



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA:

“Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013”

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTOR

Julio Javier Viera Orozco

TUTOR

Mgs. Julio Adolfo Bravo Mancero

Riobamba-Ecuador.

2016

Índice general

PORTADA	I
ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE GRAFICOS	V
ÍNDICE DE CUADROS	VI
INFORME DE ASESOR	VII
FICHA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	VIII
DERECHO DE AUTOR	IX
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTO	XI
RESUMEN	XII
SUMMARY	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 GENERAL	2
1.3.2 ESPECÍFICOS	3
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.2. COMUNICACIÓN	5
2.2.1 EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN	8
2.2.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	9
2.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN	10
2.3.1 FUNCIONALISMO	10
2.3.2 ESTRUCTURALISMO	13
2.3.3 MASS COMMUNICATION RESEARCH. (INVESTIGACIÓN DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN).	15
2.3.4 APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A LOS MODELOS DE DESARROLLO	16
2.3.5 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL Y CORPORATIVA	18
2.3.5.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	18
2.3.5.2 TIPOS DE INSTITUCIONES	19
2.3.5.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	19
2.3.5.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	20
2.3.6 COMUNICACIÓN INTERNA	21
2.3.6.1 BREVE CHECKLIST DE COMUNICACIÓN INTERNA	23
2.3.6.2 SOLUCIONES DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	25
2.3.7 EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	27
2.3.7.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	29
2.3.7.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE	29
2.3.7.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE	30

2.3.7.4	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	31
2.3.8	FORMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	33
2.3.8.1	HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	34
2.3.8.2	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	35
2.3.8.3	BENEFICIOS COMUNICACIÓN INTERNA	37
2.3.8.4	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	38
2.3.8.5	DESARROLLO INSTITUCIONAL	40
2.3.8.6	ORGANIZACIÓN	41
2.3.8.7	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	42
2.3.8.8	IDENTIDAD CORPORATIVA	42
2.4	IMAGEN CORPORATIVA	44
2.4.1	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	44
2.4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	45
2.4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	45
2.5	CONTEXTO ACTUAL: HISTORIA, GEOGRAFÍA Y POBLACIÓN DEL CANTON GUANO	46
2.5.1	DECRETO DE CANTONIZACIÓN	47
2.5.2	CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE ILUSTRE MUNICIPALIDAD A GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO	48
2.5.3	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DEL GADM-CG	48
2.5.4	POLÍTICAS DEL GADM-CG	49
2.5.5	OBJETIVOS DEL GADM-CG	50
2.5.6	INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	51
2.5.7	MISIÓN DEL GADM-CG	52
2.5.8	VISIÓN DEL GADM-CG	52
2.5.9	IMAGEN CORPORATIVA MUNICIPAL DEL GADM-CG	52
2.5.10	LOGOTIPO DEL GADM-CG	53
2.5.11	SLOGAN DEL LOGOTIPO DEL GADM-CG.	54
2.6	GAD	54
2.6.1	FUNCIONES DEL GAD	54
2.6.2	GADM	54
2.6.2.1	FUNCIONES DEL GADM	55
2.6.2.2	COMPETENCIAS EXCLUSIVAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL	56
2.6.2.3	GADM - CG	57
2.6.2.4	AUTORIDADES	58
2.6.2.5	DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GAD- GUANO	58
2.6.2.6	UNIDAD DE COMUNICACIÓN DEL GADM-CG	58
2.6.2.7	COMUNICACIÓN DEL GADM-CG	59
2.6.2.8	COMUNICACIÓN EXTERNA DEL GADM-CG	60
2.6.2.9	COMUNICACIÓN INTERNA DEL GADM-CG	60
2.6.2.10	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM-CG	61
2.6.2.11	PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
2.7	HIPÓTESIS	62
2.7.1	VARIABLES	62
2.7.2	VARIABLES INDEPENDIENTES	62
2.7.3	VARIABLES DEPENDIENTES	62
2.7.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	62

	CAPÍTULO III	
3	MARCO METODOLÓGICO	64
3.1	MÉTODO	64
3.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.4.1	POBLACIÓN	65
3.4.2	MUESTRA	65
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
3.5.1	OBSERVACIÓN	66
3.5.2	ENCUESTA	66
3.6	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS	66
3.7	TABULACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS	66
	CAPITULO IV	
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1	CONCLUSIONES	77
4.2	RECOMENDACIONES	77
	CAPITULO V	
5	PROPUESTA	78
5.1	ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES	78
5.2	ESTRATEGIAS	80
5.3	ESTRATEGIAS, ACCIONES Y RECURSOS	81
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ARTÍCULOS CIENTÍFICOS	83
	WEBLIOGRAFÍA	84
	ANEXOS	85

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 Elementos de la comunicación	10
Gráfico N° 2 Comunicación Descendente	30
Gráfico N° 3 Comunicación Ascendente	30
Gráfico N° 4 Comunicación Cruzada u Horizontal	31
Gráfico No 5 Logotipo del GADM-CG	53
Grafico No 6 Respuesta de la pregunta 1	67
Grafico No 7 Respuesta de la pregunta 2	68
Grafico No 8 Respuesta de la pregunta 3	69
Grafico No 9 Respuesta de la pregunta 4	70
Grafico No 10 Respuesta de la pregunta 5	71
Grafico No 11 Respuesta de la pregunta 6	72
Grafico No 12 Respuesta de la pregunta 7	73
Grafico No 13 Respuesta de la pregunta 8	74
Grafico No 14 Respuesta de la pregunta 9	75
Grafico No 15 Respuesta de la pregunta 10	76

Índice de Cuadros.


Cuadro No 1 Operacionalización de las Variables	63
Cuadro No 2 Respuesta de la pregunta 1	67
Cuadro No 3 Respuesta de la pregunta 2	68
Cuadro No 4 Respuesta de la pregunta 3	69
Cuadro No 5 Respuesta de la pregunta 4	70
Cuadro No 6 Respuesta de la pregunta 5	71
Cuadro No 7 Respuesta de la pregunta 6	72
Cuadro No 8 Respuesta de la pregunta 7	73
Cuadro No 9 Respuesta de la pregunta 8	74
Cuadro No 10 Respuesta de la pregunta 9	75
Cuadro No 11 Respuesta de la pregunta 10	76
Cuadro No. 12 Estrategias Comunicacionales	80
Cuadro No 13 Estrategias de Comunicación Interna del GADM-CG	81



INFORME DEL ASESOR

En mi calidad de asesor, y luego de haber revisado el desarrollo de la tesis elaborada por Julio Javier Viera Orozco, tengo a bien informar que el trabajo indicado cumple con los requisitos exigidos para ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la Comisión.

Riobamba, Diciembre de 2015.



Mgs. Julio Adolfo Bravo Mancero
TUTOR.



FICHA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA:

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL GADM-C GUANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, PERÍODO JULIO A
DICIEMBRE DE 2013”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.**

PRESIDENTE	<u>7</u> Calificación	<u>[Firma]</u> Firma
MIEMBRO No.1	<u>9</u> Calificación	<u>[Firma]</u> Firma
MIEMBRO No.2	<u>9</u> Calificación	<u>[Firma]</u> Firma
	NOTA FINAL <u>8,33</u>	

DERECHO DE AUTOR

YO, JULIO JAVIER VIERA OROZCO, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas señaladas en la presente Tesis; y, los derechos de autoría le pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Julio Javier Viera Orozco
060217545-7

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi madre María Piedad Orozco Cabezas, pues sin su apoyo moral y económico no me hubiera sido posible alcanzar esta meta en mis estudios profesionales.

A Cristina, Carlos y a mi JULIAN MATEO, quiero decirles que les amo con toda las fuerzas de mi corazón, sin ustedes tal vez no estuviera yo aquí, GRACIAS, a quienes admiro por salir siempre adelante con su madre Ninfa, por haber sido un gran ejemplo para mí.

Mi inspiración y mi fortaleza. Por todo su amor y comprensión les agradezco infinitamente.

AGRADECIMIENTO

Aunque no me alcance la vida, a Dios por darme el privilegio de seguir siendo parte de su hermosa creación y pese haber errado, amarme y bendecirme.

Al Ing. Juan Carlos Cabezas Gallegos, que gracias a su colaboración pude culminar mi tesis, sus conocimientos, sus ideas, todo en fin gracias mil, una vez más Juank, Gracitud brow.

Mi imperecedera gratitud a los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo y de manera especial al Msg. Julio A. Bravo, gracias por su valioso tiempo y guiarme en este trabajo.

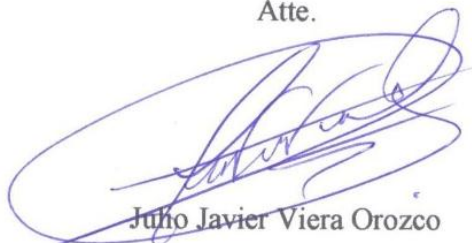
Gracias

A todas las personas que me preguntaban cómo va la tesis, en especial a mi tía monjita H.d.I.C Sor Clarita Orozco (+) que me decía, para cuando y hasta cuando, aunque ya no quería escuchar esa pregunta.

A todos mis amig@s y familiares, siempre les tengo presente

GRACIAS A TOD@S

Atte.



Julio Javier Viera Orozco

- **RESUMEN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano (GADM-CG) dentro de su planificación y ejecución del servicio público lleva consigo un ejercicio en bien de la comunidad Guaneña.

Desde el periodo de 2013 de julio a diciembre se ha evidenciado el tema de la Comunicación Interna en el GADM-CG desde la problemática del desinterés hasta el manejo artesanal o empírico de la comunicación.

Una comunicación interna dentro del GAD conlleva a que el entendimiento de las autoridades, empleados y trabajadores es primordial para que dentro de la municipalidad conozcan que realizan cada dirección según su trabajo.

Los mecanismos de comunicación interna se evidencia el problema para poder realizar su cometido en las cuales:

Mi interés como estudiante investigador es analizar y he realizado el estudio sobre este tema de la comunicación interna dentro del GADM-CG.

En si he propuesto unas estrategias que permitirán en algo mitigar la problemática que se ha evidenciado sobre la Comunicación Interna en el GADM.CG esto a su vez le permitirá que se fortalezca la institución y ser referente en los servicios que presta a la ciudadanía.



ABSTRACT

Decentralized Autonomous Municipal Government of Guano Canton (GADM-GC) in its planning and execution of public service involves an exercise for the good of the community Guaneña.

From the period of July to December 2013 it has demonstrated the issue of internal communication GADM-CG from the problem of disinterest to the artisan or empirical management communication.

An internal communication within the GAD leads to the understanding of the authorities, employers and workers is essential in order to know the municipality in each direction like they perform their work.

The internal communication mechanism the problem is evident to perform its undertaken in which:

My interest as a research student is to analyze and have conducted the study on the subject of internal communication within the GADM-CG.

Whether I have proposed some strategies that will mitigate the problem something that has been evident on internal communication in GADM.CG that will allow the institution to strengthen and become a benchmark in the services provided to citizens.


Reviewed by: Msc. Maritza Chávez



• INTRODUCCIÓN

Desde el periodo de julio a diciembre del 2013 se realizó una investigación dentro del contexto de comunicación social en la cual la unidad de comunicación del GADM-CG fue monitoreada , se aplicó una ficha de observación que permitió evidenciar la problemática que tiene la unidad y esto hace que se refleje en la operación de la comunicación interna .

Esta comunicación interna es la que tiene mucha incidencia en el desarrollo que la institución tiene, el grupo al que está dirigida esta comunicación son las autoridades, empleados y trabajadores.

Además se aplicó una encuesta a quienes conforman el GADM-CG en la que se presentó luego del análisis la problemática sobre la comunicación interna y como es el proceso de la comunicación social que lleva la municipalidad.

Desde el inicio de esta administración poco interés se había puesto en la comunicación interna, pero en si la teoría de la comunicación estaba siendo manejada empírica y artesanalmente desde este punto de vista sustentado en las preguntas aplicadas de la encuesta esto sumo que muchos problemas más.

El compromiso de esta investigación es analizar, diagnosticar y de ahí formular una propuesta para que las estrategias de comunicación interna sean más precisas y de por ende apoyen al fortalecimiento de la institución.

El GADM-CG es una importante institución dentro del cantón y es por eso que la comunicación interna le permite que todos quien hacen la institución estén plena y debidamente informados sobre lo que se encuentran realizando cada una de las dependencias.

Luego de una recopilación y referencia permite que se plasma unas estrategias que potenciaran la comunicación interna que lleva el GADM-CG a través de las estrategias que en la fase de propuesta propongo, además este trabajo está acompañado de las conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Guano se localiza a 2.728 m.s.n.m. y está ubicada en la zona sierra centro del país, es conocida a nivel nacional e internacional como la capital artesanal del Ecuador, por la fabricación de artesanías en cuero y tejido de alfombras a mano.

