



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TÍTULO

**“EL SISTEMA COMUNICACIONAL DEL MUNICIPIO DE RIOBAMBA Y SU
INCIDENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA DE LOS HABITANTES DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA COMPRENDIDOS ENTRE LA EDAD DE 18 A 50 AÑOS,
DURANTE EL PERIODO DE JULIO-DICIEMBRE DE 2011”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTOR

Juan Israel Guilcapi Alvarado

TUTOR

Mba. Carlos Larrea Naranjo

Riobamba, Ecuador

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

Luego de revisar la elaboración del presente trabajo de investigación y, al ver que cumple con los requisitos y reglamentos de la Universidad Nacional de Chimborazo y la Facultad Ciencias Políticas y Administrativas, me permito sugerir para la posterior defensa.

Mba. CARLOS LARREA NARANJO

.....

TUTOR DE TESIS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TÍTULO:

“EL SISTEMA COMUNICACIONAL DEL MUNICIPIO DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA DE LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA COMPRENDIDOS ENTRE LA EDAD DE 18 A 50 AÑOS, DURANTE EL PERIODO DE JULIO-DICIEMBRE DE 2011”.

Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social; aprobado por el tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Ramiro Ruales

PRESIDENTE

.....
Calificación

.....
Firma

Lic. Roberto Morales

MIEMBRO 1

.....
Calificación

.....
Firma

Mba. Carlos Larrea

MIEMBRO 2

.....
Calificación

.....
Firma

Tutor

Nota final:

.....

.....

DERECHOS DE AUTORÍA

Las ideas y opiniones emitidas en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

JUAN ISRAEL GUILCAPI ALVARADO

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, a mi familia, a mi madre por hacer de mi una persona íntegra, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por guiarme y apoyarme en cada una de mis decisiones, por su sabiduría, entendimiento, por su infinita paciencia y, por respetar mis silencios;

A todos los catedráticos de la escuela de Comunicación Social que me impartieron sus conocimientos teóricos y prácticos de manera especial a mi tutor de tesis.

Al Departamento de Comunicación de la Ilustre Municipalidad de Riobamba por haberme apoyado en este trabajo.

JUAN ISRAEL GUILCAPI ALVARADO

DEDICATORIA

Al Todopoderoso por la salud concedida en este periodo de formación.

A mi querida familia, porque me apoyo desinteresadamente y me ha dado el aliento para no darme por vencido y culminar con éxito este trabajo, a ellos dedico el esfuerzo reflejado en el presente.

JUAN ISRAEL GUILCAPI ALVARADO

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
DERECHOS DE AUTORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. GENERAL	3
1.3.2. ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ANTECEDENTES	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	5
2.2.1. El Sistema Comunicacional.....	5
2.2.1.1. Conceptos básicos para el análisis de los sistemas sociales	7
2.2.1.2. Principios generales de los sistemas.....	9
2.2.1.3. La Institución como sistema.....	10
2.2.1.4. Principios de la teoría de sistemas aplicados a la institución	12
2.2.1.5. Tipos de instituciones.....	13
2.2.1.5.1. Instituciones privadas	13
2.2.1.5.2. Instituciones públicas.....	14
2.2.1.5.2.1Municipio	14
2.2.1.5.2.1.1Municipio de Riobamba.....	15
2.2.1.5.2.1.2.Departamento de Vinculación con La Comunidad	17

2.2.2.	Estructura del sistema comunicacional institucional.....	18
2.2.3.	Linderos del sistema comunicacional	18
2.2.3.1.	Comunicación interna y externa, dos sistemas interdependientes.....	21
2.2.3.2.	Comunicación Interna (Interinstitucional).....	21
2.2.3.3.	La Comunicación Interna: Un factor clave en su desarrollo estratégico	23
2.2.3.3.1.	Política de comunicación interna.....	23
2.2.3.3.2.	La estructuración de un modelo de comunicación interna	24
2.2.3.3.3.	Responsabilidad y compromiso del equipo directivo	25
2.2.3.4.	Tipos de públicos Internos	25
2.2.3.4.1.	Públicos internos y el sistema comunicacional.....	26
2.2.3.5.	Tipos de comunicación.....	27
2.2.3.5.1.	Comunicación descendente.....	28
2.2.3.5.2.	Comunicación ascendente	29
2.2.3.5.3.	Comunicación horizontal: el trabajo en equipo.....	30
2.2.3.5.4.	Comunicación informal: el rumor	30
2.2.3.5.5.	Comunicación oblicua o transversal	31
2.2.3.6.	Sistema Comunicacional en la Institución.....	35
2.2.3.6.1.	Comunicación institucional	36
2.2.3.6.2.	Manejo de los medios	37
2.2.3.6.3.	El valor de la comunicación interna	38
2.2.3.6.4.	Claves de una comunicación exitosa.....	39
2.2.3.6.5.	Tan importante como hacer es comunicar	40
2.2.3.6.6.	Comunicar es la clave.....	41
2.2.3.6.7.	Construcción de la imagen (Identidad Municipal)	42
2.2.3.6.8.	La figura del director de comunicaciones	43
2.2.3.6.8.1.	Características de la dirección de comunicaciones	44
2.2.3.7.	La Comunicación y las estructuras organizacionales	46
2.2.3.8.	Elementos de la comunicación	48
2.2.3.9.	Funciones de la comunicación en las organizaciones.....	50
2.2.3.10.	La Comunicación organizacional.....	51
2.2.3.10.1.	Cultura Organizacional.....	52
2.2.3.10.2.	Características de la cultura organizacional.....	53
2.2.3.10.3.	Aspectos organizacionales fortalecidos a través de la gestión de comunicación	54
2.2.3.10.4.	Estrategias para promover el cambio organizacional.....	56
2.2.3.10.5.	Clima organizacional	56

2.2.3.10.5.1. Características medibles del clima organizacional	57
2.2.3.10.5.2. Ambiente laboral y gestión del talento humano	58
2.2.3.10.5.3. Dimensiones de la gestión del talento humano	59
2.2.3.10.5.4. Diagnóstico organizacional:	60
2.2.3.10.5.4.1. Pre diagnóstico organizacional Interno	62
2.2.3.10.5.4.2. Pre diagnóstico organizacional externo.....	65
2.2.3.11. Pre diagnóstico de la comunicación interna del Municipio de Riobamba.....	65
2.2.3.12. Comunicación externa (Extra institucional).....	68
2.2.3.12.1. Comunicación externa municipal	68
2.2.3.12.2. Tipos de públicos	68
2.2.3.12.2.1. Tipos de públicos externos	69
2.2.3.13. Nuevas tendencias de la comunicación externa.....	69
2.2.3.14. Comunicación externa y sus funciones.....	72
2.2.3.14.1. Funciones	72
2.2.3.15. Pre diagnóstico de comunicación externa del Municipio de Riobamba.....	73
2.2.4. La Opinión Pública.....	76
2.2.4.1. Definición	76
2.2.4.2. El sistema comunicacional institucional y la opinión pública	77
2.2.4.3. La opinión pública como manifestación de los público	77
2.2.4.4. Delimitación de concepto de opinión pública	78
2.2.4.4.1. El desarrollo de la comunicación en la ciudadanía	78
2.2.4.5. Perspectivas contemporáneas de la opinión pública	79
2.2.4.5.1. La perspectiva política valorativa: el diálogo democrático.....	79
2.2.4.5.2. La perspectiva antropológica: el mecanismo sicosocial	80
2.2.4.5.3. La perspectiva sociopolítica funcionalista: el haz de luz.....	81
2.2.5. Sistema de hipótesis	82
2.2.6. Variables.....	82
2.2.6.1. Independiente.....	82
2.2.6.2. Dependiente.....	82

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO	83
3.1. Método Científico	83
3.2. Tipo de la investigación.....	83
3.3. Diseño de la investigación.....	83

3.4.	Tipo de estudio.....	83
3.5.	Población y Muestra	84
3.5.1.	Población.....	84
3.5.2.	Muestra	84
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	85
3.6.1.	Técnicas.....	85
3.7.	Técnicas de procedimiento para el análisis	85
3.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	86
3.9.	Procesamiento y análisis de resultados	86
3.5.	Comprobación de hipótesis	104

CAPÍTULO IV

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
4.1.	Conclusiones	105
4.2.	Recomendaciones	106

CAPITULO V

5.	PROPUESTA	108
5.1.	Tema de la propuesta	108
5.2.	Justificación de la propuesta.....	108
5.3.	Desarrollo de la propuesta.....	109
5.3.1.	Objetivo General	111
5.4.	Acciones de mejora interna	117
5.5.1.	Buzón de sugerencias.....	120
5.5.1.2.	Training voceros oficiales.....	121
5.5.1.3.	Training diseñadores gráficos y comunicadores.....	121
5.8.1.5.	La comunicación con la ciudadanía.....	124
5.6.	BIBLIOGRAFÍA.....	125
5.7.	WEBGRAFÍA:.....	126
5.8.	GLOSARIO.....	127
5.9.	ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS y TABLAS

Gráfico 1. Modelo de un sistema.....	6
Gráfico 2. Sistema comunicacional institucional.....	12
Gráfico 3. Organigrama institucional Municipio de Riobamba.....	16
Gráfico 4. Estructura Departamento de Vinculación con la Comunidad.....	18
Gráfico 5 .Tipos de comunicación.....	28
Grafico 6. Elementos de la comunicación.....	47
Gráfico 7, Tabla 1, pregunta 1.....	90
Gráfico 8 , Tabla 2,pregunta 2.....	91
Gráfico 9, Tabla 3, pregunta 3.....	92
Gráfico 10, Tabla 4, pregunta 4.....	93
Gráfico 11, Tabla 5, pregunta 5.....	94
Gráfico 12, Tabla 6, pregunta 6.....	95
Gráfico 13, Tabla 7, pregunta 7.....	96
Gráfico 14, Tabla 8, pregunta 8.....	97
Gráfico 15, Tabla 9, pregunta 1.....	98
Gráfico 16, Tabla 10, pregunta 2.....	99
Gráfico 17, Tabla 11, pregunta 3.....	100
Gráfico 18, Tabla 12, pregunta 4.....	101
Gráfico 19, Tabla 13,pregunta 5.....	102
Gráfico 20, Tabla 14,pregunta 6.....	103
Gráfico 21, Tabla 15, pregunta 7.....	104
Gráfico 22, Tabla 16, pregunta 8	105
Gráfico 23, Tabla 17, pregunta 9.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N1. Tipos de comunicación.....	28
Cuadro N2. Cuadro demostrativo de la población.....	87

RESUMEN

El sistema comunicacional consiste en un conjunto de elementos interrelacionados que operan para lograr un objetivo común; en este sentido el sistema comunicacional fue creado para satisfacer las necesidades de los grupos sociales con los que se relaciona.

La presente investigación vincula a dos actores, el sistema comunicacional del Municipio de Riobamba y la ciudadanía, ésta se realizó para cuando se desarrollaba el segundo año de gestión municipal, los resultados arrojados del diagnóstico visual (en primera instancia) es, que se continuaba ejecutando las mismas políticas y estrategias de comunicación, que se empleaban en anteriores administraciones.

La problemática de la comunicación en el Ilustre Municipio de Riobamba, presenta algunas situaciones de debilidad, mismas que fueron evidenciadas como punto de partida a través de la observación directa, entre estas internamente se fija el tipo de liderazgo ejercido, al respecto hay que dejar en claro que no se duda de la capacidad profesional sino de las actitudes y decisiones asumidas por quienes ejercen la función directiva y técnica.

En este sentido la problemática mencionada requiere de una constante intervención, análisis y renovación, a fin de ir construyendo una sólida fundamentación que identifique, acerque y compenetre a los miembros del personal municipal hasta el punto de alinearlos con la visión, misión y función del proceso de este sistema comunicacional y de ahí proyectarse a la opinión pública.

El aporte de esta investigación dentro del proceso de comunicación en la municipalidad, es desarrollar una propuesta que establezca las condiciones y determine los medios, a través de los cuales deben fluir, el intercambio de ideas y experiencias que permitan un mayor acercamiento, entendimiento y comprensión de los problemas que son importantes para la ciudadanía.

SUMMARY

The communication system consists on a group of interrelated elements that they operate to achieve a common objective; in this sense, the communication system was created to satisfy the necessities of the social groups with those that it is related.

The present investigation relations to two actors, The communication system of the Municipality of Riobamba and the citizenship, this was developed for when the second year of municipal administration it was made, the heady results of the I diagnose visual (in first instance) it is that you continued executing the same politicians and communication strategies that were used in previous administrations.

The problem of the communication in the Municipality of Riobamba, presents some situations of weakness, same that were evidenced as starting point through the direct observation, among these internally notices the type of exercised leadership, in this respect it is necessary to leave in undoubtedly it is not doubted of the professional capacity but of the attitudes and decisions assumed by those who exercise the directive function and technique.

In this sense, the mentioned problem requires of a constant intervention, analysis and renovation, in order to go building a solid foundation that identifies, bring near and understand to the municipal personnel's members until the point of aligning them with the vision, mission and function of the process of this communication system and of there to be projected to the public opinion.

The contribution of this investigation inside the communication process in the municipality, is to develop a proposal that it establishes the conditions and determine the means, through which should flow, the exchange of ideas and experiences that allow a bigger approach, understanding and comprehension of the problems that are important for the citizenship.

INTRODUCCIÓN

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de las instituciones, muchos entendidos la han considerado como la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser el alma o “el sistema nervioso de la organización”.

La institución de estudio del presente trabajo, El Ilustre Municipio de Riobamba, cuenta entre sus dependencias el Departamento de Vinculación con la Comunidad, el cual se encarga primordialmente de informar la gestión y actividades que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba y dentro del cual interviene personal experimentado. Sin embargo, no se ha evidenciado el nivel esperado de incidencia en la opinión pública que tiene el sistema comunicacional utilizado por esta dependencia. Este departamento presenta algunas situaciones de debilidad identificados por la falta de espacios para promover la cooperación, codecisión y complicidad a nivel de directivos y técnicos del cabildo lo que desemboca en un discurso estereotipado y no unificado hacia la ciudadanía de Riobamba.

Es por ello que surge la necesidad de desarrollar un plan de comunicación que contenga estrategias, técnicas y procedimientos que permitan el envío unisonó y eficiente de información hacia la ciudadanía, dando a conocer ¿cómo se fortalecen los aspectos organizaciones de la municipalidad a través de la gestión de la comunicación en todos los niveles jerárquicos?

El desarrollo del mencionado plan se estimó como una investigación descriptiva sostenida en la identificación de las relaciones existentes entre los componentes del sistema comunicacional del municipio y dando prioridad a la comunicación interinstitucional que hasta el momento no había sido desplegada con la importancia que se merece.

Asimismo, para esta investigación se empleó la metodología científica precisando objetivos concretos y recolectando información confiable y pertinente de los empleados del GAD Municipal y de la ciudadanía de Riobamba.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida de las Instituciones públicas transcurren en un ámbito donde la base para su posicionamiento está constituida por el proceso comunicacional que se desarrolle y del cual dependerá en gran forma la cultura y el comportamiento organizacional. Así mismo dentro del proceso comunicacional se pueden distinguir áreas específicas de interrelación que al integrarse en un todo coherente constituyen una herramienta importante tanto al interior como al exterior de la entidad.

La problemática de la comunicación en el Municipio de Riobamba, presenta algunas situaciones de debilidad, determinadas por el tipo de liderazgo ejercido, al respecto hay que dejar en claro que no se duda de la capacidad profesional sino de las actitudes y decisiones asumidas por quienes ejercen la función directiva y técnica.

En este sentido la problemática antes mencionada requiere de una constante intervención y análisis, a fin de ir construyendo una sólida fundamentación que identifique, acerque y compenetre a los miembros del personal que labora en la municipalidad hasta el punto de alinearlos con la visión, misión y función del proceso de este sistema comunicacional y de ahí proyectarse a la opinión pública.

Es por eso que se desarrolla esta investigación, la cual permitirá conocer la forma ¿cómo se realiza el proceso de comunicación organizacional en esta entidad?, pues se observa una falta de espacios para promover la cooperación a nivel de directivos y técnicos del cabildo, en este ámbito, no se cumple a cabalidad las estrategias, técnicas y procedimientos que demuestren el envío eficiente de información hacia la ciudadanía de Riobamba.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo influye el sistema comunicacional del Municipio de Riobamba en la opinión pública de los habitantes de la ciudad de Riobamba comprendidos entre la edad de 18 a 50 años, durante el periodo de julio-diciembre de 2011?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

- Determinar el sistema comunicacional del Municipio de Riobamba y su incidencia en la opinión pública de los habitantes de la ciudad de Riobamba comprendidos entre la edad de 18 a 50 años, durante el periodo de julio-diciembre de 2011.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el sistema comunicacional actual del Municipio de Riobamba en su interrelación con la ciudadanía.
- Identificar los factores positivos y negativos que inciden en el sistema comunicacional actual en esta entidad.
- Proponer un Plan de Comunicación que contenga objetivos, estrategias que definen procesos de comunicación adecuados y apropiados.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

A nivel de las organizaciones, las instituciones comparten experiencias e información de tipo profesional, pedagógico, social, etc., donde las interrelaciones y el entendimiento no sólo deben ser de tipo cuantificable, sino que debe tratar el área de las competencias profesionales, las actitudes personales, tener una visión, evaluar el trabajo realizado, etc.

