



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Programa de
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón La Libertad para el año 2014**

Trabajo de final previa a la obtención del título de:
Master en Gestión Empresarial

Autor: Ruiz Estrella José Roberto. Lic.

Director: Cevallos Duque Marcelo. Msc.

Centro Universitario
Salinas – La Libertad

2014



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>

2017

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Programa de
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón La Libertad para el año 2014**

Trabajo de final previa a la obtención del título de:
Master en Gestión Empresarial

Autor: Ruiz Estrella José Roberto. Lic.

Director: Cevallos Duque Marcelo. Msc.

Centro Universitario
Salinas – La Libertad

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Magister

Marcelo Cevallos Duque

Director del Trabajo de Titulación

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad para el año 2014”, realizado por el estudiante José Roberto Ruiz Estrella, ha sido orientado y revisado durante su ejecución hasta la culminación del mismo, por cuanto se aprueba el presente trabajo en todas sus partes y se autoriza su presentación a fin de cumplir con el proceso de titulación.

f).....

Marcelo Cevallos Duque. Msc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, José Roberto Ruiz Estrella, declaro ser autor del presente trabajo de maestría: “Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad para el año 2014”, para obtener la titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Cevallos Duque. Msc., director del presente trabajo, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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: José Ruiz Estrella. Lic.

C.I.: 0924175540

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a quienes me impulsaron a llegar aquí. A mi madre, por demostrarme siempre su apoyo y creer en mí, este logro se lo dedico mayormente a ella. A mi padre, que me dio grandes lecciones. A mi hermana, que me apoya y que espero llegue alto. A mi novia que me incentiva a continuar. A todos mis demás familiares.

A todos les dedico el presente trabajo y el logro que representa en mi vida formativa.

Lic. José Ruiz Estrella

AGRADECIMIENTO

Todo acto que incurrió en la culminación de este trabajo merece ser agradecido. Agradezco a mi madre por incentivar me a continuar mi preparación académica, impulsándome a ser un profesional calificado, por sus palabras de aliento y su ejemplo. A mis demás familiares y mi novia, que me motivan a seguir el camino correcto con sus consejos y apoyo.

Agradezco a todos las personas cercanas que de una u otra forma son partícipes de este logro.

Lic. José Ruiz Estrella

INDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1. La Comunicación: Generalidades.....	10
2. La Comunicación en las Organizaciones	12
3. La Comunicación Organizacional	16
3.1. Comunicación Interna.....	20
3.1.1. Tipos de Comunicación Interna.....	22
3.2. Comunicación Externa	25
4. La Cultura Organizacional	28
5. La Comunicación y la Gestión Organizacional.....	32
5.1. El Diagnóstico de la Comunicación en la Organización	37
5.2. Los Recursos de la Comunicación en la Organización	39
5.2.1. Canales Escritos	39
5.2.2. Canales Orales	41
5.2.3. Canales Tecnológicos	42
6. El Plan de Comunicación Interna	42
7. Comunicación Interna en la Gestión Institucional	47
7.1. Comunicación Interna y la Gestión Pública	49
7.2. Comunicación Interna e Indicadores de Gestión.....	50
8. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.....	51
MARCO CONCEPTUAL	53
CAPÍTULO II	55
MARCO METODOLÓGICO	55

Diseño y Modalidad Metodológica	55
Tipo de Investigación.....	55
Técnicas e Instrumento para la Recolección de Datos	56
Población y Muestra	57
Tamaño de la Muestra.....	58
Procedimiento de Tabulación y Análisis de Datos	58
Presentación de los Datos Recopilados	58
Análisis de la Entrevista	58
Tabulación e Interpretación de Datos Recopilados	62
CAPITULO III	72
PROPUESTA	72
Contexto.....	72
Filosofía Institucional	73
Objetivos de la Propuesta	73
Análisis FODA	76
Formulación de Estrategias.....	77
El Plan de Comunicación	78
El Plan de Acción	90
Cronograma.....	100
Análisis Presupuestario	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	7
Tabla 2: La comunicación es importante dentro de la institución.....	62
Tabla 3: Mejorar la gestión interna a través de la comunicación	63
Tabla 4: Buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados	64
Tabla 5: Puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato	65
Tabla 6: La comunicación dentro de la institución es efectiva	66
Tabla 7: Existen limitaciones o barreras en la comunicación interna.....	67
Tabla 8: Afecta a su trabajo si no existe buena comunicación	68
Tabla 9: Mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos	69
Tabla 10: Los departamentos deben mantenerse informados.....	70
Tabla 11: Debe existir mayor difusión al interior de la institución	71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La comunicación es importante dentro de la institución	62
Gráfico 2: Mejorar la gestión interna a través de la comunicación.....	63
Gráfico 3: Buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados	64
Gráfico 4: Puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato.....	65
Gráfico 5: La comunicación dentro de la institución es efectiva.....	66
Gráfico 6: Existen limitaciones o barreras en la comunicación interna	67
Gráfico 7: Afecta a su trabajo si no existe buena comunicación	68
Gráfico 8: Mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos...	69
Gráfico 9: Los departamentos deben mantenerse informados	70
Gráfico 10: Debe existir mayor difusión al interior de la institución	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la culminación de un ciclo académico que comprende la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio. Esta tesis, denominada "Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad" incurre en la temática de una forma directa y concisa sobre cómo la comunicación interna influye en una organización y en la dinámica interna que este ha desarrollado.

Este trabajo revisa aspectos como la comunicación interna, la gestión, los canales comunicacionales, la cultura organización, entre otros. Dichos temas se exponen en función del tema de estudio que pretende ser un aporte a la institución, de forma que la comunicación interna posea una verdadera importancia al interior y que la gestión de esta sea realmente tomada en cuenta como un recurso intangible para el GAD La Libertad.

La metodología se encuentra planteada de forma mixta, con esto se pretendió aprovechar aspectos cualitativos y cuantitativos de la investigación, lo que se refleja en los datos obtenidos, mediante técnicas y herramientas como: la entrevista y la encuesta, además de la observación abierta y la revisión bibliográfica.

En un aspecto más práctico y proactivo, este trabajo de titulación presenta como propuesta un Plan de Comunicación Interna para el GAD La Libertad, el mismo que define los puntos generales del manejo de la comunicación, alcances, actividades y costos en los que incurrirá la aplicación del mismo.

En conclusión este trabajo brinda aporte académico en la compilación de temas orientados a la comunicación interna de las organizaciones, además representa un aporte en beneficio del público interno de la institución mencionada y, en última instancia, del público interno que es quien evidencia el accionar de los trabajadores de la institución.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, Interna, Institución, Organización, Gestión, GAD La Libertad,

ABSTRACT

This research is the culmination of an academic cycle comprising the implementation of the knowledge acquired during the study period. This thesis, entitled "Internal Communication Plan for Decentralized Autonomous Government of the Canton La Libertad" incurs the subject in a direct and concise manner how internal communication in an organization and influences the internal dynamics that this has developed.

This paper reviews issues such as internal communication, management, communication channels, and organizational culture, among others. These topics are discussed in terms of the topic of study aims to contribute to the institution, so that internal communication has a true significance within and managing this is actually taken into account as an intangible resource for GAD The freedom.

The methodology is raised in a mixed way; this is intended to take qualitative and quantitative aspects of research, which is reflected in the data, using techniques and tools such as interview and survey, in addition to the open observation and literature review.

On a more practical and proactive aspect, this paper presents as proposed titration Internal Communication Plan for GAD La Libertad, the same general points that defines the communication management, scope, activities and costs that incur the application.

In conclusion, this work provides academic contribution in the compilation of topics aimed at internal communication in organizations, also represents a contribution to the benefit of the internal public of that institution and, ultimately, the internal audience is who evidence the actions of employees of the institution.

KEYWORDS: Communication, Internal, Institution, Organizations, Management, GAD La Libertad

INTRODUCCIÓN

Título del Proyecto

Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad para el año 2014

Planteamiento del Problema

Toda institución u organización se desarrolla en base a procesos comunicacionales que influyen en mayor o menor medida a la cultura o gestión de la misma, en esta línea, el plan de comunicación interna de una organización define los objetivos comunicacionales, e incluso organizativos, que se desean alcanzar, de forma que se planteen acciones y estrategias en un programa a implantarse.

Si bien el GAD Municipal La Libertad posee misión, visión y objetivos, no posee un plan de comunicación interna que involucre al personal hacia las metas de la organización como tal, creando sentido de pertenencia, compromiso y empoderamiento de los objetivos de la institución por lo que implementar un plan de comunicación podría mitigar el problema de una comunicación informal y no planificada que se oriente a la consecución de los objetivos organizacionales, así como los propios de toda institución pública.

Al identificar la carencia de un plan de comunicación interna como un problema institucional se eleva la importancia que tiene la comunicación en los demás procesos internos de la organización y de cómo estos pueden dinamizarse gracias a una comunicación planificada, orientada y definida que en la práctica puede beneficiar en varios aspectos a todos quienes integran la institución.

Si bien queda claro que el GAD del cantón La Libertad será la institución intervenida, es decir; a estudiar, se determina que los alcances de esta investigación pueden mejorar la dinámica interna de la organización, promover una cultura organización más definida y estable, incentivar la pertenencia y el compromiso de sus integrantes, que en la práctica se puede traducir en trabajo eficiente, lo que beneficiaría a toda la institución demostrando su importancia en la praxis.

En base a lo mencionado y por las características de autonomía de los GAD municipales, la comunicación interna posee gran relevancia en la dinámica interna de las organizaciones y poseer un plan de comunicación interna es un paso hacia

adelante que impulsa un aporte teórico y práctico para el mejoramiento de las relaciones, los procesos y la gestión, ajustados a los nuevos paradigmas comunicacionales en la gestión dinámica y eficiente de las instituciones.

Justificación

En un sentido investigativo nace la necesidad de determinar los alcances que brinda la comunicación en las organizaciones y como en base a esta se pueden modificar los paradigmas tradicionales de la gestión interna, de forma que con los temas estudiados durante el programa de maestría se pueda consolidar un escenario positivo de estudio que confirme las premisas comunicacionales en el contexto del GAD del cantón La Libertad, a la vez que se generen otros aportes producto de este estudio en cuyo informe final se demuestre el aporte científico y académico en temas de la comunicación y las organizaciones, justificado por la relevancia de la comunicación en los nuevos modelos organizacionales y de gestión institucional.

Todo trabajo de investigación conlleva a la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que lo sustentan. El estudio de un tema determinado y en un contexto definido amerita la aplicación de una metodología acorde a la realidad, que delimite la investigación y que determine instrumentos para el desarrollo de la misma. Este trabajo es una investigación aplicada cuyas fuentes de información serán bibliográficas, las cuales servirán de referentes teóricos aplicables al campo de la comunicación. Instrumentos como encuestas y entrevistas será las principales herramientas para obtener información de la instituciones, estos instrumentos son los más accesibles, ofreciendo información directa cuantificable y cualificable; aspectos muy importantes para toda investigación.

Si bien todo trabajo de investigación que impulse una propuesta para solucionar un problema posee una justificación implícita. En el presente caso la investigación es validada por la importancia práctica del tema; la comunicación y su influencia dentro de la organización, para lo cual se propone un plan de comunicación interna, esto en sí será un beneficio para el GAD Municipal La Libertad, aportando conocimientos y sirviendo de referente para futuras investigaciones o proyectos de comunicación interna a aplicarse en otras instituciones públicas de forma que se sustente las relaciones comunicativas entre las personas, se fortalezca los valores organizacionales; la cultura en sí, el sentido de pertenencia y se influya en las relaciones interpersonales, los procesos, e incluso en la gestión interna de la institución.

Objetivos

Objetivo General

Formular el plan de comunicación interna del GAD Municipal La Libertad, sistematizando acciones, modelos y estrategias que beneficien la cultura organizacional interna, la gestión administrativa, y a su vez se fomente un mayor sentido de pertenencia de la los miembros de la institución.

Objetivos Específicos

- a) Recopilar información mediante una indagación bibliográfica sobre la comunicación interna en las organizaciones.
- b) Analizar la información en función de las variables de la investigación
- c) Contrastar la información teórica obtenida para el caso en estudio.
- d) Indagar los factores y variables del entorno donde se desarrolla la investigación.
- e) Investigar las posibles opciones que permitan la formulación una propuesta comunicacional viable para la institución en estudio.

Hipótesis

Formulación de la Hipótesis

Para la formulación de la hipótesis se establecerán tres premisas básicas en relación al tema en estudio con el fin de analizar sus variables y comprobar su validez empírica.

- a) La implementación de un plan de comunicación interna puede mejorar la gestión interna del GAD La Libertad.
- b) La comunicación interna puede mejorar las condiciones laborales de la institución.
- c) El Plan de comunicación interna optimizara la ejecución de las actividades internas de la institución.

Establecidas las premisas básicas para la hipótesis se define el literal “a” como la hipótesis principal con la cual se desarrollará la investigación de forma que mantenga concordancia con el tema mismo del presente trabajo de investigación.

Variables de Investigación

En base a la hipótesis elegida se determinan las variables de investigación sobre las cuales se llevara a cabo el trabajo de titulación, de forma que se definen las variables de la siguiente forma:

Variable independiente

El plan de comunicación interna (La comunicación interna)

Variable dependiente

Mejora en la gestión interna del GAD La Libertad

De esta forma se definen las variables de investigación a la que estará orientado el trabajo de titulación.

Operacionalización de las Variables

Tabla 1 Operacionalización de Variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
<p>Variable Independiente:</p> <p>El plan de comunicación interna (La comunicación interna)</p>	<p>Plan: Modelo sistemático de acciones elaboradas anticipadamente para desarrollar actividades establecidas en función de uno o varios objetivos.</p> <p>Comunicación interna: Todo aspecto o proceso comunicativo que se desarrolla al interior de una organización.</p>	<p>La comunicación interna</p>	<p>Percepción sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia • Relevancia. • Utilidad para la gestión interna • Limitaciones o barreras presentes • Necesidades comunicacionales • Canales existentes • Entorno comunicacional • Efectividad • Difusión 	<p>Observación Entrevista Encuesta</p>	<p>¿La comunicación es importante dentro de la institución? ¿Existe buena comunicación dentro de la institución? ¿Qué canales utiliza mayormente? ¿Puede expresarse de libremente con su jefe inmediato? ¿La comunicación dentro de la institución es efectiva? ¿Existen limitaciones o barreras en la comunicación interna? ¿Debe existir mayor comunicación dentro de la institución? ¿Deben mantenerse informado al público interno sobre lo que ocurre en la institución? ¿Debe existir mayor difusión sobre las acciones del GAD Municipal?</p>

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
<p>Variable Dependiente:</p> <p>Mejora en la gestión interna del GAD La Libertad</p>	<p>Gestión Interna: Relacionado a las actividades, tareas o diligencias necesarias realizadas por los miembros de una organización para la consecución de un logro u objetivo determinado.</p> <p>GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado. En el caso en estudio el Municipio del cantón La Libertad</p>	<p>Gestión Interna Institucional</p> <p>Público involucrado</p> <p>Filosofía Institucional</p>	<p>Percepción sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con la comunicación • Individuos en la institución • Sexo • Tiempo de trabajo en la institución • Nivel de escolaridad • Relacionamiento interno • Conocimiento de la filosófica institucional 	<p>Observación Encuesta</p>	<p>¿Puede la comunicación mejorar la gestión interna? ¿Afecta al trabajo la falta de comunicación con sus compañeros o superiores? ¿Cuántos de los trabajadores son hombres? ¿Cuántos de los trabajadores son mujeres? ¿Qué nivel de escolaridad posee? ¿Cuál es su papel en la organización? ¿Qué tipo de trabajo realiza? ¿Cuánto tiempo labora en la institución? ¿Conoce la filosofía institucional del GAD LA Libertad?</p>

Realizado por José Ruiz Estrella

Resultados Esperados

Para el presente trabajo se plantean varios resultados que se espera conseguir mediante la investigación, recopilación de datos y aplicación de la propuesta. A continuación se enumeran los resultados esperados:

- Informe teórico que fundamente las variables en estudio y la relación que éstas tienen en el contexto del fenómeno a estudiar
- Cuantificar las variables y la correlación de estas sustentando una propuesta como posible solución u otros aspectos a considerar previa a la aplicación de la misma.
- El Plan de Comunicación interna para el GAD Municipal La Libertad que contenga las acciones y estrategias para su implementación

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. La Comunicación: Generalidades

La comunicación como tal es definida como un proceso en el que las personas interactúan y se relacionan entre sí, a través de diversos recursos para compartir o intercambiar información, ideas, actitudes o emociones a fin de obtener una reacción similar. Evolutivamente, la comunicación se volvió un recurso muy importante en la sociedad humana y se encuentra presente en todos los aspectos de la vida.

Etimológicamente, el término comunicación proviene del latín *communis* o *communicatio* que significa “común”, o en un sentido más práctico “poner en común”; y que además está relacionado con “comunidad”, por lo que se puede entender bajo esta premisa que una comunidad comparte información a través de la comunicación y es por eso que son una comunidad.

En un sentido similar Paulino Carnicero Duque expresa:

“La comunicación es un proceso de interiorización recíproca, una puesta en común de un contenido mental que es propio de una y llega a serlo también de otros. De esta forma la idea de comunicación nos remite a la de comunidad. Así pues, la información es requisito básico de la comunicación, es condición necesaria, pero no suficiente”. (Carnicero, 2005)

Paulino Carnicero también hace referencia a la necesidad de la información; es decir, una idea, pensamiento, o algo por comunicar, de forma que la información por sí sola no es suficiente para que exista un proceso de comunicación haciendo alusión a los demás elementos necesarios para que la comunicación se desarrolle de forma correcta y que según Fernández y Gordon (1992) deben ser cuando menos tres: la fuente, el mensaje y el destino.

En este punto cabe hacer la aclaración sobre lo que es información y lo que implica la comunicación como tal; la información se traduce en todo aquello que se busca comunicar, pero mientras dicha información no sea compartida con otros individuos no se la puede considerar comunicación y más un si dicha información no obtiene una respuesta entonces no se considera un proceso de comunicación completo, ya que el proceso de comunicación posee varios elementos como lo planteaba David Berlo

(1960): fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador, receptor; y en un sentido más estricto la comunicación es tal cuando hay retroalimentación.

Hay que tener en cuenta que en las relaciones sociales, personales, la fuente y el codificador se pueden agrupar siendo la misma persona la que crea, codifica y difunde el mensaje, al igual que el receptor es quien decodifica y recibe la información enviada. Con esta idea, cuando se habla de retroalimentación se hace alusión a una respuesta emitida por el receptor, el mismo que se convierte en fuente, completando un proceso cíclico de la información, lo cual en la práctica si es comunicación de forma que si dicha información no recibe respuesta se la considera únicamente información; es decir únicamente informa y no recibe una reacción ni interacción entre la fuente y el receptor.

Este modelo básico de comunicación es aplicable a todos los entornos y contextos ya que la comunicación es algo inherente de la sociedad humana, lo cual incluye a las relaciones humanas presentes dentro de los grupos, comunidades, instituciones y demás, e incluso hablando de organizaciones, instituciones o empresas, comunicándose entre sí o con las personas (masas).

En función de lo antes mencionado, en los términos más básicos y generales se pueden mencionar tres niveles de la comunicación: intrapersonal, interpersonal y pública.

La comunicación intrapersonal hace referencia a un proceso comunicativo interno de un individuo; un mensaje introspectivo, o de forma coloquial: hablar con uno mismo. Este nivel implica la percepción propia del ser humano.

Para la comunicación interpersonal es necesaria la interacción de otro u otros individuos que permitan el intercambio de información. Ha de considerarse un contexto común, así como la capacidad comunicativa y de entendimiento entre los participantes.

Mientras que la comunicación de masas o pública es la que se desarrolla de una persona hacia un grupo de personas, reconocido en ocasiones como un discurso público. Además, esta comunicación de masas es la que utilizan las instituciones o empresas para comunicarse con su público, sean estos usuarios, interesados o consumidores.

En cuanto al tema de estudio, la comunicación interpersonal será un punto importante ya que a través de esta se interrelacionan los individuos y se obtienen respuestas comunicacionales o actitudinales que influyen en los participantes o en el grupo de personas, de ser el caso. Por lo antes mencionado se entiende que la comunicación puede ser asertiva o pasiva, persuasiva, verbal, no verbal; todo aquello dependerá de los individuos y de la intención que se tenga al comunicar su mensaje.

De lo mencionado se puede establecer que la comunicación, además de sus elementos necesarios, posee otros factores que definen su uso; positivo o negativo, correcto o incorrecto, y que se enmarcan en el contexto social en el que se desarrollan, bajo parámetros como cultura, educación, ambiente, y otros.

Concluyentemente la comunicación, de manera fundamental, es la herramienta que determina la construcción de los vínculos sociales permitiendo una interacción entre individuos que comparten ideas, pensamientos o información. También es importante resaltar que la comunicación como tal es un mecanismo para influir en las demás personas y que puede tener respuestas positivas o negativas dependiendo del contenido del mensaje o de la forma en que se emitió.

2. La Comunicación en las Organizaciones

Una vez establecida la comunicación como un acto intrínseco de las relaciones humanas, se puede abordar el papel que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, sus efectos, importancia y alcances, en el correcto desarrollo de las actividades de la organización.

Desde una perspectiva general y básica una organización, institución o empresa, es un grupo de personas que comparten un entorno y desarrollan actividades orientadas a un mismo objetivo bajo una determinada forma organizativa, lo que implica que existe un sistema o red de comunicación entre ellos a través de canales tradicionales o de canales propios de una organización, ya que al ser un grupo social es imposible que no se considere a la comunicación como una parte importante de su estructura.

Entre otros autores que dieron grandes aportes sobre esta temática está Maslow (1943) quien presentó un estudio sobre la relación motivación-productividad lo que permitió considerar la relación comunicación-motivación fundamentando el papel trascendental de la comunicación en las organizaciones como un impulso motivacional

que brinde mejoras en la productividad y el alcance de objetivos de una organización o empresa.