Este cantón cuenta con dos parroquias urbanas divididas por el río Guano; El Rosario y La Matriz, estas a su vez se subdividen en nueve parroquias rurales como son: La Providencia, San Andrés, San Gerardo, San Isidro, San José de Chazo, Ilapo, Santa Fe de Galán, Valparaíso y Guanando. Guano ocupa un 7% del territorio provincial, con un área de 473,3 kilómetros cuadrados.

Según los datos realizados por el INEC, de acuerdo al censo del 28 de noviembre de 2010, en el cantón habitan 42.851 personas, concentrándose en la zona urbana 7.758 habitantes.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano (**GADM-CG**) es una institución político administrativo; que brinda atención y servicios al público. La imagen institucional que proyecta es identificada por los públicos (interno y externo).

La Dirección Administrativa del GADM-CG es la responsable de la Unidad de Comunicación Social del GAD.

La comunicación interna entendida como el conjunto de estrategias, acciones y actividades fortalecen el proceso comunicacional en una institución, para la consecución de los objetivos.

Las actividades de comunicación interna del GADM-CG deben ser precisas y concisas en términos de cumplimiento de la función primordial de llevar y brindar la información oportuna y veraz. La gestión pública del GAD tiene como eje transversal la comunicación, ya que sin ella no puede difundirse por ejemplo la gestión que desarrolla la administración de turno.

Quienes forman el GADM-CG deben mirar a la comunicación interna como una posibilidad para que el flujo sea el adecuado, para mantener el ambiente laboral apropiado, para despertar el sentido de pertenencia en los funcionarios, entre otros; situación que en la actualidad no ocurre, porque las acciones que se ejecutan desde la unidad correspondiente no responden a la planificación. El investigador verificó que los servidores de la dependencia no han presentado el Plan de Comunicación que servirá como paraguas para todas las actividades que se realicen.

La comunicación interna debe ser fortalecida a través de estrategias para mantener informados a los integrantes del público interno y que su actitud frente a las actividades que desarrollen sea la adecuada.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

- ✓ Identificar la incidencia de las estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013.

1.3.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Comunicación interna del GADM-CG
- ✓ Analizar las estrategias de la comunicación interna del GADM-CG
- ✓ Proponer Estrategias de Comunicación Interna para el fortalecimiento del GADM-CG

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Esta investigación es importante porque la comunicación interna del GADM-CG es imprescindible para el desenvolvimiento de la institución que permite facilitar la información necesaria para un buen desempeño y el desarrollo del sentido de pertenencia.

Los procesos de comunicación interna conllevan a que la información que se generó dentro de la institución llegue de forma oportuna y veraz a los destinatarios.

El talento humano de una entidad pública debe encontrarse informado a través de los procesos de comunicación sistemática sobre: ¿Cómo se genera la información?, ¿Qué se comunica? y ¿Cómo se comunica?

La Unidad de Comunicación Social del GADM-CG no ha definido estrategias de comunicación interna que respondan a la realidad, esto se ve reflejado en el personal, que presenta conflictos sobre el manejo de información que se genera. Al no contar con una fortalecida comunicación interna se ve afectada la operatividad del GADM-CG, generando molestias, desinterés y quemeimportismo por la gestión pública de las dependencias en referencia a las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales.

Es así que a través de la aplicación de las estrategias se evidenciará en el buen entendimiento de la información, que motivará al talento humano sobre las operaciones que el GADM-CG realiza por intermedio de cada dependencia.

El aporte teórico y práctico de esta investigación se reflejará en la elaboración y aplicación de las estrategias para este tipo de comunicación interna que busca en que se fortalezca el vínculo entre la entidad, autoridades, funcionarios y trabajadores del GADM-CG.

Es pertinente esta investigación ya que el trabajo tiene relación directa con la Unidad de Comunicación Social del GADM-CG que debe proponer construir las estrategias de Comunicación Interna con el fin de gestionar de mejor forma toda la información de carácter interno se genere.

Es relevante porque a través de este trabajo investigativo se plantea motivar la elaboración y aplicación de las estrategias que fomenten un mejor clima laboral y efectivo desempeño las operaciones que realiza el talento humano del GADM-CG. De igual forma se busca que dichas estrategias de la comunicación interna se consoliden dentro de la municipalidad y se vea reflejado en el mejor desarrollo institucional en beneficio de la comunidad en general.

La factibilidad de este proyecto radica en que las autoridades del GADM-CG apoyan esta investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2 Comunicación

Se ha entendido básicamente como la trasmisión de mensajes que un emisor hace a través de un canal para que llegue a un receptor.

El término comunicación, según la Real Academia Española se lo puede entender de las siguientes formas:

- ✓ Acción y efecto de comunicar o comunicarse
- ✓ Trato, correspondencia entre dos o más personas
- ✓ Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor

Para Fernández y Gordón (1992) citan que es la comunicación: “la palabra comunicación proviene del Latín communis que significa común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o lo que es lo mismo tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud”.

La comunicación es un sistema porque se considera como un mensaje (información) que pasa por un largo y complejo proceso de transformación e interpretación desde que ocurre hasta que llega a los perceptores.

Entonces, la comunicación implica estar en permanente conexión con el ambiente que nos rodea, ya que nos comunicamos a través de gestos, signos, símbolos.

Corroborando a esto Carlos Livacic Rojas (2007), menciona que el sistema de comunicación se definirá y entenderá como la transferencia de información entre la organización y el exterior, entendiendo que esta relación tiene como base de funcionamiento y de aplicabilidad las necesidades de los usuarios o clientes, manifestadas a través de mensajes de fácil codificación para la organización, todo esto pensado sobre la idea de responder a los requerimientos del entorno.

Por lo tanto “en una organización, empresa o institución un adecuado sistema de comunicación permitirá que sus públicos internos como externos se empoderen de sus actividades a través de la información, constituyéndose esta en el vehículo (la comunicación) y el camino (el sistema de comunicación) para movilizar a las personas, acercándolas más y transmitiéndoles el sentimiento de pertenencia a la empresa y de participación en su desarrollo”. (Reich, 1993: 77).

Pues de acuerdo a Fernández Collado la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio, también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla el fin de los objetivos.

Teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995:139)

2.2.1 EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN.

Desde sus comienzos el ser humano siempre ha buscado una forma de interrelacionarse con su entorno, aunque de manera arcaica indagó distintas maneras de comunicación ya sea mediante gestos, signos, símbolos ruidos o colores para de este modo lograr intercambiar un mensaje.

Después de pasar por un sin número de intentos (pintura rupestre, jeroglíficos, escritura cuneiformes, etc.) surge la escritura y posterior a esto los medios de comunicación, pues la búsqueda del hombre por satisfacer cada vez más su necesidad de comunicarse lo ha llevado a instaurarse rápidamente al mundo comunicativo y evolucionar las formas de comunicación.

En lo que a medios de comunicación respecta situamos en 1450 el origen de la prensa; 1844 la primera demostración pública del telégrafo Morse; en 1857 gracias a Antonio Meucci el primer intento de comunicación a través de un teléfono; en 1902 gracias a Guillermo Marconi se logra enviar los primeros intentos de unas señales que con el perfeccionamiento que se daría en el futuro, hoy sería la radio; y finalmente las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927 tras largos intentos de poder emitir una imagen.

Hoy por hoy, las TIC'S, los satélites y las computadoras y el Internet han revolucionado a los medios de comunicación y por ende a las formas comunicación, dándonos la facilidad de llegar con nuestro mensaje de manera veloz y simultáneamente.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan,1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que

entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

2.2.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Para indicar esto hay que tener presente que la comunicación se realiza a través de un proceso dentro del que intervienen elementos interrelacionados y con funciones específicas. Así tenemos:

Emisor, persona que codifica el mensaje o información, lo que quiere comunicar para luego transmitirle al receptor. La codificación de sus ideas puede ser signos verbales, escritos o gestos.

Receptor, persona a quien va dirigido, a su vez decodifica el mensaje y realiza los siguientes actos:

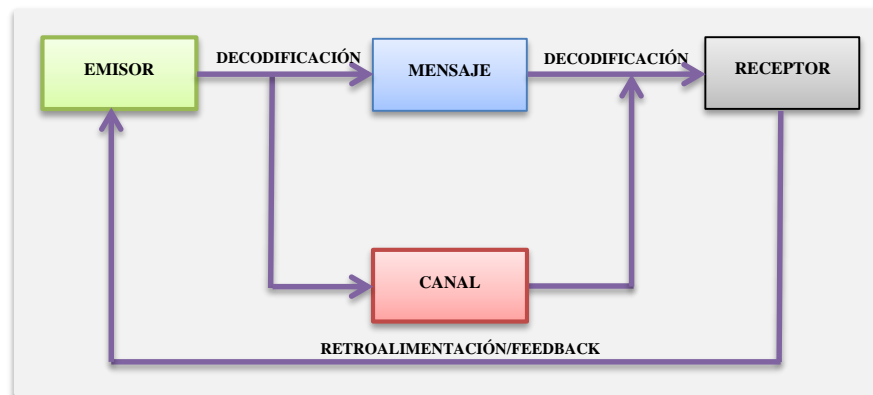
- * Capta el mensaje a través de sus sentidos.
- * Decodifica los contenidos del mensaje, los descifra y les da significado y los interpreta.
- * Acepta los contenidos, los reelabora, rechaza o los distorsiona y finalmente,
- * Decide establecer y mantener el contacto con el emisor (retroalimentación)

Mensaje es la información que se quiere compartir, comunicar como: sentimientos, actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias, en sí lo que el emisor estructura y transmite al receptor mediante signos verbales, escritos o gestos a través de un canal.

Canal es el medio o vía utilizado para transmitir el mensaje. Los canales pueden ser: oral-auditivo (palabras y sonidos) y gráfico-visual (escritura y gestos).

Retroalimentación, es el último eslabón del proceso de comunicación, cerrando este circuito y poniendo el mensaje de respuesta devuelta en el sistema, como control para evitar malentendidos. Forma que verifica si la comunicación se logró efectivamente en el receptor.

Gráfico N°. 1. Elementos de la comunicación



Fuente: (Fernández y Galguera, 2009)

Elaboración: Julio Javier Viera Orozco

2.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

2.3.1 FUNCIONALISMO

El concepto general de funcionalismo y el funcionalismo comunicativo permite estudiar el fenómeno de la comunicación de masas, para esto, en este punto tomaremos como referencias a autores muy importantes como Antonio Paoli y Mattelart que nos permitan tener una idea de lo que se trata este tema.

Antonio Paoli (1996), hace cuatro separaciones para poder entender al funcionalismo.

- a) **Las funciones y las instituciones.** Se enfoca en el rol que desempeñan las instituciones dentro la sociedad. San Paoli menciona que lo que más caracteriza a un funcionalista es que para encontrar constantes en toda la sociedad y elaborar un conjunto de leyes que rijan a todos es darle una teoría científica o un conjunto de leyes que elabore unos propios para cada problema.

Acotando a esto puede entender que los grupos tienen una probabilidad más alta de alcanzar decisiones efectivas (apropiadas y de alta calidad) bajo circunstancias en donde la comunicación sirve para asegurar que los requerimientos esenciales de la

tarea sean satisfechos. Lo importante, por tanto, es como la comunicación en la interacción de los miembros, propicia que se cumplan los requisitos necesarios para tomar una decisión de alta calidad. Es decir la comunicación representa el medio por el cual los miembros de un grupo intentan satisfacer los requisitos para una toma de decisiones de un grupo exitosa (Gouran y Hirokawa 1983), **(tomado de Fernández y Galguera, 2009, p. 60)**

- b) **Equilibrio y conflicto.** Se enfoca en las reglas que conducen a un individuo dentro la sociedad para relacionarse. En este sentido Paoli indica que los problemas aceleran una nueva búsqueda de soluciones para mantener el equilibrio.
- c) **La estructura social.** El sistema social, cumple la función de integrar a los demás sistemas; el sistema cultural a través del aprendizaje y la transmisión mantienen la comunicación entre los miembros del sistema, este se encarga de desarrollar ordenes normativos, sistemas legales y de gobierno. Esta teoría pretende convertirse en la gran salida a los cambios que son admitidos según las posibilidades de acción que ofrece el sistema.
- d) **La historia.** Paoli menciona que las instituciones se transforman para cumplir mejor sus funciones y para responder también a unas nuevas necesidades. Así se explica que para conocer cómo funciona un radio no es necesario conocer la historia de la electrónica ni cómo se interrelaciona con sus partes.

Mattelart en su libro *Historias de la Teoría de la Comunicación*, interpreta las funciones manifiestas como las entendidas por el sistema, en cambio las funciones latentes son las no comprendidas; para Mattelart las funciones son como el yin-yang del sistema, ya que son reconocidas como el equilibrio y desequilibrio del mismo.