El aporte de esta investigación dentro del proceso de comunicación en la Municipalidad es, desarrollar una propuesta que establezca las condiciones y determine los medios, a través de los cuales deben fluir, el intercambio de ideas y experiencias que permitan un mayor acercamiento, entendimiento y comprensión de los problemas que son importantes para la ciudadanía; al mismo tiempo que posibilite conocer todos los obras, trabajos realizados por la entidad mismos que son orientados a satisfacer las necesidades de los involucrados.

Este proyecto fue factible de realizarlo toda vez que existió la apertura de las autoridades y técnicos del Municipio de Riobamba, por otra parte, el autor obtuvo el conocimiento por la experiencia obtenida a través de las prácticas profesionales y en el trabajo que desempeñó; el tiempo estimado para la realización estuvo enmarcado dentro de los parámetros técnicos que permitieron desarrollar las actividades; el presupuesto indispensable para la ejecución fue un aporte del autor de la investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Revisada la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la UNACH no se encontró una investigación con estas características o a su vez algún trabajo inherente al tema propuesto.

2.2. Fundamentación Científica

2.2.1. El Sistema Comunicacional

2.2.1.1. Definición

Todo sistema consiste en un conjunto de elementos interrelacionados que operan para lograr un objetivo común; en este sentido el sistema comunicacional fue creado para satisfacer las necesidades de los grupos sociales con los que se relaciona.

Para que una organización tenga existencia como tal debe sostenerse en un sistema de información que permita vincular decisiones actuar según haya sido previamente definido y hacerlo en forma integrada. En el mismo sentido Bertalanffy¹ manifiesta que todo proceso de mejoramiento institucional requiere incorporar nuevos aspectos culturales y metodológicos para lo cual debe estructurar su información sistémica contemplando una constante evolución hacia un sistema organizado de comunicación.

Para poder hacerlo, la institución debe adquirir competencias y habilidades específicas, crear ámbitos para pensar y desarrollar el sistema requerido y generar metodologías que garanticen su funcionamiento.

Por otra parte, el sistema como tal es la unidad de análisis de la teoría de sistemas, perspectiva teórica que surgió a raíz de un interés creciente para lograr la

¹ Von Bertalanffy, en 1960, proveyó una de las contribuciones más importantes en el desarrollo de la Teoría de sistemas.

unificación de las ciencias. El punto central del enfoque de sistemas lo constituye el concepto de interdependencia que está siempre presente entre los diversos elementos que constituyen cualquier sistema.

La perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales del científico social en cuanto a que los análisis de los fenómenos sociales ya no son lineales, sino procesales; es decir, eventos continuos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse así:

“Todas las partes afectan al todo, toda acción tienen repercusión en la organización”.

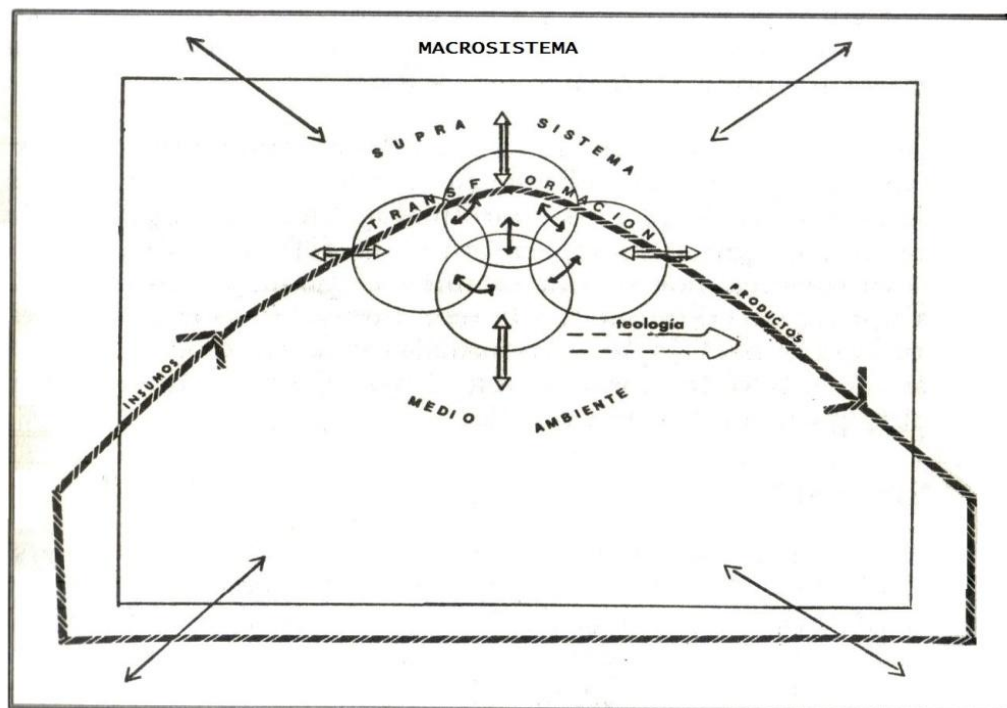


Gráfico 1. Modelo de un sistema Fuente: Teoría de sistemas

Tomando en cuenta que existen numerosas definiciones sobre lo que es un sistema presentamos a continuación aquella que contempla los principios fundamentales de esta teoría: Boulding² ha dicho que hay por lo menos nueve niveles distintos de sistemas que van desde la estructura estática (las más

² Kenneth Boulding, En 1954, escribió un artículo que tituló la Teoría general de sistemas y su estructura; este artículo se considera importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la clasificación para los sistemas.

sencillas) hasta las cibernéticas o hasta las sistemáticas sociales y humanas (más complejo). “Los sistemas sociales u organizaciones constan de un número de individuos grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema total”.

2.2.1.2. Conceptos básicos para el análisis de los sistemas sociales

Procederemos a señalar una serie de conceptos básicos en función de los cuales pueden ser analizados los sistemas:

- a. Elementos:** Todo sistema se compone por una serie de elementos que mantiene relaciones entre sí y que incluye los siguientes:
- b. Insumos:** Son todos los recursos que absorbe el sistema a partir de su medio ambiente, estos recursos son los que le permiten funcionar. Algunos teóricos de sistemas distinguen dos clases de insumos. i) De mantenimiento: los cuales proporcionan energía al sistema y lo hacen funcionar e ii) insumos de signos que proveen al sistema de información para ser procesado.
- c. Transformación:** Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos es decir el elemento procesador que a partir de los insumos que entran al sistema obtienen los productos finales que salen de este.
- d. Productos:** Son el resultado de la transformación de los insumos, estos son descargados por el sistema hacia el exterior, es decir su medio ambiente. Los productos que un sistema lleva hacia afuera son principalmente los objetivos de este convertido en productos, además de los objetivos que salen del sistema en forma de productos, el sistema lleva también fuera a otros productos (servicios) a paralelos a los objetivos estos son casi siempre información.
- e. Coordinación o comunicación:** Se refiere a la cooperación armónica de los diversos elementos del sistema entre sí para permitir la realización de los objetivos de este.
- f. Retroinformación:** Es toda aquella información que sale del sistema y vuelve al mismo dando datos sobre los efectos que esta tuvo como productos sobre el medio ambiente.

g. Estructura: Por lo general está dada por el conjunto de sus componentes y la forma como se interrelación en el interior del sistema dando forma a los diversos subsistemas. Se refiere a los patrones de relación de las unidades de un sistema social.

h. Funciones: son la serie de actividades que realiza para lograra sus objetivos todo sistema desarrollar tres tipos de funciones:

1. De producción. Las que realizan el sistema para desarrollara el trabajo y alcanzar los objetivos de producción o sea la transformación de insumos en productos.

2. De mantenimiento. Las que se realizan para que el sistema subsista. El desarrollo de esta funciones tales como fomentar las integración de los elementos que componen en el sistema permiten que este siga desarrollándolos otros tipos de funciones.

3. Innovación. Son aquellos que el sistema implementa para renovarse e incorporar elemento nuevo en su interior y en su medio ambiente.

i. Límites: Son las fronteras del sistema respecto a medio ambiente siendo muy importante la definición de estos límites para establecer el supra sistema. Es decir lo que esta fuera del sistema pero lo rodea y lo proporciona el contexto de su interacción, el origen de los insumos y la salida de sus productos.

Sin embargo, en los sistemas sociales resulta difícil precisar cuáles son sus límites ya que, además, estos varían con el tiempo.

j. Apertura: Es, o debe ser una característica de todo sistema muy especialmente de un sistema social. Un sistema abierto tiene fronteras permeables que permiten las interrelaciones del sistema con el medio ambiente como resultado de ello la estructura la función y la conducta del sistema abierto están cambiando continuamente.

Un sistema cerrado es aquel que “tiene fronteras fijas que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente”. Como resultado de ella la estructura la función y la conducta de los sistemas de esta clase son relativamente estables y

predecibles siempre y cuando sea conocido el arreglo inicial de sus componentes”.

Sin embargo, según Arias Galicia, 1980, “ningún sistema es totalmente cerrado ni abierto”.

k. Medio ambiente: Es la totalidad de los factores físicos y sociales externos a los límites del sistema que son tomados directamente en consideración en la conducta de toma de decisiones de los individuos existentes, es el contexto en el cual se da la comunican externa con el supra sistema y con otros elementos ubicados en este.

2.2.1.3. Principios generales de los sistemas

Todo sistema está regido por diverso principios generales entre los cuales se encuentran los siguientes:

a. Homeostasis. Es el equilibrio entre los insumos que entran y los productos que salen del sistema así como entre todos los componentes estructurarles. A pesar de que se basa en el equilibrio esta no implica una concepción estática del sistema sino más bien dinámica. La homeostasis es el principio regulador de todo sistema.

b. Interdependencia: Se refiere a las relaciones existentes entre los diversos elementos del sistema y entre este y su medio ambiente. Cualquier cambio en una parte del sistema o se los subsistemas tendrá un impacto en todo el sistema.

c. Entropía: Se refiere a la tendencia hacia el desorden, es decir la desorganización de un sistema. Se da ante cualquier imposibilidad o dificultad de mantener la estabilidad en la organización de un sistema. Representa el grado de avance de un sistema desde estado probable o improbable y, en general se desarrolla en forma inversa con la información:

La información disminuye en la medida en que la entropía aumenta por consiguiente a mayor entropía mayor incertidumbre. La entropía se puede se puede representar de dos formas:

- i. Positiva: A través de la cual los sistemas tienden al caos el desorden y la incertidumbre.
- ii. Negativa: A través de la cual los sistemas tratan de evitar el fin de la destrucción y logran la supervivencia. En este caso se busca el orden.
- d. **Incertidumbre:** Según Rogers y Agarwala este principio se refiere a la “ocurrencia de un evento en relación con la probabilidades relativas a las alternativas de ocurrencia de dicho evento”. La incertidumbre implica una falta de orden de predictibilidad y estabilidad en este caso la información representa una reducción de incertidumbre. A mayor información mayor incertidumbre.
- e. **Teleología:** Se refiere a la tendencia permanente que tiene todo sistema de dirigirse a la consecución de un fin u objetivo.
- f. **Equifinalidad:** En un sistema hay varios caminos para llegar a un mismo fin es decir al objetivo de dicho sistema esto aplica que todos los elementos del sistema buscarán llegar al estado final aunque sea de manera distinta.

2.2.1.4. La Institución como sistema

Definimos a la institución como un sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos) actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroinformación, entropía, y manejo de la incertidumbre) para la consecución de objetivos (productos) para los que fue creada.

Así, puede verse que las instituciones existen debido a que responden a las necesidades de la sociedad. Los servicios o satisfacciones que las instituciones proveen a las necesidades sociales son la razón de la existencia de la misma, las funciones de las instituciones no son otras que las encaminadas a obtener un propósito o meta que se identifica con la satisfacción de una o algunas necesidades sociales, según sea el caso.

La institución es un sistema que forma parte de un sistema mayor o suprasistema, el cual constituye su medio ambiente político, económico y social específico. A su vez el suprasistema está contenido en un macrosistema representado por la sociedad en general.

Por su parte, la institución está constituida por diversos subsistemas que son, por ejemplo, todos los departamentos de la organización por numerosos componentes que son los individuos que lo integran.

La institución como sistema social es considerada como un sistema abierto, el cual tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente, como resultado de ello la estructura, la función y la conducta del sistema abierto están cambiando continuamente.

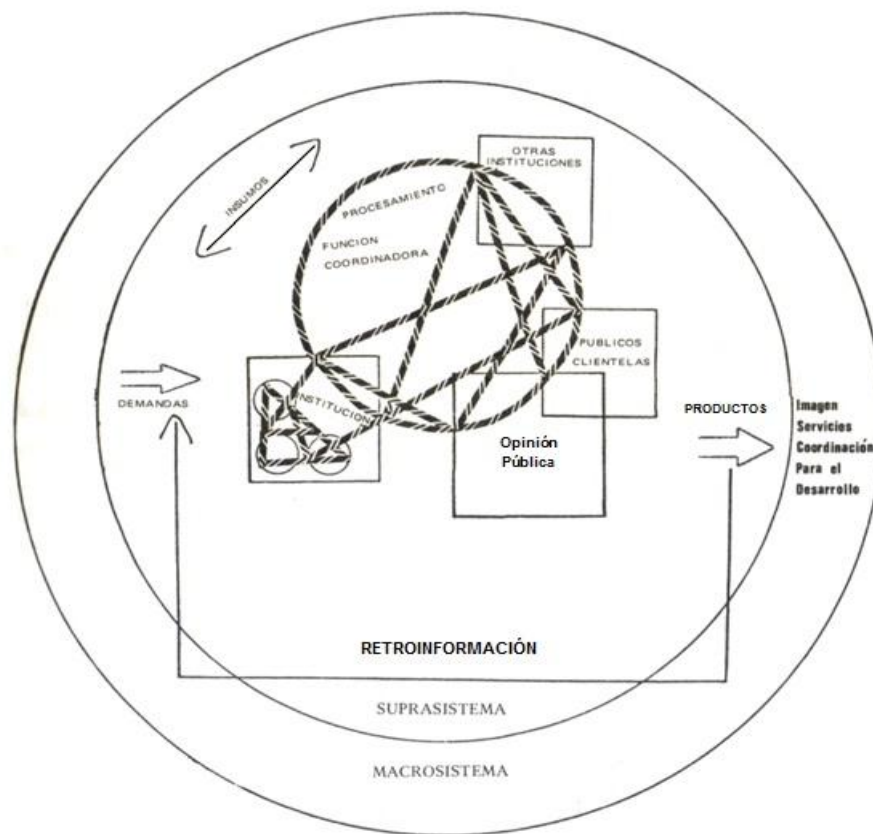


Gráfico 2. Sistema comunicacional institucional. *Fuente.* Teoría de sistemas
Esto significa que la institución es dinámica ya que interactúa constantemente con su medio ambiente a través de los insumos que recibe de él y los productos que sobre él descarga.

Cada institución tiene sus propios límites con respecto a su medio ambiente, ya que lo que se entiende por este se delimita en función de la naturaleza del sistema (estructura, funciones y objetivos), y del nivel de análisis que se emplee.

Así el medio ambiente de una institución ubicada en un pueblo será, a un nivel inmediato, de supra sistema concebido en un plano social, la localidad misma; a un siguiente nivel, la provincia, estado o región; un tercer nivel, el país, y así sucesivamente.

En el mismo caso, pero concibiendo el suprasistema desde un plano distinto como el gubernamental el suprasistema de la institución sería, primer nivel, los ministerios de los cuales depende, en un segundo nivel el gobierno y así.

En una institución las entradas o insumos son los productos, servicios o información que esta obtiene del exterior para poder funcionar transformándoles en productos o servicios que devuelve al medio ambiente.

La retroinformación está constituida por las relaciones que estos productos generan en la gente u otras instituciones o elemento del suprasistema que a su vez la institución recoge y que le permite evaluar sus actividades y tomar decisiones para su subsiguiente funcionamiento.

2.2.1.5. Principios de la teoría de sistemas aplicados a la institución

Los principios que rigen a todo sistema se aplican a la institución de la siguiente manera:

a. Homeostasis: En la institución el equilibrio se mantiene dinámicamente entre sus diversos insumos (materia prima, información y recursos humanos) y sus productos terminados (objetivos alcanzados servicios que presta información que proporciona) así como entre sus diversos elementos estructurales (distintos departamentos, personal y otros).

b. Interdependencia: La institución afecta al medio ambiente a través de sus productos y se ve afectado por esta a través de la retroinformación. Igualmente todos los distintos elementos estructurales de la institución depende uno de otro para mantener la necesaria homeostasis y alcanzar sus objetivos.

c. Entropía: En la institución, la entropía positiva es el conjunto de todos los problemas que obstaculizan su desarrollo y se le impide lograr sus objetivos. Ejemplo de ello puede ser sus problemas laborales escasas de materia prima,

inestabilidad política. Por el contrario la entropía negativa será todos los esfuerzos que realiza la institución para evitar su destrucción y evitar sobrevivir es decir el conjunto de todos sus esfuerzos y acciones adaptativas.

d. Incertidumbre: En la institución, es un estado de inquietud que se produce al existir carencia información. Si se disemina información que corresponda a la necesidad de la institución y de su medio ambiente abra menos incertidumbre en ambos.

e. Teleología: Cada institución dirigirá sus esfuerzos hacia la realización de un propósito o meta previamente establecida. Toda institución existe en función específica de un fin o propósito particular para el cual fue creado y dedicará toda su actividad, independientemente del nivel de eficiencia con el cual le lleve a cabo a realizar dicho propósito.

f. Equifinalidad: Cada departamento (subsistema) o miembro (componente) de la institución busca y puede llegar al mismo objetivo a través de la realización necesaria de distintas funciones y actividades o de las mismas funciones y actividades pero de manera diferente.

