



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**Análisis de los procesos de comunicación interna y propuesta de plan de comunicación
en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo -
diciembre 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Morocho Guamán, Carmen Hortencia

DIRECTOR: Barrazueta Molina, Patricio, Lcdo.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Licenciado

Patricio Barraqueta Molina

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: **“Análisis de los procesos de comunicación interna y propuesta de plan de comunicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo - diciembre 2014”** realizado por Morocho Guamán Carmen Hortencia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Carmen Hortencia Morocho Guamán, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Análisis de los procesos de comunicación interna y propuesta de plan de comunicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo - diciembre 2014.”, de la titulación de Licenciado en Comunicación Social, siendo Patricio Barraqueta Molina director 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, conceptos, 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 realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Carmen Hortencia Morocho Guamán

CI: 1900528173

DEDICATORIA

A las personas que aunque me han visto tropezar muchas veces no han dejado de estar a mi lado regalándome apoyo moral y económico, mis queridos padres: ROSITA y MIGUEL ANGEL y a mi querida hija FERNANDA BELÉN que es la razón de mi superación diaria.

Carmen

AGRADECIMIENTO

Con inmensa alegría a Dios Amor, por el don de la vida, por la capacidad que me ha proporcionado para lograr alcanzar la cima, a la que me pongo al servicio de la colectividad.

Expreso un profundo y sentido agradecimiento a mis padres, quienes me han brindado apoyo incondicional durante toda mi existencia, de manera especial por el sustento brindado para mi formación académica implícitamente en el desarrollo de la presente investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por acogerme y darme la oportunidad de crecer como profesional para ser útiles a la sociedad. A Patricio Barraqueta, Director de tesis, a la Mgs. Jenny Yaguache y a la Mgs. Verónica Altamirano, y demás personas que colaboraron en el desarrollo del presente trabajo: Hago extensiva mi gratitud por colaborar con su valioso tiempo y paciencia en la orientación de esta investigación.

Atentamente,

Carmen Morocho Guamán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Aprobación de la directora del trabajo de fin de titulación.....	ii
Declaración de autoría y Cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I	
1.1. La comunicación.....	7
1.1.1. Definición de comunicación.....	7
1.1.2. Proceso de comunicación.....	8
1.1.3. Modelos de comunicación.....	9
1.2. La comunicación como elemento gestor de cambio organizacional.....	14
1.2.1. Organización.....	14
1.2.2. Comunicación en las Organizaciones.....	15
1.2.3. Comunicación Organizacional.....	15
1.2.3.1. Historia de la comunicación organizacional	15
1.2.3.2. Definición de la comunicación organizacional.....	16
1.2.3.3. Importancia de la comunicación organizacional.....	17
1.2.3.4. Géneros de la comunicación organizacional.....	18
1.3. Identidad Corporativa.....	19
1.3.1. Definición de identidad corporativa.....	19
1.3.2. Relevancia de la identidad corporativa.....	20
1.3.3. Clases de identidad corporativa.....	20
1.4. Imagen Corporativa.....	21
1.4.1. Definición de imagen corporativa.....	21
1.4.2. Importancia de la imagen corporativa.....	21
1.4.3. Funciones de la imagen corporativa.....	22
1.5. Comunicación interna.....	25
1.5.1. Definición e Introducción.....	25
1.5.2. Funciones de la Comunicación Interna.....	26
1.5.3. Modalidades de Comunicación Interna.....	27
1.5.3.1. Comunicación formal.....	27

1.5.3.2.	Comunicación informal.....	27
1.5.4.	Tipos de la Comunicación Interna.....	28
1.5.4.1.	Comunicación descendente.....	28
1.5.4.2.	Comunicación ascendente.....	29
1.5.4.3.	Comunicación Horizontal.....	29
1.5.5.	Dispositivos de Comunicación Interna.....	30
1.5.6.	Plataformas de la comunicación interna.....	31
1.5.6.1.	Permanentes.....	31
1.5.6.2.	Periódicos.....	32
1.5.6.3.	Dispositivos de frecuencia ocasional.....	32
1.5.6.4.	Dispositivos puramente ocasionales.....	33
1.5.6.5.	Medios de comunicación digital.....	33
1.5.6.6.	Nuevas Tecnologías de Comunicación Interna.....	34
1.6.	Reputación corporativa.....	35
1.7.	Responsabilidad social.....	36
1.8.	Públicos.....	36
1.8.1.	Audiencias de comunicación corporativa.....	37
1.9.	DIRcom.....	36
1.9.1.	Planificación de comunicación.....	39
1.9.2.	Comunicación estratégica.....	39
1.9.3.	Funciones de la comunicación estratégica.....	40
1.9.4.	Plan de comunicación.....	40
1.9.4.1.	Objetivos del plan de comunicación.....	40
1.9.4.2.	Diseño de plan de comunicación.....	41
 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL		
2.1.	Marco Institucional.....	43
2.1.1.	Cantón Yacuambi.....	43
2.1.1.1.	Reseña histórica.....	44
2.1.1.2.	Ley de creación.....	45
2.1.1.3.	División política.....	45
2.2.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Yacuambi.....	46
2.2.1.	Objetivos Institucionales.....	46
2.2.2.	Filosofía Institucional.....	47
2.2.2.1.	Misión.....	47
2.2.2.2.	Visión.....	47

2.2.2.3.	Valores Institucionales.....	48
2.2.2.4.	Principios Institucionales.....	49
2.3.	Situación Actual del GADM Yacuambi.....	51
2.3.1.	Descripción de la Institución.....	52
2.3.1.1.	Logotipo de la institución.....	53
2.3.1.2.	Organigrama Estructural.....	54
2.3.2.	Análisis Interno – FODA.....	56
2.3.2.1.	Fortalezas.....	56
2.3.2.2.	Debilidades.....	56
2.3.3.	Análisis Externo – FODA.....	56
2.3.3.1.	Oportunidades.....	56
2.3.3.2.	Amenazas.....	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		
3.1.	Características de la investigación.....	58
3.1.1.	Métodos de la investigación.....	58
3.1.2.	Técnicas de investigación.....	59
3.1.3.	Cuantitativa.....	59
3.1.4.	Cualitativa.....	60
CAPÍTULO IV: DISCUSION DE RESULTADOS		
4.1.	Resultados del método cuantitativo.....	63
4.1.1.	Encuestas aplicadas a todos los miembros del GAD Yacuambi.....	63
4.2.	Resultados del método cualitativo.....	73
4.2.1.	Por observación no participante.....	73
4.2.2.	Análisis de las entrevistas.....	78
CAPÍTULO V: PROPUESTA		
5.1.	Propuesta del plan de comunicación.....	83
5.1.1.	Generalidades.....	83
5.1.2.	Importancia de la propuesta.....	83
5.1.3.	Glosario.....	84
5.2.	Desarrollo de la propuesta.....	86
5.2.1.	FASE I: Auditoría, análisis de la situación del GADM Yacuambi.....	87
5.2.1.1.	Recursos.....	87
5.2.1.2.	Percepción de la situación comunicación.....	88

5.2.1.3.	Herramientas que utiliza el GADM.....	89
5.2.2.	FASE II: Planeación del Proceso de la Comunicación Institucional.....	89
5.2.2.1.	Revisión de los objetivos del plan.....	89
5.2.2.2.	Estrategias a utilizar.....	90
5.2.3.	FASE III: Estructura del Plan de Comunicación.....	93
5.2.3.1.	Desarrollo de líneas de comunicación.....	93
5.2.3.2.	Normas comunicacionales.....	95
5.2.3.3.	Medios y canales de la comunicación que se van a utilizar.....	101
5.2.4.	FASE IV: Implementación del Manual de Comunicación.....	103
5.2.4.1.	Comunicación y estandarización del uso de medios y formatos de comunicación a utilizar.....	103
5.2.4.2.	Oficialización de los medios de comunicación a utilizar.....	104
5.2.5.	FASE V: Evaluación del Proceso de Comunicación Interna en el GADM Yacuambi.....	104
5.2.5.1.	Diagnóstico de comunicación interna.....	105
5.2.5.2.	Medición de la implementación del plan de comunicación institucional.....	105
5.2.5.3.	Plan de contingencia.....	106
5.2.5.4.	Recomendaciones.....	106
5.2.5.5.	Cronograma.....	107
5.3.	Plan de comunicación.....	108
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1.	Conclusiones y recomendaciones.....	111
6.1.1.	Conclusiones.....	111
6.1.2.	Recomendaciones.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....		115
ANEXOS.....		119

RESUMEN

El siguiente documento presenta un breve análisis de la situación actual comunicativa dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, para lo cual se ha recolectado información bibliográfica dentro y fuera de la Institución, se ha realizado trabajo de campo para analizar los procesos comunicativos entre sus miembros y luego del análisis de los datos se ha encontrado que el principal problema radica en que los directivos no han puesto énfasis en desarrollar proyectos que apunten a una comunicación formal, organizada, planificada, en todas las direcciones y utilizando las diferentes herramientas de comunicación que garanticen buenos resultados dentro de la institución.

Para fortalecer la comunicación interna en la institución se ha propuesto un plan de comunicación que apunta a crear vínculos entre sus miembros y lograr el sentido de pertenencia hacia la misma, reflejando así una imagen y reputación favorable internamente la cual forjará confianza en el público externo.

Palabras claves: Yacuambi, comunicación, procesos, plan, Zamora.

ABSTRACT

The following document presents a brief analysis of the current communicative situation inside the Gobierno Autónomo Descentralizado of Cantón Yacuambi, for which it was collected bibliographic information inside and outside of the Institution, Also it was done a work of field in order to analyze and find communication failures between its members and after the analysis of the data it was found that the main problem take root because the directors have not put emphasis in the development of projects that aim to a formal communication, than can be organized, planned in all directions using the different communication tools that guarantee results inside the institution.

To strengthen the internal communication in the institution it has been proposed a communication plan that aims to create bonds among its members and achieve the sense of belonging to it, reflecting in that way an image and favorable reputation internally which will forge confidence in the external public.

KEYWORDS: Yacuambi, comunicacion, process, plan, Zamora.

INTRODUCCIÓN

La Comunicación es el pilar básico de la humanidad pues es necesaria para transmitir nuestros mensajes y nuestra forma de pensar, a través de la palabra, los sonidos y los gestos corporales, lo hacemos de forma directa cuando interactuamos con otra persona o de manera indirecta cuando la ejercemos a través de diferentes medios.

En la actualidad la comunicación se ha trasladado a las organizaciones pues se ha comprobado que es una herramienta trascendental para liderar una organización y ha sido considerada como el proceso más importante dentro de la ella ya que permite coordinar esfuerzos y de una forma ordenada y sistemática, con información veraz y oportuna escapar de la desinformación que de alguna manera influye negativamente en el desarrollo de una organización.

Piñuel (1997) afirma “La comunicación al interior de un empresa o institución es pues, consustancial con la organización: sin ella no existiría organización (...) desde finales de los años sesenta la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial y posteriormente llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización. (pág. 94)

El presente trabajo de investigación denominado “Análisis de los procesos de comunicación interna y propuesta de plan de comunicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo - diciembre 2014.”, constituye un aporte al conocimiento de la problemática comunicativa que hoy en día atraviesa la institución municipal, con la finalidad de establecer procesos administrativos internos que mejoren la imagen externa de dicha institución.

Por lo que se requiere de nuevas alternativas de diseño y coordinación de la política comunicativa interna de la Institución, ya que deben ser compartidas diferentes obligaciones, responsabilidades, derechos y beneficios en el Gobierno Autónomo Local, cooperando para un mejor desarrollo de convivencia organizacional.

a. Tema:

“Análisis de los procesos de comunicación interna y propuesta de plan de comunicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo - diciembre 2014”.

b. Planteamiento del problema:

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, fue fundado el 08 de enero de 1953, con el fin de contribuir al ordenamiento territorial del cantón, en cuanto a lo económico, social y administrativo.

En la actualidad este GADM presenta diferentes problemáticas en contraste con las grandes metas a cumplir, siendo necesario corregir desde lo interno; el sentir de cada uno de los empleados para alcanzar las metas propuestas, optimizar recursos y cumplir con el fin para el que fue creado.

De ahí que el intercambio de mensajes en el seno del gobierno autónomo no responde a un fin previamente planificado sino que se da de una manera totalmente informal o demasiado estricto por lo que es necesario buscar soluciones y formas para incentivar culturalmente un proyecto de comunicación institucional, considerando que la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción del personal en donde se considere la implicación personal, el cambio de actitudes y el mejoramiento de la productividad.

El GADM Yacuambi evidencia los siguientes problemas:

1. Falta de un proceso de comunicación interno institucional, que permita la información clara de las obligaciones, responsabilidades, funciones y actividades del Municipio.
2. Falta de un estudio interno, para la creación y aplicación de un plan de comunicación adecuado.
3. Procesos de comunicación informal poco sujeta a control.

C. Objetivos:

Objetivo General:

Analizar los procesos de comunicación interna del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Yacuambi y elaborar un plan de comunicación para fortalecer los ámbitos comunicativos internos.

Objetivos específicos:

- Indagar los procesos de comunicación existentes en la actualidad en el Gobierno Autónomo del Cantón Yacuambi.
- Diseñar un plan de comunicación para consolidar y crear los espacios comunicacionales dentro de la institución.
- Fortalecer el proceso de comunicación con nueva información dirigida tanto a empleados y trabajadores como a los directivos del Gobierno Autónomo del Cantón Yacuambi.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. La Comunicación

Hablar de comunicación es hablar de la humanidad pues el ser humano vive en relación con los demás durante toda su vida, de ahí que la comunicación se ha convertido en la herramienta que mueve al mundo, Villamarín (1997) en su libro Historia de síntesis de la comunicación social y el periodismo afirma “No hay cambio en la historia de la humanidad en que la comunicación no intervenga, directa o indirectamente, como factor impulsor” (p.10).

Día a día vemos el progreso en la comunicación, cómo cambian sus formas de expresión, hoy nos comunicamos entre nosotros sin importar distancias, tiempo o espacio;

Al principio, su comunicación fue igual que la de los demás animales: instintiva, a través de ruidos, expresiones faciales y movimientos corporales mutuamente comprendidos. Conforme se desarrollaba su capacidad cerebral, iban aprendiendo ciertos comportamientos comunicativos. Pero tuvieron que pasar muchos millones de años para que adoptasen algunos gestos, sonidos y otro tipo de señales estandarizadas. (Villamarín, 1997, p. 23)

Pero, ¿Qué es la comunicación?:

1.1.1. Definición de comunicación.

La palabra comunicación es la acción y resultado de comunicar, de ahí que según el diccionario de la lengua española comunicar significa “Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene”, por lo tanto se puede decir que la comunicación es el arte de compartir información con los demás. Ocampo, M. (2008, p. 26) dice: “La comunicación de latín *communicatio*, -onis, establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas”.

Para Joan Costa (1999, p. 62) “La comunicación es la acción de transferir de un individuo o un organismo situado en una época o en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo o a otro sistema situado en otra época y en otro lugar”, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común. Así mismo Frederic Munné (1993, p. 18) afirma que “La comunicación es, transmisión de información, esto es, transmisión y en su caso intercambio de significados entre personas, animales o incluso máquinas. Por información se entiende aquí el contenido de toda comunicación en

tanto que es objeto de transmisión”. Y cuando se habla de contenido de la información se incluye: gestos, miradas, mímicas, etc. Que se incorporan en el transcurso del proceso de la comunicación.

1.1.2. Proceso de comunicación.

La comunicación es un proceso pues está en constante movimiento y considerando esta dinámica de movimiento se debe entender que en el transcurso del recorrido de la información se interrelacionan elementos que son necesarios para completar este proceso. Los elementos de la comunicación son:

- **El emisor:**

Es la persona que con alguna intención envía el mensaje. “Es alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación” (Berlo 1995, p. 18).

- **Codificador:**

Es el proceso por el que una idea, información o mensaje emitido adquiere una forma simbólica para que sea entendido por las personas a quienes va dirigido. “Es el encargado de tomar ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje” (Berlo 1995, p. 18)

- **Mensaje:**

Es lo que se quiere comunicar, es una serie ideas, símbolos, hecho etc., que el emisor con alguna intención desea exteriorizar. “En la comunicación el mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, códigos o símbolos” (Berlo 1995, p. 18)

- **Canales:**

Es el medio por el cual el mensaje viaja y a través de los cuales se mueve desde emisor hacia el receptor, estos pueden ser: ondas electromagnéticas como: la radio y la televisión, etc., Canales físicos como; libros, revistas, prensa escrita, etc. Lenguaje humano; en la comunicación interpersonal verbal o no verbal. “Es un portador de mensajes o sea un conducto” (Berlo 1995, p. 18)

– **Decodificador:**

Es el proceso por medio del cual el receptor traduce o asigna un significado a los símbolos enviados por el emisor, es decir le da forma a los símbolos enviados para su fácil interpretación. “Conjunto de facultades sensoriales del receptor” (Berlo 1995, p. 19)

– **Receptor:**

Es aquella persona que recibe el mensaje enviado por el emisor. “Es el blanco, la persona o las personas situadas en el otro extremo del canal” (Berlo 1995, p. 19)

– **Retroalimentación:**

Es aquella respuesta del receptor al mensaje emitido por el emisor, donde se inicia un intercambio información conocido como comunicación.

– **Ruido:**

Es la intervención inesperada de otra fuente que da como resultado que el receptor capte un mensaje distinto y que de alguna manera interrumpa el intercambio de información.

Todos estos elementos interactúan para poner en contacto y en relación al emisor con el receptor a través de un mensaje transmitido de manera intencionada y con un propósito bien definido en espera que este le dé una respuesta. Para explicar este fenómeno a continuación se resume modelos de comunicación de algunos autores donde muestran según su percepción la interrelación de los elementos antes mencionados.

1.1.3. Modelos de comunicación.

Para Miguel Alsina (1995, p. 28) “Un modelo contiene un principio racional y conceptos definidos nominalmente que aparecen estructurados bajo la forma de un mecanismo”. Los modelos de comunicación entonces son esquemas teóricos del proceso de la comunicación que han sido elaborados por algunos autores para facilitar su estudio y comprensión.

La mayoría de ellos se basan en el modelo aristotélico, mismo que es el primer intento registrado por entender el proceso comunicativo de la humanidad pues en el 384-322 a.C. Aristóteles ya conceptualizó la comunicación y en este proceso puso en relación a tres elementos básicos que hasta la actualidad son ejes: el emisor, el mensaje y el receptor.

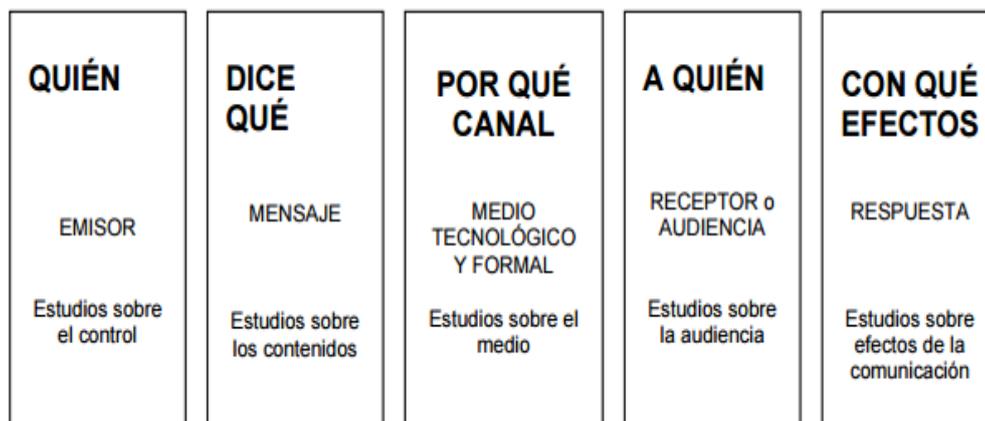
A continuación se detallan los modelos más relevantes:

Modelo de Lasswell:

Este modelo muestra la relación entre quienes se comunican pero también hace énfasis en la respuesta al mensaje y sobre el factor que estimula este proceso. Para Lasswell la acción de comunicación se resume en la frase: a) quién b) dice qué c) por qué canal d) a quién e) con qué efectos. Yolanda Martínez lo puntualiza de la siguiente manera:

“El modelo de Lasswell nos presenta un proceso que podríamos describir con los siguientes elementos: emisor, canal, mensaje, código, receptor. Hemos de considerar que cada uno de ellos dependen entre si ya que su propia definición depende del papel que desempeña. Así, el mensaje solo será eficaz si comparte con un código, y sin el emisor y el receptor no se comunicara, tampoco se conseguirá cerrar el proceso si, existiendo los anteriores elementos, no disponen de canal «ad hoc»”. (2004, p. 25)

IMAGEN 1. Modelo de comunicación de Lasswell



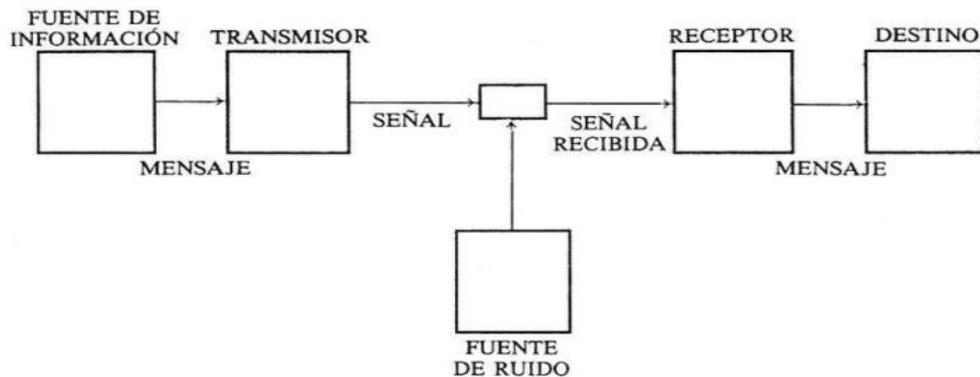
Fuente: Aguado, M. (2004, p. 201) Introducción a las teorías de la comunicación y la información

Modelo de Shannon y Weaver:

Este modelo es el resultado de un estudio para las telecomunicaciones pero explica con claridad la dinámica de la comunicación de una manera integradora. Toma en cuenta cinco elementos, la comunicación es iniciada por la fuente de información, misma que es emitida por el transmisor a través de un canal para llegar al receptor que es el destino. Además habla sobre los efectos del ruido que según el autor es un elemento ajeno al proceso.

“El modelo de Shannon y Weaver parte del estudio del proceso que se establece entre el emisor y el receptor, que codifican y decodifican las señales que proceden de la fuente de información y son recibidas por un destinatario. Asimismo, define el concepto de mensaje. El ruido es un factor de interferencia inevitable que se anuncia como un elemento más del esquema que proponen los autores”. Yolanda Martínez, (2004, p. 23)

IMAGEN 2. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver



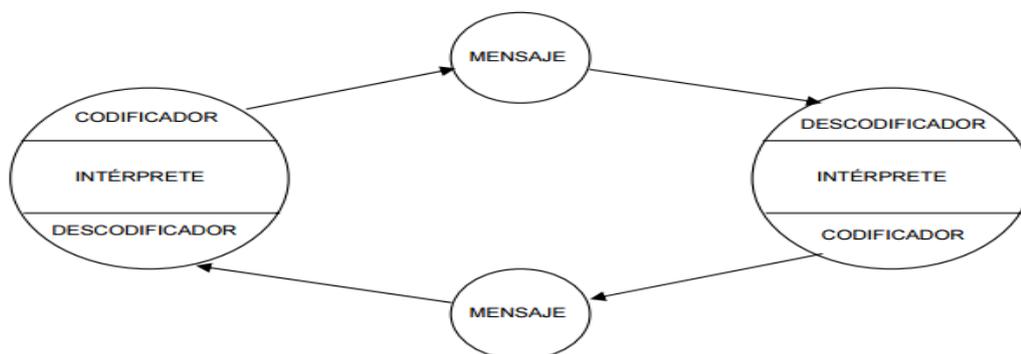
Fuente: Romero, M. (2005, p. 4) recuperado de <http://portalcomunicacao.com/download/20.pdf>

Modelo de Schramn:

Este modelo se centra en la concordancia entre el emisor y el receptor, en lo que los estimula a la comunicación y por lo tanto a la retroalimentación.