De esta forma, a lo largo de los años se ha demostrado que muchos de los problemas de una organización se producen por la falta de un correcto proceso comunicativo, sea este al interior o exterior de la misma, ya que la comunicación, al estar presente en toda actividad humana, puede afectar o de forma positiva o negativa, las tareas y obligaciones de quienes integran la organización. Así, y a favor de las estructuras existentes, la comunicación se convierte en un recurso estratégico que puede mejorar el ambiente de la organización, la capacidad de sus integrantes y la productividad en general.

Jaime Llacuna y Laura Pujol en un artículo titulado “La comunicación en las organizaciones”, menciona:

“Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marín, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.” (Llacuna & Pujol)

Es así que la importancia de la comunicación en las organizaciones ha sido planteada desde hace muchos años y ha evolucionado hasta ser considerada un activo intangible de gran valor que debe ser gestionado, planificado y evaluado con el fin de obtener los mayores beneficios de la comunicación.

En este sentido la comunicación cumple ciertas funciones en la organización, las cuales, en palabras de Eduardo Amorós (2007), son:

Control: La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

Motivación: Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un

comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Estas funciones de la comunicación son aplicables a los procesos comunicativos de toda índole como ya se había mencionado anteriormente, recapitulando que la comunicación puede influir en las personas pero, en la forma en que se la utilice, podrá servir para ejercer control, característica de organizaciones jerarquizadas; motivar en los casos donde más que un jefe existe un líder o motivador; como parte de una necesidad básica en la expresión de pensamientos y emociones; y finalmente para compartir información entre individuos.

En un artículo, Rosa Ayón, docente de la Universidad Autónoma de Guadalajara, menciona:

“Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.” (Ayón, 2006)

Aquí Ayón hace una referencia a los públicos internos y externos, dicha distinción se debe a la diferencia que existe entre la comunicación al interior, como al exterior, ya que ambos son igual de importantes para la organización y deben ser consideradas en los planes, sistemas o estrategias de comunicación que se apliquen.

A estos públicos se los conoce como *stakeholders* o “públicos involucrados”, lo cual hace referencia a todas las personas o grupo de personas que están relacionados con la organización de forma directa o indirecta, viéndose afectados por las acciones de la organización.

Plantear una comunicación proactiva dentro y fuera de la organización permite lograr un equilibrio, pero amerita el conocimiento de los públicos para determinar lo que es necesario hacer con el fin de construir un efectivo modelo comunicacional que afecte positivamente a la organización ante todos los stakeholders, lo cual no es una tarea fácil pero tampoco imposible.

Cuando se presentan dificultades en los procesos comunicativos, se habla de barreras en la comunicación, dichas barreras pueden ser: físicas o ambientales, fisiológicas/psicológicas y lingüísticas.

Las barreras físicas o ambientales tienen que ver con las limitaciones o interferencias de carácter físico; como distancia, y ambientales; como ruidos externos que afectan la correcta comunicación.

Las barreras fisiológicas y psicológicas son las que se presentan por limitaciones de carácter biológico; afectación de la voz o del oído, y psicológicas; por limitación en las relaciones sociales o temores.

Para las barreras lingüísticas, la limitación es el uso de una lengua o lenguaje específico lo que afecta la comprensión de un mensaje si este se comunica en un idioma ajeno al propio.

Por lo mencionado es importante identificar y reconocer todos los elementos y variables presentes en la comunicación y más aún en la comunicación organizacional, las que varían dependiendo de a qué público se intenta llegar por eso es importante establecer un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos o actividades de la organización.

En relación a lo mencionado Annie Bartoli (1992) establece el concepto de la “organización comunicante” la misma que presenta las siguientes características:

- Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.

- Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser auto-responsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un “poder artificial”, por parte de algunos mediante la retención de información.
- Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

Con estas características se rompe el modelo tradicional de toda organización y se da paso a un modelo más flexible; que considera a todos como parte de un sistema, permitiéndoles participar, comunicarse, crecer y ser más productivos.

Además, la idea de una organización comunicante puede ayudar a fortalecer las relaciones, los procesos, las acciones y demás actividades de la organización así como gestionar mejores procesos de toma de decisión y de comunicación de crisis para evitar contratiempos o reducir los efectos de algún problema.

De forma similar lo describe María Anca (2008) en un artículo sobre la comunicación en las organizaciones expresando que: “(...) ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), circule en todas las direcciones y través de todos los canales (multidireccional), pueda valerse de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible)”.

Anca establece puntos y términos específicos de la comunicación dentro de las organizaciones, puntos que en la actualidad se están aplicando con mayor aceptación y cuidado, volviéndose aspectos clave de las nuevas estructuras organizativas.

3. La Comunicación Organizacional

En función a lo ya establecido, la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información o mensajes entre los integrantes de una estructura organizativa, o de ésta hacia el exterior, siguiendo lineamientos preestablecidos y orientados a los objetivos de la organización.

Según lo plantea Daniel López (2011) la comunicación organizacional es un sub-campo de la comunicación como disciplina y entre otras cosas agrega: “La finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social”

En otras palabras López define la finalidad de la comunicación organizacional como el establecimiento de una identidad colectiva dentro de un sistema organizativo cuyo principal componente son las personas y el entorno que se forma con ellos.

Yelenis Fernández y otros (2010) explican que “la comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad”

Aquí se profundiza un poco más y se abarca otros aspectos que la comunicación organizacional conlleva como un sistema complejo de procesos y variables. Dichas variables deben ser consideradas todas por igual para poder apostar por un mejoramiento y fortalecimiento de la organización, al interior y hacia el exterior también.

Además, Fernández y otros, hacen mención a las palabras de Fernández Collado (1991), quién define a la comunicación organizacional como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Lo dicho por Fernández Collado se apega más al aspecto persuasivo que puede ofrecer la comunicación a través de las técnicas y acciones que se pueden aplicar en ese sentido. Más allá de aquello, define el fin mismo de la comunicación organizacional como una vía para que se cumplan de forma oportuna y efectiva los objetivos establecidos por la organización.

Si bien la comprensión de la comunicación en las organizaciones es clara e importante, hay que también entender y reconocer el tipo de organización a la que se destinara un plan de comunicación para establecer cuáles son los alcances y las limitaciones. En este contexto Restrepo y Rubio (1992) definen los tipos de organizaciones de la siguiente manera:

La organización coercitiva es la que es extraña al proyecto de los individuos que son sus miembros, la que no está colocada en el camino que une al individuo con el sujeto histórico. Sólo se conoce como un conjunto particular, y debemos rechazar aquí el uso de la palabra organización. Esto estaría justificado si se coloca en la perspectiva de los miembros, sea de los dirigentes, pero no lo es, si se le considera desde el punto de vista de las relaciones dominadas por la preponderancia del interés general de los valores sociales.

La organización instrumental es la que permanece exterior a los individuos, a menos que éstos se sientan situados en ella y, por lo mismo, ligados a la organización. Tiene una política que consiste en negarse a sí misma en nombre de un liberalismo que reduce la iniciativa y la integración a la manipulación de los individuos.

La organización integradora es la que se capta como un sistema de relaciones sociales. El individuo no se capta aisladamente, pero tampoco en su vínculo con el sujeto histórico; lo es en su pertenencia a una colectividad concreta.

La organización representativa se define ella misma como un conjunto particular, es decir, por su vínculo con el sujeto histórico que manifiesta y representa. No es un fin en sí ni un mero sistema de medios, definible por caracteres específicos. Representa, en un conjunto particular, el modelo racionalizador, la intención de desarrollo racional de un sistema de trabajo y de una sociedad. Este tipo de organizaciones evoca las instituciones políticas, lo que insinúa la naturaleza conflictiva de las organizaciones. Pueden ser las mejores mediaciones entre el individuo y el sujeto histórico del cual es portador, y pueden ser los obstáculos más opacos entre uno y otro en la medida en que olvidan su particularidad para considerarlas como tabernáculo de valores o para identificarse completamente con estos valores.

Bajo estos cuatro tipos de organizaciones se puede identificar el sistema o modelo que se desarrolla dentro de la organización y, en un análisis más profundo, se puede conocer cuáles son las características particulares y las variables que afectan o definen una determinada estructura organizacional de forma que se puedan establecer

acciones o estrategias comunicacionales a fin de dinamizar los procesos, mejorar el ambiente e impulsar la productividad de la organización.

Entre las visiones clásicas del estudio de las funciones de la comunicación en las organizaciones, Daniel Katz y Robert Kahn (1966) establecen dos niveles en las funciones de la comunicación de las cuales son tres las funciones más destacadas:

En la función de producción: La comunicación abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora: En ésta se dan dos tipos de innovaciones. Primero, la de la organización. Segundo, en la organización. La innovación de la organización cambia la empresa pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de los estamentos de la empresa: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general: el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento: Está relacionada con los espacios de socialización que permiten un contacto con el ambiente físico y humano, a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Los aportes de Katz y Kahn ayudan a entender ciertos aspectos funcionales de la comunicación organizacional en los tres aspectos mencionados: producción, innovación, mantenimiento; los cuales tienen relación con la gestión del cambio pero aplicadas a la comunicación y los procesos comunicativos que se realizan en cada área o función que plantean dichos autores.

En un sentido más general queda claro que la comunicación organizacional comprende acciones comunicativas internas y externas buscando un equilibrio entre los canales formales e informales, impulsando, desde el punto de vista de las interrelaciones personales, la estructura de la organización para lograr consolidar aspectos de eficiencia y efectividad de la comunicación y los procesos propios de la organización.

Para lograr todo lo mencionado, Fernández Collado ofrece una visión específica sobre la comunicación en las organizaciones designando cinco herramientas o sub-áreas de la comunicación organizacional:

- La comunicación interna.
- La comunicación externa.
- Las relaciones públicas.
- La publicidad.
- La publicidad institucional

Estas sub-áreas de la comunicación organizacional forman parte de un gran sistema que abarca todos los aspectos a considerarse en el tema en estudio y que serán abordados a continuación en dos grandes grupos: comunicación interna y comunicación externa.

3.1. Comunicación Interna

La comunicación organizacional interna promueve la participación, la integración y la convivencia de los individuos que integren un grupo u organización, en el marco de una cultura organizacional, la misma que se delimita por las políticas, objetivos y las personas por lo que es importante vigilar que la comunicación se desarrolle en todas las direcciones y en todos los niveles.

Si bien se habla de dos tipos de comunicación: formal e informal, la comunicación interna posee grandes efectos en los individuos en cualquiera de las dos formas. También se puede mencionar aspectos como: comunicación directa o indirecta, que se sustenta en la idea anterior, definiendo los recursos usados y la cercanía de las acciones comunicativas.

Para la comunicación formal se establecen las vías o canales de comunicación propios de la organización y están sujetos a los niveles jerárquicos, políticas o protocolos. Este

tipo de comunicación se apoya mayormente en documentos (memorando, circular, cartas, oficios, actas, etc.).

En cuanto a la comunicación informal, es aquella que surge de forma natural entre los miembros de la organización bajo su necesidad básica de comunicarse. No suele estar sujeta a límites jerárquicos, ni sigue canales oficiales. Es mayormente verbal por lo que permite obtener información adicional, o una respuesta, y en menor tiempo

Identificar el tipo de comunicación es importante para determinar los canales más idóneos y eficaces que debe usar la organización con el fin de cumplir con los aspectos funcionales de la comunicación interna, las cuales revelan las ventajas que puede ofrecer gestionar dicho recurso en beneficio de la organización. Así se pueden establecer tres funciones: implicación del personal, cambio de actitudes y mejor en la productividad. Esto lo recoge un Manual de Comunicación Interna (Editorial Vértice, 2008) y lo presenta de la siguiente forma:

Implicación del personal

Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Conseguir un cambio de actitudes

La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa. Y ello requiere un cambio actitudinal.

Mejora de la productividad

Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada en la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

Una vez expresada la importancia de esta comunicación interna para la empresa, definiremos los tipos de comunicación (representados en la siguiente gráfica) Y los elementos que intervienen en la misma.

El gráfico al cual hace referencia la cita expone los tipos de comunicación interna o las direcciones que éstas tienen, siendo: comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, cada una con sus propias características pero con el mismo principio comunicacional.

3.1.1. Tipos de Comunicación Interna

La comunicación puede presentarse en varios niveles o direcciones, siendo estos la comunicación descendente, ascendente, horizontal y trasversal.

Comunicación Descendente

Se utiliza para reforzar las funciones de control en los mandos directivos o gerenciales a sus subordinados en la escala jerárquica. Este tipo de comunicación se ocupa de informar sobre el desarrollo de tareas, roles, directrices o políticas, cumpliendo su función de control y no comparte más allá de la información necesaria en el desarrollo de las actividades de la organización. El nivel social queda en segundo plano.

La comunicación descendente transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de tareas; órdenes relacionadas con las actividades de la organización, instrucciones o pedidos de información y en general con el cumplimiento de una tarea u objetivo, lo que significa que da prioridad a los intereses de la organización.

Comunicación Ascendente

Este tipo de comunicación se desarrolla en sentido contrario al anterior, es decir: los mensajes se envía desde el personal hacia la gerencia o dirección. En un sentido netamente organizacional, se utiliza para informar a los mandos medios y altos sobre los asuntos de la organización. La comunicación ascendente se convierte en una respuesta activa proporcionando un *feedback* o retroalimentación a la acción de comunicación descendente formando un proceso cíclico comunicacional.

También es útil para plantear sugerencias o propuestas de mejora, para la solución de problemas o para generar información sobre las actividades de la organización, para lo cual deben existir los canales suficientes que faciliten este tipo de comunicación. Su correcta puesta en escena permite el buen funcionamiento de la organización y un sentido de participación activa por parte del empleado o trabajador.

Comunicación Horizontal

Se desarrolla entre individuos de una misma jerarquía o área, de forma que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerárquico. La comunicación horizontal fortalece las relaciones de un grupo que comparte similares características u objetivos, lo que representa un mejor trabajo y respuesta colectiva. Además, permite coordinar y resolver problemas entre áreas o unidades de trabajo.

Aquí se da mayor espacio para el desarrollo de las relaciones interpersonales; compañerismo, apoyo laboral, social y emocional, ya que existe un contacto directo entre las personas y mayor facilidad para su interacción socio-comunicacional.

Comunicación Transversal

En este tipo de comunicación se establecen acciones comunicativas entre diversos niveles jerárquicos de diferentes áreas de la organización. Los mensajes viajan de un departamento a otro, lo que la convierte en un tipo de comunicación con característica de contenido multidisciplinario. Así, una solicitud de información puede ser enviada por un empleado desde el departamento financiero hacia el jefe del área de recursos humanos.

Por su naturaleza la comunicación transversal ayuda a coordinar acciones entre departamentos y establecer relaciones comunicacionales cruzadas. Además puede fortalecer el concepto de trabajo en equipo, más allá de lo que la comunicación

horizontal lo hace, ya que esta interacción departamental refuerza el sentido de una organización.

De esta forma, los tipos de comunicación establecen la dirección en la que los mensajes se envían, pero más allá de identificar qué tipo de comunicación predomina en una organización hay que saber cómo desarrollar un modelo fluido, participativo y flexible que aporte a dinamismo a las relaciones interpersonales y a las actividades propias de la organización.

A más de los mencionados tipos de comunicación en la organización existen elementos que afectan los procesos comunicativos, estos factores se conocen como barreras o ruido. Identificar las barreras comunicacionales en una organización ayuda a establecer canales, acciones y estrategias que eviten la distorsión del mensaje o la correcta interpretación del mismo.

Barreras de la Comunicación Interna

Al igual que las barreras existentes en la comunicación, existen aspectos considerados barreras dentro de la comunicación interna por lo que son factores más específicos de la naturaleza de las organizaciones y que afectan el desarrollo normal de las acciones comunicativas.

Según el aporte de Raquel González (2012), ella plantea una clasificación de las barreras de comunicación interna más importantes:

- **Falta de formación:** Suele ser la fuente de todos los problemas. Muchos ejecutivos creen que dirigir es ser obedecido sin rechistar y que no tienen que explicar sus decisiones. No escuchan a los demás y no se consideran obligados a dialogar con el equipo.
- **Falta de confianza:** En muchas empresas existe una tradición de secretismo muy arraigada: la información se oculta. Ante la falta de explicaciones oficiales, pronto proliferan los rumores y la gente tiende a imaginar lo peor, lo cual genera desmotivación.
- **Falta de credibilidad:** Cuando un directivo oculta sistemáticamente la información o, peor aún, miente a sus empleados, pierde su credibilidad. Esto se aplica también al hecho de hacer promesas que luego no se cumplen, por lo que se acaba desconfiando de todo.

- **Falta de coherencia:** En algunas empresas sí circula la información, pero existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace. Un ejemplo clásico es hablar mucho de cultura de empresa, fidelización y conciliación pero seguir tratando mal a los empleados.
- **Falta de compañerismo:** Esta barrera aparece cuando la dirección fomenta una competitividad exagerada, que premia al que se impone sobre los demás por cualquier medio. Esto acaba creando desconfianza entre los empleados, que se aíslan en pequeñas “burbujas”.
- **Falta de comunicación:** Si la empresa no dispone de herramientas de comunicación adecuadas, resulta difícil superar estas barreras. También es habitual que los instrumentos existentes se usen mal (por ejemplo la revista interna sólo habla de lo “fantástica” que es la empresa).

Muchos de estos puntos son fáciles de imaginarlos en la práctica, en su mayoría tienen origen en la misma persona y se traduce mayormente en el rumor, un aspecto tan difícil de erradicar más aún cuando una organización se maneja bajo modelos tradicionales donde la comunicación es limitada y restringida.

Todos los aspectos que convergen en los procesos de comunicación interna; personas, mensajes, canales, ruidos o barreras, están sujetos a las políticas de la organización y esto crea su propia cultura organizacional delimitando los alcances de la comunicación, el comportamiento de sus integrantes, la productividad en general e incluso la opinión pública, tema que se aborda más adelante.

3.2. Comunicación Externa

La comunicación externa es aquella que se desarrolla de la organización hacia su público externo: usuarios, clientes, proveedores, medios o prensa, u otras instituciones, por lo que se convierte en una herramienta importante para llegar este grupo de stakeholders o involucrados con el fin de comunicar algún tema de interés mutuo.

Para Gary Kreps (1995) “La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante”.

Una vez más Kreps hace referencia a la capacidad persuasiva que ofrece la comunicación y el hecho de poder influir en el público al que se dirige la información. Este efecto de influir en el público se conoce da como resultado la opinión pública y la imagen institucional proyectada al exterior de la organización.

Hay que destacar que la comunicación interna y la comunicación externa poseen la misma importancia ya que una empresa que se comunica bien al interior podrá tener una buena comunicación hacia el exterior. Es importante que exista un equilibrio entre las actividades de comunicación interna y externa enmarcado en las políticas propias de la organización que ayude a construir un ambiente organización internos estable y una imagen institucional fuerte y positiva.

Para entender los alcances de la comunicación externa, Bartolí (1992) estableció que existen tres tipos, los mismos que se deben conocer para saber cuáles se están utilizando o se deben utilizar.

- **Comunicación externa estratégica:** Consiste en conocer los datos de la competencia, las variables económicas y su evolución así como los cambios en legislación laboral y muchos más, con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado.
- **Comunicación externa operativa:** Se utiliza para el desarrollo diario de la actividad de la empresa, y es la más importante a nivel de conocer ya que es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la empresa, tanto con proveedores, clientes, competidores, administraciones, etc.
- **Comunicación externa de notoriedad:** Quiere dar a conocer a la empresa, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer los productos. Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior.

Estos tipos de comunicación externa hacen referencia a los diferentes aspectos de la organización en cuanto a las relaciones que se establecen con los públicos externos y se traducen en tres sub-áreas de la comunicación externa que son: las relaciones institucionales, las relaciones públicas y la propaganda institucional.

Todos estos aspectos se deben considerar cuando se establece un modelo de comunicación externa, identificando a los involucrados y a los actores que participaran en dicha comunicación, además al igual que otros procesos de comunicación también

existen factores considerados barreras que afectan a la libre y correcta circulación de información entre las partes.

Barreras de la Comunicación Externa

Para las barreras de la comunicación externa se presentan factores como deformación de la información, filtración, falta de interés, y otros detallados a continuación:

Deformación de la información: Es un problema semántico, está relacionado con el lenguaje, el contexto, los marcos de referencia del receptor: forma de pensar, creencias, ideologías, etc.

Filtración: Es cuando la información se obtiene por medios no oficiales e incluso puede no ser verídica, lo que se puede considerar un rumor. Además representa un problema organizacional interno.

Falta de interés o aceptación: Este fenómeno resulta muy negativo para los objetivos de la organización y está sujeto a la imagen que tenga el público de la misma.

Sobrecarga: Se presenta cuando no existe coordinación en la difusión de información externa y se emiten varios mensajes de un mismo tema, pudiendo incluso informar más de lo necesario.

Sincronización: Ocurre cuando no hay coordinación entre el tiempo y la información que se emite, es decir; un mensaje se envía cuando su periodo de vida útil está por finalizar o ha finalizado.

De esta forma se demuestran ciertos aspectos que afectan a la comunicación externa y a la organización en general. Es importante que la información sea clara, concisa, verificada y emitida de forma oficial y en el tiempo correcto; la información debe ser siempre oportuna, ya que todos estos factores limitan la comunicación y más aún afectan a la imagen de la organización.

El fin mismo de la comunicación externa es informar y con eso generar una imagen positiva de la organización, pero esto debe estar basado y contrastado con un buen manejo de la comunicación interna, para que se refuerce la imagen de la organización y el mensaje no sea contradictorio, por lo que se podría decir que para difundir una imagen institucional positiva a través de la comunicación externa primero hay que

construir una organización fuerte y con un buen modelo comunicacional interno, fuerte y que desarrolle una cultura organizacional favorable.

4. La Cultura Organizacional

Ahora bien, la cultura organizacional guarda una relación de dependencia con la comunicación y hacia ese punto se enfocara el tema, estableciendo que la cultura organizacional es un aspecto intrínseco de toda organización y por lo tanto se convierte en un pilar fundamental de la misma ya que esta representa el ambiente en el que se desenvuelven los individuos; sus relaciones, su trabajo, su competitividad, todo esto cimentado sobre la comunicación con el fin de impulsar un mejor desempeño de los miembros de la organización.