2.2.1.6. Tipos de instituciones

La estructura social está integrada por instituciones y ordenes institucionales de muchos tipos diferentes tales como le económico, político militar familiar, entre otros como el religioso así como por sus articulaciones e interacciones.

Existen al respecto, tantos criterios de clasificación como puntos de vista. Sin embargo, es importante aclarar que, para efectos, se dividirá a las instituciones en función de su régimen de propiedad lo que conlleva a clasificarlas en públicas y privadas.

2.2.1.6.1. Instituciones privadas

Son todas aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas, es decir, tiene como fin principal el generar para sus propietarios beneficios económicos.

No obstante, existen también instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, educativos, humanitarios, políticos y otros.

2.2.1.6.2. Instituciones públicas

Son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por su gobierno, se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común. Cada institución realiza funciones diversas que la llevan a alcanzar objetivos propios, estos objetivos varían según la razón por la que cada institución fue creada.

Sin embargo, interdependientemente de los objetivos propios que cada una persigue (ejecutivos, legislativos, judiciales, de vigilancia) en el conjunto de las instituciones públicas (que constituye el gobierno) tienen como objetivo primordial el de colaborar en la consecución del bien común.

De este tipo, es la institución que es objeto de estudio en la presente, procederemos a identificar como define el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) a los municipios.

2.2.1.6.2.1. Municipio

➤ Definición

Según el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) los municipios son considerados como Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD, 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 el COOTAD 2010, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

2.2.1.6.2.1.1. Municipio de Riobamba

El Municipio de Riobamba, está situado en las calles: 5 de Junio entre José Veloz y Primera Constituyente; según el COOTAD, los municipios serán nombrados como: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal GAD-M, es una institución de derecho público que goza de plena autonomía y representa al territorio del cantón, tiene personería jurídica, y su misión está orientada a impulsar el desarrollo cantonal planificado en su ámbito social y económico con la participación ciudadana y la preservación de los recursos naturales de acuerdo a los principios que logran el buen vivir a nivel cantonal.

➤ MISIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

➤ VISIÓN

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.

➤ **VALORES**

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez
- Tolerancia

➤ **Ubicación:** Riobamba, calles: 5 de Junio entre José Veloz y Primera Constituyente.

➤ **Organigrama institucional Municipio de Riobamba:**

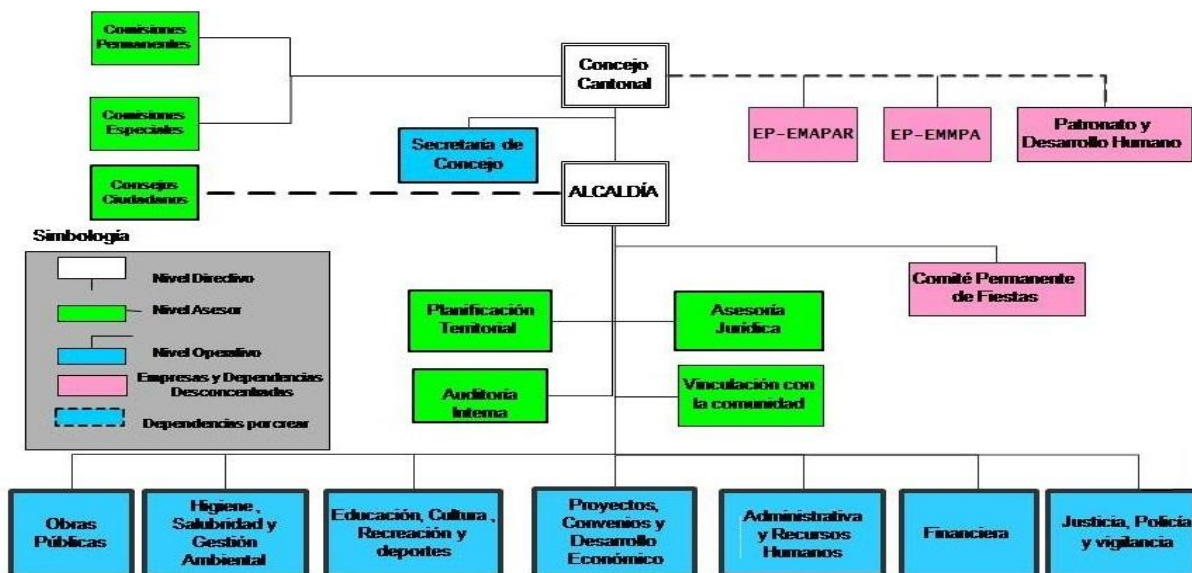


Gráfico 3. Organigrama GADM Riobamba Fuente: Municipio de Riobamba 2011

2.2.1.6.2.1.2. Departamento de Vinculación con la Comunidad

➤ Visión

Para el año 2010, ser el Departamento estratégico por el cual se filtre la información de la Municipalidad, para de esta manera comunicar oportunamente a la ciudadanía, el cual cuente con el apoyo incondicional tanto político como económico de las autoridades; y personal periódicamente capacitado con tecnología de punta a fin de brindar un servicio de calidad.

➤ Misión

Informar la Gestión y Actividades que realiza la Ilustre Municipalidad, determinar agendas de prensa y servir de protocolo en eventos realizados por la misma. El servicio del Departamento está dirigido a todos los medios de comunicación y al público en general de la ciudad de Riobamba, denotando que dicha información trasciende a nivel provincial como nacional, para lo cual interviene personal experimentado y tecnología adecuada para así atender de la mejor manera a los usuarios.

➤ Valores

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Puntualidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez
- Tolerancia

➤ **Estructura interna:**

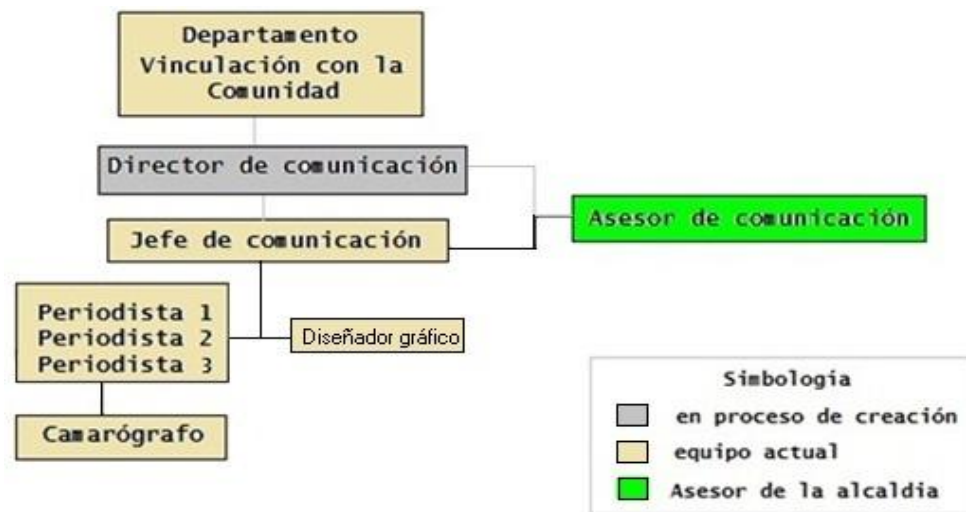


Gráfico 4. Estructura del Departamento Vinculación con la Comunidad
Fuente: Municipio de Riobamba

2.2.2. Estructura del sistema comunicacional institucional

El sistema de comunicación institucional, está compuesto por dos tipos diferentes de estructuras.

- Las estructuras propias de la institución que están integradas a esta como subsistema.
- Las estructuras externas a la institución que le brindan servicios integrándose temporalmente y parcialmente a esta.

Ambos tipos de estructuras del sistema de comunicación tienen las mismas funciones, es decir, para fines prácticos ambas operan de igual manera y pueden incluso ser complementarias. Su ubicación se da con base a las necesidades de comunicación de cada institución.

2.2.3. Linderos del sistema comunicacional

La institución como sistema se encuentra inmersa en un suprasistema: su medio ambiente inmediato y en un microsistema: la sociedad. Para que la institución pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común del macro sistema requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación.

Por lo mismo, puede decirse que a nivel del macro sistema sociedad nacional el objetivo general que persigue el sistema comunicacional institucional es el de posibilitar al gobierno la consecución de su objetivo primordial: bienestar común, a través de una labor coordinadora.

A nivel del sistema institución, la comunicación institucional a parte de coadyuvar a la consecución del objetivo general de bienestar común, persigue además facilitar la obtención de los objetivos específicos que se derivan del giro de la institución pública concreta de que se trate.

En ambos niveles, estos objetivos se operacionalizan de la siguiente forma; se persigue la optimización de la comunicación interna y externa del sistema a través de la armonización de los intereses de la institución con los de diversos sistemas relacionados con ellas.

En el caso del sistema institución pública específica la comunicación interna hace referencia a la vinculación a los diversos subsistemas o departamentos de la institución y la externa a la vinculación con los sistemas externos a la institución (localidad).

Estas distinciones se hacen necesarias para evitar que se genere confusión causada por cambios en los niveles de análisis. Por ellos es que según el nivel sistémico desde donde se contemple a la comunicación institucional, esta puede ser vista como proceso o sistema.

Cualquier sistema social por el hecho de existir tiene actividades de intercambio de información, de enlace, de interrelación tanto interna como externa. Al haber actividades de comunicación necesariamente habrá procesos de comunicación que se darán, existan o no estructuras especificaciones diseñadas para realizarlos.

Sin embargo, en ausencia de estructuras especializadas los procesos de comunicación se darán azarosa, caótica e ineficientemente; esto es, sin mayor posibilidad de prevención y manejo de conflictos y con alto costo, dejando así de cumplir muchos objetivos centrales para el sistema.

Por ello, resulta necesaria la creación de estructuras de comunicación en toda institución. Es decir, toda institución concebida como un sistema creado para la consecución de un objetivo o conjuntos de objetivos, necesita de un sistema comunicacional que organice, ordene, coordine y haga eficiente lo procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar sus propósitos.

Este subsistema de comunicación impondrá eficiencia, orden y sentido a lo que de otra manera sería caótico.

Analizada como unidad independiente, la estructura comunicacional que opera dentro de una institución constituye un sistema comunicacional.

Sin embargo, si cambiamos el nivel de análisis y contemplamos a la institución como unidad; o sea como, el sistema, y a la estructura de comunicación como un elemento estructural que realiza funciones necesarias para la institución, la estructura de comunicación constituirá un subsistema del sistema institución.

Es decir, la diferencia entre un sistema y un subsistema de comunicación institucional, por lo tanto, representa una estructura creada intencionalmente para realizar funciones cuyo desempeño es necesario para la consecución de los objetivos que justifican la existencia de dicha estructura.

La estructura de un sistema de comunicación institucional consiste en las unidades o elemento que lo integran y en la determinación de las relaciones que estas guardan entre sí. Esta unidad y la determinación de sus estructuras, realizan el proceso de comunicación mediante las funciones de:

- a.** Recibir los insumos (información)
- b.** Procesarlos
- c.** Darles salida hacia afuera del sistema.

Estas funciones son la esencia del proceso de comunicación institucional.

2.2.3.1. Comunicación interna y externa, dos sistemas interdependientes

La comunicación exterior con clientes, contribuyentes, intermediarios, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la institución como la comunicación interna.

Entre ellas debe existir una alta integración. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una institución sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose de la misma forma su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada.

Sin embargo, las estrategias de innovación suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño, 1998, ilustran esta situación de forma metafórica:

“Se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa sienta bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”.

2.2.3.2. Comunicación interna (Interinstitucional)

Concepto:

Es aquel sistema de comunicación que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución, este tipo de comunicación tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución.

En este ámbito, la comunicación interna consiste en compartir con el personal interno el máximo de la información posible sobre la vida interna de la organización, institución y sobre la relación de esta con su medio ambiente social, esto implica reducir al mínimo posible la entidad de los llamados "secretos".

Según Ivoskus, 2007, un municipio es su gente, son los trabajadores que se relacionan con la ciudadanía a través de los servicios, "Si la gente del municipio esta desmotivada pasiva, ciega, los servicios que se prestan serán torpes con defectos".

Las formas de comunicación interna más frecuentes son: la publicación periódica institucional, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes específicas, las reuniones cúpula-base, las reuniones cúpula-mandos medios, y las vías ascendentes directas.

Dos aspectos importantes mencionados en este sistema son la capacitación sistemática, el trabajo en equipo, y corresponde, a la comunicación bi-direccional, que converge en la gestión participativa, que implica un cambio cultural profundo en la organización centrada en la comunidad (contribuyentes) y orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; calidad plasmada por la participación activa de todo el personal.

Sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional se ha afirmado que:

En la mayoría de las organizaciones, todos son los 'dueños' de las comunicaciones internas. El personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. (Ritter, 2005)

Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser 'tierra de nadie' y la dirección no tiene política

en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente (Gómez, 2007).

2.2.3.3. La Comunicación interna: Un factor clave en su desarrollo estratégico

Este es uno de los procesos fundamentales en todas las institución, entidad, organización, ya que es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de rendimiento de la entidad, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda institución, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

La falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce entropía e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional.

Una institución que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

2.2.3.3.1. Política de comunicación interna

La práctica de la comunicación interna se desarrolla a partir de un conocimiento lo más profundo posible de la institución y, en particular, de sus políticas de comunicación con públicos internos. De no estar, estas explicadas con claridad resulta conveniente investigarlas y explicitarlas. Estas políticas para ser acordes

con la orientación social del sistema comunicacional institucional deberán fundamentarse en la búsqueda del logro tanto de los objetivos de los públicos como de la institución y en los principios generales de la democratización de la comunicación.

2.2.3.3.2. La estructuración de un modelo de comunicación interna

Actualmente, la comunicación interna está siendo reconocida por las instituciones que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y, un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. Una adecuada gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto (Morales1998).

Aunque la comunicación es consustancial a todo tipo de organizaciones, han sido las instituciones consideradas como excelentes en virtud a la preocupación por la calidad en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en desarrollar modelos de comunicación importantes. Son estas organizaciones las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

En el trabajo de investigación español titulado “El liderazgo en comunicación interna” y elaborado conjuntamente por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, 2002, se concluyó que un modelo de estructuración de la comunicación interna se soporta en tres elementos, los cuales pueden ser concebidos como las variables del modelo de comunicación: la responsabilidad y el compromiso del equipo directivo y el fortalecimiento de medios internos basados en nuevas tecnologías como la intranet.

Entre los elementos del modelo de estructuración de la comunicación interna y la participación de todas las instancias y los miembros de la organización se cita la suma de escucha, información y moción.

En esta se menciona, la creación de departamentos de comunicación interna que actúen como facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno

(el directivo). Destinar partidas presupuestales que permitan realizar auditorías y contratar consultoría; crear planes estratégicos de comunicación interna; formar a los directivos y equipos que colaboren con la comunicación; y, reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones dentro del organigrama.

2.2.3.3.3. Responsabilidad y compromiso del equipo directivo

Entre estas se menciona la apropiación por parte del equipo directivo de la comunicación interna como una herramienta de gestión y un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas, lo cual implica un necesario cambio de mentalidad.

Preocupación por las habilidades comunicacionales de los equipos directivos y la creación de un departamento de comunicación interna como garante del modelo. Además del fortalecimiento para potenciar la intranet, como la herramienta que más se adapta a las nuevas tecnologías actuales necesidades de comunicación interna, para ello se hace para la comunicación necesario crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y estilo coloquial.

El modelo es sostenible si a lo interior se complementa con canales tradicionales de comunicación interna. El punto débil de internet, hoy por hoy, radica en que un alto porcentaje de los miembros de la organización no tienen acceso a ordenadores conectados a la red. Si este personal queda al margen del sistema el modelo no será efectivo.

2.2.3.4. Tipos de públicos internos

Están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura. Por formar parte de dicha estructura, los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos.

a. Directivos o jefes y los empleados en general o subordinados

Evidentemente estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y sub ordinado. Sin embargo para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o como otro según el punto de vista que se adopte o el objetivo que se persiga.

2.2.3.4.1. Públicos internas y el sistema comunicacional

Los públicos internos, están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos se ubican, por lo tanto, en los que pudiera concebirse como el interior de la institución.

El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alta. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para:

1. El logro de sus objetivos
2. En última instancia para su misma supervivencia como sistema.

Por su parte, los componentes individuales de un sistema o públicos internos satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow desde las fisiológicas hasta las de autorrealización personal.

