



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de un plan de  
comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí,  
en la provincia de Manabí, ciudad Portoviejo, año 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Delgado Cevallos, Martha Roxana

**DIRECTORA:** Valdiviezo Abad, Karen Cesibel, Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

2017



*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*

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster

Karen Cesibel Valdiviezo Abad

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí, en la provincia de Manabí, ciudad Portoviejo, año 2017, realizado por la estudiante: Martha Roxana Delgado Cevallos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f: \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Martha Roxana Delgado Cevallos, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí, en la provincia de Manabí, ciudad Portoviejo, año 2017, de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Karen Cesibel Valdiviezo Abad, Mgtr. directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f: \_\_\_\_\_

Martha Roxana Delgado Cevallos

C.I.:1306647775

## DEDICATORIA

Deseo dedicar este proyecto, metas y sueños cumplidos a las personas que me dieron la vida: a mi madre y a mi padre, que año tras año me han brindado su amor, comprensión y apoyo, quienes con esfuerzo y sacrificio lucharon conjuntamente para formarme y educarme. Gracias mis viejitos.

A mis hermanos, por su amor incondicional, amigos, compañeros y confidentes; gracias por creer en mí, por cuidarme, defender y amarme incluso antes de nacer. Infinitas gracias por su apoyo.

De una manera especial a mis dos bellas hijas, mis princesas, por enseñarme que el amor más puro y desinteresado se encuentra en los detalles más pequeños. Por su apoyo incondicional, por enseñarme a luchar y a jamás darme por vencida; porque ellas me enseñaron y me enseñan día a día a vencer y a entender que la vida es bella. Por estar a mí lado, por vivir juntas todo tipo de aventuras. Las amo de aquí a la luna ida y vuelta millón de veces.

Gracias a mi familia, por creer en mí, por vivir la unión, por mostrarme el camino de vida familiar.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme los conocimientos necesarios para poder desarrollar mis metas y cumplir mis sueños.

A mis padres, hermanos, hijas y demás familiares por siempre brindarme su apoyo y demostrarme su amor.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que durante muchos años fue mi segundo hogar y me permitió adquirir importantes conocimientos para mi formación profesional y especialmente a mi profesora guía Karen Cesibel Valdiviezo Abad, Mgtr, por su pasión, dedicación, esfuerzo y ayuda para culminar este trabajo y hacer posible cumplir este sueño.

Un agradecimiento muy especial para todos mis amigos y amigas que han sabido brindarme su apoyo y ayuda a través de los años y la elaboración de este trabajo, por permitirme ser parte de su historia y hacerme amarlos y amarlas.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN	
OBJETIVOS	
FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	19
1.1. La comunicación	20
1.2. Elementos de la comunicación	21
1.3. Sociología de la comunicación	23
1.4. Tipos de comunicación	25
1.5. Comunicación organizacional	26
1.6. Comunicación interna	28
1.7. Comunicación formal	29
1.8. Comunicación informal	30
1.9. Tipos de comunicación organizacional	30
1.9.1. Comunicación ascendente	30
1.9.2. Comunicación descendente	31
1.9.3. Comunicación horizontal	31
1.10. Ventajas y beneficios de la comunicación interna para los diferentes públicos	32
1.11. Comunicación externa	33
1.12. Funciones de la comunicación externa	33
CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO	35
2.1. Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	36

2.1.1.	Reseña histórica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	36
2.2.	Misión	39
2.3.	Visión	39
2.4.	Valores	39
2.5.	Principios	39
2.6.	Objetivos institucionales y operativos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	39
2.7.	Secciones académicas	40
2.8.	Publicaciones	41
2.9.	Organigrama estructural	42
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		43
3.1.	Métodos	44
3.2.	Enfoque	44
3.3.	Técnicas de investigación	44
3.3.1.	La entrevista	45
3.3.2.	La encuesta	45
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA CASA DE LA CULTURA DE MANABÍ		46
4.1.	Problema	47
4.2.	Objetivos del diagnóstico	47
4.2.1.	Análisis FODA institucional	47
4.2.2.	Fortalezas	48
4.2.3.	Oportunidades	49
4.2.4.	Debilidades	49
4.2.5.	Amenazas	50
4.3.	Actividad	50
4.4.	Aspectos importantes de la comunicación interna	50
4.5.	Clima organizacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	52
4.6.	Realidad comunicacional	54
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS		55
5.1.	Análisis y resultados de la encuesta aplicada a los empleados	56
5.2.	Análisis de la entrevista realizada al presidente de la Casa de la	

Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	76
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>79</b>
6.1. Descripción general	80
6.2. Descripción de la propuesta	81
6.3. Objetivos	81
6.3.1. Objetivo general	81
6.3.2. Objetivos específicos	81
6.4. Funciones del departamento de comunicación	82
6.4.1. Comunicación organizacional	82
6.4.2. Comunicación interna	82
6.4.3. Comunicación externa	83
6.5. Estructura del departamento de comunicación	84
6.5.1. Organigrama de la institución incluido el departamento de comunicación	84
6.6. Beneficiarios	85
6.7. Recursos	85
6.7.1. Materiales	85
6.7.2. Humanos	86
6.7.2.1. Perfil del director de comunicación	86
6.7.2.2. Perfil del diseñador gráfico	87
6.7.2.3. Perfil de la secretaria-coordinadora	87
6.7.3. Financieros	88
6.8. Herramientas de comunicación	88
6.9. Propuesta del plan de comunicación	88
6.9.1. Objetivos	89
6.9.2. Estrategias a aplicar	89
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>95</b>
<b>VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>99</b>
<b>WEBGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>103</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo de comunicación	22
Figura 2:	Comunicación interna	29
Figura 3:	Comunicación ascendente	30
Figura 4:	Comunicación descendente	31
Figura 5:	Comunicación horizontal	32
Figura 6:	Funciones de la comunicación interna	34
Figura 7:	Organigrama estructural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí	42
Figura 8:	Mapa público institucional	55
Figura 9:	Pregunta 1. Pertenencia en la institución	57
Figura 10:	Pregunta 2. Funciones y responsabilidades	58
Figura 11:	Pregunta 3. Mejoramiento del desempeño	59
Figura 12:	Pregunta 4. El espacio físico para su trabajo	60
Figura 13:	Pregunta 5. Ideas, propuestas, sugerencias	61
Figura 14:	Pregunta 6. Las responsabilidades y funciones	62
Figura 15:	Pregunta 7. La comunicación interna	63
Figura 16:	Pregunta 8. Sistema de comunicación interna	64
Figura 17:	Pregunta 9. La buena comunicación interna	65
Figura 18:	Pregunta 10. La creación del departamento de comunicación	66
Figura 19:	Pregunta 11. El clima laboral	67
Figura 20:	Pregunta 12. Trabajo con mayor eficacia	68
Figura 21:	Pregunta 13. Ser un equipo	69
Figura 22:	Pregunta 14. Integración entre los directivos y empleados	70
Figura 23:	Pregunta 15. La motivación	71
Figura 24:	Pregunta 16. La comunicación es apropiada	72
Figura 25:	Pregunta 17. Reconocimientos	73
Figura 26:	Pregunta 18. Eficacia y eficiencia	74
Figura 27:	Pregunta 19. Reunión de trabajo	75
Figura 28:	Organigrama estructural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, incluido el departamento de comunicación	84

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Pregunta 1. Pertenencia en la institución	57
Tabla 2:	Pregunta 2. Funciones y responsabilidades	58
Tabla 3:	Pregunta 3. Mejoramiento del desempeño	59
Tabla 4:	Pregunta 4. El espacio físico para desempeñar su trabajo	60
Tabla 5:	Pregunta 5. Ideas, propuestas, sugerencias	61
Tabla 6:	Pregunta 6. Las responsabilidades y funciones	62
Tabla 7:	Pregunta 7. La comunicación interna	63
Tabla 8:	Pregunta 8. Sistema de comunicación interna	64
Tabla 9:	Pregunta 9. La buena comunicación interna	65
Tabla 10:	Pregunta 10. La creación del departamento de comunicación	66
Tabla 11:	Pregunta 11. El clima laboral	67
Tabla 12:	Pregunta 12. Trabajo con mayor eficacia	68
Tabla 13:	Pregunta 13. Ser un equipo	69
Tabla 14:	Pregunta 14. Integración entre los directivos y empleados	70
Tabla 15:	Pregunta 15. La motivación	71
Tabla 16:	Pregunta 16. La comunicación es apropiada	72
Tabla 17:	Pregunta 17. Reconocimientos	73
Tabla 18:	Pregunta 18. Eficacia y eficiencia	74
Tabla 19:	Pregunta 19. Reunión de trabajo	75
Tabla 20;	Estrategias	91

## RESUMEN

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, es una institución autónoma de gestión cultural. Promueve la producción, circulación y consumo de contenidos, productos y servicios culturales; protege, mantiene y difunde el patrimonio cultural del país; incentivando la participación de la comunidad en las letras, las artes y el debate de los ciudadanos. Cuenta con 16 colaboradores.

La presente investigación, se enfoca en la realización de un diagnóstico de la comunicación interna y propuesta de un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí. El objetivo de este trabajo fue analizar de forma real el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de un plan que sirva como guía para que la institución pueda tomar las medidas pertinentes.

Como conclusiones, se puede destacar las falencias que presentan la comunicación interna y su repercusión sobre la coordinación de las actividades. La falta de un departamento de comunicación interna influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional, así como también en las actitudes de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVES:** Comunicación interna, Casa de la Cultura, desarrollo organizacional

## **ABSTRACT**

The House of Ecuadorian Culture Benjamin Carrion, core Manabi is an autonomous institution of cultural management. It promotes the production, circulation and consumption of cultural products and services; protects, maintains and disseminates the country's cultural heritage, encouraging the participation of the community in the arts, literature and the debate of the citizens. It has 16 employees.

The present investigation, focuses on the realization of a diagnosis of internal communication and proposed for an improvement plan for the House of Ecuadorian Culture Benjamin Carrion, core Manabi. The objective of this work, was to analyze in a real way the latent problem, its causes and effects, as well as the design of a plan that serves as a guide for the institution to take the pertinent measures.

As conclusions, it is possible to emphasize the failures that present the internal communication and its repercussion on the coordination of the activities. The lack of an internal communication department directly influences low productivity and organizational development, as well as the attitudes of workers.

**KEYWORDS:** Internal communication, Culture House, organizational development

## INTRODUCCIÓN

En varios estamentos se considera que es un lujo dar importancia a la comunicación interna y que la misma sólo es analizada e implementada en los grandes consorcios; convirtiéndose en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización.

Por esto, se consideró realizar un análisis de la comunicación interna y proponer un plan de comunicación en la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, ya que el mayor problema que existe dentro de esta institución es la comunicación interna. Su poca fluidez dentro de la misma hace que muchos aspectos, sean estos laborales, institucionales, artísticos, capacitaciones, etc., no fluyan de una manera adecuada; lo que complica poder atender las necesidades del público interno, así como satisfacer las necesidades de las personas que requieren los servicios culturales de la Institución. El poco contacto con la membresía institucional y los profesores de los cursos ofertantes, parte importante de la institución, ahonda más el problema. Aun así, no sólo la necesidad de tener un empleo fijo, sino también las ganas que demuestran los empleados para que la institución salga adelante en cada acto, es inmensa. Definitivamente, el motor que aún mantiene con vida a esta noble Institución cultural es el amor que los empleados tienen hacia esta: SU CASA.

Este proyecto está basado en la necesidad cada vez mayor de contar con organizaciones que puedan cumplir y satisfacer los requerimientos del público interno y así poder ofrecer un servicio de calidad en la demanda de los mismos.

En muchas Instituciones de carácter cultural y educativo, y más que nada las del sector público, consideran que motivar a su equipo humano e inculcar una cultura corporativa y así poder identificarse y ser leales a la institución es un error. La comunicación interna, no es un lujo, es una necesidad para enfrentar los grandes retos profesionales de nuestra era, en donde aún no se ha implementado una adecuada política de comunicación interna que contribuya a desarrollar los cambios necesarios y lograr cumplir con los objetivos planteados.

Incrementar la eficacia y eficiencia del equipo humano de la Casa de la Cultura de Manabí, el mismo que es el artífice de la obtención de los resultados, es imprescindible, sólo así se

sentirá integrado con la institución, y, esto sólo será posible si se encuentran informados, conociendo los diferentes niveles como son su misión, visión, valores, estrategias, planes, etc., y, por consiguientes ser capaces de entregar todo de sí mismos en beneficio de la misma. No podemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a descartar los falsos rumores.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí tiene algunas falencias, sobre las cuales podemos trabajar para mejorar o caso contrario eliminarlas:

- Desarrollo de gestión interna con procesos desintegrados, y recurrencia a procedimientos de trabajo tradicionales.
- Limitada administración de los subsistemas de recursos humanos, así como coordinación y comunicación
- Cultura organizacional sin enfoque de calidad

Poca o casi nula comunicación interna, lo cual no ayuda a la integración del personal y así no poder brindar un servicio de calidad.

Pero no todo es negativo dentro de la Institución rectora de la cultura manabita, contamos con situaciones positivas, las que debemos trabajar de una manera adecuada para lograr que nos sirvan como un marco de referencia en la solución de la mala comunicación interna existente, tales como:

- Contamos con un marco legal definido, estatuto orgánico y reglamento.
- Prestigio y credibilidad institucional, sustentada en la información histórica.
- Infraestructura propia para actividades culturales.
- Instituir alianzas estratégicas con entidades empeñadas en el desarrollo cultural.
- Disposición y aptitud en la comunidad de la necesidad de innovación continua de la CCE-MANABÍ.
- Disposición de medios de comunicación social a la gestión cultural.

Sin lugar a dudas, es necesario mejorar la comunicación interna, logrando que fluya de manera correcta, creando un clima laboral positivo y la comunicación integral entre todos los estamentos; pues, sólo así se podrá brindar un servicio de calidad y cumplir con el objetivo de la institución rectora de la cultura manabita: que es ejecutar y orientar el desarrollo cultural provincial a través de la participación de la comunidad, potenciando nuestra identidad.

En el capítulo I, se enfocará el tema de la comunicación, sus elementos, sociología, tipos y funciones de la misma, temas que van relacionados con la investigación propuesta para poder determinar teóricamente su factibilidad.

En el capítulo II, se da a conocer la reseña histórica, visión, misión y valores de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, con sus principios, secciones académicas y las publicaciones, con la finalidad de realizar el análisis respectivo de la institución a investigarse.

En el capítulo III, se considerará la metodología a llevarse a cabo, las técnicas a utilizarse, terminando con el análisis de la información.

En el capítulo IV, encontraremos el diagnóstico de la situación convencional y sentido de pertenencia de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, con sus problemas, objetivos, el FODA, la realidad.

En el capítulo V, se analizarán los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los empleados de la institución para verificar la realidad de la misma.

En el capítulo VI, se redactará la propuesta del plan de comunicación, detallando los principios de la comunicación y qué significa. Seguidamente los objetivos, plan estratégico, comunicación interna, sus funciones, las herramientas, instrumentos digitales, redes impresas, culminando con la integración de directivos.

En el capítulo VII, este trabajo culmina realizando las debidas conclusiones y recomendaciones para mejorar de la comunicación interna de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí.

## JUSTIFICACIÓN

En las empresas u organizaciones que presentan problemas, estos, están relacionados siempre por una mala gestión formal de comunicación. Generándose conflictos y situaciones que deterioran la eficiencia, la rapidez, la productividad y sobre todo el clima laboral.

Cuando los problemas se presentan, deben estos ser resueltos a tiempo para prevenir consecuencias que terminan por afectar lo propuesto en las empresas y beneficiar a la organización, mantener una buena comunicación es tan importante para su reputación e imagen.

Todo líder debe reconocer las dificultades y debe tener la capacidad de intervenir oportunamente para mejorar la salud de las conversaciones. Siempre, debe en lo posible y necesario, encaminarse hacia lograr un ambiente agradable dentro del trabajo con la finalidad de que los resultados sean más productivos para la empresa; sabiendo que la comunicación interna es un elemento de gran importancia para las relaciones humanas.

Por naturaleza el ser humano necesita relacionarse con los demás y poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, logrando esto por medio de los diversos medios de comunicación.

Esta investigación, pretende analizar la importancia de la comunicación interna en la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, buscando información, mediante textos, internet, revistas, encuestas, entrevistas entre otros con el propósito de llegar a una propuesta para mejorar el problema encontrado.

Considerando lo expuesto, se puede acotar que, si hay una fórmula aplicable de trabajo, y, una vez realizada la investigación sugerir diseñar un plan de comunicación que despliegue acciones, medios y mensajes, para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Analizar la comunicación interna de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí para proponer un plan de comunicación en beneficio de la institución.

### **Objetivos específicos**

- Investigar el manejo de la comunicación interna, los canales de comunicación y el tipo de información que se difunde en la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí.
- Establecer estrategias comunicacionales que permitan reforzar la comunicación interna y la cultura organizacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí.

## **FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

- Las instituciones que llevan un departamento de comunicación interna tienen menor índice de problemas que aquellos que no lo tienen.
- La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, mejorará las relaciones interpersonales con la implementación de un departamento de comunicación interna.
- Los planes de comunicación son herramientas importantes para toda institución que desee corregir la comunicación interna de su empresa.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1.1. La comunicación

En el diario vivir, todos los seres humanos realizan diferentes y diversos actos de mayor o menor importancia, que relacionan con otros seres y grupos, así como, con las cosas y los objetos. Hace ya más de medio siglo que esos actos tan normales, diversos, dispersos y a menudo inconscientes, conservan todo un principio y un denominador común: son actos de comunicación.

Se podría considerar que la comunicación es una conexión entre quien emite un mensaje y quien recibe el mismo. Es una actividad evidentemente humana en la que ocurre una transferencia de información en ambas vías. Costa (2009) afirma que:

El concepto de comunicación, en la génesis de los conceptos recientes, nace a partir del término más preciso y a la vez más técnico, de información, índice numérico que caracteriza la intensidad de intercambios entre los seres humanos, es decir, la complejidad del mundo colectivo constituido por una sociedad global repartida en el espacio y en el tiempo. (p.30)

La comunicación juega un papel fundamental en todos los ámbitos; en el institucional se convierte en el eje estratégico que le da unión a todo este sistema que integra la identidad corporativa. Una institución expresa muchos significados por medio de lo que hace y dice, la comunicación se encarga de darle unidad para convertirlo todo en identidad. De esta identidad depende la construcción de la imagen de la institución. La comunicación, es la consideración del hombre como individuo profundamente relacionado con su medio ambiente, del cual ha recibido siempre los primeros mensajes comunicativos y con el cual mantiene estrecha relación. Moles (1973) afirma que:

La comunicación es la acción que permite a un individuo o a un organismo, situado en una época y en un punto dado, participar de las experiencias-estímulos del medio ambiente de otro individuo de otro sistema, situado en otra época o en otro lugar utilizando los elementos o conocimientos que tiene en común con ellos (p.47).

Por medio de esta importante acción, como es la comunicación, los seres humanos se comunican desde cualquier otro punto del continente y pueden saber lo que acontece, se puede ver incluso imágenes y disfrutarlas. Mota (1988) afirma “la comunicación es una ciencia que estudia la transmisión del mensaje, directa o indirecta, desde un emisor a través de medios (personales, humanos, masivos, mecánicos) que usa un sistema de signos” (pág.161).

La comunicación es el medio por el cual se trasmite información ya sea directa o indirecta,

todo ser humano necesita comunicarse sin ello no podrá avanzar en el diario vivir. Saló (2005) sostiene “la comunicación es un proceso dinámico irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”.

Se puede entonces acotar que la comunicación favorece la interacción humana que se da en toda organización.

Las innumerables confusiones que han traído el uso y el abuso del término comunicación provienen de la falta de una doctrina rigurosa, de una especie de vacío conocedor en el inventario que la gestión de las comunicaciones en la empresa requiere.

La comunicación desempeña un papel fundamental para establecer y posicionar la cultura; pues la hace común e integra a todos los miembros de la institución bajo un mismo mensaje. Entonces se puede decir que la cultura rígida y fuerte no es la que logra la mayor unidad, es la comunicación, la que sin importar el tipo de cultura logra la cohesión.