En su modelo se sustituyen los conceptos de transmisor y receptor por los de comunicador y receptor, al tiempo que explicita que, para que se cierre ese esquema comunicativo humano, el emisor y el receptor del mensaje han de compartir un mismo lenguaje que permita una comunicación semántica (...). El comunicador y receptor deberán compartir un código común que les permita elaborar un mensaje mismo que sufrirá modificaciones al pasar por un canal que le introducirá inevitablemente los efectos del ruido o interferencia. Yolanda Martínez. (2004, p. 24)

IMAGEN 3. Modelo de comunicación de Schramm

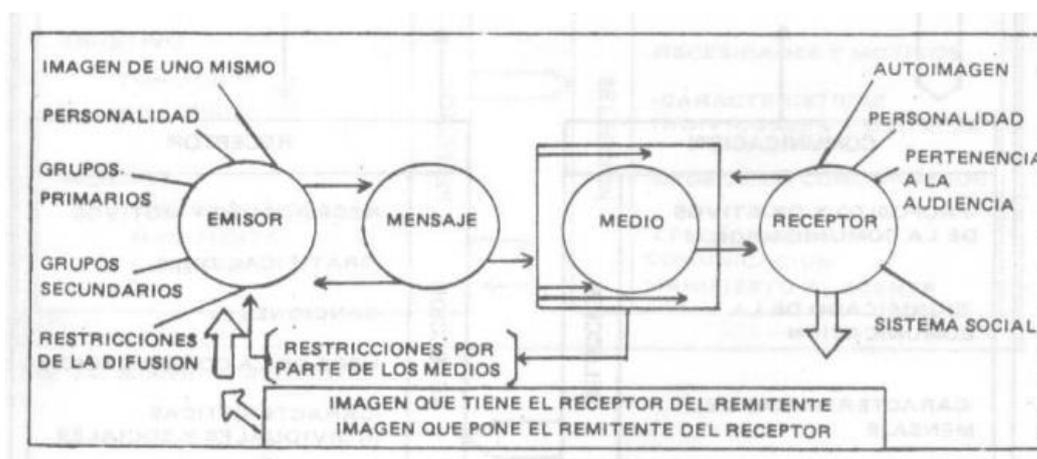


Fuente: Aguado, Miguel (2004, p. 201) Introducción a las teorías de la comunicación y la información

Modelo de Maletzke:

Este autor concibe el proceso de comunicación como la interacción entre el emisor o comunicador y el receptor o perceptor, en este modelo el comunicador selecciona los mensajes que va a emitir a partir de variables como: autoimagen, personalidad, entre otros el mensaje es transmitido por cualquier medio y de la misma manera el receptor selecciona el mensaje de acuerdo a su personalidad, autoimagen, sistema social, entre otras.

IMAGEN 4. Modelo de comunicación de Maletzke



Fuente: Aguado, Miguel (2004, p. 204) Introducción a las teorías de la comunicación y la información

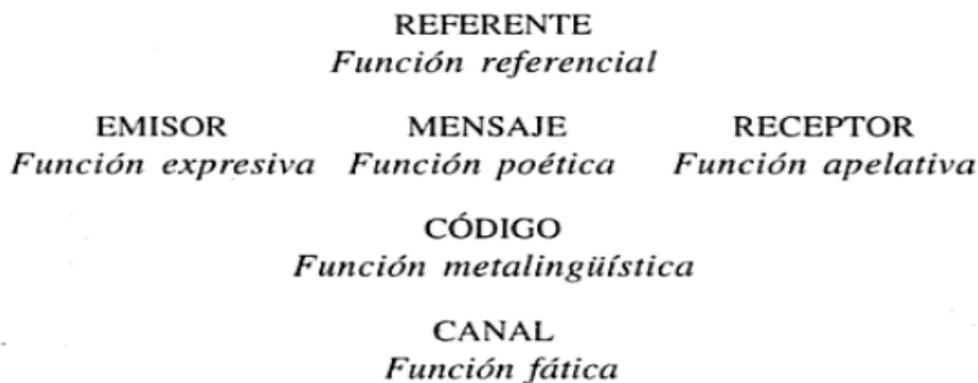
Modelo de Jacobson:

Este modelo pone en relación elementos que durante el proceso cumplen una función específica.

El emisor cumple la función expresiva (emite un mensaje), el mensaje cumple la función poética (dice algo), el receptor la función apelativa (entiende el mensaje de acuerdo a su condición).

“El modelo de Jacobson expone las funciones del lenguaje como medio de comunicación: la referencial (que define la relación entre mensaje y el referente), Emotiva (entre emisor-mensaje y actitud del emisor ante el referente), conativa (entre mensaje-receptor), estética (define la relación del mensaje con el mismo), Fática (que mantiene o detiene la comunicación) y meta-lingüística (que ubica el signo en el código para que adquiera el valor comunicativo. Yolanda Martínez. (2004, p. 24)

IMAGEN 5. Modelo de comunicación de Jacobson



Fuente: Martínez, Y. (2004, p. 25) Comunicación institucional

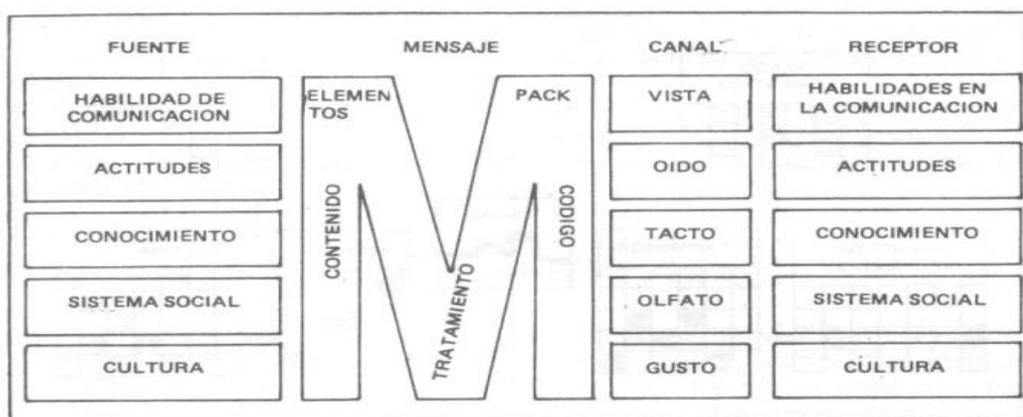
Modelo de Berlo:

Berlo, a través de su modelo denominado 'S·M·C·R' (source-message-channel-receiver) distingue a la fuente como origen de la comunicación donde según sus habilidades de comunicación, su conocimiento, sus actitudes y la posición socio y cultural que tenga producirá un mensaje que se transporta en un canal hacia los sentidos del receptor, mismo que entenderá el mensaje de acuerdo también a su condición.

“Berlo distingue pues, la acción del emisor y su estrategia e intención de la del receptor. Este último puede parecer como destinatario intencional; esto es, objetivo directo del mensaje del

emisor, o como no intencional, que es todo aquel al que llega el mensaje, aun cuando no figuren como objetivo de la comunicación”. Yolanda Martínez, (2004, p. 21)

IMAGEN 6. Modelo de comunicación de Maletzke



Fuente: Ernesto Galeano, recuperado de
file:///C:/Users/User/Downloads/Modelos_Comunicacin_Humana%20(1).pdf

1.2. La comunicación como elemento gestor de cambio organizacional

El perfeccionamiento de la comunicación ha ido en evolución hasta que hoy en día quien posee el mejor sentido de comunicación goza del poder de dirección, porque lo utiliza como instrumento al servicio de la productividad, competitividad y organización de los colaboradores de una institución o empresa.

Además, la tecnología ha influido mucho en el cambio de la comunicación: desde las más sencillas hasta el internet, misma que ha modificado el modo de comunicarnos y sus cambios técnicos permiten que la información pueda llegar más rápido y más lejos.

1.2.1. Organización.

La organización es un grupo bien estructurado de personas, que realizan diversas actividades buscando un mismo objetivo, es dirigido por los niveles superiores de administración y es cumplido por los trabajadores. De ahí que se busca la total comprensión entre todos sus miembros para alcanzar objetivos y metas propuestas. Una organización según (Hellriegel, Jackson, & Solum, 2013, p.6) “Es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas”.

1.2.2. Comunicación en las organizaciones.

Actualmente las empresas, instituciones y organizaciones en general deben enfrentar retos y desafíos ante la creciente competitividad como producto de un mundo globalizado, esto implica elevar los estándares de calidad y mantener un sistema de comunicación en el que el mensaje emitido llegue y sea claramente comprendido para que todos los miembros de la organización fortalezcan los procesos que conlleven a la consecución de los objetivos institucionales.

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio de un organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la sobrevivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte. (Andrade, 1999, p.9)

En este contexto, es imprescindible la utilización de la comunicación entre quienes conforman una organización, obliga a los directivos, dueños y gerentes de las empresas a pensar en proyectos comunicacionales internos importantes donde prime el bienestar de los que ahí laboran pensando que a mediano o largo plazo se evidenciará los frutos para su empresa, es decir: calidad en sus productos y servicios y sobre todo crecimiento a nivel empresarial.

Estos procesos comunicativos deben ser adecuadamente elaborados y emprendidos, tomando en cuenta: rasgos culturales, nivel de educación, edad de los integrantes de la organización, etc. puesto que son elementos que ayudan a diseñar la codificación de los mensajes para la comprensión del público y que posteriormente se reflejará en la imagen institucional que la organización obtenga como resultado de todo este conocimiento.

1.2.3. Comunicación organizacional.

1.2.3.1. *Historia de la comunicación organizacional.*

La iniciativa de concepto empresarial, técnicas de comunicación utilizadas, estructura, perfiles profesionales y modelos formativos en comunicación organizacional, se debieron más a la iniciativa privada que a la pública, gracias al empuje de algunos empresarios y aporte de ciertos estudiosos de la comunicación como: Peter Behren, Bernays y Otto Neurath la actividad organizacional ha venido desarrollándose periódicamente.

A partir de los años 60, el modelo de comunicación organizacional entró en crisis debido a que la gente sentía apatía por las relaciones públicas por el poco compromiso de las empresas y organizaciones con los públicos, por lo que se hallaron en la necesidad de proporcionar a la comunicación un carácter más estratégico, funcional, planificado y organizado.

Hacia los años 80 la comunicación organizacional se consolidó porque demostró ser de gran utilidad para las empresas ya que su tratamiento aumentaba la eficiencia de los empleados. La comunicación organizacional era asumida con normalidad por las grandes empresas o instituciones públicas y se incorporó a todo tipo de entidades, como administraciones locales o instituciones sin ánimo de lucro.

La teoría actual de la organización y de la comunicación en las organizaciones no emergió instantáneamente de ideas de uno o dos estudiosos; se construyó lentamente, pedazo a pedazo, tal como los modelos propuestos, testeados, modificados, criticados y retenidos. Así como nuevas dimensiones fueron cerradas y nuevas perspectivas desarrolladas(...) las organizaciones cambiaron relativamente poco a poco durante el siglo XX, para la comunicación como un fenómeno inherente a ellas, la realidad se ha transformado y ha comenzado a justificar su necesidad estratégica de este nuevo milenio". (Garrido, 2000, p. 65)

1.2.3.2. Definición de la comunicación organizacional.

Cuando hablamos de comunicación organizacional se hace referencia a un proceso comunicacional entre todos los miembros de una empresa, institución u organización, considerando que cada uno de estos miembros son diferentes pero trabajan tras objetivos comunes. Es ahí donde es indispensable la comunicación que facilite la comprensión entre ellos. Lozada (2004) afirma que "la comunicación en las organizaciones, como en cualquier relación humana, comenzando por la familiar, es un elemento decisivo, básico y fundante". (p. 27). Al mismo tiempo Bartoli (1992) complementa "es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones" (p. 71). Estas definiciones llevan a asegurar que la comunicación organizacional crea acciones comunicativas de manera planificada dentro de una organización y que es parte del fortalecimiento organizativo.

La comunicación organizacional armoniza los diversos atributos internos de la organización y los participa con el fin de posicionarse en la mente de su público externo. Capriotti (2008)

la define como “La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p. 13). Por ello, la necesidad de concertar todos los atributos de la organización y reflejar hacia afuera de una manera creativa una imagen que llene las expectativas de todos sus posibles usuarios.

Este proceso es vital para la organización ya que su buen funcionamiento logra según Capriotti (2008):

- “Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilita su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los Públicos,
- Disminuye la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra” (p.10).

Sin embargo, antes de arrancar un proyecto comunicacional es necesario hacer una investigación previa que permita conocerse y conocer a su público objetivo, tomando las palabras de Ocampo (2008, p. 83) afirma que “el gran error de las empresas es emprender grandes campañas de comunicación sin antes haber realizado un análisis, que les permita entender el mercado en el cuál se ejecutará la campaña y la forma de pensar y actuar de sus audiencias y la competencia”.

1.2.3.3. *Importancia de la comunicación organizacional.*

La comunicación organizacional es una herramienta que gestiona la unidad y la interrelación entre el equipo humano, permite el flujo de información y mensajes en todos los sentidos y direcciones, de ahí la importancia de mantener un sistema de comunicación eficiente considerando que dentro de una organización siempre habrá algo que informar tanto a los jefes como a los trabajadores, por lo que es necesario hacerlo de forma planificada y organizada para de esta manera generar confianza, credibilidad y buena imagen ante el público interno y externo.

Sabiendo que la importancia de la comunicación como estrategia para el desarrollo de las organizaciones no se queda en el ámbito interno sino que trasciende al externo y consta con una prioridad para quienes se desenvuelven en el nivel directivo de las organizaciones y se encuentra a la vanguardia de la gestión y liderazgo. (Valarezo, 2013, p. 27)

Además según Tironi & caballo (2008, p. 157) se caracteriza por promover cuatro valores esenciales que son:

- Participación: construir de manera colectiva el sentido de las decisiones.
- Integración: Lograr el máximo de similitud entre los objetivos institucionales y los de sus trabajadores.
- Coherencia: apuntar hacia el alineamiento con las características institucionales.
- Proyección: Promover las actitudes y conductas que favorezcan el logro de los objetivos trazados en el proyecto corporativo.

1.2.3.4. Géneros de la comunicación organizacional.

La organización es el lugar donde constantemente transita información de todo tipo por lo que es importante identificar la naturaleza de los mensajes e identificarlos según su intencionalidad para conocer el objetivo de que tiene el mensaje. Parafraseando a Ocampo (2008, p. 59) se identifica los siguientes géneros:

- a. **Cumplimiento:** Este mensaje ordena el trabajo, da orden. Por naturaleza este mensaje debe cumplirse.
- b. **Identificación:** Busca la identificación de los empleados con la empresa.
- c. **Gestión:** Se entiende como todas las actividades adicionales al trabajo corriente, que agregan valor al mismo. Para ello se utilizará dos formatos: el informe y el reporte.
- d. **Instrucción:** Se ocupa de formación personal y el perfeccionamiento profesional de los trabajadores.
- e. **Operaciones:** Se ocupa de los mensajes que deben compartir los departamentos de la organización al interior de cada uno o entre otros.

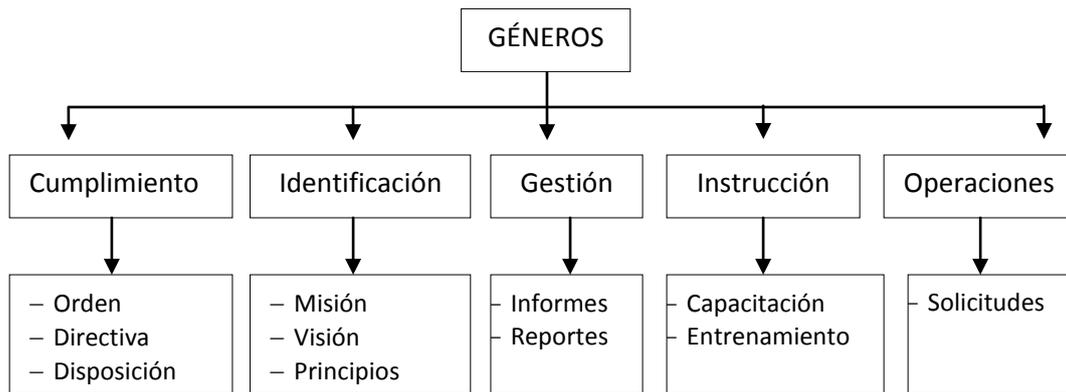


Gráfico 1. Géneros de comunicación organizacional.

Fuente: Ocampo, M. Comunicación Empresarial (2008, p. 59)

Elaborador por: La autora

1.3. Identidad corporativa

1.3.1. Definición.

La identidad corporativa es el conocimiento hecho imagen en la mente de cada empleado, directivo, cliente, proveedor de la empresa a la que están vinculados. Es la percepción que tiene sobre ella misma. Birkigt y Stadler (1986) citado por B. M. van Riel (1997) definen a la identidad corporativa como “autorepresentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicado” (p. 31).

Al crear identidad se considera aspectos como: principios, valores, personalidad de los directivos, personalidad de sus empleados, creencias y filosofía, estrategias que utiliza, tecnología, etc. Capriotti (1992) expresa que la identidad:

Define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. La actuación sobre la cultura de la empresa se revelará fundamentalmente a la hora de dar forma y coherencia a la imagen de la organización. (Valarezo, 2013. p 22)

1.3.2. Relevancia de la identidad corporativa.

Una empresa con una identidad corporativa determinada logra según B. M. van Riel (1997):

- Aumentar la motivación en sus empleados.
- Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa.
- Tener conciencia del importante papel de los clientes.
- Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financiero. (p. 30).

1.3.3. Clases de Identidad Corporativa.

Brirkigt y Stadler (1986) citado por van Riel (1997) consideran a la identidad corporativa como la “manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización mostrando su personalidad” (p. 32).

De esta “concha corporativa” se distingue 3 tipos:

- **Identidad monolítica:** Toda la empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente a la empresa y se emplean los mismos símbolos en todas partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho. Por ejemplo la empresa de hidrocarburos Shell, que se dedica a la explotación, transporte, refinación y comercialización de petróleo, en todos sus productos siempre se ha identificado con su mismo logotipo, tipografía, color, etc.
- **Identidad respaldada:** Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz. Se trata de empresas diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones y/o marcas. Por ejemplo: General Motors es la matriz de otra empresa como Chevrolet, aunque esta última tiene poder de decisión en la empresa siempre va a ser controlada por su matriz.
- **Identidad de marca:** Las empresa subsidiarias tienen su propio estilo y la empresa matriz no es reconocida por los no iniciados. Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz. La separación de la marca de identidad de la empresa matriz, limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que disfrute la empresa matriz. Van Riel (1997). Unilever por ejemplo es una empresa matriz que opera con una serie de marcas, la sociedad no asocia a unilever con marcas como Pingüino, POND´S, Lux,

Rexona, Detergente OMO, Deja, etc. Pero en realidad estas marcas son fruto de esta gran compañía.

1.4. Imagen corporativa.

1.4.1. Definición.

Es el conjunto de información y el conocimiento que tenemos sobre una empresa como resultado de su conducta y su trayectoria. “Es la representación, enjuiciamiento o idea que le atribuimos a una organización fruto de nuestra percepción y que la diferencian de las demás organizaciones” (Capriotti, 1992, p. 46). Siempre que se escuche el nombre de una empresa o el nombre de un producto; el cerebro lo dibuja tal y como se lo conoce. Así, las empresas tienen presencia en la vida de las personas.

La imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la memoria latente de los individuos y en el imaginario colectivo (...) La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta de esta colectividad. (Joan Costa, 2006, p. 53)

La diferencia entre la identidad y la imagen está en que la identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa desea comunicar a sus públicos, mientras que la imagen corporativa se establece posteriormente y se relaciona con lo que los públicos perciben y dicen sobre ella.

1.4.2. Importancia de la imagen corporativa.

Ya se ha manifestado que la imagen corporativa permite el desarrollo, fortalecimiento y continuidad de éxito tan anhelado por las organizaciones por ello la importancia de cultivarlas día tras día ya que sus resultados no solo asiste en lo intangible posicionamiento en el público interno y externo sino también en lo tangible como; mejores empleados, venta de productos y servicios, mejores proveedores, credibilidad financiera, entre otros. Lozada (2004) manifiesta que, la existencia de una buena imagen corporativa en los públicos permitirá a la empresa:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras, por medio de un perfil de la identidad propio y diferenciado, creando valor para los públicos.
- Disminuir la influencia de los valores situacionales en la decisión de compra ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor.

- Lograr vender mejor sus productos o servicio con un margen superior.
- Atrae mejores inversores.
- Conseguir mejores trabajadores. (p.63-64)

1.4.3. Funciones de la imagen corporativa

Parafraseando a Joan Costa (2006, p. 62-69) las siguientes son las funciones de la imagen corporativa:

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa: La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible.
- Definir el sentido de la cultura organizacional: Sin la "base identitaria" que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, esto es, sin valor generador de imagen. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados. La cultura corporativa se expresa hacia afuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa.
- Construir la personalidad y el estilo corporativo: Identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados la personalidad corporativa, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.
- Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo: El orgullo de pertenencia a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello

corroborar el hecho real de que "la imagen empieza por adentro". La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.

- Atraer a los mejores especialistas: ¿Por qué un dirigente, un técnico o un especialista de reconocida valía, que se encuentran ante varias ofertas de trabajo semejantes en responsabilidades, remuneración y estatus, se deciden por y no por otra? por las mismas razones que un cliente elige un banco y no otro, o que un consumidor elige una marca y no otra. Porque éstos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.
- Motivar al mercado de capitales: Cuando una empresa proyecta su cotización en bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista.
- Evitar situaciones críticas: Todo plan estratégico que contempla explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada. El conjunto de valores, consignas y convicciones que sustentan el Plan de Actuación y el Plan de Comunicación al mismo tiempo constituyen una guía de conducta incluso para emergencias que en sí misma es un arma contra las contingencias críticas, sean de la índole que sean, y que amenacen de algún modo a la empresa.

Impulsar nuevos productos y servicios: La convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción -que puede apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones- resulta que el refuerzo de estas convicciones acumuladas, predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización de servicios o incluso de opiniones favorables.

- Relanzar la empresa: Muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su

posicionamiento o su potencia de otro momento. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

- Generar una opinión pública favorable: La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, entre otros, generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.
- Reducir los mensajes involuntarios: Aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la planificación y el control de su imagen.
- Optimizar las inversiones en comunicación: La marca se convierte así, al mismo tiempo, en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa. Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen es más económico y eficaz que muchas marcas diferentes que, además, nunca serán tan fuertes por separado.
- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión: La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. La otra es la notabilidad: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad o calidad de la imagen es, al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos.
- Atraer a los clientes y fidelizarlos: Un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad (finanzas, seguros, medicina, servicios de salud, etc.) disponen de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización: es su imagen corporativa.

- Inventar el futuro: El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Esto no es solo una afirmación: es un axioma. Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes y si esa trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base será la garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

1.5. Comunicación interna

1.5.1. Definición e introducción.

Dentro de una organización existen diferentes procesos comunicacionales ya que está formada por personas con diferente filosofía, valores y principios. Estos procesos ya sean planificados o no, que al ser manejados correctamente permiten que el grupo tenga mayor cohesión y puedan alcanzar objetivos y metas comunes, además relaciona al grupo y permite compartir información veraz y oportuna en todos los niveles y direcciones. Villafañe (2000. p. 219) nos indica que “La comunicación Interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad”.

Es así, que aunque no se programe la comunicación entre los miembros de la institución ésta va surgir por sí sola, por ello es mejor planificarla y presentarla de una forma ordenada siempre esperando respuesta o retroalimentación al mensaje, como señala Lozada (2004, p. 259) “En el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de trabajadores sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado”. En este sentido es necesaria la implementación de herramientas de comunicación que permita mejorar y consolidar la retroalimentación dentro de la institución.

Igualmente, la comunicación interna facilita y fortalece la información, genera pertenencia del equipo humano, motiva la cultura interna de la empresa e identifica ya que todos forman parte de una misma corriente.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados persiguiendo contar con sus públicos internos para lograr un clima de implicación e integración, incrementar la productividad y la motivación, todo ello para alcanzar

la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones.
(Villafañe, 2000, p. 219)

1.5.2. Funciones de la comunicación interna.

Francisca Morales (2000) expone que la comunicación dentro de una institución tiene importantes funciones como:

- Información.- Una buena información es imprescindible por que las personas están motivadas a realizar su trabajo y lo desarrollan correcta y eficientemente.
- Explicación.- Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y de las decisiones que se toman dentro de la misma.
- Interrogación.- Para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad entre sus miembros (p. 223).

Justo Villafañe (2006) cita a Kreps quien acota las siguientes funciones:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regularizaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- Proporciona retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación ficial realizada por ellos y, el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización, hacia la cultura de la organización.

Además se puede decir que:

- Motiva a los empleados, fomenta una cultura de colaboración.
- Crea liderazgo en los administradores.
- Fomenta el diálogo entre sus miembros.
- Optimiza la imagen de la institución entre los trabajadores, haciéndoles sentir pertenencia a ella y que cooperen cuidando la reputación de la institución.

1.5.3. Modalidades de comunicación interna.

En una organización siempre se produce información, esta es conducida y fluye de diferente manera, depende del tratamiento que tenga ésta para pertenecer a la comunicación formal o comunicación informal.

Los de comunicación interna más habituales en las instituciones son:

1.5.3.1. Comunicación formal:

Es la manera de dar a conocer información a los diferentes departamentos de la institución de forma detallada y mediante un documento que lo respalde, este puede ser; memorándum, oficio, solicitud, hojas volantes, cursos, seminarios, reuniones, notas internas, etc. Mismos que se conduce a través de diferentes niveles de jerarquía de la organización. Lucas Marín (1997) citado por Villafañe (2000) afirma:

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida incluso dibujada, ya que es la que sigue el organigrama, y la que nos da una visión clara de los causes de traslado de información planeados para la organización. (p. 226)

1.5.3.2. Comunicación informal:

Es la información que circula por la empresa sin ser planeada ni controlada por los directivos, surge entre empleados, entre amigos y representa una parte importante de toda la comunicación, según Paladines (2008, p. 54) "Los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización. Es toda la información que se transmite de forma no oficial".

En este canal es imprescindible hablar del concepto de rumor empresarial pues es el resultado de una interacción humana a nivel informal que sucede todo el tiempo y en todos los estratos sociales, son inofensivos, son especulaciones que mueren por sí mismas no tienen ninguna trascendencia, pero es importante controlarlos con la finalidad de que la información que circule sea verás y de alguna forma contribuya con la organización.