Aguado (1994) presenta una definición sobre la cultura organización mencionando que: “La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una institución tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades del personal en la institución”.

En ese sentido las organizaciones deben desarrollar una cultura organizacional dinámica pero estable y debidamente organizada, donde el conocimiento, la información y la comunicación sean sus bases, permitiendo enfrentar, de manera más adecuada, situaciones de crisis, toma de decisiones o proyectarse mejorar su productividad.

Según Michael Ritter (2008) “Es importante considerar a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad”.

Si bien la cultura organización se apoya en la comunicación, esta última hace uso de la motivación para informar, orientar y hacer partícipes los individuos que forman parte de la organización; que desarrollan sus actividades y que buscan cumplir con los objetivos planteados, así el fin de la comunicación se refleja en la cultura organizacional como parte de una búsqueda de mejoramiento continuo y dinamismo.

En cuanto al tema de la motivación, existen ciertas teorías planteadas, aplicables al entorno organizacional, que afectan a la cultura de una organización y al desempeño

de sus integrantes. A continuación se presentan cuatro teorías recopiladas por Castillo, Del Pino y Espinoza (2000):

Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- a) La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas,
- b) Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo;
- c) Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material;
- d) Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales;
- e) Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder - Afiliación - Realización de Mc Clelland

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a) La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente,
- b) El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta,
- c) Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

La teoría mencionada de Elton Mayo (1962) es fruto de su investigación llamada *Hawthorne Studies*, en la que dio a conocer la importancia de la comunicación en la organización, analizando la forma en que la interacción social; factores psicológicos, comunicativos y otros, afectaban la productividad de la empresa Western Electric Company. De este trabajo se citan las siguientes conclusiones (Wikipedia):

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

- En la organización es muy importante tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas.
- Gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

Las conclusiones que se obtuvieron del mencionado trabajo impulsaron los estudios y apartados sobre la importancia que tiene comunicación y las relaciones humanas dentro de las organizaciones, lo que origino lo que se conoce como comunicación ascendente rompiendo el viejo esquema de la comunicación descendente donde los empleados no tenían voz y solo existía una relación jefe-empleado.

De los factores de Herzberg y la teoría de Mc Clelland, existe mucha relación con las necesidades del individuo y lo planteado por Maslow, ya que en varios aspectos hacer referencia a las necesidades de los seres humanos y como estas se traducen al campo grupal.

Lo que Lewin expone ya se centra en puntos más reconocibles como la conducta, el comportamiento y la motivación y los efectos que producen en el contexto de las organizaciones por lo que se puede establecer que la cultura organizacional posee funciones propias al interior de una organización (Robbins, 1994):

- a) Ayuda a definir los límites que la separan de otras instituciones.
- b) Proporciona un sentido de identidad para los miembros de la institución.
- c) Facilita el hecho de comprometerse con algo más grande que el interés individual de cada persona.
- d) Ayuda a mejorar la estabilidad del sistema social de la institución.
- e) Actúa como un ligamento para mantener unida a la institución, proporcionando normas apropiadas de cómo comportarse para los docentes.

Todas estas funciones ayudan a centrar los alcances de la cultura organizacional y al conseguir establecer o cumplir con dichas funciones entonces se podrá propender a dinamizar la organización teniendo como base que la comunicación es la herramienta que permite el desarrollo de las relaciones humanas y por tanto el vínculo integrativo de la organización.

5. La Comunicación y la Gestión Organizacional

Una vez más se cita a María Anca (2008) y su enfoque de teorías de la comunicación en las organizaciones para entender la relación de la comunicación en el comportamiento organizacional. A partir de los inicios del siglo XX se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones “eficientes”. Frederick M. Jablin (1986), resume a estas teorías en cuatro básicas:

Teoría Clásica

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Para Taylor, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las tareas del supervisado y en este sentido uno de los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

Para Fayol, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de “unidad de dirección“, “cadena en escalafón” y “unidad de mando”, todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La “comunicación horizontal” estaba admitida siempre y cuando fuera pre-autorizada, como “puente” entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su “teoría de la burocracia”, formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según “reglas

abstractas” y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que “aseguren la distancia social” necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de “eficiencia” de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras organizaciones hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

Teoría Humanística

Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y, en este sentido los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea.

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957), Rensis Likert (1961), en tanto que representantes del enfoque de las “relaciones humanas”.

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aun siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, por lo que su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

Teoría de los Sistemas

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) en *Psicología Social de las Organizaciones*, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en “equilibrio dinámico”, convirtiendo en “energía” la información interna y externa a su sistema, capaz de “adaptarse” a las necesidades y condiciones existentes.

Según Frederick Jablin, el enfoque de la teoría de los sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas, de los subsistemas funcionales, con la humanista, de manera interrelacionada.

Teoría Contingente

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer “eficiente” a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961) en *El gerente de innovación*, sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Para Lawrence y Lorsch (1967), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el “éxito” son aquellas que logran adaptar sus

estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de “colaboración y comunicación real” entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

En resumen, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

Todo lo expuesto a manera de antecedentes permite tener una visión lo suficientemente clara y amplia sobre la comunicación en las organizaciones, sean estas del tipo que sean. Los aportes mencionados deben converger más allá de una teoría contingente ya que es necesario el estudio concreto de un caso para determinar su particularidad y cuáles son las necesidades comunicacionales y organizacionales que se deben satisfacer, reforzar o reformular para obtener los objetivos deseados.

Una visión similar es la que expresa Andrea De Felice (2006) al decir que: “Pensar en la comunicación como una herramienta de gestión implica identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámico.”

Además, De Felice apoya sus ideas mencionando que una buena política de comunicación se convierte en una herramienta para la productividad a la que, según ella, ninguna compañía debería renunciar ya que la comunicación, por su propia naturaleza, sirve como un instrumento en los procesos de integración, pero que resulta necesario conocer bien la cultura de la organización; sus valores, hábitos y rasgos, compartidos por cada grupo humano que la conforman.

Por lo tanto se entiende que la comunicación es una herramienta de gestión, ya que con ella se consigue una organización más informada sobre los planes propuestos y los objetivos, sus individuos se vuelven más participativos; comprometidos, reduciendo la incertidumbre y desarrollando el sentido de empoderamiento de sus miembros, ya que si la comunicación es fluida, se dinamiza la organización y se vuelve menos conflictiva, lo que de forma contraria sería: si existe una mala comunicación entonces se perjudicaría el trabajo de la organización; se asentaría la desmotivación, la incertidumbre y bajaría la productividad.

Para centrar el tema en la comunicación interna y su efecto en la gestión de la organización se cita a Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez (2005) que mencionan que a través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

Estos cuatro puntos abarcan los aspectos principales que la comunicación interna debe cumplir para que la gestión organizacional en general pueda alcanzar más eficaz y eficientemente sus objetivos.

Con esto en mente se puede mencionar que: “La comunicación integra subsistemas, equipos de trabajo y profesionales ubicados en distintos ámbitos institucionales. Por lo tanto, la comunicación debe permitir la interacción de todas estas situaciones, competencias y necesidades. Al potenciar la diversidad se incrementa la complementariedad de competencias profesionales y personales, los aprendizajes colectivos, las innovaciones” (IIPE, 2012).

Este concepto de integración y complementariedad es lo que debe impulsar todo modelo de comunicación al interior de una organización en la consecución de sus ideales, sea una organización pública o privada, una empresa o una institución.

En lo expuesto por Marco Arru (2014) menciona que: “la comunicación formal en función de apoyar el proyecto empresarial, proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Las empresas que le otorgan esa importancia estratégica se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos”.

Una premisa importante que se menciona es la de mantener, a los miembros de la organización, al tanto de los éxitos y fracasos, ya que esto hará que la organización se convierta en una comunidad en busca de un mismo objetivo, generando una responsabilidad colectiva, un compromiso.

5.1. El Diagnóstico de la Comunicación en la Organización

En este apartado se centraran los aspectos necesarios que la comunicación debe cumplir para ser una herramienta útil en la gestión de la organización. De esta forma se presentan los componentes que se requieren para establecer un modelo o política de comunicación interna resumidos en los siguientes 10 pasos (Aguilera, 2008):

1. Realice un diagnóstico de comunicaciones efectivo: este punto se refiere a estudiar el estado actual de la comunicación en la organización, ¿qué está pasando? En este análisis se examinan los escenarios de la comunicación en sus procesos de gestión. Se establece el nivel de aporte de la comunicación interna al direccionamiento institucional y se identifica el estado de comunicación entre las áreas.

2. Mida las barreras inter-funcionales: como parte de la modernización gerencial, la organización debe aprender a identificar las barreras de comunicación en los procesos. En este sentido, una de las mejores metodologías es la identificación de barreras inter-funcionales del sistema Kaizen.

3. Establezca indicadores a partir del diagnóstico: los indicadores siempre son cifras que permiten medir las acciones. De esta manera, las labores de comunicación se pueden atar a programas de mejoramiento continuo, a certificaciones de calidad y al *Balanced Score Card*, que son mediciones basadas en los objetivos de la organización y que llevan a establecer los datos de base para la estrategia.

4. Realice una estrategia según los modelos de Gerencia Integral de Comunicaciones: la teoría clásica de comunicación organizacional solo realizaba estrategias desde el punto de vista mediático. Hoy, los modelos contemporáneos basados en la gestión de calidad trabajan desde tres referentes: las relaciones, los procesos y los medios. Es decir, la estrategia se debe estructurar involucrando las relaciones entre los miembros de la organización, los canales comunicativos y los procesos que se llevan al interior de la empresa.

5. Construya una apropiada cultura comunicativa: es importante en este punto que la organización verifique si su cultura comunicativa actual está aportando al cumplimiento de los objetivos corporativos, de no ser así, será necesario establecer unas brechas a mejorar a partir de la definición de herramientas, políticas y protocolos.

6. Realice su propio mapa de competencias comunicativas: determine un esquema que haga parte del sistema general de competencias establecidas para cada

cargo. De esta manera, no solo se podrá seleccionar el personal, sino que además se crearán planes de formación en comunicación en caso de ser requerido.

7. Ajuste su estrategia a los requerimientos de calidad: la comunicación es la columna vertebral de los procesos de calidad. En este sentido, verifique que su estrategia de comunicaciones promueva la cultura de calidad, apoye desde la comunicación la adaptación de la organización a las necesidades de sus usuarios y verifique que la estrategia de comunicaciones inicie un proceso de mejoramiento continuo.

8. Establezca una medición anual de las variables de comunicación: toda organización plantea de forma tácita las variables de comunicación que “se supone” deben tener en cuenta sus miembros a la hora de interactuar. Estas son las variables que deben ser medidas desde el diagnóstico, y que permitirán optimizar la gestión de la organización. Medirlas anualmente ayudará no solo involucrar la comunicación en los procesos de mejoramiento continuo, sino que también permitirá mejorar el clima organizacional y reducir los problemas de coordinación.

9. Escoja apropiadamente los consultores, si los requiere: si se va a realizar esta labor a partir de una firma de consultoría es importante verificar que la organización no solo esté en capacidad de ofrecer indicadores, sino que además tenga entrenamiento en procesos de comunicación y gestión, relaciones humanas y procesos de comunicación para sistemas de calidad.

10. Determine un responsable de comunicaciones: tenga presente que si bien la organización debe contar con un responsable de comunicaciones, esta persona tiene que estar preparada para comprender la incidencia de la comunicación en la productividad y competitividad de la compañía.

Con estos diez puntos en consideración se puede tener una visión completa de como la comunicación está influyendo en la organización. Conocer el qué, quiénes, cómo y en qué momento comunican es indispensable para determinar qué acciones comunicacionales son las que afectan a los procesos de la organización; a la gestión misma de sus recursos y la productividad en general.

Entonces, cualquier intento por rediseñar o reorganizar a la comunicación interna, amerita el debido estudio diagnóstico para reconocer los puntos cambiar, implementar o reforzar como una acción evaluativa que Bartolli (1992) divide en cuatro variables:

1. Estudio de las estructuras: organigrama, sociograma, procedimientos, organización y mecanismos de coordinación del trabajo, flujos de información y comunicación, estructuras físicas y técnicas, condiciones de trabajo y de seguridad.

2. Estudio de las estrategias: verificar si la estrategia existe, si es pertinente y coherente, si sus directrices generales son conocidas por todos los actores de la organización.

3. Estudio de la cultura: revisión de la historia de la organización, de sus personalidades más relevantes, de los sistemas de valores, costumbres colectivas, ritos y estilos de administración, formas de lenguaje, jergas internas y de las características demográficas.

4. Estudio de los comportamientos: mediante la observación de opiniones y percepciones, imágenes y representaciones individuales y colectivas, que unido a la observación de las prácticas reales dará una importante información sobre los grados de implicación de los actores en el funcionamiento de la organización. También permitirá descubrir y delimitar los estilos de relaciones y modos de comunicación informal existentes, descubrir las características de la comunicación, vistas por los distintos actores.

Bajo la visión de Bartolli el estudio de las estructuras resulta uno de los puntos estructurales del diagnóstico comunicacional ya que aquellas son limitaciones propias de la naturaleza de cada organización y en cierto sentido resultan más difíciles de cambiar por lo que conocerlas y ajustar las estrategias a esas limitaciones permitirá que la comunicación pueda influir en las personas y crear un ambiente organizacional positivo, participativo y proactivo.

5.2. Los Recursos de la Comunicación en la Organización

Existen varios recursos, medios o canales de la comunicación dentro de la organización, los mismos que se presentaran en tres grandes grupos: escritos, verbales y tecnológicos (Cedaro, 2007); cada uno con sus propias características como se expone a continuación:

5.2.1. Canales Escritos

Este es un canal formal y es de los más comunes en la comunicación de las instituciones ya que son mensajes escritos o impresos en papel, lo cual permite tener

un registro tangible y verificable de una acción comunicativa. Su mensaje suele ser concreto y específico de un tema.

Se lo puede considerar un canal controlado ya que ameritan de la firma y responsabilidad de una persona o un departamento que actúa como emisor, pudiendo tener un destinatario específico o dirigirse a un público determinado.

Según lo estudiado y en base a la observación se presentan los medios más comunes de canales escritos:

Medios Informativos:

- Cartas al personal: difunden información importante tales como resultados o cambios en la organización, entre otros.
- Circulares: se utilizan para comunicar los temas menos urgentes y que, generalmente.
- Cartelera interna: contienen información general o específica por lo que ameritan que sean de lectura rápida.
- Boletines: pueden ser también periódicos o revistas institucionales que contienen información más desarrollada de la organización.
- Informes: sirven para detallar una información sobre una tarea o proyecto específico.
- Manuales de procedimientos: estos ayudan a organizar y coordinar las actividades de la organización ya que es una guía con información técnica, organizativa, entre otras.

Medios de Participación y Promoción:

Los denominados medios de participación y promoción tienen la particularidad de usarse con un recurso de interacción con el público y de promoción de ideas o actitudes, estos recursos son lo que ayudan a promover la participación y la imagen de la organización al interior y al exterior, presentándola como una organización preocupada por la opinión de sus integrantes y pendiente de que la conciencia colectiva se identifique con los objetivos de la organización.

- Buzones de sugerencias: permiten que los miembros de la organización, de cualquier nivel, presenten sugerencias o ideas sobre el accionar de la misma en algún punto específico.

- Carteles o posters: impulsan actitudes, promueven ideas o ayudan a concientizar al personal la organización.
- Folletos: se basan en temas particulares y deben ser sencillos en el contexto de campañas de concientización interna.

El uso de estos medios o canales varía según los objetivos y la orientación de la comunicación ya que son canales que ameritan mayor desarrollo e interacción.

5.2.2. Canales Orales

Este canal se desarrolla entre lo formal y lo informal, esta mayormente vinculado a la cercanía personal donde los mensajes son transmitidos por la voz pero están acompañados de lo no verbal; la gesticulación, los ademanes, la expresiones por lo que están sujetos a la interpretación de los mismos y su potencial de distorsión según el contexto del receptor. Su ventaja es la inmediatez y la rápida capacidad de retroalimentación que ofrece.

Medios Informativos:

- Reuniones: esta es la instancia más formal de este grupo de medios, aquí la información más relevante es transmitida a los participantes. Está sujeto a las jerarquías y un protocolo específico, su finalidad radica en el tema a tratar.
- Conversaciones telefónicas: es el mismo proceso comunicación pero apoyado en el teléfono, suele tener carácter informal y se utiliza para obtener una respuesta rápida sobre un determinado tema.
- Comunicación espontanea: nace de las necesidades propias del individuo, transmite mensajes de forma informal o formal según sea el contexto, también ofrece una respuesta inmediata. Es casi imposible de controlar pero se puede orientar y dirigir.

Medios de Participación y Promoción:

- Charlas: este es un recurso que se utiliza para intercambiar ideas o para impulsar la motivación de sus miembros. Promueve el diálogo, la reflexión y discusión de temas para poder arribar a conclusiones claras.

De la misma forma, la naturaleza de las charlas o reuniones de motivación ayudan a que las personas que integran la organización se sientan parte de la misma, que se comprometan y que asimilen su participación dentro de la misma.

5.2.3. Canales Tecnológicos

Estos canales están basados en las nuevas tecnologías y los soportes electrónicos que existen en la actualidad, como es el caso de los recursos audiovisuales, la intranet, internet, las redes sociales y el chat, que debido a su naturaleza carecen de un sentido de cercanía más tangible pero resulta en muchas ocasiones igual de inmediato que la comunicación verbal. Se presentan entonces los medios utilizados en los canales tecnológicos.

Medios Informativos:

- E-mail: ofrece la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos por medio de la computadora por lo que resulta un recurso de bajo costo y gran alcance.
- Intranet: permite el trabajo en grupo sobre una red local en el interior de la institución. Tiene la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo.

Medios de Participación y Promoción:

- Audiovisuales: se apoyan en las imágenes y sonidos para crear mensajes, promueven ideas o actitudes al interior o exterior de la organización, su efecto dependerá de su contenido y de su público.
- Página web institucional: es un recurso que se dirige más al público externo de la organización pero que permite promover la imagen de la institución y la participación de sus integrantes. Una función similar la cumplen las redes sociales.
- Chat: este último recurso se desarrolla dentro de los antes mencionados e incluso fuera de ellos, en la plataforma electrónica de los celulares con la utilización de mensajes de texto vía red móvil o aplicaciones de internet.

Estos medios y recursos, que parten de los canales tecnológicos, están teniendo gran alcance en la actualidad y es importante establecer los parámetros de formalidad e informalidad que cada uno de ellos debe tener para evitar inconvenientes en la comunicación.

6. El Plan de Comunicación Interna

Si bien la comunicación interna es un elemento importante en las organizaciones y resulta un recurso necesario y de gran potencial en la gestión, esto debe verse

reflejado en un plan que delimite u oriente las prácticas comunicativas, fomentando la integración, participación, motivación y compromiso de los integrantes de la misma.

El plan de comunicación interna que se elabore deberá tener pautas claras, canales, normas, recursos, políticas y valores, que reflejan el modo en que se debe desarrollar la comunicación para alcanzar objetivos de unidad, comunidad y productividad.

Es preciso que se establezca un plan lo más adecuado posible según las características de la organización en su situación actual para mejorar el intercambio de información entre los miembros de la organización, facilitar la integración, reducir los focos de conflicto interno, contribuyendo así a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Conocer lo que el público interno piensa sobre la organización es un factor importante que ayudará a determinar estrategias de comunicación que permitan mejorar las relaciones personales, fomentando el sentido de satisfacción y pertenencia de los individuos, lo que ayudara a alcanzar los objetivos de la organización.

Jesica Croci hace una referencia muy acertada, mencionando que: Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa". (RRPPnet. Portal de Relaciones Publicas)

De esta forma se habla de una organización informada, empoderada, capaz de actuar por un objetivo común. Allí radica la finalidad de implementar un plan de comunicación interna, que en términos generales, permitirá generar:

- Una mayor eficacia en las tareas.
- Alinea a toda la organización.
- Agiliza los procesos internos.
- Genera sentimiento de pertenencia y motivación.
- Reduce la incertidumbre y previene el temido rumor.
- Mejora el clima laboral.

De esta forma se orienta al plan de comunicación como una herramienta capaz de dinamizar y mejorar a la organización en sus relaciones internas con la firma

convicción de que aquello repercutirá en la gestión, en la productividad, en el alcance de los objetivos específicos y generales de la organización.

7 Pasos para crear el Plan de Comunicación Interna

Para determinar los aspectos a considerar en un plan de comunicación interna se apoyara en lo que expone Leila zapata (2013) sobre las 7 preguntas claves del plan estratégico de comunicación interna, las mismas que son:

1. ¿Qué documentos vamos consultar antes de definir objetivos?

Es indispensable que el equipo de trabajo asignado en el diseño del plan estratégico de comunicación interna revise los siguientes documentos:

2. ¿Cuál es nuestra realidad en la gestión de la comunicación interna? ¿Qué está pasando en la empresa?

Deben considerarse aspectos como: el estado actual de las comunicaciones internas, el clima interno, la cultura de la organización, la política informativa, entre otros

3. ¿Qué pretendemos conseguir con la gestión de la comunicación interna?

Deben constar Objetivos generales y objetivos específicos

4. ¿Qué prioridades tenemos en comunicación interna?

Entre algunas prioridades posibles están: dar a conocer el proyecto corporativo y los valores corporativos, comprometer a toda la organización, mejorar la gestión del talento humano, mejorar la toma de decisiones, promover la coordinación de los equipos de trabajo, mejorar la cohesión y el sentido de pertenencia, o crear un mejor clima laboral.

5. ¿Qué actividades son necesarias?

Se deberán establecer las acciones a realizar, así como el plan de medios a institucionalizar, el calendario, los recursos, el o los responsables, el dinero y tiempo necesarios.

6. ¿Quiénes serán los líderes responsables? ¿Quiénes serán nuestros principales colaboradores?

Identificar al líder, por área o departamento, quien realizara las tareas informativas, coordinará acciones y retroalimentará al desarrollo del plan.

7. ¿Cómo vamos a realizar un seguimiento del plan estratégico? ¿Cuáles serán los indicadores de que hemos trabajado bien?