En síntesis, se afirma que las instituciones deben ser más conscientes de la importancia que tiene la comunicación como parte del proceso de planeación y de la definición de estrategias que hagan posible gestionar los cambios que ellas demandan. De otra parte, decir que estos nuevos caminos que se abren con la gestión estratégica de la comunicación hacen posible la valoración de los intangibles como la reputación, la innovación o la creatividad, los cuales repercuten en la percepción interna y externa que se hagan los públicos, los clientes, los aliados y la sociedad en general de las propias instituciones.

## **1.2. Elementos de la comunicación**

Para una correcta comunicación entre dos o más personas, se necesita la vinculación de los siguientes elementos:

**Código:** es un conjunto de signos y reglas que permiten comprender un mensaje en el cual el emisor y el receptor deben utilizar el mismo código para que exista una comunicación.

**Emisor:** es aquel que codifica y emite el mensaje por medio de un canal.

**Receptor:** es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado, proceso que requiere el receptor tenga las habilidades,

actitudes y conocimientos previos sobre el tema.

**Mensaje:** es la información que el emisor transmite al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

**Canal:** es el medio físico por el cual se transmite el mensaje.

**Referente:** realidad que es percibida a través del mensaje.

**Interferencia o ruido:** es la perturbación, distorsión que sufre la señal en el proceso comunicativo.

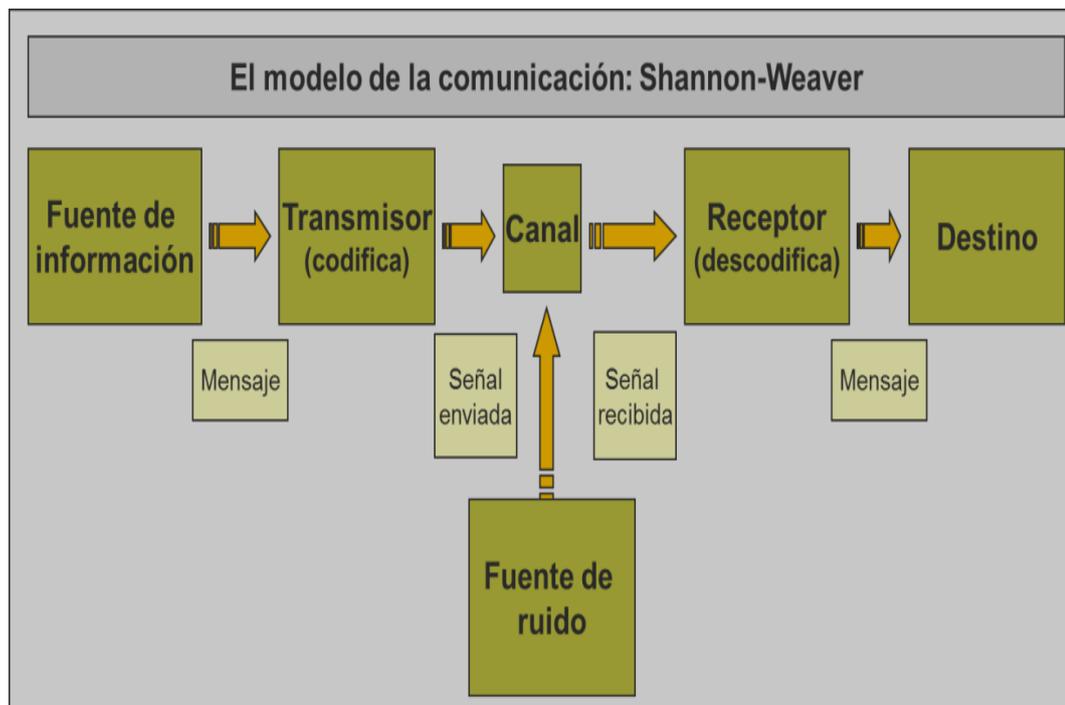


Figura 1. Modelo de la Comunicación

Fuente: <http://timerime.com/es/periodos/3418720/Modelo+de+Shannon+and+Weaver/>

El gráfico describe un proceso comunicativo lineal y unidireccional en el que un emisor transmite un determinado mensaje a un receptor. Los elementos fundamentales del modelo son la fuente de información, el transmisor, el mensaje, la señal, el receptor, el destino y el concepto de ruido. El funcionamiento del proceso es relativamente sencillo y comprensible a través del esquema propuesto. El origen de la comunicación está siempre en la fuente de información que es la encargada de seleccionar el mensaje que ha de enviar entre una variedad de mensajes posibles y generar el mensaje escogido. Después, el transmisor manipulará el mensaje codificándolo de forma que sea capaz de transmitirlo a través de una señal. Es decir, el medio físico que permite el paso de la señal y que es utilizado para el envío de la señal que se traslada desde la fuente de información hasta el receptor. Como se puede observar en el gráfico, es aquí, en el canal donde se pueden generar los ruidos; es decir, los elementos extraños, no seleccionados por la fuente de información que entorpecen la correcta transmisión del mensaje seleccionado, incluso, podría frustrar el intento de transmisión de información. Por ejemplo, un ruido podría ser una interferencia de otra conversación telefónica mientras que hablamos por teléfono con un compañero de trabajo; problemas técnicos en la transmisión de señales en internet; interferencias en la señal de televisión o de radio. Algunos de ellos dificultan o manipulan el mensaje y otros impiden la comunicación entre emisor y receptor. García y López (2011) sostienen que:

Este modelo tiene un carácter físico-matemático que responde no sólo a los objetivos del mismo sino también a la trayectoria profesional y académica de su autor. El fin fundamental de este modelo es conseguir la transmisión eficaz de mensajes desde un emisor a un receptor. A través de la denominada Teoría Matemática de la Comunicación o Teoría de la Información, se pretendía conseguir la máxima eficacia en el proceso comunicativo que era entendido como lineal y unidireccional. Así, se busca entender cómo reducir las interferencias, el tiempo y la energía utilizada en este proceso y, por lo tanto, transmitir con la máxima eficacia el mensaje del emisor al receptor a través del canal. Finalmente, el receptor recibe la señal y reconstruye el mensaje a través de la misma. Evidentemente, con el menor número de ruido la comprensión y coincidencia entre el mensaje transmitido por la fuente de información y la recibida por el receptor será mayor. El último elemento que figura en el gráfico es el destino, es decir, el ente al que va dirigido el mensaje el punto final del proceso de comunicación (p. 96).

### **1.3. Sociología de la comunicación**

La sociología de la comunicación ha pasado al primer plano de la atención de las organizaciones, que encuentran en el sistema desarrollado por el psicólogo Jacob Levi Moreno, bajo el nombre de “Sociometría”, un instrumento valioso para la medida de las relaciones sociales en el seno de la organización. Y en sus extensiones fuera de ella.

La sociometría ha sido la piedra angular de lo que se llama “sociología de la organización”,

que nuestra sociedad de servicios ha impulsado y ha cristalizado en la “cultura organizacional”, ésta a su vez como instrumento de gestión que es soporte y vehículo de la identidad y de la imagen corporativa.

El concepto de “sociedad” ha sido transformado, o tal vez reinterpretado a través de la visión cibernética, en un sistema social. Y, éste se define y se mide, por el conjunto de interacciones que tienen lugar entre sus miembros. Así, la sociedad no es una suma de individuos –esto sería la población, concepto estadístico- sino el conjunto de relaciones que tienen lugar entre esos individuos.

Bajo esta misma óptica, la comunicación es un aspecto universal de la actividad de la empresa. Todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o de información, bien interna o externa, se sustenta en un acto de intercambio, de comunicación o de relación. Los canales de circulación de los mensajes y la estructura del management actual, en forma de una red mallada, determinan por sí mismos una estructura interactiva e interdependiente. Por eso, los efectos organizacionales tienen que estudiarse desde la sociología. Costa (2009) afirma que:

La sociología de la comunicación es el estudio de las implicaciones socioculturales que nacen de la mediación simbólica, con particular atención a los medios de comunicación de masas como la radio, el cine, la televisión, los periódicos, la internet, las revistas, los videos los videojuegos. Estudiar los medios de comunicación significa examinar como el mismo mensaje mediático tiene, según el contexto cultural, económico y social consecuencias distintas sobre los grupos sociales y los individuos. (p. 21)

La sociología de la comunicación es el estudio experimental, es decir, pragmático, de las interacciones entre los individuos de una comunidad, que deviene de lo que éstos tienen en común: una lengua, una cultura, un entorno –ya sea físico o técnico-. Comunicar significa poner en común, intercambiar, compartir información, y la noción de comunidad previene de la misma raíz semántica. Una comunidad se define por lo que sus individuos tienen en común: lengua, cultura, entorno y hacen en común: relacionarse, dialogar, actuar. Costa (2009) sostiene que: “La cantidad de reacciones del individuo ante los fenómenos (...) se relaciona en un orden menguante de acuerdo con la disposición psicológica, las expectativas de cada uno: motivaciones, aspiraciones, intereses, cultura y cuadro de valores por los que juzga lo que percibe y experimenta. (p. 21).

#### **1.4. Tipos de comunicación**

El análisis de las comunicaciones muestra de qué modalidades o tipo de comunicación se trata. Una clasificación de éstos, subraya una diferencia fundamental en el universo de las comunicaciones. Es la oposición, por una parte, entre la relación interpersonal del individuo X con el individuo Y, por otra parte, la comunicación de difusión en la cual un solo emisor central afecta a un gran número de individuos. Costa (2009) afirma: “El ser humano vive en un entorno social y material, él mismo crea una parte de éste, un medio artificial al que llama “cultura”, lo superpone al cuadro natural del entorno. Es la dicotomía entre el mundo natural de la naturaleza predecesora y el mundo cultural, específicamente humano” (p.53).

##### **La comunicación interindividual (de persona a persona).**

Costa (2009) sostiene que: “Tiene una dimensión próxima: A habla con B, cara a cara; se encuentran en el mismo lugar y utilizan los canales naturales que disponen: hablar, escuchar, tocar, gesticular, accionar”. Hay también una dimensión lejana que sin embargo conserva la privacidad de A hablando con B, a través de un canal artificial como el teléfono o el correo electrónico. En todo caso, se trata igualmente de comunicación bidireccional, en la cual A y B son emisores y receptores, cambian su rol alternativamente en un proceso de pregunta-respuesta: es la conversación, el diálogo, la interacción (p.56)

##### **La comunicación de difusión.**

En este tipo de comunicación un solo emisor habla simultáneamente a un gran número de receptores: el feriante con su altavoz, el sermón en la iglesia, el profesor en clase o el mando militar a los soldados. Pero la difusión toma su verdadera magnitud con los mass media, en los cuales un emisor único difunde sus mensajes a través de los canales técnicos, simultáneamente, sobre millones de receptores humanos que se ignoran entre sí. Costa (2009) afirma: “La comunicación de difusión es propiamente telecomunicación o acción a distancia. Y se efectúa necesariamente por el intermediario de una canal artificial, un aparellaje técnico, y, donde la comunicación es unidireccional: los mensajes circulan en un solo sentido” (p56). Aquí, la proacción es un “mensaje”; la reacción es un “acto” (no otro mensaje), puesto que no es posible responder por el mismo medio técnico masivo que se encuentra bajo control.

De un modo general, la distinción entre comunicación interpersonal y comunicación de difusión es fundamental. Ella separa todos los fenómenos de comunicación en dos grandes

clases, donde los objetivos, las estrategias y las técnicas son diferentes, así como los contenidos, los códigos y los lenguajes. Pero también las situaciones de emisión y recepción.

## **1.5. Comunicación organizacional**

Así como, los individuos tienen que organizarse y comunicarse las organizaciones también. Es menester manifestar que toda organización constituye una parte importante en la vida social de seres humanos que siguen y se dirigen por una estructura imprescindible para el logro de los objetivos planteados.

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales y 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 el público externo, lo que conduce al mejoramiento de la empresa o institución fortaleciendo su identidad.

La comunicación que se realiza dentro de una organización o institución se denomina Comunicación Organizacional o Corporativa y se ha convertido en la respuesta adecuada para la empresa que trabaje en un entorno, en el que, por necesidad, se establecen lazos comunicativos a la hora de cumplir sus tareas o metas. Kreps (1995) afirma: “la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (p.92)

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes de una institución es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización, ejecución y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Fernández (1999) sostiene que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, también a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (p.12).

Si bien la comunicación integra y une a la organización con el mercado y con el contexto en general, en el marco de la comunicación externa, todos estos procesos de comunicación estratégica parten desde el interior de la empresa, es decir desde los procesos de comunicación interna. Para lograr una adecuada gestión de la comunicación organizacional es necesario incluirla dentro del proyecto empresarial y de las estrategias corporativas, ya que no se puede trabajar la comunicación como una herramienta operativa, pues si bien ésta es acción, esas acciones son más competitivas y productivas si son estratégicas.

La noción instrumental de la comunicación no es conveniente cuando se percibe como proceso sino como insumo de las acciones comunicativas; por ello es necesario entender el papel de la comunicación en las organizaciones. Desde el bagaje académico es una posibilidad pensar, crear y crear las condiciones necesarias para darle lugar en los cambios y transformaciones que demandan las organizaciones; desde el enfoque de sus gestores, de la dinámica, de sus relaciones sociales y del entorno de operaciones que le permiten ejercer y realizar su propia misión.

Es posible que el comunicador organizacional sea menos instrumental y piense más en los procesos de comunicación; las herramientas y piezas comunicativas las pueden diseñar otros expertos competentes, sean publicistas, ingenieros, diseñadores; en tanto que el comunicador estratégico establece las pautas, los factores críticos de gestión comunicacional, los puentes de interacción y fortalecimiento de las audiencias y públicos, la creación y el sentido de los canales y de los flujos de comunicación, la apertura de puentes entre los miembros de las instituciones o la estructuración y edición de las redes sociales, cuyo valor debe estar pensado en garantizar el cumplimiento de los objetivos y lineamientos definidos por las organizaciones.

Un campo de acción que se abre al comunicador organizacional es aquel que le permite definir estrategias de comunicación que orienten a las empresas sobre la materia, y, para ello es necesario que adquiera habilidades para entender las necesidades de las organizaciones, ampliar su capacidad de análisis, de las fortalezas de la empresa frente al entorno de operaciones y establecer puentes de interacción y gestión del talento humano que constituye dichas organizaciones. Valle (2005) afirma que:

Debe incluirse a la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la

interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere (p.15).

El buen funcionamiento interno de una organización depende, en gran medida, de una adecuada gestión de la comunicación organizacional que ayuda a coordinar el trabajo en equipo y la sincronización de las diferentes actividades que se llevan a cabo al interior de la organización y de esta manera tener una coherente identidad corporativa.

Con el transcurrir de los tiempos todo evoluciona, la cultura organizacional no es la excepción y los actores de los cambios que sufra serán, principalmente, los miembros de la organización, incidiendo en ello factores como el entorno, los competidores de la empresa, los objetivos estratégicos, las metas y propósitos de la organización. Robbins (s/f) señala que: “La cultura está conformada por la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros” (pág. 65).

Las organizaciones deben estar preparadas para los constantes cambios a los cuales nos enfrenta el ambiente y el mercado. Esto nos lleva a innovar, a ser más creativos a buscar nuevos caminos, a romper viejos paradigmas y crear nuevos a partir de la experiencia. Fernández (1999) afirma que: “La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa. (pág. 17)

## **1.6. Comunicación interna**

La buena comunicación interna ayuda al entendimiento del individuo, en cuanto a la misión, visión, objetivos y valores de la organización; logrando que el individuo cumpla con lo encomendado y brinde un buen servicio.

En toda empresa, la comunicación interna ayuda a la comprensión de las directrices, criterios, opiniones y cualquier actividad que se requiera del empleado o trabajador en beneficio de la gestión, se logra también un mejor clima laboral, seguridad y salud.

Una correcta política de comunicación en una organización solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la comunicación interna. Fernández (1999) afirma que:

Comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de

informar, formar y motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (pág. 17).

Esta motivación es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y que esté a gusto en su lugar de trabajo. Así se genera un mayor compromiso de los empleados hacia la organización. Estas transferencias de información interna sirven para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración, formación, información, motivación, decisiones, relaciones; compartir una cultura, una visión, una misión, unos valores, en fin, trasladar esta "cultura organizacional" al exterior, en las relaciones con los demás. En toda comunicación interna de una organización existen dos canales de comunicación: formal e informal.

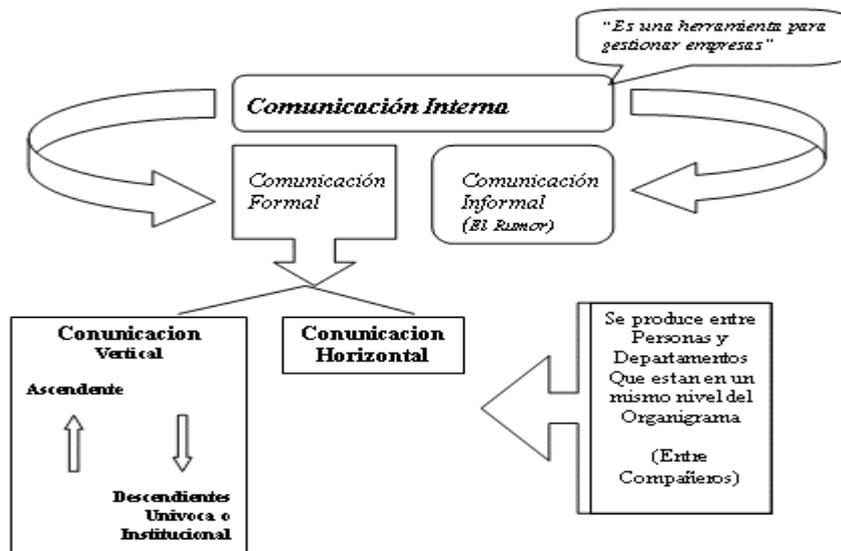


Figura 2: Comunicación interna

Fuente: <http://pstca10.wikispaces.com/Enfoque+de+comunicaci%C3%B3n+interna>

### 1.7. Comunicación formal

Es aquella que se establece dentro de la empresa y se relaciona con su organización. Lacasa (2011) afirma que:

Es la comunicación en la cual el mensaje lo origina un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, inferior, o igual; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes,

reuniones, charlas, eventos, etc. (pág. 46, 47)

## 1.8. Comunicación informal

Es espontánea y nace de la interacción social entre los miembros de la organización, por motivos de cercanía o estima entre las personas. Etchegaray, (2010) expresa que:

Esta comunicación fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumor” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa. (págs. 88, 89).

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas. Katz y Khan (1990) afirman que: “El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones, teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la empresa, hablamos de comunicación ascendente, descendente y horizontal (p.46,47)

## 1.9. Tipos de comunicación organizacional

### 1.9.1. Comunicación ascendente.

Utiliza las jerarquías del organigrama, recoge desde la base las inquietudes, deseos, peticiones sugerencias, estados de ánimo y los traslada hasta el lugar de toma de decisiones (mediante cartas asambleas). Permite el control de la acción.



Figura 3: Comunicación ascendente  
Fuente: <https://wiksem.wikispaces.com/tema+2>

### 1.9.2. Comunicación descendente.

La comunicación fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente: instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir (videos, reuniones, cursos, publicaciones, periódicas, entre otros).



Figura 4: Comunicación descendente  
Fuente: <https://wiksem.wikispaces.com/tema+2>

### 1.9.3. Comunicación horizontal.

En la comunicación horizontal la información fluye entre los miembros de la organización que ocupan un mismo nivel jerárquico. Puede tener varias funciones, como facilitar la coordinación de tareas (reuniones interdepartamentales), compartir información relevante entre colegas o posibilitar la solución de conflictos entre compañeros. Este tipo de comunicación satisface las necesidades socioemocionales por efecto de la interacción evita la departamentalización y el desperdicio de recursos (formalización de reuniones, encuentros, convenciones y demás eventos).