1.5.4. Tipos de comunicación interna.

La Comunicación interna entre sus fines tiene que establecer estrategias, canales y mecanismos que permitan un flujo adecuado de comunicación al interior de la organización considerando que el mensaje ha sido diseñado en el proceso, esto posibilita que todas las personas, en los diferentes niveles y áreas, se mantengan informadas, se apropien de los procesos, se identifiquen con la institución y se conviertan en actores de la comunicación, en la medida que están en las posibilidades de informar sobre las acciones, servicios, programas y proyectos que se desarrollan en el marco de la gestión.

La dirección de flujo de información es un elemento que debe ser atendido en la comunicación interna ya que es el punto de partida para conocer las distintas realidades de cada una de las organizaciones.

1.5.4.1. Comunicación descendente.

Es la información que transmiten los altos directivos de la empresa hacia los empleados. Morales (2000, p. 227) acota que “Es el tipo de comunicación más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerado como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores”.

Una de las principales funciones de esta forma de comunicación es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de como cumplirlas” María Ocampo (2008, p. 51)

Para ello utiliza herramientas como:

- Publicación institucional
- Reuniones informativas
- Entrevista
- Oficio
- Memorándum
- Cartelera
- Circulares
- Correos electrónicos grupales
- Tablón de anuncios

1.5.4.2. Comunicación ascendente.

Es la información que nace desde los empleados y trabajadores hacia los directivos de la empresa. Su recorrido es lo contrario del descendente y es aquel quien regula el clima organizacional pues son indicadores de mejoría de las comunicaciones internas o viceversa. Además que da cabida a que los empleados también participen en las decisiones y asuntos de la organización.

“Es el flujo de información hacia arriba, nace sobre la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Entre sus principales funciones:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado.
- Aliviar tensiones y permitir a los miembros de nivel inferior compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos”. (Paladines, 2008, p. 56)

Para su cometido utiliza las siguientes herramientas:

- Entrevista
- Intranet
- Oficios
- solicitudes
- Correo electrónico
- Reuniones
- Buzón de sugerencias

1.5.4.3. Comunicación horizontal.

Es la información que se da de igual a igual; es decir aquella que se produce entre personas o departamentos que están al mismo nivel jerárquico. Para Daniel Katz (1999) “Es la comunicación entre colegas, además de permitir coordinar tareas, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo. Las fuerzas psicológicas empujan a la gente a comunicarse con sus iguales. (p. 271)

Para Daniel López en Comunicación empresarial (2008, p. 51) “Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas”

Utilizando las siguientes herramientas:

- Reuniones
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Circulares
- Sesiones informativas

1.5.5. Dispositivos de comunicación interna.

La creciente focalización en el talento humano de las empresas, organizaciones e instituciones han favorecido para que éstas desarrollen diversos dispositivos de comunicación interna los cuales son soportes o plataformas que se utilizan para transmitir información de forma física o intangible buscando diferentes medios para dar a conocer información y motivar a sus trabajadores.

José L. Piñuel (1997, a, p. 100) muestra diferentes dispositivos de comunicación interna en las organizaciones y la manera de utilizarlos. Por ejemplo, el tablón de anuncios es un dispositivo que se debe atender de forma permanente, hacia todas las direcciones, se transmiten por escrito y buscan informar y motivar al personal. A continuación una matriz de dispositivos y la forma de utilizarlos:

Tabla 1: Matriz de dispositivos de comunicación interna

Matriz de dispositivos de COMUNICACIÓN INTERNA										
Dispositivos	VIGENCIA	REL. DE PRODUCCIÓN (ENTRE AGENTES)			REL. DE IDENTIDAD (ENTRE ACTORES)			RELACIONES PSICOLÓGICAS (ENTRE SUJETOS)		
		A	D	T	INTP.	ESC.	AUD.	INF.	FOR.	MOT.
Tablón de A.	P	◆	◆	◆		←		←		←
Buzón Sug.	P	◆				←		←		←
Mens. Electr.	P	◆	◆	◆		[←]		←		←
Señalizaciones	P	→	→	→		◆	[◆]	←		←
Periódico Int.	-. R	→	→	→		◆		←	←	←
Carta	-. R		◆			←		←		
Notas inf.	-(R)O		◆			←		←		
Audiovisuales	-(R)O		→				→	◆	◆	◆
Seminario	-(R)O		◆	◆	←	[←]	[←]	←	←	←
Reuniones	-(R)O	◆	◆	◆	←	[←]	[←]	←	←	
Videoconf.	-(R)O		◆	◆	[←]	[←]	←	←	←	
Entrevistas	-(R)O	◆	◆		←	[←]		←		←
Acogida	-(R)O		◆		←	[→]	[→]	←		←
Celebraciones	-(R)O	→	→	→	◆	[◆]	[◆]			←
Visitas	-(R)O		→	→	◆	[◆]	[◆]		←	←
Reclamaciones	-. -. O	◆			←	[←]		←	←	←
Altavoces	-. -. O		◆				←	←		

VIGENCIA: P = Permanente R = Regular O = Ocasional
REL. DE PRODUCCIÓN A = Ascendentes D = Descendentes T = Transversales
◆ = No dependiente → = Dependiente de [] = Complementario
REL. DE IDENTIDAD INTP. = Interpersonales ESC. = Por escrito AUD = Audiovisuales
◆ = No dependiente → = Dependiente de [] = Complementario
RELACIONES PSICOLÓGICAS INF. = Información FOR. = Formación MOT. = Motivación
◆ = No dependiente → = Dependiente de [] = Complementario

Fuente: José Piñuel (1997, a, pág. 100)

1.5.6. Plataformas de comunicación interna.

Son herramientas utilizadas para que el público interno se informe y conozca las diferentes actividades que está desarrollando la institución y buscar la manera de colaborar para que dichas acciones se lleven a cabo y finalicen con el mayor de los éxitos.

Para Piñuel estos dispositivos pueden ser: permanentes, periódicos, dispositivos de frecuencia ocasional y dispositivos puramente ocasionales.

1.5.6.1. Permanentes.

- **Tablones de anuncios:** Es un tablón de corcho donde se fijan anuncios, noticias y demás avisos al personal de la organización. Ocampo (2008, p. 153) asevera “es el

espacio utilizado para dar a conocer la comunicación formal escrita (.....) este debe colocarse en un lugar visible y de fácil acceso al personal.

- **Buzón de sugerencias:** Es un dispositivo donde el usuario o empleado puede dejar su opinión o comentario acerca de algún tema o departamento.

Es un dispositivo de comunicación mediador, es decir que sugiere en cuanto al mejoramiento o a la calidad, se colocan en diferentes puntos de la institución en donde los empleados y usuarios pueden dejar su comentario, aunque éste tiene la desventaja de llegar a convertirse en un buzón de reclamaciones. (Ocampo, 2008, p.161)

1.5.6.2. Periódicos.

- **Periódico o revista interna:** Es el principal dispositivo de la comunicación interna es un informativo que se imprime periódicamente para todos integrantes de la organización. Es muy importante ya que se caracteriza por informar, motivar e integrar a la organización.
- **Carta al personal:** Esta es una carta firmada por el dirigente de la institución, donde difunde información importante, tales como un cambio significativo en la estructura organizacional, nuevas directrices, políticas, etc. Plataforma que es muy útil para enviar información en situaciones de emergencia.
- **Notas flash informativo:** Son documentos o comunicados por vía electrónica enviados de manera urgente que según Piñuel (1997, a, p. 117) “está destinado a difundir una información breve para un público concreto, su circulación por la jerarquía del organigrama es descendente”.

1.5.6.3. Dispositivos de frecuencia ocasional.

- **Audiovisuales de la empresa:** Son videos creados o utilizados por las organizaciones con el propósito de motivar, formar a empleados, evolucionar conocimientos, opiniones y comportamientos.
- **Entrevistas:** Es la reunión entre dos personas con la finalidad de realizar un conversatorio sobre algún tema, es muy importante pues pone en evidencia problemas y desacuerdos de las dos partes.

- **Reuniones:** Es una jornada de trabajo realizada por un grupo de personas dedicadas a la escucha y el intercambio de información tanto formal como informalmente en busca de solución o acuerdos para alcanzar objetivos.
- **Seminarios de estudio:** Es la congregación de personas que buscan abordar en profundidad uno o varios problemas, generalmente complejos y hacer que cada cual participe en su clarificación.
- **Grandes celebraciones:** Convocatorias a eventos por parte de los dirigentes con la finalidad dinamizar al personal buscando relaciones afectivas entre los participantes, motivación en su trabajo y sentimiento de pertenencia hacia la organización.

1.5.6.4. *Dispositivos puramente ocasionales.*

- **Reclamaciones a la dirección:** Son notificaciones que se realiza mediante otros dispositivos como entrevistas, por correo o incluso por el periódico interno haciendo algún reclamo o queja sobre una disconformidad.
- **Mensajes difundidos por altavoces:** Piñuel (1997, a, p. 127) acota que “Están relativamente poco extendidos ya que al ser transmitidos adolecen de una mala retención y a menudo son percibidos como una agresión sonora; desde luego, el diálogo es imposible”.

1.5.6.5. *Medio de comunicación digital.*

- **Mensajería electrónica:** Son mensajes enviados vía internet; redes sociales, foro, e-mail, skype, chat, Messenger, teleconferencias, entre otros, a personas seleccionadas por el remitente. Es un sistema que aprovecha las tecnologías como canal de comunicación. Sin estos medios sería difícil realizar por ejemplo; la capacitación en línea, la administración al cliente, etc.
- **Telefonía celular:** Es ideal para fortalecer la comunicación entre los empleados y entre organizaciones. Lo importante es recomendar su uso sin desenfreno.

1.5.6.6. Nuevas tecnologías de comunicación interna.

Los nuevos retos organizacionales han creado la necesidad de buscar mejores formas de comunicación entre los miembros de una organización y entre organizaciones, en vista de ello se ha acogido algunas formas comunicativas que eran utilizadas solamente para socializar y que en su mayoría eran manejados por los jóvenes pero que resultaron ser muy funcionales dentro de la empresa u organización, estos son los llamados medios digitales también llamados Web 2.0 que han dado mucho de qué hablar en las últimas décadas.

La web 2.0 son medios de comunicación interactivos que se valen de plataformas y software de internet para mantenerse en conexión entre aplicaciones y formatos del mismo tipo. Esta herramienta se caracteriza por dar la posibilidad al usuario de interactuar con otros usuarios de manera inmediata, es decir llegan a su destino de la manera rápida, de forma ordenada, confidencial, disponible a cualquier hora y que además se pueda publicar contenidos como; fotos, audio, videos, etc.

Estos se han convertido en un recurso de gran valor para las organizaciones, empresas o instituciones puesto que con ello pueden compartir archivos, acceder a bases de datos de clientes y proveedores desde cualquier parte, trabajar en equipo, conocer noticias de la empresa, realizar conferencias etc., en general permite la comunicación interna y externa y lo mejor es que es ilimitada, no es costosa y es de fácil acceso. Springston & Holtz (2002) citado por Ballester C. & Ramos (2014) sugieren que “Las nuevas tecnologías se utilizan para duplicar las funciones de la tecnología ya existente”.

La intranet.- Es un portal de servicios tecnológicos institucionales, una red informática que utiliza la tecnología del protocolo de internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Es en definitiva una red informática interna, contrario a lo que ocurre con la extranet, que es un sistema basado en los mismos principios pero que es una red que conecta a varias organizaciones.

La actual generación se fundamenta en el trabajo en red, las redes sociales que eran utilizados por los jóvenes y adolescentes, evidenciaron ser una fortaleza en la organización, sobre todo en la eficiencia lograda por los grupos de trabajo, principalmente por sus ventajas motivacionales de interactividad y participación.

Presenta las siguientes características.

- Es una red dentro de una organización.
- Tiene acceso a internet.
- Su instalación es rápida y económica.
- Son escalables.
- Soportan fuentes de información instaladas por los usuarios. (Ocampo, 2008, p. 58)

1.6. Reputación corporativa.

La reputación corporativa es el principal activo intangible y fundamental en el éxito de una organización, con ella podrá trascender más allá del simple reconocimiento y permanecer activo en la mente de las personas. Pero, ¿Qué es reputación corporativa?

La reputación corporativa es la opinión pública que se tiene de una organización, el resultado del comportamiento durante toda su vida institucional, fruto de su trabajo, ética, transparencia, contribución con la sociedad y de la planeación de la comunicación dentro de la organización. Túnez (2011, p. 45) afirma que “La reputación se gestiona a través de las acciones y la comunicación de las acciones, y sirve para la gestión económica, mejorando la rentabilidad a través de la generación de valor”.

Por lo tanto todos quienes conforman la organización deben estar informados y tener el compromiso de buscar la buena reputación para la empresa, pues no solo dependerá de la cantidad de publicidad que se utilice para promocionarla sino más bien de las personas que allí laboren.

Una organización, empresa o institución con una buena reputación alcanzará la diferenciación pues garantiza inversiones, retiene clientes, retiene empleados y genera fidelidad hacia sus marcas y/o productos.

Es por ello que el DIRcom o persona a cargo de la comunicación dentro de la institución debe ser capaz de poner todos los atributos de la empresa en beneficio de ella misma. Villafañe (2004, p. 42), afirma que: “La reputación exige del analista una visión integradora del fenómeno a partir de una triple dimensión:

Dimensión axiológica:

Encierra los valores culturales de la organización.

Planteamiento ético: en su relación con terceros y responsabilidad con la sociedad.

Comportamiento institucional:

Comprometido a lo largo del tiempo con los clientes, empleados y accionistas.

Si se es una entidad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación.

Actitud proactiva:

Participación de la organización en la gestión y comunicación de la reputación”.

1.7. Responsabilidad social.

Es un modelo de gestión empresarial que se utiliza para crear bienestar social. Todas las organizaciones, instituciones o empresas están obligadas a pensar más allá de ellas ya que sus acciones, actividades y decisiones siempre afectarán a la sociedad.

Los empresarios no debemos concebir desarrollo económico sin desarrollo humano. Si bien esto es responsabilidad compartida con el estado, debemos ser conscientes que la empresa privada va unida al desarrollo del país. Por tanto, es deber de las empresas dar muestras claras de solidaridad e identificación con los problemas sociales. (Betín 2014, p.8)

La responsabilidad social se la debe entender como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia: como medida de prudencia porque se debe involucrar a los relacionados con la organización y convertirlos en aliados como estrategia para mantenerlos cerca; como exigencia de justicia porque la organización no puede dejar de preocuparse por la incidencia de su incursión en un contexto moral determinado, tiene la obligación moral de no hacer daño. (Cortina, 2006).

Por lo tanto la responsabilidad social es la satisfacción de expectativas que tienen los empleados, socios, clientes, comunidades locales, grupos de presión, accionistas, proveedores hacia la empresa.

1.8. Públicos.

Una empresa o institución no puede consolidar su éxito si ignora las necesidades de su público, entendiendo por público a empleados, socios, clientes, comunidades locales, grupos de presión, accionistas, proveedores, ciudadanía, organizaciones sociales y estatales.

Dentro de una comunidad que demanda de la organización cada vez mayor atención, podemos distinguir a una o varias personas, instituciones públicas, organizaciones profesionales, grupos con intereses comunes, ONGs, entre otros, a los que una organización los debe reconocer como públicos o stakeholders. (Valarezo, 2013, p. 85)

De ahí que es sustancial la planificación de la información sin ignorar a ningún grupo pues la forma de actuar de la empresa va a afectar a cada uno de ellos, así mismo, la forma en que actúan los públicos también afectará a la empresa. Por lo que existe la necesidad de poner en equilibrio y armonía a las dos partes y para ello la organización debe ofrecer buena información.

1.8.1. Audiencias de comunicación corporativa.

Los públicos en la comunicación corporativa son los grupos de personas que sin importar el tamaño, que por sus características ya han sido seleccionados o segmentados de la audiencia general.

Son audiencias críticas, por su poder de influenciar, por su credibilidad o por su mismo reconocimiento podrían influenciar en el negocio o empresa. Ellos pueden ser: empleados, autoridades nacionales, iglesia, fuerzas militares y de policía, líderes comunitarios, organizaciones no gubernamentales, etc.

1.9. DIRcom interno

DIRcom un neologismo que se asigna al director de comunicación, quién es la persona encargada de delinear, normar, administrar y controlar la política y estrategia comunicacional dentro de la organización. Además es quién tiene que velar por el incremento de la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativa. Es decir es el gestor de las comunicaciones, especialista, comunicador y que busca sobre todo el bienestar de la empresa tanto interna como externamente.

Es aquel personaje que ayuda a alcanzar los objetivos institucionales por lo que debe ser tomado en cuenta entre los altos niveles jerárquicos de la institución. Él es quién identificará a públicos estratégicos y buscará la manera para llegar a cada uno.

Joan Costa (1999, p. 241-242) expone algunas características que debe tener un DIRcom:

- Las responsabilidades que tiene el Director de Comunicación empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable.
- Debe poseer un espíritu crítico; no aceptar una idea sin haberla sometido a prueba.
- Sostener una actitud positiva, receptiva y abierta.
- Debe ser analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones.
- Será imaginativo, buscara nuevas relaciones, nuevas vías de enfocar las cosas y de actuar.
- Debe ser curioso e interesado ante lo nuevo o lo que desconoce, no encerrarse en sus convicciones, estar dispuesto a corregirse así mismo.
- Debe relacionarse bien con todos en la empresa, vertical y lateralmente.
- Debe cultivar la capacidad de originalidad.
- Debe tener la humildad de ser un aprendiz permanente.

En la siguiente tabla se detalla aspectos importantes sobre lo que debe tener un Director de Comunicación (DIRcom):

TABLA 2: Características del DIRcom

FORMACIÓN	CONDICIONES PERSONALES	POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA	FUNCIONES
Humanística	Generalista polivalente	A nivel del máximo ejecutivo	Definir la imagen
Ciencias sociales	Estratega	Rango de director	Diseñar el plan estratégico de comunicación
Psicosociología	Espíritu crítico	Área institucional	Portavoz institucional
Comunicación	Positividad	Cerca de marketing	Hacer ejecutar el plan estratégico
Sistémica	Imaginativo	Cerca de recursos humanos	Implicar a los departamentos
Semiótica	Analítico	Tendrá libertad de acción	Guardián de la imagen
Gestión de empresa	Empatía		Ser el abogado del público en la empresa
Marketing estratégico	Que se relacione bien con todos		
	Curioso		
	Independiente		
	Convincente		
	Autodidacta		

Fuente: Joan Costa (1999, p. 247)

Elaboración propia.

1.10. Planificación de comunicación

La planificación de la comunicación fortalece las bases de una administración. Entonces, si se desea una organización estable, competitiva, etc, es necesario formular estrategias creativas de comunicación, mismas que son los ejes centrales que eligen y aplican para conseguir un lugar en la mente de las personas y por ende una organización exitosa.

El reto es poner en coherencia los recursos internos y externos de las empresas o instituciones, plasmarlos en un folleto y luego dar cumplimiento con la finalidad de alcanzar propósitos como; fortalecer la competitividad, consolidar la reputación, fortalecer la imagen e identidad institucional y enfrentar cualquier tipo de reto. La estrategia de Comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución.

1.10.1. Comunicación estratégica

Tironi & Cavallo (2008, p. 33) conceptualiza la comunicación estratégica como “práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. (...) La tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo”.

Pero todo ello se puede realizar con la ayuda de un factor que es estratégico para la empresa, el empleado, pues es el quién gobierna, quién hace los productos, quien presta sus servicios, es público, es el que se interrelaciona y pone su imagen, por lo que es vital brindarle las consideraciones necesarias para que su estadía en la empresa, sea beneficiosa tanto para él como para la institución, pues también es importante para las empresas contar con un personal con calidad y calidez.

1.10.2. Funciones de la comunicación estratégica

Desde el punto de vista de Tironi & Cavallo (2008, p. 38) la comunicación estratégica se encarga de:

- Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional y
- Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos y señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes.

Además se puede decir que:

- Precisa lineamientos comunicacionales; canales, medios, instrumentos de comunicación, etc. Así como también pone en común valores, misión, principios y un lenguaje común.
- Exige a las organizaciones a realizar auditorías de manera periódica con la finalidad de analizar el estado de la comunicación en el ámbito interno.

1.10.3. Plan de comunicación

El Plan de Comunicación es un documento que se convierte en una herramienta para la organización, institución o empresa que lo haya desarrollado, pues aquí se detallan las actividades, lineamientos y fortalezas que se pretende comunicar, desarrollar y practicar dentro de la organización en busca de fortalecer los lazos afectivos entre sus miembros y robustecer la imagen de la misma.

1.10.3.1. Objetivos del Plan de Comunicación.

- Contribuir a alcanzar objetivos de la institución.
- Generar una imagen corporativa adecuada.
- Contribuir a mejorar el posicionamiento de la institución.
- Optimización de la comunicación y fijando el orden de prioridades comunicativas.
- Afrontar alguna situación de crisis.
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida.
- Mejorar la comunicación dentro de la institución.
- Entre otras.

1.10.3.2. Diseño del plan de comunicación.

A continuación se detalla los aspectos más relevantes que se debe tomar en cuenta para realizar un plan de comunicación:

- **Análisis de la situación:** Se considerará toda la información que se pueda recabar sobre la institución (contexto); misión, visión, valores, comunicación, responsabilidad social, etc.
- **El público:** Es elegido por la organización. Es importante tener un conocimiento profundo de las personas a quienes se dirige para saber qué medios y los contenidos de los mensajes que se utilizaran.
- **El mensaje:** Se necesita dar forma al mensaje, mismo que genere alto impacto en la audiencia, que está cautiva y dispuesta a escuchar. Estos deben ser claros, contundentes, adecuados al público asistente y expresados en su lenguaje.
- **El entorno:** Es importante adecuar el lugar donde se va a desarrollar, el tamaño, su alcance, el cubrimiento que se haga de él , procedencia de sus asistentes, la innovación aplicada, la tecnología utilizada y el grupo organizador.
- **Los recursos:** Fundamentalmente son: los humanos, tecnológicos, presupuestales, físicos, infraestructura.
- **Los responsables:** Son aquellos responsables del plan: Dircom, comunicadores, realizadores.
- **El cronograma:** Es aquel tiempo disponible para realizar cada uno de los eventos programados.
- **El presupuesto:** Son los costos fijos y variables que pueden contener.
- **La evaluación:** Es el seguimiento al plan para mejorar, implementar y controlar situaciones. Estas pueden ser trimestrales, semestrales o anuales. (Ocampo, 2011).

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco institucional

2.1.1. Cantón Yacuambi.

Yacuambi, es uno de los siete cantones de la provincia de Zamora Chinchipe, ubicada al sur del territorio ecuatoriano, el origen de su nombre lo debe a la presencia del río Yacuambi, el cual lo atraviesa de norte a sur, Padilla (2008) “los Ríos Shingata y Zabala se unen para formar el Río Yacuambi, en esta confluencia se encuentra la Parroquia Tutupali, más abajo la Parroquia rural 28 de Mayo y a unos 8 kilómetros nos encontramos con la Parroquia La Paz” (pág. 9).

Yacuambi, es el primer cantón creado en la provincia de Zamora Chinchipe, habiendo cumplido el 06 de enero de 2015, sus 62 años de vida política. Pero, las deficientes condiciones viales y la ubicación geográfica en la que se encuentra ubicada, hacen que este sea uno de los cantones con menor desarrollo económico y social de la provincia.

Cantón:	Yacuambi
Capital:	28 de Mayo
Parroquias:	28 de Mayo, La Paz y Tutupali
Otro Nombre:	Paraíso Etnoecológico del Ecuador
Alcalde:	Sr. Jorge Sarango

Este cantón se destaca por ser el principal asentamiento de las etnias saraguro, shuar y mestizos, por su gran diversidad en flora, y fauna, cuenta con exuberantes lugares turísticos como: la cascada el Velo de Novia, la cascada Santa Cleotilde, el Yacuchingari, las tres lagunas, entre otros.

Limita al norte con la provincia del Azuay, al sur y al este con la provincia de Morona Santiago y al oeste con la provincia de Loja.

La economía de los habitantes del cantón está orientada a la ganadería y la producción de sus derivados como la leche, queso y quesillo. En una investigación realizada por el grupo de gestores culturales del Cantón Yacuambi, el 81 % de su población se dedica a la ganadería; en el mercado central 28 de Mayo se vende aproximadamente 2 toneladas de quesillo semanal; ésta información se corrobora con la revista del Gobierno Local Municipal de Yacuambi (2005) que dice que:

Las principales actividades productivas de la zona son la actividad pecuaria y la agrícola. Debe destacarse que dentro de la actividad pecuaria se encuentra la cría de ganado vacuno de doble propósito; es decir, de leche y de carne, además es complementada con la cría de animales menores como son los cerdos, cuyes, aves de corral, entre otros. (p. 27)

2.1.1.1. *Reseña histórica.*

Los primeros habitantes de este cantón fueron de nacionalidad Shuar encabezado por el Cacique Mariano Taisha, siendo sus principales actividades la caza y la pesca, en menor escala las actividades agrícolas como el cultivo de la yuca y el plátano que servían para el consumo interno. En 1820 los originarios de nacionalidad indígena Saraguro como don José Francisco Ávila migran a estas tierras en vista de que hay mejores condiciones para el cultivo y la crianza de su ganado, siendo su primer asentamiento en el sitio que denominaron “Canelos”, hoy llamado San Antonio del Calvario, luego este fenómeno se fue acrecentando.