Debe establecerse la forma en que se va a medir la eficacia del plan, pudiendo ser a través de encuestas, autoevaluaciones o una auditoria de comunicación y en qué momento se realizara dicha actividad.

Con lo aportado por Zapata se puede establecer de forma general todos los aspectos para elaborar un plan de comunicación interna que permita sostener, en el sentido comunicacional, a la organización.

En este mismo sentido Zapata presenta los 5 Apartados del plan estratégico de comunicación interna (2013):

1. Introducción

Se define el escenario de la empresa y del estado de la comunicación interna. En este apartado se concretan las prioridades estratégicas se definen los objetivos explicando a grandes rasgos el plan de acción.

2. Misión, Visión y Valores

3. Análisis de la situación actual

Diagnóstico FODA

El análisis externo

- Los clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes externos? ¿Cuáles son nuestros retos actuales
- Situación del sector y gestión del cambio de la empresa: ¿Qué sabemos y podemos hacer mejor que la competencia? ¿Qué tendencias se observan en el mercado? ¿Cómo nos estamos adaptando?

El análisis interno

- Los empleados: ¿Cómo son nuestros clientes internos? Es importante conocer cada uno de estos públicos para analizar el impacto de las grandes decisiones empresariales.
- La Misión y Visión: ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?
- Nuestros valores: ¿Por qué valores apostamos? ¿Qué valores nos caracterizan y por cuáles deberíamos apostar?
- La Cultura Empresarial: ¿Cuál y cómo es nuestra cultura empresarial? ¿Cómo somos?

4. Formular estrategias

Priorizar la estrategia empresarial

- Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.
- Ofensiva: La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
- Supervivencia: La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
- Reorientación: Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

5. Plan de acción

El plan estratégico, operativo y de acción del plan de comunicación está conformado por:

- El estado de la comunicación y el clima interno

- Objetivos. Hay que unificar los objetivos prioritarios
- La Visión
- Ventaja competitiva. Cuáles son nuestras fortalezas
- Las audiencias. Identificar todos los públicos,
- Mensajes necesarios y claves
- Política informativa y medios.
- Herramientas digitales.
- El plan de acción
- El calendario
- El seguimiento y la evaluación

Además acota que es aconsejable, una vez terminado el plan de comunicación interna, éste sea revisado y aprobado por los distintos departamentos involucrados, como: Dirección General, Recursos Humanos, Comunicación, y demás, según la estructura de cada organización.

Una vez elaborado y aprobado el plan, se podrá implementar según lo establecido, coordinando acciones con todos los departamentos, según los alcances del plan, con el fin de cumplir los lineamientos del mismo y que al momento de la evaluación no existen mayores complicaciones ni resultados negativos

Todo plan de comunicación interna compartirá el mismo objetivo comunicacional pero se diferenciara debido a aspectos como la naturaleza de la organización, sus integrantes, su cultura organizacional, su grado de motivación y compromiso, su contexto; factores internos y externos que la influyen. Cada plan deberá adecuarse a las necesidades organizacionales, comunicacionales, de gestión y de productividad.

7. Comunicación Interna en la Gestión Institucional

Para comenzar este tema es necesario enfocar la comunicación interna en los efectos que tiene sobre la gestión de una organización, llámese gestión institucional o incluso administración en su aspecto generalizado. Aquí la comunicación interna se convierte en la clave del buen funcionamiento de la organización.

La comunicación interna impulsará el trabajo en equipo, generara un clima organizacional de confianza, permitirá compartir conocimientos y fomentar el aprendizaje, con el único fin de cumplir con uno o varios objetivos compartidos y establecidos por la propia organización.

Ya al interior de una organización la comunicación interna ayuda a tener un buen manejo de la información; que sea concreta, útil, ordenada y coherente con las acciones que debe ejecutar la organización, en ambas direcciones, de forma que cada integrante del proceso comunicativo se sienta valorado, motivado y cooperativo en las actividades de la organización

Esta última premisa advierte que solo se puede alcanzar un verdadero compromiso cuando los integrantes de la organización se sientan plenamente identificados con ella y eso solo se consigue mediante una comunicación interna ordenada, dinámica, bidireccional.

Además la comunicación interna debe generar el intercambio de ideas y promover el dialogo, de forma que todos puedan aportar al capital de conocimiento de la organización, esto sentara bases para las relaciones en torno a la gestión, a las actividades propias de una institución.

Una estrategia muy práctica es la interacción cara a cara; en reuniones, entrevistas, espontaneas y demás, pero debe ser orientada a la consecución de un fin específico; una tarea o actividad, esto no quiere decir que se restrinja el contenido de la comunicación pero sí que se priorice el mensaje para alcanzar un fin determinado.

Otro punto importante es que todos deben involucrarse con los cambios y estrategias de la comunicación para obtener resultados concretos y durables, esto incluye a los directivos, quienes deberán asumir las competencias necesarias para promover la participación, el desarrollo de habilidades, la integración, actuando como líderes más que como jefes.

Cuando los directivos se comprometen con la comunicación, y lo demuestran, aquello repercute en toda la organización e incluso más allá llegando a promover la imagen externa de la organización, de esta forma quienes integran la institución sentirán que se está actuando y esto a su creara un efecto domino en todos los niveles.

Vanessa Rosenthal (Escuela de Negocios IDEA) presenta tres funciones de la comunicación orientadas al ámbito de la gestión institucional, mencionando que: Toda política de Comunicaciones Internas tiene tres funciones:

- 1) Estratégica: diseño de un plan;
- 2) Operativa: con tareas y responsabilidades concretas; y
- 3) Cultural: consolidar la cultura interna de las organizaciones.

Con estas tres funciones se cubre completamente la organización, abordando la comunicación en el campo estratégico donde ésta es vista como un recurso a gestionar que repercute en el ámbito operativo influyendo en las actividades y procesos que se realizan al interior de la organización enmarcados en la cultura organización que se construye de la propia interacción de sus individuos y las políticas de la institución.

Una vez que se ha considerado un plan integral que abarque dichos aspectos entonces se podrá obtener resultados concretos de la gestión de la comunicación y sus efectos sobre la institución.

7.1. Comunicación Interna y la Gestión Pública

Una particularidad de las instituciones públicas es su vínculo con el servicio a la comunidad, lo que implica dedicar mayor atención a las relaciones humanas, la calidad de atención y de servicio. En este sentido la comunicación interna sienta las bases que se reflejarán en la atención con el público externo.

Es importante que el plan de comunicación interna garantice mejoras en la gestión operativa de la organización, una vez que la comunicación es fluida, compartida y priorizada en función de las acciones y procesos, se lograra una institución informada, ordenada, coherente y coordinada, lo que consecuentemente repercutirá en la imagen interna y externa de la institución pública.

La comunicación interna se convierte en un vínculo entre departamentos y fomenta el trabajo en equipo, lo cual es fundamental en una organización, creando una nueva cultura organizacional donde compartir información y conocimiento entre departamentos es uno de los ejes centrales y esto a su vez acompañado del reconocimiento por el trabajo y los objetivos alcanzados.

Los departamentos que están más relacionados con el manejo de recursos físicos y financieros tienen las mismas obligaciones, derechos y responsabilidades comunicacionales dentro de la organización como lo tendrían las áreas de relaciones humanas, comunicación o sistemas. Al lograr el involucramiento de todos los miembros de la organización entonces se podrá conseguir la imposición de una idea tan sencilla pero poderosa: *“el éxito de uno es el éxito de todos.”*

Para poder cumplir con aquella premisa, es necesario que los sistemas de comunicación faciliten el intercambio de información y que esta sea clara,

transparente, buscando construir escenarios con buenas relaciones humanas, de diálogo y participación, de forma que todos aporten a la comunicación en su accionar sobre las actividades propias de la institución.

Además, una apreciación acertada es la que realiza Magda Rivero (2012), mencionando:

Saber comunicar bien lo que la administración hace, en sus distintos niveles; saber compartir quién es, qué hace y por qué lo hace; saber compartir el valor de la administración (más allá de una simple información), aparece como un paso previo imprescindible a la promoción de una verdadera participación democrática y una valoración/estimación de los servicios públicos. De ahí que se entienda que la actividad comunicativa debe ser parte de la propia gestión de las instituciones de la administración pública.

Entonces, ya no solo se trata de un recurso sino también de una necesidad por cumplir ya que la correcta aplicación de los canales y estrategias de comunicación interna ayuda a agilizar procesos, dinamizar el intercambio de información, cumplir con proyectos, tiempo y objetivos, incluso compartir ideas, sentimientos o actitudes sobre el accionar de los individuos y en relación a la pertenencia y compromiso con la organización.

7.2. Comunicación Interna e Indicadores de Gestión

En la actualidad la comunicación, al igual que cualquier otro recurso o herramienta de gestión, puede someterse a medición. La definición de indicadores permite a la organización identificar aspectos generales del manejo de la comunicación, estos indicadores deben establecerse en función de los objetivos planteados en el plan de comunicación y de otros aspectos como los medios, recursos y periodicidad, de forma que permitan, a través de la medición, saber cómo avanza el plan, qué efectos tiene, qué registros genera, e incluso para saber dónde existen falencias de comunicación, replanteamiento de estrategias, entre otros, lo que puede ayudar a plantear soluciones en los casos en los que requiera.

Cuando se mencionan los indicadores de comunicación, se puede hacer referencia a la metodología *Balanced Score Card*, en este sentido Jorge Aguilera menciona:

“Esta metodología permite establecer un plan de comunicaciones con elementos y objetivos claramente medibles, es por decirlo así cambiar, dejar de

concentrarnos en los medios a enfocarnos en los objetivos, una organización no desarrolla estrategias de comunicación por que sí, requiere solucionar unos problemas específicos de comunicación y eso es lo que pretende resolver la comunicación por indicadores”. (Aguilera, Comunicación por Indicadores)

Otro aspecto que aportan los indicadores, es el de control, enmarcando la ejecución del Plan de Comunicación sobre estrategias que permitan dar seguimiento a las acciones y medios implementados. Hay que resaltar que la tarea de control es responsabilidad de director de comunicación de la institución, por lo que unos indicadores bien establecidos permitirán evidenciar los avances del plan.

En ese sentido, para establecer los indicadores de gestión en comunicación hay que tomar en cuenta la eficiencia y la eficacia. Habrá que determinar cuán eficiente es una acción, estrategia o recurso, siempre y cuando sean apropiados o si están siendo utilizados de forma óptima y razonable. Para el componente eficacia se deberá considerar si se están cumpliendo los objetivos para los cuales fueron planteadas.

Bajo la misma premisa, Aguilera expone una tabla de indicadores para establecer lo qué se espera medir y cómo se lo va a medir según su nivel (estratégico, táctico y operativo) y su impacto dentro de la organización.

8. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad

El ascenso a cantón de La Libertad ocurre el 8 de Abril de 1993 durante el Gobierno de Sixto Duran Ballén, quién otorga el ejecútese a la cantonización de La Libertad, hecho que fue promulgado en el Registro Oficial. No 168 el 14 de Abril de 1993. Desde aquel entonces comienzan las gestiones de lo que se convertiría en la municipalidad del cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad se ha ajustado a las nuevas normas legales del Ecuador, la actual ley del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización ha reformado el modelo de gestión de las instituciones públicas municipales, agregando funciones, competencias y definiendo responsabilidades.

Hay que aclarar que, según el Artículo 53, los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, las mismas que estarán integrados por las funciones de

participación ciudadana; legislación y fiscalización, y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Este nuevo marco de gestión que incluyó el COOTAD plantea los conceptos: autónomos y descentralizados, como se menciona en el artículo 5 de la mencionada ley, expresándolos como “(...) el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.” (COOTAD, 2011)

Dentro del citado artículo en un apartado continuo se menciona que dicha autonomía administrativa “consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.” (COOTAD, 2011)

Incluso dentro de dicha autonomía existe la autonomía financiera que permite a los gobiernos autónomos descentralizados recibir de forma directa, oportuna y automática, los recursos correspondientes según el Presupuesto General de Estado, la institución pública, y lo dispuesto en la ley.

En un sentido general un GAD Municipal puede plantear su propio modelo de gestión siempre y cuando no afecte a sus funciones y competencias, sino más bien que le permita la consecución de los objetivos que en ellos radica.

MARCO CONCEPTUAL

Comunicación Interna

Kreps (1990) la define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” En otras palabras la comunicación interna es aquella que va dirigida hacia el público interno de una organización, al trabajador, con el fin informar, comunicar, relacionarse y motivar a todo el equipo humano que la conforma en beneficio de la institución y la consecución de los objetivos institucionales.

Gestión Interna

Toda organización está basada en un conjunto de actividades básicas y necesarias para su desarrollo, las mismas que abarcan todos los niveles, aspectos y disciplinas dentro de la institución. Por lo que la gestión interna engloba todos los procesos que tienen relación con las acciones o tareas internas, desde la conformación misma de la organización hasta las funciones específicas de un trabajador pasando por aspectos como el relacionamiento y la comunicación interna, enfoque al cual hace referencia esta investigación.

Proceso Comunicacional

Es la forma en cómo se desarrolla el flujo comunicacional y mediante el cual se transmite un mensaje de una fuente/emisor hacia un receptor, pudiendo éste viajar a través de cualquier tipo de comunicación: verbal, escrita o corporal, y bajo cualquier medio o canal existente.

Gestión de la Comunicación

Dentro de la gestión de la comunicación se definen las acciones, estrategias y procedimientos con los que se desarrollara la comunicación, tomando en cuenta los recursos necesarios, los alcances y los objetivos, en pos de apoyar al desarrollo de las actividades propias de las organizaciones.

Entre sus objetivos busca promover la comunicación, facilitar la integración entre las relaciones personales y laborales, minimizar los posibles puntos de conflicto interno, lograr la cohesión y compromiso de los trabajadores, y contribuir a la creación de

espacios de información, participación y opinión, necesarios para una organización con visión integrativa.

Recurso Estratégico

Aquel o aquellos elementos que representan un valor agregado a una organización, pueden ser tangibles o intangibles, y de allí dependerá su aprovechamiento. Los recursos estratégicos tangibles proveen resultados cuantificables en su mayoría, mientras que los intangibles tienen efectos cualitativos que se evidencian mayormente en contraste con el entorno o entre periodos de tiempo distintos.

Modelo Comunicacional

Son aquellos diseños teóricos o prácticos elaborados sobre la comunicación y que definen cuales son los procesos comunicacionales que se desarrollaran. Los más modelos de mayor aceptación son: modelo de Lasswell, de Shannon, de Schramn, de Jakobson, entre otros.

El modelo comunicación también se entiende por todo aquel proceso que conforma el desarrollo de la comunicación en un grupo u organización, incluso en los casos en los que se desarrolló de forma empírica.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Modalidad Metodológica

El trabajo de titulación estará orientado a un diseño o modalidad de investigación mixta, es decir; adopta aspectos cualitativos y cuantitativos, con el predominio del segundo que permita obtener datos sujetos a medición que contrasten con otro tipo de información, con el fin de conocer todos los aspectos relacionados al tema de estudio.

Para determinar una ubicación espacial se establece a la investigación bajo un diseño transversal, la cual define como segmento temporal para el estudio del problema identificado a la situación actual de la institución previamente establecida, GAD La Libertad, de la cual se recopilan datos, estudian variables y analizan resultados, ya que este tipo de diseño no experimental es de modalidad cuantitativa.

Además se aplicarán métodos de nivel empírico del conocimiento como: la Medición y el Análisis documental, y de nivel teórico de conocimiento como: Inductivo-Deductivo que guíen el desarrollo de la investigación acorde a los aspectos mencionados anteriormente.

Tipo de Investigación

Para establecer el tipo de investigación que enmarca este trabajo se hará referencia a su finalidad, profundidad, alcance o lugar y tiempo.

Por su finalidad, el trabajo estará enmarcado como una Investigación Aplicada, la misma requiere de un marco teórico debidamente fundamentado y orientado a la solución del problema; es decir: presentara una propuesta viable para resolver el problema en estudio.

Según la profundidad del trabajo, se establece que es una Investigación Exploratoria, complementada con Correlacional, ya que el tema de estudio no ha sido analizado previamente, de forma que busca determinar todos los elementos que afectan o determinan el problema en relación mutua de las variables presentes.

Para el alcance o lugar, se la presenta como Investigación de Campo, por la necesidad de tener una relación directa, un acercamiento al problema y una visión real de la situación actual del fenómeno en estudio.

Finalmente, el presente estudio se desarrolla como una Investigación Sincrónica; caracterizada por el estudio del fenómeno establecido en un periodo corto y determinado de tiempo.

Técnicas e Instrumento para la Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos a implementarse para la recolección de datos e información se identifican dentro de dos aspectos o enfoques ya mencionados: cuantitativo y cualitativo, esto como parte de una formulación metodológica mixta con predominio cuantitativo, que permita obtener información cuantificable y cualificable suficiente con el fin de recopilar, analizar, e incluso contrastar, lo estudiado.

Métodos y Técnicas Cuantitativos

Éstos permitirán medir y cuantificar los datos recopilados y representarlos gráficamente para su análisis. Se hará uso de la encuesta.

La Encuesta, es un instrumento que busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, formado por preguntas dirigidas, orientadas a un grupo representativo de la población en estudio. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Además la encuesta será de carácter Analítica con el fin de estudiar las variables del problema e intentar describir, explicar y contrastar el fenómeno estudiado en su propio lugar y en su actual situación. También se determinara una encuesta de tipo Cerrada, en la que se debe elegir una de las opciones que se presentan como respuesta, lo que permite mayor facilidad para cuantificar los datos.

Métodos y Técnicas Cualitativos

Permiten obtener información directa y específica del tema en estudio, no es cuantificable sino más bien medible por su utilidad en la apreciación y entendimiento del problema. Se aplicará la observación, la revisión bibliográfica y la entrevista.

La Observación

Esta técnica básica de la investigación permite establecer una relación entre quién observa y el objeto observado, de forma que dicha observación brinde información sobre el fenómeno en estudio y cómo este se presenta. Para la presente investigación se aplicara una observación abierta de forma que se pueda apreciar, explorar y comprender los elementos y factores que influyen de forma natural en el objeto de estudio.

Revisión Bibliográfica, consiste en acceder a toda la información que haya sido publicado sobre el objeto de estudio para luego seleccionar las ideas o teorías consideradas relevantes de un documento o autor, a fin de utilizarla como sustento teórico de la investigación. Esta revisión de la literatura tiene dos objetivos: primero, busca recopilar toda la información posible acerca del objeto de la investigación con el fin de poder establecer una sólida base de trabajo; y segundo, busca conocer hasta dónde han llegado los trabajos de otros investigadores con el fin de evitar duplicidades.

La Entrevista, es una conversación guiada entre dos o más personas, siendo uno de ellos el entrevistador (quien guía la entrevista). Como técnica de recolección de información se puede desarrollar estandarizada o como una conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario de preguntas que sirvan para orientar la conversación o determinar las pautas de cómo se realizara el dialogo para abordar el tema, problema o cuestión determinada.

Población y Muestra

En cuanto a la población, según datos obtenidos del GAD La Libertad, existen 469 empleados hasta el mes de abril, dicha cantidad será la utilizada como población y de la cual se establecerá la muestra según la fórmula para el tipo de investigación.

Se aplicara el tipo de muestreo probabilístico en el cual cada una de las personas que forman parte de la población tiene la posibilidad de ser incluidas en la muestra. Dentro de este tipo probabilístico, se aplicará un Muestreo aleatorio simple, en el cual es necesario asegurarse que todos los miembros de la población sean incluidos en la lista y luego seleccionar al azar a los sujetos.

Tamaño de la Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicara la formula estadística de probabilidad que contendrá una constante (k) de 2 con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, de forma que el cálculo se desarrolla de la siguiente forma:

$$\begin{array}{ccc} n = \frac{N(p*q)}{(N-1)(e/k)^2 + (p*q)} & \Rightarrow & n = \frac{469(0,5*0,5)}{(469-1)(0,05/2)^2 + (0,5*0,5)} \\ n = \frac{469(0,25)}{(468)(0,000625) + (0,25)} & \Rightarrow & n = 117,25 \\ & & 0,5425 \\ & & n = 216,129 \end{array}$$

Obtenido el resultado mediante la fórmula se procede a redondear la cifra para determinar un número entero, siendo 216 el tamaño de la muestra y la cantidad de encuestas a aplicar para la recopilación de datos de la investigación.

Procedimiento de Tabulación y Análisis de Datos

Para la tabulación y análisis de datos se utilizara la representación gráfica de forma que los datos sean observables y contrastables, además se utilizaran datos referenciales obtenidos mediante las encuestas para poder establecer la correlación de las variables que afectan a la comunicación interna de la institución.

Presentación de los Datos Recopilados

Análisis de la Entrevista

La entrevista se realizó como parte de la metodología cualitativa de forma que permita conocer aspectos generales de la comunicación interna en la institución y de ciertos aspectos del departamento de Comunicación del GAD La Libertad.

La entrevista estuvo dirigida la Licenciada en Comunicación Joyce PARRALES Campoverde quien desempeña el cargo de Directora de Comunicación del departamento de Comunicación, Prensa y Turismo del GAD Municipal La Libertad.

Durante la investigación y en la entrevista se evidenció que existe poco conocimiento de las funciones de cada cargo, a lo que la entrevistada respondió que entre sus funciones como directora del departamento están:

- Proyectar una buena imagen corporativa de la institución
- Acompañar al señor Alcalde en los recorridos
- Planificar actividades según la agenda del Alcalde
- Dar solución a cualquier situación que afecte a la institución en cuanto a la comunicación
- Realizar los informes de la comunicación

En relación a la respuesta presentada, las funciones o actividades que realiza la directora del área están mayormente orientadas a la comunicación externa ya que entre las actividades más comunes que realiza fueron:

“Atención al público, acompañar al Alcalde a diferentes reuniones y eventos, recorridos de obras, realizar la publicidad para difundir en diferentes sectores barriales.”

También identificó como actividades comunes a su cargo “llamar al personal, acercarme directamente a cada uno de los directores, enviar correos electrónicos, difundir la información en la página institucional, difundir la información en el Facebook, etc.”

De esta forma se entiende que no existe una buena ponderación de la comunicación interna y de los alcances que puede tener la gestión de la misma como un recurso intangible para la institución.