Esta interdependencia entre el sistema y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla. Por ser un sistema constituido para el logro de ciertos objetivos la institución requiere, para el desarrollo de sus funciones producción, mantenimiento e innovación, de una coordinación o armonización de

los intereses de todos sus componentes. Eso es lo que permitirá a dicho sistema efectuar óptimamente sus funciones y como resultado de ello alcanzar los objetivos para los que fue creada. De no darse esta coordinación, los componentes individuales del sistema actuarían de forma desorganizada y aun caótica se generaría duplicación en sus funciones y en consecuencia se obstaculizaría el logro de los objetivos del sistema.

Esta labor de coordinación, corresponde al sistema comunicacional entendido como un subsistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos contribuir al desarrollo nacional.

Este sistema tienen como una de sus funciones esenciales, la de lograr la armonización de los intereses de la institución con la de sus diversos públicos, lo cual será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema comunicacional determine la ubicación de sus componentes individuales sus características y necesidades. La efectividad entre los dos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria, está a su vez se dará cuando las necesidades de los componentes individuales; es decir de sus públicos internos sean satisfechos.

2.2.3.5. Tipos de comunicación

La comunicación interna está dispuesta según el sentido adoptado, cada una de ellas obedece a una razón de ser, la comunicación de las disposiciones de la administración, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente, entre ellas tenemos:

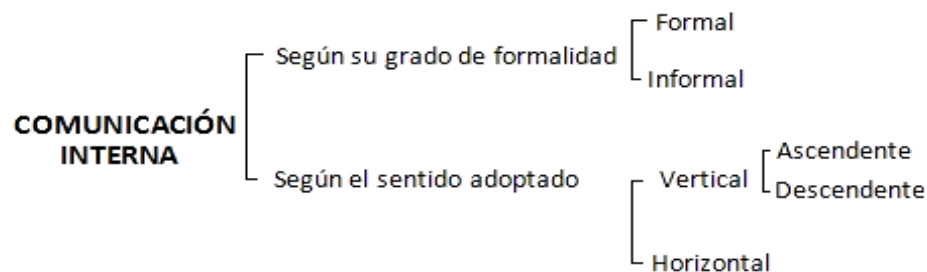


Gráfico 5. Tipos de comunicación interna Fuente: Gomez, 2007

Tipos de comunicación cuadro explicativo		
Clase	Objetivos	Ventajas
Vertical	Entre profesionales y unidades de distinto nivel jerárquico	Permite aconsejar, informar, dirigir, construir, instruir y evaluar a los profesionales acerca de las metas y políticas organizacionales.
Ascendente	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior	Permite conocer el clima laboral. Aumenta el compromiso con la organización.
Descendente	Se origina en un nivel jerárquico superior y se dirige a uno inferior.	Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer. Genera confianza respecto a los superiores.
Horizontal	Entre profesionales de diferentes unidades del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.	Favorece el trabajo en equipo. Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas de la institución.

Cuadro N.1 Tipos de comunicación fuente: Gómez 2007

2.2.3.5.1. Comunicación descendente

Se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados, su principal objetivo es dar instrucciones sobre las tareas que deben desarrollarse en el trabajo.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. (Gómez, 2007).

Esta, irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación quien ordena y quien cumple.

Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una

mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores.

2.2.3.5.2. Comunicación ascendente

Se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos, su principal objetivo es reportar las novedades o resultados relacionados con los trabajos desarrollados.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, 2000, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”.

La poca existencia que pueda tener la comunicación ascendente con la estructura interna de las comunicaciones pueden ser una oportunidad importante para el comunicador en la organización, dado que esta situación le permitirá ensanchar los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados en satisfacción de los públicos de la organización (convivencia significativa).

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, permite a los trabajadores plantear sugerencias para las soluciones de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Este tipo de comunicación también suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

Generan bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores, representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.

Las innovaciones individuales, las autoadaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede

asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez ¿una forma de transparentar?

2.2.3.5.3. Comunicación horizontal: el trabajo en equipo

Está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones.

No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual.

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.

2.2.3.5.4. Comunicación informal: el rumor

Este también conocido como el ‘radio pasillo’, según Ritter, es el flujo de información a través de canales no institucionalizados por la institución. Generalmente, la información transmitida es considerada como importante y, por

supuesto, de interés para los empleados; no tiene en cuenta escalas jerárquicas, circula en todos los sentidos debido al carácter de informalidad.

Esta información que circula a través de estos canales informales, puede ser verídica o no y, en muchas ocasiones puede ser una amenaza para la institución.

El mensaje llega antes o más rápido de que sea transmitido oficialmente, pues no tiene que cumplir ningún tipo de norma establecida por la entidad y, tampoco tiene que contar con su aprobación para ser divulgado.

Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

1. Los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información ³. En efecto, como afirma L. Puchol, 1997, “el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad”.
2. La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización).
3. Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta dificultoso identificar su procedencia.

2.2.3.5.5. Comunicación oblicua o transversal

Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal.

³ El estudio clásico de Allport y Postman realizado en 1952 en EEUU. El gran rechazo social hacia los negros hizo que la descripción de una escena en el metro en la que, se podía ver a un hombre negro bien vestido amenazado por otro de raza blanca que llevaba en la mano una navaja; sufriera una serie de distorsiones a medida que se transmitía de una persona a otra. Después de unos cuantos participantes en la cadena, la navaja había desaparecido de la mano del hombre blanco y apareció en la del negro.

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- a.** Conocimiento claro sobre la institución posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- b.** Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- c.** Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- d.** Difusión de los logros conseguidos por la gestión.
- e.** Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- f.** Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- g.** Fluidez de la información en todos los sentidos (multidireccional).
- h.** Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- i.** Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo reuniones formales e informales, elaboración de balances sociales capacitaciones y entrenamientos, uso de la internet y la intranet para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, los buzones de comunicación y sugerencias, las oficinas de atención a diferentes públicos, entre otras estrategias.

Una necesidad de las organizaciones, es la de realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la institución (carteleras, correo interno y el memorando), sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para el personal de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el momento oportuno. A continuación definimos los siguientes:

- 1. Publicaciones institucionales, revista interna o news:** Herramienta que sirve para la recolección de información básica y general sobre las novedades que ocurren en el interior de la institución. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados.
- 2. Manual del empleado:** Guías en las cuales se encuentran respuestas a las preguntas relacionadas con las funciones y los cargos que desempeñan los empleados, las condiciones y reglamentos de la institución.
- 3. Comunicaciones escritas o memorandos:** Es una comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las entidades para mantener una adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización jerárquica de cada institución, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la entidad que no estén reflejados en el manual del empleado.
- 4. Boletín informativo de publicación:** Generalmente semanal o mensual, en la que se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones o novedades de la organización.
- 5. Reuniones:** Son un espacio de comunicación que tiene el propósito de integrar, informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.

Es necesario determinar previamente la agenda de la sesión y transmitir la convocatoria a todo el personal. Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

6. **Comunicaciones informales:** Comúnmente llamados rumores. También aluden al intercambio espontáneo de información que se produce entre los empleados de la organización.
7. **Gestión:** mediante paseos es utilizada para controlar la comunicación informal, consiste en un recorrido que el director realiza por toda la entidad para que los empleados de todos los niveles tengan la oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos.
8. **Parte al personal o circular:** Textos escritos, generalmente de estructura enunciativa, que tienen por objeto presentar a diversas personas, o entidades una información de interés general.

Este tipo de texto se caracteriza porque es la reproducción en serie de un mismo contenido dirigido a diversos lectores que tienen interés en él.

9. **Las cartas:** Deben ser breves y legibles, se utilizan para difundir informaciones importantes tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez con la que llega al receptor y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
10. **Carteleras:** Es un medio de comunicación muy efectivo. Debe estar ubicado en un lugar de acceso a todo el personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
11. **Cuadernillo de bienvenida:** Cualquier persona que ingresa a una institución necesita saber a qué organización se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, etc. Folletos Sobre temas particulares como. Se pueden diseñar trípticos para personal en el contexto de campañas de concientización interna.
12. **Línea abierta o línea directa:** Línea telefónica a la cual llamar, dejar preguntas, hacer sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarla todos los integrantes de la

organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien a los pocos días debe dar respuesta a los mensajes.

13. Buzón de Comunicaciones: Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus inquietudes y planteamientos. No deben tenerse en cuenta los ensaños anónimos

14. Nuevas tecnologías Videoconferencia o la intranet: Se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas e indispensables en la comunicación institucional.

Por su inmediatez e interactividad permiten: potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados, de una forma rápida, interactiva, que tiene multidifusión, y facilidad de fijación del destinatario.

a. El correo electrónico o e-mail Es un sistema, mediante el cual los distintos empleados de una entidad pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos. Uno de los problemas es que, al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información.

b. Intranet Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo requiere un acceso a red. (el GADM-R posee esta sistema, se ha planteado el proyecto para potenciarla y mejorarla).

c. Listas de distribución y foros de discusión por internet: Pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia.

2.2.3.6. Sistema comunicacional en la institución

En este ambiente, las organizaciones en su estructura se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico: Producir, distribuir y consumir información. Todo un proceso completo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas (Muriel, 1980)

Se entiende por producción, la elaboración o construcción de datos, por distribución, la manera en como la información va a circular por todos lados y

sentidos, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información (consumo).

En efecto, en las organizaciones se generan una serie de eventos y acontecimientos, que marcan una dinámica, una personalidad, una esencia.

Estos aspectos, dependiendo de las dimensiones de la organización, de la incidencia o afectación hacia los miembros de la comunidad, se deberán hacer públicos, esto es, tendrán que ser conocidos por todos para un mejor funcionamiento de la misma, y para una mejor optimización de la opinión pública, que en instituciones gubernamentales están obligadas en los actuales momentos a hacer realidad una rendición de cuentas social.

Pero esto depende, obviamente, de las políticas comunicativas de cada institución y de las estrategias comunicacionales que se implanten para tal efecto.

2.2.3.6.1. Comunicación institucional

➤ Definición

Definimos a la comunicación institucional como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos a contribuir a al desarrollo nacional.

Procederemos a examinar a uno a los componentes de nuestra definición como puede observarse el primer componente que surge de esta es el sistema coordinador.

Su análisis además de servirnos de base para la comprensión de la definición de comunicación institucional nos servirá también como una introducción, todavía a nivel de taxonomía, a la teoría de sistemas que resultará muy útil para el análisis de la comunicación institucional. Un análisis más específico de la institución como sistema se hará en secciones subsiguiente de este capítulo.

2.2.3.6.2. Manejo de los medios

Es un elemento esencial para el éxito del trabajo que realiza una institución, el conocimiento de las nuevas tendencias, los diferentes medios y la definición de las audiencias de manera cuali-cuantitativa son factores importantes en la efectividad de los mensajes en radio, televisión, prensa, revistas, internet en el ámbito nacional e internacional. (Nalo, 2008).

En la planeación de una estrategia de medios, se toman en consideración los perfiles de audiencia de cada medio; quien acostumbra observar un cierto canal de tv, o escuchar una cierta emisora de radio, o leer determinado periódico, o usar el internet como redes sociales, páginas web entre otros, en qué días, qué horarios, cuáles secciones, o qué sitios web son los más visitados.

De acuerdo a toda esta información relativa a los medios de comunicación disponibles, el paso siguiente es realizar una imaginativa planeación de forma que con la menor inversión, el mensaje impacte a la mayor cantidad de receptores.

El plan debe asegurar el mejor equilibrio entre los diversos medios disponibles, tradicionales e innovadores. Para que el medio de comunicación tenga éxito, es necesario conocer bien hacia dónde se quiere llegar; así también conocer sus actitudes, sus gustos, sus preferencias, sus motivaciones y en general su estilo de vida, asimismo es fundamental conocer también el perfil de cada medio. (Garrido, 2008).

El manejo de medios, es la correcta administración de los medios de comunicación que se van a aplicar en una campaña, esto involucra cuatro procesos importantes, los cuales deben cubrirse para definir el plan de medios: Análisis FODA, elaboración de pautas, distribución del material publicitario y administración. (Martin, 2008).

En este ámbito el Departamento de Comunicación de la municipalidad de Riobamba tiene (de acuerdo a su plan general anual) delineada la utilización, participación y vinculación de los medios impresos, radiales, televisivos y no tradicionales.

2.2.3.6.3. El valor de la comunicación interna

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

- a. 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.
- b. 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 institucional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda institución 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 las posibilidades 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 la calidad del servicio, atención ofrecida por la organización.

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.

2.2.3.6.4. Claves de una comunicación exitosa

Comunicar es la primera y elemental acción de carácter social que realiza una comunidad organizada. Toda relación personal y social nace y es determinada por la capacidad de transmitir, interpretar e intercambiar mensajes.

En el mundo globalizado e hípercomunicado del siglo XXI ya no existen “blancos” en la información este puede y debe ser dicho explicado, transmitido o callada, incluso los silencios constituyen un arma comunicacional poderosa. (Ivoskus. 2007).

Si para el funcionamiento lógico y natural de una sociedad la comunicación es muy importante, para aquel que ejerce un rol político y de liderazgo se torna esencial. Tan determinante es que la capacidad para comunicar acertadamente los actos de gobierno cotidianos definen, en buena parte el éxito y el fracaso de una gestión.

Quien dirige y toma decisiones que todos los días afectan a miles de personas no puede dissociar su labor de comunicar. Según la etimología de la palabra comunicar, deriva de “comulgar” es decir está relacionado al concepto de dar y recibir. Ese es el sentido profundo que un dirigente político debe dar a la comunicación. No solo pensar en implementar estrategias para que la comunidad conozca sus actos de gobierno sino también la de instalar mecanismos de respuesta y reciprocidad. De esta forma el líder también sabrá lo que la sociedad necesita y busca, y de esta manera podrá actuar en consecuencia.

Es importante lo que se hace, sí, pero el efecto de una acción de gobierno es efímero e insustancial si no se lo dice, la realidad de esta sigla impone una nueva sentencia:

2.2.3.6.5. Tan importante como hacer es comunicar

Según varios entendidos en la comunicación municipal, en la década de los noventa la palabra clave para los municipios ha sido la Gestión, en cambio a partir del año 2000 y en el primer decenio es la participación, complicidad, colaboración, codecisión, cogestión, cooperación pero la palabra base es la “comunicación”.

En este sentido, lo primero que se debe hacer es conocer quién es el ciudadano, conocer la cantidad de ciudadanos, edad, comportamiento, sexo, situación social, educativa y socioeconómica, qué comportamientos, qué actitudes, esto incluye también conocer dónde los ciudadanos del público se informan, a qué medios otorgan mayor credibilidad, este es un trabajo meticuloso que pide al equipo profesionalidad: conocer el fuera de la organización municipal. Le pide relación directa con la necesidad.

Una vez que se conozca el público, finalmente debe comunicarse a los ciudadanos para que ellos sepan que las necesidades que les preocupa serán abordadas por la organización municipal prioritariamente y trabajando siempre desde la racionalidad y la creatividad.

El equipo debe tener en claro que la comunicación que solo da a conocer el servicio no motiva a los ciudadanos del público objetivo a usarlo. Es demasiado fría gélida fría. Es la comunicación que está trazada solo con palabras vacías oficiales estereotipadas, tampoco motiva el uso del servicio la comunicación que da a comprender el servicio. Es una comunicación mejor pero no convence le falta persuasión fuerza.

Motiva la comunicación que logra que el ciudadano quiera el servicio lo sienta como suyo porque descubre que en él, hay respuesta a la necesidad que le preocupa.

Esta es una comunicación clave directa, que aporta hechos, remarca utilidad, se dirige al corazón del ciudadano con un lenguaje plano claro y relacional.

Ahora, pues, sobre estos trazos, el equipo escribe la comunicación del servicio empezando por el texto. Hoy, en la época del todopoderoso audiovisual la palabra es clave. Esta comunicación (audiovisual) debe llegar a los ciudadanos con un

tiempo suficiente para excitarlos al uso del servicio, para convencerlos que lo que buscan para su necesidad clave está en el servicio.

Se debe lograr que el ciudadano se dé cuenta de que el servicio está personalizado para él. Terminando el servicio el ciudadano lo valora. Si la promesa del servicio en la comunicación es igual que el uso, este es satisfactorio. El ciudadano confiará en la organización municipal en el equipo que la gobierna y hablará del servicio de otros ciudadanos.

Si la promesa no es igual a uso este es insatisfactorio. El ciudadano queda defraudado desconfía a través de su experiencia de la organización municipal y su equipo de gobierno. Y lo criticará ante otros ciudadanos.

Si el servicio supera con creces la promesa del servicio el ciudadano, no solo confiará en la organización; Si el servicio cumple con las expectativas, debe mantenerse sino funciona debe cambiarse pero no genéricamente: en aspectos concretos detectados.

2.2.3.6.6. Comunicar es la clave

Según afirma Toni Puig⁴, la comunicación es un factor clave insustituible para que la comunidad valore las acciones políticas y contribuya a revertir o construir una imagen del municipio determinada, pero la comunicación *per se*, poco puede influir sino está respaldada y sostenida por hechos concretos de gobierno.

Como señala Daniel Ivoskus, 2007, “Solo cuando existen elementos comprobables en la realidad cotidiana, y cuando el soporte de la palabras de la imágenes son los hechos concretos existe verdadera comunicación”.