La revista Yachaykuna (2003) cuenta que “ya en la década de 1950 un 30% de la población indígena se dirigió hacia los territorios baldíos de Yacuambi en la provincia de Zamora Chinchipe” en línea: Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas indígenas, recuperado de <http://icci.nativeweb.org/boletin/48/bacacela.html>

El 12 de septiembre de 1936, se organiza la primera junta parroquial con el nombre de San José de Yacuambi perteneciente al cantón Saraguro, es entonces cuando se produce el auge productivo agrícola, ganadero y minero. Con fecha 15 de septiembre de 1939, el Municipio del Cantón Saraguro declara la creación de la Parroquia “San José de Yacuambi”, consumándose este hecho, mediante acuerdo ejecutivo No. 41, de 8 de enero de 1941 y publicado en el registro oficial No. 121, del 24 del mismo mes y año, por el gobierno constitucional del Dr. José María Velasco Ibarra.

Posteriormente, mediante decreto legislativo del 8 de enero de 1953, sancionado por el Ejecutivo el 28 de octubre del mismo año, se crea el cantón Yacuambi, publicación que consta en el Registro Oficial No. 360 del 10 de noviembre de 1953.

Las diferentes parroquias del cantón Yacuambi, fueron creadas de acuerdo al siguiente orden cronológico: La parroquia Tutupali se crea con Acuerdo Ejecutivo No. 117 del 20 de enero de 1956, publicado en el registro oficial No. 1082, de 26 de marzo de 1956. La

Parroquia La Paz se crea mediante Acuerdo Ministerial No. 3 de 25 de noviembre de 1961 publicado en el registro oficial No. 28 del 11 de diciembre de 1961. (Revista institucional GADM Yacuambi, 2005)

2.1.1.2. Ley de creación.

Luego del asentamiento de una pequeña población a las orillas del río Yacuambi en 1940, la comunidad inició con la búsqueda de una vida política consiguiendo el 1 de enero de 1941 ser parroquia rural del cantón Saraguro de la antigua provincia de Santiago-Zamora con el nombre de “San José”. Luego de la Revolución del 28 de mayo de 1944 el Congreso Nacional le cambió el nombre a “28 de Mayo” y la integró al cantón Zamora. Según el Registro Oficial Nro. 360 del 10 de noviembre de 1953, archivado en el GADM Yacuambi, el cantón Yacuambi se crea mediante Decreto Legislativo del 8 de enero de 1953, sancionado por el Ejecutivo el 28 de octubre del mismo año.

2.1.1.3. División política.

El cantón Yacuambi está dividido políticamente en tres parroquias, una parroquia urbana, 28 de Mayo; y, dos rurales que son: La Paz y Tutupali. Los cuales están dirigidos por las siguientes dignidades: Laura Velepucha, presidenta de la Junta Parroquial de Tutupali, Pablo Chalán presidente de la Junta Parroquial de La Paz y el Señor Jorge Sarango Alcalde del Cantón Yacuambi.

IMAGEN 7: División territorial del cantón Yacuambi



Fuente: Revista Municipal (2009).

2.2. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Yacuambi (GADMY)

Luego de la emancipación política del cantón Yacuambi mediante decreto legislativo del 8 de Enero de 1953 y sancionado por el Ejecutivo el 28 de Octubre del mismo año, se crea también la administración municipal, la misma que actualmente está presidida por el señor Jorge Sarango, en su calidad de Alcalde, por los concejales urbanos, señor Naún Montaña quien se desempeña como Vicealcalde; el señor Polibio Guamán y Sr. José Sarango, también por los concejales rurales: Sebastián Gualán y Ángel Ijisam.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Yacuambi ha venido enfrentando diversos problemas internos aún si se cambia de dirección, por lo que es necesario investigar sus causas y darle posibles soluciones, uno de los problemas que se ha detectado es la deficiente comunicación entre el equipo humano que trabaja dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Yacuambi, lo cual ha traído consigo la falta de compromiso institucional y desmotivación, lo que ha derivado en una deficiente imagen de la entidad y baja credibilidad entre la opinión pública.

2.2.1. Objetivos institucionales.

Conforme consta en el Plan Quinquenal de Desarrollo del GAD Municipal del cantón Yacuambi (2012-2013), los siguientes son los objetivos institucionales:

- 1) Mejorar la calidad de vida de la población del Cantón Yacuambi, a través del desarrollo de las fortalezas de la ciudadanía mediante la aplicación de una política participativa;
- 2) Cumplir la gestión institucional acorde a los lineamientos y consideraciones estipuladas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Yacuambi;
- 3) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- 4) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón Yacuambi y de sus áreas urbanas y rurales;
- 5) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón Yacuambi;
- 6) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, el turismo y la asistencia social;

- 7) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el cantón, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, económico y político;
- 8) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial con enfoque ambiental, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local;
- 9) Adoptar técnicas de gestión modernas, con procedimientos de trabajo tendientes a lograr la eficacia y eficiencia del GADM del cantón Yacuambi en un marco de calidad y calidez en los servicios ciudadanos;
- 10) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- 11) Capacitar al talento humano del GADM del cantón Yacuambi con un enfoque innovador que apunte al incremento de la profesionalización de la gestión municipal;
- 12) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración interna del GADM del cantón Yacuambi con el aporte de la comunidad;
- 13) Delinear las áreas estratégicas de atención del GADM del cantón Yacuambi, dentro de lo cual se destacan: obra pública planificada, agua potable, vialidad urbana, procesamiento de desechos sólidos, educación, movilidad y transporte, alcantarillado, salud ambiental, trabajo y capacitación, deporte y recreación, desarrollo urbanístico, identidad y cultura, ecoturismo, mejoramiento institucional, desarrollo social, gestión de riesgos, nuevas tecnologías, transparencia pública, desarrollo comunitario, entre otros.

2.2.2. Filosofía institucional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi tiene como:

2.2.2.1. Misión.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Yacuambi, actuando como institución planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano y socio económico integral, mediante una gestión que respete la biodiversidad y la diversidad cultural con acciones eficientes participativas y transparentes, siendo los ciudadanos constructores de su propio bienestar, enmarcados en el plan de desarrollo y ordenamiento cantonal. *Estatuto orgánico de desarrollo de gestión organizacional por procesos GADM Yacuambi, (ODGO) 2012*

2.2.2.2. Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi trabajará de manera sostenida acorde a lo concertado en el plan de desarrollo y ordenamiento cantonal, por el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, producto de la aplicación de políticas participativas de desarrollo, aprovechando sus potencialidades y oportunidades, en el marco de la interculturalidad, solidaridad, tolerancia, reciprocidad y transparencia. *Estatuto ODGO por procesos GADM Yacuambi, 2012*

2.2.2.3. Valores institucionales.

Los valores institucionales, que están incluidos en el Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, son:

- **Integridad.-** Puede medirse en función de los que es correcto y justo, para los cual los servidores municipales se ajustarán al espíritu de las normas morales y de ética en el desarrollo de sus funciones y ejercicio profesional.
- **Honradez.-** El GADM del cantón Yacuambi espera que sus servidores municipales apliquen su criterio de honradez absoluta en la realización de su trabajo.
- **Responsabilidad.-** Los servidores del GMDM del cantón Yacuambi, deberán siempre actuar con responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y tareas, las mismas que se realizarán con diligencia, seriedad y calidad desde el principio hasta el final de su gestión, obteniendo enseñanzas y experiencias de ellas.
- **Equidad y justicia.-** En relación a la atención al público los servidores han de considerar los principios que rigen a la institución, pero también los de equidad y justicia que asisten a las personas, como demandantes de legítima información.
- **Probidad.-** El servidor deberá actual con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable y honesta.

- **Compromiso.-** Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando y buscando la participación de todos. para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.
- **Lealtad.-** Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del talento humano.
- **Puntualidad.-** Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos propuestos.
- **Respeto.-** Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.
- **Excelencia.-** Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.
- **Ética.-** El GADM del cantón Yacuambi, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.
Estatuto ODGO por procesos GADM Yacuambi, 2012

2.2.2.4. Principios institucionales.

El Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi (2012-2013), establece como principios institucionales:

- **Imparcialidad.-** Los servidores del GADM del cantón Yacuambi, deben ser imparciales y objetivos al tratar temas sometidos a su revisión, en particular en su accionar deberá basarse en hechos concretos y verificables.
- **Respeto.-** Los servidores municipales deben dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Están obligados a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

- **Independencia de criterio.-** Los servidores del GADM del cantón Yacuambi, gozarán de total libertad de conciencia con respecto a la sociedad civil en la prestación de servicio y otros grupos de interés externos. La independencia no deberá verse afectada por intereses personales, políticos o de cualquier otra índole.

- **Solidaridad.-** Los servidores municipales ejercerán sus labores atendiendo los principios de solidaridad, que sirve de apoyo tanto a los procesos de trabajo como en la interrelación cotidiana.

- **Veracidad.-** El servidor municipal estará obligado a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales con los particulares, con sus superiores y subordinados.

- **Trabajo en Equipo.-** Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

- **Servicio.-** Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

- **Transparencia.-** Todos los datos de la administración Municipal serán públicos y la Institución facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento.

- **Mejoramiento continuo.-** El GADM del cantón Yacuambi aplicará los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

- **Oportunidad.-** Cumplir a tiempo y con calidad las funciones en la prestación de los servicios a los usuarios.

- **Colaboración.-** Los servidores del GADM del cantón Yacuambi realizan aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que enfrente la organización o nuestros usuarios.

- **Eficacia.-** Ser eficaz implica hacer las cosas bien hechas desde el principio, de forma planificada y organizada.
- **Eficiencia.-** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios públicos, sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente. Para ser eficiente se requiere un objetivo, tener clara una tarea, que exista un mínimo de motivación, un uso racional del tiempo y la obtención de un resultado.
- **Austeridad.-** Los servidores del GADM del cantón Yacuambi, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.

2.3. Situación actual de la institución

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Yacuambi, cuenta con un total de 82 servidores públicos de los cuales 80 son permanentes y 2 trabajan por contrato, 48 son amparados por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y 34 por el Código del Trabajo. Se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 3: Situación actual de la institución

ITEM	DEPARTAMENTO	Nº SERVIDORES
1	ADMINISTRACION GENERAL	10
2	DIRECCION FINANCIERA	10
3	TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	26
4	JUSTICIA, POLICIA Y VIGILANCIA	7
5	EDUCACION Y CULTURA	1
6	AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	7
7	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	1
8	OTROS SERVICIOS COMUNALES	20
TOTAL		82

Fuente: Administración de Recursos Humano GADM Yacuambi.

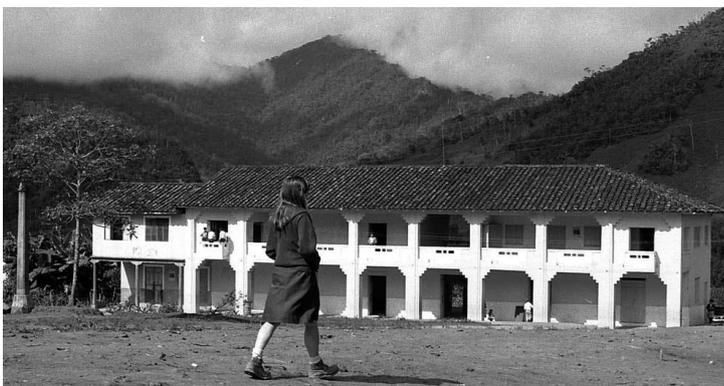
Elaboración: propia.

En la institución se han constituido 2 organizaciones jurídicas; la primera conformada por los obreros y trabajadores (personas que laboran fuera del edificio), denominado Sindicato de Obreros Municipales del Cantón Yacuambi (SOMCY), y la segunda creada por los empleados municipales (personas que se encargan de la administración de la institución), denominado Asociación de Empleados Municipales del Cantón Yacuambi. Es por ello que en el presente trabajo de investigación se los denominará clasificándolos según trabajadores y empleados.

2.3.1. Descripción de la institución.

El GADM de Yacuambi, es una entidad gubernamental, ubicada en la Parroquia 28 de Mayo, Cantón Yacuambi, Provincia de Zamora Chinchipe, una institución descentralizada que goza de autonomía política, administrativa y financiera y está regido por principios, valores y propósitos que anhelan contribuir al buen vivir de todos y todas quienes habitan en este rincón de la patria.

Imagen 8: Municipio de Yacuambi – 1963



Fuente: GADM Yacuambi, Departamento de Cultura.

Imagen 9: Municipio de Yacuambi – 2014



Fuente: GADM Yacuambi, Departamento de Cultura.

2.3.1.1. Logotipo de la institución.

El logotipo que identifica a esta institución y el concepto de esta marca radica en el hecho de englobar visualmente distintos elementos identificativos de Yacuambi, los mismos que hacen referencia a varios ámbitos: significado, historia, etnias culturales y componentes naturales, para lograr una representación simbólica, sólida y fácil de relacionar.

Imagen 10: Logotipo del GADM Yacuambi – 2014



A continuación se explica el origen y significado de todos los elementos gráficos que componen la parte icónica de la marca:

Imagen 11: Elementos que componen el logotipo.



La abstracción del sol y el sombrero Saraguro; forman la base circular, el eje céntrico de este símbolo.



Basándose en las artesanías del pueblo Saraguro, se puede generar una seriación concéntrica de líneas que se acoplan figura inicial (sol).



De la amplia gama de gráficas Shuar, se abstrae elementos con ciertos elementos (los puntos y líneas diagonales) con la intención de acoplar a las mismas a la estructura simbólica.

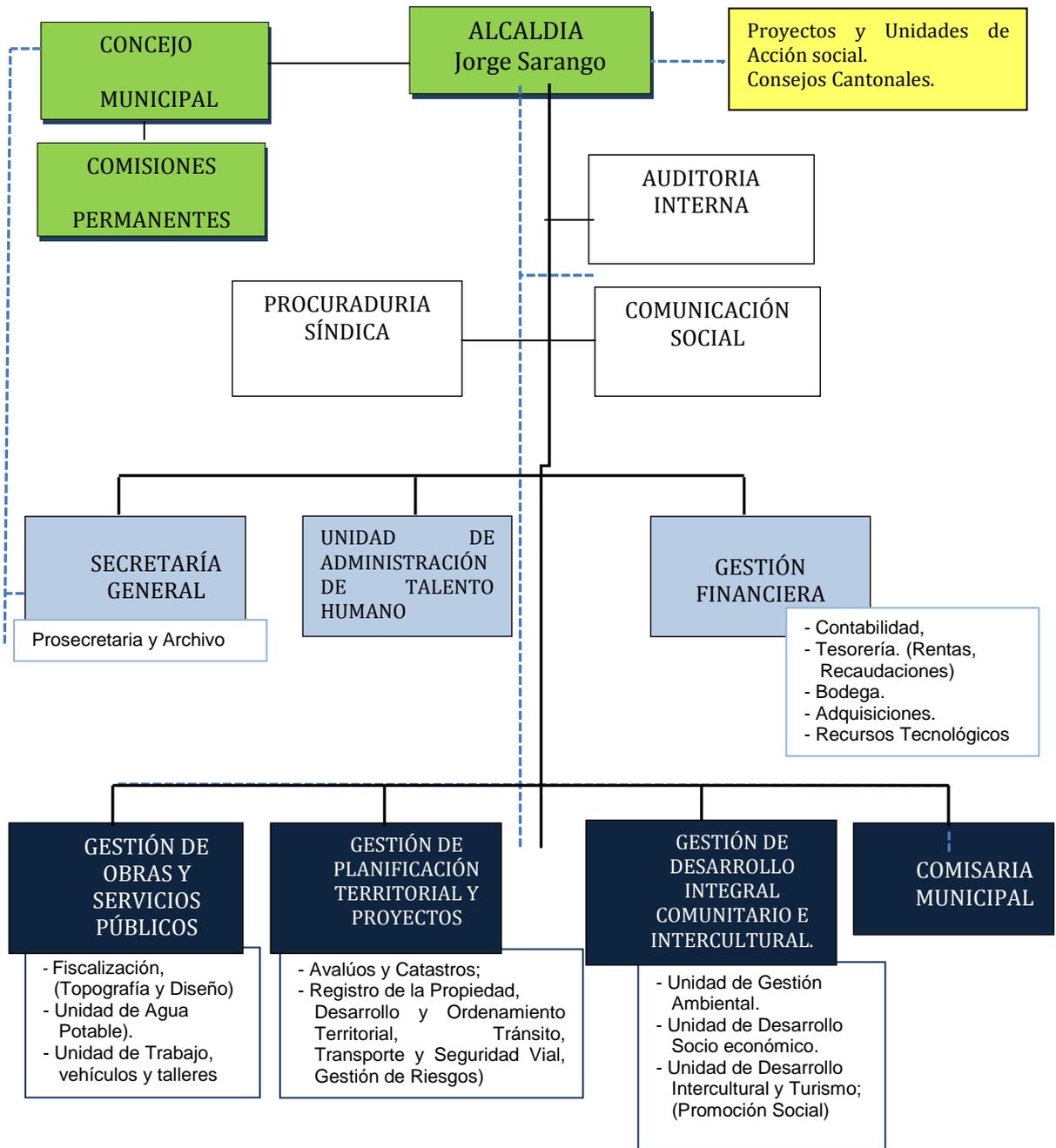


En la parte inferior se ubican las líneas onduladas que representan el agua, las cuales varían de ritmo en representación de este líquido vital que existe en varias instancias en el sitio (ríos, cascadas, lagunas, etc.)

Fuente: Revista institucional GAD Municipal de Yacuambi (2013)

2.3.1.2. Organigrama estructural.

Estatuto ODGO por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Yacuambi, publicado en el año de 2012, establece la estructura organizacional de la entidad conforme al siguiente organigrama.



SIMBOLOGIA:

Coordinación: - - - - -

Relación Directa: ———

Gráfico 2: Organigrama estructural y funcional del GAD Yacuambi

Fuente: (Estatuto ODGO por procesos GADM Yacuambi. 2012)

2.3.2. Análisis Interno - FODA.

2.3.2.1. Fortalezas (Potencialidades).

- Alto porcentaje de personal administrativo joven.
- Buenas relaciones interinstitucionales.
- Adecuadas relaciones humanas entre el personal.
- Predisposición de servicio por parte del personal administrativo.

2.3.2.2. Debilidades (Limitantes).

- No existe un Plan de Desarrollo Institucional Municipal de acuerdo a la metodología de la planeación estratégica.
- Mala imagen institucional.
- Personal no profesional, sin capacitación y un gran porcentaje sin experiencia.
- La interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente.
- Falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal.
- Falta de un proceso de comunicación institucional.

2.3.3. Análisis externo – FODA.

2.3.3.1. Oportunidades (Potencialidades).

- Principalmente cuenta con los consejos de participación ciudadana, y comités ciudadanos de control y vigilancia quienes participan en las demandas prioritarias y/o propuestas de programas vinculados a la atención de servicios públicos y su entorno social.
- Aplicación del modelo de descentralización por parte del estado.
- Disponibilidad de cooperación técnica y financiamiento nacional e internacional.

2.3.3.2. Amenazas (Limitantes).

- Deficiente gestión de recursos financieros.
- Débiles organizaciones comunitarias y asociativas.
- Cambios políticos del municipio con los nuevos gobernantes electos.

(Estatuto ODGO por procesos GADM Yacuambi. 2012)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Características de la investigación

Para realizar la investigación sobre los procesos comunicacionales en el GADM Yacuambi se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, pues según Bear (2008, p.38) “El enfoque cuantitativo recoge información empírica y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado mientras que el cualitativo recoge información de carácter subjetivo, por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales pero de alta precisión”, mismos que permitieron la recopilación de datos sobre el tema y que sirvieron como base para realizar el plan de comunicación propuesto.

Utilizando esta metodología se aplicaron encuestas a todos los miembros de la comunidad municipal y se realizaron entrevistas dirigidas a las autoridades de la institución con la finalidad de conocer las diferentes características comunicativas en la institución. Por lo que se puede decir que la investigación también es de tipo descriptiva.

3.1.1. Métodos de la investigación

Método científico:

Este método se empleó en todo el desarrollo de la investigación puesto que inicialmente permitió explorar y definir la existencia del problema, luego elaborar la propuesta y posteriormente para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

El método científico no es otra cosa que la aplicación de la lógica a las realidades o hechos observados. Tamayo & Tamayo (1997, p. 36). “Este método tienen sus características: se corrige así mismo, controla cada uno de sus pasos y hace sus comprobaciones, no hace afirmaciones como ciertas sin ponerlas a prueba. Se basa en objetividad y se sale de las creencias, percepciones, juicios y valores del investigador”. Sampieri & Collado (1999)

Método deductivo:

Este método permitió sacar conclusiones sobre las afirmaciones generales, sintetizando y analizando los conceptos, principios y definiciones encontradas en el trayecto de la investigación.

Además permitió deducir algunos problemas que influyen en el GAD y sus posibles soluciones.

Método inductivo:

Método que se empleó para construir una idea de la realidad del GAD puesto que permitió descubrir algunas características del GAD mediante la observación no participante para desarrollar un análisis y posteriormente realizar el plan de comunicación propuesto.

“Crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones” Bear Daniel (2008, p.40).

Método analítico: “El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo” Bear Daniel (2008, p.45).

Este método facilitó el análisis de la información y sucesos durante la investigación.

3.1.2. Técnicas de investigación

3.1.2.1. Cuantitativa

Encuesta:

“Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” Rivero, D. (2008, p. 62)

Es una búsqueda metódica de información que se apoya específicamente en preguntas y respuestas (...) la encuesta exhaustiva es aquella que en la población abarca el conjunto de la población. Comboni y Juárez (1999, p. 30)

Es un cuestionario de preguntas que sirve para recoger datos, en este caso obedece a preguntas de opción múltiple mismas que son fáciles de codificar y requieren de menor esfuerzo por parte de los encuestados. Se aplicará directamente a las 82 personas que laboran en el GADM, con el objetivo de obtener información estadística de los procesos comunicacionales entre los trabajadores, mismos que se realizará de forma anónima con la finalidad de recabar información con mayor veracidad.

3.1.2.2. Cualitativa

Observación no participante:

Es aquella técnica en la cual el investigador se mantiene al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna. Se utilizó ésta técnica para conocer los procesos que se ejecutan el GADM Yacuambi a nivel de comunicación interna. Para la ejecución de esta técnica se realizó una ficha con las siguientes variables: modos de comportamiento, herramientas de comunicación que utiliza, formas de difundir información, etc.

Entrevista:

“Es de uso bastante común en la investigación, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por las entrevistas. Tamayo & Tamayo (1997, p. 123)

Hugo Cerda (2000. Pág. 258) afirma que por medio de la entrevista se obtiene toda aquella información que no obtenemos por la observación, porque a través de ella podemos penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado anímico, sus ideas. Sus creencias y conocimientos.

Teniendo en cuenta que la entrevista permite obtener gran cantidad de información no sólo sobre el sujeto entrevistado sino sobre su entorno, se realizará la entrevista a Sr. Alcalde y Jefe de Relaciones Públicas de la institución, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca del tema de esta investigación, las gestiones que se están realizando y cuáles son las propuestas a futuro.

Análisis de datos:

Este procedimiento permitió analizar todo lo referente a las teorías existentes, así como los hechos que refleja el GAD para reforzar la investigación.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados del método cuantitativo:

4.1.1. Encuestas aplicadas a todos los miembros del GADM Yacuambi.

Dando cumplimiento a lo establecido en la metodología del proyecto de investigación, se aplicó la encuesta a 82 personas entre empleados y trabajadores del GADM Yacuambi. Esta encuesta permitió evaluar algunas variables y estos fueron los resultados:

4.1.1.1 El género de los encuestados.

Se determina que el género de los encuestados es en gran mayoría masculino ya que 64 de los 82 de ellos son varones, mientras que los 18 restantes pertenecen al género femenino; cabe recalcar que el género masculino predomina en los trabajadores (operadores, ayudantes, auxiliares de limpieza, entre otros) ya que de los 55 personas; 50 son varones y solo hay 5 mujeres, en cambio de entre los empleados; 15 son varones y 12 son mujeres, en este sentido se puede decir que en general en el GAD no existe igualdad de género, conociendo que el ministerio del interior creó en octubre de 2010 la Agenda institucional del camino hacia la igualdad de género, en donde claramente especifica que se debe transversalizar la perspectiva de género a nivel de instituciones públicas.