Siguiendo a esto abordaremos el funcionalismo en los medios de comunicación: En 1948 Lasswell plantea uno de los modelos de comunicación más importantes para la historia, el cual estaba formado por cinco preguntas: ¿Quién dice?, ¿qué dice?, ¿Por qué canal? ¿A

quién dice? y ¿Con qué efecto? con la finalidad de demostrar que los medios de comunicación no poseían un marco conceptual funcionalista, proponiendo el estudio de: “Análisis de control”, “Análisis de contenido”, “Análisis de los medios de comunicación o soportes”, “Análisis de la audiencia”, y “Análisis de los efectos”. **(Mattelart & Mattelart, 2002, p. 34).**

De estas cinco aristas que propone Lasswell, el análisis de los efectos el cual tiene dos elementos ¿Quién dice? (emisor) y ¿Qué dice? (mensaje), y el análisis de contenido, fueron tomados en cuenta por los medios de comunicación, los mismos que se preocupaban principalmente por:

“La observación de los efectos de los medios de comunicación en los receptores, la evaluación constante, con fines prácticos, de los cambios que se operan en sus conocimientos, sus comportamientos, sus actitudes, sus emociones, sus opiniones y sus actos, están sometidas a la exigencia de resultados formulada por quienes las financian” **(Mattelart & Mattelart, 2002, p. 34)**

Se entiende a esto como el análisis de la correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno y la transmisión de la herencia cultural de una generación a otra.

Las cinco preguntas de Lasswell, llegaron a dar un giro total al funcionalismo, ya que bajo este paradigma se entiende a la política como un motor activo dentro de la sociedad, es decir no se puede hacer política sin respuestas, y peor aún sin una estrategia comunicativa planificada.

En cuanto a la comunicación, el funcionalismo también cumple con estos tres requerimientos, ya que la comunicación se encargara de preservar que se cumpla con estos tres puntos: vigilar, relacionar y transmitir el mensaje o la acción.

2.3.2 ESTRUCTURALISMO

El Estructuralismo según Mattelart en el libro *Historias de la Teoría de la Comunicación* plantea la hipótesis de una escuela lingüística que se extiende a otras disciplinas de las ciencias humanas (antropología, historia, literatura, psicoanálisis).

Los tres cursos de lingüística dictados por Ferdinand de Saussure entre 1906 y 1911 en la Universidad de Ginebra reconocen como fundadores de los métodos de esta teoría.

Antonio Paoli (1996), para entender al estructuralismo cita cuatro apartados donde se asienta el estructuralismo.

- a) **El modelo estructural.** El concepto de modelo estructural “es un conjunto de categorías abstractas, interrelacionadas unas con otras de cierta manera más o menos constante, que se especifican y nos ayuda a entender cómo es que las relaciones humanas significan, y, por tanto, cómo es que se mueven a la acción dentro de esas estructuras de significación” (**Antonio Paoli, 1996, p.36**).

En este apartado plantea también que debe haber modelos lógicos que faciliten la comprensión de la significación de los hechos sociales que revelan una conducta social, de la misma manera significantes que nos permiten evocar significados comunes, es decir informarnos y comunicarnos con algo en común. “En el estructuralismo se utilizan modelos para estudiar la significación de la acción humana en su contexto. Las unidades interrelacionadas no se consideran como un conjunto de órganos, sino como formas significantes” (**Antonio Paoli, 1996, p. 36**).

- b) **Estructuralismo y lingüística.** Paoli (1996, p. 38) cita “decir estructura dentro del estructuralismo, es hablar de un conjunto organizado de elementos que dan una unidad que como tal se subordinan a ciertas leyes, o sí se prefiere, a ciertos criterios de relación”.

Se puede entender que los elementos de una estructura deben estar en constante relación, para que de modo que si uno se modificar, pueda ser modificado el siguiente y si uno de estos es complejo el estructuralismo debería prever soluciones

a las posibles transformaciones estructurales en donde todo este ajustado a la realidad.

Dentro de la lingüística, el mismo autor menciona: “la lingüística se convierte entonces en el paradigma, en la brújula que orienta las construcciones teóricas, aunque los diferentes científicos estructuralistas, se acerquen o se alejen de los modelos clásicos de la lingüística planteados por Saussure”.

En este sentido **Mattelart (2002)** recapitula la teoría de Saussure quien reconoce una vez más que lengua es una institución social, sustenta así su punto de vista: “La lengua es un sistema organizado de signos que expresan ideas: representa el aspecto codificado del lenguaje. La lingüística tiene por tarea estudiar las reglas de este sistema organizado a través de las cuales este produce sentido. El lenguaje es segmentable, por tanto analizable; se trata de inferir las oposiciones, las distancias que permiten a una lengua funcionar o significar”.

Finalmente el análisis estructural hace relaciones lógicas que estructuran modelos de comunicación. “Los hechos sociales pueden estudiarse como elementos de una estructura de significación, como elementos explicables por una lógica que estructura el sentido”.

- c) **La semiología. Ferdinand** de Saussure soñó con una ciencia donde se pueda abordar el lenguajes (hablado o no) de todo los signos sociales. Así planteó a la semiología y él mismo dice que esta nos enseñaría en qué consiste los signos y qué leyes las rigen.

En 1964 Roland Barthes (citado por Mattelart) trazó una definición más amplia para el sentir de Saussure y bajo el título de *Elements de sémiologie* se logra definir a la semiología entendiéndose así “La semiología tiene como objeto todo sistema de signos, cualquiera que sea su sustancia, cualquiera que sea sus límites; las imágenes,

los gestos, los sonidos melódicos, los objetos y los complejos de estas sustancias que se encuentran en ritos, protocolos o espectáculos, no lenguajes, sino al menos sistemas de significación”. (Mattelart, 2002, p. 64)

Paoli cita también a Barthes para poder agrupar a los elementos de la semiología en cuatro apartados tomados desde la lingüística estructural: lengua y habla; significado y significante; sintagma y sintema; denotación y connotación, pero en estos temas no entra en detalles. “La investigación semiológica se propone reconstruir el funcionamiento de los sistemas de significación diferentes de la lengua, de acuerdo con el proyecto propio de toda actividad estructuralista: el proyecto de construir un simulacro de los objetos observados” (Antonio Paoli, 1996, p 40). Se puede entender así que el estructuralismo busca entender o explicar estructuras que llevan a formar la comunicación social.

d) Estructuralismo e historia. “Conjunto de modelos “acrónicos”, que nos brindan elementos para interpretar los procesos de significación, en algunos momentos históricos y que quizás con el tiempo nos llegue a brindar modelos de transformación en una estructura”. (Antonio Paoli, 1996, p 42)

En conclusión la importancia del estructuralismo recae sobre la manera en cómo se transmite el mensaje, más no el contenido del mensaje pero sin dejar a un lado el cómo se interprete y la reacción que este provoca.

2.3.3 MASS COMMUNICATION RESEARCH. (INVESTIGACIÓN DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN)

Así se conoce a la corriente que surge a mediados del siglo XX, 1927 para ser exactos, cuyo propósito era analizar los efectos sociales, culturales y psicológicos de los mensajes que se transmiten por los medios de comunicación masivos y las reacciones del público con el objeto de obtener las claves para llevar el comportamiento de las masas.

Esta teoría surge gracias al auge industrial de esa época y a las necesidades que se fueron dando de parte de las empresas para ofertar sus productos y organización de campañas publicitarias.

Pero no solo el auge industrial puso en marcha esta idea sino también otros como:

- En los años veinte la propaganda había contribuido determinantemente a la explosión de la Guerra mediante el movimiento de grandes masas.
- En los años treinta se vio la influencia de la radio para la campaña electoral de Roosevelt que fue la primera vez que se utilizó la radio a gran escala.
- Los mass-media eran considerados como un nuevo método de fuerza unificadora de gente que si se utilizaban correctamente se podía conseguir poder.

Con relación a este último punto las organizaciones políticas utilizaron muy bien a los medios de comunicación para sus fines propagandísticos.

Así Laswell, su máximo exponente consideró que desde ese momento propaganda y política irían de la mano, Mattelart también cita: “Los medios de difusión han aparecido como instrumentos indispensables para la gestión gubernamental de las opiniones, tanto las de las poblaciones aliadas como las de sus enemigos” (Mattelart & Mattelart, 2002, p. 34).

2.3.4 APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A LOS MODELOS DE DESARROLLO.

Para definir este apartado mencionaremos qué es el desarrollo “El desarrollo lo es concebido como una salida de matiz económica y no humana, mediante cifras que tienen relación con la balanza de pagos, capacidad de endeudamiento, situación fiscal y política comercial de los países”. (Ulloa. 2007, p.110).

Cesar Ulloa (2007) clasificó las experiencias de comunicación relacionadas con el desarrollo en las siguientes posibilidades:

Comunicación del desarrollo. “Ese otro desarrollo del que hablamos cree en la importancia de revalorar la cultura de los pueblos, en la medida que hay participación pública en la toma de decisiones, también cree en el intercambio de saberes, sin que ello implique absorber o ser absorbido, así mismo en la complementariedad antes que la voraz competencia; sin perder de vista la posibilidad de que las manifestaciones artísticas sean cosmopolitas gracias a las facilidades de la tecnología”. (Ulloa, 2007, p. 110).

Esta propuesta reconoce una modernización o conjunto de transformaciones que produce el desarrollo industrial, y a los cuales los países subdesarrollados tendrían que acceder superando linealmente sucesivas fases para salir de su estado tradicional o arcaico, mediante su asimilación o adaptación a un orden de crecimiento económico e integración nacional, moderno.

Comunicación para el desarrollo. Tendencia en la que la comunicación se hace objeto y sujeto de los cambios provocando la participación protagónica de la ciudadanía. Así Ulloa (2007) considera que expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, tanto a niveles de medios masivos como a los interpersonales es la base para el desarrollo y se debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social y la libertad para todos.

Sin embargo autores como Beltrán (2002) citan también otros puntos del desarrollo.

Comunicación de apoyo al desarrollo. Enfocadas a las acciones de cambio, en el entendido que la comunicación planificada y organizada sea o no masiva es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo en campos tan diversos como la salud, la educación, el medio ambiente, la producción, la organización social, las situaciones de desastre, etc.

Comunicación-Desarrollo o comunicación con desarrollo. Destaca que el desarrollo como proceso consiente diseñado y construido por los sujetos, se hace en función de un horizonte que se constituye cotidianamente, desde el campo denso, contradictorio y conflictivo de las culturas haciéndose y rehaciéndose en permanente tensión.

Comunicación-desarrollo con derecho a la comunicación. La comunicación-desarrollo es una realidad que no se puede ocultar pues está en múltiples experiencias educativas y culturales que se realizan en medios masivos y comunitarios y espacios cotidianos de diálogo. Las formas de comunicación han evolucionado, en la práctica, producción, circulación y recepción.

Beltrán (2000) considera que el derecho a la comunicación involucra pensar la comunicación desde las culturas y formas de organización de la ciudadanía, espacios donde se fundan los sentidos de la sociedad, mediante el intercambio y apropiación de ideas. El derecho a la comunicación se fundamenta en una matriz conceptual cuya clave es la rehabilitación del sujeto en la comunicación. Para ello se rescata el “carácter complejo y creativo de la recepción: lugar denso de mediaciones, conflictos y reapropiaciones, de producción oculta en el consumo y la vida cotidiana”. (**Beltrán, 2000, p. 75**).

2.3.5 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL Y CORPORATIVA

2.3.5.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Se puede definir así a las relaciones, los mensajes y la información que las Instituciones sin importar sus características dirigen hacia sus diversos públicos, en forma integrada, coordinada y alineada en función de sus objetivos.

Por lo tanto el manejo de la comunicación dentro de cualquier establecimiento o empresa define el logro de los objetivos planteados y del cumplimiento de sus metas, para obtener el éxito deseado. Toda entidad necesita relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones y necesidades, pues es para eso para lo que está para brindar servicios y es más que obvio que la comunicación debe estar presente.

“Desde la perspectiva de la comunicación institucional, administrar el flujo informativo tiene el objeto de descubrir y construir la identidad de la organización, mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas.” (**SOTELO, 2001, p. 159**).

Toda institución debe dar a conocer sus servicios, informar cuál es su razón de ser con calidad para poder existir y en el caso del GADM-CG es importante informar los servicios, obras, campañas que esta entidad pública realiza para poder afianzar las relaciones con la ciudadanía.

Esta comunicación pretende mejorar la interrelación entre sus miembros, público interno y externo, para fortalecer la identidad y su existencia, además se encarga de controlar los procesos, mensajes y medios necesarios en la transmisión de la información.

2.3.5.2 TIPOS DE INSTITUCIONES

Instituciones Privadas.- No son propiedades del Estado, y su objetivo principal es generar sus propios réditos económicos.

Instituciones Públicas.- Son instituciones que pertenecen al Estado y son administradas por el Gobierno de turno. Cabe señalar que existen varios tipos de instituciones públicas como son:

- Las que explotan y distribuyen los recursos naturales como el petróleo
- Las que prestan servicios gratuitamente como la salud, educación
- Las que prestan servicios de control como la policía, militares y
- Las que cobran impuestos

2.3.5.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Cuando la comunicación se emplea en las organizaciones se denomina comunicación organizacional, está naturalmente dándose en cualquier organización sin determinar su tipo o tamaño. Bajo esta premisa se entenderá a la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que circulan dentro y fuera de una organización, así lo corrobora **Fernández Collado (1999)** al definirla como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la

organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que ésta última cumpla mejor y lo más pronto posible los objetivos.