El Municipio, es el núcleo primario de la organización territorial. Porque la comunicación es un elemento clave para un alcalde, intendente o líder comunal, en ese ámbito, se debe empezar con propuestas y noticias directas, motivadoras y

⁴ Toni Puig, asesor de comunicación del ayuntamiento de Barcelona y responsable de impulsar el concepto de marca que llevó a Barcelona a hacer un ejemplo de cómo aplicar con éxito la comunicación municipal.

relacionales, las revistas, la radio y la televisión, municipal y ciudadana, jamás se debe hacer propaganda, jamás oficialismo, siempre proximidad, transparencia.

En cuanto a los modelos de comunicación interna hoy, las estructuras de poder han invertido sus pilares se alimentan de abajo hacia arriba, revirtiendo el concepto de los modelos verticalistas tal cual fue concebido y practicado hasta finales de los 90's en Latinoamérica.

2.2.3.6.7. Construcción de la imagen (Identidad Municipal)

La conformación de la imagen es un proceso subjetivo, confluyen en ella todos los vectores de la comunicación: colores, formas, tamaños, lenguajes: corporal y gestual.

La imagen se construye también con las acciones del líder y el gabinete municipal de todos quienes protagonizan e ejercicio del poder en el municipio. Una de las acciones en este sentido es la de establecer una línea grafica integral. Una firma que rubrique cada uno de los actos comunicacionales del gobierno municipal.

En cuanto a los elementos de apoyo son aquellos que, sin pertenecer a la identidad principal ayudan a la conformación de la imagen. Son útiles para contener y fijar la imagen institucional.

La señalización de las calles, la señalización interna, identificación de la flota vehicular, uniformes del personal, impresión de boletas de servicio, carteles, hojas membretes, encabezados de cartas, comunicaciones internas, gigantografías, gacetillas de prensa y comunicacional, posters entre otros como espacios municipales, carteles de obras, plazas, mapas, folletería municipal, estas constituyen una apoyadura esencial en la idea fundamental que se pretende transmitir.

Toda esta cantidad de elementos coherentemente orientada, forman la llamada comunicacional urbana. La ciudad se convierte en un medio, el municipio es el contexto donde la comunicación se hace posible, pero también es el escenario de las relaciones comunicativas entre los que ejerce el poder y sus beneficiarios.

A estos objetivos debe orientarse la estrategia primaria la que otorga sentido al plan general de difusión. Cada elemento, en sí mismo, tiene un papel concreto que debe cumplir. Cuando un equipo establece pautas de comunicación en realidad, esta, planificando que mensaje, con qué fin y con qué medio se les ofrece a los vecinos.

Existe también otra categoría relacionada con la comunicación directa estos son los soportes gráficos alternativos baluartes de la comunicación municipal.

¿Por qué?Cuál es el objetivo primario que se persigue con su utilización además de otorgar y consolidar la identidad institucional de una gestión y de la marca municipio, busca transmitir y hacer conocer a los ciudadanos cuáles son los servicios que este ofrece, logrando además capitalizar cada una de las acciones que realiza.

Los soportes gráficos alternativos apuntan básicamente a ese fin. Un programa corporativo, coherente y claro contempla todos los aspectos de la vida común de un grupo social.

A diferencia de la publicidad o la comunicación preelectoral, una gestión necesita de soportes permanentes y diferenciadores en todas las etapas de un gobierno. Es importante que, para lograrlo emplee un sistema de comunicación, un manual de normas que orden y pauten el uso del logo, los colores, tipografías pero no ajustarse indefinidamente a ellos. Cada campaña puede tener sus propias connotaciones de acuerdo a al momento coyuntural.

2.2.3.6.8. La figura del director de comunicaciones

Hoy en día las instituciones han ido modificando sus objetivos tradicionales, ahora no sólo se enfocan en el hecho de ofrecer servicios y productos, sino que se preocupan por transmitir una buena imagen corporativa, la cual se fortalece en el interior de las organizaciones. De esta forma, surge la necesidad de una persona que desempeñe ese nuevo rol de gerencia la comunicación de forma estructurada en la organización (Ritter, 2005).

Así, aparece el nuevo rol del director de comunicaciones, figura responsable de la gestión estratégica de la comunicación externa e interna de la organización, cumpliendo para ello diferentes roles: director de comunicaciones, y responsable del flujo de las comunicaciones dentro de la entidad.

2.2.3.6.8.1. Características de la dirección de comunicación

La dirección de comunicación, debe tener una actitud integradora, capaz de agrupar, no de excluir, a todos los empleados en todos los procesos, programas y tareas que se proponga la organización; debe generar confianza tanto en los empleados como en el personal administrativo, debe ser un emprendedor y debe preocuparse por adquirir nuevos conocimientos acordes a un mundo global que exige diariamente más competencias y conocimientos.

Saber comunicarse con todos, mantener buenas relaciones, tanto como habilidad propia como para la organización. Los estrategias deben estar dentro y fuera de la entidad al mismo tiempo, ver lo inmediato y proyectarse.

Ser generalista tener una visión integral e integradora, visión holística de la organización, tiene que ser capaz de ver a la entidad como un todo formado de interdependencias, es decir entender que, la institución es una suma de todos los departamentos o áreas y, que sin la interacción de éstas y un trabajo en equipo, es imposible, cumplir los objetivos propuestos para el bienestar de la organización.

Ser polivalente asumir la diversidad de funciones y responsabilidades que tiene todo director de comunicaciones, éste es el creador de modos de acción, es el estratega de políticas internas y externas de comunicación, se encarga del buen funcionamiento de los canales internos de comunicación de la organización, apoya procesos de investigación organizacional, apoya proyectos de imagen corporativa, relaciones públicas, colabora en el área de recursos humanos, es asesor directo de las instancias de poder y, por último, es consultor incondicional en todo lo relacionado con estrategia de comunicación de la entidad.

El éxito de la dirección de comunicaciones, reside en asumir el reto de definir y gestionar la identidad, la cultura y un buen nivel de imagen y reputación de la organización, por consiguiente la dirección de comunicaciones debe orientarse bajo un pensamiento, actitud e intención estratégica.

Como individuo, el responsable de la dirección de comunicaciones debe ser un gran comunicador y desarrollar funciones ejemplares dentro de la organización. Se hace necesario que asuma una actitud crítica, no conformista, ya que debe proponer soluciones, innovando y dando respuestas a los problemas surgidos en el entorno; debe ser una persona flexible a los cambios, situándose en la interacción de las fuerzas del entorno teniendo en cuenta las competencias y ventajas competitivas de la organización.

El responsable de la dirección de comunicaciones debe asumir la actitud de liderazgo estratégico, a que debe conducir, dirigir, coordinar, armonizar y definir la totalidad de las acciones comunicacionales de la organización.

Un liderazgo que identifique metas posible así como planear la forma en que se deben adquirir habilidades necesarias para la realización de tareas; un liderazgo orientado a apoyar los trabajadores para que desarrollen conocimientos y habilidades relacionadas con sus respectivas funciones.

La dirección de comunicaciones alcanza su objetivo a partir de:

- a.** Un líder que concede importancia al rendimiento de los miembros de la organización:
- b.** Un líder que estimule y apoye la autonomía de los trabajadores generando sentimientos de competitividad y pertenencia hacia la organización.
- c.** Un líder preparado para tomar decisiones acertadas e inteligentes.
- d.** Un líder con capacidad para gestionar y resolver conflictos, estar atentos a las objeciones y estar abiertos a los cambios externos.

Del buen desempeño de la dirección de comunicaciones depende la evolución y el éxito de la organización. Una adecuada y correcta organización, planeamiento e implementación de estrategias lleva a obtener más y mejores resultados, tanto para la dirección como para el funcionamiento de la organización, proyectando una buena imagen y reputación al público, ganando su respaldo y confianza.

2.2.3.7. La comunicación y las estructuras organizacionales

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está definido por la comunicación, en ese sentido, los analistas organizacionales han reiterado la importancia que este proceso tiene en la vida de las organizaciones “porque la estructura, extensión y alcance de la organización están casi enteramente determinados por las técnicas de comunicación”.

Bajo esta perspectiva, el esfuerzo por construir un “Plan de Comunicación, propósito específico del trabajo investigativo que aquí se presenta, implicó entender a la organización como sistema de procesamiento de información, es decir, entender que “las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella” (Hall, 1996).

Por otro lado, la relación entre la comunicación y las organizaciones se define desde dos horizontes:

a. El organizacional y el individual.

En ese sentido, se hace evidente que “el insumo organizacional en el proceso de comunicación proviene de los canales de comunicación estructurados y de la posición que la gente ocupa. La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta los aspectos esenciales del proceso comunicativo al interior de estructuras organizacionales abordando para ello los componentes y las funciones de la comunicación, como un acto mediado por el lenguaje; La comunicación organizacional tratada en términos de la comunicación interna; la cultura organizacional; el clima organizacional; y, finalmente, el

diagnóstico organizacional como herramienta de análisis de las organizaciones o estructuras organizacionales.

b. Un acercamiento a la comunicación y su dinámica

Si se considera que el lenguaje permite a los seres humanos comunicarse, es posible entonces señalar que, a partir de éste los individuos toman conciencia de sí, objetivando su mundo exterior y convirtiendo de esta forma su realidad en una realidad comunicable e interpretable para los demás.

En el marco de tal complejidad, la comunicación se ha configurado como objeto de estudio de las ciencias de la comunicación, pero dado también el interés de otras disciplinas como la sociología, la psicología, antropología, política, lingüística, administración entre otras, ésta no se ha reducido simplemente a entender el proceso mediante el cual se construye la información y se operacionalita en la vida, todo lo contrario, se ha convertido en un campo rico de interrogantes y propuestas interdisciplinarias.

En virtud a las relaciones interdisciplinarias que conlleva la comunicación como objeto de estudio, a manera de ilustración la psicología se aproxima a la comunicación desde una corriente interaccionista, en la que los individuos se reconocen a través de la reciprocidad en la información, definida por la comprensión e interpretación que los individuos hacen de la misma, sin distinción entre comunicación no verbal y verbal y, la comunicación interindividual o interrumpa (Hall, 1996).

Para el enfoque lingüístico, la comunicación se define como el proceso de transmisión de información desde un emisor a un receptor a través de un medio, proceso en el que se hace necesario que en la transmisión y la recepción de dicha información se utilice un código específico, respondiendo a dos operaciones cognitivas básicas:

Codificación por parte del emisor y decodificación por parte del receptor según Alonso, 1998, en adelante la noción de organizaciones y la noción de estructurales

organizacionales serán asumidas de manera indistinta en suma, la comunicación implica un proceso de interrelación entre dos o más individuos a través del cual se transmite un tipo de información, como se mencionaba anteriormente.

Se considera entonces que la información parte de un emisor, en donde ésta asume un código preestablecido, lo cual significa que el emisor codifica la información, con el propósito de que el receptor pueda decodificar la información recibida, siempre y cuando ésta se produzca en un contexto determinado.

El contexto, por su parte, posibilitará la comunicación, toda vez que éste determinará el carácter cognitivo, valorativo y procedimental que la comunicación adquiere en el momento en que la información es apropiada y significada por los individuos.

2.2.3.8. Elementos de la comunicación

La comunicación, como se enunciaba brevemente en el apartado anterior, involucra una serie de elementos constitutivos entre los que se registran una serie de relaciones en diferentes sentidos, como se observa en la gráfica siguiente:

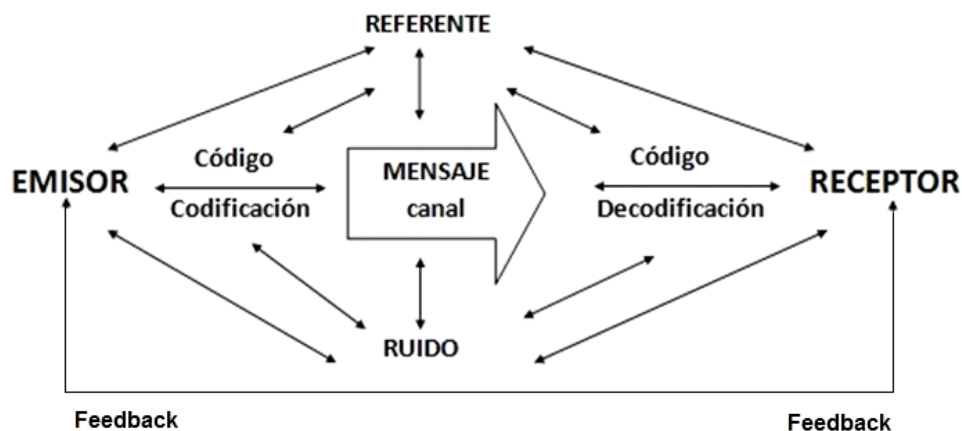


Grafico 6. Elementos de la comunicación Fuente: Guzmán “la Comunicación” 2008

De acuerdo al flujo de relaciones existentes en la comunicación, se entiende que la fuente se define como el lugar del cual surge la información o, en otros términos, el lugar en el que nace el mensaje primario;

Por su parte, el emisor o codificador, identifica los signos adecuados para transmitir el mensaje; lleva a cabo la operación de codificación del mensaje, dando inicio al acto comunicativo para lo cual es necesario que exista el receptor o decodificador, destinatario del mensaje que puede ser un receptor pasivo o receptor activo, quien interpreta y le da sentido al mensaje primario.

Las relaciones entre el emisor y el receptor están mediadas a su vez por el código, el mensaje, el canal, referente, situación, interferencia o barrera y la retroalimentación; en ese orden, cada uno de dichos elementos cumple con un propósito dentro del proceso comunicativo, dando sentido al mismo.

El receptor pasivo, sólo recibe el mensaje y, el receptor activo o receptor, recibe el mensaje, lo percibe y lo almacena dando origen a la retroalimentación.

- a. Fuente:** Conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor organiza para transmitir su mensaje.
- b. Mensaje:** Contenido de la información (ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor) bajo el propósito de comunicarse con el emisor.
- c. Canal:** Medio a través del cual se transmite la información (comunicación), estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es también conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje (espectro electromagnético, telecomunicaciones, el aire en el caso de la voz).
- d. Referente:** Realidad que es percibida a través del mensaje. Situación tiempo y lugar en que se desarrolla el acto comunicativo.
- e. Interferencia o barrera:** Perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos, concretamente, las distorsiones del sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la disfonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También se denomina como ruido.
- f. Retroalimentación:** Condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea

deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor, puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Es importante destacar que la retroalimentación completa el ciclo de la comunicación.

Vale la pena señalar que los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, cumplen, además funciones de control, motivación, expresión emocional e información.

2.2.3.9. Funciones de la comunicación en las organizaciones

- a. Control:** Función en la que la comunicación formal o informal controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados.
- b. Motivación:** Se da en la medida en que se esclarece a los empleados qué es lo que se debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, se constituyen en factores de motivación.

La expresión emocional en gran parte de los empleados de una organización observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

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

Finalmente, la comunicación puede concebirse como parte constitutiva del contexto social, es decir, no hay posibilidad de entender la comunicación por fuera de éste. Por consiguiente, la comunicación se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad, no es posible entonces excluir lo social y los eventos del comportamiento; se trata, por decirlo de

algún modo, de una antropología de la comunicación, perspectiva bajo la que este trabajo investigativo se inscribe.

2.2.3.10. La Comunicación organizacional

Se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitarios de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización.

De otro lado, la comunicación organizacional contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación organizacional orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación organizacional es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido.

Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud del papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

En una organización eficiente y eficaz la comunicación circula en varias direcciones, “lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los principales flujos de comunicación, a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada” (Pizzolante, 2001).

2.2.3.10.1. Cultura Organizacional

La cultura podría concebirse como el conjunto de normas sociales que hacen posible la unión en una organización, en este sentido, expresa los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, los cuales se manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo las funciones de:

- a.** Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- b.** Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- c.** Reforzar la estabilidad el sistema social.
- d.** Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y, el compromiso con metas relevantes.

Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de los departamentos, creando en los empleados un sentido de pertenencia.

Adicionalmente, a través de una cultura organizacional y, una bien establecida, estrategia de comunicación interna se podrán obtener mejores resultados en el interior de la organización.

2.2.3.10.2. Características de la cultura organizacional

Hace referencia al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la propia iniciativa en la organización.

- a. **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que la misma utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- b. **Apoyo:** Se refiere al grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores a sus subordinados.
- c. **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con un grupo o campo de trabajo en particular.
- d. **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios o reconocimientos dentro de una organización se basan en criterios relativos al desempeño.
- e. **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto permitido en las relaciones entre compañeros y equipos pos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y sincero ante las diferencias.
- f. **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se anima al empleado para que tome la iniciativa, realice innovaciones y asuma riesgos

Es importante aclarar que la cultura se refleja en los valores, en las normas y en las costumbres existentes en el entorno de trabajo y, no necesariamente en aquellas que a la dirección de la organización le gustaría que existiesen.

Si bien hay aspectos de la cultura que se pueden promover desde la dirección al interior de la organización, “la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana que se dan por descontado, entre ellos, podemos enumerar ‘cómo se hacen las cosas dentro de la entidad’, ‘qué es lo que le da sentido de identidad a los trabajadores’ o, ‘las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización”

Lo anterior es de suma importancia, pues si la dirección conoce bien la estructura de la cultura organizacional que se ha formado al interior de su organización,

entonces antes que procurar moldearla, puede ser aprovechada como un factor que, sabiéndolo gestionar, puede ayudarle a alcanzar los objetivos que pretende.