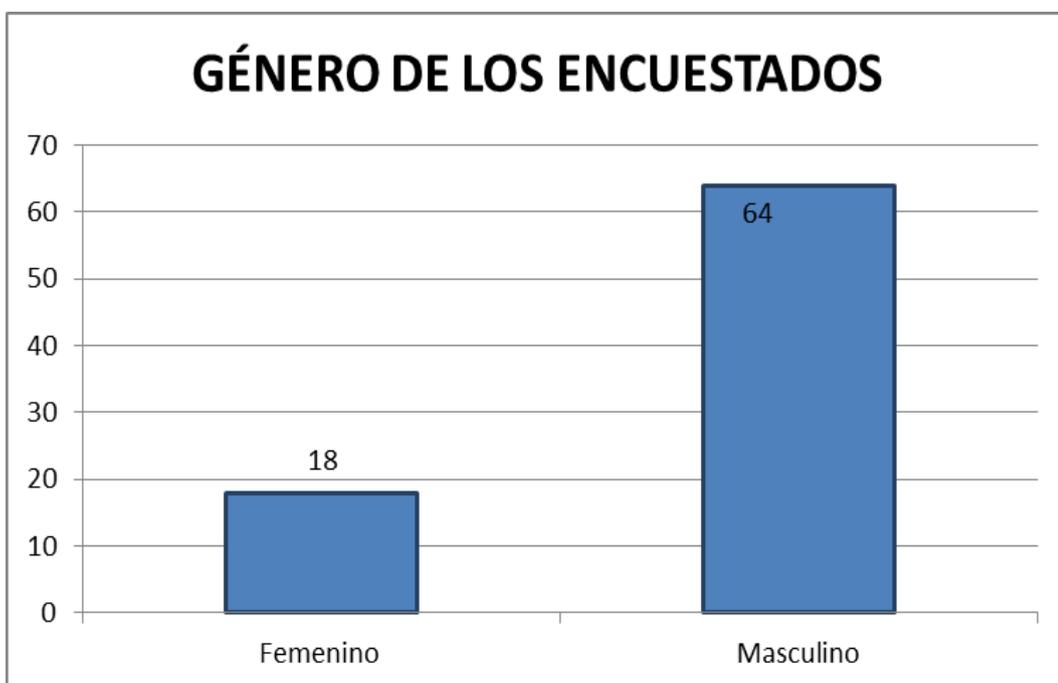


GRÁFICO 3: Género de los encuestados.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.2. El nivel de educación de los encuestados.

Las encuestas comprueban que la mayoría de empleados de la institución cuentan con un nivel de educación secundaria ya que 34 de los 82 encuestados han finalizado la secundaria, seguido de 26 personas que cuentan con educación primaria, 21 personas tienen título de tercer nivel y solamente una posee un postgrado. Es importante recalcar que 13 de las 18 mujeres poseen título de tercer nivel y que la mayoría de trabajadores del género masculino cuentan solamente con educación primaria, este efecto podría ser el resultado de que gran parte de los miembros que laboran en esta institución poseen nombramiento laboral y prestan sus servicios desde ya hace más de 10 años y que la educación superior no era alcanzable ni indispensable hace unas décadas atrás. Además las personas que gozan de títulos secundarios, universitarios y postgrado son los empleados; personas que están encargados de la administración del GADM.

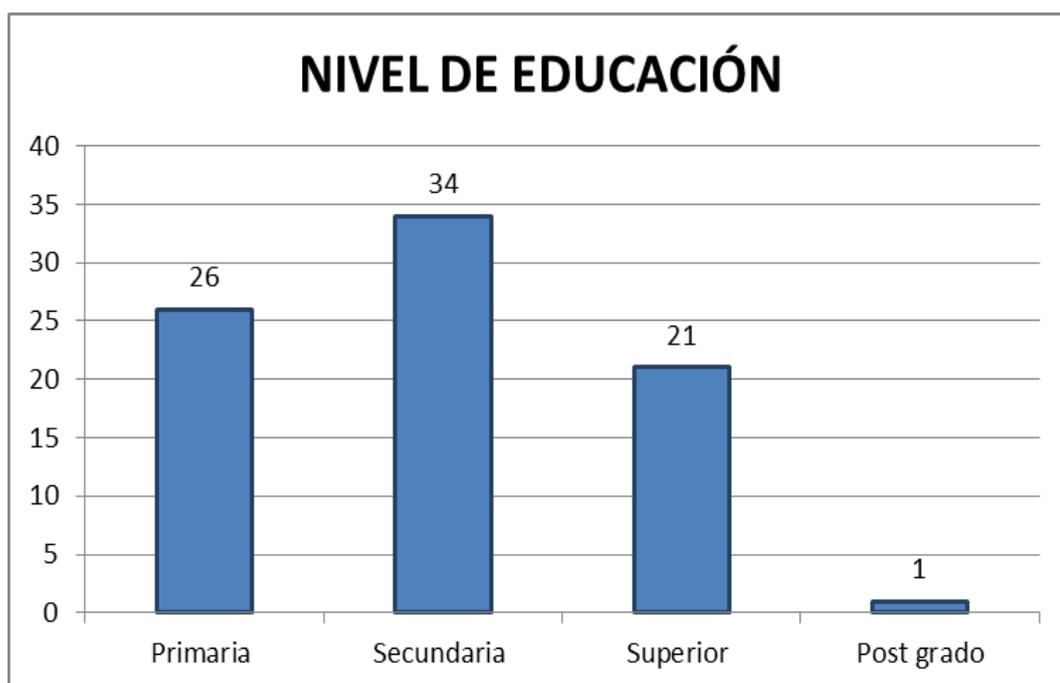


GRÁFICO 4: Nivel de educación de los encuestados.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.3. Edad de los empleados.

Este gráfico y sus datos concuerdan con la teoría manejada dentro de talento humano en el que el personal joven es considerado una fortaleza; ya que los datos muestran que 55 empleados tienen menos de 47 años y solamente 27 personas son mayores de 48 años

quienes constituyen un gran apoyo en la institución por su experiencia y conocimiento adquirido durante el transcurso de su vida en la institución. Considerando que las personas jóvenes hacen mayoría en la institución se puede decir que el GAD municipal cuenta con un gran potencial humano y profesional teniendo en cuenta que los más jóvenes también tienden a alcanzar un nivel más alto de educación.

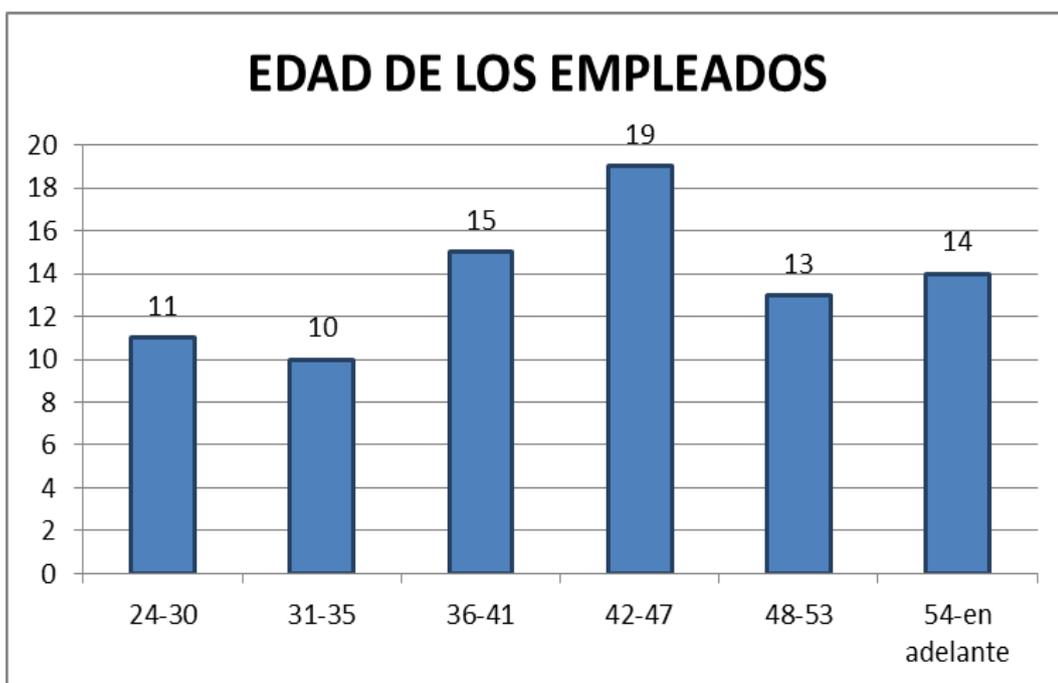


GRÁFICO 5: Edad de los empleados

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.4. Antigüedad en la institución.

Este cuadro muestra que más de la mitad de personal está laborando en la institución más de una década; 22 personas trabajan más de 20 años, 22 personas trabajan entre 11 y 20 años, 21 personas laboran más de 6 años y 17 personas laboran menos de 5 años.

Se puede concluir que una gran mayoría de empleados y trabajadores vienen laborando en ésta institución desde hace muchos años, tienen gran experiencia y el grupo minoritario es un conjunto de nuevas ideas que dan luces a la institución. Además se puede decir que son gente que se conoce mucho tiempo por lo tanto se han creado vínculos profesionales.

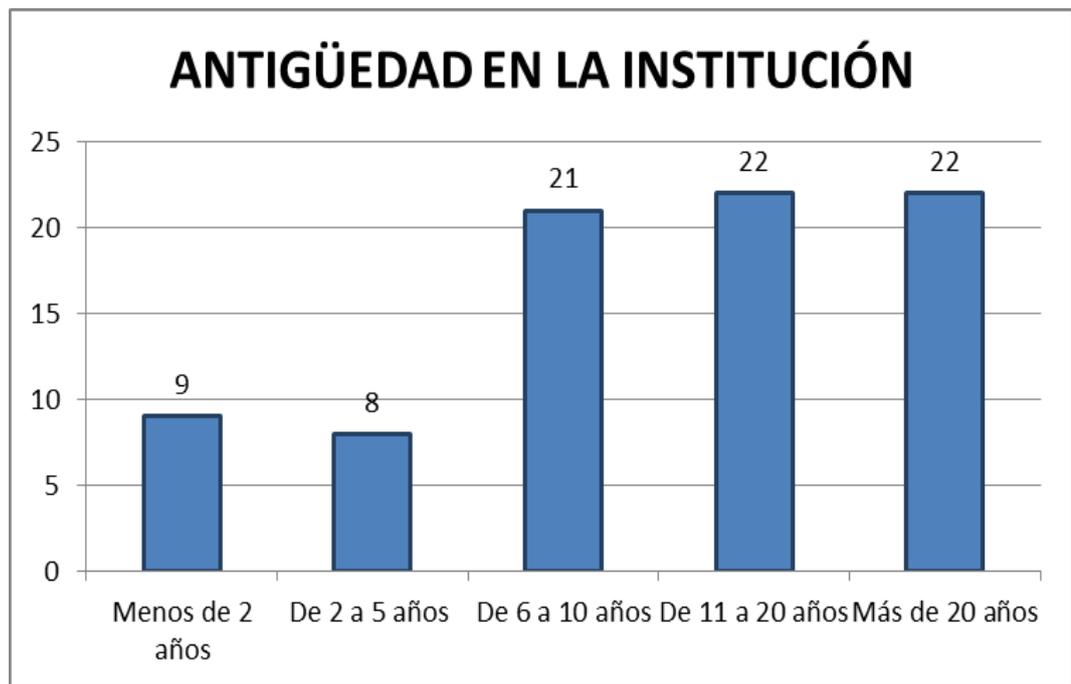


GRÁFICO 6: Antigüedad en la institución.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.5. Grado de satisfacción con la comunicación en el GADM Yacuambi.

De los resultados obtenidos podemos comprobar y demostrar que el grado de comunicación entre el personal es algo deficiente; si bien es cierto 37 de los encuestados están satisfechos con la comunicación otras 33 personas contestaron que esta poco satisfecho con el actual sistema comunicacional. Mostrando un problema profundo en la falta de uso y estructuración de los procesos de comunicación interna dentro del GADM de Yacuambi, problema que se faculta a la falta de un departamento de comunicación que se encargue de la implementación de planes comunicacionales internos conforme con la situación institucional.

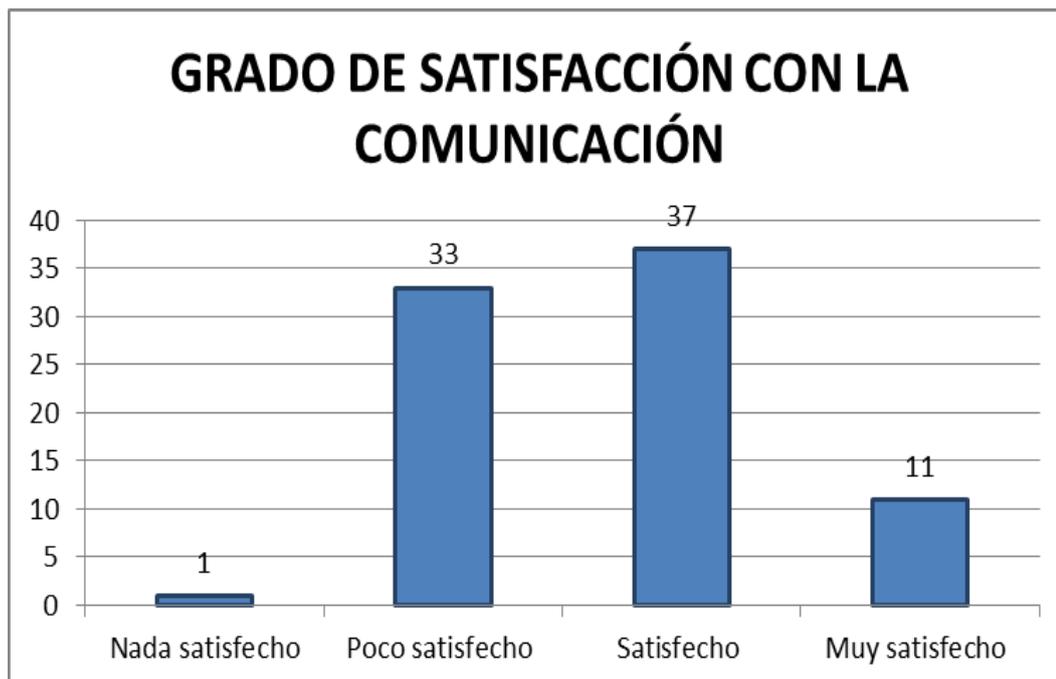


GRÁFICO 7: Grado de satisfacción con la institución.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.6. Herramientas de comunicación interna se utiliza en su institución.

Al consultar sobre las herramientas en la que el empleado puede acceder a la información o utilizar para comunicarse con los demás miembros de la institución se ha obtenidos que; 42 de los encuestados recuerda haber accedido a la información institucional mediante escritos como: memorándums, oficios, solicitud, entre otras, siendo éste la herramienta de comunicación más importante dentro de la institución, seguido de 28 personas que contestaron que los comunicados internos de forma oral son un buen medio para comunicarse, en este punto es importante reconocer que en la institución se conserva la comunicación oral como una herramienta, pues permite el contacto visual entre los entrevistados aunque sería esencial que fuera el primero en utilizarse, el correo electrónico es otra de las herramienta que aunque es poco utilizada coexiste en la institución pues 8 personas han contestado utilizarla. Y conociendo el grado de utilidad y ventaja que está herramienta de gestión puede ofrecer, es trascendental que se considere como una práctica diaria, aunque se puede decir que todas estas herramientas no han sido orientadas hacia una comunicación interna planificada sino que han surgido de manera informal.

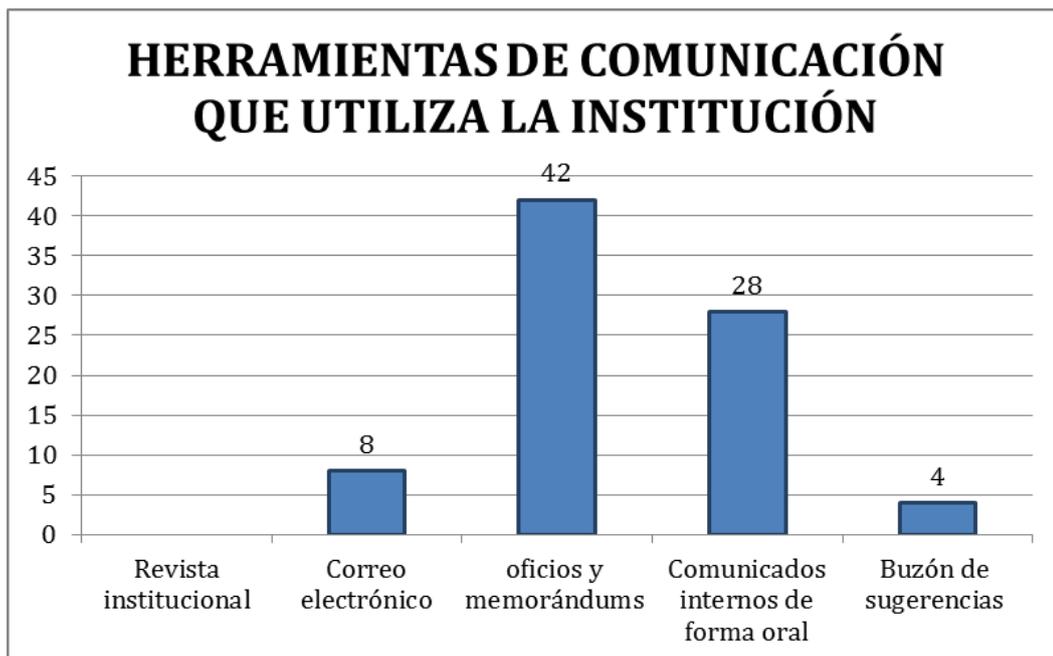


GRÁFICO 8: Herramientas de comunicación que utiliza la institución

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.7. La información que me facilita GADM Yacuambi.

Con respecto a la utilidad de la información que emite el GAD municipal a sus colaboradores; 26 personas contestaron que la información les asiste para informarse sobre cómo realizar su trabajo, seguido de 23 personas que expresaron que la información que emite el GADM les motiva y hace que se sientan miembros de la institución y se comprometan con los objetivos planteados por ella, a 19 personas les ayuda a entender cuál es la situación de la empresa; proyectos que se están emprendiendo, actividades que se están realizando y en general el escenario y el ambiente institucional, mientras que a 14 de los colaboradores les ayuda a informarse sobre los objetivos y resultados que tiene la institución dentro del cantón. Por ello se puede decir que la información que están emitiendo los directivos está bien direccionada y que está ayudando a que los colaboradores mantengan una idea de lo que es la institución y hacia dónde quiere llegar, desarrollando en ellos sentimientos de pertenencia a la institución.

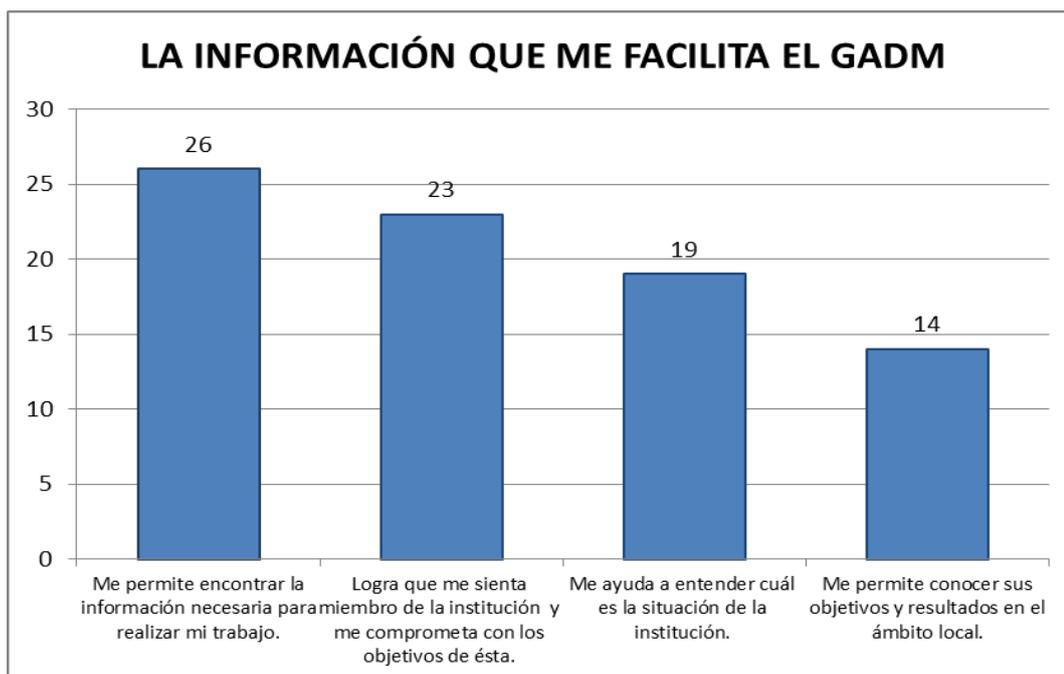


GRÁFICO 9: La información que le facilita el GAD

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.8. Efectividad de la comunicación ascendente.

Con respecto a esta pregunta; son 44 los encuestados en los diferentes departamentos de la institución que considera que la comunicación con su jefe inmediato es efectiva, mientras que 19 consideran que es muy efectiva; sumando estos dos resultados se puede apreciar que son más de la mitad de los colaboradores que creen que si se puede acceder al jefe y viceversa y que sus demandas son atendidas si así procede necesario. Por el contrario hay 19 personas quienes creen que la comunicación con su jefe es poco efectiva, es decir; son poco escuchados o son insuficientes los diálogos realizados para mantener una buena relación entre ellos, mientras que 3 de ellos contestaron que la comunicación con su jefe no existe o al menos no surge ningún efecto. Teniendo en cuenta esta realidad se puede decir que existe una diferencia de criterios que puede deberse a que el grupo de encuestados está conformado por todos los niveles jerárquicos de la empresa y que algunos niveles tengan un mayor y mejor acceso de comunicación con su jefe y por el contrario, otros colaboradores se vean limitados de alguna manera a emitir sus criterios y expresar sus opiniones ya sea porque son de nivel jerárquico más bajo o porque trabajan geográficamente distanciados.

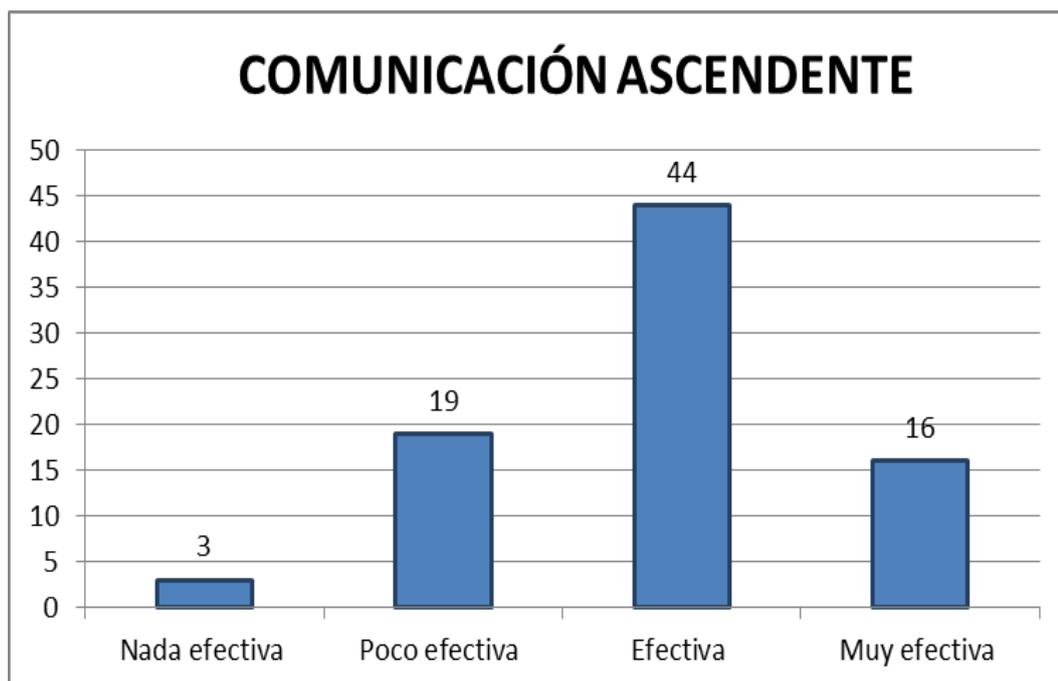


GRÁFICO 10: Comunicación ascendente.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.9. Comunicación con sus jefes más allá de órdenes laborales.

Según respuestas a esta pregunta; 37 de los encuestados consideran que existe poco trato o no existe la confianza necesaria para tratar asuntos que no comprendan a la institución, seguido de 21 personas que consideran que en algunos casos si hablan con sus superiores de algún tema externo, otros 17 encuestados cuentan que han establecido una buena relación con los jefes y que pueden crear conversaciones sobre cualquier tema y que existe la confianza para tratar algunos asuntos personales o externo a la institución, finalmente; 7 personas refieren que no se comunican con los jefes a menos que sea para tratar asuntos relacionados con su trabajo. Esto puede ser provocado en parte por la poca información sensible que se transmite mediante las circulares y notas corporativas que son la herramienta más utilizada en la institución, situación que se agrava cuando no todos los funcionarios acceden a la información de la misma manera.

Es por ello que deben considerar tanto alcalde como jefes departamentales generar espacios que favorezcan la comunicación en busca de mejoras comunicacionales.



GRÁFICO 11: Comunicación con sus jefes más allá de órdenes laborales

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.1.1.10. Aspectos sobre la comunicación con sus compañeros.

Con respecto a esta pregunta; 27 encuestados expresaron que el diálogo entre compañeros o colaboradores de la institución no existe puesto que se comunican solo para tratar asuntos de trabajo o por necesidad, esto concuerda con 21 personas que consideran que la comunicación es poco efectiva, sin embargo 18 encuestados considera que la comunicación es efectiva y que mantienen buenas relaciones de amistad y compañerismo entre ellos; finalmente 16 personas nos comentan que no mantienen relaciones de amistad y que en algunos casos solo sabe el nombre y la función que desempeña otro empleado es decir; solo sabe a quién se dirige. En sumatoria 64 colaboradores creen que la relación con sus compañeros es mala y que no existe diálogo. Por lo que es urgente crear espacios que generen amistad y compañerismo que mejoren las relaciones entre ellos, mismas que contribuyan al progreso de la institución y sobre todo se preste mejor atención a la ciudadanía.

