de su área de trabajo? Si, No. ¿Por qué?
8. ¿Considera usted óptimo implementar en el departamento herramientas de Auditoría, evaluación y diagnostico que permitan detectar y mejorar la comunicación interna, manejando una buena información, transmitiendo mensajes apropiados, e interpretación correctamente lo que se recepta.
9. ¿Considera que es necesario la implementación de esta herramienta en este Departamento?
10. ¿Considera que es viable?
11. ¿Cree que esto beneficiaría su labor?
12. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?
13. ¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?
14. ¿Sabe usted cuál es la importancia de la comunicación interna en la empresa?
15. ¿Qué dificultades encuentran las empresas para tener una adecuada gestión de la comunicación interna?

La entrevista ha terminado, muchas gracias por su tiempo de respuesta.

**Anexo No. 5 Cuestionario de entrevista de comunicación interna, a nivel
Técnico- Operativo
COMUNICACIÓN INTERNA**

1. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?
2. ¿Existe un Plan de comunicación interna en la empresa?
3. ¿La comunicación interna depende en gran porcentaje de la gerencia de la empresa?
4. ¿Una mala comunicación Interna podría perjudicar en el cumplimiento de los objetivos de su departamento?
5. ¿Una buena comunicación interna podría ser el éxito de sus objetivos planteados?
6. ¿Qué casos conoce de una buena comunicación interna?
7. ¿Qué dificultades cree usted que haya para que no se implemente una buena comunicación interna en la empresa?
8. ¿Cree usted que la comunicación interna debe ser parte de la cultura organizacional de la empresa?
9. ¿Qué entiende por comunicación interna responsable?
10. ¿Cuáles son los actores responsables de la comunicación interna?
11. ¿Cree usted que es indispensable dar una mayor importancia a la comunicación interna en la empresa?
12. ¿Sabe usted cuál es el objetivo de la comunicación interna en la empresa?
13. ¿Se ha dado la importancia, y el apoyo constante a la comunicación interna por parte de la dirección?

La entrevista ha terminado, muchas gracias por su tiempo de respuesta.

Anexo No. 6 Tabulación de encuesta para Comunicación Interna

SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores?	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 3
¿Son discretos con el manejo de información confidencial?	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 6
¿Se siente integrado en su empresa?	<input checked="" type="checkbox"/> = 10	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1
¿Existe una comunicación organizacional como parte de la cultura de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1
¿Evitan generar y reproducir chismes en la empresa?	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 9
¿Mantienen buenas relaciones con sus proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1
¿Utilizan diversos medios para comunicarse?	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1
¿Clarifican los hechos después de ocurridos?	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3
¿Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar?	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 1
¿Existe interacción de todos los miembros de la empresa?	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 1
¿Se impulsa la comunicación con los empleados?	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 9	<input type="checkbox"/> = 2

ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN POCO APLICABLES A LA EMPRESA

- ¿Existe manejo sistemático de formas de comunicación escrita?
- ¿Se da la atención necesaria y oportuna a la atención a los problemas de los trabajadores?
- ¿En la empresa se da una comunicación organizada y planeada?
- ¿Existe la participación y el involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa?
- ¿Existe una previsión o conocimiento anticipado de implicaciones de la toma de decisiones de la empresa?
- ¿Existe búsqueda sistemática oportuna de información que les permita tomar mejores decisiones?
- ¿Existe una claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación?

1. Si	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
<input checked="" type="checkbox"/> 1 = 6	<input type="checkbox"/> 2 = 4	<input type="checkbox"/> 3 = 4	<input type="checkbox"/> 4 = 2	<input type="checkbox"/> 5 = 4
—	<input checked="" type="checkbox"/> 7 = 7	<input checked="" type="checkbox"/> 8 = 7	<input checked="" type="checkbox"/> 9 = 6	= 1
—	<input checked="" type="checkbox"/> 10 = 7	<input checked="" type="checkbox"/> 11 = 7	<input checked="" type="checkbox"/> 12 = 6	= 1
<input checked="" type="checkbox"/> 13 = 6	<input type="checkbox"/> 14 = 9	<input checked="" type="checkbox"/> 15 = 5	<input checked="" type="checkbox"/> 16 = 1	= 1
= 1	<input checked="" type="checkbox"/> 17 = 7	<input type="checkbox"/> 18 = 3	<input checked="" type="checkbox"/> 19 = 9	= 1
<input type="checkbox"/> 20 = 2	<input type="checkbox"/> 21 = 3	<input checked="" type="checkbox"/> 22 = 2	<input checked="" type="checkbox"/> 23 = 6	= 1
—	<input checked="" type="checkbox"/> 24 = 8	<input checked="" type="checkbox"/> 25 = 6	<input type="checkbox"/> 26 = 3	<input type="checkbox"/> 27 = 2

COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

- !Existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?
- Se comunican y se apoyan constantemente en las tareas relacionadas con el área de trabajo?
- ?En ausencia de su compañeros, usted se comunica para apoyar en sus tareas ?
- ?Cree que Usted que sus compañeros lo apoyaran fuera de la empresa en otros temas?
- ?Considera que sus compañeros están motivados para cumplir con los objetivos de la empresa?
- ?Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis funciones?
- ?Existe una comunicación interna que motive, e impulse la actitud de usted y de sus compañeros de trabajo?
- ?Cree usted que una buena comunicación genera una buena relación con sus compañeros de trabajo?