Otro aspecto considerado fue si el personal se encontraba acorde a las necesidades del departamento, a lo que supo responder con una afirmativa, aceptando que el personal era el adecuado, mencionando que:

“En el departamento trabajan 10 personas: un chofer, un diseñador gráfico, el fotógrafo, el monitor de medios, relacionista pública, un reportero, el jefe de turismo, la directora de comunicación, una secretaria y una persona que realiza labores como auxiliar de logística,”

Al momento de preguntarle si consideraba necesaria la especialización de su equipo de trabajo en comunicación interna supo manifestar la necesidad que “el personal se especialice en las dos clases de comunicación” haciendo referencia a la comunicación

interna y externa, siendo la segunda la de mayor ponderación en las actividades del departamento.

En cuanto a las limitaciones que existen como departamento, según observación y respuesta de la entrevistada, “faltan computadoras y espacio, aunque se está trabajando para conseguir lo necesario, además de no tener un plan de comunicación.” Esto último denota que el trabajo que se realiza actualmente no es planificado sino más bien realizado según las necesidades y el modelo de trabajo que ya existía.

Hay que resaltar que la Licenciada Joyce Parrales ejerce sus funciones desde el mes de Abril de 2014, y que en palabras propias “no existe un referente de los alcances de la comunicación en la institución”, por lo que resulta necesario identificar todos los aspectos de la comunicación tanto al interior como al exterior de la institución.

Para determinar si existe trabajo conjunto con otros departamentos, la entrevistada manifestó que “si existe, en base a la planificación de cada departamento y sobre puntos específicos” añadiendo que la comunicación interna se desarrolla “en partes formal y de acuerdo a la situación o emergencias que se presentan también es informal”. Esto evidencia de forma general que la planificación de la comunicación no se está desarrollando de forma correcta.

Lo mencionado es sustentando con una negativa al preguntar si se ha realizado un diagnóstico de la comunicación interna del GAD La Libertad pero existen canales definidos en los que se mueve la comunicación u los mensajes, en palabras de la encuestada los más comunes son:

“Memorandos, oficios, requerimientos o solicitudes, circulares y llamadas telefónicas”

Aunque los canales mencionados son eficaces la mayoría de las veces, resulta adecuado una definición de los mismos y la implementación de otros más interactivos.

Al preguntar cómo se considera que es la comunicación interna del GAD La Libertad la respuesta fue: “la comunicación es abierta y libre pero se necesita implementar normas así como recursos para lograr una mejor comunicación.” Esto es resultado de la transición administrativa propia de las instituciones públicas pero que descuidan aspectos tan básicos como la comunicación y las relaciones personales.

Para determinar qué acciones fortalecen la comunicación y cuales la debilitan, la respuesta fue:

“Entre las que fortalecen están darles un mejor trato a las personas y permitir que los trabajadores puedan relacionarse entre ellos, para las debilidades se podría decir que incrementar el personal o que no se respeten las relaciones humanas.”

Este punto es clave en toda organización, el número de trabajadores puede ser una debilidad para la comunicación así como no cumplir con normas básicas como son las de relaciones humanas y valores personales.

En este mismo sentido se emitió una afirmativa a la consigna de que la comunicación interna y sus canales deban unir a todos los niveles de la organización, considerando “es importante que exista una buena comunicación en todos los niveles de la institución pero que sea con respeto”.

Para lo cual finalmente se planteó la interrogante de si se considera la importancia de un plan de comunicación interna, obteniendo una respuesta favorable “si considero que sea importante porque la comunicación es la proyección hacia el público, sea a los trabajadores o a la comunidad.”

Tabulación e Interpretación de Datos Recopilados

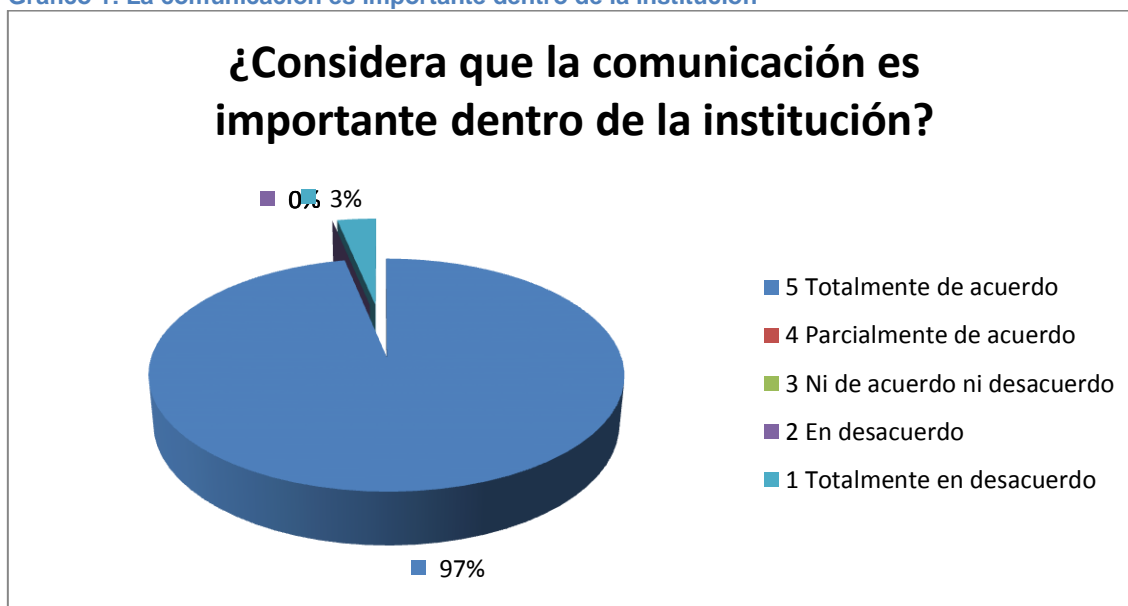
1. ¿Considera que la comunicación es importante dentro de la institución?

Tabla 2: La comunicación es importante dentro de la institución

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	7	3%
2 En desacuerdo	0	0%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
4 Parcialmente de acuerdo	0	0%
5 Totalmente de acuerdo	209	97%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 1: La comunicación es importante dentro de la institución



Realizado por José Ruiz Estrella

Casi todos los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en relación a que la comunicación resulta importante para la institución, revelando un 97% de respuestas positivas frente a un 3%, del cual algunos encuestados mencionaron que la comunicación solo resulta importante cuando se la utiliza para mejorar el ambiente laboral y social de las personas que conforman la institución.

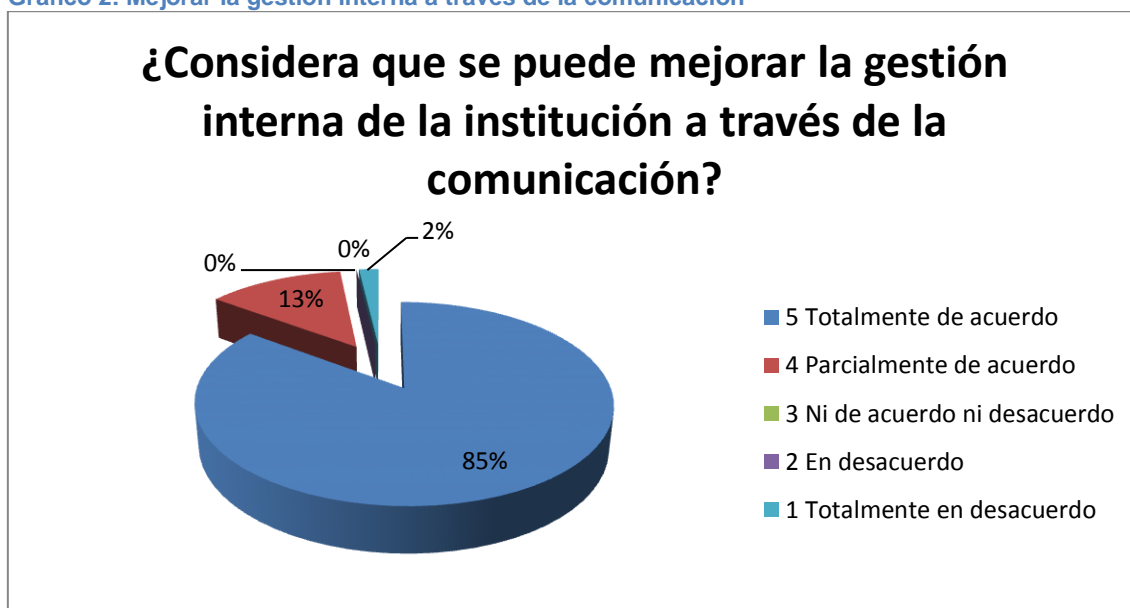
2. ¿Considera que se puede mejorar la gestión interna de la institución a través de la comunicación?

Tabla 3: Mejorar la gestión interna a través de la comunicación

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	0	0%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
4 Parcialmente de acuerdo	28	13%
5 Totalmente de acuerdo	184	85%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 2: Mejorar la gestión interna a través de la comunicación



Realizado por José Ruiz Estrella

Esta pregunta arroja un resultado favorable, con un 85% totalmente de acuerdo, ante la premisa de que la comunicación puede mejorar la gestión interna a quienes se suman un 13% que en forma parcial apoyan dicha idea, aportando comentarios como la necesidad de relacionamiento e interacción para mejorar las relaciones laborales. Un 2% en total desacuerdo significa escepticismo ante los alcances de la comunicación, como supieron acotar ciertos encuestados.

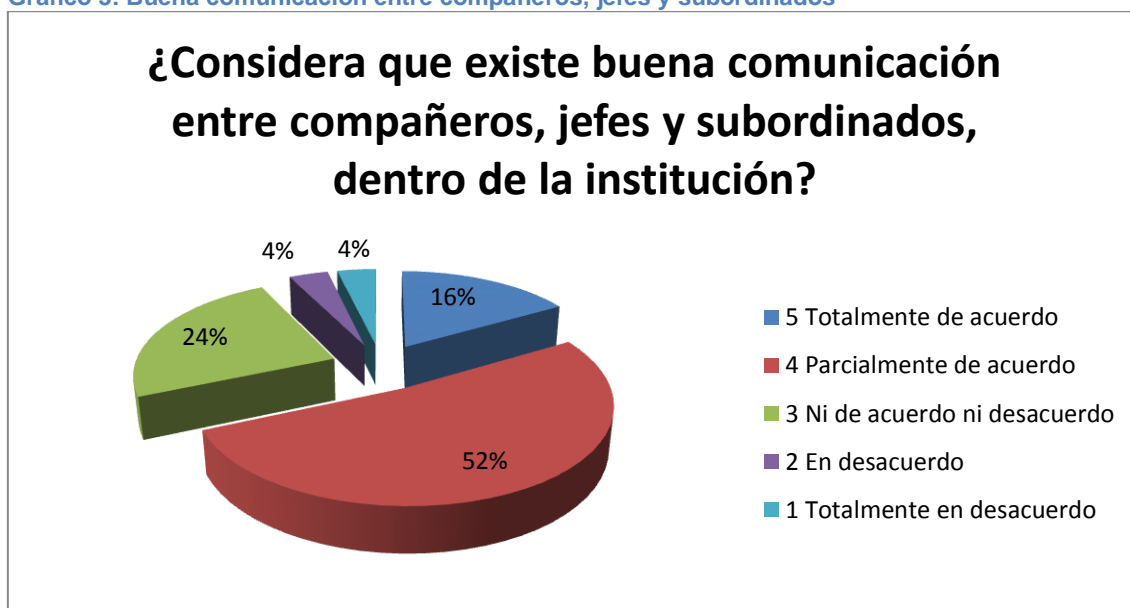
3. ¿Considera que existe buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados, dentro de la institución?

Tabla 4: Buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	8	4%
2 En desacuerdo	8	4%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	52	24%
4 Parcialmente de acuerdo	112	52%
5 Totalmente de acuerdo	36	16%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 3: Buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados



Realizado por José Ruiz Estrella

Poco más de la mitad de los encuestados (52%) está parcialmente de acuerdo con que existe una buena comunicación entre compañeros, jefes y/o subordinados dentro de la institución, esto sumado al 16% que está totalmente de acuerdo. Aunque la mayoría de encuestados se encuentran de acuerdo con esta premisa, existe un 24% de indecisos y un 8% de negativas, lo que representa un 32% de encuetados que representan la falta de consistencia en la comunicación institucional a nivel horizontal y transversal.

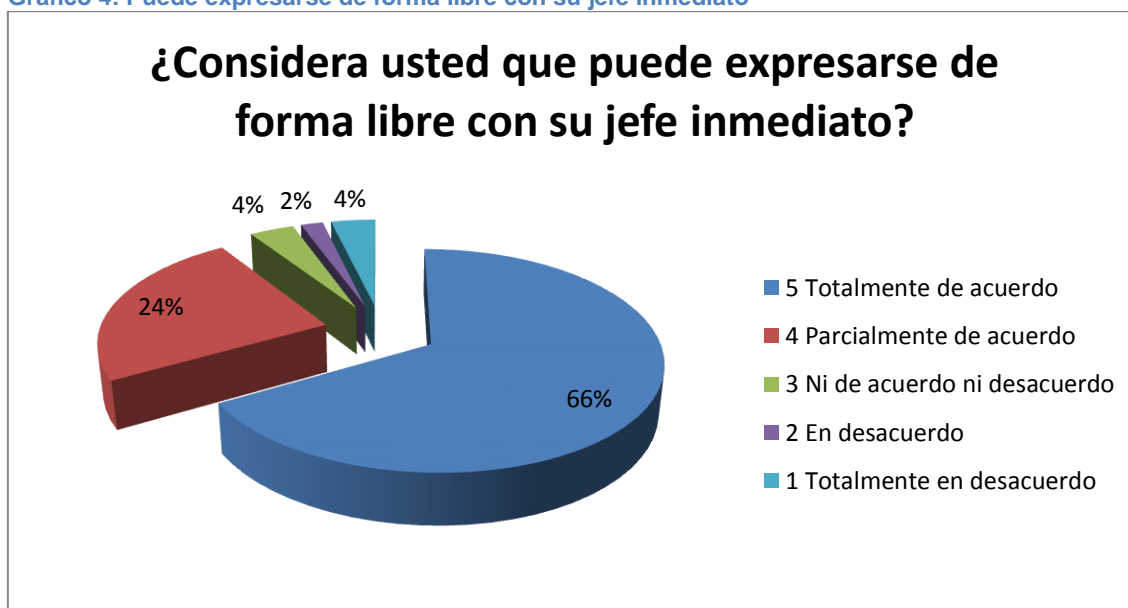
4. ¿Considera usted que puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato?

Tabla 5: Puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	8	4%
2 En desacuerdo	4	2%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	4%
4 Parcialmente de acuerdo	52	24%
5 Totalmente de acuerdo	144	66%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 4: Puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato



Realizado por José Ruiz Estrella

En concordancia con la pregunta anterior, un 66% de los encuestados afirma poder expresarse de forma libre con su jefe inmediato, a esto se suma el 24% parcialmente de acuerdo, en un sentido general existe coherencia en los datos recopilados que demuestran que si existe un buen grado de comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos. Esto representa un buen porcentaje y una buena base comunicacional, sin tener que descuidar a los indecisos y las negativas que conforman el 10% restante.

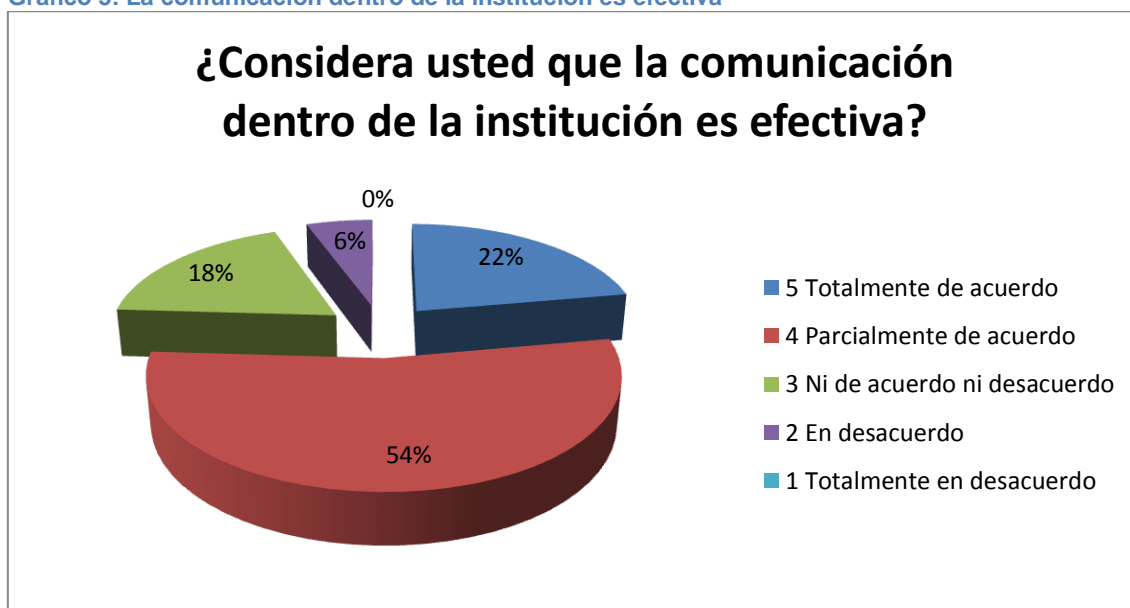
5. ¿Considera usted que la comunicación dentro de la institución es efectiva?

Tabla 6: La comunicación dentro de la institución es efectiva

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 En desacuerdo	12	6%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	40	18%
4 Parcialmente de acuerdo	116	54%
5 Totalmente de acuerdo	48	22%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 5: La comunicación dentro de la institución es efectiva



Realizado por José Ruiz Estrella

Existe un 54% de encuestados parcialmente de acuerdo, seguidos de un 22% que si está totalmente de acuerdo con que la comunicación es efectiva, por lo que mayoritariamente la comunicación resulta efectiva en contraste con un 18% que no está convencido de aquello y un 6% en desacuerdo parcial. Las negativas sobre la efectividad fueron expuestas como falta de difusión a todo el personal o que no se da un seguimiento de la información emitida.

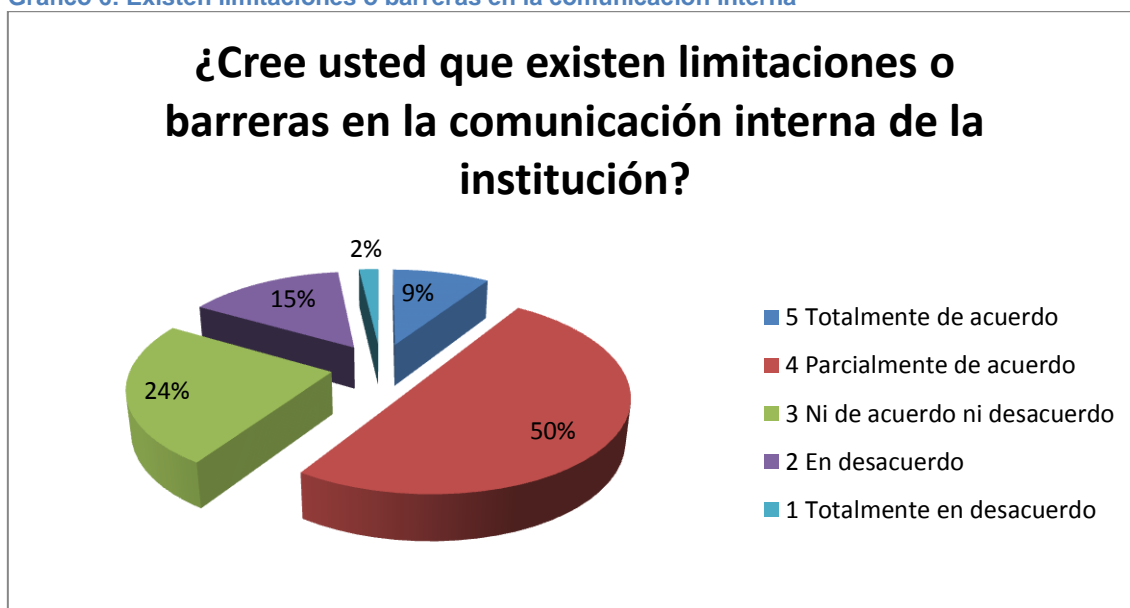
6. ¿Cree usted que existen limitaciones o barreras en la comunicación interna de la institución?

Tabla 7: Existen limitaciones o barreras en la comunicación interna

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	32	15%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	52	24%
4 Parcialmente de acuerdo	108	50%
5 Totalmente de acuerdo	20	9%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 6: Existen limitaciones o barreras en la comunicación interna



Realizado por José Ruiz Estrella

Tan solo el 9% está totalmente de acuerdo con que existen limitaciones o barreras en la comunicación, a esto se suma el 50% que está parcialmente de acuerdo, que según comentarios estas limitaciones están relacionadas con la disponibilidad, la difusión, los canales disponibles y las necesidades comunicacionales. En base las razones mencionadas el 24% no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 15% estuvo en desacuerdo, así como el 2% considera en total desacuerdo, de que existan limitaciones o barreras.

7. ¿Considera usted que afecta a su trabajo si no existe buena comunicación con sus compañeros o superiores?

Tabla 8: Afecta a su trabajo si no existe buena comunicación

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	12	5%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	2%
4 Parcialmente de acuerdo	36	17%
5 Totalmente de acuerdo	150	74%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 7: Afecta a su trabajo si no existe buena comunicación



Realizado por José Ruiz Estrella

El 74% de encuestados apoya como totalmente de acuerdo la premisa que su trabajo puede verse afectado en caso de no existir buena comunicación entre compañeros y superiores, a ello se suma el 17% parcialmente de acuerdo, esto sustenta la necesidad de gestionar la comunicación interna de la institución. El 2% que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo se suma al 5% en desacuerdo y al 2% en total desacuerdo, aquello puede ser producto de una falta de visión y poca confianza en la planificación de la comunicación interna.