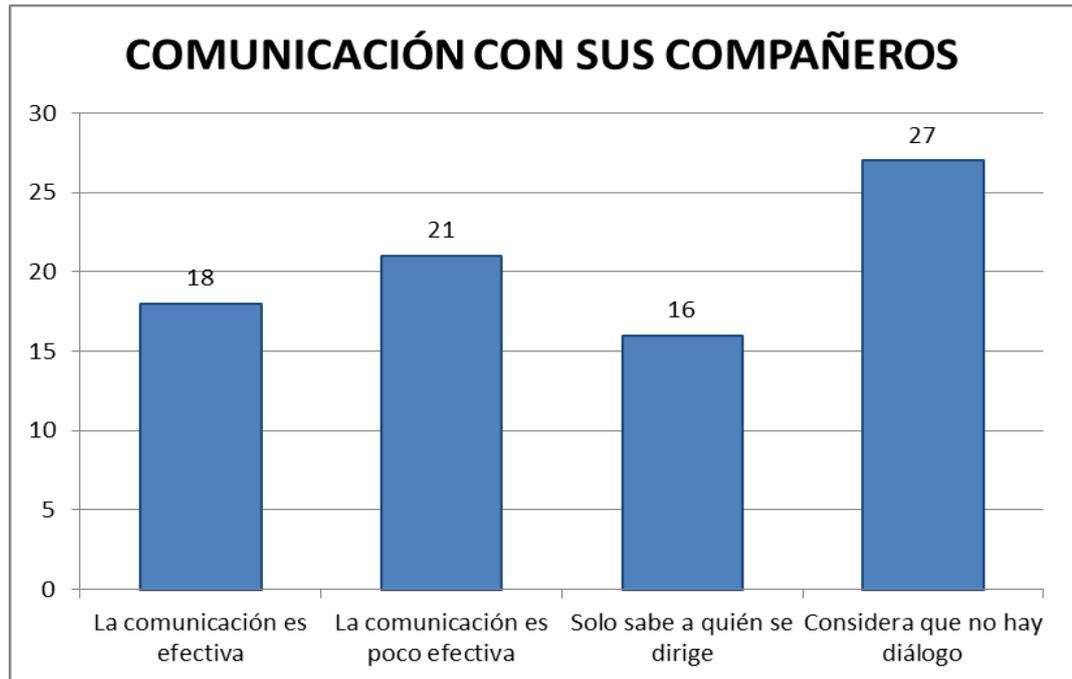


GRÁFICO 12: Comunicación con sus compañeros.

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

4.2. Resultados del método cualitativo

4.2.1. Por observación no participante:

Ficha 1: Observación no participante a al departamento de relaciones públicas

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	
Fecha: 09 y 16 de mayo de 2014	Oficina: Relaciones públicas
Nombre del empleado: Ángel Guamán	Titulación: Bachiller
Lugar: Edificio del GADM	Número de personal a su cargo: 0
Objetivo: Conocer los procesos de comunicación interna que se ejecutan desde la oficina de Relaciones Públicas del GAD Yacuambi.	
Actividades que realiza:	Relación con los miembros de la institución:
<ul style="list-style-type: none"> - El Relacionador público difunde información a la ciudadanía por medio de las redes sociales. - Organiza e informa a la ciudadanía sobre reuniones para crear ordenanzas u otras sesiones planteadas por la máxima autoridad. - Coordina con el departamento de cultura y liga cantonal para crear proyectos culturales y deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No difunde información a los empleados. No existe relación laboral entre ellos. - Se relaciona especialmente con: el Jefe del departamento de Cultura y el señor alcalde.
Que canales utiliza para difundir información:	Herramientas de comunicación que utiliza:
<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Telefonía fija - Altavoces 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Oficios
Recibe directriz de la máxima autoridad:	De qué manera recibe información:
<ul style="list-style-type: none"> - Si recibe directriz del alcalde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante oficio. - Memorándum - Reuniones. - Entrevistas.
OBSERVACIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - El señor relacionador público cuenta con una oficina propia. 	

Análisis:

- Las herramientas y canales que utiliza no son las adecuadas pues el 80% de la población vive en zonas rurales donde no tienen acceso a internet, y solo la mitad del 20% restante que viven en las zonas urbanas y especialmente los jóvenes acceden a las redes sociales.

- Según el departamento de talento humano el relacionador público tiene la misión de “consolidar y fortalecer la imagen de la Municipalidad, mediante políticas y acciones estratégicas de información pública; así como desarrollar y mantener acciones de interrelación entre el municipio y la ciudadanía; fomentando la participación de ésta última en los planes de desarrollo cantonal, en coordinación con los demás procesos de trabajo”. No se ha mencionado el fortalecimiento de la comunicación interna, se puede entender que por ello el relacionador público no se interesa por mejorar las relaciones entre los miembros de la institución.

Ficha 2: Observación no participante a la Alcaldía

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	
Fecha: 23 y 30 de mayo de 2014	Oficina: Alcaldía
Nombre del empleado: Jorge Sarango	Titulación: Bachiller
Objetivo: Conocer los procesos de comunicación interna que se ejecutan desde la oficina de alcaldía del GAD Yacuambi.	
Actividades que realiza:	Relación con los miembros de la institución:
<ul style="list-style-type: none"> – El Alcalde es el jefe del GAD Yacuambi. – Organiza al personal. – Asigna funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se reúne especialmente con jefes departamentales y jefes de trabajo para dar directrices y conocer los avances de los trabajos que se realizan.
Que canales utiliza para difundir información:	Herramientas de comunicación que utiliza:
<ul style="list-style-type: none"> – Personales – Teléfono – Internet – Reuniones – Sesiones informativas 	<ul style="list-style-type: none"> – Oficios – Memorándums – Telefonía fija – Redes sociales – Chat
Recibe directriz de la máxima autoridad:	De qué manera recibe información:
Es la máxima autoridad en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> – Mediante oficio – Reuniones. – Entrevistas – Redes sociales.
OBSERVACIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> – El señor alcalde cuenta con una secretaria personal. 	

Análisis:

- El señor alcalde es un personaje abierto a entrevistarse con todos los empleados y ciudadanía aunque sus múltiples ocupaciones no dan cabida a las entrevistas con algunos empleados.
- Además se puede decir que tiene una personalidad callada ocasionando que no todos se animen a comentar algo o a dar su punto de vista, es decir no se puede hacer comunicación ascendente.
- El alcalde, si utiliza algunos de las herramientas y canales idóneos para el tipo de público interno que maneja pero también hace falta explorar otros tipos de canales como el tablón informativo o las reuniones con todos los trabajadores, entre otros, para buscar una mejor interacción con sus subalternos.

Ficha 3: Observación no participante a Empleados del GADM

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	
Fecha: 06 y 13 de junio de 2014	Lugar: Edificio del GADM
Denominación: Empleados	Asociación: Asociación de Empleados Municipales del Cantón Yacuambi
Objetivo: Conocer los procesos de comunicación interna que se ejecutan dentro de las oficinas y departamentos del GAD Yacuambi.	
Actividades que realiza:	Relación con los miembros de la institución
<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados son los encargados de administrar el GAD. - Encargados de departamentos como: administración general, dirección financiera, justicia y vigilancia, educación y cultura y registro de la propiedad. - Dan directrices a subalternos para cumplir con el trabajo encargado a su departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - El jefe departamental difunde información de forma oral a sus subalternos y de forma escrita a sus superiores.
Que canales utiliza para difundir información:	Herramientas de comunicación que utiliza:
<ul style="list-style-type: none"> - Personales - Teléfono - Reuniones - Sesiones informativas - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Oral a los subalternos - Mediante oficio o solicitud al jefe inmediato. - Chat.
Recibe directriz de la máxima autoridad:	De qué manera recibe información:
Si recibe directriz del jefe inmediato y del	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante oficio

alcalde.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con el alcalde, - Memorándum
OBSERVACIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación entre los empleados es muy mínima, no entablan conversaciones espontáneas aunque cabe destacar que existe gran respeto entre ellos (saludan, agradecen, etc) pero se puede sentir la incomunicación que prevalece todo el tiempo. - Se puede decir también que existen grupos segmentados y que aún más acentúa la poca comunicación entre sus miembros y ha traído consigo más bien críticas, rumores y malos entendidos entre ellos. - Cada jefe departamental cuenta con una oficina y dos o tres personas a su cargo. - Se puede decir que en la institución el empleado tiene claro el trabajo que ha de realizar pero, la institución le otorga independencia personal, es decir; cada uno de ellos, puede colaborar con cualquier departamento o trabajo que lo requiera, aunque la mayoría solo realiza trabajos que están bajo su responsabilidad, no es colaborativa ni se inmiscuye en otras tareas. 	

Análisis:

- El medio para comunicarse son las solicitudes, oficios y memorándums, pero por su alta formalidad solo se lo realiza en casos estrictamente necesarios, también se utiliza el internet pero la falta de capacitación no permite las relaciones entre los miembros haciendo que este medio resultara ineficiente.
- No se ve las redes sociales como herramienta estratégica de comunicación organizacional sino más bien aún como juego o como sitio para divertirse y hacer nuevos amigos.
- Se ha podido apreciar la segmentación de empleados, son grupos que por afinidad se han asociado y que fomenta la comunicación informal.

Ficha 4: Observación no participante a trabajadores del GADM

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	
Fecha: 20 y 27 de junio de 2014	Lugar: Canchón municipal
Denominación: Trabajadores	Asociación: Sindicato de Obreros Municipales del Cantón Yacuambi
Objetivo: Conocer los procesos de comunicación interna que se ejecutan desde el canchón municipal del GAD Yacuambi.	
Actividades que realiza:	Relación con los miembros de la institución
<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores son aquellos realizan el trabajo fuera del edificio de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Se relacionan especialmente entre ellos y con sus jefes inmediatos que

<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encargada de maquinaria, agua potable y alcantarillado, transporte y comunicación, otros servicios comunales. 	<p>son: el jefe de maquinaria y el jefe de trabajos comunales.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Además existe una estrecha relación con el jefe de obras públicas.
<p>Que canales utiliza para difundir información:</p>	<p>Herramientas de comunicación que utiliza:</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas – Oficio – Solitud 	<ul style="list-style-type: none"> – Oral – Oficio – Solicitud
<p>Recibe directriz de la máxima autoridad:</p>	<p>De qué manera recibe información:</p>
<p>Si recibe directriz del jefe inmediato y del jefe de obras públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Mediante oficio – Memorándum
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – La comunicación entre los trabajadores es regular, existe interrelación entre ellos (conversan, se hacen bromas, se ayudan), aunque también se han formado grupos. 	

Análisis:

- Es importante recalcar que en este lugar no existe una oficina por lo tanto no tienen computadora, ni línea telefónica y demás equipos y útiles de oficina por lo que si quieren realizar algún documento lo deben hacer fuera de las horas laborales.
- Se puede observar en los trabajadores son más flexibles a la hora de realizar su trabajo ya que algunos realizan otras actividades si su área de trabajo no reúne las condiciones.
- Se evidencia que la relación entre los trabajadores es buena a pesar de que su trabajo les obliga a estar geográficamente separados.

ANÁLISIS GENERAL:

- No existe dinamismo comunicativo entre empleados y trabajadores.
- El buzón de sugerencias está totalmente en desuso.
- Se ha podido verificar que la institución cuenta con un tablón de anuncios dentro de la institución pero durante todo el periodo de la investigación no se han colocado ningún comunicado, el único documento informativo que desde un inicio se

encontraba era de los costos para adquirir documentos del registro de propiedad que luego se cambió por noticia institucional.

Imagen 12. Tablón de anuncios GADM Yacuambi



Fuente: Elaboración personal

4.2.2. Análisis de la Entrevista.

En el mes de diciembre de 2014, se entrevistó a dos personajes; al alcalde Sr. Jorge Rodrigo Sarango Lozano y al Sr. Ángel Guamán relacionador público de la entidad, comprendiendo la relevancia de sus opiniones acerca de este tema, con el propósito de conocer con más detalle cómo se gestiona la comunicación dentro de la institución, cómo se lleva a cabo y qué tipo de seguimiento se efectúa.

Entrevista 1.

Sr. Jorge Rodrigo Sarango Lozano
ALCALDE DEL CANTÓN

¿Cómo calificaría Usted a la comunicación interna en su Institución?

Luego del análisis la comunicación interna es mínima.

¿Cree que la comunicación favorece a una institución? ¿De qué forma?

Mucho, permite avanzar en todo proceso y facilitaría la ejecución de actividades.

¿Cómo fomenta usted la comunicación entre los empleados y trabajadores?

Reuniones de trabajo con jefes departamentales, directores, jefes de trabajo y concejales.

¿Cuáles son las herramientas que usted utiliza para comunicarse con sus empleados y trabajadores?

Internet, extensiones telefónicas, diálogo directo y la interacción.

¿Cómo es su relación con sus empleados?

Dirían que muy buena, comparto algunos momentos con ellos. Además se busca que haya interacción entre ellos.

¿Cuáles son los planes comunicacionales a futuro dentro de la Institución?

Propuesta de seguimiento y evaluación mediante proyecto integral de comunicación.

¿Existe un presupuesto para este proyecto?

No, esperamos que para el próximo año se pueda asignar.

Análisis de la entrevista:

- Haciendo un análisis de lo expuesto por el Alcalde del GADM Yacuambi se puede decir que él entiende el gran valor de la comunicación aunque reconoce que la comunicación dentro de la institución que preside es mínima.
- Los canales y medios que utiliza son buenos y ha hecho uso de algunas herramientas muy útiles dentro de la institución aunque no se ha desarrollado de una manera planificada. Una de las herramientas que utiliza y que hay que destacar es el diálogo directo, esto se puede corroborar con las respuestas de 32 encuestados quienes consideran que el comunicado interno de forma oral es una de las herramientas que utiliza la institución, además que declaró la importancia de la interacción con los jefes departamentales.
- El alcalde ha mencionado que busca compartir momentos con los demás miembros y que exista una interacción entre ellos. Esta iniciativa es digna de aplaudir pero se debe fomentar la comunicación de una manera integral para que el proyecto funcione.
- Se le ha preguntado sobre algún proyecto comunicacional anterior o existente y ha manifestado que no se ha realizado ninguna investigación sobre comunicación

dentro de la Institución pero que próximamente se aplicará una propuesta de seguimiento y evaluación mediante proyecto integral de comunicación, lo cual es beneficioso para la institución puesto que se hará el primer intento interno de planificar y dar seguimiento a la comunicación dentro del GAD Yacuambi.

Entrevista 2.

Sr. Ángel Guamán

RELACIONADOR PÚBLICO DEL GAD YACUAMBI

¿Cómo calificaría Usted a la comunicación interna en su Institución?

Algo regular

¿Cree que la comunicación favorece a una institución? ¿De qué forma?

Si, el enlace de las actividades permite poner al tanto sobre la política institucional.

¿Cómo fomenta usted la comunicación entre los empleados y trabajadores?

Buena relación

¿Cuenta con las herramientas adecuadas a la hora de comunicarse con sus empleados? Cuáles son los canales que usted utiliza?

Mediante redes sociales, correos.

¿Ha realizado alguna investigación de evaluación de la comunicación en la institución?

No.

¿Se ha aplicado planes de comunicación interna en el GADM?

No. En el tema de documentación e información: No se ha encontrado información sobre planes y proyectos de comunicación interna.

¿Cuáles son los planes comunicacionales a futuro dentro de la Institución?

Enlazar la propuesta institucional con todos los actores y procesos mediante herramientas modernas.

¿Cuáles serían estas herramientas?

Con la utilización del internet y otras plataformas actuales.

¿Existe un presupuesto para desarrollar algún plan de comunicación interna?

No..

Análisis de la entrevista:

- Evidentemente el relacionador público de la entidad no tiene mucho conocimiento sobre los múltiples beneficios que conlleva hacer una comunicación planificada, a decir del autor el relacionador público no está capacitado en el tema de comunicación dentro de la institución.
- Las herramientas que utiliza son el correo y las redes sociales aunque según las encuestas solo 6 personas contestaron que utilizan el internet para comunicarse entre ellos, por lo que hace parecer que este es un canal poco efectivo en esta institución. También se puede decir que su trabajo tiene miras a nuevos proyectos de comunicación en los que pretende la utilización de herramientas como el internet y nuevas plataformas comunicacionales en aras de alcanzar las metas institucionales pero como ya mencionamos el internet no sería un buen canal.

CAPÍTULO V
PROPUESTA

5.1. Propuesta Plan de Comunicación

5.1.1. Generalidades.

El presente plan de comunicación es un instrumento planteado para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Yacuambi, desarrollado para contribuir y mejorar las relaciones interpersonales, desarrollar un clima laboral óptimo que promuevan el fortalecimiento institucional.

El reto es insertarse en una nueva dinámica comunicacional, esto implica una decisión política, un dinámico proceso de empoderamiento institucional, en el marco de una propuesta de comunicación interna coherente con las fortalezas y debilidades institucionales.

Establecer un ambiente comunicativo es el objetivo principal de la propuesta, por lo que se hace ineludible la intervención de las autoridades y principal funcionario de comunicación de la institución, para que ponga en marcha dicho plan, ya que ellos deben ser el émbolo transformador en su rol de liderazgo para motivar a su equipo.

5.1.2. Importancia de la Propuesta.

La ejecución del plan de comunicación que se propone permitirá la espontaneidad en el habla, escucha, la retroalimentación y en fin a la circulación de la información en la institución pues si no se estimula este proceso el público interno no creará sentimientos de unidad, solidaridad, complementariedad y no se sentirá comprometido con la institución y con los objetivos de ésta. Por ello es necesaria la evaluación periódica para conocer los resultados que obtendrán de cada proceso.

De ahí que radica su importancia para cada sector de la institución, por ejemplo:

a. Para la Institución

El plan de comunicación es un instrumento que servirá de guía y orientación para todos los miembros del GADM, pues su propósito es mejorar las relaciones de todos quienes ahí laboran, y desde ahí fortalecerla como institución de forma integral, pues con mejores relaciones mejorará su producción, reducirá costos en la productividad, etc, ya que todos pondrán su contingente para lograr los objetivos institucionales propuestos.

b. Para el Alcalde

La propuesta es importante para los jefes y en este caso para el señor alcalde pues el plan es un instrumento que fortalece la comunicación ascendente en donde Él se encontrará mejor informado y por consiguiente podrá mejorar su forma de administración, teniendo como consecuencia la aceptación de la ciudadanía quién confió en él y le otorgó dicho cargo.

c. Para los empleados y trabajadores

Es importante para los colaboradores del GADM ya que trabajarán en un ambiente armónico, de forma eficiente, pues estos podrán encontrar la información más rápida y veraz para poder realizar su trabajo y desempeñarse de la mejor manera, mejorando así también su autoestima y desarrollo profesional.

d. Para la ciudadanía

El plan de comunicación es también importante para la ciudadanía pues si los que están dentro reflejan armonía y trabajo en equipo, la ciudadanía confiará en los procesos desarrollados por el GADM, además que todo empleado estará informado para dar respuesta y buena atención a cada una de las interrogantes del público.

5.1.3. Glosario

Considerando que todo plan de comunicación debe regirse bajo términos adecuados a ella, se ha estimado conveniente tomar el vocabulario propuesto en el Plan de Calidad y Mejora continua de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla (PCASUS, 2006):

Comunicación: Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Canales o soportes: Instrumento a través del cual se transmite el mensaje.

Comunicación ascendente: Esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa.

Comunicación vertical: Cruce de información entre personas de mismos niveles organizativos iguales o similares.

Comunicación descendente: Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores.

Comunicación formal: Es toda aquella comunicación fomentada por la dirección de la empresa y que fluye por los canales formalmente establecidos.

Comunicación informal: Es la comunicación que surge de forma espontánea en las organizaciones debido a la interacción social entre sus miembros, por lo que es tan variada, dinámica e inconstante como las personas. Dentro de ésta se incluye al rumor.

Cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Documento de mejora: Documento que contiene la información relativa al Plan de mejora existente en una entidad.

Emisor: La persona (o grupo de personas) que trata de hacer partícipe a otros de lo que él posee.

Entidad: Entiéndase por entidad un Centro, un Departamento, un Servicio o cualquier unidad administrativa o de servicios, organizada de forma que tenga competencias directas sobre planes o procesos.

Estrategia: Plan estructurado para lograr objetivos.

Grupo de Mejora: Conjunto de personas que pretenden alcanzar propósitos u objetivos comunes (profesionales), tienen un sentido de identidad compartido, ofrecen oportunidades de participación e interacción entre sus miembros; están dotados de cohesión interna; tienen una estructura de funcionamiento y una duración limitada y medible en el tiempo.

Mensaje: la expresión del contenido de la comunicación.

Misión: Objeto de ser de una entidad. Lo que la diferencia de otra de la misma naturaleza

Plan de Comunicación: Estrategias de comunicación que permiten a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen una organización.

Procedimiento: conjunto de acciones sucesivas de un fenómeno u operación artificial y que se caracteriza por estar definido explícita y documentalmente.

Proceso: Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

Receptor: la persona o grupo de personas a quién se dirige el mensaje en un proceso de comunicación.

Retroalimentación: el feedback, momento en el que el emisor se convierte en receptor para captar la comprensión, o la respuesta a su mensaje. La retroalimentación nos permite conocer el éxito de la comunicación.

Ruido: Entendemos cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación, que dificulta la circulación de los mensajes. (p.6)

5.2. Desarrollo de la propuesta

El plan de comunicación propuesto está conformado por cinco fases mismas que se detallan a continuación:

FASE I: Auditoría. Análisis de la situación actual del GADM Yacuambi.

- Análisis de los recursos con los que cuentan.
- Percepción de la situación comunicacional.
- Herramientas que utiliza.

FASE II: Planeación del proceso de comunicación institucional.

- Revisión de objetivos del plan.
- Estrategias que se va a utilizar.

FASE III: Estructura del plan de comunicación.

- Desarrollo de líneas de comunicación.
- Medios y canales que se va a utilizar.
- Temáticas que se van a socializar.

FASE IV: Implementación del plan de comunicación.

- Comunicación y estandarización del uso de medios y formatos de comunicación a utilizar.
- Oficialización de los medios de comunicación a utilizar.

FASE V: Evaluación del proceso de comunicación interna.

- Medición de la implementación del plan de comunicación.
- Planes de contingencia.
- Recomendaciones.

5.2.1. FASE I: AUDITORÍA. Análisis de la situación del GADM Yacuambi.

5.2.1.1. Recursos.

Recursos con los que cuenta la institución:

a. Recurso humano:

El GADM Yacuambi está conformado por 82 personas, según los resultados de la encuesta realizada es un personal joven mismo que es una fortaleza para la institución, la desventaja está en que la mayoría de ellos no cuentan con instrumentos de comunicación adecuados o no las utilizan correctamente por lo que no se ha conseguido una buena relación entre los miembros.

b. Recurso tecnológico:

El recurso tecnológico con que cuenta el GADM Yacuambi se detalla a continuación:

Computadoras: Todos los empleados, concejales y alcalde cuentan con computadoras en buen estado, la institución cuenta con un total de 45 computadoras. Aunque en el caso de los obreros o trabajadores ninguno cuenta con acceso a de estas máquinas.

Impresoras: La institución posee 11 impresoras mismas que están ubicadas en cada departamento de la institución y en las oficinas más importantes, haciendo una relación con el número de computadoras se puede decir que existe un déficit de este recurso.

Internet: De las 45 computadoras existentes solamente 6 no están conectadas a internet. Entendiendo así que ésta es una herramienta existente aunque según las encuestas muy poco utilizada.

Teléfonos: Actualmente la institución cuenta con 3 números de teléfonos y 8 extensiones mismos que sirven para la comunicación dentro y fuera de la institución. Donde también se puede tomar medidas correctivas pues es necesario que todos tengan acceso al teléfono para agilizar sus labores.

c. Recurso financiero:

La comunicación es una sección importante para una institución pero no existe dinero destinado para la comunicación dentro del GADM Yacuambi, se ha consignado dinero en el presupuesto de la institución pero solamente para la comunicación con el público externo no se ha mencionado al público interno, y conociendo la importancia de ésta es necesario que la institución oriente mayor atención en esta área.

5.2.1.2. Percepción de da Situación Comunicacional.

En sus 62 años de vida política en la institución no se ha implementado un plan de comunicación, además no se ha encontrado ningún documento que muestre sobre los procesos comunicacionales internos en algún periodo de gobierno local, la mayoría de los procesos comunicacionales son de tipo formal o muy informalmente y de manera no planificada o en muchos de los casos no existe comunicación entre sus miembros. La información que necesita el empleado para realizar su trabajo es por medio de oficios y a eso obedece todo el proceso. Esta forma de manejo de la comunicación ha traído consigo la inestabilidad en algunos de los periodos de gobierno local además diversos problemas dentro de la institución.

5.2.1.3. Herramientas que utiliza el GADM.

Circulares y notas corporativas: Son el medio más utilizado en la institución, especialmente el oficio según los resultados obtenidos en la investigación.

El correo electrónico y redes sociales: El e-mail es una de las herramientas menos utilizadas pues son pocos los empleados que se comunican bajo este medio, las redes sociales son utilizadas solamente para comunicarse con amistades fuera de la institución, pues no tiene buenas relaciones entre compañeros.