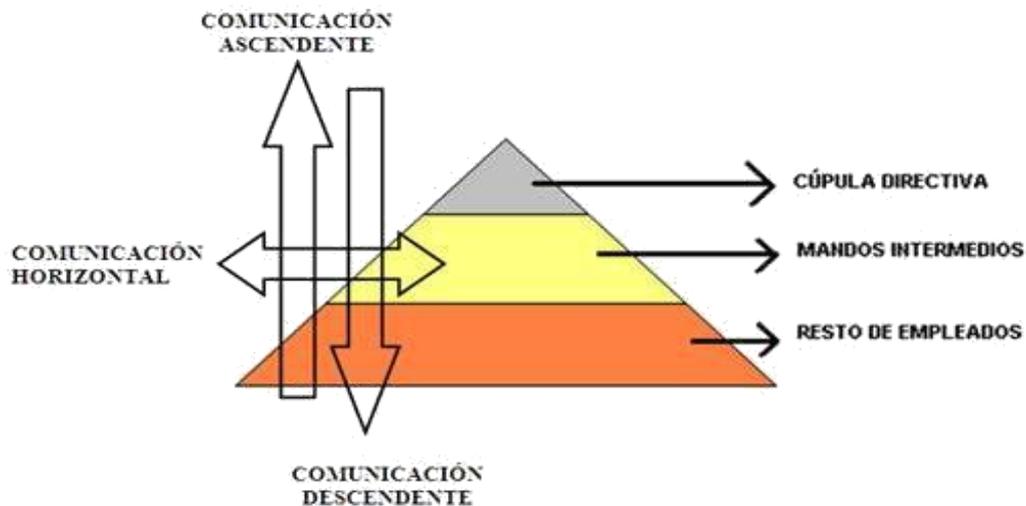


Figura 5: Comunicación horizontal

Fuente: <http://pstca0.wikispaces.com/Enfoque+de+comunicaci%C3%B3n+interna?responseToken>

### 1.10. Ventajas y beneficios de la comunicación interna para los diferentes públicos

- La comunicación interna desempeña un rol protagónico en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.
- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las

organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones.

- Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

### **1.11. Comunicación externa**

Es un conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales, regionales, organizaciones internacionales. Rebeil (2010), manifiesta que:

La comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos que crea, mantiene o mejora la relación con los diferentes públicos, así como a proyecta una imagen favorable de la compañía o promueve actividades, productos y servicios en la opinión pública de la sociedad (p.87).

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Castro (2007) afirma que: “La comunicación externa es el apartado de la comunicación corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que la empresa desea ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados empresariales o sociales” (p. 19).

### **1.12. Funciones de la comunicación externa**

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas, además debe existir una alta integración. Aunque, la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los

problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose, asimismo, su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la externa, antes que en la interna.



**Figura 6: Funciones de la comunicación externa**

Fuente: <http://es.slideshare.net/efrainrochels1/comunicacion-externa-efrain-rochels>

**CAPÍTULO II**  
**CASO DE ESTUDIO**

## **2.1. Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí**

### **2.1.1 Reseña histórica de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí Eloy Alfaro Delgado.**

Que la humanidad se inició desde que surgió el hombre,  
hace aproximadamente un millón de años.

Según el reglamento orgánico de gestión organizacional de procesos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí, indica que el 9 de agosto de 1944, el presidente de la República del Ecuador, Dr. José María Velasco Ibarra, promulgó el decreto ejecutivo N° 707, mediante el cual se crea la Casa de la Cultura Ecuatoriana; la idea partió de la necesidad de devolverle al Ecuador la confianza perdida como consecuencia de un grave quebranto territorial sufrido en 1941.

De Mariano Picón Salas, Arnold Toynbee y Keiserling tomó Carrión los fundamentos filosóficos sobre cuya base apoyó la creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana lleva el nombre de su creador, Benjamín Carrión, uno de los valores más altos de las letras nacionales, escritor, lúcido ensayista y ferviente suscitador de nuestro pensamiento nacional; que luchó para reivindicar la dignidad del país, y bajo los imperativos de este compromiso, asumió el desafío que la ciencia, las letras y el desarrollo artístico cultural del Ecuador que le demandaban.

El anteproyecto de creación lo redactó el Dr. Benjamín Carrión y lo entregó al Ministro de Educación Pública, Lcdo. Alfredo Vera Vera, quien, teniendo como antecedentes los considerandos del mencionado anteproyecto, inmediatamente elaboró el decreto ejecutivo de creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y le pidió al jefe de estado que lo firmara, siendo firmado por el Dr. José María Velasco Ibarra, que había sustituido al Presidente Constitucional de la República, Dr. Carlos Arroyo del Río, quien había sido derrocado por la revolución del 28 de mayo de 1944.

De tal manera que, sin el 28 de mayo de 1944, no hubiera habido creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana; y, sin dicha creación, no estuviéramos recordando en esta fecha el Día Nacional de la Cultura.

El núcleo de Manabí se estableció, poco después en casa del señor Dr. Macario

Gutiérrez Solórzano, a quien se lo designó por mayoría de votos, como su primer presidente.

La inauguración oficial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí se efectuó el día 18 de octubre de 1947, en un local que se lo acondicionó debidamente, ubicado en la calle "Olmedo", frente al parque central Vicente Amador Flor Cedeño, en un edificio de propiedad de la familia Chung.

Para el acto de esta inauguración, vino expresamente de la capital de la República el señor Dr. Manuel Benjamín Carrión, primer Presidente de la matriz de la Casa de la Cultura.

Es de indicar, que, en la primera reunión de fundación, asistieron los señores, Dr. Macario Gutiérrez Solórzano, Sr. Horacio Hidrovo Velásquez, Sr. Vicente Amador Flor Cedeño, Sra. Natividad Robles de Mendoza, Sr. Doctor Verdi Cevallos Balda, Sr. Ecuador Solórzano Rodríguez y Cnel. José Antonio Gómez González.

El señor Dr. Macario Gutiérrez Solórzano dirigió la institución por algunos períodos que eran de dos años, en los cuales demostró capacidad, entusiasmo y espíritu patriótico, pues realizó muchos actos culturales en los salones de El Recreo y en el coliseo Eloy Alfaro, que el público asistente los recibió lleno de júbilo y los premió siempre con prolongados aplausos, haciéndose los mejores comentarios sobre la actuación del señor Dr. Gutiérrez Solórzano, en la presidencia de esta Institución.

Durante esta administración se establecieron las academias de pintura y música, dirigida por el artista argentino Enrique Lucas Pinto la primera y la segunda por el señor Don Constantino Mendoza Moreira, quien formó un coro que tuvo intervenciones en algunos lugares de la provincia. También se organizó una biblioteca rodante que se la condujo a muchas parroquias y sitios. La Casa de la Cultura, núcleo de Manabí, no escatimó medios y fue así como trajo al Ballet Francés y a la compañía de teatro María Teresa Montoya.

Cuando después de cumplir una actuación tan plausible el Dr. Gutiérrez Solórzano, presentó la renuncia del cargo y se designó presidente al señor Dr. Alejandro Cevallos Viteri, tercer presidente fue designado el señor Don Horacio Hidrovo Velásquez y posteriormente cuarto presidente al señor Dr. Cicerón Robles Velásquez, quien estableció la "Semana Bolivariana" con el mayor de los éxitos. Lamentablemente, cuando el señor Dr. Robles Velásquez realizaba una benéfica labor como presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí vino la dictadura militar e hizo perder la calidad de miembro de la institución, a tan valioso jurisconsulto e intelectual manabita.

Sustituyendo al señor Dr. Robles Velásquez, en mayo de 1963 se eligió presidente al señor Dr. Ángel Amén Palma, quien actuó en el cargo durante el período de la dictadura. En julio de 1966 se lo designó presidente al señor Dr. Luis A. Dueñas Vera, reemplazando así al señor Dr. Amén Palma. Desempeñó la presidencia el señor Dr. Dueñas Vera por algún tiempo hasta que fue reemplazado por el Lcdo. Horacio Hidrovo Peñaherrera, quien fue elegido por la asamblea de la institución. La presidencia del señor Lcdo. Hidrovo Peñaherrera inició el 28 de agosto de 1980.

La Asamblea General del día 29 de agosto de 1980, designó por mayoría de votos presidente de la Casa de la Cultura Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, al señor Ab. Dumar Iglesias Mata, distinguido intelectual, periodista y escritor.

Desde el momento que fuera elegido para tan importantes funciones el Ab. Iglesias Mata, se preocupó en forma decidida y entusiasta por mejorar en todo sentido las condiciones generales de esta entidad.

La expropiación del terreno de El Recreo tuvo algunos inconvenientes, pues, aunque su valor primitivo se lo consideró sólo en tres millones de sucres, los propietarios reclamaron un nuevo avalúo, a lo que hubo la protesta del Ab. Dumar Iglesias Mata, y aunque vino a Portoviejo el Presidente de la Corte Suprema de Justicia, se atendió el pedido de los reclamantes y así tuvo que pagarles la Casa de la Cultura Benjamín Carrión, Núcleo de Manabí, la cantidad de siete millones de sucres, es decir, cuatro millones más, de lo que se fijó inicialmente en la expropiación.

Todo esto se obtuvo mediante sentencia judicial, que dispuso el pago de siete millones de sucres, gracias al empeño, decisión y espíritu del gran manabita, el Lcdo. Don Jorge Zambrano García, diputado por esta provincia.

Actualmente la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí la dirige el Dr. Vicente Espinales Tejena, teniendo como vocales principales al Ab. Dumar Alberto Iglesias Briones, Dra. Vicenta Alarcón Castro, Pdsta. Julio César Villacreses Guillén, y sus Vocales Suplentes Dr. Alfredo Cedeño Delgado, Ing. Lilian Alarcón de Meza, Dr. Patricio García Villavicencio y Dra. Teresa Loor Molina, cuenta con 16 servidores públicos y cuenta con los siguientes servicios para la ciudadanía manabita: talleres permanentes, talleres juveniles sabatinos, biblioteca, museo, alquiler de salones y venta de libros de autores manabitas.

## **2.2. Misión**

Somos la entidad del Sistema Nacional de Cultura que promueve, incentiva y difunde la creatividad y protege el patrimonio cultural; con criterios de inclusión, equidad y participación democrática.

## **2.3. Visión**

Ser la entidad del Sistema Nacional de Cultura que con criterios de inclusión, equidad y participación democrática genera con eficiencia, eficacia y efectividad, productos y servicios culturales para contribuir al Buen Vivir.

## **2.4. Valores**

- Lealtad. - Identificación con la institución
- Responsabilidad. - Cumplimiento de funciones de manera competitiva y generación de valor agregado.
- Honestidad. - Activar con la verdad.
- Compromiso. - Participación proactiva con la institución.
- Identidad. - Saber quiénes somos y hacia dónde vamos.
- Puntualidad. - En la formulación del Plan.

## **2.5. Principios**

- Dirección con liderazgo
- Cumplir el trabajo con efectividad
- Empatía con la comunidad
- Capacitación permanente del personal
- Compromiso con un medio ambiente sustentable

## **2.6. Objetivos institucionales y operativos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo de Manabí**

### **Institucionales:**

1. Promover la producción, circulación y consumo de contenidos productos y servicios y culturales.

2. Proteger, mantener y difundir el patrimonio cultural del país.
3. Incentivar la participación de la comunidad en las letras, las artes, el entretenimiento, el ocio creativo del tiempo libre y el debate.

**Operativos:**

1. Orientar el desarrollo de la cultura provincial, nacional y universal, mediante la estimulación de su conocimiento y difusión de los valores de la cultura ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional.
2. Integrar a las diversas culturas del país, en condiciones de igualdad, mediante programas e iniciativas culturales, consolidando y fortaleciendo la identidad provincial y nacional ecuatoriana.
3. Fortalecer y difundir la riqueza y diversidad cultural de la provincia y del país, mediante la ampliación e impulso del pensamiento, el arte y la investigación científica.
4. Rescatar y precautelar la identidad cultural provincial y ecuatoriana, mediante la preservación de sus valores.
5. Defender y conformar el patrimonio histórico y cultural de la provincia y del Ecuador, mediante la planificación y ejecución de proyectos culturales – artísticos a nivel provincial, nacional e internacional.
6. Promover eventos dentro de su ámbito, que difundan la actividad cultural, mediante centros especializados de educación cultural, científica y artística.
7. Con corporaciones y fundaciones para el desarrollo de la cultura, mediante el establecer alianzas estratégicas.
8. Destacar el cultivo de las ciencias, las artes y la cultura en general, mediante el auspicio la formación y especialización académica.
9. Incrementar el posicionamiento de la CCE Núcleo de Manabí, mediante la optimización e innovación del modelo de gestión institucional.
10. Incrementar la asignación de recursos económicos en el presupuesto del Núcleo, mediante coyunturas interinstitucional.

**2.7. Secciones académicas**

La institución rectora de la cultura provincial, actualmente cuenta con las escuelas de arte, de música, pintura, ballet, teatro y secciones académicas que contribuyen permanentemente al engrandecimiento cultural de Manabí, convirtiendo a nuestra provincia en la Potencia Cultural del Ecuador.

## **2.8. Publicaciones**

La edición de los siguientes libros: Leyendas, Relatos y Tradiciones Orales, Dr. Domingo Nevaldo Zambrano; Palabra y Poder en los Relatos del Bandido, Lcdo. Juan Vergara Alcívar; Desarrollo Agropecuario, Ing. Jaime Cevallos Viteri; Por la Senda de los Sentimientos, Dr. Milton Toala Castro; Vestigios Psiquiátricos, Dr. Víctor Hugo Andrade Mendoza; Ponencia de una breve investigación sobre Manabí, una acepción denominativa provincial que al momento no tiene definido su origen, Lcdo. Leonardo Falconí Cedeño; Segunda Parte de Relatos, Leyendas y Tradiciones Orales, Dr. Domingo Nevaldo Zambrano; Apuntes Históricos del Hospital de Portoviejo, Anacleto, Dra. Mariana Chávez; Dr. Alfredo Cedeño Delgado; Temas Constitucionales, Políticos y Administrativos, Dr. Giorgi Gorozabel Vines (Libro a presentarse en los próximos días), Universidad y Valores, Dr. Dumar Iglesias Mata; Corazón de Colibrí, Sr. Wadía Lauando Vélez; y, la Edición Especial de la Revista Montonero, órgano de difusión oficial de las actividades desarrolladas por el Núcleo en los 22 Cantones de la Provincia de Manabí.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí cuenta con un fondo fiscal, el ejercicio fiscal del 2016 se le dio un cumplimiento del 98.67% en gastos corrientes. Y actualmente solo se ha ejecutado el 5% de gastos corrientes. Como objetivos institucionales la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí tiene el promover la producción, circulación y consumo de contenidos productos y servicios culturales, así también, el proteger, mantener y difundir el patrimonio cultural del país, y por ultimo incentivar la participación de la comunidad en las letras, las artes, el entretenimiento, el ocio creativo del tiempo libre y el debate.

## **2.9. Organigrama estructural**

Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en la gestión de procesos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí y que constituyen las siguientes:

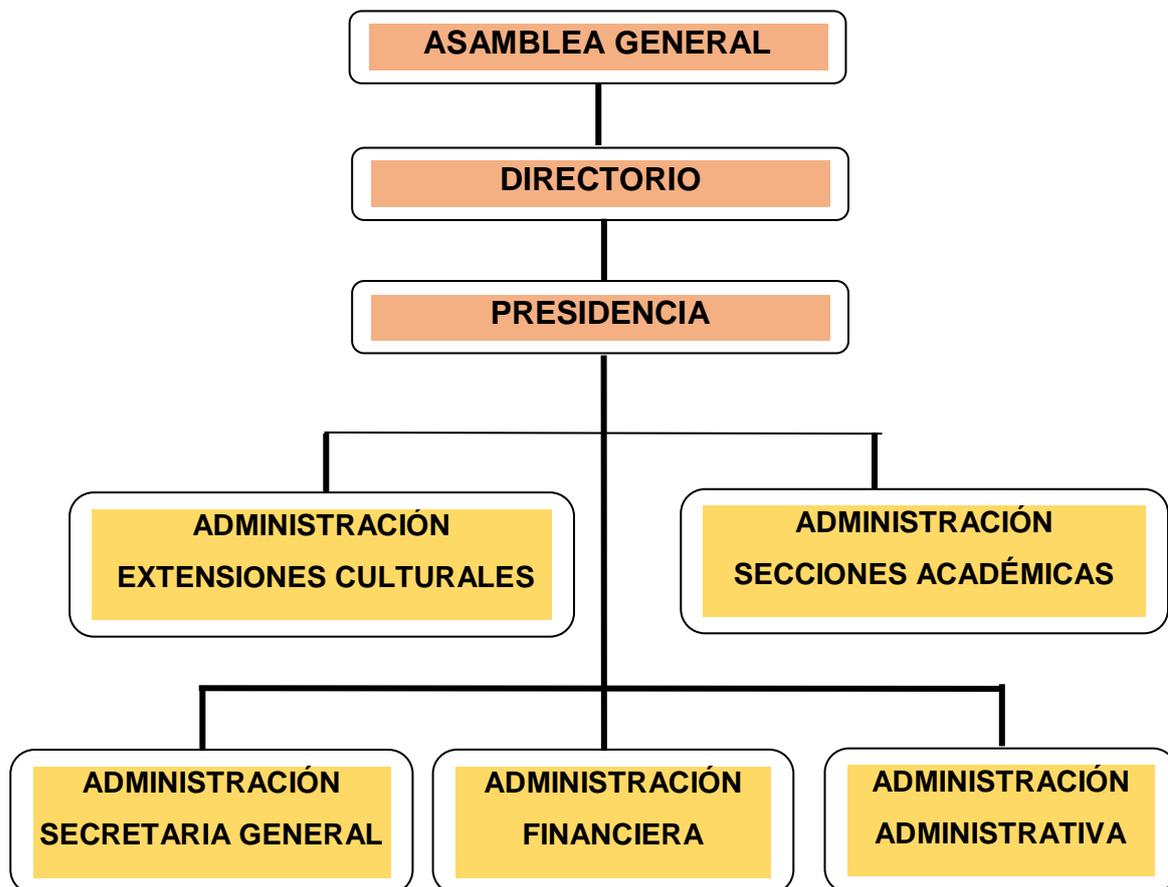


Figura 7: Organigrama estructural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Manabí.  
Fuente: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Manabí.  
Elaboración: Propia.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1. Métodos**

Para poder realizar de manera efectiva la realidad institucional se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa. Se detallan aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, técnicas de investigación, procedimientos etc.

**Cualitativa:** Se observaron situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamiento mediante la investigación de manera detallada. Taylor y Bogdan (1986), sostienen que: “La investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p.20). Por esto, este método juega un papel importante en el desarrollo del presente trabajo.

**Cuantitativa:** Se evaluaron los hechos, los cuales fueron medidos y comprobados mediante estadísticas e interpretación de los resultados. Este método permite recoger y analizar los datos y poder estudiar las propiedad y fenómenos cuantitativos. La Torre (2001) afirma que: “Para que exista metodología cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina” (p.51).

### **3.2. Enfoque**

Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto, tiene una explicación cualitativa, porque se analizó detenidamente la comunicación interna y se propuso un plan de comunicación.

### **3.3. Técnicas de investigación**

Se realizó dos tipos de investigación:

1. Biográfica: Se utilizó libros, revistas, folletos, documentos web y más respaldos para obtener información.
2. De campo: Se recolectó información referente a la investigación, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

Para poder conocer la realidad de la institución se elaboró una encuesta, con la que se abrió una gama de respuestas que brindaron los empleados. Así no se limita a responder con respuestas cerradas, ya que estas en la mayoría de las ocasiones no

permiten ver más allá de lo evidente. Con este tipo de preguntas se accede a que el empleado se expone en sus observaciones. En cuanto al número de encuestados, por ser pocos, se aplicó la encuesta a todos los empleados de la institución.