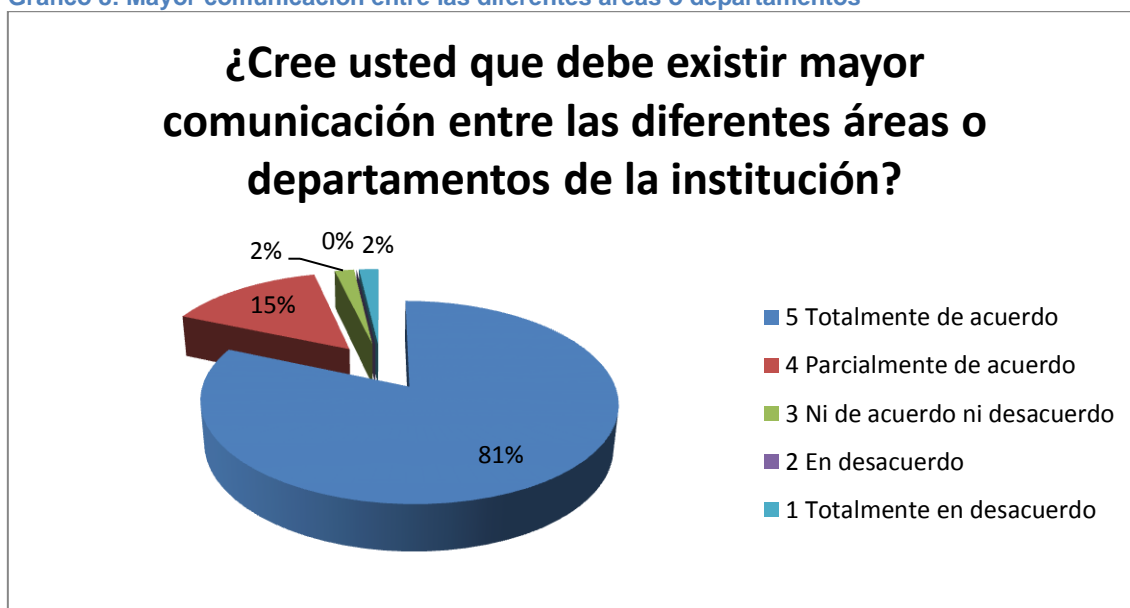
8. ¿Cree usted que debe existir mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos de la institución?

Tabla 9: Mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	0	0%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	2%
4 Parcialmente de acuerdo	32	15%
5 Totalmente de acuerdo	176	81%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 8: Mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos



Realizado por José Ruiz Estrella

Con un 81% de personas totalmente de acuerdo y un 15% de parcialmente de acuerdo se evidencia la necesidad de una comunicación interna que relacione a todos los departamentos de la institución. El porcentaje indeciso es del 2%, al igual que la cantidad de totalmente en desacuerdo, esto podría deberse a las actividades propias de ciertos trabajadores, como los trabajadores de campo que únicamente se relacionan con su departamento por la naturaleza propia de sus actividades.

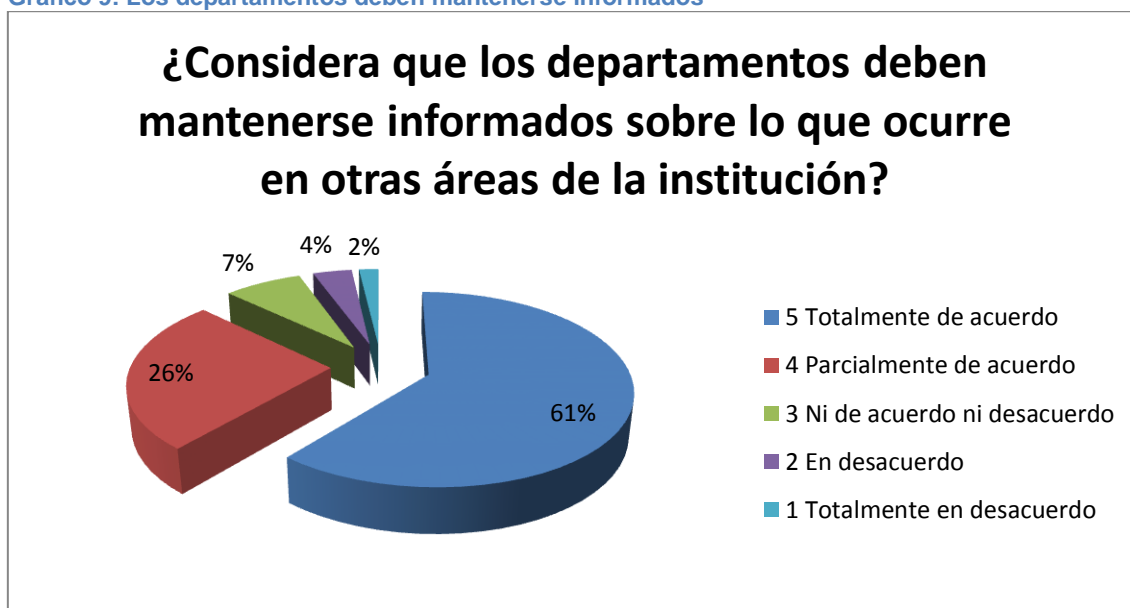
9. ¿Considera que los departamentos deben mantenerse informados sobre lo que ocurre en otras áreas de la institución?

Tabla 10: Los departamentos deben mantenerse informados

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	8	4%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	16	7%
4 Parcialmente de acuerdo	56	26%
5 Totalmente de acuerdo	132	61%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 9: Los departamentos deben mantenerse informados



Realizado por José Ruiz Estrella

Manteniendo concordancia con la pregunta anterior el 61% está totalmente de acuerdo apoyado por el 26% parcialmente de acuerdo que los departamentos deben estar informados de las acciones de otras áreas. El 7% de encuestados se ubica como indeciso, mientras que el 4% y el 2% representa las variables en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Es importante identificar que los datos reflejan una necesidad mayoritaria de estar informados al interior de la institución.

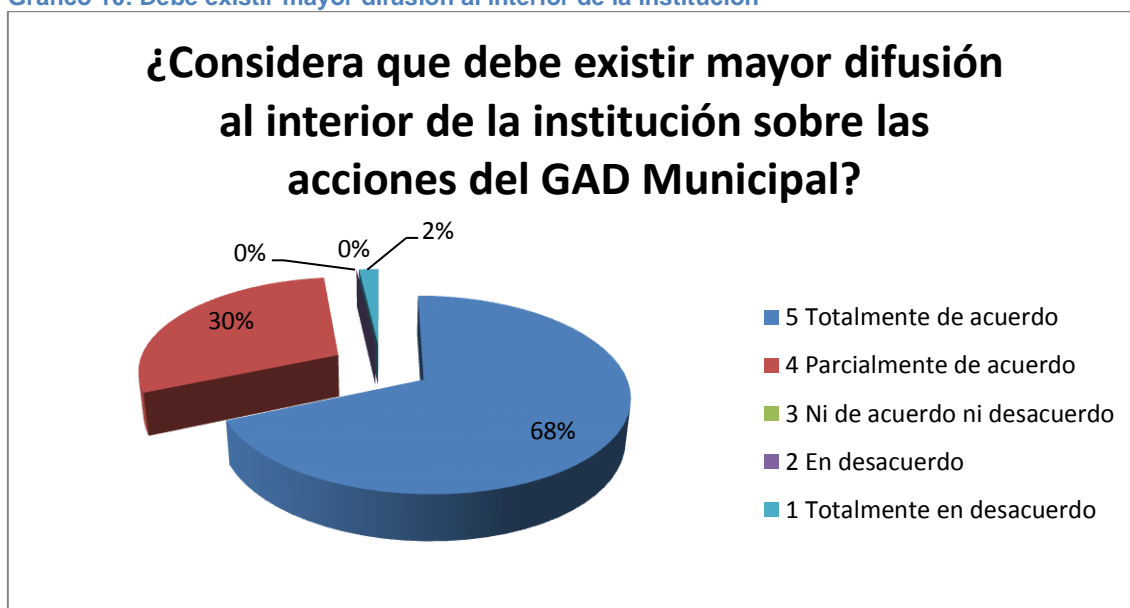
10. ¿Considera que debe existir mayor difusión al interior de la institución sobre las acciones del GAD Municipal?

Tabla 11: Debe existir mayor difusión al interior de la institución

Variable	Cantidad	Porcentaje
1 Totalmente en desacuerdo	4	2%
2 En desacuerdo	0	0%
3 Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
4 Parcialmente de acuerdo	64	30%
5 Totalmente de acuerdo	148	68%
TOTAL	216	100,00%

Realizado por José Ruiz Estrella

Gráfico 10: Debe existir mayor difusión al interior de la institución



Realizado por José Ruiz Estrella

Un 68% está Totalmente de acuerdo con una mayor difusión de información al interior del GAD Municipal, este porcentaje se apoya con 30% de los encuestados que están parcialmente de acuerdo frente a un 2% que considera estar totalmente en desacuerdo. Estos datos revelan una vez más la necesidad que tienen los encuestados por mantenerse informados de las actividades de la institución.

CAPITULO III

PROPUESTA

Plan de Comunicación Interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad

Contexto

La comunicación es un elemento básico en la sociedad y un factor dinamizador de las actividades, incluyendo las que se realizan en una organización. Con un correcto manejo de la comunicación, ésta se convierte en una herramienta de gestión que permite impulsar políticas o iniciativas, motivar e integrar a tus trabajadores, obteniendo un mayor compromiso y, en consecuencia, mejorar la productividad de la organización, de forma que la comunicación sea un recurso activo para alcanzar los objetivos institucionales al interior y al exterior.

Ajustado a la realidad de las instituciones públicas en la actualidad y la importancia que la comunicación representa para la gestión interna; el desenvolvimiento de las personas que la conforman, la correcta ejecución de los planes y actividades, demuestran un contexto favorable para la aplicación de acciones y estrategias que orienten las practicas comunicacionales del GAD La Libertad.

Esto no solo implica un cambio en materia organizacional, con el fin de enfocar el accionar actual de la institución y sus integrantes, hacia aquellos aspectos comunicacionales que necesitan reforzarse o mejorar, teniendo en cuenta que existen rasgos característicos y diferenciales de la institución como tal, por lo que se deben considerar todos aquellos factores que la investigación descubrió, así como aspectos generales de la comunicación interna, de forma que la propuesta se adecue a las necesidades propias de gestión interna de la institución sin tener que recurrir a mayores cambios en cuanto a la administración pública interna.

Haciendo referencia directa al GAD del Cantón La Libertad, es importante estimar los recursos presentes y los que se requerirán para llevar a cabo la propuesta y que esta tenga los mejores resultados, si bien el entorno de dicha institución posee elementos y factores propios, los mismo que se toman en cuenta para determinar las acciones y estrategias más idóneas según la conformación organizacional, características generales del personal, niveles jerárquicos, relaciones personales, actividades o

funciones, entre otros, que ayuden a establecer de forma acertada los contenidos del plan enfocados a la realidad de la institución.

Para que la comunicación sea una herramienta eficaz y operativa, debe estar abierta al cambio, es decir; debe adaptarse al contexto dinámico de la organización pero manteniendo un eje principal que este sujeto a un plan de comunicación definido que contenga los objetivos anhelados y las acciones que se necesitaran para alcanzarlos, su alcance, integrantes e involucrados, de forma que dicho plan se oriente a los objetivos generales de la organización como institución pública.

Filosofía Institucional

Se orienta este apartado a la filosofía institucional del GAD La Libertad con el fin de tener coherencia y armonizar las metas del Plan de Comunicación Interna con los objetivos institucionales.

Misión: Somos un gobierno local líder, que promueve el desarrollo humano sostenible, entregando a la comunidad servicios de calidad y calidez; con tal propósito desarrolla una gestión eficiente, transparente y participativa; contribuyendo de esta manera, al bienestar material y espiritual de la colectividad.

Visión: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, con la participación activa de la ciudadanía y la planificación articulada con los distintos o iguales niveles de gobierno, contribuirá a construir un modelo de desarrollo humano sostenible y equitativo, que privilegia la consecución del buen vivir; constituyéndose de esta manera, en el motor del progreso cantonal y provincial. Su talento humano es solidario, altamente competitivo, honesto y comprometido con su institución y su cantón.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Establecer las políticas y parámetros comunicacionales mediante un Plan de Comunicación Interna que impulse la interacción y dinamice la gestión interna del GAD La Libertad, en función de una organización sólida, informada y comprometida.

Objetivos Específico 1:

- Dinamizar el flujo de comunicación de los canales existentes y nuevos, mediante acciones y estrategias coordinadas para la comunicación interna.

Responsable: Jefe de Comunicación

Indicadores:

- Cantidad de memos, circulares, oficios y demás documentos de comunicación interna.
- Cantidad de firmas de recepción en las listas de distribución
- Grado de efectividad de la comunicación y la información compartida.

Línea de Acción: Encaminar el correcto uso de los canales de comunicación

Actividades:

- Clasificación la información
- Realización de un registro de los comunicados escritos internos
- Implementación y revisión de los canales nuevos
- Seguimiento a los canales de comunicación interna.

Objetivos Específico 2:

- Aumentar el nivel de cohesión organizacional y compromiso del público interno mediante la difusión de la filosofía institucional del GAD La Libertad

Responsable: Jefe de Comunicación

Indicadores:

- Grado de conocimiento la filosofía institucional.
- Grado de pertenencia del público interno con la institución.

Línea de Acción: Difundir la filosofía institucional al público interno

Actividades:

- Difusión de material informativo
- Publicación visible de la visión, misión y objetivos de la institución
- Difusión periódica de la información

Objetivos Específico 3:

- Fomentar la interacción participativa entre departamentos implementando acciones coordinadas que busquen dinamizar la gestión interna de la institución.

Responsable: Jefe de Comunicación

Indicadores:

- Cantidad de reuniones realizadas.
- Cantidad de consensos obtenidos y planes conformados.
- Grado de participación de los involucrados.

Línea de Acción: Coordinar acciones entre los diferentes departamentos

Actividades:

- Realización de reuniones periódicas
- Registro de reuniones y consensos
- Planeación de reuniones y actividades conjuntas

Los objetivos mencionados son el eje del Plan de Comunicación Interna, los mismos definen las acciones, las estrategias y los recursos necesarios a tomar en cuenta para alcanzar dichos objetivos.

Análisis FODA

El Análisis Interno

En este análisis se consideraran aquellos aspectos internos relacionados a la institución, a departamento de comunicación y a la comunicación interna como tal, considerando aquellos factores que deben ser considerados para el Plan de Comunicación Interna.

Fortalezas	Debilidades
Reconocen la importancia de la comunicación	Deficiente planificación de la comunicación interna
Cuenta con los recursos básicos necesarios	Falta de coordinación y cooperación en la comunicación
Predisposición del departamento de comunicación	Personal disperso (oficina y campo)
Posee profesionales en el área de la comunicación.	Falta de reuniones con el público interno
Existe buen nivel de comunicación dentro de la institución	Desbalance en el proceso comunicativo (descendente)
Canales de comunicación vigentes	Falta de canales participativos
Plantilla estable de personal	Falta de indicadores de desempeño
Capacitaciones internas periódicas	Falta de celeridad en las gestiones internas
Buen nivel de recepción de campañas internas	Falta de conocimiento de las funciones de cada trabajador

El Análisis Externo

Aquí se establecen aquellos puntos que no se controlan de forma directa y que también se deben considerar en el Plan.

Oportunidades	Amenazas
Nuevo modelo de gestión interna	Resistencia al cambio
Precedente en comunicación interna	Limitaciones presupuestarias.
Nueva administración municipal	Barreras ideológicas (políticas)
Consolidación de una partida presupuestaria planificada	Discrepancias personales (sociales, económicas)
Cambio de paradigma conductual de los trabajadores	Campañas negativas contra el GAD La Libertad (rumores)
Fortalecimiento de relaciones personales	Cambio en competencias del GAD
Planteamiento de propuestas internas	Negativa opinión pública

Formulación de Estrategias

Para priorizar la estrategia a aplicar se estima una de las cuatro conocidas: Ofensiva (F+O), Defensiva (F+A), Supervivencia (D+A), y Reorientación (D+O), siendo la última la más adecuada para la institución.

Reorientación

Este tipo de estrategias se formulan a partir de las oportunidades que se pueden aprovechar, de forma que el plan deberá proponer acciones que permitan un cambio en las debilidades reconocidas de forma que la institución esté preparada a resolverlos.

En base a este aspecto las estrategias a considerarse propenderán a un cambio sustancial en la orientación de la comunicación con el fin de alcanzar los objetivos establecidos mediante la minimización de las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades.

En cuanto a la debilidad en la falta de preparación, experiencia o precedentes, en este caso, se intentará realzar las acciones comunicativas organizacionales, definiéndolas y orientándolas a la gestión, al aprovechamiento de la comunicación como recurso intangible de gran valor para la institución por lo que se plantea una organización y definición de los canales de comunicación, así como una capacitación en temas de comunicación asertiva (para todos los trabajadores) y liderazgo (para el Concejo municipal y los jefes departamentales o supervisores)

El Plan de Comunicación

Diagnóstico

Una vez realizada la recolección de información se puede establecer un diagnóstico de la comunicación interna de la institución, la misma que revelo ciertas características que permiten determinar las condiciones actuales y por tanto la necesidad de la aplicación de un Plan de Comunicación Interna.

En un sentido general la institución está conformada en su mayoría por mujeres que desarrollan sus actividades dentro de la infraestructura de la institución, del total de encuestados existen casos de trabajadores que por sus funciones deben realizar gestiones fuera del Municipio, desarrollando actividades de campo y de oficina y finalmente los que realizan su trabajo fuera de las instalaciones del GAD La Libertad.

Además los datos evidencian una corta mayoría entre trabajadores antiguos y trabajadores nuevos, de forma que la comunicación y la interacción se vuelven necesarias para integrar a todo el equipo humano que conforma la institución, por lo que la comunicación se desarrolla de forma mixta, es decir; verbal y escrita, así como formal e informal, cálida y fría aunque enmarcada como mayoritariamente cálida.

Para los tipos de comunicación que se han identificado existe un predominio de la comunicación descendente, la misma que se desarrolla bajo un enfoque formal e informal dependiendo de la actividad o el tipo de información, por lo cual también se define si es oral o escrita.

Un ejemplo claro es la búsqueda de información dentro de los departamentos, donde la solicitud es emitida por el director del departamento de forma verbal hacia un subordinado que cumple con la tarea, en este caso existe la retroalimentación con la información solicitada o una respuesta negativa.

De esta forma se distinguen los tipos de comunicación identificados y sus características:

- **Descendente:** Mayormente verbal en las actividades diarias departamentales, por lo que se ajusta a la informalidad, mientras que la comunicación formal, sea verbal o escrita se rige bajo estándares jerárquicos.

- Ascendente: Se presenta en respuesta a solicitudes de superiores, dichas respuestas son mayormente verbales apoyadas en documentos que contienen la información solicitada. Existe poca proactividad por mantener un modelo de organización tradicional y jerárquico.
- Horizontal: Según la observación y datos recopilados, existe mínima relación horizontal entre los niveles jerárquicos altos (jefes), pero si existe buen nivel de comunicación entre los integrantes de un departamento en el desarrollo de las actividades diarias.
- Diagonal: También resulta mínima y está sujeta a requerimientos y solicitudes formales de información, con mínimas salvedades de comunicación interdepartamental que se realizan mayormente bajo una óptica social y entre subordinados.

Con estas apreciaciones generales se puede entender cuáles son los puntos o debilidades que se necesitan reforzar en función de las oportunidades que se pueden aprovechar bajo la óptica estratégica de reorientación.

Otros puntos a considerar son los medios que utiliza actualmente la institución y que características conllevan en dicho entorno, para lo cual se determinan los siguientes puntos:

1. La comunicación interna se desarrolla mayormente de forma verbal, este sería el canal o medio más usado dentro de la institución.
2. Para la difusión de información interna se utilizan memos o circulares, estos documentos respaldan las actividades comunicativas, en ocasiones se utilizan listas de registro adjunto para la firma de recepción o lectura del documento.
3. Para aspectos más formales se utilizan los oficios o cartas, este tipo canal se presenta más bajo requerimientos específicos y poseen un estilo formal, comúnmente se mueve entre los niveles jerárquicos.
4. Se evidencia también la utilización de una cartelera, este medio permite publicar información dirigida a todo el público, interno y externo, en relación a la institución y las actividades internas de interés para el público.
5. Las llamadas telefónicas también son un canal utilizado, y se utilizan para comunicarse en varios niveles, mayoritariamente para coordinación de actividades o consultas, por lo que mantiene un carácter particularmente formal.

Existen otros medios como correo electrónico, buzón de sugerencias, reuniones, chat interno, que no se utilizan para el intercambio o coordinación de información. Además se evidencio que la emisión de la información esta mayormente concentrada en el área de Recursos Humanos y la Dirección de Comunicación del GAD La Libertad.

Además en base a la observación se pudo establecer que:

1. No se considera la importancia y la validez estratégica de la comunicación interna para el desarrollo de la institución.
2. No se da un correcto seguimiento a la comunicación; las solicitudes y la retroalimentación, lo que afecta el curso de las actividades en la organización.
3. Predominan los mensajes de tarea y no se aprovecha la comunicación interna para coordinar actividades e integrar al equipo humano de trabajo.
4. No existen espacios dedicados a la comunicación e interacción de los trabajadores, en el caso específico no hay reuniones comunicativas sobre las actividades y la gestión interna de la institución.

Todos estos puntos o aspectos que se evidencia en el GAD La Libertad conforman un diagnóstico de cómo se desarrolla la comunicación dentro de la institución. Esto sumado al FODA realizado brindan una visión suficientemente realista de cuáles son las acciones a realizar para formular un plan de comunicación que permita una mayor interacción, relacionamiento, integración y dinamismo a las relaciones interpersonales, apuntando a la mejora de la gestión interna de la institución.

La Visión del Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación Interna del GAD La Libertad, contribuirá a fortalecer la institución, impulsando de forma activa la interacción comunicacional del recurso humano en todos los niveles, promoviendo la integración y el compromiso de sus integrantes, mejorando la gestión interna organizacional y aportando a la consecución de los objetivos generales de la institución.