Según Niño y Cerro, 1990, no hay cultura sin normas. Las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización tienen una relación de causa-efecto generando conductas y actitudes acordes con dichas creencias.

De este modo, habrá sanciones, o por lo menos recriminaciones, para quien actúe al margen de lo reconocido como verdadero por los miembros de la organización.

En cuanto a las funciones de la cultura organizacional, en primer lugar se destaca su utilidad en la definición de fronteras al crear lo distintivo entre la organización respecto a las demás, y, en segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

De igual forma, la cultura organizacional también fomenta el compromiso más allá del interés personal de cada individuo que hace parte de la organización; Por último, “la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados” Robbins, 1990.

2.2.3.10.3. Aspectos organizacionales fortalecidos a través de la gestión de comunicación

Los aspectos organizacionales fortalecidos mediante la gestión de la comunicación representan un capital valioso para la organización, que no puede ser desperdiciado.

Entre estos, mencionamos a los objetivos, misión, visión y principios, procesos de reorganización institucional, cambios en la imagen corporativa, aspectos organizacionales, Imagen de solidez corporativa (no financiera), cambios en la estrategia corporativa, estrategias laborales de alto impacto, sistemas de control y auditoria, calificación de valores, desarrollo organizacional, desarrollo de buenas prácticas y relaciones laborales.

Una adecuada gestión de comunicación organizacional contribuye a que dicho capital de cultura organizacional trascienda y comunique lo que realmente hace y pretende el ente, pues es desde la comunicación y a través de ella, que se direcciona una organización hacia sus objetivos y se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los stakeholders o integrantes internos y externos de la organización.

Es de esta manera que la comunicación organizacional permite que el concepto de responsabilidad social amplíe sus horizontes y no se limite a informar solamente a pocos; Puesto que existen otros grupos de interés, tanto internos como externos, de importancia y beneficio para la organización, al informarles y comunicarles el accionar de la entidad reflejado en buenas prácticas, se fortalece y se promueve tanto la identidad como la imagen corporativa.

De esta forma se integra la comunicación organizacional a la cultura organizacional. Sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genere confianza, estructure los modos de pensamiento, imponga conductas y cohesione comportamientos.

Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica y corporativa, la responsabilidad social gestionada con claros y bien diferenciados roles y enfoques de sus grupos de interés, cuida la reputación de la entidad como un todo, es decir, gerencia la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión entre una organización y sus audiencias.

De este modo, el aporte de la comunicación organizacional al logro de la cultura organizacional es primordial en el fortalecimiento de prácticas éticas y socialmente responsables, por este motivo, se debe proponer una comunicación estratégica que debe ir más allá de las relaciones públicas o la publicidad hasta llegar a una “simétrica actitud institucional donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos” para ello hay estrategias éticas y transparentes que pueden buscar el punto de equilibrio del hacer y del decir qué hago. (Pizzolante, 2004).

2.2.3.10.4. Estrategias para promover el cambio organizacional

1. Estrategias organizacionales:

- a. Diseñar modelos de alta gerencia como modelo positivo a seguir mostrando su comportamiento como ejemplo.
- b. Crear nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar a los tradicionales seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan rediseñar el proceso de socialización para ajustarlo a los nuevos valores.
- c. Cambiar el sistema de recompensas para estimular la aceptación.
- d. Implantar estrategias organizacionales del nuevo conjunto de valores.
- e. Reemplazar las normas no escritas con normas y reglamentos formales que deben cumplirse con rigidez.
- f. Sacudir las subculturas actuales mediante transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
- g. Promover el consenso y de paso la legitimidad de los cambios mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con alto nivel de confianza.

2.2.3.10.5. Clima organizacional

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él.

Bajo esta perspectiva, el clima organizacional, es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la entidad, de ahí que sea imperiosa la necesidad de adelantar investigaciones dirigidas a identificar los puntos críticos que afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Para cualquier, organización, es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han

indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre un buen desempeño y bajo desempeño.

2.2.3.10.5.1. Características medibles del clima organizacional

- a. Estilo de supervisión (relación con la jefatura):** Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los funcionarios. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc.
- b. Oportunidad de desarrollo:** Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas. Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad) Representa el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.
- c. Equipo y distribución:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre los recursos materiales y la distribución de las personas como medio para un buen funcionamiento en el grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
- d. Recompensas reconocimiento:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa
- e. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- f. Estabilidad laboral:** Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la organización está asegurada en la medida que cumpla.
- g. Nivel de trabajo:** Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados.

- h. Relación entre compañeros de trabajo (integración):** Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas solidarias y cooperadoras
- i. Beneficios:** Corresponde a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.
- j. Autonomía:** Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia /o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
- k. Imagen de la organización:** Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización.
- l. Metas comunes:** Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios
- m. Comunicación:** Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la organización.

2.2.3.10.5.2. Ambiente laboral y gestión del talento humano

El área de recursos humanos es una de las áreas más impactadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las entidades advirtieron la importancia de considerar a las personas como elemento esencial de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en la cotidianidad y la racionalidad en las decisiones.

Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como colaboradores de la organización según Chiavenato, 2002.

En la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual, el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia.

En concordancia con los cambios y las concepciones nuevas, la actual gestión del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y, desarrollar las habilidades y las aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

De este modo, el término talento humano, como gestión de personas o gestión del talento humano puede responder a una serie de sentidos y significados (como función o departamento, como prácticas de recurso humanos y como profesión) los cuales redundan en la estructuración de las organizaciones de acuerdo a la concepción que asuma dicha organización

2.2.3.10.5.3. Dimensiones de la gestión del talento humano

Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial y, profesión, se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos; seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de éstas en el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su misión. En este sentido, las organizaciones se constituyen en un medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. El logro de objetivos individuales jamás podría conseguirse mediante el esfuerzo personal

aislado. Las organizaciones nacen entonces para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, sin organizaciones ni personas o habría gestión del talento humano.

2.2.3.10.5.4. Diagnóstico organizacional: Herramienta de análisis de las organizaciones

El diagnóstico organizacional, se puede definir como el proceso que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, con el propósito de descubrir sus problemas y sus áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En consecuencia, en el diagnóstico se examinan y se mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y, sus producciones comunicacionales como folletos, informes, correos, carteleras y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias, para ello se recurre a una gran diversidad de herramientas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, es el primer paso para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización y, para llevarlo a cabo se tiene como criterios los siguientes (Meza y Carballeda):

- 1.** Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del talento humano de la organización.
- 2.** El talento humano de la organización debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- 3.** El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- 4.** También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

De otra parte, los elementos del diagnóstico organizacional se puede dividir en tres etapas principales.

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes: Los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos

Claves:

a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

b. El almacenamiento apropiado de los datos.

c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

a. Matriz DOFA

La matriz DOFA, es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que las acciones

estratégicas deben ser acciones posibles y, que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

Por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, sólo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

El análisis DOFA se compone de dos dimensiones, una interna y otra externa:

La dimensión interna relacionada con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, la dimensión externa determina las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que debe enfrentar la organización en dicho contexto.

Aquí se evidencia la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades para aprovechar tales oportunidades y, para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la entidad tiene poco o ningún control directo.

2.2.3.10.5.4.1. Pre diagnóstico organizacional interno

Para dar cuenta de las necesidades y el desempeño de la comunicación en GADM-R, fue imprescindible abordar metodológicamente al talento humano de la organización, es decir, abordarlo como objeto de estudio en forma sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos.

La investigación que aquí se presenta, es de carácter descriptivo, en virtud al propósito que mediante las estrategias de observación y trabajo de campo se logró alcanzar. En otros términos la investigación se enmarca en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación a nivel interno del GADM-R, su cultura organizacional, su clima organizacional y, por último, su ambiente laboral.

La investigación estuvo orientada por un proceso de observación de la realidad institucional del GADM-R, con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana del tema, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general.

De este modo se identificaron los problemas en el aspecto comunicacional que buscan ser resueltos a través del mejoramiento de la comunicación interna en la institución.

El proceso de recolección de información tuvo como base dos estrategias de investigación para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información.

La primera, consistió en la observación directa a nivel interno, lo cual implicó una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional, análisis de información del GADM-R (Misión, visión, organigrama).

La segunda estrategia, permitió la aplicación a su vez de dos herramientas: La primera, una entrevista con el personal municipal que permitió la instrucción del pre diagnóstico general, y la segunda, la aplicación de una encuesta dirigida a la construcción del diagnóstico.

En síntesis, la investigación en este punto y tomando en cuenta que la comunicación interna es uno de los pilares del sistema comunicacional se desarrolló en cuatro fases a saber:

1. Proceso de observación y análisis de documentos sobre el GADM-R.
2. Elaboración del prediagnóstico organizacional.
3. Diagnóstico Organizacional.
4. Formulación de la propuesta “Plan de comunicación” (esta última incluida como un objetivo específico).

a. Recursos humanos. El personal que trabaja en el GADM-R. Se puede clasificar como una población con un nivel de escolaridad, técnico profesional y profesional universitario, especializados en el área de su desempeño dentro de la organización.

A pesar de tratarse de personas con estudios afines con las tareas a realizar, no se les brinda una capacitación inicial, mediante la cual se puedan desempeñar mejor en el cargo que desempeñan, y, a partir de su experiencia puedan adquirir

conocimientos adicionales que les permita convertirse en verdaderos expertos. La capacitación interna, se propone entregar a los trabajadores, las herramientas, enfoques y métodos usados para atención y cumplimiento de su función.

b. Administración del personal. El Departamento de recursos humanos, con el apoyo del jefe administrativo o de selección de personal (con la probación del alcalde), es el responsable de la contratación de los empleados vinculados a la planta de personal para esto se recurre a la presentación manual de funciones en donde se explica la relación entre el cargo a desempeñar y el perfil requerido (nivel de contrato).

Es importante señalar que el rango de edad actual de los funcionarios del equipo de comunicación es de 30 a 40. Por otro lado y a nivel general, el rango de edad general de los empleados de la institución municipal es de 23 a 70.

a. Destino interno

El personal de la entidad se convierte en el primer destinatario de la comunicación. En este sentido, el personal total, está compuesto por los diferentes miembros de las direcciones, departamentos, unidades, empresas públicas.

b. Servicio al cliente (atención ciudadana)

Al interior del Municipio de Riobamba existe una dependencia, encargada de recibir y atender las inquietudes, reclamos, y brindar orientación especializada (de acuerdo al área) a los usuarios.

c. Departamentalización

Está diseñado según las funciones del personal y se corresponde con su organización jerárquica, presenta subdivisiones por áreas, rangos y por estratificación de tareas concretas para cada una de sus funciones.

Se pueden encontrar también las diferentes direcciones o departamentos en cada una de las áreas las cuales son responsables directas de la ejecución de los procesos.

En la distribución de tareas de la organización, un organigrama elaborado por funciones facilita la realización de labores específicas para cada departamento y dependencia, lo que permite delimitar una gestión por áreas y darle un buen funcionamiento al servicio que tienen bajo su responsabilidad.

2.2.3.10.5.4.2. Pre diagnóstico organizacional externo

El Departamento de comunicación cuenta con un manual de crisis establecido (creado por la consultoría ICG), el cual será útil en situaciones cuando la comunicación amerite, además contribuye a preservar la identidad de la institución en circunstancias amenazantes, los cuales podrían afectar directamente a la institución y su nombre.

Entre las formas de comunicación y divulgación definida por el Departamento de comunicación para informar a los ciudadanos, en estrategias de transmisión (aleatoria y complementaria):

1. La transmisión voz a voz de los ciudadanos entre sí, quienes divulgan el desempeño de la municipalidad, los servicios.
2. La transmisión publicitaria en medios masivos de comunicación como televisión, radio, prensa y alternativos.
3. Mediante el mercadeo personalizado con cada usuario, ciudadano a través de sus asesores y con la utilización de medios impresos.

2.2.3.11. Pre diagnóstico de la comunicación interna del Municipio de Riobamba

El prediagnóstico es una fase de la investigación realizada a través del proceso de observación, en este ámbito y tomando en consideración que la comunicación interna es uno de los pilares del sistema comunicacional institucional, se realizó el análisis del material y registro documental de carácter interno sobre el Municipio de Riobamba.

Esta fase, cumplió el propósito de caracterizar previamente la realidad comunicacional actual de la institución, se constituyó en una fase casual e informal, permitiendo así una aproximación a la estructura interna.

El inicio de la presente, parte del hecho de observar ¿cómo se realiza la comunicación entre departamentos, direcciones y unidades?. En esta, se prestó atención a que se realiza mediante la comunicación descendente a través de documentos físicos como: memorandos, comunicados, circulares y, otros medios como el telefónico en caso de mensajes (ordenes) de cumplimiento inmediato y, en ocasiones por la distancia se resuelve a través de mensajeros.

Para cuando realizaba esta investigación, el Departamento de comunicación elaboró una campaña de fortalecimiento institucional (organizacional) enfocado a la comunicación interna donde se carnetizó en primera instancia a los funcionarios de todas las direcciones, departamentos, unidades y empresas; en porcentaje mínimo, los primeros inconvenientes son la falta de colaboración.

En cuanto a la elaboración de nuevos productos internos, se registró que el Departamento de comunicación municipal creó el informativo mensual denominado “La Comunidad Interna”. En este se toma en cuenta al funcionario como promotor o colaborador en algún hecho positivo.

En cuanto a los medios físicos tradicionales usados por el Departamento de comunicación, a nivel interior, se ha instalado una cartelera, misma, que recalca los hechos de coyuntura en las que participa el GADM-R, el alcalde Juan Salazar, y el Concejo Cantonal. Las notas informativas que allí se presentan son de creación de la unidad y replicadas por los medios impresos. (la cartelera también se ha utilizado en anteriores administraciones).

Dentro de este ámbito y en esta fase, se constató que, en muchas de las ocasiones la información que los funcionarios, jefes, directores y técnicos proporcionan al Departamento de comunicación para la elaboración de boletines, es menor a la suministrada a los medios locales, por tal razón, se establece que en la mayoría de

ocasiones no se aplica un filtro o previo o se respeta el término de reserva de la información que se provee a los medios de comunicación.

Por otra lado, se observan las deficiencias diagnosticadas y establecidas por la consultoría efectuada por ICG International Consulting Group misma que enfocada en el plano de la comunicación recomienda que se debe empezar participando interiormente el enfoque estratégico de la gestión 2009-2014, así como los objetivos personales del Alcalde de Riobamba. La recomendación internacional es involucrar y contar con la participación de los mandos medios y personal en general.

Al finalizar este lapso de investigación, también se registró la creación de la marca ciudad y municipio, las mismas son herramientas del marketing político municipal moderno, a la par se constató el inicio de una campaña para promocionar dichas herramientas.

Entre las acciones que se implementarían paulatinamente y según planificación, se encuentra la elaboración de un nuevo formato que reglamenta toda la papelería interna, entre esta se sustituye el Escudo de Riobamba que se usaba en el cabezote de los comunicados por la Marca municipio. (ver anexo 5).

En las últimas tareas realizadas en este periodo de estudio, se constató el intento por suprimir la cantidad de papel que se genera debido al envío de comunicados de nivel interno y externo.

La posible solución es que, empezando por el alcalde, concejo cantonal, asesores, directores y jefes departamentales deben usar una firma electrónica, que es el conjunto de datos personales cifrados del usuario responsable del envío, recepción, aprobación o negación de algún documento oficial.

Dicho proyecto con su respectiva capacitación, se ejecuta en este periodo. Con esta gestión los documentos oficiales podrían tramitarse desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora a través de la internet de una manera segura, la opinión de los usuarios se sintetiza en la dificultad para efectuar dicho proceso que requiere de la ejecución de varios pasos secuenciales.

2.2.3.12. Comunicación externa (Extra institucional)

Es aquel sistema que establece el enlace entre la institución y los públicos externos a ella. Una segunda alternativa de este tipo de comunicación es la interinstitucional que es el enlace que la institución mantiene con otras a fines al sector de sus actividades.

Esta comunicación que incluye la interinstitucional, al llevar información fuera del sistema institucional, públicos externos (opinión pública) tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que este a su vez alcance sus objetivos.

2.2.3.12.1. Comunicación externa municipal

En este aspecto, la comunicación externa se refiere a la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus contribuyente y ciudadanos, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación:

Un municipio debe comunicarse con sus vecinos de forma permanente. Si lo hace espasmódicamente o ante una coyuntura determinada no podrá establecer un vínculo fuerte una marca diferenciadora y personal de una gestión determinada

Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los ciudadanos, (contribuyentes), la opinión pública y el gobierno.

2.2.3.12.2. Tipos de públicos

Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y son afectados por el, en mayor o menor grado. En función del logro de los objetivos de ambos (institución, públicos).

La importancia esta comunicación es decir la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtienen los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Mediante esta comunicación, el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al media ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

2.2.3.12.2.1. Tipos de públicos externos

Son de dos clases: públicos generales y específicos. Los primeros están constituidos por la comunidad nacional, habitantes de la localidad de la institución ubicadas a nivel del macro sistema social de la institución con los que esta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Estos públicos establecen relación de forma mediatizada con la institución en los que se conoce como opinión pública.

Por públicos específicos, entendemos a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente en relación explicita con la institución en virtud del logro de los objetivos de ambos y que forman parte del suprasistema o medio ambiente inmediato de la institución.