### **3.3.1. La entrevista.**

La entrevista se la realizó al directivo responsable de la institución, con el objetivo de llegar a conocer los motivos y efectos por la que la institución no cuenta con un plan de mejoras, y se utilizó una guía de entrevista. Lundberg (1949) afirma que:

La entrevista es cuando el entrevistador solicita información al entrevistado. Se la puede definir como una conversación agradable y espontánea con la que se obtiene información oral directa. Su mecanismo principal está basado en un sistema de preguntas-respuestas, hasta conseguir la información que se necesita. Es una relación directa entablada entre el investigador y su tema de estudio, ya sea con un individuo o un grupo de individuos para documentar datos relevantes y significativos (p.61),

### **3.3.2. La encuesta.**

La aplicación de las encuestas se las realizó con la finalidad de llegar a analizar la comunicación interna dentro de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, Núcleo de Manabí, cuál era la opinión de los encuestados y cómo creen que ayudaría un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Para esto se utilizó un formulario dirigido a los empleados de la institución. Lundberg (1949) sostiene que:

Para las encuestas se realiza una indagación previa, con el fin de solucionar problemas en todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas; es de gran utilidad para medir los datos relacionados con el nivel del problema existente, medir niveles de satisfacción, entre otros. Se ayuda de un cuestionario elaborado y estructurado previamente (p.62).

**CAPÍTULO IV**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA**  
**EN LA CASA DE LA CULTURA DE MANABÍ**

#### **4.1. Problema**

El mayor problema que existe dentro de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, es la comunicación interna. Su poca fluidez dentro de la misma hace que muchos aspectos sean estos laborales, institucionales, artísticos, capacitaciones, etc., no fluyan de una manera adecuada, lo que ha complicado poder atender las necesidades del público interno; así, como satisfacer las necesidades de las personas que han requerido los servicios culturales de la Institución. El poco contacto con la membresía institucional y los profesores de los cursos ofertantes, parte importante de la Institución, ahonda más el problema. Aun así, no sólo la necesidad de tener un empleo fijo, sino también las ganas que ponen los empleados para la Institución salga adelante en cada acto, es inmensa.

Por todo esto, es preciso incrementar la eficacia y eficiencia del equipo humano de la Casa de la Cultura de Manabí, es imprescindible, el mismo es el artífice de la obtención de los resultados; sólo así se sentirá integrado con la Institución, y esto sólo será posible si se encuentran informados, conociendo los diferentes niveles como son su misión, visión, valores, estrategias, planes, etc. Y por consiguientes ser capaces de entregar todo de sí mismos en beneficio de la misma. No podemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a descartar los falsos rumores.

#### **4.2. Objetivos del diagnóstico**

- Conocer y analizar la situación de la institución para elaborar un plan de comunicación que contribuya a una comunicación interna efectiva.
- Conocer las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la institución.

##### **4.2.1. Análisis FODA institucional.**

Se recurrió al análisis FODA, como una herramienta para determinar la situación actual de la comunicación interna. Este sirvió de base para crear y proponer la estrategia de comunicación interna institucional a implementar.

Algunos autores como Strickland, considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa importante que los

activos competitivos superen a los pasivos competitivos.

Para lograr el éxito se debe diseñar estrategias que puedan partir de las fortalezas de toda empresa. En su libro *Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual*, Toledo (s.f) afirma que:

Cada uno de los escenarios institucionales genera y recibe en diversa medida e impacto la incidencia de hechos, factores y variables: físicos, políticos, económicos, sociales, científicos y tecnológicos internos y externos, de los restantes escenarios ecológicos, originando múltiples y diversos bucles de interrelaciones, con diferentes énfasis, los cuales precisan ser debidamente identificados y controlados, para determinar el estado – balance y relación de fuerzas pertinente.

Con la finalidad de determinar la posición competitiva de la empresa es necesario se la evalúe mediante un instrumento como el FODA, considerando sus niveles y variables, ya sea en forma interna, mercado y global.

El instrumento FODA, aplica análisis de tipo cuantitativo y cualitativo los cuales se pueden definir a través del diccionario de la real academia de la lengua española, como:

- **Cuantitativo, va.** (Del lat. quantitas, -ātis). Adj. Perteneciente o relativa a la cantidad.
- **Cantidad.** (Del lat. quantitas, -ātis, y este del gr. ποσότης). f. Porción de una magnitud.
- Cierta número de unidades. Mat. Número que resulta de una medida u operación.
- **Cualitativo, va.** (Del lat. qualitativus). Adj. Que denota cualidad.
- **Cualidad.** (Del lat. qualitas, -ātis). f. Cada uno de los caracteres, naturales o adquiridos, que distinguen a las personas, a los seres vivos en general o a las cosas. Manera de ser de alguien o algo.”

#### **4.2.2. Fortalezas.**

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar las oportunidades y conseguir ventajas competitivas. Espinoza (2013) afirma que: “Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?” (p.13).

Entre las fortalezas de la institución se mencionan las siguientes:

- Una Casa de la Cultura de puertas abiertas, como política institucional.
- La utilización de herramientas tecnológicas, como el correo electrónico (e-mail), tanto el institucional y el personal con la finalidad de ampliar la gama de oportunidades y de contactos. El Institucional y el oficial, medio de comunicación considerado como aviso oficial.
- La página web institucional.
- Redes sociales como facebook, twitter, flickr, blogger, etc.
- Cultura de cumplimiento ante normas, políticas y leyes, lo mismo que favorecerá el cumplimiento de nuevas políticas de comunicación.

#### **4.2.3. Oportunidades.**

Las oportunidades representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Espinoza (2013) sostiene que: “para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?”

Entre las oportunidades de la institución están las siguientes:

- Respaldo del presupuesto asignado por el estado, por ser una institución de carácter público.
- La institución cuenta con credibilidad en relación a las actividades de carácter cultural que se realizan.
- Se deberá actualizar y modificar el manejo de la comunicación interna institucional.
- Utilización de las redes sociales para informar a los colaboradores y empleados.

#### **4.2.4. Debilidades.**

Las debilidades son aquellos puntos en los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Espinoza (2013) afirma que: “para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?”

Entre las debilidades de la institución existen las siguientes:

- Posee una cultura conservadora, no se abren las puertas al cambio, sin flexibilidad.
- No existen políticas de comunicación interna.
- Estructura burocrática, sin flexibilidad posible alguna.
- No existen vínculos entre las áreas que generan tanto la comunicación interna como la externa, por lo general los empleados se enteran de diversos temas por medios de comunicación externa. Poca coordinación.

#### **4.2.5. Amenazas.**

Las amenazas pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Espinoza (2013) sostiene que:

Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Existen las siguientes amenazas en la Institución:

- Los empleados tienen como fuente de información los rumores externos.
- Las diferentes opiniones de los medios de comunicación locales pueden afectar el clima organizacional.
- Los directivos manejan diferentes posiciones.

#### **4.3. Actividad**

**Organización:** Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí

**Sector económico:** Servicios **Tipo de Empresa:** Mediana. **Estructura:** Empresa autónoma

**Principales productos:** Talleres permanentes (Escuelas de arte, música, pintura, ballet, teatro y secciones académicas), juveniles sabatinos, biblioteca y museo, salones y libros de autores manabitas.

#### **4.4. Aspectos importantes de la comunicación interna**

**¿Quién la gestiona?**

La presidencia, secretaria

### **¿Qué función cumple?**

Comunicación para el desarrollo de procesos en la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí. Se especifica los formatos a utilizarse con la información solicitada para cada caso.

Para asegurar la información de referencia y consulta, tal como memorandos, normas, circulares, conceptos, entre otros, para que sea divulgada y conocida por el personal se ha creado el control de documentos.

### **¿Qué logros?**

Asegurar que los registros de calidad de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí sean identificados y guardados en los archivos de la Institución con un tiempo de retención y la forma de disposición al finalizar cada período.

### **¿Qué obstáculos?**

Las estrategias de comunicación interna, están dirigidas hacia la política de gestión de calidad. Esto causa ciertas deficiencias al concepto de comunicación que se tiene por parte de la organización, ya que está enfocado netamente hacia los procesos, pero se descuida lo que se podría llamar, en un momento determinado, una comunicación integral. Según las necesidades encontradas en la comunicación interna, se deben mejorar los siguientes aspectos:

- Se deben mejorar las reuniones que se realizan esporádicamente.
- Al ser conscientes de la importancia de estas reuniones, sería vital definir la frecuencia con que se deban realizar y enfatizar en generar algún tipo de documento, con una síntesis para transmitirlo a todos los empleados por un mismo canal de comunicación.
- Las circulares que se elaboran y deben llegar a todo el personal, con información que concierne a toda la institución, se utilizan esporádicamente, entonces esto genera incertidumbre entre los empleados en la forma en cómo se trasmite la información.
- El concepto de comunicación está ligado a la política de calidad. Hace falta formalizar y posicionar la comunicación como un elemento estratégico en la organización.

#### **4.5. Clima organizacional de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí**

Cuando se habla del comportamiento de la comunicación, ambiente de la organización y estilo de dirección se refiere al clima organizacional de una empresa.

El clima organizacional se percibe en el comportamiento de los trabajadores y están basadas, estas posturas en las características del medio ambiente laboral. Tanto los factores internos como externos inciden de diferentes maneras en el clima organizacional de cada empresa, y a su vez en la manera de proceder de los trabajadores. Aunque muchas veces se considera que el clima está influido solamente por elementos internos de la institución no es así, hay factores externos que pueden incidir en las percepciones de los miembros. Dichos factores pueden ser condiciones laborales, estructuras jerárquicas, prácticas de dirección, factores personales, sociales y económicos, entre otros.

La colaboración entre los miembros de la organización está medida en muchas ocasiones por el clima que prevalezca entre algunos factores del sistema organizacional y las percepciones de los trabajadores. De ahí que un clima favorable pueda incidir satisfactoriamente en los resultados productivos de la empresa y un clima empresarial negativo actúe desfavorablemente en el desempeño de la organización. Goldhaber se acoge al concepto de Redding que señala que “el clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz.”

Por lo general, no todos los climas presentes en las organizaciones son propicios, estos varían en dependencia del estilo de dirección de la empresa y la forma en que esta proyecta estos estilos. Es posible observar climas participativos, con buenas relaciones entre los trabajadores, con intercambios dinámicos de información entre estos; o, por otro lado, climas autoritarios, donde exista la desconfianza y la poca credibilidad dentro del colectivo laboral e inseguridad en la toma de decisiones. Un clima organizacional participativo ofrece buenas relaciones de trabajo, cordialidad y respeto entre los trabajadores, así como un ambiente de cordialidad que beneficie a los miembros y a la institución.

La comunicación empresarial está conformada por un grupo de actividades encaminadas a proporcionar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La comunicación correctamente rectorada y planificada en una empresa permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores y los públicos externos, con el propósito de cumplir con mayor

eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa. En el proceso de creación y funcionamiento de una organización la comunicación constituye un elemento fundamental, así como en las diferentes transformaciones que puedan darse en la misma, pues representa un factor de cambio y contribuye a fortalecer los valores culturales de la organización y a afianzar las relaciones humanas que ocurren en ella.

En toda empresa la comunicación interna ayuda a la comprensión de las directrices, criterios, opiniones y cualquier actividad que se requiera del empleado o trabajador en beneficio de la gestión, se logra también un mejor clima laboral, seguridad y salud.

Lamentablemente, dentro de la entidad rectora de la cultura manabita, esta comunicación no se ha desarrollado; por eso es imperativo crear el departamento de comunicación. Esta entidad juega un papel primordial en el quehacer cultural a nivel nacional y por ende en el local. Son núcleos provinciales que direccionan las actividades culturales de todo tipo. Pero por no haber existido la debida fluidez de comunicación tanto interna como externa las actividades no han llegado al público indicado.

Esto ha implicado la poca asistencia a las actividades culturales que se han desarrollado, la apatía del personal en asistir a los diversos eventos, así como la poca colaboración de la membresía en el desarrollo de los diversos actos.

Para lograr altos rendimientos en el trabajo y una desarrollada cultura organizacional en toda empresa debe haber actividades de comunicación interna que generen en los trabajadores el compromiso con la empresa y por ende ayuden a elevarse. Internamente, se manejan algunos medios de comunicación que sirven de puente comunicacional: correo electrónico, memorándums, cartelera, sin embargo, no son eficaces. La cartelera no es llamativa, pues no se facilitan los medios para elaborar una cartelera adecuada y no cumple con los requerimientos para brindar la información correspondiente. Además, no se permite información general sólo aquella que los directivos consideran necesaria. Como institución se cuenta con correo corporativo, pero gran parte del personal no tiene acceso al mismo, pues no cuentan con equipo de computación para desempeñar sus labores.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí cuenta con canales de comunicación como son el mensaje personal para solicitar algo, así como la comunicación masiva de los empleados hacia el presidente de la institución, se utiliza entonces la comunicación ascendente.

#### 4.6. Realidad comunicacional

A pesar de la importancia que se debe dar a la comunicación interna, la institución cultural no cuenta con un departamento de comunicación, por lo que la información que genera la institución no fluye en los diversos sentidos, evidenciándose la inexistencia de mecanismos y estrategias que permitan una buena comunicación dentro de la Institución. A pesar de esto, existe una persona que ahora se encarga de la comunicación, pero no se cumplen los procesos debidos.



**Figura 8:** Mapa del público de la Institución

**Fuente:** Archivos de la Institución

**Elaboración:** Propia

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS Y RESULTADOS**

## **5.1. Análisis y resultados de la encuesta aplicada a los empleados**

Como elemento fundamental para la obtención de información se consideró la aplicación de encuestas a los empleados de la Institución objeto de estudio.

Por ser el número de empleados pequeño (16 personas), se consideró tomar toda la información obtenida.

El análisis se lo realizó por pregunta, no por departamentos, pues algunos empleados cumplen o desempeñan dos funciones a la vez. Un claro ejemplo es el auxiliar de servicios. Su denominación es de guardián, pero cumplen funciones de mensajería, limpieza, chofer y guardianía. El personal de secretaría realiza a su vez las funciones de protocolo, adecuación de cartelera murales, coordinación de los eventos institucionales, elaboración de invitaciones, etc. La única excepción es el departamento financiero.

La encuesta fue realizada en opción de preguntas cerradas, es decir SI o NO. Se realizó la presentación de las mismas en tablas separadas en hombres y mujeres y su representación gráfica.

Se pudo concluir, a manera general, que existe una gran inconformidad por el manejo de la comunicación interna y externa. Según la mayoría de los encuestados, no cumple con las expectativas y por ende no ayuda en la difusión de las actividades que realiza la Institución.

Asimismo, se pudo observar la inconformidad del personal en cuanto al desempeño de sus funciones; la mitad de los encuestados no tienen claro sus funciones y responsabilidades. Esto ahonda el problema.

Algo que se debe resaltar es el sentido de pertenencia. Los 16 empleados, es decir el 100% se sienten cómodos perteneciendo a la misma. Esto es algo que debe servir como pilar fundamental para poder realizar los cambios positivos en beneficio de la entidad rectora de la cultura manabita.

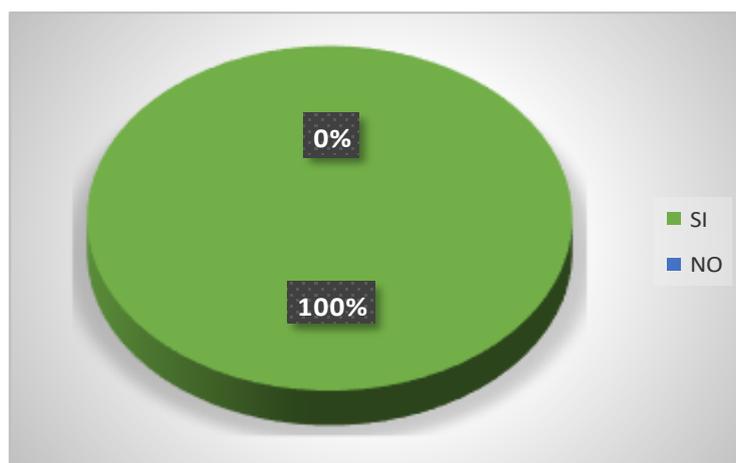
A continuación, se desglosa el análisis de la encuesta pregunta a pregunta.

1. En cuanto a la institución, siendo ésta rectora de la cultura manabita, ¿Se siente cómodo perteneciendo a la misma?

**Tabla 1. Pertenencia en la Institución**

	Mujeres	Hombres
SI	8	8
NO	0	0

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 9:** Pertenencia en la Institución  
Elaboración: Propia

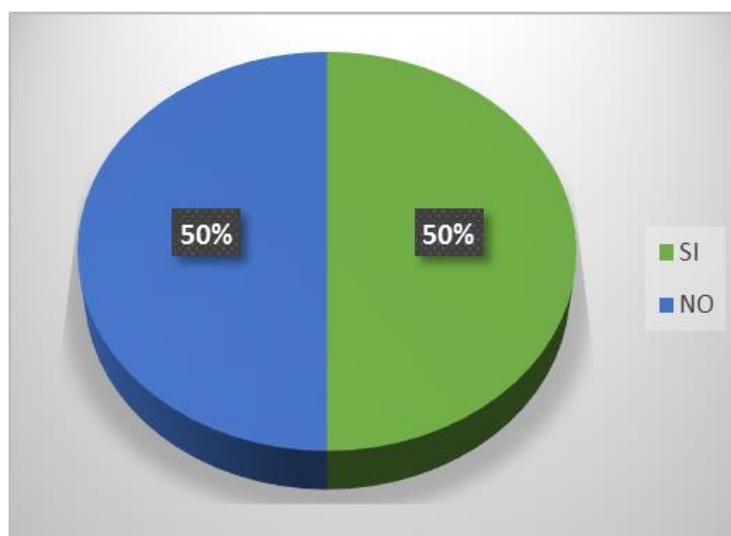
**Análisis e interpretación:** En la tabla 1 y figura 9 se observa que de los 16 encuestados, 16 de ellos respondieron que se sienten cómodos perteneciendo a la institución rectora de la cultura manabita, lo que corresponde al 100%. De esta manera se evidencia que todos los encuestados se sienten cómodos perteneciendo a la institución. Esto se podrá considerar como un factor importante en el momento de instaurar el plan de comunicación interna lo que coadyuvará a ser partícipes de este gran cambio que se verá reflejado en el accionar de los empleados.

2. Como empleado, refiriéndonos a su puesto, ¿Tiene clara las funciones y responsabilidades?

**Tabla 2. Funciones y responsabilidades**

	Mujeres	Hombres
SI	5	3
NO	3	5

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 10:** Funciones y responsabilidades  
**Elaboración:** Propia

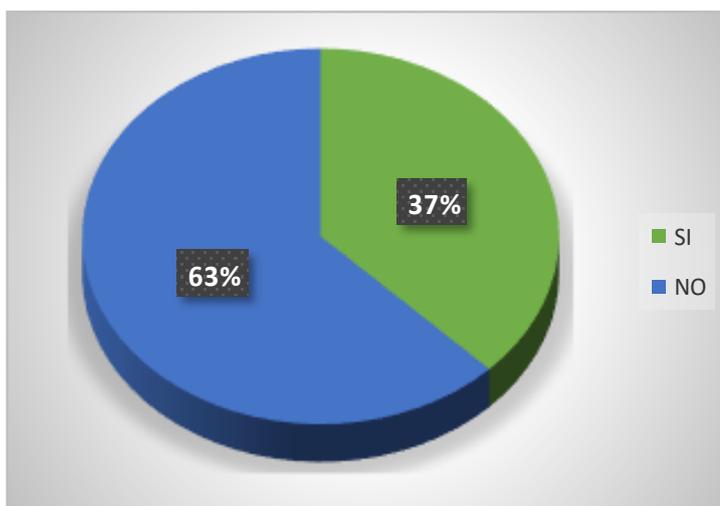
**Análisis e interpretación:** En la tabla 2 y figura 10 se observa que de los 16 encuestados, 8 de ellos respondieron que, como empleado, tienen claro las funciones y responsabilidades en cuanto a su puesto lo que corresponde al 50%, mientras que 8 de ellos respondieron que no, lo que corresponde al 50% restante. De esta manera se evidencia que no existe una fluida y correcta distribución de la información para que puedan desempeñar sus labores.