Reuniones: Las reuniones son un recurso eficaz en la institución ya que el mismo Alcalde cree que por medio de estas se pueden lograr una comunicación efectiva por lo que se debe realizar de forma periódica y planificada. Además las reuniones con los jefes departamentales son una buena forma de llevar la información a cada una de las secciones de la institución. Aunque no se dan con mucha frecuencia.

Tablón de anuncios: Se puede decir que ésta herramienta está totalmente en desuso pues debe pasar hasta medio año para que cambien un comunicado. Así que es importante que sea considerada una herramienta de valor ya que en ella se pueden plasmar comunicados y noticias que son vitales para el buen funcionamiento de la entidad.

Buzón de sugerencias: Durante toda la investigación no se ha evidenciado el uso de este instrumento.

5.2.2. FASE II: Planeación del Proceso de Comunicación Institucional.

5.2.2.1. Revisión de Objetivos del Plan.

Objetivo general

Ofrecer al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Yacuambi un plan de comunicación que promueva espacios de información, participación y opinión, que conlleven a fortalecer la integración y la cohesión entre sus miembros.

Objetivos específicos

- Facilitar un instrumento comunicacional que fomente el buen desarrollo de las actividades de la institución.

- Entregar estrategias de comunicación que contribuyan a que todos los miembros del GADM se relacionen de la mejor manera.
- Impulsar la utilización de las herramientas de información con los que ya cuenta la institución.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros

5.2.2.2. Estrategias a utilizar

Primeramente se propone que para que el plan de comunicación sea eficiente se debe partir de una comunicación efectiva pero simple, por lo que se debe replantear la misión, visión, principios y valores.

Estrategia de inducción:

Se iniciará ofreciendo un antecedente de la institución a todos los miembros, puesto que algunos de ellos han ingresado y no se le ha socializado información necesaria para su desenvolvimiento en la entidad, por ello se realizará reuniones informativas de los diferentes datos como:

- Historia de la creación de la institución.
- Funciones del GADM. Deberes y derechos.
- Socializar el organigrama institucional.
- Socialización del Plan del buen vivir del Gobierno Central y las leyes que rigen a la institución (COOTAD).

Los cuales servirán como base de conocimiento para crear en el colaborador la identidad institucional siguiendo los lineamientos y normas que presiden a la institución.

El plan debe contar con el compromiso del Jefe del departamento de cultura de la institución y el alcalde del Cantón Yacuambi.

Estrategia de capacitación en herramientas de gestión:

Es preciso que todos los colaboradores conozcan los medios de comunicación con los que cuenta la institución y más aún que conozcan algunos medios que han dado buen resultado

en ciertos modelos de gestión, como el intranet; e-mail, redes sociales, el buzón de sugerencias y cartas al alcalde que también son un buen medio para los colaboradores que no pueden estar tras una computadora. Por ello

se capacitará a los empleados sobre el buen uso de las Tic y a los trabajadores sobre herramientas más convencionales de comunicación; cuáles son y cómo utilizarlas.

Para realizar esta estrategia se necesitará la ayuda y colaboración del técnico en informática y del Relacionador Público de la entidad con una frecuencia de cada seis meses o cuando se implementa un nuevo instrumento de comunicación.

– **Circulares y notas corporativas:**

Son escritos en el que mayoritariamente la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo, son textos breves que informan en términos generales eventos, circunstancias o hechos. Estos deben ser coherentes, claros y precisos.

– **Carta al Personal:**

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja realizarlas de forma personalizada y no en forma múltiple con un destinatario común.

– **Correo electrónico y redes sociales:**

Estos dos medios proveen interactividad, difusión, facilidad de fijación del destinatario.

– **Reuniones:**

La reunión es un recurso eficaz pues son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.

– **Tablón de anuncios:**

Este es un canal muy efectivo pero se lo debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico

de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

– **Buzón de sugerencias:**

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan transmitir a los niveles superiores de la organización sus inquietudes y expectativas. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Estrategia de integración:

Generar un clima de implicación, integración e incentivar en los miembros del GADM Yacuambi para que sea la fortaleza de la institución, por lo que se brindará:

- Capacitación al personal sobre relaciones humanas.
- Eventos de convivencia con el personal municipal.

Conociendo que la estimulación es una de las principales formas de mejorar el desempeño de los trabajadores pues hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. Es necesario que la institución busque formas de incentivar a los empleados, como:

- Establecer buenas relaciones entre jefes y colaboradores.
- Ofrecer buenos sueldos y prestaciones.
- Ser imparcial al momento de promover el personal, ser objetivo.
- Ofrecer desarrollo laboral y profesional de los subalternos.
- Dar autonomía al colaborador.

Además se pueden realizar actividades sociales como:

- Elegir al empleado del mes.
- Celebrar las fechas especiales, lo que provocará mejores relaciones entre personal de todos los niveles.
- Otras.

Estrategia de instituir nuevas pautas de comunicación Institucional:

Con la finalidad de fortalecer el liderazgo en los altos niveles jerárquicos de la institución y mejorar la efectividad en la transmisión de información se realizará los siguientes talleres:

- Liderazgo.
- Comunicación Interna.
- Valores institucionales
- Valores sociales en el cantón Yacuambi

Estrategia de creación de identidad:

Construir la identidad corporativa del GADM del cantón Yacuambi.

- Nombre
- Personalidad
- Posicionamiento

5.2.3. FASE III: Estructura del Plan de Comunicación.

5.2.3.1. Desarrollo de líneas de Comunicación.

Líneas de comunicación que se deben de respetar para el manejo correcto del plan de comunicación:

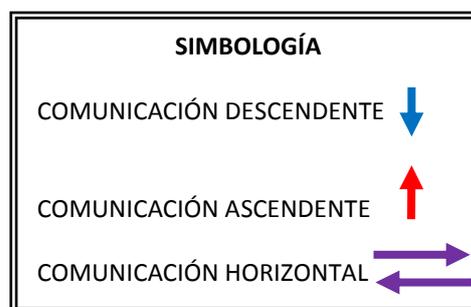
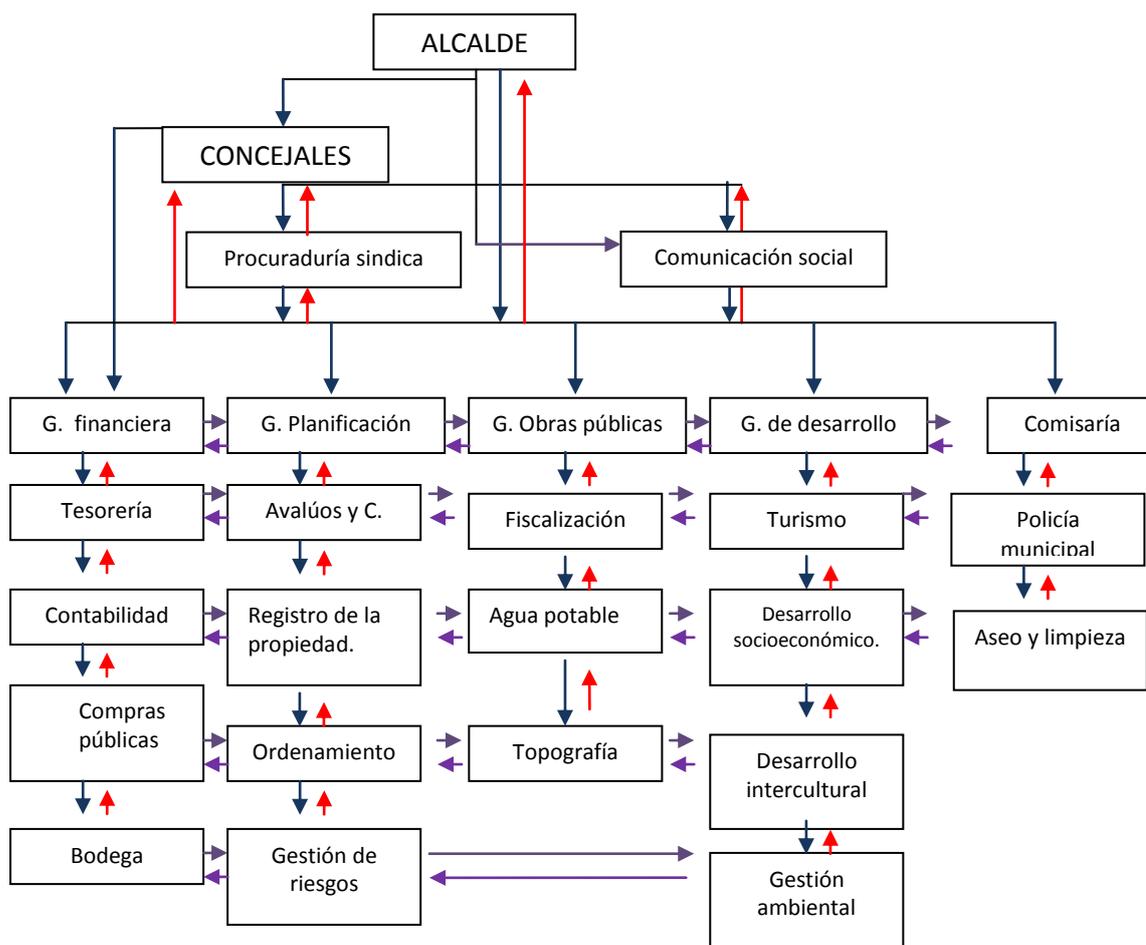


Gráfico 13: Líneas de comunicación en el GAD Yacuambi

FUENTE: Cisneros, Lima & Núñez, Tesis publicada, CAP IV, p. 139.

Elaboración: propia.

5.2.3.2. Normas comunicacionales.

Todo proceso comunicacional exige un adecuado tratamiento de la información, maneras de expresarla y sobre todo protocolos a seguir para mantener la armonía entre quienes se están comunicando, por ello a continuación se detalla algunos procesos a seguir a la hora de interrelacionarse con otro miembro:

5.2.3.2.1. Valores.

Los valores son los pilares fundamentales en una organización pues son impulsoras de grandes cambios ya que promueven un cambio de pensamiento y se evitan conflictos entre el personal, además que se realiza mejor el trabajo, marcan patrones para la toma de decisiones, se cumplen metas y objetivos con mayor rapidez, entre otros.

Por lo que los dirigentes deben encontrar formas de desarrollar virtudes en los empleados como:

Respeto

Es respeto es un sentimiento de consideración que se tiene por sí mismo y por los demás, es el valor más importantes y básico en cualquier relación ya sea profesional o personal, en él se basan todos los demás valores y con el cual se puede crear grandes relaciones de interacción social.

Responsabilidad

La responsabilidad es el valor de cumplimiento con nuestras obligaciones. Es un valor que tiene que ver con la moral de las personas, es decir; el ser humano debe reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos tomando en cuenta que constantemente está comprometido a respetar o no una serie de lineamientos y reglas. Su práctica es de gran valor en la institución pues contribuye en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

Disciplina

Es el conjunto de habilidades para seguir un código de conducta o lineamientos dados. La disciplina crea también la identidad en el ser humano y por lo tanto en la institución, de allí que se enmarcan algunos otros valores como la puntualidad y perseverancia, pues si el empleado es disciplinado se planteará objetivos, buscará modos, luchará contra las adversidades y finalmente cosechará sus logros que también serán logros de la institución.

Actitud de servicio

Actitud de servicio esa aquella forma en la que cada uno de los miembros pone lo mejor de sí para dar atención y servicio tanto a sus compañeros como público externo de la institución. Es esencial que cada uno de los colaboradores se comprometa a dar la atención necesaria a todos quienes necesitan de su colaboración.

Aprendizaje

El ser humano aprende día a día y aún más si esa persona se compromete y está dispuesta al aprendizaje, comprendiendo esto hay que considerar el hábito de aprender y capacitarse en todas las técnicas y recursos que estén al alcance pues la competitividad del mundo de hoy obliga a que todas las organizaciones busquen personas preparadas para hacer frente a cualquier dificultad.

5.2.3.2.2. Reglas de comunicación.

Sea cortés: Sea considerado y amable a la hora de interrelacionarse pues eso demuestra su buena educación y permite que el receptor responda de la misma forma. Recuerde no caer en la adulación.

Expresa claridad: Utilice frases cortas, busque palabras que no dejen lugar a dudas respecto a su significado y corporalmente sea coherente con lo que quiere expresar. Pero recuerde no proporcionar información incompleta.

Envíe información con prontitud: Informe los asuntos relacionados con la institución utilizando los diferentes medios y herramientas con las que cuenta antes de que el rumor aparezca, pero recuerde que cada área resuelve sus inconvenientes y está encargado de tomar las medidas respectivas.

EN LA COMUNICACIÓN ESCRITA

REGLAS BÁSICAS PARA LA REDACCIÓN ESCRITA:

Redacción significa escribir un conjunto ordenado de ideas de acuerdo a las cualidades de coherencia, claridad y belleza. Para ello se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

Corrección:

Ortografía: Es texto debe estar bien escrito, no debe tener errores de escritura, falta de palabras o letras, procura escribir correctamente y tomando en cuenta la puntuación.

Morfología: El tiempo, el número y el género deben estar expuestos correctamente.

Corrección sintáctica: El texto deberá ser coherente de forma que el lector comprenda lo escrito según la intención del lector.

La adaptación, el texto debe estar escrito de forma adecuada según el público al que vaya dirigido y el medio que se vaya a utilizar. Es aquí donde si influye el nivel socioeconómico, edad y cultura de dichos públicos seleccionados.

La eficacia, es importante que el escrito cumpla con su propósito. Por lo que se debe buscar la manera más adecuada de llegar hacia el destinatario.

Además, la redacción debe ser:

Precisa: Debe ser exacta sin errores ni equivocaciones, debe presentarse solo información o hechos esenciales.

Breve pero completa

Debe ser clara y concreta al tema, escrito lo más breve posible.

Coherente

El escrito debe mantener un orden lógico, de manera coherente y armónica de principio a fin.

Unitario

Debe adherirse a una sola idea y hacerse un escrito por cada tema a tratar.

FORMATOS QUE SE PUEDE UTILIZAR

Circulares: Es un escrito que se emplea para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas a quienes les interesa de igual manera.

Existe 2 tipos de circulares, la circular voluntaria, y la circular obligatoria: la circular voluntaria es aquella que la institución ofrece con la finalidad de promover productos, actitudes o trabajo. La circular obligatoria, es aquella que la ley establece a cada organización ya sea en relación laboral o comercial.

Los elementos de la circular son:

- Orden numérico
- Presentación

- Exposición
- Solicitud
- Argumentos
- Despedida

Cartas: En la carta es importante expresar nuestras ideas, pensamientos y peticiones de forma breve y concisa. Podemos utilizarla para dirigirnos a una empresa solicitando un empleo, o para solicitar un aumento de sueldo, o para hacer una solicitud de algún tipo de producto.

Por lo general debemos redactar la carta con suma educación, cuidando el lenguaje y las faltas de ortografía. Sin utilizar frases o palabras redundantes o que carezcan de sentido. Finalmente una despedida cordial y la firma.

Oficios: Un oficio es un documento formal que tiene la función de comunicar una resolución, dictamen, acuerdos, órdenes, informes o disposiciones.

La siguiente es la estructura del oficio:

- Membrete: Este es para dar a conocer la empresa o dependencia.
- Fecha: Esta es la que da vigencia al trámite.
- Lugar: Ubicación
- Número.- Este es un indicativo, generalmente es un folio.
- Destinatario: Es la persona o personas que están destinadas a recibir el documento.
- Asunto: Es la esencia misma del documento y siempre debe de existir.
- Cuerpo o texto: Es el mensaje que se quiere comunicar.
- Despedida: Esta puede ser formal o informal, pues esta aplica obligada pero cambia dependiendo del documento.
- Firma: Se escribe la rúbrica a mano del responsable o responsables.

Buzón de sugerencias: Es una herramienta de participación que permite motivar al cliente interno o externo a transferir su saber y sus observaciones sobre algún tema. Es importante que exista un formato o una hoja de quejas en el departamento de recursos humanos para que el colaborador se pueda expresar sin complicaciones.

Memorándum: Es un documento escrito que es menos formal que la carta y se utiliza para el intercambio de información entre áreas de una empresa con el objetivo de dar a conocer información diversa como recomendaciones, instrucciones, disposiciones y más.

Regularmente este documento se elabora en hojas de papel media carta.

El documento consta de las siguientes partes:

- Nombre de a quien se dirige
- Nombre del remitente
- Fecha
- Asunto
- Escrito redactado brevemente.
- Firma

Correo electrónico: El correo electrónico es un servicio de red que permite el envío y recepción de mensajes mediante un sistema de comunicación basado en plataformas de internet.

Los mensajes pueden contener texto, archivos, fotos, música, documentos, etc. Podemos disponer de un servicio de correo mediante proveedores como Gmail, Outlook, Yahoo, Hotmail, entre otros.

El correo en la empresa es importante ya que es la forma más sencilla de compartir información con los demás miembros de una empresa u organización. De esta manera tanto las empresas y profesionales como sus clientes reducen los gastos en correo, faxes y llamadas telefónicas a sólo lo imprescindible.

Mensajes en redes sociales:

Las redes sociales son comunidades virtuales que al igual que el correo electrónico funciona con plataformas de internet y son la clave para las organizaciones que tienen la esperanza de fortalecer las relaciones entre sus miembros y con los clientes de una forma atractiva.

Podemos encontrar diferentes medios como:

- Facebook
- LinkedIn
- Skype
- Twitter
- Instagram
- Entre otras.

COMUNICACIÓN ORAL:

Comunicación interpersonal: Es aquella que se da cara a cara entre dos o más personas, medio en el que se puede compartir mensajes en forma de palabras, gestos, posturas y expresiones faciales y en todas las direcciones.

Llamadas telefónicas: Medio por el cual se puede transmitir mensajes de forma rápida y sin tanta preparación también es una herramienta a la que todos pueden acceder por ello la importancia de su utilización. Al momento de tomar una llamada es importante:

Ofrecer mensajes de bienvenida: mismo que deberá ser cordial, corto e informativo; de forma que el usuario tenga claro a donde ha llamado y quien le está atendiendo el teléfono.

Atender al motivo de la llamada: Atender el pedido del usuario. Es importante atender a todas las llamadas entrantes, no dejar que el teléfono este sonando sin personas que lo respondan, devolver las llamadas que no se pudieron contestar es una forma de respeto y cordialidad de parte de la persona y no perjudica la imagen institucional.

Despedida: Despídase cordialmente. La institución debe considerar la automatización de los sistemas de llamadas telefónicas pues es una manera de mostrarse organizada y permite que el usuario o empleado sepa con quién y cómo comunicarse, al mismo tiempo que permite la interlocución entre los miembros de una forma práctica.

Reuniones:

La reunión es el momento donde se intercambia información, se discuten problemas, se conocen puntos de vista y se toman decisiones fundamentales. Las reuniones provocan que todos expongan su punto de vista y lleguen a una conclusión en beneficio de toda una organización. Por lo tanto el trabajo en equipo juega un papel muy importante en este tipo de comunicación.

Las reuniones deberán ser periódicas y previa planificación. Misma que debe seguir los siguientes lineamientos:

PREPARACIÓN:

Elegir un tema.

Preparar la información.

Determinar el número de asistentes.

Realizar la convocatoria de la reunión.

DESARROLLO:

Se debe tratar el tema por el que fueron convocados asistiendo con preguntas, respuestas y discusión sin llegar a la polémica.

5.2.3.3. Medios y Canales de Comunicación a Utilizar.

Es sustancial que la información viaje por los medios, canales y jerarquizada adecuadamente para que logre llegar completa y sin ambigüedades. A continuación se detalla los canales que se utilizarán en la Institución.

Tabla 4. Tipos y herramientas de comunicación que se debe utilizar.

TIPO DE COMUNICACIÓN	FORMA DE COMUNICACIÓN	HERRAMIENTA	USUARIOS
Descendente	Oral	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Reuniones • Sesiones 	Alcalde a Jefes departamentales o subalternos.
	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Memorándum • Oficio • E-mail • Redes Sociales • Tablón de anuncios 	
Ascendente	Oral	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Reuniones • Sesiones 	Empleados y trabajadores con sus Jefes departamentales o Alcalde.
	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Cartas • Buzón de sugerencias 	
Horizontal	Oral	<ul style="list-style-type: none"> • Video llamada • Teléfono • Sesiones 	Entre subalternos o entre jefes, personas que pertenecen al mismo nivel jerárquico.
	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes en redes sociales • Circulares • E-mail 	

Elaboración: propia

Y para que este proceso se desarrolle con normalidad es importante dotarse de todos los equipos y recursos faltantes, por lo que se ha de adquirir lo siguiente:

Recursos a adquirirse para mejorar el sistema comunicacional en el GADM

Recurso tecnológico

a. Computadoras

Se debe adquirir 3 computadores mismos que serán ubicados en el canchón municipal para el uso exclusivo de los obreros y trabajadores de la institución.

b. Líneas y extensiones telefónicas

Es importante dotar de teléfonos a cada una de las oficinas del GADM así como también al canchón municipal. Por ello se requiere adquirir 4 líneas telefónicas, mismos que serán ubicados de la siguiente manera; 2 para el canchón municipal, 1 para el departamento de cultura y 1 para la oficina de seguridad y vigilancia, además de crear un sistema de extensiones y distribuir las hacia cada una de las oficinas con las que cuenta el GADM.

c. Internet

Es importante equipar a los trabajadores de nuevos sistemas de información por lo que se hace necesario adquirir una plataforma de internet exclusivamente para ellos. Y equipar con sistemas de wi-fi a la institución para que todos tengan acceso a internet.

d. Impresoras

Se obtendrá también 4 impresoras, mismas que se distribuirán de la siguiente manera: 1 en el canchón municipal, 1 en el departamento de seguridad y vigilancia, 1 en el departamento de topografía y una en el departamento de contabilidad.

e. Equipo audiovisual

Es importante que la institución se dote de equipo audiovisual mismo que servirá para desarrollar talleres de motivación, de información, talleres por teleconferencia, etc.

f. Mobiliario

Es importante que la institución ponga interés en la gente que trabaja fuera de las oficinas pues muchas veces los trabajadores permanecen todo el día en el canchón municipal sin tener siquiera una silla donde sentarse por lo que es urgente adquirir 15 sillas y muebles para el equipo de computación.

5.2.4. FASE IV: Implementación del Plan de Comunicación.

Para poder implementar el presente manual son precisos algunos elementos y actividades básicas a desarrollar, además de la colaboración de todos los miembros del GADM.

Elementos:

Valores, deseo de superación, disponibilidad de cada uno de los integrantes de la institución, capacidad de solucionar problemas, disponibilidad de seguir lineamientos.

Actividades:

Respetar el manual de comunicación.

Asistir a las capacitaciones propuestas.

Informar sobre alguna falencia encontrada en la aplicación del manual.

Informar si surgen anomalías o deficiencias en los canales y herramientas utilizadas.

5.2.4.1. *Comunicación y Estandarización del uso de Medios y Formatos de Comunicación a Utilizar.*

Se comunicará a todos los miembros del GADM sobre la existencia del plan de comunicación al mismo tiempo que se estandarizará el documento con la finalidad de promover la aplicación de prácticas comunicacionales lo más pronto posible. Se hará llegar una carta a cada miembro de la institución explicando el objetivo del plan, incluyendo:

- Objetivos del plan.
- Políticas del uso del manual.
- Formatos escritos.
- Formatos orales, que debe utilizar, cuando y con quienes debe utilizar el formato.
- Canales y herramientas de comunicación.

La correcta comunicación de estos factores y la motivación brindada para el cumplimiento son básicas para poner en marcha el presente plan.

5.2.4.2. Oficialización de los medios de comunicación a utilizar.

Para la oficialización del plan es necesario realizar una reunión a la que asistirán todos los miembros de la institución. Seguidamente se hará la socialización y capacitación del desarrollo del plan.

Recordándoles que, todos acatarán el plan, utilizando los siguientes medios:

Tabla 5: Medios y elementos de comunicación imprescindibles.

MEDIOS	ELEMENTOS IMPRESCINDIBLES
Circulares Cartas Memorándums E-mail	Deberán ir en papel debidamente membretado, con nombre del emisor, el cargo, sello, firma y número de teléfono en caso de duda.
Publicación institucional	Debe estar correctamente sellada y firmada por el jefe, para verificar que la información expuesta no perjudique a la institución o a la integridad personal.
Quejas y sugerencias	Debe especificar a quién está dirigido. No se debe utilizar palabras ofensivas. Se debe utilizar el formato proporcionado por la Jefe de Talento Humano.
Llamadas telefónicas	Se debe utilizar el teléfono con la mayor responsabilidad y respeto posible.
Reuniones	Deben ser comunicadas por medios de circulares; convocatorias, en donde vaya expuesto el tema a tratar, el nombre, el cargo y la firma del que convoca.
Sesiones uno a uno	Interpersonal Vía telefónica

Fuente: Elaboración: propia

5.2.5. FASE V: Evaluación del proceso de comunicación interna en el GADM Yacuambi.

Para realizar el proceso de evaluación iniciaremos observando si se ha dado cumplimiento al cronograma trazado. Luego se evaluará periódicamente, utilizando herramientas como la observación directa, cuestionarios de encuestas y foros, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 6: Evaluación del proceso de comunicación.