Estos últimos pueden clasificarlos en: contribuyentes, clientes o todos aquellos usuarios de los servicios que brinda la institución sean individuos o instituciones públicas o privadas; proveedores que son todos aquellos que proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones; (la comunidad y los medios de comunicación).

2.2.3.13. Nuevas tendencias de la comunicación externa

En la actualidad la información que fluye en las organizaciones es tan vital como la sangre en el cuerpo humano. Diversos canales de información nutren

cotidianamente en el quehacer organizacional brindándole información esencial para el desarrollo de la misma.

Para Gary Kreps, 1995, “la comunicación externa implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante.

Kreps, indica que: La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos o el entorno relevante.

Llevando la propuesta de Kreps, a la práctica profesional podemos señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno relevante. En este caso, el entorno relevante son los clientes de la organización que utilizan los servicios. Por ejemplo, en el Municipio de Riobamba, la relación entre comunidad – institución, se manifiesta a través de varias formas, una de ellas los nuevos servicios de atención ciudadana. Su actividad es proporcionar información a, y de los usuarios, (por ejemplo: catastro, servicios básicos, registro de arrendamiento, registro de la propiedad, otros.) esta información nos permitirá clasificar a los usuarios, satisfacer sus necesidades y cubrirlas.

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de relaciones públicas, marketing, opinión pública e investigación de mercados. Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.

Retomando el ejemplo del municipio local se ha creado nuevos modos de atención y notificación al cliente: Call Center, usado regularmente por la Unidad de Cartera Vencida, el uso de la página web de la institución que mantiene contacto

permanente con el usuario intercambiando mensajes y entablando comunicaciones (a través de las redes sociales, la página web municipal).

A continuación definiremos cada estructura que compone un canal de comunicación externa dentro de las organizaciones:

a. Call Center: Es una unidad o departamento (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa son: entre departamentos, relación con usuario y cliente.

En nuestra institución de estudio el GADM-R no se divisa una unidad de contacto con el cliente o usuario, sin embargo se utiliza lo que se denomina notificación telefónica al cliente con el fin de darle seguimiento al contribuyente que tienen obligaciones económicas pendientes.

b. Infomóvil: Es una unidad rodante de atención al público, única en su género, que se desplaza llevando información de la empresa y entablando relaciones con los clientes. Este servicio conduce a un gestor (asesor, promotor, etc.) a la puerta del cliente o a las zonas que requiere donde se iniciará un intercambio de información y mensajes que son de vitalidad para la institución y el cliente, usuario. Este insumo no es utilizado ni implementado en las empresas municipales (Ep Emapar, Ep Emmpa) que pertenecen al Gadm-R toda vez que la comunicación que se ejerce es de tipo personal.

c. Oficina Virtual: Es otra de las variantes del sistema de atención al cliente. Es un servicio interactivo en entorno web donde el cliente puede recoger información vital, e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico. Las consultas son absueltas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos a través de la página web.

La aplicación de estas nuevas tendencias de la comunicación externa y su expansión depende de la una pronta decisión de los directivos de las organizaciones.

En la presente no se registra la creación o el intento de implementar una oficina virtual tomando en cuenta que el usuario tiene la tendencia de realizar sus trámites de manera personal.

2.2.3.14. Comunicación externa y sus funciones

La comunicación exterior, es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

2.2.3.14.1. Funciones

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una institución sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

La comunicación externa, es parte fundamental en una organización, como se dice en las explicaciones anteriores es una transmisión y recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la institución, principalmente con los clientes, usuarios, etc.

Gracias a esta comunicación, nos damos a conocer en el campo, entorno gracias a las acciones realizadas de esta comunicación depende la imagen que tendrán nuestros clientes, contribuyentes; este tipo de comunicación es igualmente importante como la comunicación interna.

Generar una imagen positiva de la organización es uno de los objetivos de este tipo de comunicación, la cual se puede lograr fomentando en los empleados ese orgullo de permanecer a la organización, es decir crear un sentimiento de permanencia, que cuando existe en el empleado genera que este mismo de una buena recomendación y una imagen que lo ve sentirse orgulloso a la organización que pertenece, esto nos genera una invaluable comunicación externa.

2.2.3.15. Pre diagnóstico de comunicación externa del Municipio de Riobamba

El diagnóstico no debe confundirse con una encuesta, el diagnóstico es a la política lo que un tomógrafo es a la medicina, es un instrumento que permite conocer y analizar la realidad de manera incontestable.

El primer ámbito y de manera general se observa según el organigrama institucional que el Departamento de Vinculación con la comunidad pertenece al nivel asesor su estructura esta conformada por (ver gráfico iii) un Jefe de comunicación (con nombramiento institucional), líder y responsable de la unidad; tres periodistas, los mismos que tienen el compromiso de la cobertura de fuentes asignadas previamente; un diseñador gráfico, un camarógrafo.

Dentro de este equipo también influye la participación y adhesión del Asesor de comunicación del Alcalde de Riobamba.

A nivel institucional y mediante la técnica de observación, se estableció que, el Departamento de comunicación del GADM-R en gran parte estaba limitado a informar a la opinión pública de una forma tradicional, es decir mediante el envío de boletines a los medios impresos y radiales. Esto se reforzaba con la participación activa de directores y jefes departamentales en los medios en mención.

En el ambiente comunicacional institucional general, se diagnosticó la actuación no coordinada y poco homogénea que tienen las empresas municipales y algunas direcciones con el Departamento de Comunicación, toda vez que el área de comunicación según el organigrama estructural pertenece al nivel asesor y debería tratársela con la importancia y respeto del caso.

Referente a las actividades propias del departamento, se destaca el monitoreo diario de medios impresos (locales y nacionales), radiales y televisivos, esto con el fin de conocer las principales inquietudes de información que la ciudadanía necesita.

En cuanto a la penetrabilidad de los redes sociales al final del periodo de estudio se constató el inicio de la interacción de la Unidad de comunicación con el público virtual a través de Facebook. En este ámbito, otras dependencias municipales (Dirección de Cultura, Comité de Fiestas, otros.) también crearon su página de Facebook de forma independientemente.

Por otra parte, se comprobó el inicio del proyecto para mejorar la página web institucional, la misma estaba vinculada con la gestión municipal anterior; entre otros cambios se propone instalar una interfaz más amigable para el usuario, de igual manera el cambio de dominio a www.gadmriobamba.gov.ec

En el mismo sentido, inició la producción del proyecto comunicacional impreso denominado “La Comunidad”. En este informativo mensual se incluye también la elaboración de productos especiales que serán distribuidos en abril, noviembre y al culminar cada año de gestión 2009- 2014. (Ver anexo 3)

Como refuerzo de la actividad informativa de la institución, también se adopta el programa televisivo semanal “La Comunidad Tv” espacio difundido a través de canales locales y en segunda instancia en un medio nacional; el propósito, reforzar el tema de rendición de cuentas de forma permanente. (Ver anexo 7)

Entre tanto, la contratación de una consultaría realizada por ICG International Consulting Group (finalizó en diciembre 2011) en el ámbito de la comunicación y a

priori reveló que deben hacerse cambios pequeños pero significativos que van desde:

Eliminar todo vestigio comunicacional de administraciones anteriores como: letreros de obras, pancartas, página web, entre otras como señalización de las calles. (ver anexo 4)

En el ambiente de la comunicación interna-externa, se diseña el perfil estratégico, manual de identidad gráfica de la marca (creada mediante un concurso público y mejorada por la consultoría ICG), programa de comunicación y manejo de crisis.

Por otro lado, se ha tomado en cuenta que,(al menos en teoría) la opinión pública se erige como verdadera protagonista de un espacio social en el que se deben canalizar y atender cuestiones como:

- a. Las principales demandas de los ciudadanos.
- b. Aprobación y desaprobación de obra pública.
- c. Opinión favorable o desfavorable sobre las medidas que se debaten en el Ilustre Concejo Local.

En este sentido y en cumplimiento del tema participación ciudadana se habilita el espacio denominado “La silla vacía”, donde el ciudadano tiene la palabra para dirigirse con su problema, inquietud hacia el Ilustre Concejo Cantonal o hacia el Alcalde.

- d. Medir el nivel de satisfacción de los departamentos del municipio.
(Sobre este punto se ha planificado realizar una encuesta interna no tiene fecha de ejecución).
- e. Estimar el nivel de satisfacción de la comunidad con los servicios públicos.
- f. Evaluar la gestión del Alcalde, lo mejor y lo peor que hizo frente a la comunidad. Esta diligencia se ha inscrito en las actividades a desarrollarse durante la Administración 2009-2014. (Esta tarea aun no tiene fecha de ejecución.)
- g. Generación de espacios para interactuar con la comunidad.
- h. Comunicación institucional eficiente (atención con el público).

En este punto, se contrató la construcción de la que sería la plataforma de atención ciudadana, obra que agilizará la atención al contribuyente y ciudadano. La obra física terminó en diciembre de 2011 pero no entró en funcionamiento, la segunda fase anunciada sería la implementación tecnológica.

En lo referente a la creación y publicidad de la marca ciudad y su eslogan “Riobamba todo empieza aquí”, se empezó a diseñar, en primera instancia piezas comunicacionales, las mismas que serían utilizadas en pancartas y gigantografías instaladas en los ingresos norte y sur a la ciudad. (*Ver anexo 6*).

En el mismo entorno, se emprende el análisis para que dichas herramientas se utilicen de forma correcta; Parte de este proceso de difusión, socialización y uso de las mismas es su empleo en todo material que identifique a la actual administración 2009- 2014.

Las tareas mencionadas se ejecutarán con el fin de establecer y reforzar la identidad institucional; en este ámbito se incluyen soportes gráficos como afiches para la vía pública, campañas internas, señalización del palacio municipal, señalización gráfica vehicular, señalización de áreas descentralizadas, comunicación institucional (afiches, cartelera, carteles), y espacios alternativos de comunicación.

2.2.4. La Opinión Pública

2.2.4.1. Definición

Opinión pública significa cosas distintas según se contemple como una instancia crítica con relación a la notoriedad normativa pública, representativa o manipulativamente divulgada, de personas e instituciones, de bienes de consumo y de programa. En este sentido es el producto transformativo de información expresada libre y públicamente por gentes ajenas al gobierno, que pretenden tener el derecho de que sus opiniones influyan o determinen las acciones, el personal o la estructura de su gobierno (Habermas J. 1962).

2.2.4.2. El sistema comunicacional institucional y la opinión pública

Los resultados de la investigación de opinión pública permiten a la institución determinar también si es conveniente o no el tratar de influir sobre esta de alguna manera, ya sea para mantenerla y reforzarla o para debitarla o intentar cambiarla en caso de que así convenga a los intereses más genuinos de los públicos involucrados.

De ser conveniente intervenir, corresponderá al sistema de comunicación institucional el trabajar ya sea para generar propositivamente un proceso de formación de opinión pública o para reforzar o debilitar una opinión pública formada, lo que hará a través del diseño de estrategias de intervención adecuadas a las situaciones específicas a la que se enfrenta pero que fundamentalmente consistirán en el manejo de las diversas variables.

Como ejemplo de posibles estrategias se puede mencionar:

El establecimiento de canales de comunicación que favorezcan el que la opinión pública se manifieste, evitando que lo haga por canales clandestinos; el favorecer la organización de los públicos para que estén en condiciones de manifestar adecuadamente su opinión y participar así en su propio desarrollo; el hacer al público consciente de la confidencia o divergencia de opiniones existentes en su propio interior, etc.

El sistema de comunicación institucional, al ejercer sus funciones de coordinación entre la institución y la opinión pública, maneja las diversas variables a que se acaba de hacer referencia y lo hace generalmente a través del diseño y difusión de mensajes cuyo contenido al estar sustentados en información veraz y objetiva genera o refuerza procesos de opinión pública liberadores para los grupos sociales que sustenta la opinión.

2.2.4.3. La opinión pública como manifestación de los públicos

Los públicos generales de la institución o sea la comunidad a nivel nacional no entra en contacto directo o explícito con esta debido al gran número de y alto grado

de heterogeneidad de sus componentes, estos públicos generales, al no poder interactuar directamente con la institución, lo hacen a través de lo que se conoce como el fenómeno de la opinión pública.

En este sentido, nos referimos a la opinión pública como la expresión de la comunidad o el público en general que rodea a una institución.

2.2.4.4. Delimitación de concepto de opinión pública

El término en mención no ha podido ser definido en palabras que sean universalmente admitidos debido a que se trata de un fenómeno sicosocial, en continua transformación. (Muriel, 1995); por otro lado, presento en este trabajo tres teorías aceptadas a partir de las cuales se discernió el concepto final.

2.2.4.4.1. El desarrollo de la comunicación en la ciudadanía

En este marco, María Elena Hermosilla, 1995 sostiene que los medios de comunicación masiva pueden aportar en la constitución de ciudadanía estimulando la autonomía (social, política, económica y cultural) de los sujetos individuales y sociales para que estos puedan gestionar, construir y asumir su propio destino sobre la base del desarrollo y perfeccionamiento de sus condiciones de vida. Frente a la oferta de los medios, las personas construyen una ciudadanía comunicativa.

Ernesto Lamas y Claudia Villamayor, 1998 plantean lo siguiente: el ejercicio de ciudadanía es un proceso de aprendizaje al que contribuyen las diferentes instituciones presentes en la sociedad, entre ellas los medios de comunicación. Desde un medio de comunicación siempre se construye ciudadanía: se puede ayudar al fortalecimiento de una ciudadanía activa y participativa o se puede fomentar una ciudadanía pasiva vinculada únicamente con el consumo.

En esta línea, Villamayor y Lamas, 1995, reconocen que en la actualidad los medios desempeñan un papel prácticamente insustituible en la construcción y ejercicio de ciudadanía orientada a la consolidación de una sociedad democrática, ya que mediante el acceso y la participación en estos, las personas pueden ejercer

ciudadanía al hacer uso de la libertad de expresión y acceder al espacio público, al mismo tiempo que controlar a las instituciones y ejercer presión sobre ellas.

La ciudadanía comunicacional se establece en el vínculo entre la persona y los medios, como principales fuentes de información en la “nueva” sociedad. Por lo tanto, la ciudadanía es también el reconocimiento de esa integración, en la cual el ciudadano consume discursos informativos (noticias) y de opinión (opiniones y propagandas) que circulan en estos, a través de un “conjunto de procesos de apropiación y uso en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica” (García, 1992).

Así, el ciudadano ejerce su derecho a la información articulando procesos, complementarios o no, de formación de opinión y deliberación públicas, y participación y control sociales, en la configuración de esferas públicas democráticas, donde ellos son actores protagonistas en la definición y búsqueda de su propio desarrollo.

2.2.4.5. Perspectivas contemporáneas de la opinión pública

Si bien hay un número importante de académicos contemporáneos que han reflexionado sobre el tema de la opinión pública es el proveniente del mundo alemán el que en los últimos tiempos ha aportado el liderazgo intelectual en esta materia. Las grandes tendencias podrían clasificarse gruesamente en la perspectiva político valorativa de Habermas, la antropológica social de Elisabeth Noelle-Neumann y la sociopolítica funcionalista de Niklas Luhmann. No siendo éstas las únicas, son las que han marcado los estudios y las reflexiones más interesantes sobre el tema.

2.2.4.5.1. La perspectiva política valorativa: el diálogo democrático

Jürgen Habermas, es heredero de la tradición normativa de la opinión pública en la que han transitado desde Platón, Maquiavelo, Hume, Locke, Rousseau, Tocqueville, Bentham, entre otros. Todos ellos, de una u otra manera se han

preocupado de la relación entre gobernantes y gobernados, los derechos ciudadanos, el diálogo político, etc. Es decir, de las condiciones precisas para hablar de un sistema político democrático. Esta es una línea de reflexión que proviene de la tradición del derecho, la filosofía y la ciencia política.

Por ello, trata de vincular la existencia de un estado democrático con la legitimación popular de la opinión pública. Distingue entre una opinión pública real o crítica, que permitirá hablar de un estado democrático auténtico y una pseudo opinión pública o manipulada que no es más que la triste realidad cotidiana que muestran, en opinión de Habermas, la mayoría de las democracias formales, en donde hay una carencia de mediaciones críticas en la comunicación política. Frente al reduccionismo positivista que se expresa en la asociación de la opinión pública con los sondeos, Habermas reivindica la opinión pública como el resultado de un diálogo racional y plural.

2.2.4.5.2. La perspectiva antropológica: el mecanismo sicosocial

En la orilla opuesta a la de Habermas se encuentra Elisabeth Noelle-Neumann. Para la profesora alemana, la opinión pública debe ser explicada como un hecho social, desprovisto de categorías normativas que la analizan a partir de lo que debería ser y no de lo que realmente es. El esfuerzo debería centrarse en describir y analizar a la opinión pública tal y como se presenta, sin pretender asociarla a ningún tipo de valoración, por más justa que ésta parezca o pretenda ser. Ella considera a la opinión pública como un conjunto de comportamientos que constituyen la expresión de las mentalidades y actitudes de las colectividades sobre temas de cualquier índole. Así las opiniones están ligadas a tradiciones, valores, prejuicios o modas antes que posturas racionales ligadas a los aspectos político-institucionales. En su teoría del Espiral del Silencio señala que las personas están atentas a las opiniones de su entorno para construir la suya.