3. Considera que la capacitación, referente al puesto que ocupa dentro de la institución, ¿ha sido satisfactoria para mejorar su desempeño?

**Tabla 3. Mejoramiento del desempeño**

	Mujeres	Hombres
SI	4	2
NO	4	6

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 11: Mejoramiento del desempeño**  
Elaboración: Propia

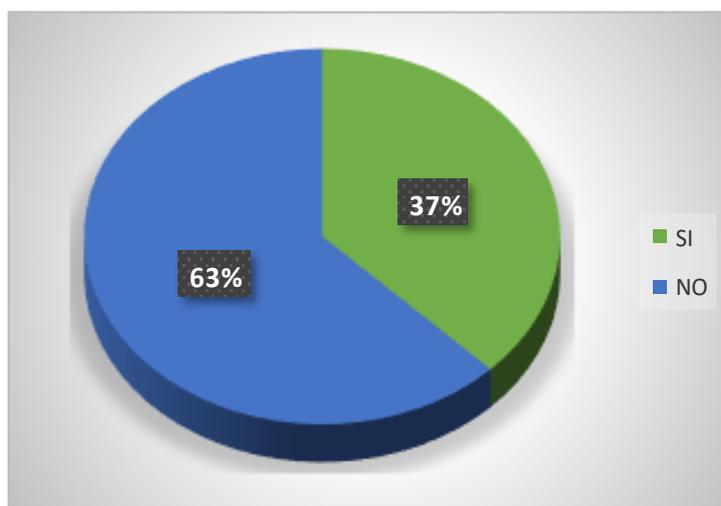
**Análisis e interpretación:** En la tabla 3 y figura 11 se observa que de los 16 encuestados, 6 de ellos respondieron que la capacitación referente al puesto que ocupa dentro de la institución, ha sido satisfactoria para mejorar su desempeño, como empleado, lo que corresponde al 37%, mientras que 10 de ellos respondieron que no, lo que corresponde al 63% restante. De esta manera se evidencia que definitivamente la mayoría del personal que labora en la Institución no es parte del sistema de capacitación institucional.

4. El espacio físico que ocupa para desempeñar su trabajo, ¿es satisfactorio?

**Tabla 4. Espacio físico para desempeñar su trabajo**

	Mujeres	Hombres
SI	4	2
NO	4	6

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 12:** El espacio físico para desempeñar el trabajo  
Elaboración: Propia

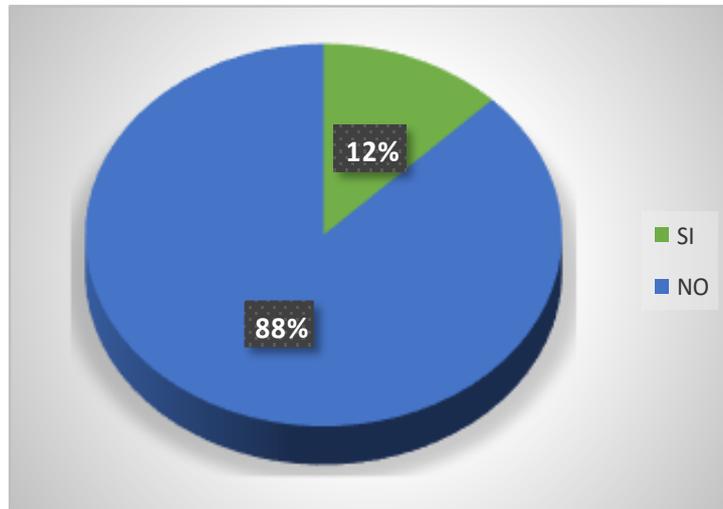
**Análisis e interpretación:** En la tabla 4 y figura 12 se observa que de los 16 encuestados, 6 de ellos respondieron que el espacio físico que ocupa para desempeñar su trabajo es satisfactorio, lo que corresponde al 37%, mientras que 10 de ellos respondieron que no, lo que corresponde al 63% restante. De esta manera se evidencia que la mayoría de los empleados necesitan que se mejore el espacio de trabajo.

5. Sus ideas, propuestas, sugerencias, ¿Son consideradas por sus superiores?

**Tabla 5. Ideas, propuestas, sugerencias**

	Mujeres	Hombres
SI	1	1
NO	7	7

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 13:** Ideas, propuestas, sugerencias  
Elaboración: Propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la tabla # 5 y figura 13 se observa que de los 16 encuestados, 2 de ellos respondieron que sus ideas, propuestas, sugerencias, son consideradas por sus superiores, lo que corresponde al 12%, mientras que 14 de ellos respondieron que no, lo que corresponde al 88% restante. De esta manera se evidencia que a la mayoría de los empleados no se les consideran sus ideas, propuestas, sugerencias.

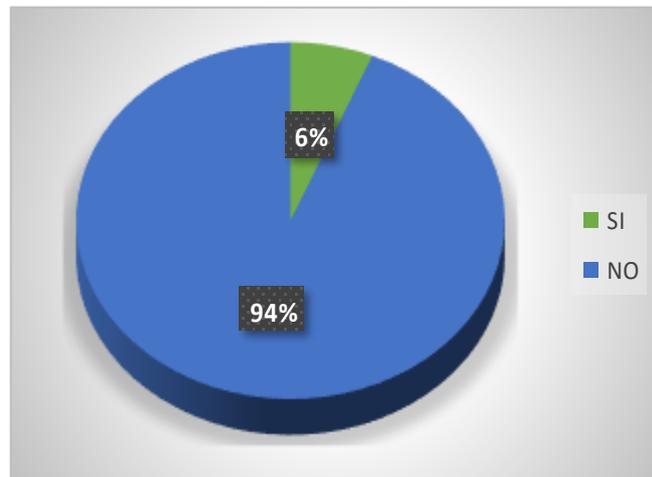
6. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros?

**Tabla 6. Las responsabilidades y funciones**

	Mujeres	Hombres
SI	0	1
NO	8	7

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Propia



**Figura 14:** Las responsabilidades y funciones

**Elaboración:** Propia

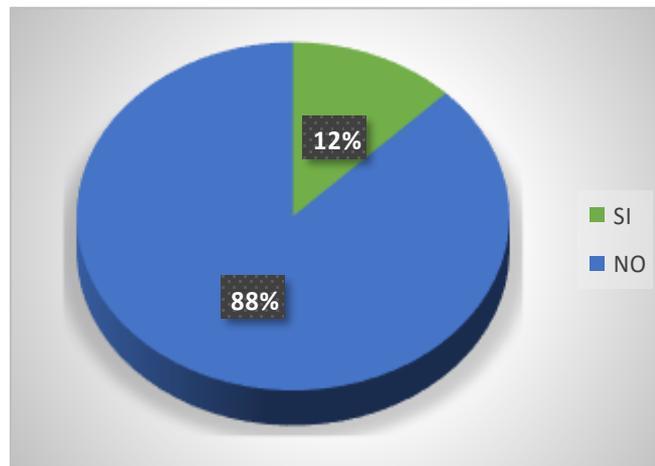
**Análisis e interpretación:** En la tabla 6 y figura 14 se observa que de los 16 encuestados, 15 de ellos respondieron que no conocen las responsabilidades y funciones de sus compañeros, lo que corresponde al 94%, mientras que 1 de ellos respondió que sí, lo que corresponde al 6% restante. De esta manera se evidencia que la mayoría de los empleados no conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros.

7. Tiene conocimiento sobre ¿Qué es la comunicación interna?

**Tabla 7. La comunicación interna**

	Mujeres	Hombres
SI	2	0
NO	6	8

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 15: La comunicación interna**  
**Elaboración:** Propia

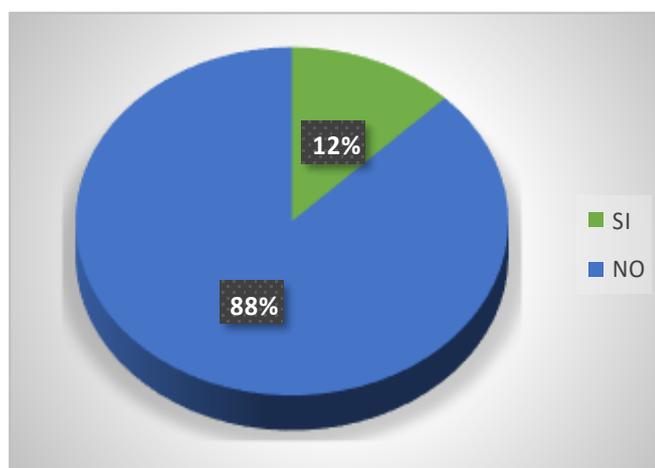
**Análisis e interpretación:** En la tabla 7 y figura 15 se observa que de los 16 encuestados, 2 de ellos respondieron que, si conocen lo que es la comunicación interna, lo que corresponde al 12%, mientras que 14 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 88% restante. De esta manera se evidencia que la mayoría de los empleados no conoce lo que es la comunicación interna.

8. ¿Cree usted que la institución posee un adecuado sistema de comunicación interna?

**Tabla 8. Sistema de comunicación interna**

	Mujeres	Hombres
SI	1	1
NO	7	7

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 16:** Sistema de comunicación interna  
Elaboración: Propia

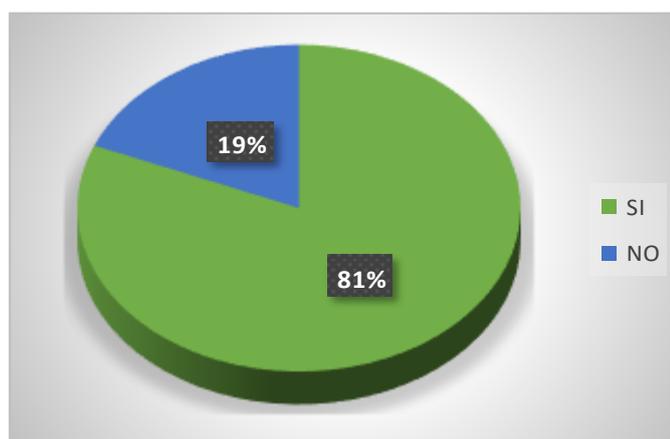
**Análisis e interpretación:** En la tabla 8 y figura 16 se observa que de los 16 encuestados, 2 de ellos respondieron que la institución si posee un adecuado sistema de comunicación interna, lo que corresponde al 12%, mientras que 14 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 88% restante. Así se evidencia que la mayoría de los empleados coinciden en decir que la institución no posee un adecuado plan de comunicación interna.

9. ¿Considera que una buena comunicación interna ayudaría a tener una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

**Tabla 9. La buena comunicación interna**

	Mujeres	Hombres
SI	7	6
NO	1	2

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 17: La buena comunicación interna**  
**Elaboración:** Propia

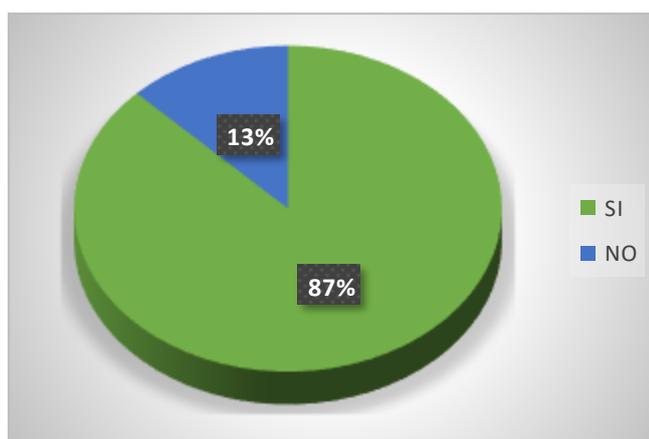
**Análisis e interpretación:** En la tabla 9 y figura 17 se observa que de los 16 encuestados, 13 de ellos respondieron que, si ayudarían las políticas de comunicación interna a la empresa, lo que corresponde al 81%, mientras que 3 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 19% restante. De esta manera se evidencia que a la mayoría de los empleados coinciden en decir que no conocen las políticas de comunicación interna.

10. Como empleado de la Institución, ¿ Considera importante la creación del departamento de comunicación, para poner en marcha el plan de comunicación interna y mejorar su desempeño como empleado?

**Tabla 10. Creación del Departamento de Comunicación**

	Mujeres	Hombres
SI	7	7
NO	1	1

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 18:** Creación del Departamento de Comunicación  
Elaboración: Propia

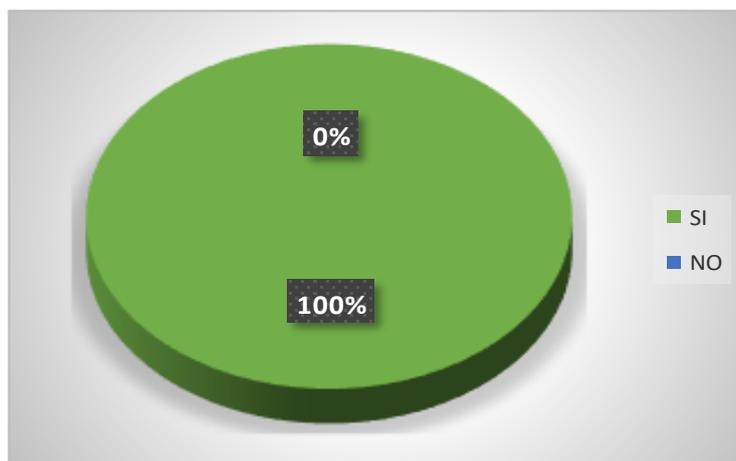
**Análisis e interpretación:** En la tabla 10 y figura 18 se observa que de los 16 encuestados, 2 de ellos respondieron que no consideran importante la creación del departamento de comunicación, lo que corresponde al 13%, mientras que 14 de ellos respondió que sí, lo que corresponde al 87% restante. Evidenciándose que la mayoría de los empleados consideran de vital importancia la creación del departamento de comunicación para que se pueda poner en marcha del plan de comunicación interna.

11. ¿Considera usted que las reuniones y la correcta comunicación hace que el clima laboral sea agradable?

**Tabla 11. El clima laboral**

	Mujeres	Hombres
SI	8	8
NO	0	0

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 19: El clima laboral**  
**Elaboración:** Propia

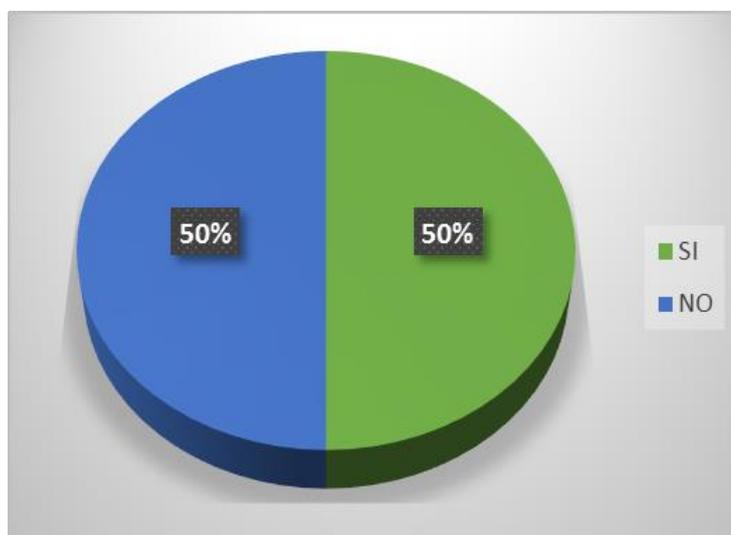
**Análisis e interpretación:** En la tabla 11 y figura 19 se observa que de los 16 encuestados, 16 de ellos respondieron que las reuniones y la correcta comunicación hacen que el clima laboral sea agradable, lo que corresponde al 100%. De esta manera se evidencia que son necesarias las reuniones y la comunicación para que el clima laboral mejore.

12. La información requerida para poder desempeñar su trabajo con mayor eficacia, le llega oportunamente.

**Tabla 12. Trabajo con mayor eficacia**

	Mujeres	Hombres
SI	4	4
NO	4	4

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 20:** Trabajo con mayor eficacia  
Elaboración: Propia

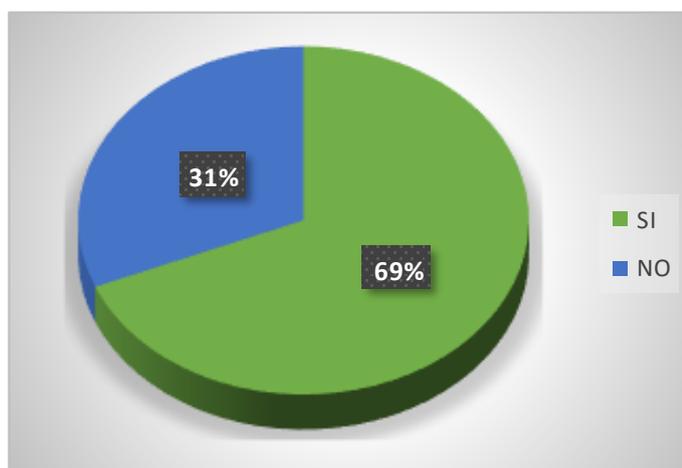
**Análisis e interpretación:** En la tabla 12 y figura 20 se observa que de los 16 encuestados, 8 de ellos respondieron que la información requerida para poder desempeñar su trabajo con mayor eficacia si le llega oportunamente, lo que corresponde al 50%, mientras que 8 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 50% restante. De esta manera se evidencia que la mitad del personal no se encuentra satisfecho con la distribución de la información para el desempeño de sus labores.

13. ¿Cree usted que son un equipo al momento de desempeñar su trabajo?

**Tabla 13. Ser un equipo**

	Mujeres	Hombres
SI	5	6
NO	3	2

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 21: Ser un equipo**  
**Elaboración:** Propia

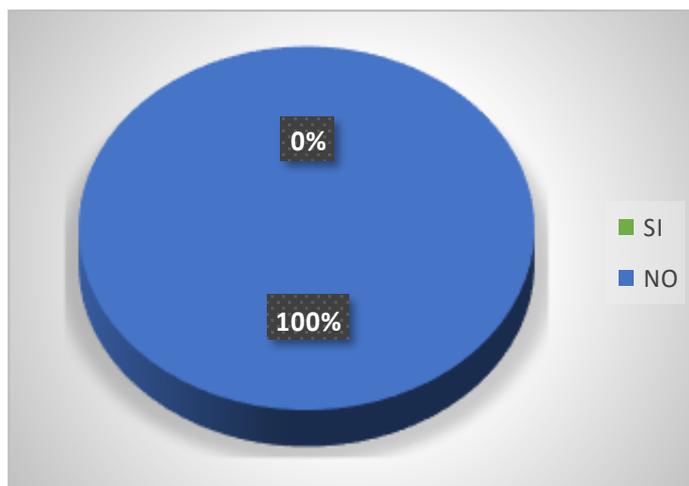
**Análisis e interpretación:** En la tabla 13 y figura 21 se observa que de los 16 encuestados, 11 de ellos respondieron que se consideran un equipo al momento de desempeñar su trabajo, lo que corresponde al 69%, mientras que 5 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 31% restante. Siendo evidente que la mayoría del personal se considera un equipo, lo que significa que habría que incentivar y trabajar con el personal restante para que, en un futuro, todos sean un equipo.

14. ¿Se realizan a menudo reuniones o eventos de integración entre los directivos y empleados?