El Responsable de Comunicación

Esta función recae sobre la dirección de comunicación o quien sea delegado por dicha dirección, de forma que esta persona coordine, planifique y ejecute las acciones necesarias, dando seguimiento a las actividades a fin de cumplir con el plan de comunicación, velando por el alcance de los objetivos planteados. Las funciones que deberá cumplir el responsable de comunicación interna serán:

- Dar cumplimiento al Plan de Comunicación Interna
- Coordinar las acciones comunicativas con otros departamentos
- Impulsar la comunicación interna del GAD La Libertad
- Desarrollar el potencial de los canales establecidos
- Planificar el uso y contenido de los canales promocionales así como de las reuniones
- Fomentar la comunicación e integración de los individuos
- Velar por la aplicación de la imagen o identidad institucional
- Dar seguimiento a los procesos comunicativos definidos en el plan
- Realizar informes mensuales sobre el avance comunicacional

Ventajas Competitivas

Según las fortalezas y las oportunidades que presentan en y para la institución se pueden desarrollar las siguientes ventajas competitivas:

- Mejora del relacionamiento laboral del personal
- Aprovechamiento de los recursos y herramientas disponibles
- Potencia positivamente la imagen interna de la institución
- Genera mayor comunicación e interacción entre trabajadores
- Orienta a los individuos a una visión compartida de la institución
- Involucra a todos los integrantes de la institución con el fin de comprometerlos con sus políticas y objetivos
- Dinamiza los procesos internos de trabajo
- Promueve la gestión en base a la comunicación para la coordinación de las actividades

De esta forma el GAD La Libertad como institución podrá tener una mayor calidad comunicativa con efectos positivos en la interacción personal, en el ambiente laboral, la comunicación interna organizacional, la gestión interna e incluso en la imagen institucional, tanto al interior como al exterior.

El Público Objetivo

Para desarrollar un plan de comunicación se debe establecer los públicos o los segmentos que lo conforman para determinar cuáles serán las acciones o estrategias necesarias para llegar a todos. El propósito es establecer que acciones, medios,

canales o estrategias se adecuan mejor según la proximidad a la institución con el fin de mantenerlos informados y hacerlos partícipes de las acciones institucionales.

El público identificado para el plan de comunicación interna del GAD La Libertad serán todos los trabajadores, a quienes se ha segmentado en dos grupos:

- Personal de Oficina: incluido personal de trabajo mixto que realiza sus actividades dentro de las instalaciones del GAD La Libertad.
- Personal de Campo: aquellos que realizan labores fuera de las instalaciones de la institución.

No existirá mayor diferenciación de los públicos que la mencionada para evitar exclusiones de ningún tipo. Se respetaran los niveles jerárquicos en función de la estructura organizacional, sin que esto limite la ejecución del plan y el alcance de los objetivos en comunicar hacia todos los niveles, siendo estos:

- Legislativo y Gubernativo
- Administrativo y Operativo:
 - Grupo 1: Jefes departamentales
 - Grupo 2: Trabajadores

Esta segmentación paralela es producto de la naturaleza propia de la institución la cual solo servirá para regir e identificar el tipo de comunicación desarrollada, las acciones y estrategias a ejecutar, y no para limitar los alcances del plan de comunicación interna.

El Mensaje

Los mensajes estarán sujetos a la necesidad informativa o comunicacional, pudiendo ser diferente en cada ocasión. Se procurara mantener un tono formal en todos los procesos comunicacionales, brindando preferencia a aquellos temas o mensajes referidos directamente al desarrollo de las actividades internas de la institución.

En función de los objetivos del plan se establecen cinco mensajes claves para involucrar a todos los integrantes de la institución, con el fin de hacerlos partícipes del desarrollo interno de institución, brindándole a los trabajadores información directa sobre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad, y quiénes son ellos dentro de la misma, otorgándoles su espacio y una visión de empoderamiento hacia el trabajo coordinado y conjunto.

Preguntas Clave	Mensajes Clave
¿Quiénes somos?	Misión, Visión, Políticas
¿Qué es lo que hacemos?	Misión, Visión, Objetivos
¿Quién soy yo en la institución?	Organigrama, Manual de Funciones
¿Qué funciones debo cumplir?	Manual de Funciones
¿Cómo las debo cumplir?	Manual de Funciones. Manual de Procesos

En un sentido general cada mensaje deberá ser emitido de forma clara, directa y propositiva en todos los niveles jerárquicos. No se limitara la interacción social pero se dará prioridad la comunicación que tenga relación directa a las actividades laborales.

Los Canales o Medios

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar. Para la mayoría de comunicados que se realizan en la institución se utilizan medios impresos, siendo el memorando una herramienta común, esto sin desmerecer los procesos comunicativos verbales que se desarrollan de forma natural entre los individuos.

Los canales o medios identificados y los propuestos son:

Soporte Escrito

Memorando, Circulares, Boletines: En el caso de los memos, circulares y boletines, estarán sujetos a listas de distribución que sirvan de registro, a menos que sean dirigidos a un solo individuo, por lo que se propenderá a obtener constancia de la comunicación, adjudicando la responsabilidad de la difusión de la misma a quien realice la tarea comunicativa, esto se aplicara a los memos, circulares o boletines según la necesidad comunicativa institucional.

Cartelera Informativa: Las Carteleras existentes seguirán teniendo la misma utilidad y finalidad pero evaluando la eficacia según la ubicación que poseen actualmente, en caso de ser necesario se reubicaran en lugares que resulten más visibles y estratégicos. La información aquí publicada deberá ser directa, de fácil comprensión y visible, por lo que deberá ser editada para que sea de rápida lectura.

Buzón de sugerencias: El Buzón de Sugerencias será un canal a implementarse y al igual que la cartelera se evaluará su funcionalidad. Permitirá recibir mensajes y sugerencias tanto del público interno como del público externo por lo que será de carácter anónimo.

Volantes / Folletos / Afiches: Los Volantes, Folletos y Afiches, serán utilizados para difundir información institucional que tenga relación directa con las preguntas claves expuestas anteriormente. La información deberá presentarse con un enfoque motivacional, y de fácil lectura. Esto será un recurso comunicacional de marketing interno.

Soporte Oral

Reuniones: Las reuniones serán un nuevo canal comunicativo, servirán para integrar grupos de trabajo interdisciplinario y generar mayor comunicación e interacción entre los integrantes de la institución. Las reuniones se realizarán de forma periódica en dos tipos o modalidades:

- 1) Consejo Municipal, Directivos, jefes departamentales y/o supervisores;
- 2) Jefes Departamentales y trabajadores

Las reuniones del primer tipo serán dos veces por mes, serán precedidas por el Responsable de Comunicación y bajo un acta de reunión; estas reuniones servirán para informar sobre las actividades de los departamentos con el fin de coordinar y planificar acciones conjuntas. Para el segundo tipo de reunión la temática será la misma con la diferencia que la reunión será mensual con cierto carácter evaluativo para determinar a través de una correcta comunicación las acciones a realizar para optimizar el trabajo de cada departamento.

Diálogo: El Diálogo mantendrá sus propias características según la naturaleza comunicativa y las normas de relaciones humanas, este canal deberá enmarcarse en el respeto, priorizando el intercambio de información en aquellos mensajes que tengan relevancia con las actividades de la institución.

Llamada Telefónica: Al igual que el diálogo la llamada telefónica mantendrá los mismos lineamientos comunicativos.

Soporte Electrónico

Correo electrónico: Este es un canal poco utilizado, por lo que se buscará maximizar su uso para los casos en que los otros canales no puedan ser utilizados.

Internet / Redes Sociales: Se utilizara para promover la interacción de los individuos fuera de los canales tradicionales y para que a través de ellos se pueda difundir información pública, mayormente en Facebook, o que informen de alguna situación que afecte a la institución.

Los canales mencionados serán parte de la comunicación interna y se aplicaran de forma que la información pueda llegar clara y oportunamente a todos los involucrados.

Alcance de la Información

Nivel de difusión

Esto se definirá según la información que se va comunicar o difundir, esto también enmarca el tipo de comunicación y los recursos que se utilizaran, definiendo tres niveles de difusión: un receptor, varios receptores, a todo el público.

Vigencia de la Información

Dependiendo del contenido del mensaje se hará un seguimiento de la misma, de forma que existirá información con corta vigencia que dejara de ser difundida, así como información que deberá ser actualizada. La vigencia se establece en tres niveles: inmediata (diaria), mediata (semanal), a largo plazo (mensual o mayor).

Tipo de información

La información que se va a difundir deberá ser analizada, editada, orientada y difundida de forma que sea producida para fomentar una buena comunicación, que mejore las relaciones interpersonales y laborales, que no afecte a los individuos o a la institución. Esta se dividirá en tres niveles: confidencial, semiconfidencial, pública.

Políticas de Comunicación

1. Todos los individuos que conforman el GAD La Libertad deben velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución.
2. Todo comunicado deberá regirse por las normas y lineamientos contenidos en el presente Plan de Comunicación Interna
3. Todo comunicado deberá mantener coherencia con la filosofía institucional, los objetivos, políticas y valores.

4. Los medios de comunicación se utilizarán para promover la comunicación en la gestión interna de la institución, así como la cultura organizacional y la identidad e imagen institucional.
5. Se promoverá la comunicación abierta y libre bajo las normas de relaciones humanas en valores con el fin de promover la interacción y la integración social, laboral y organizacional entre los integrantes de la institución.
6. Siempre que sea posible se llevara un registro de toda comunicación difundida, así como su alcance.
7. Todas las acciones del plan de comunicación interna deberán ser supervisadas por el departamento de comunicación para garantizar el cumplimiento de los procesos y el seguimiento de las actividades del plan.
8. El vocero del GAD del Cantón La Libertad será el jefe del departamento de comunicación o el designado para el caso, deberá coordinar todas las acciones comunicativas internas incluso cuando la fuente no sea el departamento de comunicación.
9. Los jefes departamentales, supervisores o jefes de personal deberán actuar como líderes y motivar a su equipo a trabajar de forma conjunta, coordinada, basada en la comunicación eficaz, en función de alcanzar los objetivos organizacionales.
10. Semestralmente se realizará una auditoria comunicativa que permita evaluar el desarrollo de las acciones comunicativas, su correcta aplicación, eficacia y demás aspectos a considerarse para mantener vigente el plan según las necesidades de la institución.

Esquema de Medios de Comunicación

CANAL	CONTENIDO	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE
Memorándum	Según el comunicado: solicitudes, mensajes, información requerida.	Información al personal	Direcciones (acciones coordinadas)	X			X	
Memos / Circulares / Boletines (Listas de Distribución)	Comunicaciones dirigidas al personal o al estudiantado	Información al personal	Direcciones (acciones coordinadas)	X			X	X
Cartelera de Anuncios	Información de interés general	Información al personal	Dirección de Comunicación (acciones coordinadas)	X			X	
Buzón Sugerencias	Sugerencias	Denunciar y proponer	Todos	X			X	
Volantes / Folletos / Afiches	Filosofía Institucional, Políticas, Valores, Mensajes motivacionales	Promover el sentido de identidad y de pertenencia	Dirección de Comunicación	X			X	
Reuniones	Según la convocatoria: diálogos, debates, sugerencias, propuestas, coordinación.	Comunicar acciones Coordinar y planificar procesos Abordar problemas Buscar soluciones	Direcciones / Jefes Departamentales, de personal o supervisores	X		X	X	
Dialogo / Teléfono	Asuntos de actividades diarias	Información directa entre el personal, fluida, inmediata y efectiva	Todos	X	X	X		
Correo Electrónico	Todo tipo de información que no requiera registro	Aprovechar la rapidez y su reducido coste. Comunicación de manera simultánea y masiva	Todos	X	X		X	X
Internet (Redes Sociales)	Información publica	Promover interacción y seguimiento a la información	Todos		X	X	X	X

Indicadores de Gestión

Para definir los indicadores es necesario tener en cuenta cuales son los objetivos del Plan de Comunicación Interna y cuáles son las acciones generales a seguir para conseguirlos, ya que en función que aquello, los indicadores revelaran la situación real de la implementación y avance del plan. Aunque previamente se mencionó los indicadores para cada objetivo, se detalla a continuación otros aspectos a considerarse para los indicadores más representativos.

Indicadores:

- Comunicaciones escritas emitidas. (Memos, circulares, oficios)
 - Tipo: De gestión (Operativos)
 - Fuente: Unidad de Comunicación
 - Periodicidad: Mensual
 - Estándar: Sí (incluye registro y cantidad)
- Cantidad de trabajadores que conocen la filosofía institucional del GAD La Libertad
 - Tipo: De gestión (Estratégicos)
 - Fuente: Encuesta de Clima. (pertenencia y conocimiento)
 - Periodicidad: Semestral
 - Estándar: $\geq 75\%$
- Cantidad de Reuniones efectuadas
 - Tipo: De proceso
 - Fuente: Responsable del Plan
 - Periodicidad: Mensual
 - Estándar: $\geq 75\%$
- Porcentaje de mejora en la gestión interna de la institución
 - Tipo: De impacto
 - Fuente: Encuesta de Clima
 - Periodicidad: Semestral
 - Estándar: $\geq 25\%$

Además se establecen indicadores específicos como:

- Número de asistentes a cada actividad programada.
- Número de mensajes en el buzón de sugerencias recibidos, contestados y/o resueltos en el mes.

- Número de consensos obtenidos en reuniones de trabajo internas.
- Número de publicaciones o boletines informativos emitidos.
- Numero de publicaciones en las carteleras informativas.
- Número de correos electrónicos enviados.

En relación a estos indicadores es importante rescatar que poseen relación con temas como gobierno corporativo, al considerar que la gestión de la comunicación crea un escenario favorable para promover prácticas para un buen Gobierno Corporativo con el público interno en este caso, dando paso a un nuevo paradigma comunicacional que genere interacción entre los involucrados, ya que si se brinda la información operativa para realizar o cumplir con una acción, y la información institucional para poder participar en la política interna, existirá un mejor clima organizacional; laboral, con mayor orientación al logro, e incluso con efectos en temas de responsabilidad social institucional.

Todos estos indicadores permitirán reflejar lo que el Plan de Comunicación Interna está realizando mediante las acciones planificadas, así como procurar cumplir con las condiciones necesarias para que el plan se considere un verdadero aporte a la institución bajo los lineamientos de efectividad, eficacia y cumplimiento

El Plan de Acción

Socialización

La planificación incluye en el plan de acción la tarea de socialización, el mismo que tendrá como objetivo: informar al público interno involucrado de la institución sobre la implementación del plan, así como sus objetivos, alcances, acciones, beneficios y demás aspectos que deben ser de conocimiento general del público interno.

La socialización comprenderá dos etapas en función del público al que estará dirigido, en primera instancia se realizara la socialización con el Concejo Municipal, los jefes departamentales y los supervisores de personal, de ser el caso, de forma que sean ellos los primeros en conocer y emitir comentarios sobre el plan a ejecutarse.

En forma general el tiempo de la socialización no deberá ser mayor a 20 días para la realización de dos reuniones con los Directivos y reuniones grupales con los Trabajadores, determinadas de la siguiente forma:

Etapas 1: Dos reuniones dirigidas al Concejo Municipal y Jefes departamentales, su duración será de 2 horas y se levantara un acta de reunión, los recursos utilizados será material informativo, proyector de imágenes y computadora, dicha reunión se realizara en la sala de Concejo. La primera al inicio de la socialización y la segunda al final de la misma.

Etapas 2: Se realizaran 10 reuniones repartidas entre grupos de trabajadores, tendrán una duración de 2 horas, levantándose un acta de reunión y un registro de asistencias, se requieren los mismo recursos que en la etapa 1 y el mismo lugar de reunión.

Para la creación del material informativo (folletería) se delegara dichas acciones al encargado de Diseño Gráfico, así como se coordinara con otros departamentos (financiero y compras) para la producción del material impreso con fines de socialización. Este material será entregado a los departamentos de la institución, además se difundirá información sobre las políticas comunicacionales en afiches sobre las carteleras o dentro de las oficinas departamentales.

Las reuniones también servirán para acoger observaciones, opiniones o sugerencias sobre la comunicación interna, de forma que se incluya el seguimiento del plan para coordinar acciones correctivas en caso de que sea necesario.

Matriz de Socialización

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Creación de Material Informativo	Diseño y diagramación de material informativo	Diseñador Grafico Jefe de Comunicación	Público Interno	2 días	5 de enero de 2015	Computadora
	Impresión de Material informativo	Jefe de Comunicación		3 días	7 de enero de 2015	Financiero
Socialización: Etapa 1 (Reuniones)	Convocatoria a Reunión de socialización 1	Jefe de Comunicación	Consejo Cantonal, Direcciones Departamentales, Supervisores	3 días	8 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 1 de Socialización	Jefe de Comunicación		2 horas	12 de enero de 2015	Computadora, Proyector de Imágenes, Material informativo (Folletería)
	Informe 1 de Socialización	Jefe de Comunicación		1 día	13 de enero de	Computadora Impresora, Insumos de Oficina
	Convocatoria a Reunión de socialización 2	Jefe de Comunicación	Consejo Cantonal, Direcciones Departamentales, Supervisores	3 días	26 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 2 de Socialización	Jefe de Comunicación		2 horas	28 de enero de 2015	Computadora, Proyector de Imágenes, Material informativo (Folletería)
	Informe General de Socialización (Etapa 1 y 2)	Jefe de Comunicación		2 días	29 de enero de 2015	Computadora Impresora, Insumos de Oficina

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Socialización: Etapa 2 (Reuniones)	Convocatoria 1	Jefe de Comunicación y Asistente de Comunicación Interna	Trabajadores de todas las áreas y departamentos	2 días	12 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 1			2 horas	14 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 2			2 días	13 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 2			2 horas	15 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 3			2 días	14 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 3			2 horas	16 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 4			2 días	17 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 4			2 horas	19 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 5			2 días	18 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 5			2 horas	20 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 6			2 días	19 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 6			2 horas	21 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 7			2 días	20 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 7			2 horas	22 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 8			2 días	21 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 8			2 horas	23 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 9			2 días	24 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 9			2 horas	26 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo
	Convocatoria 10			2 días	25 de enero de 2015	Memos o Circulares
	Reunión 10			2 horas	27 de enero de 2015	Laptop, Infocus, Material informativo

Implementación

Hay que mencionar que el responsable de la coordinación y ejecución de todas las acciones será la Directora de Comunicación o su delegada quien definirá las acciones, la información, el canal por el cual será difundido el mensaje y a qué público va dirigido, por lo que se definen tres líneas de acción básicas, fuera de la socialización, para la implementación del plan, en función de los objetivos específicos propuestos:

1. Implementar los nuevos canales de comunicación interna y encaminar su correcto uso.
2. Difundir información de la filosofía institucional al público interno y capacitar al personal interno de la institución.
3. Coordinar acciones entre los diferentes departamentos de la institución y evaluar el plan de comunicación interna.

Estas acciones estarán sujetas a subtareas necesarias para la implementación del plan, las mismas serán detalladas en la matriz de implementación para la ejecución del Plan de Comunicación Interna. Dentro de las acciones necesarias para la implementación de los nuevos canales o medios, como es el caso del buzón de sugerencias, se definen 6 en total ubicados en lugares estratégicos de la institución.

También se planifican actividades de creación de piezas informativas así como la producción, que incluirá trípticos y afiches en una cantidad de 1000 el primero y 100 el segundo. Además se considerará como subtarea la edición de información a ser publicada en la cartelera.

Toda información publicada o difundida deberá enmarcarse en el alcance de la información bajo las premisas de: nivel de difusión, vigencia de la información y tipo de la información.

Para fortalecer las acciones del plan y mejorar la comunicación en sí, se implementarán charlas de 6 horas de duración, enfocadas a los dos grupos identificados dentro de los involucrados con el fin de capacitar a los trabajadores en temas de la comunicación asertiva, y en liderazgo a los directivos o jefes departamentales así como al Concejo Municipal, estableciendo dichas actividades de la siguiente forma.

Estas charlas a manera de capacitación fomentarán conocimientos básicos para promover una buena comunicación interna, así como orientar a quienes dirigen los

departamentos en las cualidades del liderazgo y que aquello represente un avance en el mejoramiento de las relaciones personales, la comunicación y la gestión interna.

Las charlas tendrán un carácter expositivo-participativo recurriendo a la representación de casos con el fin de contrastar los conceptos de la comunicación asertiva en la vida práctica y cómo se pueden desarrollar sus habilidades comunicacionales.

La charla de Comunicación Asertiva abordara los siguientes temas:

1. La Comunicación Interna
2. Tipos y Canales de Comunicación Interna
3. La Asertividad
4. La Comunicación Asertiva
5. Desarrollo de Habilidades Comunicacionales

Paras las charlas sobre liderazgo se plantea la misma metodología interactiva que permita desarrollar habilidades de liderazgo en el grupo establecido. Para este apartado los temas serán:

1. El Liderazgo
2. Tipos de Líder y liderazgo
3. Las Percepciones del Líder
4. Habilidades del Líder
5. Desarrollo de habilidades de liderazgo

Con estos temas y la implementación de estas charlas se espera fomentar un ambiente comunicación asertivo y por lo tanto efectivo, apoyado en una dirección con liderazgo, capaz de guiar a los trabajadores, basado en una buena comunicación que genere interacción e integración entre los trabajadores y repercuta positivamente en la gestión interna de la institución.

Matriz de Implementación

Objetivo 1: Dinamizar el flujo de comunicación de los canales existentes y nuevos, mediante acciones y estrategias coordinadas para la comunicación interna.