1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
<input checked="" type="checkbox"/> 8	<input checked="" type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	—
<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 9	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	—
<input checked="" type="checkbox"/> 8	<input checked="" type="checkbox"/> 7	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	—
<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 8	<input checked="" type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 2	—
<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 6	—
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 5	<input checked="" type="checkbox"/> 2	—
<input checked="" type="checkbox"/> 12	<input type="checkbox"/> 3			—

COMUNICACIÓN CON DIRECCIONES Y JEFATURAS

	1. SI	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
¿Existe buena comunicación descendente entre jefes y subordinados?	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1
¿La información que recibí desde las distintas direcciones de la gerencia, es homogénea?	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 9	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 1
¿Existe buena comunicación ascendente entre subordinados y jefes?	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1
¿Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización?	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 1
¿La dirección a la que pertenesco valora las propuestas de los profesionales?	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2
¿Cuando un nuevo compañero se incorpora a la Gerencia se informa al resto sobre cuales son sus funciones?	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 3
¿Mis funciones están definidas?	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 2
¿En mi unidad existe un circuito formalizado de comunicación interna?	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 2
¿Existe una comunicación adecuada dentro de mi unidad?	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1
¿Tengo una idea general de las funciones a los servicios/ unidades unidades de la gerencia?	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 1
¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados y trabajadores?	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 10	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1
¿Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo?	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 2
¿El número de reuniones en mi área es adecuado?	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 3
¿Me convocan a reuniones de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 4
¿Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 1
¿Existe una comunicación adecuada entre los distintos departamentos de la Gerencia?	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 2

COMUNICACION CON LA GERENCIA

¿Está de acuerdo con la comunicación realizada por la Señora Gerente?

¿Está de acuerdo con la forma de comunicarse la gerente con los empleados

¿Existe una apertura de comunicación por parte de la gerente con todos los niveles gerarquicos de la empresa?

¿Usted cree que se pueda manifestar una opinión o sugerencia importante a la gerente, y esta sea tomada?

¿Existe participación y pertenencia con la gerente en todos los niveles gerarquicos?

1. Si	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. No
<input checked="" type="checkbox"/> = 9	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 4
<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 4
<input checked="" type="checkbox"/> = 13	<input type="checkbox"/> = 34	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 2
<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 24	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 2
<input checked="" type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 24	<input type="checkbox"/> = 2

Anexo No. 7 Tabulación de encuesta para Canales de Comunicación

¿Con que frecuencia se utilizan los siguientes canales de comunicación dentro de la Gerencia?

	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. Nunca
Correo Electronico	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> = 14	<input type="checkbox"/> = 0	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1
Notas informativas	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 9	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 1
Reuniones formales	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 7	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 1
Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería, folletos etc.	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 1
Entrevista	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> = 10	<input type="checkbox"/> = 0
Encuestas	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 2
Tablon de Anuncios	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 7	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 9	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 9
Ponencias/ Sesiones formativas	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 6
Cartas de reconocimiento	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 6	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 9
Reuniones informales (café pasillo etc.)	<input type="checkbox"/> = 1	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 6
Pagina Web	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 3	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 2
Teléfono	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 1
Revista interna	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 7	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 8
Nota interior	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> = 11

¿Me reconoce esta organización ?

	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. Con Frecuencia	4. A Veces	5. Nunca
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 0	<input checked="" type="checkbox"/> = 15
Carta de agradecimiento	<input type="checkbox"/> = 8	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input checked="" type="checkbox"/> = 13
Agradecimiento verbal	<input checked="" type="checkbox"/> = 6	<input type="checkbox"/> = 0	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 4	<input type="checkbox"/> = 2
Certificados de participación	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 5	<input type="checkbox"/> = 0	<input checked="" type="checkbox"/> = 11
Flexibilidad de horarios	<input type="checkbox"/> = 2	<input type="checkbox"/> = 3	<input checked="" type="checkbox"/> = 0	<input checked="" type="checkbox"/> = 7	<input type="checkbox"/> = 3
Obsequios	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 1	<input type="checkbox"/> = 2	<input checked="" type="checkbox"/> = 20