**Tabla 14. Integración entre Directivos y Empleados**

	Mujeres	Hombres
SI	0	0
NO	8	8

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 22: Integración entre Directivos y Empleados**  
**Elaboración:** Propia

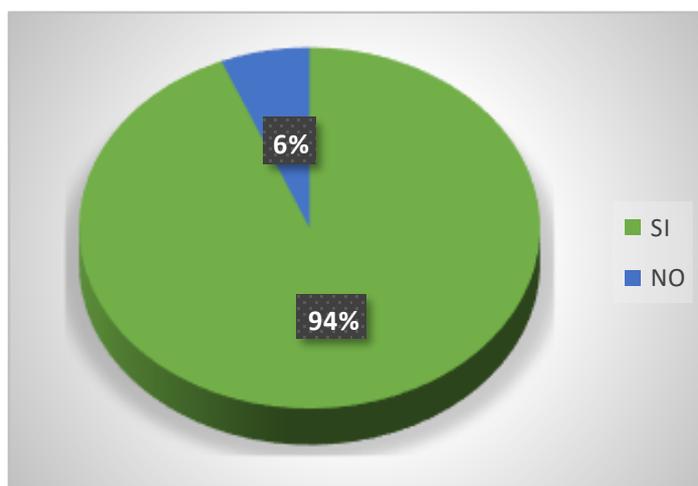
**Análisis e interpretación:** En la tabla 14 y figura 22 se observa que de los 16 encuestados, 16 de ellos respondieron que no se realizan a menudo reuniones o eventos de integración entre los directivos y empleados, lo que corresponde al 100%. De esta manera se evidencia que es necesario que se realicen las reuniones que el clima laboral mejore.

15. ¿Cuándo se comunican las actividades de la Institución su grado de motivación es mayor?

**Tabla 15. La motivación**

	Mujeres	Hombres
SI	8	7
NO	0	1

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 23:** La motivación  
**Elaboración:** Propia

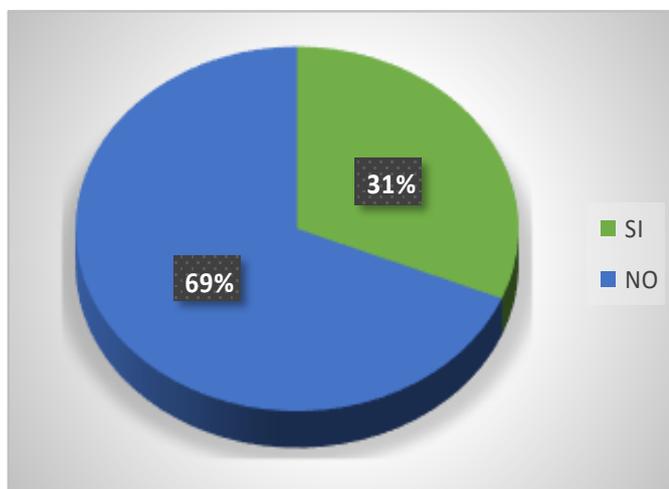
**Análisis e interpretación:** En la tabla 15 y figura 23 se observa que de los 16 encuestados, 15 de ellos respondieron que cuando se comunican las actividades de la Institución su grado de motivación es mayor, lo que corresponde al 94%, mientras que 1 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 6% restante. De esta manera se evidencia que a la mayoría del personal les incentiva que se comuniquen las actividades de la institución.

16. ¿La comunicación dentro de la Institución es apropiada?

**Tabla 16. Comunicación apropiada**

	Mujeres	Hombres
SI	3	2
NO	5	6

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 24:** Comunicación apropiada  
**Elaboración:** Propia

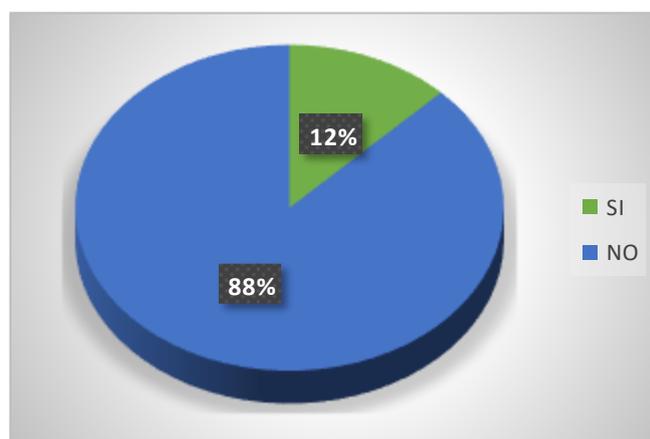
**Análisis e interpretación:** En la tabla 16 y figura 24 se observa que de los 16 encuestados, 5 de ellos respondieron que la comunicación dentro de la Institución es apropiada, lo que corresponde al 31%, mientras que 11 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 69% restante. De esta manera se evidencia que la mayoría de los empleados piensan que debe mejorar la comunicación dentro de la Institución.

17. ¿La institución brinda algún tipo de reconocimiento por los esfuerzos y aportaciones para conseguir los objetivos y metas?

**Tabla 17. Reconocimientos laborales**

	Mujeres	Hombres
SI	1	1
NO	7	7

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 25: Reconocimientos laborales**  
Elaboración: Propia

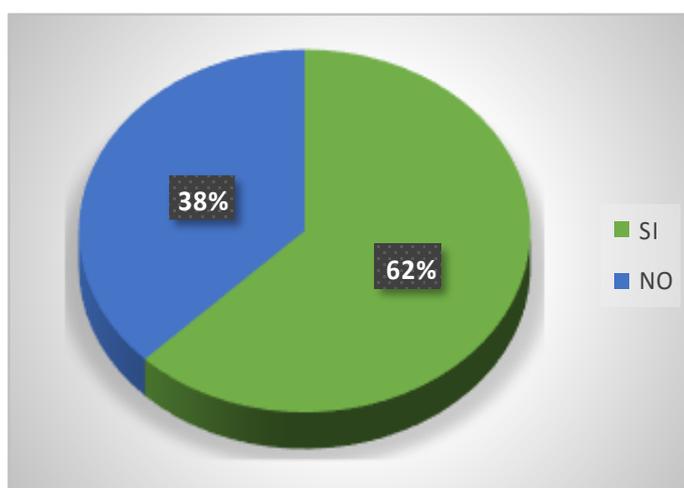
**Análisis e interpretación:** En la tabla 17 y figura 25 se observa que de los 16 encuestados, 2 de ellos respondieron que la Institución si brinda algún tipo de reconocimiento por los esfuerzos y aportaciones al conseguir los objetivos y metas, lo que corresponde al 12%, mientras que 14 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 88% restante. De esta manera se evidencia que la mayoría de los empleados no reciben ningún tipo de reconocimiento por los esfuerzos y aportaciones cuando se logran los objetivos y metas planteados.

18. La calidad y cantidad de información que recibe de la institución le permite desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo

**Tabla 18. Eficacia y eficiencia**

	Mujeres	Hombres
SI	8	2
NO	2	4

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia



**Figura 26: Eficacia y eficiencia**  
Elaboración: Propia

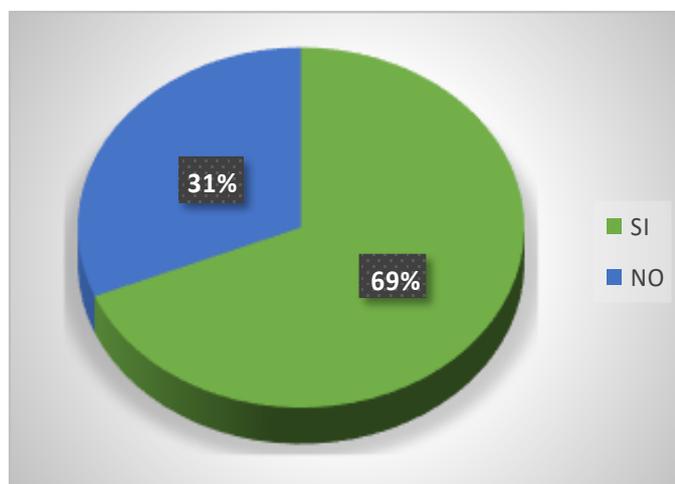
**Análisis e interpretación:** En la tabla 18 y figura 26 se observa que de los 16 encuestados, 10 de ellos respondieron que la calidad y cantidad de información que recibe de la Institución si les permite desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo, lo que corresponde al 62%, mientras que 6 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 38% restante. De esta manera se evidencia que para la mayoría de los empleados la calidad y cantidad de información que recibe de la institución no les permite desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo.

19. ¿Cuándo se va a desarrollar algún evento de importancia, se realiza una reunión de trabajo previa al acto?

**Tabla 19. Reuniones de trabajo**

	Mujeres	Hombres
SI	8	3
NO	0	5

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia



**Figura 27:** Reuniones de trabajo  
**Elaboración:** Propia

**Análisis e interpretación:** En la tabla 19 y figura 27 se observa que de los 16 encuestados, 11 de ellos respondieron que cuando se va a desarrollar algún evento de importancia si se realiza una reunión previa al acto, lo que corresponde al 69%, mientras que 5 de ellos respondió que no, lo que corresponde al 31% restante. De esta manera se evidencia que no todos los empleados participan de reuniones previas a cualquier acto.

## **5.2. Análisis de la entrevista realizada al presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí**

1. ¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?  
Sí, esta institución siempre está enfocada en el cumplimiento de lo que se plantea con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.
2. ¿El personal es el adecuado para laborar en la Institución?  
Sí, es el adecuado
3. ¿Quién falta y quién sobra en el equipo de trabajo?  
Nos faltaría alguien que se encargue del departamento de comunicación y no nos sobra nadie, todos tienen sus responsabilidades y funciones definidas.
4. ¿Qué entiende por comunicación interna?  
La facilidad de poder comunicarse con los empleados de la institución. Esta comunicación es excelente.
5. ¿Conoce si su personal está satisfecho en su lugar de trabajo?  
Claro que, si están satisfechos, todos están conformes con su área de trabajo.
6. ¿Considera que los empleados a su cargo tienen clara las funciones y responsabilidades?  
Algunos no tienen claro todavía sus funciones, pero en su gran mayoría están al tanto de lo que deben hacer, esto es lo importante.
7. ¿Qué medidas tomaría usted en caso de que los empleados de la institución a su cargo no sepan de las funciones y responsabilidades?  
Llamarlos para explicarle cuáles son sus funciones y responsabilidades con la finalidad de apoyar el avance de la Institución, esto se hace con muy poca frecuencia.
8. ¿Cuántas veces ha capacitado al personal sobre comunicación interna?  
Bueno, en realidad sobre ese tema nunca, pero se encuentra planificado.
9. ¿Qué cosas considera que debe tener un empleado para que realice su trabajo con empeño?

Responsabilidades y un buen ambiente de trabajo.

10. ¿Con qué frecuencia reúne al personal de la institución?

Cuando la ocasión lo requiere

11. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos?

Si, de todos.

12. ¿Considera que una buena comunicación interna ayudaría a tener una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?

Claro que si

13. Como presidente, ¿Considera importante la creación del departamento de comunicación para poner en marcha el plan de comunicación interna para el desempeño de los empleados?

Por supuesto, todo lo que sea en bien de la institución debe ser bien acogido.

14. ¿Considera usted que las reuniones y la correcta comunicación hace que el clima laboral sea agradable?

Así es, pienso que eso es lo que se busca, que haya un clima laboral agradable.

15. ¿La institución brinda algún tipo de reconocimientos por los esfuerzos y aportaciones para conseguir los objetivos y metas?

Sí, siempre que se puede.

16. ¿Qué aspira usted como presidente de la institución?

Que amen lo que hacen y cumplan con sus responsabilidades.

De manera general el presidente de la institución no encuentra falencias dentro del entorno laboral de los empleados. Ha sido enfático en manifestar que la situación laboral es satisfactoria y que cumple con todos los requisitos necesarios para que puedan desempeñar su labor diaria. Aunque, en este punto es contradictorio, pues, también se pudo observar que no existe la debida capacitación en cuanto a comunicación interna.

Asimismo, cree importante crear el departamento de comunicación interna en la institución, ya que esto mejorará las relaciones laborales.

También manifiesta que los empleados tienen clara sus funciones y responsabilidades; y, se contradice en esta apreciación pues en otra pregunta manifiesta que en ocasiones debe informar al personal sobre sus responsabilidades y funciones.

La falta de reconocimientos y estímulos para el personal es otra falencia en cuanto a la administración.

Como conclusión, podríamos decir que no existe una correcta comunicación dentro de la institución, lo que provoca un malestar general con los empleados. El punto a favor es que las autoridades creen necesario la implementación y puesta en marcha del departamento de comunicación, esto sin lugar a dudas mejoraría la fluidez de la información tanto interna como externa, lo que favorecería a los públicos de la institución.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN**

## 6.1. Descripción general

Con la finalidad de llevar a cabo la propuesta de un plan de comunicación interna, se deberá crear el departamento de comunicación, el mismo que requiere de financiamiento, talento humano, designar cargos, espacio físico adecuado, materiales de trabajo, que ayuden a estructurar una buena organización, con el fin de que mejore la comunicación dentro de la institución y se puedan cumplir los objetivos planteados. Cabe recalcar que esta propuesta va direccionada para aplicarse en un futuro muy cercano en la institución que ha sido objeto de estudio

Luego del análisis para implementar la propuesta, podemos detallar los puntos claves del departamento de comunicación:

- Planificar todo lo referente al ingreso y salida de la información para con los diferentes públicos; este será un punto primordial toda vez que de esto depende el éxito de la implementación del plan, además que le permitirá identificar problemas, oportunidades y nuevas estrategias. Cuando se planifica se determinan que objetivos se desean lograr, una vez identificados los mismos se debe desarrollar un plan. Todo objetivo debe ser plasmado en papel para saber que se desea lograr, como se lo conseguirá y que tiempos nos llevará para conseguirlo.
- Cuando se habla de comunicación interna nos referimos al público interno de la institución, pero se deben considerar a todos los usuarios en la implementación del plan de comunicación, es decir personal, familiares del personal que indirectamente comparten el diario vivir de la institución y se identifican con ella, asistentes a los talleres, asistentes a los eventos. Es innegable que todos los miembros de la institución son difusores de la información y comunicación, sea esta formal o informal.
- Orientar y asesorar al presidente de la institución en cuanto al manejo de la comunicación y así poder obtener una imagen institucional competitiva.
- Desplegar estrategias de comunicación que permitan mejorar el desempeño del público interno y externo.
- Fortalecimiento del correcto flujo de la información y así evitar los falsos rumores que

perjudican al buen desempeño y la imagen de la institución.

## **6.2. Descripción de la propuesta**

Al realizar la propuesta del plan de comunicación, se deberá considerar un sistema de comunicación social, trabajándose con público interno y externo, considerando las reglas, objetivos y normas establecidas por la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí.

Para la operatividad del plan se necesitará la creación del departamento de comunicación, el mismo que contará con tres personas que serán las encargadas de las diferentes actividades a efectuarse en dicho departamento, esta propuesta es a largo plazo por sus requerimientos.

Una de las tres personas, deberá acoger la dirección del departamento y coordinará con los otros integrantes todas las actividades propuestas, deberá tener un trato directo con el presidente y los demás departamentos de la institución, tratando así de cumplir con los objetivos propuestos.

La segunda persona se encargará de la comunicación interna, manteniendo comunicado a todo el personal que labora en la institución, la tercera persona será la que atienda al público externo, deberá tener experiencia en relaciones públicas, ya que estará encargada de visitar las demás instituciones y poner en marcha las estrategias de la institución.

## **6.3. Objetivos**

### **6.3.1. Objetivo general.**

Aportar al fortalecimiento de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí a través de los procesos comunicacionales (planificación, organización y mejora de la comunicación) dirigidos al público interno y externo.

### **6.3.2. Objetivos específicos.**

- Implementar y mejorar los canales de comunicación interna formales que ayuden en el desarrollo y la coordinación de tareas que beneficien a la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, y, que por ende reduzcan los canales

informales (rumores).

- Mejorar la comunicación con el público externo, se debe tener claro que uno de los puntos clave de la institución objeto de estudio, son las actividades culturales en donde asiste un amplio público externo
- Promover un sentido de pertenencia del personal hacia la institución a través de la vivencia de su filosofía institucional.
- Aportar y fortalecer el uso de las plataformas digitales para la comunicación, así como su debida promoción en la página web, redes sociales.

#### **6.4. Funciones del departamento de comunicación**

##### **6.4.1. Comunicación organizacional.**

La función principal del departamento de comunicación será la planificación, organización ejecución y control de la recepción y emisión de la información para con sus públicos internos o externos. Cabe recalcar que, por ser una institución pública, se deberán seguir ciertos lineamientos organizacionales. La comunicación interindividual será un eje primordial para mejorar las relaciones con los empleados, membresía y demás público interno y la comunicación de difusión para mejorar el enlace con el público externo pues nuestro principal servicio son las actividades de tipo cultural, lo que conlleva a un público amplio y variado.

Por esto resulta importante dividir la comunicación de la institución en dos áreas: comunicación interna y comunicación externa para así poder lograr un mejor manejo de los diferentes públicos y no caer en la trampa de generalizar la información que se brindará con la implementación del departamento de comunicación.

##### **6.4.2. Comunicación interna.**

En cuanto a este punto se encargará de la comunicación organizacional, de la comunicación interna.

También deberá realizar lo siguiente:

- Diseñar, planificar y ejecutar un plan de comunicación interna para la Casa de la

Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí.

- Diseñar estrategias de comunicación interna, que fomenten el clima y ambiente organizacional, creando compromiso y satisfacción en el personal de la Institución.
- Ser intermediarios de la información que se genere dentro de la Institución.
- Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, como mediador entre directivos y empleados.
- Gestionar flujos y canales de comunicación internos para mejorar los procesos de comunicación.
- Informar constantemente para evitar el rumor dentro de la institución.
- Fomentar la integración participativa del personal, mediante diversas actividades para reforzar el clima laboral
- Mantener informado al personal interno sobre las actividades en las que participe la institución y sus integrantes.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollen en el interior de la Institución, además de la información que afecte directa o indirectamente a la Institución, con el fin de informar al personal en el momento indicado.

#### **6.4.3. Comunicación externa.**

En cuanto a este apartado, se encargará:

- De la imagen e identidad de la institución para que siempre se relacione al logo institucional con actividades culturales.
- Las relaciones públicas juegan un papel primordial con el público externo.
- Fomentar a los directivos, empleados, miembros para que cumplan un papel importante en la difusión de la imagen de la institución.
- Avivar el sentido de pertenencia hacia la institución, esto conlleva a mejorar las relaciones laborales y así proyectar una imagen positiva hacia el público externo.
- Dar a conocer los lineamientos de la institución como son: misión, visión, valores a través de los diferentes medios, así como también en las redes sociales.
- Mantener un contacto cordial con los públicos externos, con una permanente atención de calidad.
- Analizar las mejores opciones para transmitir la información de manera veraz, confiable hacia el público externo.

## 6.5. Estructura del departamento de comunicación

El departamento tendrá los canales de comunicación formales e informales, ascendentes y descendentes y horizontales con los demás departamentos de la institución. Deberá mantener comunicación clara y directa con los otros departamentos así que gozará del mismo nivel jerárquico que los otros departamentos.

Contará con un Director de Comunicación, Diseñador Gráfico o Comunicador Multimedial y con una Secretaria-Coordinadora.