La comunicación da sentido al sistema organizacional, siendo el medio para alcanzar el trabajo de sus integrantes; la comunicación permite la búsqueda de soluciones en un momento donde las dificultades aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la manifestación de inquietudes personales y rumores.

El desarrollo de las actividades organizacionales involucra a la comunicación gracias a la emisión y a la recepción de mensajes, describiendo así a la organización como un sistema de proceso de mensajes. Los mensajes se difunden dentro de una organización para conseguir sus objetivos en función de las políticas establecidas.

Por lo tanto el manejo adecuado de la comunicación dentro de cualquier organización definirá el logro de los objetivos y el cumplimiento de sus metas, para alcanzar el éxito esperado.

2.3.5.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los modos de interacción entre los miembros de la organización y se los pueden dividir en formales o informales. “Constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en realidad ambas estructuras se entretrejen” (Fernández y Galguera, 2009, p. 67).

2.3.6 Comunicación Interna

Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo 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 compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan

identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El *feedback* es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc., hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

- Manuales corporativos. El manual del vendedor y el *welcome pack* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.

- Revista interna o *news*. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías. La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

2.3.6.1 Breve checklist de comunicación interna

A continuación exponemos una serie de reflexiones para conocer el nivel de comunicación interna existente en una empresa:

- Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando, en qué porcentaje. Valoración que tiene este departamento de cada una de ellas (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto):
 - Intranet.
 - Revista digital.
 - Reuniones aleatorias.
 - Manual de bienvenida.
 - Revista interna impresa.

- Jornadas de puertas abiertas.
 - Convención anual.
 - Tablón de anuncios.
 - Teléfono de información.
 - Reuniones con la dirección.
 - Buzón de sugerencias.
 - Etcétera.
- DAFO (SOWT) completo realizado de la comunicación interna existente en la compañía.
 - ¿Existe una política de marketing interno en la empresa?
 - ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
 - En la elaboración de la comunicación externa, ¿se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa?
 - Contenidos que se piensa que debe tener el portal del empleado.
 - ¿Existe gestión interna de la marca?
 - ¿Se ha hecho *outdoor training*? ¿Cuántos y con qué frecuencia?
 - ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?
 - Personas que integran el área de comunicación interna.
 - ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto rea- lizarlo?
 - ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?
 - El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es...
 - ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?
 - El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en:
 - Procesos y contenidos.
 - Habilidades.

- ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
- ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
- ¿Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?
- ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
- ¿Qué duración suelen tener las reuniones de trabajo?
- Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican?
- ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
- ¿Cómo se informa del futuro y tendencias del mercado a los empleados?
- ¿Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?
- Nivel del predominio en la cultura corporativa del «nosotros» frente al «yo».
- Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año.

Sin embargo, dar respuesta a todos estos interrogantes no es tarea sencilla. Se vuelve imprescindible conocer la realidad del sistema de comunicación, analizando la causa de sus posibles problemas. Para ello se realiza la denominada auditoría de comunicación interna (ACI). Este instrumento garantiza que la comunicación interna aporta un valor añadido. Permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización y constituye el paso obligado para la realización de un plan estratégico consistente.

2.3.6.2 Soluciones de la auditoría de comunicación interna

La correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

No se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a

seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

➤ **La auditoría de comunicación interna detecta:**

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

➤ **Sirve:**

- Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar.
- Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.
- Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores.
- Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas.

- Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.
- Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.

Informar individualmente a los empleados.

Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

Promover una comunicación a todas las escalas.

2.3.7 EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

2.3.7.1 Tipos de comunicación interna

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar que la comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que perderías uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos te permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en tu empresa, que tenga en cuenta todas sus dimensiones.

Considera cada una de estas formas de comunicación para mantener una interacción positiva con tu equipo de trabajo.

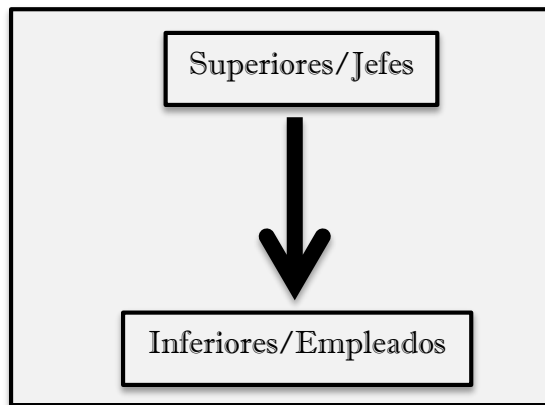
2.3.7.2 Comunicación descendente

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.

Para este tipo de comunicación, selecciona las herramientas de acuerdo con qué querés transmitir y a quiénes va dirigido.

Sin embargo, tener en cuenta que esta comunicación vertical y rígida tiende a quedar obsoleta antes los nuevos medios de comunicación y la cultura interactiva de las nuevas generaciones de trabajadores.

Gráfico N°. 2. Comunicación Descendente



Fuente: (Fernández y Galguera, 2009)

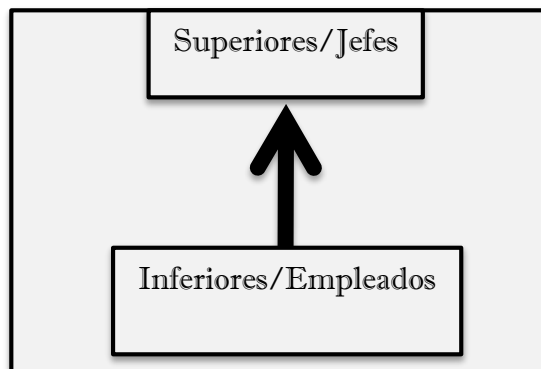
Elaboración: J. Javier Viera Orozco

2.3.7.3 Comunicación ascendente

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica", por lo que este tipo de comunicación resulta fundamental para el desarrollo del negocio.

Gráfico N°. 3. Comunicación Ascendente



Fuente: (Fernández y Galguera, 2009)

Elaboración: J. Javier Viera Orozco

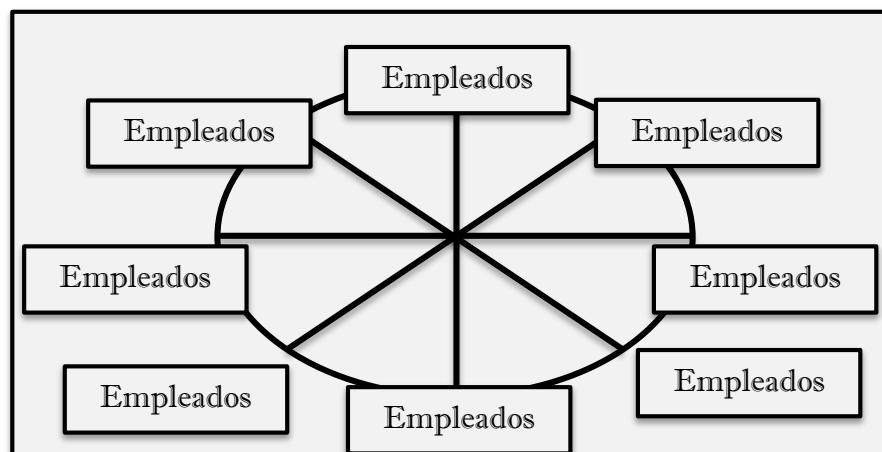
2.3.7.4 Comunicación horizontal

En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales.

De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

Gráfico N°. 4. Comunicación Cruzada u Horizontal.



Fuente: (Fernández y Galguera, 2009)

Elaboración: J. Javier Viera Orozco

En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica.

Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí (Mazo, 1998).

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo.

En la actualidad, tener en cuenta que muchas de las herramientas mencionadas pueden ser electrónicas, ahorrando costos y generando barreras más difusas entre los tres tipos de comunicación. Por ejemplo, un blog puede servir para que los directivos informen novedades sobre el negocio, pero también recibir comentarios o reclamos de los empleados.

O una red social puede servir para crear conocimientos en forma colectiva entre jefes y subordinados, o bien para compartir información entre pares.

A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal.

2.3.8 Formas de comunicación interna

Dentro de la Institución se debe estar preparado con herramientas más tradicionales o más innovadoras, la importancia de la comunicación interna es la misma para manejar diversos tipos de comunicación. No caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia abajo, a la manera típica de jefe a subordinado, tendrá resultados en organizaciones dinámicas y cambiantes como las que exigen los mercados actuales.

Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que perdería uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos le permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en la Institución, que tenga en cuenta todas sus dimensiones.

Considere cada una de estas formas de comunicación para mantener una interacción positiva con el equipo de trabajo.

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.
- Comunicación horizontal: es aquella que se realiza el intercambio lateral de mensajes.

2.3.8.1 Herramientas de la comunicación interna

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Tablones de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Buzón de sugerencias
- Intranet

En la comunicación Horizontal utilizamos estas herramientas:

- Intercambio lateral de mensajes.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se

dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años veremos incrementare el protagonismo de esta actividad.

2.3.8.2 Gestión de la comunicación

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

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

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Entre los autores que han desarrollado propuestas de gestión de Comunicación, se defiende un modelo General de Gestión de Comunicación, con un enfoque sinérgico, integral y planificado, que

“Reducirá al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, estableciendo un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la organización”.

A este modelo se le agrega la propuesta de Villafañe (1993) con sus dos principios: el normativo y el de integración; donde el primero tiene la función de construir una referencia y guía de acción en todo lo que se refiere a la personalidad de la organización y el segundo se encarga de la coordinación de todas las actividades comunicativas.

Estos principios ofrecen mayores posibilidades en la búsqueda de retroalimentación e incremento de la participación y motivación de los públicos.

La gestión de la Comunicación interna se materializa en la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia de Comunicación, conocida por los actores y regida por una política de Comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos. Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación inmediato a cambios, integrando sistemas de información administrables y que respondan a necesidades específicas, incluyendo la cultura, el uso de canales y redes de Comunicación tanto formal como informal.

Toda actuación genera cambio y, como consecuencia de ello, nos podremos encontrar con problemas de percepción por parte de los equipos, pues una comunicación no adecuada o una comunicación tardía pueden provocar un clima de inseguridad que lleve a los equipos a percibir un panorama no real.

La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar e integrar. Así, es imprescindible una comunicación fluida ya que las empresas tienen que generar compromiso y motivación, establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.

La adecuación de los procesos de gestión que las empresas llevan a cabo pone de manifiesto la importancia de la comunicación interna como una cuestión de especial relevancia.

Hay que tener en cuenta la importancia de la coherencia y la confianza que genera el compromiso de las personas que se ven inmersas. La comunicación con coherencia provoca confianza dentro de la organización.

Una buena gestión de la comunicación interna conlleva un buen clima laboral, aumento de participación de los empleados, una mayor implicación de los representantes sindicales, una mayor y mejor integración, una motivación y liderazgo de equipos. No cabe duda que el avance en las nuevas tecnologías facilita la labor de comunicación interna dentro de la organización.

2.3.8.3 Beneficios de la comunicación interna

Se puede mencionar varios beneficios.

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista 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.

2.3.8.4 Estrategias de comunicación interna

El término estrategia se puede entender como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección y de intervención sobre una situación establecida.

Operativamente, es parte de la realización de ciertos objetivos y principios rectores que coordinan la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permiten llegar a las metas deseadas (Arellano, 1998).

En términos comunicativos, la estrategia es un sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y Medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido (1 a 2 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización.

La mejora de los procesos de Comunicación interna exige la elaboración de una estrategia de Comunicación, basada en los principios de interrelación, participación e integración; insertada además en la cultura organizacional que permita a través de los medios y soportes adecuados el fortalecimiento de valores, y símbolos, sentimiento de pertenencia, cohesión y armonía interna, implicación, transparencia y altos niveles de participación de los públicos internos a fin de ir aumentando los niveles de implicación.

Después de un exhaustivo estudio de varios modelos de estrategias como los de: Arellano (1998), Martínez (2005), Vidal (s.f), Portal, Recio, Toirac (s.f); se selecciona el modelo de Cardoso (2002) como el más acertado para el contexto cubano, que parte de un diagnóstico de Comunicación interna, estructurado por las siguientes etapas:

- ✓ **La identificación del público objetivo:** Estos pueden ser los trabajadores y directivos de la propia organización, clasificándolos en centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan.

- ✓ **Definición de los objetivos:** Los que se derivan de la misión, visión y objetivos más generales de la organización. Por tanto, al referirse a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.

- ✓ **La identificación de los ejes psicológicos o conceptuales:** Constituye el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán emitidos. Desde el punto de vista del contenido, se precisarán los valores y atributos de la organización, siempre de manera breve, clara y concisa. La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan y las consignas. Estos ejes, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo.

La Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere estudios profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

2.3.8.5 DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

En el desarrollo institucional se reconoce una serie de características:

Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

2.3.8.6 ORGANIZACIÓN

Son estructura administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas.

También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Comunicación, la Sociología, la Economía y la Psicología.

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

2.3.8.7 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La planificación institucional tiene por función principal orientar las tareas cotidianas de la institución.

Expresa una necesidad de mejora de los fines institucionales, pero a su vez, la necesidad de sostener la estructura de gobierno de la institución, es decir, requiere tener en cuenta diversos aspectos institucionales, como por ejemplo:

- la organización del trabajo docente,
- la distribución de los espacios,
- el aprovechamiento eficaz de los recursos existentes,
- la coordinación de diferentes actividades formativas entre sectores de la institución,
- la organización de los tiempos, entre otras.

2.3.8.8 IDENTIDAD CORPORATIVA

A la identidad corporativa se le puede considerar como la manifestación física de la marca de una empresa, institución u otra a través de los distintos productos comunicacionales.

Con esta definición, es necesario saber de dónde surge la identidad, **Santiesteban (2009)** cita que la necesidad de establecer una identidad organizacional surge cuando personas con interés afín o una misma actividad decide constituirse en grupos. Posteriormente se acumulan experiencias, se crean normas, valores y leyes definitorias estas a su vez reguladoras de la actuación entre sus miembros y frente a otros. Desde su creación se identifican entre ellos y se diferencian de otros grupos.

Así, se puede definir también a la Identidad Corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades”. **(Capriotti, 2009, p. 21).**

La identidad corporativa será entonces la manera por la cual se trasmite la razón de ser de la institución, entendiéndose a esto como: quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace, más el debido diseño de los diferentes productos de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, a la audiencia deseada.

Aun así no se puede mencionar a estos elementos como únicos pues muchos son los que integran la identidad organizacional, “... no debemos pasar por alto los siguientes: identidad cultural (axiológica), identidad social, identidad institucional, identidad mercadológica, identidad del producto, identidad del empaque (envase físico del producto, empaque de ese producto, etiqueta y embalaje en lotes para su distribución en los puntos de ventas), identidad administrativa, identidad visual organizacional, identidad gráfica organizacional (diseño corporativo)” **(Santiesteban, 2009, p. 10).**

Finalmente, en el ámbito de la comunicación la identidad es el ser de la organización, y la misma tendrá como finalidad conectar esas ideas (valores y signos) con una serie de signos que identifiquen nuestro ser y existencia en la sociedad.

2.4 IMAGEN CORPORATIVA

Hace referencia a las cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, institución u otra similar, siendo lo que la empresa significa para la sociedad.

“La imagen de las organizaciones es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el perceptor ante la evocación de una institución. Esta imagen organizacional a través de su identidad es necesaria para que sea aceptada, apreciada y motivada para todos los segmentos sociales, porque se dirige al conjunto de audiencias que son sus espectadores y sobre los cuales se deberán transmitir las cualidades, atributos y personalidad de la organización”. (Santiesteban, 2009, p. 11).

De este modo se puede entender que la imagen es el reflejo en la mente de los perceptores sobre dicha identidad, compañía o institución.

Pero a partir de qué se origina la imagen corporativa; entendido los conceptos anteriores se puede mencionar que se genera por elementos visuales como la marca (isologotipo, logotipo), color, tipografía, visión y misión, los que en conjunto representan su identidad corporativa. Estos componentes, insertados en la presentación de los productos comunicacionales tanto internos como externos provocan estímulos visuales, cuyo efecto acumulado deja una determinada impresión y proyecta la imagen deseada en la ciudadanía.

2.4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

Esta herramienta se encarga de la motivación, comportamiento y autoridad del líder,

comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

Puede contribuir a mejorar el desempeño de la empresa instruyendo a los jefes la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción del cliente.

2.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

El término cultura ha sido estudiado desde años atrás y dentro de esto no existe mejor premisa que la orientación a su personal.

Es el conjunto de normas, reglas y valores que se establecen en una empresa, para establecer su forma de comportarse y de actuar.

Así **Benito Castro (2007)** define a la cultura organizacional a las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización para diferenciar de las demás.

Su importancia es para determinar cualquier problema dentro de la organización, integrar al personal, formar equipos de trabajo y buscar las necesidades del personal, para poder satisfacerlas de la mejor manera.

La cultura de una organización es su "forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma".

2.4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está

evaluando a todo su personal, sus conocimientos y desempeño.

Podemos encontrar varias escalas de clima organizacional dentro de una empresa:

- **La estructura:** Es la percepción que tienen los empleados sobre las reglas, los procedimientos, los trámites, los obstáculos y limitaciones sobre la organización.
- **La recompensa:** Es la manera de ver que tienen los empleados sobre la recompensa recibida por un buen trabajo.
- **Las relaciones:** Es la percepción de los empleados sobre las relaciones que existen entre compañeros y jefes.
- **La cooperación:** Es la forma en que los funcionarios ven la ayuda y colaboración de los gerentes, empleados y compañeros de trabajo.

El clima organizacional permite que en una empresa haya:

- Responsabilidad
- Cordialidad
- Identidad
- Formalización
- Apoyo
- Énfasis en la producción

2.5 CONTEXTO ACTUAL: HISTORIA, GEOGRAFÍA Y POBLACIÓN DEL CANTON GUANO.

El 17 de Diciembre de 1845, la Convención Nacional del Ecuador que se hallaba reunida en la ciudad de Cuenca bajo la Presidencia de Vicente Rocafuerte, aprobó el Decreto mediante el cual se elevaba a la parroquia de Guano y otras adyacentes a la categoría de **cantón** de la provincia del Chimborazo, la ciudad de Guano se halla a 8 km. de Riobamba.

El Cantón Guano se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo en la zona Sierra Centro, en las coordenadas S 01° 36`16", W 078° 33`46", a una altitud de 2728m.s.n.m.

El cantón Guano ocupa un 7% del territorio provincial, con un área de 473,3 kilómetros cuadrados.

LIMITES CANTONALES: Al norte, con la provincia del Tungurahua; al sur, con el cantón Riobamba; al este, con el río Chambo; y al oeste, con el cantón Riobamba y una pequeña parte de la provincia de Bolívar.

Guano, llamada "La Capital Artesanal del Ecuador" posee talleres para la fabricación de artesanías en cuero y tejido de alfombras. Gente ingeniosa fabrica alfombras que tienen renombre internacional, las cuales son elaboradas en forma manual, de diversos materiales, lana de borrego, lana sintética e incluso lana de alpaca. Cuenta la historia que los guaneños aprendieron este arte debido a que los españoles les obligaban a trabajar en sus obrajes, luego ellos enseñaron a sus hijos y así sucesivamente hasta la actualidad.

El clima del cantón es templado y varía ya que va desde altitudes de 2500m.s.n.m hasta los 6310m.s.n.m correspondiente al nevado Chimborazo, la temperatura varía de los 16° a los 18° C.

Según la primera división territorial de la Gran Colombia, Guano es cantón desde el 25 de junio de 1824, pero el decreto definitivo de la Asamblea de Cuenca es el 17 de diciembre de 1845; su ejecútese, el 20 del mismo mes y año.

2.5.1 DECRETO DE CANTONIZACIÓN

La Convención Nacional, considerando;

Que la Parroquia de Guano y otras que están inmediatas deben formar uno de los cantones de la Provincia de Chimborazo, tanto por su numerosa población, industria y comercio,

como para facilitar la administración de la justicia y la cobranza de la contribución personal de indígenas,

DECRETA:

Art 1°.- Se exigen en cantón las parroquias de Guano, Calpi, San Andrés, Ilapo, Guanando, Puela, Penipe, Quimiag y Cubijies.

Art 2°.- La Villa de Guano dará su nombre al cantón y será su cabecera.

Comuníquese al poder ejecutivo para su publicación y cumplimiento.

Dado en la sala de sesiones, en Cuenca a 17 de diciembre de 1845, 1° de la libertad.

El presidente de la Convención Vicente Rocafuerte; Manuel Bustamante, Diputado Secretario; Francisco Montalvo, Diputado Secretario.

Ejecútese.- Dado en el Palacio de Gobierno, en Cuenca a 20 de Diciembre de 1845, 1° de la libertad. El vicepresidente de la República, encargado del Poder Ejecutivo: f. Pablo Merino. El Ministro, Gral. José María Urbina.

2.5.2 Cambio de denominación de Ilustre Municipalidad a Gobierno Autónomo Descentralizado.

Se la realizó mediante Ordenanza discutida y aprobada por el Concejo Municipal de Guano en sesiones de 12 y 19 de abril del 2012, publicada en el Registro Oficial 158 de 23 de junio de 2011, cambio de denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Guano a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

2.5.3 Filosofía Institucional del GADM-CG.

La Municipalidad fundamenta las potencialidades y capacidades para desarrollar las facultades que esta institución posee en bien de la comunidad y se detalla en:

2.5.4 Políticas del GADM-CG.

Se adoptan las siguientes políticas de trabajo:

- ✓ Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- ✓ Movilización de esfuerzos para dotar al municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita recetar y procesar adecuadamente sus acciones.
- ✓ Fortalecimiento y desarrollo municipal, en base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. Que permita el autofinanciamiento de los gastos mediante un proceso técnico de gerencia municipal.
- ✓ Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- ✓ Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de niveles óptimos de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, tomando en consideración la concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, ejecutivo de apoyo y operativo en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para base de la mejor alternativa de solución a los problemas.
- ✓ Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

2.5.5 Objetivos del GADM-CG.

Se establece los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas rurales.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- d) Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación y la asistencia social, turismo y ambiente y seguridad ciudadana.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante uso de mesas redondas, seminarios, talleres conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración.
- h) Capacitación de los recursos humanos que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

2.5.6 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El Palacio Municipal fue construido frente al parque central en las calles León Hidalgo y Avenida 20 de Diciembre; en la planta alta funciona: La Alcaldía, Secretaria General, Dirección Financiera, Dirección Administrativa, Contabilidad, Asesoría Jurídica, Comunicación Social, Dirección de Obras Publicas, Planificación Urbana, Sala de sesiones Dr. José Ricardo Alemán Fierro, Recepción de Documentos y Archivo.

En la planta baja funcionan las oficinas de: Tesorería, Recaudación de Agua Potable, Recursos Humanos, Bodega, Sistemas Informáticos, Avalúos y Catastros, Rentas, Compras Públicas, Recaudación 1-2 y Información Turística, mientras que en la parte posterior son los Talleres Mecánicos.

Hay un teatro municipal, frente al Parque Central con el nombre de “Homero Avilés A.”, en el segundo piso funciona, Mantenimiento Eléctrico y las oficinas de Seguridad y Salud Ocupacional; y a lado de este edificio funciona la Comisaria Municipal.

Junto al teatro, se construyó un Hotel, también de propiedad municipal; que en la actualidad funciona la Dirección de Desarrollo Económico, Social y Ambiental; también las oficinas de Proyectos, Gestión de Riesgos, Casa de la Juventud, Auditoria, Laboratorio de Aguas, Cultura y Deportes, y el Consejo de la Niñez y Adolescencia.

Así como también existen parqueaderos situado en las instalaciones del ex camal municipal, y en espacios del Estadio Timoteo Machado donde pernotan la maquinaria Agrícola y vehículos pesados.

2.5.7 Misión del GADM-CG.

- ✓ Planificar, implementar y desarrollar las acciones del gobierno municipal; ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales con eficiencia y eficacia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos.

2.5.8 Visión del GADM-CG.

- ✓ El Gobierno Municipal se constituirá en un modelo de gestión e impulsor del desarrollo y contara con una sólida organización interna que el 2020 se constituya en un municipio ecológico, descentralizado, autónomo y profundamente humanista, ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir las competencias vinculadas al desarrollo económico legal.

2.5.9 Imagen corporativa municipal del GADM-CG.

Se ve reflejada en el Código de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano que considera el mejoramiento continuo de la gestión administrativa y sus procesos, con el fin de que sean satisfechas las necesidades ciudadanas.

La administración del señor Alcalde Licenciado Edgar Alarcón P. participa activamente en la conceptualización de la imagen y posicionamiento de la marca que le distingue al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Es así que por iniciativa de la máxima autoridad ha dispuesto una serie de cambios en la imagen de la municipalidad como estrategia de difusión.