ASPECTOS	ACCIONES
Disminución de las barreras de comunicación	Énfasis en la comunicación interpersonal. Mantener al personal de la institución informado de los cambios o decisiones dentro de la organización. Brindar la confianza necesaria a los empleados y trabajadores. Escuchar atentamente las sugerencias de los empleados y trabajadores.
Aceptación y utilización adecuada del manual de comunicación institucional	Comprometerse a respetar las líneas de comunicación previamente establecidas. Innovar la comunicación actual con el fin de lograr la comprensión de la información por todo el personal. Mostrar las ventajas del uso adecuado del plan para la organización. Respetar los formatos y medios destinados para la comunicación.
Eficiencia en la comunicación	Desarrollo de una adecuada política comunicacional. Restablecimiento de los canales por los cuales debe fluir la información. Creación de un clima laboral satisfactorio. Establecimiento de estrategias motivacionales.

Elaboración: propia

5.2.5.1. Diagnóstico de comunicación interna.

Para diagnosticar que el plan de comunicación funcione se va aplicar cuestionarios que en el anexo se detallan, charlas con el personal y observación no participante, con los cuales se podrá verificar si el procedimiento está dando los resultados esperados o se hace necesario implementar algunas mejoras en el proceso de comunicación institucional.

5.2.5.2. Medición de la implementación del plan de comunicación institucional.

Para medir si el plan de comunicación ha sido implementado correctamente se utilizará diferentes herramientas de medición como: foros, sesiones, reuniones y la aplicación del cuestionario (encuestas) mismo que tienen el objetivo de medir si el plan de comunicación que se está implementando es conocido y si está ayudando de alguna u otra manera a los miembros de la institución.

5.2.5.3. Planes de contingencia.

A continuación se detallan los procesos alternativos en caso de que se vuelva inviable el plan de comunicación con la finalidad prever una salida razonable a cualquier dificultad.

Planes de entrada

- Rediseñar los formatos de comunicación tomando en cuenta cada uno de los medios que se utilizó y los que se van a utilizar.
- Revisar los canales de comunicación utilizados, revisar si son los adecuados o acaso no.
- Se debe desarrollar un plan de incentivos para que se motive a los miembros a dar cumplimiento al plan.
- Brindarles del software adecuado para que la comunicación entre los miembros se viabilice.

Planes de salida

- Es importante desarrollar, fijar y socializar nuevas políticas de comunicación.
- Realizar un seminario con todos los miembros de la institución donde se socialice desde el principio el plan de comunicación.

5.2.5.4. Recomendaciones.

- Se debe adquirir un sistema que permita el control de llamadas telefónicas realizadas por parte de los miembros para que este no se convierta en un gasto innecesario para la institución.
- Se debe realizar periódicamente las evaluaciones y mediciones con la finalidad de controlar la efectividad de los medios y canales que se están utilizando.
- Se recomienda realizar reuniones periódicamente o cuando sea necesario para conocer cuál es la opinión de los otros miembros de la institución.
- Se debe implementar un sistema de internet eficiente, con banda ancha para que el servicio de internet no se caiga y esté al servicio de todos y en todo momento.

5.2.5.5. Cronograma

Tabla 7: Cronograma de actividades de la propuesta de comunicación.

ACTIVIDADES	2016												2017								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Plan de comunicación	■																				
Divulgación del plan, carta al personal.		■																			
Capacitación a los empleados sobre el uso y manejo del plan de comunicación.			■																		
Talleres informativos sobre aspectos del GADM (historia, estructura, leyes, misión, visión, etc.)				■	■																
Capacitación sobre el uso de las herramientas de comunicación.						■						■							■		
Talleres de relaciones humanas y eventos de convivencia							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Construir la filosofía institucional									■	■	■										
Evaluación y seguimiento												■									■

Fuente: Elaboración: propia.

5.3. Plan de comunicación

OBJETIVO: Brindar información a todos los miembros de la institución con la finalidad de que todos conozcan la institución en la que laboran.				
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESULTADOS	RESPONSABLES
Informar sobre la historia y creación del GAD y sus funciones.	Reuniones generales informativas	2 días	Los empleados recordarán o conocerán los antecedentes de la institución donde trabajan y funciones que debe cumplir.	Jefe de desarrollo comenario y Jefe del departamento de cultura.
Capacitación e instrucción sobre la estructura organizativa del personal del GADM.	Taller: Organigrama institucional.	1 día	Conocerán el organigrama mismo que muestran la ubicación y las funciones de cada empleado.	Alcalde
Socializar los principales ejes del Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial DEL GADM	Taller: Plan del buen vivir del Gobierno Central y las leyes que rigen a la institución (COOTAD).	1 día	Los empleados y trabajadores reconocen los principales ejes del desarrollo. Además conocerán los deberes y derechos que los rigen.	Alcalde del Cantón Yacuambi. (ex asambleísta)
Socializar la Misión y Visión, principios y valores institucionales	Taller: Valores y principios Institucionales.	2 días	Se ha posicionado en los empleados y trabajadores de la institución los objetivos, metas la Misión, Visión y principios de la institución.	Director de Relaciones públicas.
OBJETIVO: Se desarrollará capacitaciones al personal del GAD especialmente en el área del uso herramientas de comunicación con el objetivo de promover espacios de participación y opinión para generar una cultura de información.				
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESULTADOS	RESPONSABLES
Capacitación las Tic's	Taller: Uso de las Tic's	2 días	Los empleados conocerán las nuevas formas de comunicación así como también como y cuando utilizarlos.	Técnico del departamento de informática.
Capacitación Herramientas de comunicación tradicionales.	Taller: Herramientas de comunicación	2 días	Los empleados conocen todas las herramientas de comunicación y como deben utilizarlas.	Relacionador público y personal contratado.
Plantear iniciativas para el diálogo y el retorno de la	Capacitar en la utilización de herramientas de información y	1 día	Empleados y trabajadores saben cómo manejar el tablón de anuncios, el buzón de mensajes, el	Relacionador público.

información entre todos los grupos.	conocer cuál sería la más viable.		intranet, etc.	
Instituir nuevas pautas de comunicación de comunicación institucional	Taller: Liderazgo y comunicación Interna Fortalecer los liderazgos jerárquicos.		Se ha asumido una posición de liderazgo que motiva la participación de los trabajadores en la canalización de la comunicación ascendente	Director de relaciones públicas.
OBJETIVO: Generar un clima de implicación, integración e incentivar en los miembros del GADM Yacuambi para que su cohesión sea la fortaleza de la institución y que permitan potenciar a la organización institucional.				
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESULTADOS	RESPONSABLES
Capacitar al personal municipal sobre relaciones humanas	Taller: Relaciones Humanas Realizar eventos de convivencia con el personal municipal	2 días	Se ha mejorado las relaciones interpersonales y grupales al interior de la institución.	Director de relaciones públicas. Psicólogo contratado.
Eventos de convivencia con el personal municipal.	Ofrecer desarrollo laboral y profesional de los subalternos. Elegir al empleado del mes. Celebrar las fechas especiales.	1 año	Se generará mejores relaciones entre colaboradores y jefes.	Jefe de talento humano y alcalde.
OBJETIVO: Construir la identidad corporativa del GADM del cantón Yacuambi				
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESULTADOS	RESPONSABLES
Construir la filosofía corporativa de la entidad	Construir de manera participativa la Identidad Corporativa de la Institución. Aplicar símbolos. Elaboración de un folleto sobre la imagen corporativa y su utilización dentro y fuera de la institución.	2 meses	Se ha creado símbolos referentes a la filosofía del GADM. Empleados y trabajadores están informados y asocian; colores, logotipo, formas, etc a la institución.	Relacionador público.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones y Recomendaciones

6.1.1. Conclusiones.

- La comunicación en el GADM Yacuambi se ha desarrollado espontáneamente y de manera informal ya que no existe indicios de que en el GADM Yacuambi se haya promovido de una manera planificada la comunicación interna, no existe ningún tipo de documentos o resultado que muestren este hecho y esto se viene arrastrando desde periodos anteriores. Lo que llama la atención es que en la institución no se encuentra información documentada sobre la creación del cantón y del GADM, (excepto Registro Oficial), no se puede hablar de identificación si los empleados no conocen la historia detrás de ellos.
- Mediante el diagnóstico también se ha podido constatar que las herramientas de comunicación que se utiliza no logran un ciclo de comunicación eficiente que pueda mantener a la comunidad municipal en armonía. El oficio, la solicitud, las reuniones con los subalternos no son suficientes medios para que la comunicación fluya en todas las direcciones.
- La misión, visión, principios y valores que rigen a la institución son desconocidos por la gran mayoría de los empleados por lo tanto se debe realizar una campaña rediseño y de información de estos elementos para que los trabajadores y empleados se orienten y apunten todos hacia a un mismo objetivo.
- El GADM Yacuambi hace aproximadamente dos década no ha contado con la colaboración de un Comunicador Social profesional y es importante que para implementar cualquier tipo de modelo de gestión comunicacional se cuente con personal capacitado, solo el podrá dimensionar los problemas de comunicación existentes y buscará solución que permitan consolidar una cultura organizativa basada en principios y valores institucionales.
- El plan de comunicación expuesta en las páginas anteriores busca incrementar los procesos comunicacionales entre los miembros de la institución y dejar un precedente para que en la institución tome conciencia de las formas de convivencia y se responsabilice de alguna manera con la ciudadanía que es para la que trabajan.

- La mayoría del personal es relativamente joven por lo que se constituye en una fortaleza de la institución pues si es capacitada se puede mejorar la comunicación en un corto plazo.

6.1.2. Recomendaciones.

- Es importante que el señor alcalde y directivos tomen acciones correctivas y formulen políticas comunicacionales funcionales que permitan que los miembros de la institución estén a gusto y se sientan identificados con la institución forjando desarrollo interno y que cumpla con los misión para el que ha sido creada. Además tengan capacitaciones de técnicas de trabajo en grupo para que sepan cómo incentivar y motivar a las personas que están a su cargo.
- Se debe capacitar a todos los miembros de la institución tanto en relaciones humanas como en uso de las herramientas de comunicación, además de dotar de canales de retroalimentación del mensaje, paralelamente se debe implementar nuevas tecnologías de información; plataformas de comunicación adecuado tanto para trabajadores como para empleados. Que el talento humano sea considerado como el potencial de la institución y no viceversa.
- Es importante replantear todo el estatuto de gestión organizacional por procesos del GADM Yacuambi, mismo que fue elaborado en el año 2012 y que rige hasta la actualidad a sabiendas de que este debe ser elaborado anualmente o al menos cada periodo de gobierno local ya que en él se puede encontrar muchos componentes como el análisis del FODA que deben ser actualizados periódicamente para conocer la situación de la institución. Además en él se pueden encontrar valores y principios que no están bien planteados o son demasiados valores recopilados que fácilmente el empleado olvidará.
- Es necesario realizar la contratación de personal capacitado para que lleve a cabo todos los procesos comunicacionales dentro y fuera de la institución. Desarrollará prácticas y políticas que busquen mejorar la comunicación en todos los niveles y direcciones, y partiendo de una buena comunicación con el público interno buscar conexiones con el público externo.
- Se debe realizar un proyecto de investigación técnico sobre la creación del cantón Yacuambi y del GADM para que haya un precedente y registro donde las futuras generaciones recurran en busca de información local.

- El relacionador público, el departamento de recursos humanos, el departamento de cultura deben trabajar en otorgar más y mejor información a todos los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Andrade, H.** (1991). *Hacia una definición de comunicación organizacional*; México: Editorial Trillas.
- Ahumada, L.** (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*; Chile: Editorial Universidad Católica de Valparaíso.
- Alsina, M.** (1995) *Los modelos de la comunicación*; Madrid: Editorial Tecnos, S. A.
- Aguado, M.** (2004). *Introducción a la información y comunicación*; España: Murcia DM.
- Bartoli, A.** (1992). *Comunicación y Organización*; Buenos Aires: Paidós B.
- Benavides, Morales. "et al."** (2000), *Dirección de Comunicación empresarial e Institucional*; España: Talleres Gráficos Vigor S.A.
- Berlo, D.** (1995). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*; Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- B. M. van Riel, Cees,** (1997). *Comunicación corporativa*; España: Impreso por clases Orcoyen.
- Capriotti, P.** (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona; España: El Ateneo.
- Carrillo, M. V, &Tato, J.** (2009) *La nueva dimensión de la comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles, La comunicación espiral. Razón y palabra*, 30.
- Cegarra, J.** (2004). *Prácticas de la gestión social y componentes de la Responsabilidad Social Corporativa*; Bogotá: Cuad. Ad.
- Cerda, H,** (2000). *Los elementos de la investigación*; Santa Fe Bogotá, Editorial El búho Ltda.
- Cornejo, B, Vensa, A, & ESQUEL.** (1998) *Responsabilidad Social: una empresa de todos*. Quito: ESQUEL.
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A.** (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial*. En CEPAL/GTZ, Serie medio ambiente y desarrollo. Santiago de Chile.
- Costa, J.** (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Buenos Aires: Paidós.
- Costa, J.** (2006) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial La Crujía ediciones.
- Costa J.** (2007). *DirCom hoy*. Barcelona, España: Gráfico. Granollers.
- Cortina, A.** (2006) *Ética de la empresa en la sociedad de la información*. En A.C. (coord). España: Trota.
- Drucker, P.** (1991) *La Gerencia de las empresas*; Estados Unidos, Editorial Edhasa.

- Fuente, S. (2009).** Gestión empresarial. El diplomado de Comunicación Corporativa UTPL. Módulo 2. Loja: Editorial UTPL.
- Fernández Collado, C. (2001).** La comunicación humana; México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, S.A. de C.V.
- Garrido, Francisco (2000).** Comunicación estratégica. Barcelona: Impreso por Limpergraf S. L.
- García, B. y López, X. (2001).** Principios básicos de la investigación y comunicación. Loja: Editorial UTPL
- Sampieri, Hernández & Baptista (1999).** Metodologías de la comunicación; México, Editorial McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Hellriegel, Jackson & Solum (2013).** Administración: Un enfoque basado en competencias; Santa Fé: Cengage Learning editores.
- Katz, D. (1999).** Psicología social de las organizaciones; México; Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Kreps, G. (1995).** La comunicación en las organizaciones; Estados Unidos, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lozada, J. (2004).** Gestión de la Comunicación en las organizaciones; España: Editorial Ariel S.A.
- Martínez, Y. (2004).** Comunicación Institucional: Análisis de sus problemas y soluciones; Madrid: Editorial Fragua.
- Mallén, J. (2007).** Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en organizaciones; España. Editorial Eunsa.
- Martínez, I. (2008).** Consecuencias de la estrategia integrada de comunicación. Razón y palabra, 40.
- Míguez, M. (2007).** ZER 23. Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco de las relaciones públicas.
- Munné, F. (1993).** La comunicación en la cultura de masas; Barcelona: Poblagrafic.
- Núñez, G. (2003).** La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible; CEPAL.
- Ocampo, María, (2008).** Comunicación Empresarial. Colombia: Litoperla impresores Ltda.
- Paladines, Fanny, (2008).** Guía Didáctica: Comunicación Organizacional; Ecuador: Editorial de la UTPL.
- Padilla, Franklin, (2008).** Zamora Chinchipe; Ecuador.
- Piñuel, José, (1997).** Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones; España: Editorial Síntesis S.A.
- Ríos, J. (2006).** Relaciones Públicas; México: Editorial Trillas.

Sanchez, U. (2007). Modelos y esquemas de comunicación: Algunos acercamientos; Medellín, Editorial L. Vieco e hijos Ltda.

Sánchez, J. y Pintado T. (2001). Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial; España: Esic Editorial.

Tamayo & Tamayo, M. (1997) El proceso de la investigación científica; México: D.F. EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V.

Tironi, E. y Caballo, A. (2008). Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales; Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S. A.

Villamarín, J. (1997). Síntesis de la historia Universal de la Comunicación social y el periodismo; Ecuador: Editorial Radmandí.

Villafañe, J. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional; España: Editorial 2000.com

Valarezo, P. (2013). Relaciones públicas; Ecuador; Editorial EDILOJA Cía Ltda.

TESIS

Aguilar, M. y Valverde M. (2014). Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio. Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Costa Rica.

Cisneros, Lima. "et al." (2009). Diseño del manual de comunicación empresarial que contribuya a la eficiencia de las relaciones con el público interno del banco de los trabajadores salvadoreños del departamento de Santa Ana. Licenciado en relaciones públicas y comunicaciones. Universidad Francisco de Gavidia. El Salvador.

REVISTAS

García, Alea, (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Revista FUTUROS, V, 17.

Ramonet, I. (2003) Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información. España: Trotta.

Revista del Gobierno Local Municipal de Yacuambi, (2005). 55 años de cantonización. (Publicada el 06 de enero de 2005).

Revista del Gobierno Autónomo Descentralizado Yacuambi, (2009). 58 años de cantonización. (Publicada el 06 de enero de 2009)

Revista del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, Revista oficial N° 1, (2013). 60 años de cantonización. (Publicada el 06 de enero de 2013)

ONLINE

Capriotti, Paúl. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, en línea:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/libro/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A1gica%20de%20la%20imagen%20corporativa-2013-Libro.pdf>

Cantón Yacuambi. en Wikipedia. En línea:

http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Yacuambi#Historia

COOTAD. En línea: http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf

Secretaria Nacional de planificación y desarrollo 2013-2017. Gobierno Nacional del Ecuador. Plan Nacional de Buen vivir. En línea: <http://www.buenvivir.gob.ec/69>

Hernandez, Virgilio. Ley del COOTAD, en línea: <http://virgiliohernandez.ec/cootad-final/cootad/textoaprobado.pdf>

Rodrigo, Miguel. Modelos de comunicación, En línea:

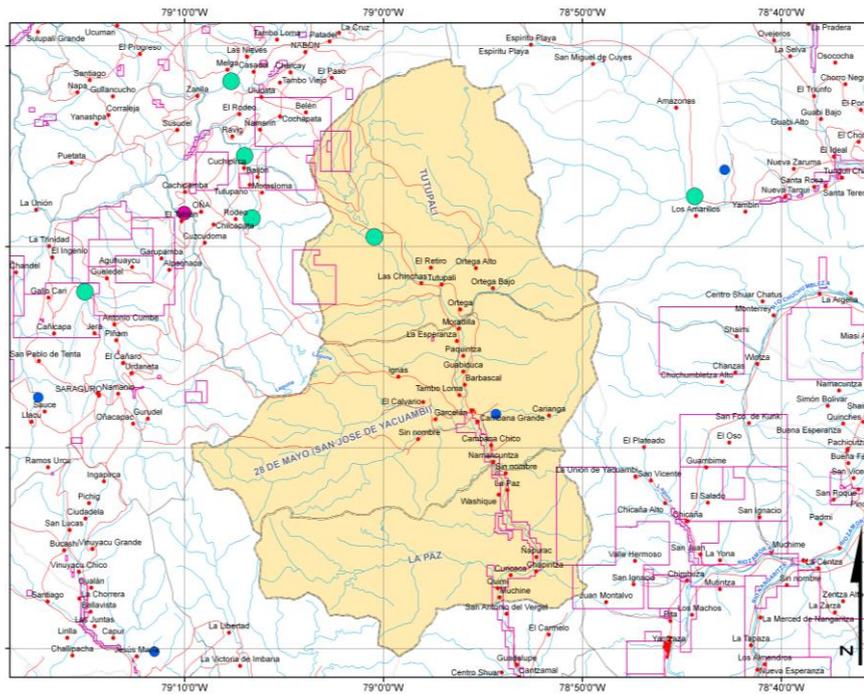
<http://portalcomunicacao.com/download/20.pdf>

Galeano, Ernesto. Modelos de comunicación, En línea

[file:///C:/Users/User/Downloads/Modelos_Comunicacin_Humana%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Modelos_Comunicacin_Humana%20(1).pdf)

ANEXOS

ANEXO 1. Mapas de ubicación del cantón Yacuambi



Fuente: mapas google.



Fuente: mapas google

ANEXO 2. Cuestionario de encuesta a los empleados del GAD Yacuambi



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR
“La Universidad Católica de Loja”
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Apreciado Señor (a)

Con el propósito de investigar acerca de ***“Análisis de los procesos de comunicación y propuesta de plan de comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Yacuambi, periodo mayo - diciembre 2014”***, se ha diseñado la presente encuesta, por lo que le pedimos su generosa ayuda contestando las siguientes inquietudes.

Género:

Masculino () Femenino ()

Nivel de Instrucción

Primaria () Secundaria ()
Superior () Postgrado ()

Edad () años **Puesto de Trabajo**

1. ¿Cuál es su antigüedad en la Institución?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación en el GADM Yacuambi?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna se utiliza en su Institución?

Revista Institucional

Correo electrónico

Circulares y notas corporativas

Comunicados internos de forma oral

Buzón de anuncios

4. La información que me facilita GADM Yacuambi:

Logra que me sienta miembro de la institución y me comprometa con los objetivos de ésta.

Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.

Me ayuda a saber a qué se dedica la Institución (productos, servicios, aplicaciones y departamentos).

Me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.

5. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

Nada efectiva

Poco efectiva

Efectiva

Muy efectiva

6. ¿Usted considera que sus jefes (alcalde y jefes departamentales) se comunican habitualmente con los colaboradores más allá de órdenes e instrucciones laborales?

Mucho

Algo

Poco

Nada

7. Señale los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

¿La comunicación es efectiva?

¿La comunicación no es efectiva?

¿Sólo sabe a quién se tiene que dirigir?

¿Considera que no hay suficiente diálogo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. Ficha de observación no participante

FICHA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	
Fecha:	Número de personal a su cargo:
Nombre del empleado:	Titulación:
Objetivo: Conocer los procesos de comunicación interna que se ejecutan desde la oficina de del GAD Yacuambi.	
Actividades que realiza:	Como difunde la información:
	- Bb
Que canales utiliza para difundir información:	Herramientas de comunicación que utiliza:
	- Gc
Recibe directriz de la máxima autoridad:	De qué manera recibe información:
Si No	

ANEXO 4. Cuestionario de medición sobre la implementación del plan

CUESTIONARIO

1. **¿Conocen sobre el Plan de comunicación que se está implementando en su institución?**

Si ()

No ()

2. **¿Han recibido instrucciones sobre el manejo del plan de comunicación?**

Si ()

No ()

¿Cuál fue el medio?:

3. **¿Conoce los formatos que el manual exige?**

Si ()

No ()

4. **A la hora de emitir alguna información o comunicarse con sus compañeros, respeta los formatos establecidos en el plan?**

Si ()

No ()

¿Por qué?:

5. **Respeto los canales y medios asignados en el plan de comunicación?**

Si ()

No ()

¿Por qué?:

6. **¿Le ha ayudado de alguna manera el plan comunicacional?**

Si ()

No ()

¿Cómo?:

7. **¿Cree que se ha mejorado la relación con sus superiores y compañeros con la aplicación de este manual?**

Si ()

No ()

¿Cómo?:

8. **¿Cree que usted está mejor informado actualmente?**

Si ()

No ()

¿Cómo?:

9. **Cuáles han sido los principales problemas con los que se ha encontrado a la hora de aplicar el plan de comunicación?**

.....

Observaciones:.....

.....

ANEXO 5. Cuestionarios de diagnóstico del plan de comunicación

PARA LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES

- 1. ¿Qué herramienta es la más utilizada por su institución para comunicarle sobre algún evento?**

Oral:.....Especifique:.....

Escrito:..... Especifique:.....

- 2. ¿Qué medio considera que es el más adecuado para recibir instrucciones?**

Oral:.....Especifique:.....

Escrito:..... Especifique:.....

- 3. ¿Cómo calificarías a la información recibida por parte de su superior?**

Mala ()

Buena ()

Excelente ()

- 4. ¿Cuándo usted tiene dudas laborales son aclaradas por su superior?**

Si? ()

No? ()

¿Por qué?.....

- 5. ¿Le brinda la institución la motivación necesaria para el mejoramiento de su desempeño laboral?**

Si? ()

No? ()

¿Por qué?.....

- 6. ¿Externa usted sus quejas hacia su superior?**

Nunca ()

A veces ()

Siempre ()

7. ¿Mantiene buenas relaciones con sus superiores?

Si? ()

No? ()

¿Por qué?.....

8. ¿Cuántas veces a la semana utilizas el internet para comunicarse con su superior o compañeros?

1-4 ()

5-8 ()

Todos los días ()

9. ¿Mantiene usted buenas relaciones con sus compañeros?

Si? ()

No? ()

¿Por qué?.....

10. ¿Qué medio utiliza para comunicarte con tus compañeros?

.....

DIAGNÓSTICO PARA LOS JEFES

1. ¿Qué medio usted utiliza para emitir instrucciones o información?

Oral:.....Especifique:.....

Escrito:..... Especifique:.....

2. Considera claras las metas propuestas por la institución?

Nada ()

Poco ()

Mucho ()

3. ¿Cree que la información se difunde correctamente?

Nada ()

Poco ()

Mucho ()

4. ¿De los medios utilizados actualmente, ¿Cuál es el que presenta más fallas?

Oral:.....Especifique:.....

Escrito:..... Especifique:.....

5. Las instrucciones que usted emite son fácilmente entendidas por sus subalternos?

Nada ()

Poco ()

Mucho ()

6. Mantiene buenas relaciones con sus subalternos?

Nada ()

Poco ()

Mucho ()

7. ¿Cuál es el medio por el que se comunican sus subalternos con usted?

Oral:.....Especifique:.....

Escrito:..... Especifique:.....

8. ¿De qué forma motiva a sus empleados?

.....

GRACIAS