### 6.5.1. Organigrama de la institución incluido el departamento de comunicación.

Una vez implementada la propuesta y creado el departamento de comunicación el organigrama quedará de la siguiente manera:

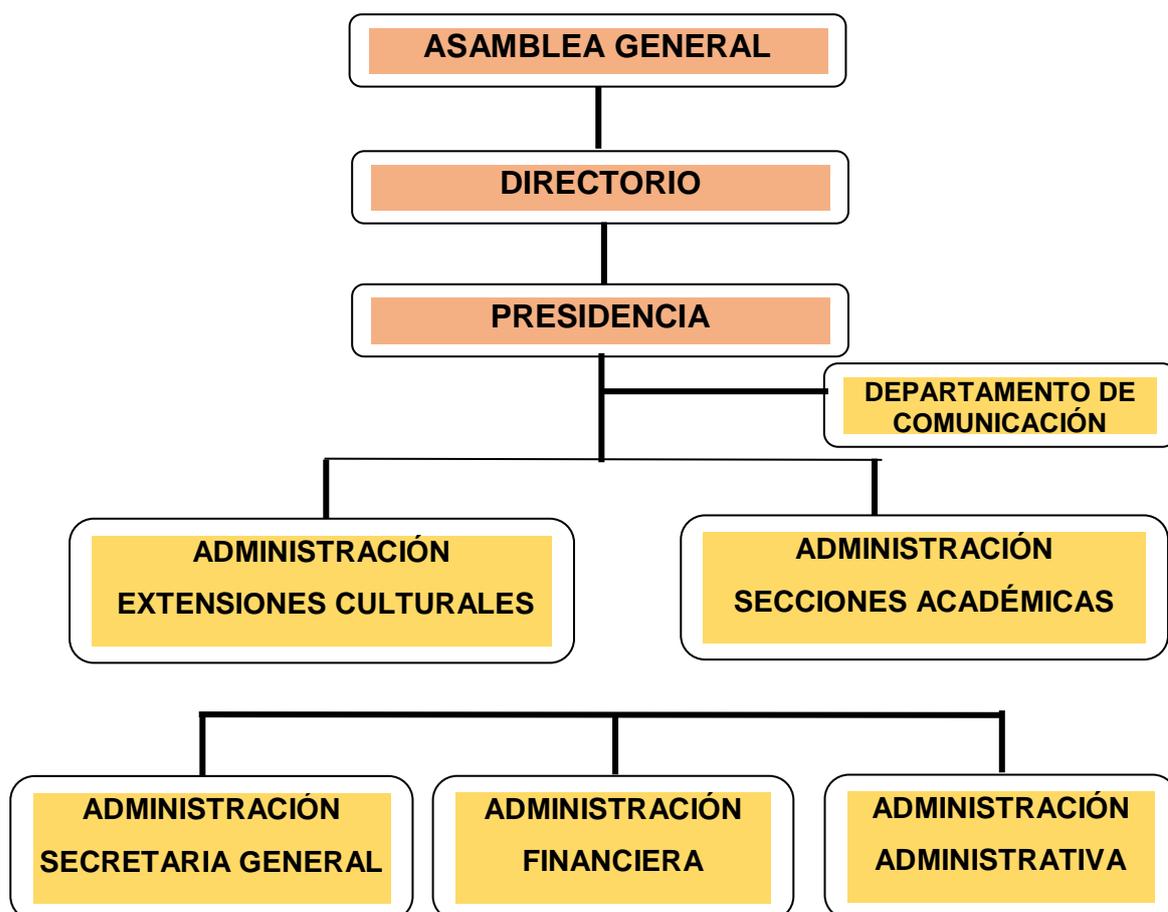


Figura 28: Organigrama estructural de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Manabí, incluido el Departamento de Comunicación.

Fuente: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Manabí.

## **6.6. Beneficiarios**

Con la creación del departamento de comunicación se beneficiará el público interno o sea los empleados de la institución, y por ende el público externo, promoviendo un clima laboral saludable y óptimo para la Institución.

La institución también es beneficiada una vez que mejora su productividad facilitando el intercambio de información vital, sin mayores burocracias. Este paso es importante para la institución ya que facilita la adaptación cuando hay cambio dentro de la organización ya sea por consecuencia de crisis interna o externa.

## **6.7. Recursos**

Hay que considerar varios recursos que se necesitarán para la creación del departamento de comunicación, toda vez que si falta algo no se podría llevar a efecto lo propuesto, por lo que es necesario considerar realizar un presupuesto para el logro de los objetivos.

### **6.7.1. Materiales.**

Para la presente propuesta necesitarán los siguientes equipos de oficina:

#### **Muebles:**

- Tres escritorios y sus respectivas sillas
- Archivadores

#### **Equipos electrónicos:**

- Tres computadores
- Impresora
- Escáner
- Teléfono
- Infocus
- Filmadora

#### **Materiales de oficina**

- Suministros de oficina
- Cartelera

### **6.7.2. Humanos.**

El recurso humano que se necesita para la propuesta será de un Director de Comunicación, Diseñador Gráfico o Comunicador Multimedial y Secretaria-Coordinadora, con títulos acorde al puesto:

#### **6.7.2.1. Perfil del director de comunicación**

Formación profesional: Licenciado en Comunicación Social, Periodismo o similares.  
Experiencia mínima de cuatro años en cargos similares.

Reporta a: presidente de la institución, asimismo mantener estrecha relación con el directorio y con el jefe de talento humano o recursos humanos.

#### **Responsabilidades:**

- El director de comunicación se encargará de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación; planificar, gestionar y analizar las oportunidades.
- Se asentará en los principios de libertad de expresión e información y en el derecho de réplica.
- Asumirá y reconocerá el derecho a estar informados de cuantos asuntos pudieran afectarles, directa o indirectamente a la institución, en el presente o en el futuro.
- Estará dirigido a proporcionar la información adecuada que afecta el entorno de la institución y atenderá las demandas externas que no vayan en contra de los legítimos intereses de ésta.
- Estará al servicio de: directivos, empleados, membresía, ciudadanos para favorecer el entendimiento entre las partes y constituirse en un medio de creación, desarrollo y promoción de opiniones.
- Deberá realizar su actividad con honestidad, integridad y transparencia.
- Deberá respetar la diversidad cultural, los valores sociales vigentes y las diferentes creencias religiosas.
- Deberá realizare con responsabilidad y eficacia, sin que el trabajo ofrecido o el mensaje emitido puedan crear expectativas o garantizar resultados inalcanzables para la institución.
- Deberá desempeñarse con independencia, respetando la crítica responsable, ofreciendo datos y argumentos para el convencimiento, evitando la descalificación, la falacia y el conflicto de intereses siempre de acuerdo con la legislación vigente.

- Requiere el conocimiento de los valores sociales vigentes, de las técnicas más adecuadas y de las tecnologías más eficaces, en cada momento para el cumplimiento de los fines de la institución.
- Debe responder siempre al origen de la información, identificando y contrastando las fuentes responsables y los fines con los que se genera el mensaje.

#### **6.7.2.2. Perfil del diseñador gráfico o comunicador multimedial.**

Formación profesional: Licenciado en Comunicación Social, Periodismo o similares, Ingeniero en Diseño Gráfico.

Experiencia mínima de cuatro años en cargos similares.

#### **Responsabilidades,**

- Será el encargado del proceso, creación, diseño, edición de formas de los medios de comunicación interna y externa, tanto impreso como electrónico y audiovisual.
- Sus funciones también abarcarán brindar apoyo a las estrategias de divulgación de mensajes a nivel interno y externo de la Institución.
- Planificar, organizar y coordinar los programas de relaciones públicas para la Institución.

#### **6.7.2.3. Perfil de la secretaria-coordinadora.**

Formación profesional: licenciada en secretariado ejecutivo o perfiles afines. Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

#### **Responsabilidades.**

- Deberá buscar constantemente la información de interés común para toda la Institución, la misma que será divulgada a través de los medios internos.
- También se encargará de motivar al personal a participar y a publicar información en los medios existentes,
- Además, podrá cubrir los eventos y actividades que realice la Institución.

### **6.7.1. Financieros**

Para la realización de esta propuesta deberá realizarse un previo análisis presupuestario directamente desde el departamento financiero, quienes se encargarán del análisis y aprobación del mismo.

### **6.8. Herramientas de comunicación**

En la presente propuesta se utilizarán las siguientes herramientas de comunicación con la finalidad de llegar a los objetivos planteados.

#### **Instrumentos digitales:**

- Intranet
- Correo electrónico
- Boletín virtual
- Buzón de sugerencias
- Medios Impresos
- Boletín impreso
- Tarjetas personalizadas
- Manual del empleado

#### **Y para la integración de directivos/personal – sentido de pertenencia:**

- Talleres, cursos, conferencias, seminarios.
- Programas de integración.
- Carteleras

### **6.9. Propuesta del plan de comunicación**

La importancia de la propuesta del plan de comunicación es contribuir a que mejore la comunicación con el público interno con el fin de brindar un mejor servicio al público externo.

Planear la comunicación significa darle un rumbo, un sentido, establecer cómo se va a lograr el objetivo propuesto, establecer acciones orientadas hacia un mismo fin. La planeación es la fase inicial en la cual se da orden estratégico y se proyectan los resultados. El plan de comunicación interna debe estar alineado con la estrategia.

Este trabajo tiene como finalidad la propuesta de un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí. Éste, se fundamenta en el diagnóstico de la comunicación interna de la institución objeto de estudio. En base a esta información se han desarrollado las estrategias a implementar.

#### **6.9.1. Objetivos.**

- Diseñar, planificar y ejecutar un plan de comunicación para la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, Núcleo de Manabí.
- Fomentar la integración participativa del personal, mediante diversas actividades, como capacitaciones para reforzar el clima laboral y puedan desempeñar mejor sus labores-
- Diseñar estrategias de comunicación interna, que fomenten el clima y ambiente organizacional, creando compromiso y satisfacción en el personal de la Institución.
- Promover un sentido de pertenencia del personal hacia la institución a través de la vivencia de su filosofía institucional.
- Reconocimiento laboral a los empleados.
- Establecer canales de comunicación para fortalecer la misma con el público externo y mixto, sean de tipos tradicionales como digitales.
- Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, como mediador entre directivos y empleados.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollen en el interior de la Institución, además de la información que afecte directa o indirectamente a la Institución, con el fin de informar al personal en el momento indicado.
- Evaluación de los resultados de las labores de comunicación interna, externa, relaciones públicas realizadas.

#### **6.9.2. Estrategias a aplicar.**

El plan propuesto está orientado al ámbito organizacional, el mismo que pretende la integración e interrelación de todo el personal que constituye la Casa de la Cultura de Manabí, mientras que el ámbito institucional busca fortalecer la identidad, sentido de pertenencia y los valores corporativos de la institución. Las estrategias que se necesitan implantar ayudarán a limitar en lo posible los aspectos negativos encontrados en el diagnóstico de la comunicación interna de la Institución.

En la matriz que se detalla a continuación se incluyen las estrategia y acciones complementarias a la propuesta que ayudarán a mantener una comunicación efectiva con el público interno.

**Tabla 20**  
**Estrategias**

Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha de ejecución	Responsable	Indicadores
Hacer uso de los recursos financieros y crear las partidas necesarias para el personal que deberá integrar el departamento de comunicación.	➤ Contratar al personal adecuado para el funcionamiento del departamento de comunicación.	Aspirantes idóneos para ocupar los puestos en concurso.	2 de mayo a junio 30 del 2017	Presidencia Departamento de Talento Humano.	Contrato de trabajo del personal seleccionado.
Buscar un lugar adecuado, con ambiente agradable para realizar la capacitación. Proporcionar el material adecuado (folletos, papelería, otros) Contactar capacitadores de acuerdo al tema.	➤ Realizar este tipo de capacitaciones, como mínimo tres veces al año.	Directivos Empleados (público interno)	A partir del 2 de mayo del 2017. (esta acción no tiene fecha límite).	Departamento de Talento Humano	Evaluaciones acorde al taller dictado.
Tener un adecuado manejo de la información. Que la información llegue clara y oportunamente y así evitar los falsos rumores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar boletines informativos sobre los actos de la Institución</li> <li>➤ Enviar información a través de los correos electrónicos.</li> <li>➤ Cartelera institucional bien elaborada y de manera creativa.</li> </ul>	Directivos Empleados (público interno)	A partir del 3 de julio del 2017. (esta acción no tiene fecha límite).	Departamento de Comunicación	Evaluación e Informe
Dar a conocer misión, visión, valores, principios institucionales y explicar cada uno de ellos para lograr la integración hacia su Casa.	➤ Ubicar carteleras informativas con cada uno de estos puntos en varias partes de la institución.	Empleados (público interno) Público externo	A partir del 3 de julio del 2017. (esta acción no tiene fecha límite)	Departamento de Comunicación	Informe de actividades

Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha de ejecución	Responsable	Indicadores
Entregar reconocimientos y así motivar al personal en su desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un cuadro de reconocimiento a los empleados.</li> <li>➤ Realizar reuniones con todo el personal y felicitarlos por sus logros (laborales, estudiantiles, etc).</li> </ul>	Empleados (público interno)	A partir del 2 de mayo del 2017. (esta acción no tiene fecha límite).	Presidencia Departamento de Talento Humano	Informe de reuniones.
Utilización de redes sociales, página web y así lograr la promoción institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualización de la página de Facebook. (semanal)</li> <li>➤ Creación de cuenta del twitter.</li> <li>➤ Actualización de la cuenta de twitter. (semanal)</li> <li>➤ Ingreso semanal de información a la página web de la institución y así poder lograr un mejor posicionamiento en buscadores.</li> </ul>	Público externo	A partir del 3 de julio del 2017. (esta acción no tiene fecha límite).	Departamento de Comunicación	Control de visitas a las páginas sociales y a la página web institucional..
Hacer uso de las herramientas de información y comunicación con el fin de solucionar los problemas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar políticas de uso permanente de correo electrónico dentro de la institución.</li> <li>➤ Capacitar a los empleados en el uso correcto del correo electrónico.</li> </ul>	Empleados (público interno)	A partir del 3 de julio hasta el 30 de septiembre del 2017.	Departamento de comunicación	Informe de reuniones. Manual del uso de correo electrónico.

Estrategia	Acciones	Público objetivo	Fecha de ejecución	Responsable	Indicadores
Fomentar el uso de herramientas tecnológicas para mejorar las actividades de comunicación con los empleados (público interno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear direcciones de correo electrónicos para los empleados que aún no lo poseen.</li> <li>➤ Enviar memorando a los empleados informando la decisión que las comunicaciones se harán a través de este medio</li> </ul>	Empleados (público interno)	A partir del 3 al 28 de julio del 2017.	Departamento de comunicación	Copia de los memorandos enviados, firmado por cada uno de los empleados. Lista de los correos de cada empleado.
Presentar los informes correspondientes de las reuniones y evaluaciones al presidente para tomar correcciones y así mejorar en la implementación de la comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reunir toda la información sobre las acciones de comunicación y los logros obtenidos.</li> <li>➤ Redactar los informes correspondientes.</li> <li>➤ Planificación de la reunión con el presidente para presentar los informes debidos.</li> </ul>	Presidente	A partir del 2 de octubre del 2017. (sin fecha límite, serán periódicas)	Jefe del departamento de comunicación	Actas de reuniones y evaluaciones.

Elaboración propia

## CONCLUSIONES.

- Es evidente que luego del correspondiente diagnóstico se pudo observar que no existe una correcta comunicación dentro de la institución objeto de estudio. Las falencias han debilitado la imagen institucional. Pues, se puede apreciar que en los actos culturales ha disminuido la presencia de público. Los asistentes a los talleres han bajado y los cursos ofrecidos por la institución no despiertan el mismo interés que antes.
- La comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la Institución, lo cual beneficiará la retroalimentación de la misma. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la institución. La debida comunicación interna de una institución es el eje primordial en el desarrollo de las correctas relaciones de trabajo y su correspondiente ejecución en las tareas diarias, asimismo, se benefician con el mejor de los procesos y la motivación del personal que integra la institución.
- La adecuada planificación de la comunicación interna, en la institución objeto de estudio, ayudará a una mejor gestión de la comunicación interna; promoverá la integración de los empleados en todo nivel, lo cual será beneficioso para la institución obteniendo como resultado el afianzamiento de la identidad institucional. Para la elaboración de la propuesta, fue necesario conocer a la institución. Por su carácter de institución estatal, por gozar de autonomía, posee ciertas particularidades en cuanto a su visión laboral y cultura organizacional. Esto ha permitido tener una visión correcta y pudo brindar facilidades para la adecuada utilización de estrategias y actividades acorde a sus necesidades y posible ejecución.
- La presente propuesta está conformada por estrategias puntuales de aplicación inmediata que permitirán obtener los objetivos planteados, buscando llenar los espacios vacíos, tratando de impulsar la iniciativa para una adecuada comunicación, lo que permitirá construir una efectiva comunicación interna. Esto hará factible la toma de decisiones oportuna, el planteamiento de acciones y su ejecución. Permitirá crear un clima laboral adecuado y un elevado nivel de satisfacción entre los colaboradores de la institución.
- El enlace de conceptos teóricos y la experiencia del personal es el motor que impulsa el

desarrollo de la presente propuesta de plan de comunicación, lo que permitirá abarcar aspectos definidos con anterioridad en beneficio de mejorar las diferentes áreas de la institución analizada.

- En la elaboración del presente plan de comunicación, se ha buscado involucrar a los empleados en todos sus niveles, incluidos en el diario vivir de la institución, por su convivencia diaria en un mismo ambiente laboral siendo generadores y receptores de información permanente.
- Con lo expuesto anteriormente, se pretende lograr fortalecer la imagen institucional hacia su público interno, mejorar la relación entre presidente y empleados, la máxima utilización de los medios de comunicación, así como la creación de políticas que normen la distribución de la información.
- Este trabajo no solo es un aporte a la institución, sino a la sociedad en general. El mismo podría ser considerado como antecedente para generar planes estratégicos de comunicación interna para otras instituciones que aún gocen de autonomía administrativa, por sus características referentes a la estructura organizacional, procesos, leyes y otras particularidades en forma del manejo de las relaciones entre su personal y el ámbito cultural.

## **RECOMENDACIONES.**

- La Casa de la Cultura de Manabí, es una institución local, siendo uno de los núcleos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, ambas con extensa trayectoria nacional. Por ello, es importante la consolidación de la comunicación interna y así poder brindar un servicio de calidad. Un punto a favor es el sentido de pertenencia que tienen los empleados para con la institución, lo cual se debe aprovechar para la implementación de la propuesta de plan de comunicación.
- Esta propuesta debe ser un compromiso de todos los que hacen Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, no solo debe tener como finalidad cumplir un objetivo, sino tratar de mejorar la imagen institucional, asegurando y manteniendo ventajas comparativas y competitivas, que ayuden a observar una nueva cultura organizacional de innovación y renovación constante. Se debe aprovechar el sentido de pertenencia que tienen los empleados para con la institución.

- Por ser un proceso de suma importancia, se sugiere al presidente la inmediata creación del departamento de comunicación. Este se encargará que la información que se reciba, así como la que se genere en la institución se maneje de forma adecuada y su fluidez se la realice por los canales adecuados y poder eliminar el rumor y la incertidumbre.
- Se recomienda, en base a esta propuesta, elaborar a la brevedad posible el plan de comunicación interna y externa y poder brindar un mejor servicio para posicionar la imagen de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí. A pesar de su estructura orgánica, existen falencias en cuanto al conocimiento de los empleados en lo referente a las funciones que deben desempeñar, por lo que se recomienda elaborar un manual de funciones.
- Se requiere urgente la necesidad de efectuar una difusión participativa con el personal sobre la propuesta de plan de comunicación y la creación del departamento de comunicación, dando a conocer en forma oportuna y permanente el estado actual del mismo, buscando estrategias y herramientas de comunicación a fin de incentivar y generar un compromiso mayor del personal en la buena marcha y consecución empresarial
- Dar a conocer los lineamientos de la institución como son: misión, visión y valores a los empleados a través de carteleras, redes sociales para que se sientan orgullosos y participen de manera activa en todas las actividades concernientes y así posicionar a la institución y poder brindar de mejor manera los servicios que ofrece.
- Como la institución aún goza de autonomía administrativa, pensar en la posibilidad de tener su propia página web. Hacer uso del intranet en todos sus aspectos, así se facilitará la comunicación interna y las relaciones entre directivos y empleados.
- Facilitar el acceso a un equipo de computación adecuado para los empleados que aún no tengan uno en su espacio laboral. Esto ayudará a despertar el interés en su capacitación, utilizando los diferentes campos virtuales y así fomentar la misma, dependiendo de su área laboral. Esto incrementará la labor que desarrolla cada empleado de la institución.
- Facilitar la convivencia informal de los directivos y empleados, se podrían organizar

paseos, encuentros deportivos, reuniones o cualquier otro tipo de evento que integre a los directivos y empleados.

## **VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.**

- Las instituciones que tienen un departamento de comunicación interna tienen menor índice de problemas que aquellos que no lo tienen.