Y en la actualidad cuenta con:

- ✓ Identificativos personal de funcionarios, empleados y trabajadores de la municipalidad
- ✓ Señalética informativa las dependencias
- ✓ Membretes oficiales en documentación interna y externa
- ✓ Uso de logotipo en diferentes productos publicitarios
- ✓ Imagen en redes sociales, medios de comunicación y paquetes comunicacionales.
- ✓ Identificativo en los vehículos, maquinaria y equipo caminero del GADM-CG.
- ✓ Slogan

2.5.10 Logotipo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Gráfico No 5. Logotipo del GADM-CG.



Elaborado por: DDESSA del GADM-CG

2.5.11 SLOGAN DEL LOGOTIPO DEL GADM-CG.

Turístico – Artesanal – Agropecuaria

2.6 GAD

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados conocido por sus siglas (GAD) son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

En el artículo 28 del COOTAD dice que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

2.6.1 Funciones del GAD

Artículo 29.- Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados.- El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

2.6.2 GADM

Las siglas GADM (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal)

Artículo 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera.

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

2.6.2.1 Funciones del GADM

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo

especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;

j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

2.6.2.2 Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
- y,
- n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

2.6.2.3 (GADM -CG)

Las siglas GADM-CG (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano)

Es la institución pública representativa del territorio del cantón que goza de una autonomía política, administrativa, financiera y se encuentra regida bajo los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

En la práctica se interrelaciona en la parte superior con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y en la parte inferior se encuentra los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales pertenecientes al cantón.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano se encuentra regido, normado y reglamentado por la Constitución, el Cootad, y el PNBV.

La sede del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

2.6.2.4 Autoridades

El GADM-C Guano en el periodo 2009 - 2014 fue conformado por:

Alcalde: Lic. Edgar Alarcón

Vice-alcalde: Ing. Cesar Patache

Concejales urbanos: Ing. Antonio Jaramillo, Sr. Julio Vizuete

Concejales rurales: Ing. Fernando Guachilema, Sr. Alfonso Villarroel, Sr. Raúl Adriano, Sr. Fidel Duchi.

2.6.2.5 Desarrollo institucional del GAD- Guano

El GADM-CG dentro de su ejercicio administrativo según los registros no posee planes, intervenciones y programas que se vinculen al desarrollo de la institución esto ha hecho que la organización carezca de fundamentos para poder realizar un efectivo desarrollo o fortalecimiento de la Municipalidad.

2.6.2.6 Unidad de Comunicación del GADM-CG

Son todas las actividades que permiten la difusión activa de la información acerca de las actividades realizadas para que la comunidad se mantenga informada, es una transmisión y

recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la institución y el acercamiento con la comunidad.

El GADM-CG dentro de su comunicación externa contextualiza lo siguiente:

- ✓ Boletines de prensa enviados a los diferentes medios de comunicaciones locales y nacionales
- ✓ Archivo de notas periodísticas de la institución y publicaciones de medios escritos
- ✓ Toma de archivos fotográficos
- ✓ Trabajos e informes de medios de comunicación
- ✓ Agendas de Prensa
- ✓ Entrevistas en radio
- ✓ Cobertura en tv

2.6.2.7 Comunicación del GADM-CG

Bajo la Dirección Administrativa del GADM-CG se encuentra a cargo la Unidad de Comunicación Social y su función primordial es la dirección y control de los sistemas de información social así como difusión y coordinación de actividades institucionales a la comunidad. Además es responsable de la comunicación externa e interna del GAD.

Se encuentra conformado por el Sr. Danilo Vallejo y Sr. Juan Barreno ninguno de los dos son profesionales en la rama de comunicación social.

En lo que se refiere a equipos de tecnológicos contaban con dos computadoras, una cámara de fotos, una grabadora de mano, una filmadora casera, una impresora, y un equipo de perifoneo obsoleto.

2.6.2.8 Comunicación externa del GADM-CG

La Unidad de Comunicación atendiendo la comunicación interna y externa del GAD. para dar a conocer las actividades que realiza la institución en beneficio de la población en general.

Comunicarse con las direcciones municipales entre sí para estar informados de actividades, reuniones, eventos, etc. al interior de la institución.

Sus cometidos son:

- Definición de protocolos de procesos de comunicación de la institución
- Asesoría en comunicación a los distintos actores de la institución
- Difusión de actividades y eventos
- Gestión web (actualización y mantenimiento de los portales institucionales a través de la producción de contenido editorial, gráfico, fotográfico, sonoro, audiovisual)
- Mailing (gestión del correo institucional, gestión de listas colectivas, actualización de agenda de contactos, canalización de consultas derivando a los actores correspondientes)
- Relacionamiento con los medios de comunicación

Se vincula transversalmente con todos los actores de la institución (dirección, unidades técnicas y operativas, etc.) y se relaciona con diferentes actores del medio (servicios y dependencias, organizaciones del sector público y privado, medios de comunicación, etc.) e intenta constituirse en un espacio de formación integral para estudiantes.

2.6.2.9 Comunicación interna del GADM-CG

Es la comunicación dirigida al cliente interno de la institución, es decir, al empleado municipal. Es así que el GAD ha desarrollado diferentes talleres de capacitación con el talento humano, además de ello mantiene una estrecha relación de respeto entre las autoridades municipales, funcionarios, y trabajadores de la institución.

El trabajo en equipo es el eje principal para obtener la armonía en nuestra institución que se ha desarrollado diferentes actividades de comunicación interna tales como:

- ✓ Reuniones aleatorias
- ✓ Talleres
- ✓ Charlas
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Inducciones
- ✓ Jornadas de puertas abiertas
- ✓ Tablón de anuncios
- ✓ Trípticos, dípticos
- ✓ Cartelera de información
- ✓ Teléfono de información
- ✓ Reuniones con la dirección
- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Sociabilización de comunicados dentro de la Municipalidad

2.6.2.10 Estrategias de comunicación interna en el GADM-CG

La unidad de comunicación social del GADM-CG aplican las siguientes estrategias comunicacionales dentro de la institución.

- ✓ Manejo de tablón de anuncios al interior de institución
- ✓ Manejo de redes sociales
- ✓ Realización de boletines internos
- ✓ Comunicados mediante dípticos

- ✓ Comunicados a personal de direcciones del GAD

2.6.2.11 Procesamiento y discusión de resultados

Los resultados de la encuesta serán tabulados y procesados en Excel, obteniendo cuadros y gráficos estadísticos. Para la interpretación se utilizará la técnica lógica de la inducción y se referenciarán los resultados con la información del marco teórico.

2.7 HIPÓTESIS

Las estrategias de comunicación interna del GADM-CG inciden en el desarrollo institucional periodo Julio a Diciembre de 2013

2.7.1 VARIABLES

2.7.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Estrategias de comunicación interna del GADM-CG

2.7.3 VARIABLES DEPENDIENTES

Inciden en el desarrollo institucional.

2.7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dentro del siguiente cuadro se ha podido determinar las siguientes variables que servirán para esta investigación.

Cuadro No 1 Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Variable Independiente Estrategias de Comunicación interna</p>	<p>Las estrategias de la comunicación interna es aquellas mecanismos que se realizan particularmente dentro de la Institución la misma gestiona la comunicación dentro de la organización (Santos, 2009: 98)</p>	<p>Comunicación</p> <p>Estrategias</p> <p>Comunicación Institucional</p> <p>Organización</p>	<p>Formas de comunicación</p> <p>Formas de comunicación Interna</p> <p>Niveles de Comunicación</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación</p> <p>Ficha de observación</p>
<p>Variable Dependiente Desarrollo institucional.</p>	<p>Fortalecimiento de la entidad a través impulso de sus capacidades (Ramírez, 2006: 110)</p>	<p>Entidad</p> <p>Impulso</p> <p>Capacidades</p>	<p>Número de actividades para fortalecer la entidad</p> <p>Número de actividades de la comunicación</p> <p>Número de procesos de información</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación</p> <p>Ficha de observación</p>

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO

Para la presente investigación se pretende utilizar el método inductivo. Que obtendrá conclusiones generales sobre el uso de estrategias de comunicación interna.

El método analítico se refiere al análisis de las cosas. Por tanto el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revista parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

El método sintético se refiere a la síntesis de las cosas o de los fenómenos; significa composición de un todo mediante la unión de sus partes, el método sintético, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revesadas, ahora son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo que relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo.

Este método nos lleva, por ende, de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones.

Método histórico lógico El estudio del movimiento del pensamiento plantea necesariamente el problema de la correlación entre lo histórico y lo lógico. Lo histórico es la trayectoria de los cambios que experimenta el objeto de la realidad, en las etapas de su aparición y desarrollo. Viene a ser el objeto del pensamiento y el reflejo de lo histórico, su contenido.

3.2 Tipo de la Investigación

La investigación que se utilizara será la descriptiva, porque se describirá el objeto de estudio y su problematización.

3.3 Diseño de la Investigación

Documental: En la presente investigación la fundamentación teórica se basará en información publicada libros, revistas periódicos sobre información documental sobre actividades que realice el GADM-CG métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica.

Campo: Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, donde se aplicara instrumentos sobre la forma en la que las estrategias de comunicación si han dado resultado.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

La población de esta investigación está considerada dentro del GADM-CG, que es el total de 222 personas que laboran en varias dependencias municipales que se consideran como el universo de la comunicación interna del GAD.

3.4.2 MUESTRA

Como el universo es reducido el investigador trabajará con la totalidad de la población. En tal virtud no es necesario, calcular la muestra.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 Observación: porque en el lugar de los hechos se verificará la utilización de herramientas de comunicación interna, las que sirven para el flujo en el GADM-CG.

3.5.2 Encuesta: con el cuestionario como base se obtendrá información referente al objeto de estudio.

3.6 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS

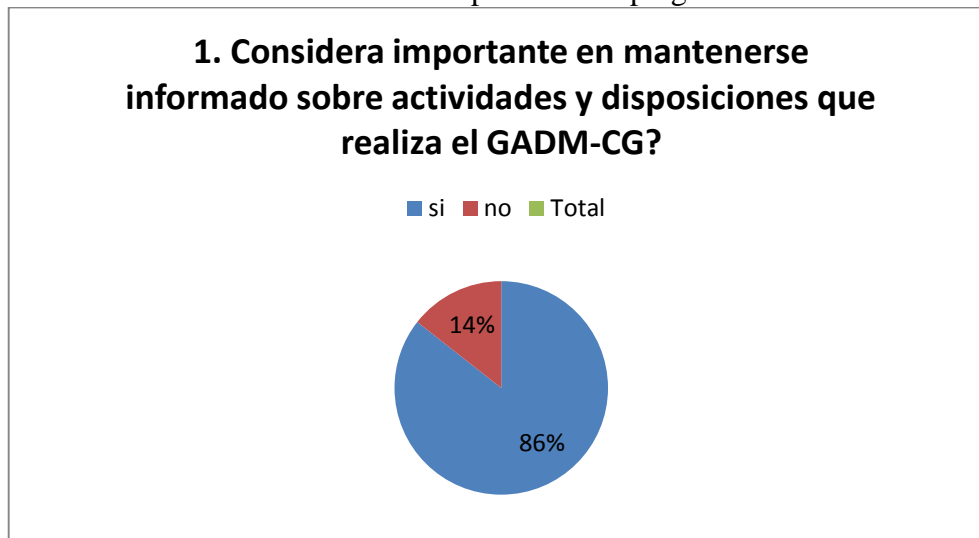
Para el análisis de resultados de esta encuesta serán expuestos en tablas, cuadros y gráficos; los que serán interpretados y analizados.

3.7 TABULACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS

Pregunta 1.

Considera importante en mantenerse informado sobre actividades y disposiciones que realiza el GADM-CG?

Grafico No 6 Respuesta de la pregunta 1



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 2 Respuesta de la pregunta 1

Respuesta	Total	Porcentaje
si	190	85,59
no	32	14,41
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

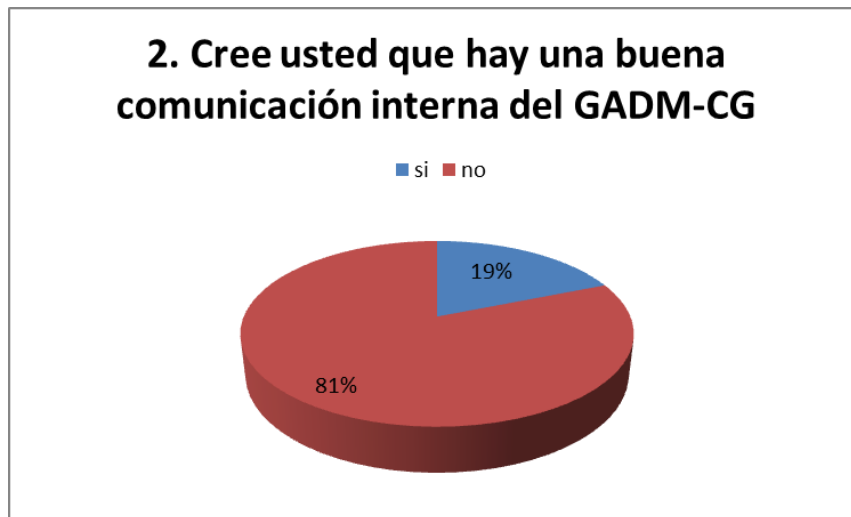
Análisis e interpretación:

Según las respuestas mayoritariamente el SI con 86% corresponde a que si se considera importante el mantenerse informado de lo que se realiza en el GADM-CG. Mientras que existe un menor número que indica que NO esto es el 14%

Pregunta 2.