Línea de acción 1: Implementar los nuevos canales de comunicación interna y encaminar su correcto uso

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Implementar los nuevos canales de comunicación interna	Planificar las reuniones semanales y mensuales	Responsable de Comunicación Interna	Público Interno	Indefinido	2 de febrero de 2015	Computadora, Insumos de Oficina
	Crear o producir los buzones de sugerencias			4 días	2 de febrero de 2015	Financiero
	Ubicar los buzones de sugerencias			1 día	5 de febrero de 2015	Recurso humano (Asistente)
Encaminar el correcto uso de los canales de comunicación	Revisión de los canales implementados	Responsable de Comunicación Interna	Publico Interno	Indeterminado	Inicia el 5 de febrero de 2015	Insumos de Oficina
	Clasificación de la Información difundida			Indeterminado	5 de febrero de 2015	Insumos de Oficina
	Análisis del uso del buzón de sugerencias			Indeterminado	19 de febrero de 2015	
	Informe de avance y ejecución del Plan			Indeterminado	20 de marzo de 2015	Computadora, Insumos de Oficina

Objetivo 2: Aumentar el nivel de cohesión organizacional y compromiso del público interno mediante la difusión de la filosofía institucional del GAD La Libertad

Línea de Acción 2: Difundir información de la filosofía institucional al público interno y capacitar al personal interno de la institución.

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Difundir información de la filosofía institucional al público interno.	Diseñar material informativo institucional	Diseñador Gráfico y el Responsable de Comunicación Interna	Público Interno	3 días	28 de enero de 2015	Computadora, Insumos de Oficina
	Producir material informativo institucional	Responsable de Comunicación Interna		4 días	2 de febrero de 2015	Financiero
	Difundir material informativo institucional			2 días	5 de febrero de 2015	Recurso humano (Asistente)
Capacitar al personal interno de la institución.	Convocatoria a Charla	Responsable de Comunicación	Concejo Municipal, Jefes Departamentos	2 días	4 de febrero de 2015	Memo, Circulares
	Charla Grupo A	Responsable de Comunicación Interna y Capacitador	Concejo Municipal, Jefes Departamentos	2 horas / 3 sesiones	6, 9 y 11 de febrero de 2015	Recurso Humano, Laptop, Infocus, Material informativo

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Capacitar al personal interno de la institución	Convocatoria a Charla por Grupos	Responsable de Comunicación Interna	Trabajadores de todas las áreas o departamentos	12 días	Del 13 de febrero al 2 de marzo de 2015	Memo, Circulares
	Charla Grupo 1	Responsable de Comunicación Interna y Capacitador	Trabajadores de todas las áreas o departamentos	2 horas / 3 sesiones	16, 20 y 26 de febrero de 2015	Recurso Humano, Laptop, Infocus, Material informativo
	Charla Grupo 2				17, 23 y 27 de febrero de 2015	
	Charla Grupo 3				18, 24 de febrero y 2 de marzo de 2015	
	Charla Grupo 4				19, 25 de febrero y 3 de marzo de 2015	
	Charla Grupo 5					
	Charla Grupo 6					
	Charla Grupo 7					
	Charla Grupo 8					
	Charla Grupo 9					
	Charla Grupo 10					
	Charla Grupo 11					
	Charla Grupo 12					

Objetivo 3: Fomentar la interacción participativa entre departamentos implementando acciones coordinadas que busquen dinamizar la gestión interna de la institución.

Línea de Acción 3: Coordinar acciones entre los diferentes departamentos de la institución y evaluar el plan de comunicación interna.

Línea de Acción	Actividades	Responsable	Dirigido	Tiempo	Fecha	Recursos
Coordinar acciones entre los diferentes departamentos	Convocar a reunión	Responsable de Comunicación Interna	Jefes Departamentos	2 días	4 de marzo de 2015	Memos, Circulares
	Reunión de trabajo			1 hora	6, 20 de marzo; 3, 17 de abril; 1, 15, 29 de mayo y 12 de junio de 2015	Insumos de Oficina Acta de Reunión
	Convocar a reunión	Interna	Supervisores y Trabajadores (Delegados)	2 días	5 de marzo de 2015	Memos, Circulares
	Reunión de Trabajo			1 hora	9 de marzo; 13 de abril, 11 mayo y 8 de junio	Insumos de Oficina Acta de Reunión
Evaluar los efectos del Plan de Comunicación Interna	Preparación para auditoria interna de comunicación	Responsable de Comunicación Interna	Publico Interno	3 días	17, 18 y 19 de junio de 2015	Recurso Humano (Asistente), Computadora e Insumos de Oficina
	Realizar la primera auditoria de comunicación interna	Responsable de Comunicación Interna	Publico Interno	3 días	22, 23 y 24 de junio de 2015	
	Informe de Auditoria			2 días	25 y 26 de junio de 2015	

Seguimiento

Para dar seguimiento y evaluar si las acciones comunicacionales son efectivas se tomara en consideración los registros que se creen en base a las actividades a realizar, así como la medición por indicadores de asistencia a reuniones, indicadores de gestión interna propios de la institución de forma que, de ser necesario, el plan se ajuste a las nuevas evidencias encontradas, de esta manera, será más efectivo cada vez que se implemente, manteniendo vigencia y siendo tan funcional como sea posible.

El seguimiento se realizara en todo momento desde la ejecución del Plan y se realizaran evaluaciones periódicas del uso de los canales, bajo los alcances establecidos, a fin de establecer un registro del avance del plan y sus efectos en el público interno de la institución.

Para determinar la mejor en la gestión interna se realizara un análisis comparativo de las evaluaciones previas sobre la gestión interna o medidores de desempeño institucionales para determinar el impacto de las nuevas políticas comunicaciones en la institución.

Adicionalmente se podrán utilizar herramientas como encuestas o entrevistas sobre el clima laboral, el sentido de pertenencia, satisfacción laboral y otros que revelen la situación después de aplicado el Plan de Comunicación Interna, esta tarea será coordinada con el Departamento de Recursos Humanos de la institución.

Cronograma

Actividad	Enero					Febrero				Marzo				Abril					Mayo				Junio			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de material para socialización	X	X																								
Socialización: Directivos		X			X																					
Socialización: Trabajadores			X	X	X																					
Implementación del Plan						X																				
Implementación de nuevos canales						X																				
Creación y publicación de material informativo						X	X			X				X				X				X				
Charlas: Liderazgo						X	X																			
Charlas: Comunicación Asertiva								X	X	X																
Primer Informe de Seguimiento										X																
Reuniones Directivos										X		X		X		X		X		X		X		X		
Reuniones Trabajadores										X				X				X				X				
Coordinación de comunicación interna						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Seguimiento del Plan		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Informe de Seguimiento y Evaluación																									X	

El cronograma se establece en semanas de trabajo y está programado para actividades durante seis meses de trabajo hasta la primera evaluación en la que se definirá si se mantiene el plan o se realizan ajustes en función de los resultados y las necesidades.

Análisis Presupuestario

Se detallan a continuación los gastos en los que incurrirá la implementación de la propuesta de Plan de Comunicación Interna.

Financiero

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Sueldo Responsable de Comunicación		1	\$ 700,00
Sueldo Asistente de Comunicación Interna		1	\$ 450,00
TOTAL			\$ 1.150,00

De Capacitación

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Grupo A		1	\$ 120,00
Grupos del 1 al 12		12	\$ 2.400,00
TOTAL			\$ 2.520,00

De Implementación

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Buzón de Sugerencias	\$ 26,00	6	\$ 160,00
Material impreso (Hojas membretadas)		1000	\$ 80,00
Material Informativo Impreso (folletos)		1000	\$ 185,00
Material informativo impreso (afiches)		500	\$ 250,00
TOTAL			\$ 675,00

De Herramientas e Insumos

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Computadora	\$ 650,00	2	\$ 1.300,00
Proyector de Imágenes	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Resmas de papel al mes	\$ 3,50	13	\$ 45,50
Mantenimiento impresora láser (tres meses)	\$ 120,00	1	\$ 120,00
Varios (bolígrafos, grapas, clips, tinta sellos, carpetas, adhesivos)	\$ 130,00	n/a	\$ 130,00
Escritorios	\$ 190,00	2	\$ 380,00
Sillas ejecutivas	\$ 120,00	2	\$ 240,00
Sillas recepción	\$ 60,00	2	\$ 120,00
TOTAL			\$ 2.785,50

Para obtener el costo final del Plan de Comunicación Interna se establecen los gastos en función de un presupuesto anual por lo que se estima los costos y el porcentaje que este representa dentro del Presupuesto Anual del GAD La Libertad

Presupuesto General

CONCEPTO	COSTO	COSTO ANUAL
Sueldo Responsable de Comunicación	\$ 700,00	\$ 9.800,00
Sueldo Asistente de Comunicación Interna	\$ 450,00	\$ 6.300,00
Capacitaciones		
Grupo A	\$ 120,00	\$ 120,00
Grupos del 1 al 12	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Buzón de Sugerencias	\$ 160,00	\$ 160,00
Material impreso (Hojas membretadas)	\$ 80,00	\$ 960,00
Material Informativo Impreso (folletos)	\$ 185,00	\$ 1.110,00
Material informativo impreso (afiches)	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Computadora	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Proyector de Imágenes	\$ 450,00	\$ 450,00
Resmas de papel al mes	\$ 45,50	\$ 546,00
Mantenimiento impresora láser (tres meses)	\$ 120,00	\$ 480,00
Varios (bolígrafos, grapas, clips, tinta sellos, carpetas, adhesivos)	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Escritorios	\$ 380,00	\$ 380,00
Sillas ejecutivas	\$ 240,00	\$ 240,00
Sillas recepción	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL		\$ 27.426,00

En relación al estado de ejecución presupuestaria del GAD La Libertad, se maneja un presupuesto de \$22'504.178, siendo el costo anual del Plan de Comunicación Interna el 0,12% del total presupuestado en 2013.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La comunicación interna es un recurso intangible de gran potencial en la institución, la misma que puede permitir dinamizar las relaciones personales internas para fortalecer la dinámica laboral y de gestión, ayudando a los individuos a crear un ambiente positivo y participativo de trabajo.
- En un sentido general se menciona la importancia que tiene la comunicación en la institución, entendiéndose que existen necesidades comunicativas o informativas que cumplir hacia todos los integrantes de la organización, y que las normas de relaciones humanas deben ser una constante en la interrelación de los individuos.
- Existe falta de consistencia en la comunicación institucional a nivel horizontal, transversal y más que nada bidireccional, que genere un buen nivel de comunicación entre los trabajadores y su jefe inmediato, así como con individuos de otros departamentos.
- Se revela que existen limitaciones o barreras en la comunicación, relacionadas en su mayoría con la disponibilidad de tiempo, la difusión, los canales disponibles y las necesidades comunicacionales, por lo que, en ciertos casos, el trabajo puede verse afectado por la falta de una buena comunicación entre compañeros y superiores, lo que demuestra la relevancia de la comunicación interna.
- Existe una necesidad de comunicación interna que relacione a todos los departamentos y mantenga un flujo de comunicación constante entre la los trabajadores de la institución, sean estos de campo, oficina o mixto.
- Para fines propios del presente trabajo de titulación, se evidencia la carencia de un plan de comunicación o algún registro formal de los canales existentes dentro de la institución, por lo que formular un plan orientado a definir la comunicación interna y los alcances de la misma, es una propuesta viable.
- Todo proceso comunicacional posee efectos en el público aquello se refleja en la opinión pública e incluso en temas de responsabilidad social institucional.
- La comunicación interna genera no solamente un buen clima organizacional, sino la confianza necesaria para que empleados, directivos y demás, generen relaciones de mutuo beneficio, aportando a la interacción y en otra instancia a promover el gobierno corporativo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el Plan de Comunicación Interna luego de una auditoría previa que revele mediante indicadores y porcentajes una línea base para el contraste de la información previa y post implementación del Plan.
- El Plan de Comunicación interna deberá ser dirigido por un profesional de la Comunicación Social o Comunicación Organizacional, siendo este el responsable directo de la ejecución del mismo y del alcance de los objetivos planteados.
- Las necesidades comunicacionales internas deben cubrirse mediante la difusión constante de la información institucional, la filosofía: misión. visión, objetivos; de forma que quienes integran la organización puedan identificarse y proyectar dicha información con quienes se relaciona.
- Es importante que los diferentes departamentos se mantengan informados de las acciones de otras áreas, de forma que se impulse el concepto de trabajo conjunto. De igual forma las reuniones que se realicen deben propender a hallar soluciones o a crear nuevas oportunidades que dinamicen la gestión interna de la institución.
- Dar seguimiento a los canales de comunicación y a la información difundida es un aspecto que amerita gran atención ya que a través de aquello se asegura que la comunicación interna sea mayormente efectiva, asegurando que un mensaje pueda llegar a todo el personal utilizando los parámetros de registro para un correcto seguimiento o la actualización necesaria de la información emitida en los casos que sean necesarios.

BIBLIOGRAFIA

- Aguado, R. (1994). *Cultura Organizacional Educativa*.
- Aguilera, J. (2008). *GestionHumna.com*. Recuperado el 26 de 06 de 2014, de Los 10 pasos para mejorar la comunicación interna en su empresa: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: USAT.
- Anca, M. A. (10 de 9 de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 8 de 6 de 2014, de Comunicacion en las Organizaciones: <http://www.gerencie.com/comunicacion-en-las-organizaciones.html>
- Arru, M. (12 de 03 de 2014). *América Economía*. Recuperado el 25 de 06 de 2014, de Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa. : <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Ayón, R. (09 de 2006). *Universidad Autonoma de Guadalajara*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre.: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Bartolli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Berlo, D. (1960). *El proceso de la comunicación*.
- Carnicero, P. (2005). *La Comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid: CISSPRAXIS.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (05 de 12 de 2000). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 22 de 06 de 2014, de RRPP.net Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Cedaro, K. (11 de 2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Pública*. Concepción del Uruguay: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional - U.T.N - Argentina.
- Croci, J. (s.f.). *RRPPnet. Portal de Relaciones Publicas*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de Comunicación In-Door: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>
- DANHKE, L. B.-C. (1989). *La Comunicación Humana: Ciencia Social*. México: McGraw-Hill.

- De Felice, A. (2006). Comunicación como herramienta de gestión. *XIV Jornadas de Reflexión Académica*, 5.
- Editorial Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Fernández, Y., García, J., Romero, R., & Fernández, J. (2010). *Propuesta de un Plan de Comunicación para perfeccionar la aplicación del Programa de Desarrollo Cultural del Municipio Colombia para la etapa 2011-2013*. Las Tunas: Sede Universitaria "Cándido González Horta".
- Fernández-Gordon. (1992). *La Comunicación Humana*. México: McGraw-Hill.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- González Corral, R. (26 de 05 de 2012). *EduBlog Facultad de Periodismo de Cuenca*. Recuperado el 18 de 6 de 2014, de Principales barreras de comunicación interna: <http://just-communication.blogspot.com/2012/05/principales-barreras-de-comunicacion.html>
- IPE. (2012). *IPE - UNESCO*. Recuperado el 25 de 06 de 2014, de Módulo 4: Comunicación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa: http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/modulo04_0.pdf
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Addison-Wesley iberoamericana.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (s.f.). Recuperado el 8 de 06 de 2014, de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- López, D. (2011). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (M. C. Ocampo, Ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Mayo, E. (1962). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York: Ed. Viking.
- Ocampo, C. (2011). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador de las organizaciones*. Bogotá: Litoperla impresores Ltda.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.

- Restrepo, M., & Rubio, J. (1992). *Intervenir en las organizaciones*. Bogotá: Significantes de Papel.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ritter, M. (2012). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez, T. (11 de 2005). *Redalyc.org (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)*. (Negotium, Ed.) Recuperado el 25 de 06 de 2014, de La Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rivero Hernández, M. (27 de 12 de 2012). *La Comunicación en las Instituciones de la Administración Pública*. Recuperado el 30 de 06 de 2014, de Mesadetrabajo: <http://mesadetrabajo.blogia.com/2012/122711-la-comunicacion-en-las-instituciones-de-la-administracion-publica.php>
- Robbins, S. P. (1994). *Management*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rosenthal, V. (s.f.). *Escuela de Negocios IDEA*. Recuperado el 30 de 06 de 2014, de La Comunicación Interna: Gestión de vital importancia dentro de las organizaciones: <http://www.ideared.org/images/Art%20Int%203%20Comunicacion%20interna.pdf>
- Salcedo, A. (13 de 5 de 2013). *El Plan de Comunicación Interna*. Recuperado el 5 de 9 de 2013, de Marketerosnocturnos: <http://www.marketerosnocturnos.com/el-plan-de-comunicacion-interna/>
- UNIANDES. (2012). *Manual de Investigación*. Ambato: Editorial Mendieta.
- Wikipedia. (2014). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de Elton Mayo: http://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo
- Wikipedia. (2014). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Recuperado el 8 de 6 de 2014, de Comunicación Organizacional: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
- Zapata, L. (23 de 07 de 2013). *El Plan Estratégico de Comunicación Interna*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de Talentos Reunidos. Propuestas con conocimiento. : <http://talentosreunidos.com/2013/07/23/el-plan-estrategico-de-comunicacion-interna-2/>
- Zapata, L. (17 de 09 de 2013). *Plan Estratégico de Comunicación Interna*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de Talentos Reunidos. Propuestas con conocimiento: <http://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/>

ANEXOS

Cuestionario de Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Encuesta aplicada a los trabajadores del GAD La Libertad

Marque la casilla correcta:

Género: M F

Tipo de Trabajo: Campo Oficina Mixto

Nivel Escolaridad:
Primer Nivel Segundo Nivel Tercer Nivel Cuarto Nivel
(Primaria) (Secundaria) (Universidad) (Maestría)

Tiempo de Trabajo:
Menor a 1 año 1 a 2 años 2 a 3 años 3 años o más

Indicaciones:

Marcar con una X la respuesta más adecuada

- ¿Qué tipo de comunicación es la que más utiliza? (marque 3 opciones)
 - Verbal
 - Escrita
 - Mixta
 - Formal
 - Informal
 - Mixta
 - Fría
 - Cálida
 - Mixta
- ¿De qué forma se entera usted de las actividades de la institución?
 - Dialogo con compañeros
 - Memos o Circulares
 - Cartelera Informativa
 - Correo Electrónico
 - Internet (Redes Sociales)
 - Otro: _____
- ¿Se comunica o relaciona con otros departamentos de la institución?
 - Si
 - No
- ¿Con que frecuencia se comunica con otros departamentos?
 - Nunca
 - Rara vez
 - Medianamente
 - Comúnmente
 - Siempre
- Con quienes se comunica con mayor frecuencia
 - Superiores
 - Subordinados
 - Por igual

Indicaciones

Marcar con una X la respuesta más adecuada en una escala del 1 al 5, siendo:

1. Totalmente En desacuerdo;
2. Parcialmente en desacuerdo;
3. Ni de acuerdo ni desacuerdo;
4. Parcialmente de acuerdo;
5. Totalmente de acuerdo

Nº	Ítem	5	4	3	2	1
1	¿Considera que la comunicación es importante dentro de la institución?					
2	¿Considera que se puede mejorar la gestión interna de la institución a través de la comunicación?					
3	¿Considera que existe buena comunicación entre compañeros, jefes y subordinados, dentro de la institución?					
4	¿Considera usted que puede expresarse de forma libre con su jefe inmediato?					
5	¿Considera usted que la comunicación dentro de la institución es efectiva?					
6	¿Cree usted que existen limitaciones o barreras en la comunicación interna de la institución?					
7	¿Considera usted que afecta a su trabajo si no existe buena comunicación con sus compañeros o superiores?					
8	¿Cree usted que debe existir mayor comunicación entre las diferentes áreas o departamentos de la institución?					
9	¿Considera que los departamentos deben mantenerse informados sobre lo que ocurre en otras áreas de la institución?					
10	¿Considera que debe existir mayor difusión al interior de la institución sobre las acciones del GAD Municipal?					

Entrevista aplicada a la Dirección de Comunicación del Departamento de Comunicación, Prensa y Turismo del GAD La Libertad

Nombres y Apellidos: Joyce Erleni Parrales Campoverde

Cargo que Desempeña: Directora de Comunicación

Título Profesional: Licenciada. En Comunicación

1. **¿Cuáles son sus funciones como directora del departamento?**
2. **¿Qué actividades desarrolla comúnmente en su cargo?**
3. **¿Qué estrategias o actividades coordina como directora de comunicación en cuanto a la comunicación interna?**
4. **¿Considera que el personal está acorde a las necesidades del departamento?**
5. **¿Considera que es necesario que el personal se especialice en comunicación interna o externa?**
6. **¿Qué limitaciones existen como departamento (financiero, humano, de gestión)?**
7. **¿Qué alcances tiene el departamento (en el sentido de propuestas)?**
8. **¿Existe trabajo conjunto con otros departamentos (cuáles y en qué sentido)?**
9. **¿Cómo se desarrolla la comunicación interna (mayormente formal o informal)?**
10. **¿Se ha realizado algún diagnóstico de la comunicación interna del GAD La Libertad?**
11. **¿Qué canales existen para la comunicación interna: tradicionales o tecnológicos?**
12. **¿Existe algún plan de comunicación o manual de comunicaciones, interna o externa?**
13. **¿Cómo considera a la comunicación interna dentro del GAD La Libertad?**
14. **¿Qué actividades cree usted que la fortalecen y cuáles la debilitan?**
15. **¿Considera que la comunicación interna y sus canales deben unir a todos los niveles de la organización?**
16. **¿Considera la importancia de un plan de comunicación interna?**

Fotografías



Municipio del Cantón La Libertad



Realización de encuestas a trabajadores del GAD La Libertad



Reunion con el Alcalde del GAD La Libertad, Antonio Espinoza Infante

Carta de Auspicio del GAD La Libertad



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD
Barrio 28 de Mayo, Av. Eleodoro Solórzano y Calle 11
diagonal al Pasco Shopping
Teléfono: 3711955-3711956

**MARCO
CHANGO**
ALCALDE

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

La Libertad, 01 de Abril del 2014
Oficio N° 421 -GADMCLL/UTH-14

Lcdo

Ruiz Estrella José Roberto

ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA
UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba usted un cordial saludo de quienes conformamos el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, la presente tiene por objeto avalizar el estudio de investigación para la tesis de Grado con el tema: **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LA LIBERTAD PARA EL AÑO 2014"**, propuesto por el Lcdo. **Ruiz Estrella José Roberto**, con cedula N° **0924175540** estudiante de la Maestría de Gestión Empresarial.

Este GAD MUNICIPAL apoyará el desarrollo de la investigación contribuyendo con la información necesaria y la apertura para poder ser tomado en cuenta como un futuro Proyecto en beneficio de la Institución.

Atentamente,


Ing. Lucy Méndez Vera

JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO (E)