Mediante ésta hipótesis hemos comprobado que las instituciones que cuentan con un departamento de comunicación interna fortalecen la comunicación dentro de la institución mediante la creación de políticas que normen la distribución de la información, lo que ayudará a proporcionar la información relevante, suficiente y oportuna haciendo el correcto uso de los diferentes canales de comunicación, lo que sirve para mantener informados a todos sus miembros desembocando en el fortalecimiento de la imagen institucional proyectando una mejor atención al público externo.

- La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, núcleo de Manabí, mejorará las relaciones interpersonales con la implementación de un departamento de comunicación interna.

Con la implementación del departamento de comunicación interna se logrará fortalecer la imagen institucional involucrando al público interno, mejorando la relación entre los directivos y empleados; se encargará que la información que se reciba, así como la que se genere en la institución se maneje de forma adecuada y su fluidez se la realice por los canales adecuados y poder eliminar el rumor y la incertidumbre, ya que el mayor problema que existe dentro de la institución es la comunicación interna.

- Los planes de mejoras son herramientas importantes para toda institución que desee corregir la comunicación interna de su empresa,

La importancia de la implementación de un plan de mejora de comunicación es contribuir a que mejore la comunicación con el público interno con el fin de brindar un mejor servicio al público externo. Planear la comunicación significa darle un rumbo, un sentido, establecer cómo se va a lograr el objetivo propuesto, establecer acciones orientadas hacia un mismo fin. La planeación es la fase inicial en la cual se da

orden estratégico y se proyectan los resultados. El plan de comunicación debe estar alineado con la estrategia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Coruña-España. Edit. Nerbiblo
- Aguilera, J. (1997). ¿Para qué sirve la comunicación en la empresa? Fenalco.
- Andrade, H. (1996). La comunicación en las organizaciones: hacia una definición de la Comunicación Organizacional. México. Edit. Trillas
- Bell Mallen, J. (2005). Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones. Navarra-España. Edit. Gráficas Alzate.
- Berlo, D. (1979). El proceso de comunicación. Argentina. Edit. Ateneo.
- Castillo, A. (2009). Relaciones Públicas: Teoría e Historia. Barcelona. UOC.
- Castro, B. (2007). El auge de la Comunicación Corporativa. Sevilla-España. Edit Creative Commons.
- Cervera, A. & Pelayo, N. (2002). Lenguaje y Comunicación. Caracas. CEC
- Costa, J. (2009). El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva Economía. Barcelona, España. Edit. Costa Punto Com.
- Costa, J. (2002). Comunicación Empresarial. Barcelona, España. Edit. Gestión.
- Fernández, C. (1986). Comunicación Humana: Ciencia Social. Editorial McGraw-Hill. México. Reimpreso en Edit. Trillas.
- Fernández, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México. Reimpreso en Edit. Trillas.
- Fischer, L. – Espejo, J. (1985). Mercadotecnia. Impreso en México. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. de C.V
- Fiske, J. (1982). Introducción al estudio de la comunicación. Colombia. Edit. Norma.

- Frascara, J. (2006). El Diseño de Comunicación. Buenos Aires. Edit. Infinito.
- Fuentes, P., Ayala, A., Galán, J. (2000). Técnicas de Trabajo en Grupo. Madrid. Edit. Pirámide.
- García, B. (2001). Principios Básicos de la Investigación en Comunicación. Loja-Ecuador. Edit. Universidad Técnica Particular de Loja.
- García, J. (2007). La Comunicación Interna. Madrid-España. Edit. Gestión.
- García, O. & LOPEZ, G. (2001). Principios Básicos de la Investigación en Comunicación. Loja, Ecuador. Edit. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Gutiérrez, H. (2001). Calidad Total y Productividad. Impreso en México. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Katz y Kahn. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. México. Edit. NAMA
- Kreps, G.L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. España. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana
- Lacasa, A. (2011). Gestión de la Comunicación Empresarial. Madrid, España. Ediciones Gestión 2000.
- La Torre, J. (2001). Entusiasmar a la propia institución. Gestión y Comunicación Interna en las Organizaciones sin ánimo de lucro. Madrid, España. Edic. Internacionales Universitarias. (EIUNSA).
- Lundberg, G. (1949). Técnicas de la Investigación Social. México. Edit. Fondo de la Cultura Económica.
- Mamucci, M. Articulación Estratégica de la Comunicación Corporativa. (s.d.)
- Moles, A. y Zeltmann, C. (1973). La comunicación en planeación y desarrollo, núm.5, Alpha, México.

- Mota, I. (1988). Diccionario de la Comunicación. Madrid, España. Edit. Paraninfo,
- Munch, L. – Ángeles, E. (2009). Métodos y Técnicas de Investigación. Cuarta edición. México. Edit. Trillas
- Muñoz, B. (1989). Cultura y Comunicación. España. Edit. Barcanova
- Otero, B. (1997). Teorías de la Comunicación. Segunda edición. Chile. Editorial Universitaria S.A.
- Pere, S. (1997). Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. España. Edit. Gestión.
- Rebeil, M. (2010). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México, México. Edit. AMCO.
- Regalado, L. (2001). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Quito-Ecuador. Edit. Abya- Ayala.
- Ríos Szalay. J. (1990). Relaciones Públicas: su administración en las Organizaciones. Tercera Edición. México. Edit. Edit. Trillas.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez. México. Pearson Editorial.
- Saló, N. (2005). Aprender a Comunicarse en las Organizaciones. México. Edit. Limusa S.A.
- Shepard, J. (2013). Sociología. México. Edit. Limusa S.A.
- Taylor, S.J. & BOGDAN, R. (1986). Introducción a métodos cualitativos de investigación. Mexico, México. Edit. Paidos
- Valle, M. (2003). Comunicación Organizacional. Quito, Ecuador. CIESPAL.
- Vásquez, V. (2002). Organización Aplicada. Quito. Gráficas Vásquez.

## WEBGRAFÍA

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional). (s.f.).
- [www.ehowenespanol.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf](http://www.ehowenespanol.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf) . (s.f.).
- [www.estoesmarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf](http://www.estoesmarketing.com/Manuales/Como%20realizar%20un%20Plan.pdf). (s.f.).
- [www.eumed.net/libros/2011a/898/ComunicacionOrganizacional.htm](http://www.eumed.net/libros/2011a/898/ComunicacionOrganizacional.htm). (s.f.).
- [www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.htm/mv](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.htm/mv). (s.f.)

## **ANEXOS**



Casa de la Cultura de Manabí  
Eloy Alfaro Delgado

Cultura a tu alcance



BOLETIN MENSUAL

Volumen 1, nº 1

Noviembre 2015

Día de la no Violencia Contra la Mujer

Por Douglas Vaca Vera.

Una de las conquistas más significativas de los tiempos modernos es el reconocimiento de que la mujer debe tener iguales derechos que el sexo masculino. Tradicionalmente la mujer ha sido discriminada en las más diversas civilizaciones. Desde la antigüedad y aún en la Biblia se relatan episodios en los cuales la mujer era víctima de las más tremendas agresiones, ofensas y tratamiento inhumano. Basta recordar el pasaje donde la mujer está siendo sometida a un ataque a piedras de la multitud acusada de algún delito menor. Entonces Jesús interviene y logra detener esa agresión salvaje pronunciando la famosa frase: "El que esté libre de pecado que arroje la primera piedra".

Situaciones parecidas se viven hasta la actualidad en culturas como la de los árabes donde persisten situaciones desiguales para la mujer que debe andar vestida de pies a cabeza y ade-

más sigue siendo objeto de comercialización cuando hasta para casarse negocian las familias.

En América Latina de igual manera, desde los tiempos coloniales persiste la discriminación contra el sexo femenino. Recién en siglo XX aparecen las primeras conquistas femeninas como el derecho al trabajo y a la educación superior. En cambio el denominado feminicidio que son las agresiones y crímenes contra la mujer aparecen en todos los tiempos y épocas. La legislación ecuatoriana ha logrado las sanciones correspondientes para este tipo de crímenes y de alguna manera podemos percibir que las mujeres están tomando conciencia de sus derechos a respetar su integridad física y a merecer las compensaciones para sus hijos cuando padres irresponsables se niegan a entregar este derecho.

Revisando la crónica roja de los diversos diarios y rotativos del país encontramos en forma destacada las agresiones contra las mujeres.

De todas maneras la existencia de las denominadas Comisarias de la Mujer y otras oficinas judiciales han permitido que la mujer sea respetada y atendida en sus más elementales urgencias.

Las últimas crónicas venidas del exterior presentan asesinatos violaciones y otras ofensas a las mujeres especialmente de América Latina. De la provincia de Manabí donde existen en España colonias femeninas llegan las noticias de violaciones asesinatos asaltos y otras ofensas para la mujer especialmente vinculadas con nuestro origen geográfico.

Considero por tanto que el DÍA DE LA NO VIOLENCIA CONTRA LA MUJER, está totalmente justificado hasta que el sexo opuesto elimine sus rezagos del machismo y reconozca la igualdad que debe existir entre los sexos.

Actividades del Mes

Jueves 12

10h00 a 12h00

15h00 a 17h00

Seminario: Cómo controlar la ira, enojo, disgusto y otras emociones dañinas y como transformar la energía negativa en energía positiva

Lunes 25

19h00

Sesión Solemne Conmemorativa por el DÍA DE LA NO VIOLENCIA CONTRA LA MUJER.

Jueves 26 y Viernes 27

16h00 a 20h00

Sábado 28

09h00 a 13h00

Seminario Taller gratuito sobre Economía Solidaria Democrática y Popular. Instructor: Econ. Gustavo Vallejo Fierro

Viernes 27

20h00

Presentación del Musical CHICAGO

Café Literario Argos

17h00

Noviembre 5

Invitado: Ing. Rubén Montero Looz, comentario de su libro Cien leyendas y Cuentos de la Campiña Manabita.

Invitada: Dra. Graciela Pinoargote Espinales, lectura de versos de su poemario inédito.

Noviembre 12

Biografía: Dra. Maruja Cedeño de Delgado

Invitado: Prof. Nick Draghicevic

Tema: Como controlar la ira, el enojo, el disgusto y otras emociones dañinas y como transformar la energía negativa en energía positiva

Noviembre 19

Biografía: Hortensia Anchundia Santana

Invitado: Lodo. Tony Touma Alvarez  
Tema: El Teatro para Portoviejo y su nuevo Poemario Los Amantes

Noviembre 26

Biografía: Rita Lecumberry

Invitado: Darwin Gómez Rengel  
Tema: Presentación de la Obra Musical CHICAGO.

Cápsulas del saber

FEMINICIDIO

El feminicidio entra en la esfera de la violencia contra la mujer, pero también toma otras formas. Aunque existen otros casos como una mala o falta de atención médica durante el embarazo o el parto que pueden acarrear la muerte de la madre.

El Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 54/134 el 17 de diciembre de 1999, se celebra anualmente cada 25 de noviembre. En 1993 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la *Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer*, en la que se definió la "violencia contra la mujer" como: *Todo acto de violencia basado en el género que tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas, la coerción o la prohibición arbitraria de la libertad, ya sea que ocurra en la vida pública o en la vida privada.*

El modelo psicopatológico explica la violencia como resultado de conductas desviadas propias de ciertos individuos cuya historia personal está caracterizada por una grave perturbación. Este enfoque, al fin y al cabo tranquilizador, habla de un «otro», un «enfemo» o «delincuente», al que, después de examinarlo, se le puede castigar o tratar médicamente. Desde el punto de vista feminista la violencia masculina se percibe como un mecanismo de control social que mantiene la subordinación de las mujeres respecto de los hombres. La violencia contra las mujeres se deriva de un sistema social cuyos valores y representaciones asignan a la mujer el status de sujeto dominado.



Casa de la Cultura de Manabí  
Eloy Alfaro Delgado



Cultura a tu alcance

BOLETIN MENSUAL

Volumen 2, n° 1

Marzo 2016

## 8 de Marzo, Día Internacional de la Mujer

Por Arq. Isabel Hernández L.

El 8 de Marzo, Día Internacional de la Mujer es una fecha que celebran los grupos femeninos en todo el mundo. Esa fecha se conmemora también en las Naciones Unidas y es fiesta nacional en muchos países. Cuando las mujeres de todos los continentes, a menudo separadas por fronteras nacionales y diferencias étnicas, lingüísticas, culturales, económicas y políticas, se unen para celebrar su día, pueden contemplar una tradición de no menos de noventa años de lucha en pro de la igualdad, la justicia, la paz y el desarrollo.

La idea de un día internacional de la mujer surgió al final del siglo XIX, que fue, en el mundo industrializado, un período de expansión y turbulencia, crecimiento fulgurante de la población e ideologías radicales.

### Cronología

1909: De conformidad con una declaración del Partido Socialista de los Estados Unidos de América el día 28 de febrero se celebró en todos los Estados Unidos el primer Día Nacional de la Mujer, que éstas siguieron celebrando el último

domingo de febrero hasta 1913.

1910: La Internacional Socialista, reunida en Copenhague, proclamó el Día de la Mujer, de carácter internacional como homenaje al movimiento en favor de los derechos de la mujer y para ayudar a conseguir el sufragio femenino universal. La propuesta fue aprobada unánimemente por la conferencia de más de 100 mujeres procedentes de 17 países, entre ellas las tres primeras mujeres elegidas para el parlamento finés. No se estableció una fecha fija para la celebración.

1911: Como consecuencia de la decisión adoptada en Copenhague el año anterior, el Día Internacional de la Mujer se celebró por primera vez (el 19 de marzo) en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza, con mítines a los que asistieron más de 1 millón de mujeres y hombres. Además del derecho de voto y de ocupar cargos públicos, exigieron el derecho al trabajo, a la formación profesional y a la no discriminación laboral.

Menos de una semana después, el 25 de marzo, más de 140 jóvenes trabajadoras, la mayoría inmigrantes italianas y judías, murieron en el trágico incendio de la fábrica Trian-

gle en la ciudad de Nueva York. Este suceso tuvo grandes repercusiones en la legislación laboral de los Estados Unidos, y en las celebraciones posteriores del Día Internacional de la Mujer se hizo referencia a las condiciones laborales que condujeron al desastre.

1913 a 1914: En el marco de los movimientos en pro de la paz que surgieron en vísperas de la primera guerra mundial, las mujeres rusas celebraron su primer Día Internacional de la Mujer el último domingo de febrero de 1913.

1917: Como reacción ante los 2 millones de soldados rusos muertos en la guerra, las mujeres rusas escogieron de nuevo el último domingo de febrero para declararse en huelga en demanda de "pan y paz". Los dirigentes políticos criticaron la oportunidad de la huelga, pero las mujeres la hicieron de todos modos. El resto es historia: cuatro días después el Zar se vio obligado a abdicar y el gobierno provisional concedió a las mujeres el derecho de voto. Ese histórico domingo fue el 23 de febrero, según el calendario juliano utilizado entonces en Rusia, o el 8 de marzo, según el calendario gregoriano utilizado en otros países.

## Actividades del Mes

### Sábado 8

20h00

Sesión Solemne conmemorativa por el Día Internacional de la Mujer. Recibirán homenaje Mujeres de la Provincia de Manabí.

### Sábado 12

10h00

Sesión Solemne por la Fundación de Portoviejo. Condecoración a Ciudadanos Distinguidos.



## Café Literario Argos

09h00

### Marzo 10

Datos biográficos de la primera Montonera Alfarista Isabel Muentes de Alvia y de la primera Mujer Empleada Pública del Ecuador, Matilde Huerta Montalvo.

### Marzo 17

Invitados: Ing. Rubén Darío Montero Loo, Autor del libro Cien Leyendas y Cuentos de la Campaña Manabita. Sociólogo Carlos Alberto Zambrano Argandoña.

Tema: El Valle de Chone y el Cacao.

### Marzo 24

Semblanza del Historiador y Periodista Sr. Manuel Pólit Centeno

Invitado: ec. Félix Pilay toala  
Recital del Poeta del Pueblo Carlos Alejandro Ardila.

## Cápsulas del saber

### Celebración

La primera celebración del Día Internacional de la Mujer tuvo lugar el 19 de marzo 1911 en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza extendiéndose su conmemoración, desde entonces, a numerosos países. En 1977 la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) proclamó el 8 de marzo como Día Internacional por los Derechos de la Mujer y la Paz Internacional.

### El incendio en la fábrica de camisas Triangle de Nueva York

El 25 de marzo de 1911, más de 140 jóvenes trabajadoras, la mayoría inmigrantes, murieron en el trágico incendio en la fábrica de camisas Triangle Shirtwaist de Nueva York. Este suceso tuvo grandes repercusiones en la legislación laboral de los Estados Unidos, y en las celebraciones posteriores del Día Internacional de la Mujer se hizo referencia a las condiciones laborales que condujeron al desastre.

"Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional."

(Declaración y Programa de Acción de Viena, parte I, párrafo 18)

### Anexo 3

#### Encuesta realizada a los 16 empleados de la Casa de la cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, Núcleo de Manabí.

1. En cuanto a la institución, siendo ésta rectora de la Cultura Manabita, ¿se siente cómodo perteneciendo a la misma?
2. Como empleado, refiriéndonos a su puesto, ¿tiene clara las funciones y responsabilidades?
3. Considera que la capacitación, referente al puesto que ocupa dentro de la institución, ¿ha sido satisfactoria para mejorar su desempeño?
4. El espacio físico que ocupa para desempeñar su trabajo, ¿es satisfactorio?
5. Sus ideas, propuestas, sugerencias, ¿son consideradas por sus superiores?
6. ¿Conocer las responsabilidades y funciones de sus compañeros?
7. Tiene conocimiento sobre ¿qué es la comunicación interna?
8. ¿Cree usted que la institución posee un adecuado sistema de comunicación interna?
9. ¿Considera que una buena comunicación interna ayudaría a tener una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?
10. Como empleado de la Institución, ¿considera importante la creación del Departamento de Comunicación, para poner en marcha el Plan de comunicación interna y mejorar su desempeño como empleado?
11. ¿considera usted que las reuniones y la correcta comunicación hace que el clima laboral sea agradable?
12. La información requerida para poder desempeñar su trabajo con mayor eficacia, le llega oportunamente.
13. ¿Cree usted que son un equipo al momento de desempeñar su trabajo?
14. ¿Se realizan a menudo reuniones o eventos de integración entre los Directivos y Empleados?
15. ¿Cuándo se comunican las actividades de la Institución su grado de motivación es mayor?
16. ¿La comunicación dentro de la Institución es apropiada?
17. La Institución brinda algún tipo de reconocimiento por los esfuerzos y aportaciones para conseguir los objetivos y metas.
18. La calidad y cantidad de información que recibe de la institución le permite desarrollar con eficacia y eficiencia su trabajo.
19. ¿Cuándo se va a desarrollar algún evento de importancia, se realiza una reunión de trabajo previa al acto?

#### Anexo 4

Entrevista realizada al Presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, Núcleo de Manabí, Dr. Vicente Espinales Tejena.

1. ¿La institución está cumpliendo con los objetivos planteados?
2. ¿El personal es el adecuado para laborar en la Institución?
3. ¿Quién falta y quién sobra en el equipo de trabajo?
4. ¿Qué entiende por comunicación interna?
5. ¿Conoce si su personal está satisfecho en su lugar de trabajo?
6. ¿Considera que los empleados a su cargo tienen clara las funciones y responsabilidades?
7. ¿Qué medidas tomaría usted en caso de que los empleados de la institución a su cargo no sepan de las funciones y responsabilidades?
8. ¿Cuántas veces ha capacitado al personal sobre comunicación interna?
9. ¿Qué cosas considera que debe tener un empleado para que realice su trabajo con empeño?
10. ¿Con qué frecuencia reúne al personal de la institución?
11. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos?
12. ¿Considera que una buena comunicación interna ayudaría a tener una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?
13. Como Presidente, ¿Considera importante la creación del Departamento de Comunicación para poner en marcha el Plan de Mejora de Comunicación Interna para el desempeño de los empleados?
14. ¿considera usted que las reuniones y la correcta comunicación hace que el clima laboral sea agradable?
15. ¿La institución brinda algún tipo de reconocimientos por los esfuerzos y aportaciones para conseguir los objetivos y metas?
16. ¿Qué aspira usted como presidente de la institución?