Cree usted que hay una buena comunicación interna dentro del GADM-CG?

Grafico No 7 Respuesta de la pregunta 2



Elaborado por: J. Javier Viera O

Cuadro No 3 Respuesta de la pregunta 2

Respuesta	Total	Porcentaje
si	42	18,92
no	180	81,08
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

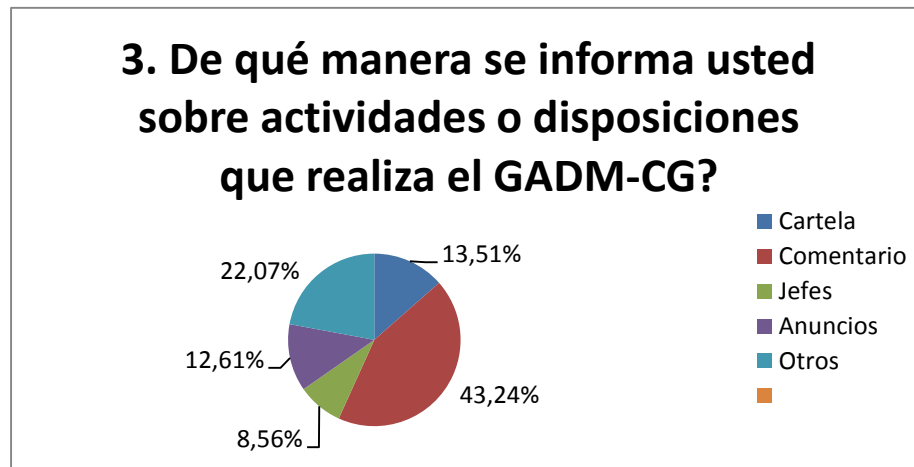
Análisis e interpretación:

De los 222 encuestados 180 personas respondieron a que no hay una buena comunicación interna al interior del GADM-CG, esto quiere decir que el 81% no está de acuerdo y 42 encuestados respondieron que sí, el 19% está de acuerdo en esta pregunta

Pregunta 3.

De qué manera se informa usted sobre actividades o disposiciones que realiza el GADM-CG?

Grafico No 8 Respuesta de la pregunta 3



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 4 Respuesta de la pregunta 3

Respuesta	Numero	porcentaje
Cartela	30	13,51
Comentario	96	43,24
Jefes	19	8,56
Anuncios	28	12,61
Otros	49	22,07
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O. estudiante investigador Unach

Análisis e interpretación:

De 222 encuestados 96 personas respondieron que se informan de actividades en el GAD por comentarios, mientras que 77 encuestados respondieron que se informan por anuncios, 30 personas por cartelera y 19 personas se informan por sus jefes inmediatos.

Pregunta 4.

Cree usted que hay una buena comunicación entre autoridades, funcionarios y trabajadores del GADM-CG?

Grafico No 9 Respuesta de la pregunta 4



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 5 Respuesta de la pregunta 4

Respuesta	Total	Porcentaje
si	42	18,92
no	180	81,08
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

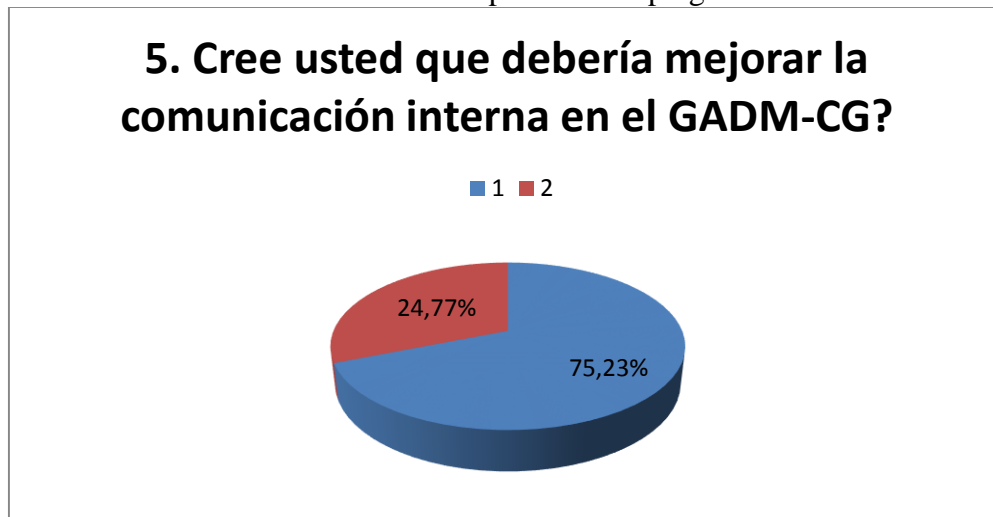
Análisis e interpretación:

El 19 % de los encuestados creen que si hay una buena comunicación entre todas las personas que conforman el GAD, es decir 42 personas, mientras que en un 81% (180 encuestados) manifiesta que no hay una buena comunicación entre autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución.

Pregunta 5.

Cree usted que debería mejorar la comunicación interna en el GADM-CG?}

Grafico No 10 Respuesta de la pregunta 5



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 6 Respuesta de la pregunta 5

Respuesta	Total	Porcentaje
si	55	24,77
no	167	75,23
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

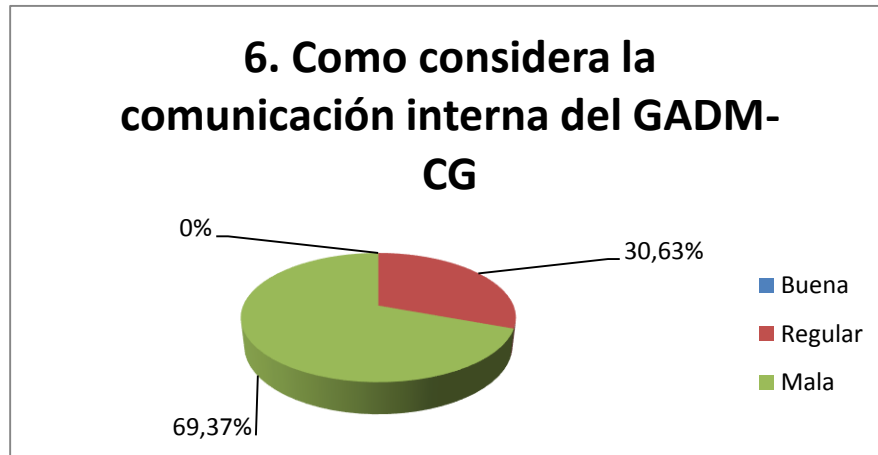
Análisis e interpretación:

De los 180 encuestados, es decir 81% de los encuestados, respondieron positivamente para mejorar la comunicación interna en el GAD, mientras que el 19% de encuestados (42 personas) contestaron que no deberían mejorar la comunicación interna.

Pregunta 6.

Como considera la comunicación interna del GADM-CG

Grafico No 11 Respuesta de la pregunta 6



Elaborado por: J. Javier Viera O

Cuadro No 7 Respuesta de la pregunta 6

Respuesta	Total	porcentaje
Buena	0	0
Regular	68	30,63
Mala	154	69,37
total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

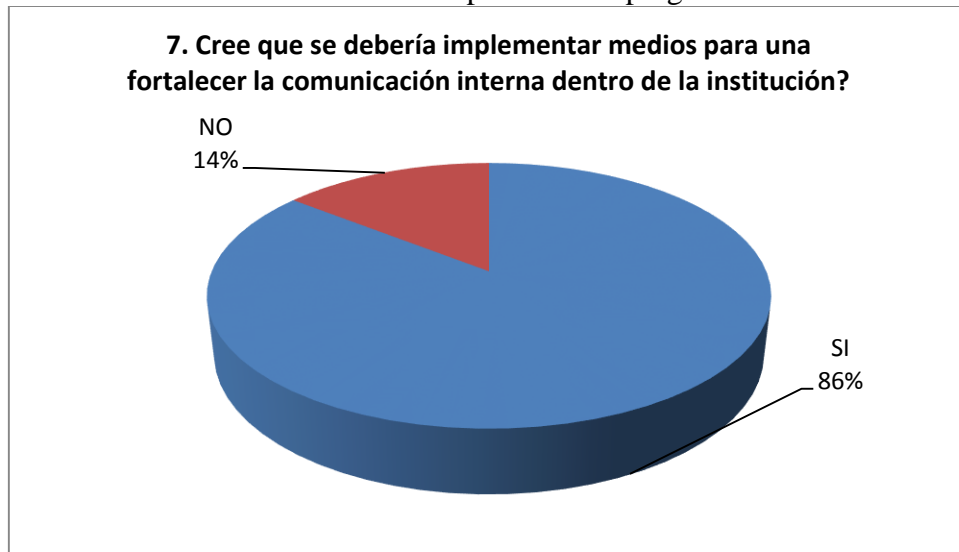
Análisis e interpretación:

El 69% de 222 encuestados; esto es 154 encuestas respondieron que es mala la comunicación interna, y un 31% con 68 encuestados respondieron que es regular la comunicación dentro de la institución y el 0% respondieron que no es buena la comunicación.

Pregunta 7.

Cree que se debería implementar medios para una fortalecer la comunicación interna dentro de la institución?

Grafico No 12 Respuesta de la pregunta 7



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 8 Respuesta de la pregunta 7

Respuesta	Número	Porcentaje
si	190	85,59%
no	32	14,41 %
total	222	100 %

Elaborado por: J. Javier Viera O.

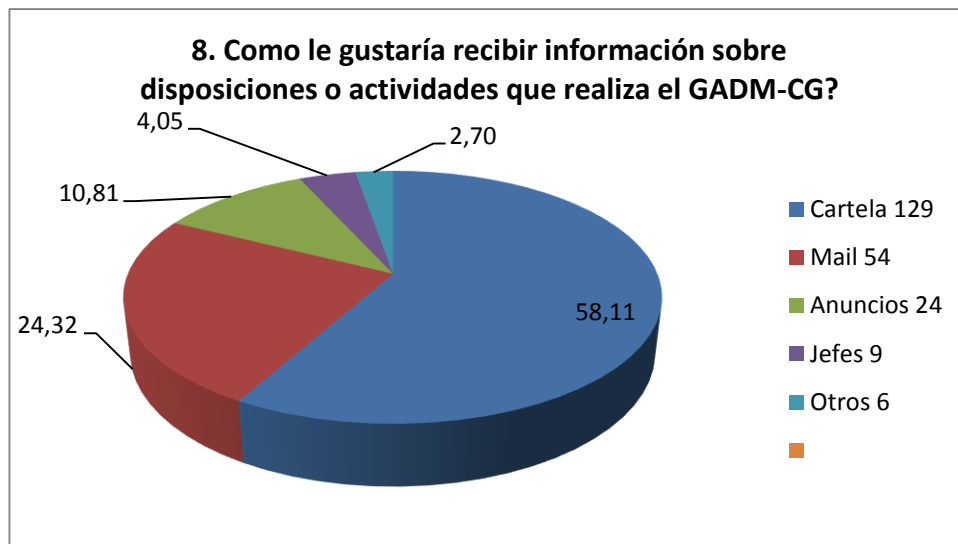
Análisis e interpretación:

De los 222 encuestados respondieron 190 personas que si se debe implementar medios para fortalecer la comunicación interna dentro de la institución esto quiere decir que el 96% está de acuerdo en esta pregunta, y un 14% de encuestas (32) dice que no se debe implementar medios.

Pregunta 8.

Como le gustaría recibir información sobre disposiciones o actividades que realiza el GADM-CG?

Grafico No 13 Respuesta de la pregunta 8



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 9 Respuesta de la pregunta 8

Respuesta	Numero	Porcentaje
Cartela	129	58,11
Mail	54	24,32
Anuncios	24	10,81
Jefes	9	4,05
Otros	6	2,70
total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

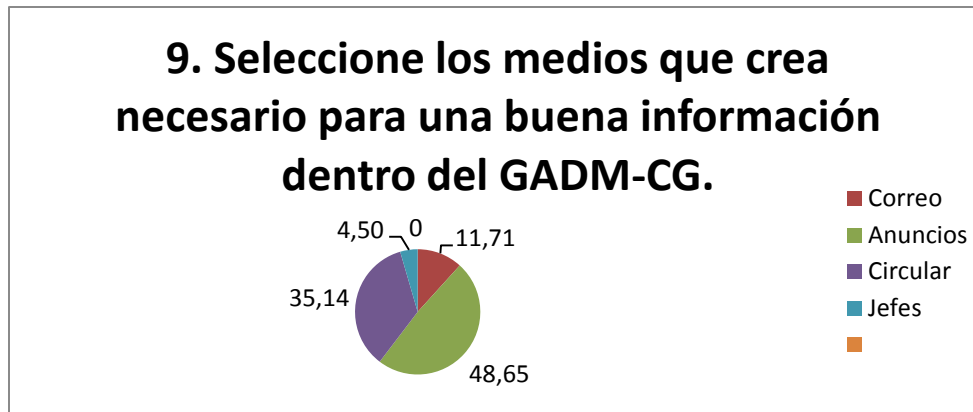
Análisis e interpretación:

De los 222 encuestados 129 respondieron que les gustaría informarse mediante cartelera mientras que 54 encuestados respondieron que les gustaría informarse vía mail, 24 encuestados por anuncios, 9 por sus jefes inmediatos y 6 encuestados por otros medios.

Pregunta 9.

Seleccione los medios que crea necesario para una buena información dentro del GADM-CG.

Grafico No 14 Respuesta de la pregunta 9



Elaborado por: J. Javier Viera O

Cuadro No 10 Respuesta de la pregunta 9

<i>Respuesta</i>	<i>Numero</i>	<i>porcentaje</i>
<i>Correo</i>	26	11,71 %
<i>Anuncios</i>	108	48,65 %
<i>Circular</i>	78	35,14 %
<i>Jefes</i>	10	4,50 %
<i>total</i>	222	100%

Elaborado por: J. Javier Viera O.

Análisis e interpretación:

El 54% de las encuestas (120 personas) respondieron que les gustaría recibir información mediante anuncios en todas las dependencias, mientras que 68 encuestados (31%) les gustaría recibir mediante circular informativa; el 11% (25 encuestados) les gustaría recibir mediante correo electrónico y el 4%, 9 encuestados les gustaría recibir información mediante sus jefes inmediatos.

Pregunta 10.

Cree usted que con nuevas formas de comunicar las actividades o disposiciones municipales mejoraría la comunicación interna del GADM-CG?

Grafico No 15 Respuesta de la pregunta 10



Elaborado por: J. Javier Viera O.

Cuadro No 11 Respuesta de la pregunta 10

<i>Respuesta</i>	<i>Número</i>	<i>porcentaje</i>
si	180	81,08
no	42	18,92
Total	222	100

Elaborado por: J. Javier Viera O.

Análisis e interpretación:

El 81%, 180 encuestados respondieron a esta pregunta que si mejoraría la comunicación interna de la institución mediante nuevas formas de comunicar sobre las actividades o disposiciones municipales, mientras que el 19%, es decir 42 encuestados respondieron que no.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES.

En la investigación realizada:

1. Se aprecia que la Unidad de Comunicación Social no cuenta con el personal capacitado para ejercer las funciones de Comunicador Social, siendo esto un problema para que la comunicación tanto interna como externa se lo realice de manera empírica.
2. La Unidad de Comunicación Social se ve afectada por no contar con estrategias de comunicación internas efectivas para que autoridades, empleados y trabajadores estén informados de toda clase de actividades o reuniones que se planifiquen dentro del GAD.
3. La falta de comunicación entre jefes de direcciones, autoridades, empleados y trabajadores, se evidencia en los resultados de trabajos realizados dentro de la institución no son los adecuados y óptimos.

4.2 RECOMENDACIONES.

Dentro las recomendaciones podemos citar:

1. Que al interior del GADM-CG contar con personal profesional en la rama de Comunicación Social, equipos y recursos.
2. Desarrollar, Aplicar, monitorear las estrategias de comunicación interna propuestas en esta investigación que mejoraran el desempeño de las autoridades, empleado y trabajador del GADM-CG.
3. Motivar y recomendar a las autoridades el interés sobre el tema de la comunicación social tanto la externa e interna ya que evidencia los resultados de su gestión en el desarrollo de la institución

CAPITULO V

5 PROPUESTA

5.1 ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

En consideración los parámetros y medios que utiliza la Unidad de Comunicación en este caso las estrategias de comunicación interna se evidencia una problemática, que si bien es cierto influye en el proceso de la comunicación como tal. Afectando el mensaje de hacia quienes está orientado la comunicación interna de quienes hacen el GAD de Guano.

La problemática evidenciada en esta Unidad son las limitaciones con el personal técnico y profesional que lleve que cabo la comunicación externa e interna debidamente.

Se debe tomar en cuenta que varios aspectos afectan y hacen que más problemas se sumen, además se ha observado que en esta unidad no cuenta con los materiales, recursos necesarios para promover y generar procesos comunicacionales eficientes al interior del GADM-CG.

El uso inadecuado y el poco conocimiento sobre estos temas hacen que muchas disposiciones, comunicacionales y mensajes no sean plenamente entendidos, el personal del GADM-CG toma en cuenta que muchos son los aspectos que deben estar entendidos y transmitidos.

Es así por lo tanto que se trabajara para que las diferentes propuestas se apliquen al interior del GAD que a continuación se estiman.

Estas estrategias se aplicaran al interior de todas las direcciones que conforman el GAD, y así de esta manera podemos comunicarnos de una manera rápida, eficaz y segura.

Se mantendrá charlas permanentes en las direcciones para capacitar a todos los integrantes de dichas dependencias, con el fin de que todos los empleados y trabajadores estén comunicados de actividades relacionadas con la institución.

5.2 Estrategias

Cuadro No. 12 Estrategias Comunicacionales

No.	Estrategias
1	Promover la articulación con los entes de control de la comunicación para formular metodologías para la comunicación interna
2	Generar una comunicación veras y de doble vía que permita el entendimiento y comprensión en los involucrados: autoridades, empleados y trabajadores del GADM-CG.
3	Coordinar con los responsables de las direcciones y unidades asi como autoridades de forma efectiva los procesos de comunicación social para cumplir con el acometido de la comunicación interna
4	Posicionar la comunicación horizontal como un eje que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos.

Elaborado por: J. Javier Viera O.

5.3 Estrategias, Acciones y Recursos

Cuadro No 13 Estrategias de Comunicación Interna del GADM-CG.

No.	Estrategia	Acciones	Recursos
1	Promover la articulación con los entes de control de la comunicación para formular metodologías para la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación del Plan de Comunicación 	R. Humanos R. Económicos R. Tecnológicos R. Materiales.
2	Generar una comunicación veras y de doble vía que permita el entendimiento y comprensión en los involucrados: autoridades, empleados y trabajadores del GADM-CG	<ul style="list-style-type: none"> • Usar medios alternativos: Cartelera-volantes-medios-circulares. • Usar medios digitales. Mail- página web - facebook 	R. Humanos R. Económicos R. Tecnológicos R. Materiales.
3	Coordinar con los responsables de las direcciones y unidades asi como autoridades de forma efectiva los procesos de comunicación social para cumplir con el acometido de la comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la comunicación horizontal entre departamentos del GADM-CG 	R. Humanos R. Económicos R. Tecnológicos R. Materiales.
4	Posicionar la comunicación interna como un eje que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el flujo de información • establecer canales adecuados de información 	R. Humanos R. Económicos R. Tecnológicos R. Materiales.

Elaborado por: J. Javier Viera O.

BIBLIOGRAFIA

- BARQUERO, J.D. y BARQUERO, M. (1996): EL LIBRO DE ORO DE LAS RR.PP., Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BECKHARD, R. (1969): Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- GRUNIG, J., HUNT, T. (2000), Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona.
- LOSADA, José Carlos (coord.) (2005) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando. (2004): "Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y de Relaciones Públicas". Fragua, Madrid.
- MATTELART, A. y M. MATTELART (1997): Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Paidós.
- MONROE, Alan H. (1973): La comunicación oral. Barcelona, Editorial Hispano Europea.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001): Introducción a la Comunicación Institucional, Ariel Comunicación, Barcelona.
- WENDELL, f Y BELL, c. (1995): Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

- FERNANDEZ Francisco (2010), Instrumentos y medios clásicos de la comunicación interna, España. Extraído el 09:11:2014. www.tdx.cat/bitstream/10803/10464/8/07_mediosclasicos.pdf
- FORMANCHUK Alejandro, (2006): Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global, México. Extraído el 14:11:2014. www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/aformanchuk.html
- MARTÍN Fernando, (2011): El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación. Correspondencia & Análisis N° 1, España. Extraído el 18:11:2014. www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf
- RUIZ Antonio, (2009): La comunicación Interna en la estrategia empresarial, España.

WEBGRAFÍA

- <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>
- <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=495>
- <http://www.eumed.net/rev/cccss/17/pbrg.html>
- <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>
- <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/la-comunicacin-interna-en-la-estrategia-empresarial>
- <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

ANEXOS

Fotografía de las Charlas al personal en el GADM-CG



Fotografía de sistematización de información



Fotografías de entrevista al personal del GADM-CG.





Universidad Nacional de Chimborazo
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas
Unidad de formación académica y profesionalización
Programa de Comunicación Social
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

ENCUESTA

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE POR OBJETO RECABAR INFORMACIÓN REFERENTE SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM-CG Y EN VÍAS A QUE SE PUEDA MEJORAR O FORTALECER ESTE TEMA.

NOTA: Lea detenidamente y responda según considere necesario cada pregunta que encontrara a continuación:

1. Considera importante en mantenerse informado sobre actividades y disposiciones que realiza el GADM-CG?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Porque... *Para saber sobre las actividades del Municipio*

2. Cree usted que hay una buena comunicación interna dentro del GADM-CG?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

Porque... *Porque muchas veces no sabemos lo que hacen*

3. De qué manera se informa usted sobre actividades o disposiciones que realiza el GADM-CG?

Cartelera	<input type="checkbox"/>	Comentarios	<input type="checkbox"/>	Jefes	<input type="checkbox"/>	Anuncios	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------	----------	-------------------------------------	-------	--------------------------

4. Cree usted que hay una buena comunicación entre autoridades, funcionarios y trabajadores del GADM-CG?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

Porque... *Porque no se reúnen*

5. Cree usted que debería mejorar la comunicación interna en el GADM-CG?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Porque... *de Ley para que haya buena comunicación*

6. Como considera la comunicación interna del GADM-CG

Buena		Regular		Mala	<input checked="" type="checkbox"/>
-------	--	---------	--	------	-------------------------------------

7. Cree que se debería implementar medios para una fortalecer la comunicación interna dentro de la institución?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Porque... *Para que haya una buena comunicación*

8. Como le gustaría recibir información sobre disposiciones o actividades que realiza el GADM-CG?

Cartelera		Mail		Anuncios	<input checked="" type="checkbox"/>	Jefes		Otros	
-----------	--	------	--	----------	-------------------------------------	-------	--	-------	--

9. Seleccione los medios que crea necesario para una buena información dentro del GADM-CG.

Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Anuncios en todas las dependencias	<input checked="" type="checkbox"/>
Circular Informativa	<input type="checkbox"/>
Jefes Inmediatos	<input type="checkbox"/>

10. Cree usted que con nuevas formas de comunicar las actividades o disposiciones municipales mejoraría la comunicación interna del GADM-CG?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

Porque... *Por que se capacitan los Comunitarios*

Realizada por J. Javier Viera O. estudiante investigador Unach

J. Javier Viera O.



Universidad Nacional de Chimborazo
 Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas
 Unidad de formación académica y profesionalización
 Programa de Comunicación Social

FICHA DE OBSERVACIÓN

Tema: Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013

NOTA: La presente ficha de observación será aplicada dentro de los parámetros de la investigación científica para recabar información a través de la observación permitiendo evidenciar hechos q aporten a esta investigación que se llega a cabo

Ubicación	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON GUANO		
Fecha	Miércoles 15 de Enero de 2014	Hora 16:30	
Sitio	Unidad de Comunicación Social del GADM-CG		
Hecho No.1	Estrategias de comunicación interna en el GADM-CG.		
El GADM - CG no tiene personas profesionales y capacitadas en la unidad de comunicación social	Contratar personal profesional en comunicación social y relaciones publicas		
Convocar a concurso a personas con perfiles profesionales en la rama de comunicación social.	Realizar el proceso y contratación de personal calificado.		

<i>Hecho No.2</i>	Unidad de Comunicación social del GADM-CG
Equipos obsoletos y escasos para generar de comunicación	Adquirir equipos de última tecnología para potenciar la comunicación
Gestionar la adquisición de equipos de comunicación social	Capacitar y entrenar al personal de la unidad sobre el manejo profesional de equipos de comunicación.
<i>Hecho No.3</i>	Proceso de comunicación interna dentro del GADM-CG
La unidad de comunicación del GADM-CG no tiene un plan de comunicación	Proponer la realización de un plan comunicacional
Tomando en cuenta los parámetros y medios que utiliza la Unidad de Comunicación en este caso las estrategias de comunicación interna se evidencia una problemática, que si bien es cierto influye en el proceso de la comunicación como tal.	El uso inadecuado y el poco conocimiento sobre estos temas hacen que muchas disposiciones, comunicacionales y mensajes no sean plenamente entendidos, el personal del GADM-CG toma en cuenta que muchos son los aspectos que deben estar entendidos y transmitidos.

Elaborado por: Julio Javier Viera Orozco, Estudiante Investigador. Unach