De alguna manera, ésta se encuentra dependiente de aquella, basada en el profundo temor al aislamiento, es decir, sometidos a la presión social. Dicho mecanismo sicosocial está presente en el ambiente social del que no puede

escapar el individuo. Los que se encuentran en minoría, en relación a sus opiniones, las silenciarán antes de recibir el rechazo y la sanción social. La investigadora analizó empíricamente este comportamiento a partir de sondeos de opinión por muchos años en su Institut für Demoskopie, en la ciudad alemana de Allensbach.

2.2.4.5.3. La perspectiva sociopolítica funcionalista: el haz de luz

Una tercera perspectiva es la que encabeza Niklas Luhmann. Para este también profesor alemán, la opinión pública es la estructura temática de la comunicación pública, en la medida que es esta estructura común de sentido la que permite una acción intersubjetiva en un sistema social. Esta posición, que está a mitad de camino entre las dos anteriores, considera que si bien la opinión pública es un aspecto particular de la interacción social, tiene presente las funciones políticas del fenómeno y traduce el consenso de un reconocimiento de unos temas de interés general. Es, en otras palabras, la tematización común que permite el diálogo político-social.

Para Luhmann, las sociedades contemporáneas son cada vez más complejas, como consecuencia de la mayor especialización y diversificación funcional. Este proceso creciente podría hacer estallar el propio sistema, en la medida que los individuos perciben cada vez menos dicha complejidad (menos aún la globalización), tendiendo por lo tanto a regirse por criterios muy particulares y minifundistas. Ante esta situación el sistema demanda un mecanismo reductor que canalice las fuerzas centrífugas sicosociales, produciéndose de esta manera las observadas simplificaciones globalizantes.

Es este papel funcional el que le consigna Luhmann a la opinión pública. A ésta el autor alemán la identifica como un espejo, en la medida en que no es más que el reflejo de los pocos observadores. Es decir, “el medio y las formas de la opinión pública no son nada más que la mirada auto-referencial que los protagonistas de la opinión pública se dirigen a sí mismos y a sus actuaciones. Dicho ‘espejo social’ también podríamos compararlo con un ‘cañón de luz’ o un ‘haz de luz’ que focaliza

y concentra la atención en un escenario”. La mirada se concentra en un solo punto, así no sea éste relevante, permitiendo que todos compartan un tema en común.

Según Luhmann, la opinión pública, cumple también una función política, pero distinta a la otorgada por Jürgen Habermas. Se convierte en la base de la democracia, pero no por una valoración ética, sino por razones pragmáticas, en la medida que permite una interconexión entre las personas que por lo menos tienen ciertos temas básicos que compartir, que en caso contrario, la estructura social carecería de sentido. En la percepción luhmanniana los medios y el Parlamento cumplen el papel de ser simplificadores de la complejidad.

2.2.5. Sistema de hipótesis

- ✓ ¿El sistema comunicacional del Municipio de Riobamba no ha conseguido los objetivos propuestos en la opinión pública de los habitantes de la ciudad de Riobamba comprendidos entre la edad de 18 a 50 años, durante el periodo de julio-diciembre de 2011?.

2.2.6. Variables

2.2.6.1. Independiente

- ✓ El sistema Comunicacional

2.2.6.2. Dependiente

- ✓ La Opinión Pública

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método Científico

Para la realización de esta investigación, el método utilizado es el Método Científico, puesto que es un proceso racional, sistemático y lógico, por medio del cual; partiendo de la definición y limitación del problema, precisando objetivos claros y concretos, recolectando información confiable y pertinente. Se organizó, analizó e interpretó la información.

3.2. Tipo de la investigación

El tipo de investigación es Descriptiva ya que permitió conocer una manera detallada el sistema de comunicación en el Municipio de Riobamba a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.3. Diseño de la investigación

Es una investigación de campo, pues la información obtenida se realizó directamente en el lugar de los hechos, permitiéndonos que estemos seguros de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

3.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio está determinado según el período de tiempo en que se desarrolla, en esta investigación es transversal porque apuntó a un momento y tiempo definido.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

A continuación describimos la población:

CUADRO DEMOSTRATIVO DE LA POBLACIÓN	
DESCRIPCIÓN DE ESTRATOS	NÚMERO
✓ Empleados GADM Riobamba	525**
✓ Ciudadanía de Riobamba (edad 18-50 años)	103.814*
✓ Total	104.339

Cuadro N.2 Cuadro demostrativo de la población

*Datos proporcionados por el INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

**Personal del Municipio de Riobamba 2011

3.5.2. Muestra

Para el caso de la muestra los funcionarios municipales y para la ciudadanía de Riobamba se obtuvieron dos muestras con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

$$n = \frac{103.814}{0.05^2 (103.814 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{103.814}{0.0025 (102.814) + 1}$$

$$n = \frac{103.814}{258.035} n = 400 \text{ (para los ciudadanos 18 - 50)}$$

$$n = \frac{525}{0.05^2 (525 - 1) + 1}$$

$$n = 225 \text{ (para empleados del municipio)}$$

n= tamaño de la muestra
m= tamaño de la población
e= margen de error 5%

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Se aplicaron las siguientes técnicas:

a. La Encuesta.- Esta técnica es una de las más generalizadas en el área social como en nuestro caso. El tipo de encuesta es de tipo explicativa, permitió averiguar las causas que originaron los fenómenos a investigarse. Esta técnica de recolección de información, permitió posteriormente poder tabular con más claridad los datos obtenidos.

b. La Entrevista.- Se utilizó la entrevista planificada, para recolectar información valedera de los funcionarios y ciudadanos seleccionados.

Se aplicaron los siguientes instrumentos:

c. Guía de cuestionario.- Es un instrumento para recopilar la información bajo ciertos parámetros establecidos, elaborado con toda claridad y objetividad sobre la base de los indicadores correspondientes a las variables en estudio.

d. Guía de entrevista.- Al utilizar una entrevista planificada, se estableció una guía de entrevista elaborada con anterioridad con los temas que fueron de acuerdo a la investigación.

3.7. Técnicas de procedimiento para el análisis

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de la información, se inició con la tabulación de las encuestas, elaboración de las tablas, gráficos estadísticos, la interpretación y los resultados del trabajo realizado.

La interpretación y procesamiento de datos se ejecutó en dos etapas:

a) Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.

b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentaron en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Esto implicó la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

Luego se diseñó las tablas estadísticas, para el caso se utilizó el software Excel. El análisis se expresó de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva.

Las tablas diseñadas para el análisis de datos se incluyeron en el reporte final y pueden ser útiles para analizar una o más variables.

Los resultados obtenidos se los presentó en gráficos y cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación.

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Técnicas
- Instrumentos

3.9. Procesamiento y análisis de resultados

Al finalizar el trabajo de campo, empleando las guías de observación y aplicando las encuestas, se procedió a interpretar los datos obtenidos durante el proceso. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**ENCUESTA DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DEL
RIOBAMBA GADM-R**

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión, valores de la institución GADM-R?

Tabla N. 1

Tabla N.1	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	59%
No	69	31%
Ns/Nr	23	10%
Total	225	100%

Gráfico 7



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

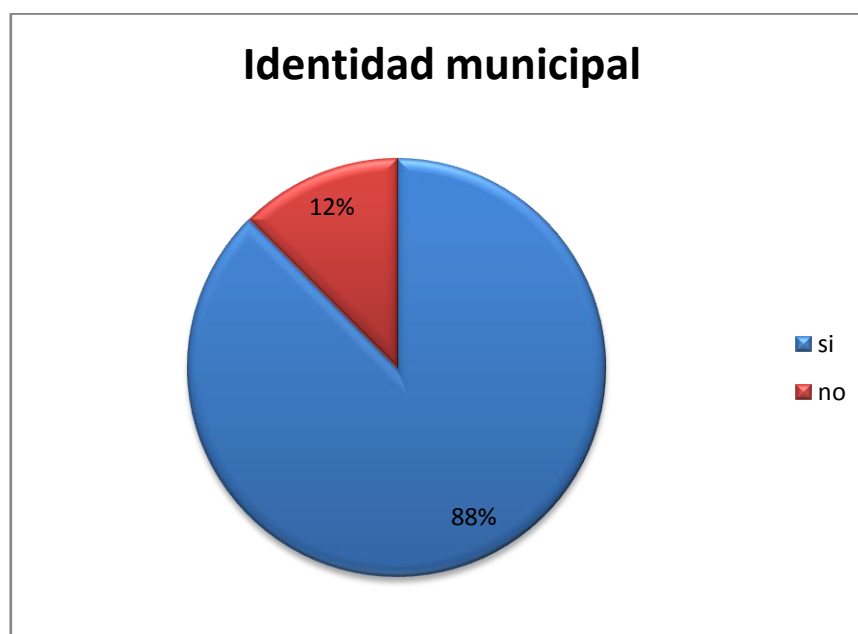
Esta pregunta es un filtro para medir el grado de pertenencia hacia el GADM-R y corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios. Manejar correctamente los esquemas pre diseñados de comunicación, puede ser el primer paso para cumplir las metas internas trazadas. En este ámbito el 59% contestó de manera afirmativa; lo positivo de esto, sería que el personal actué de acuerdo al horizonte trazado; el 31% dijo no conocer y el 10% no sabe.

2. ¿Usa Ud. alguna tarjeta de identidad personal o carné que le identifique dentro o fuera del Municipio como servidor público, empleado, trabajador?

Tabla N. 2

Tabla N. 2	Frecuencia	Porcentaje
Si	197	88%
No	28	12%
Total	225	100%

Gráfico 8



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

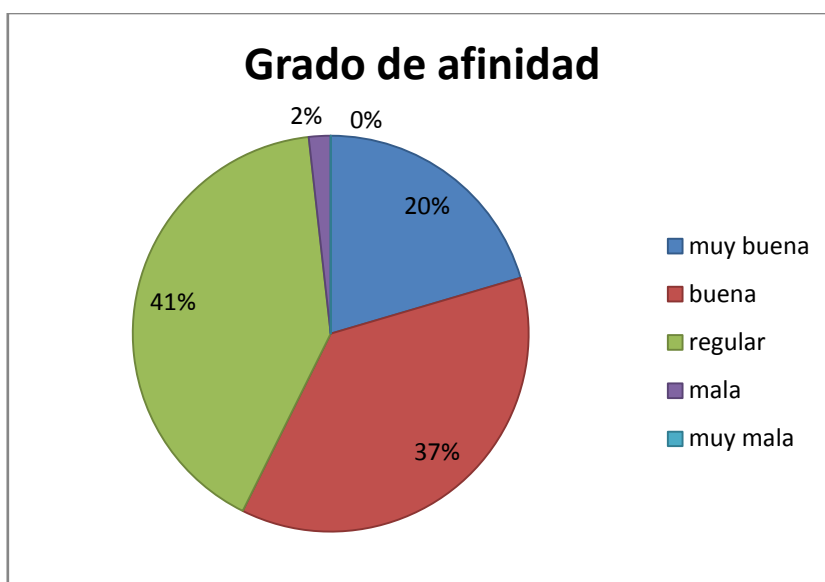
Para cuando se realizaba esta investigación, el Departamento de Comunicación diseñó la tarjeta de identificación para el empleado municipal, a la par una campaña de pertenencia institucional misma que se puede medir aun ahora cuando se le observa al funcionario portando su carné, en este sentido el 88% dijo portar o tener, dicho documento, el 12% aseguró no poseer la tarjeta debido a problemas secundarios.

3. ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con sus compañeros del departamento?

Tabla N. 3

Tabla N.3	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	46	20%
Buena	83	37%
Regular	92	41%
Mala	4	2%
Muy mala	0	0
Total	225	100%

Gráfico 9



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

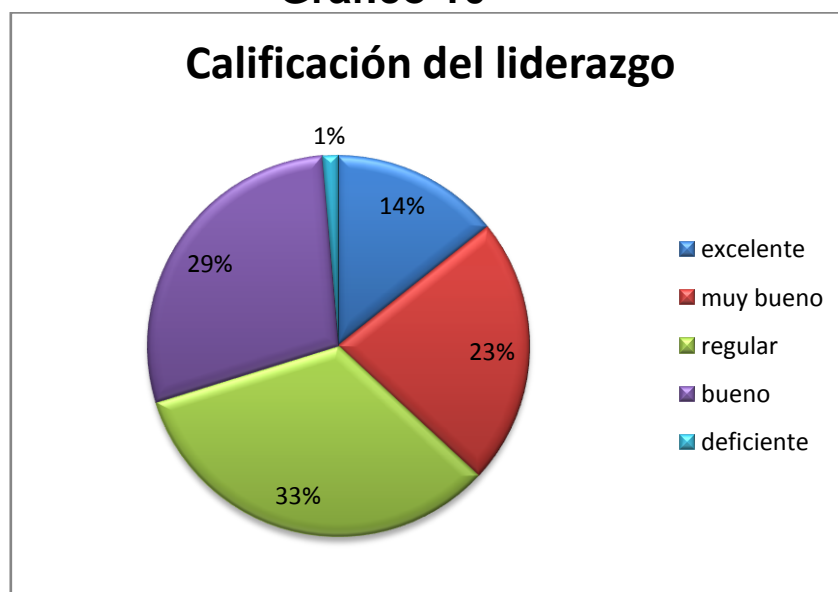
Mejores resultados y en unidad, se logran cuando el grado de convergencia en el equipo es mayor, en este sentido, la relación interna entre los empleados de los departamentos y direcciones, el clima organizacional percibido por los funcionarios es regular con el 41%, bueno con el 37%, muy bueno con el 20%, y el último grado de la escala malo con el 2%.

4. ¿Cómo califica el liderazgo de su jefe inmediato?

Tabla N. 4

Tabla N.4	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	32	20%
Muy bueno	51	23%
Regular	75	25%
Bueno	64	30%
Deficiente	3	2%
Total	225	100%

Gráfico 10



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

La apreciación de los funcionarios encuestados es que, el liderazgo de los jefes y directores es regular tras obtener un porcentaje de 33%, seguido de bueno con el 29%, muy bueno con el 23% y excelente con el 14%, deficiente obtuvo el 1%. Esta apreciación de calificación debería mejorar, pues para perfeccionar el ambiente laboral interno los niveles de liderazgo óptimos deben situarse en el lado positivo de la balanza o ser calificados con los mayores porcentajes.

5. ¿Ha participado Ud. de alguna capacitación referente al ámbito laboral propiciadas por el Municipio GADM-R durante los últimos 6 meses?

Tabla N.5

Tabla N.5	Frecuencia	Porcentaje
Si	110	49%
No	84	37%
Ns/nr	31	14%
Total	225	100%

Gráfico 11



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

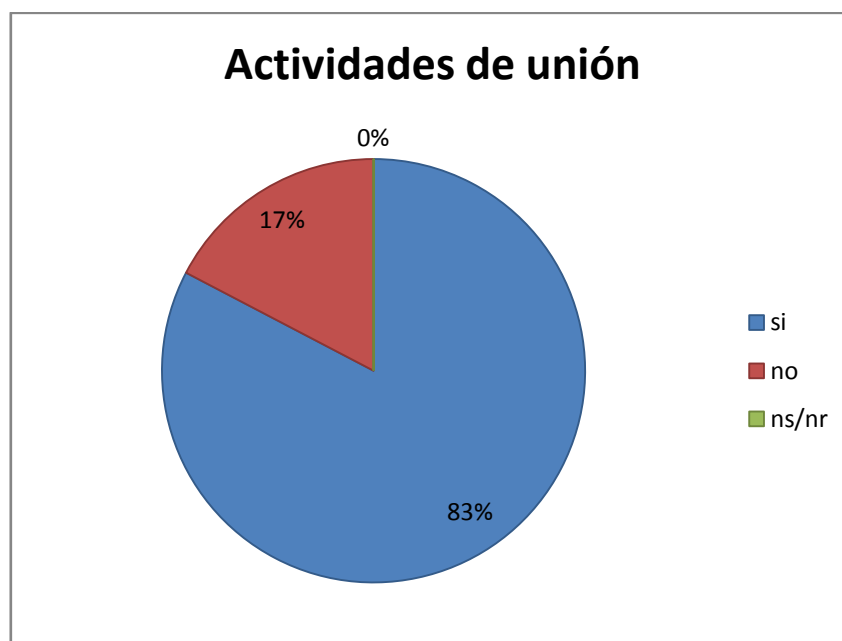
Este es uno de los temas que contribuyen a lograr un clima organizacional positivo porque el trabajador es capacitado e instruido sobre el área o actividad que desempeña, en este sentido el 49% (110 funcionarios) confirma que ha sido preparado sobre algún tema específico, el 37% no ha sido tomado en cuenta y el 14% no sabe. De esto se desprende que sí existen capacitaciones pero no están ligadas a todas las áreas del Municipio o, no son para todos debido a la diferencia de funciones, rangos y aéreas como: planificación, obras públicas, financiera, cultural, ambiental, entre otras.

6. ¿Ha participado Ud. de programas: sociales, artísticos, culturales o deportivos, patrocinados por el municipio GADM-R?

Tabla N.6

Tabla N. 6	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	83%
No	39	17%
Ns/nr	0	0
Total	225	100%

Gráfico 12



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

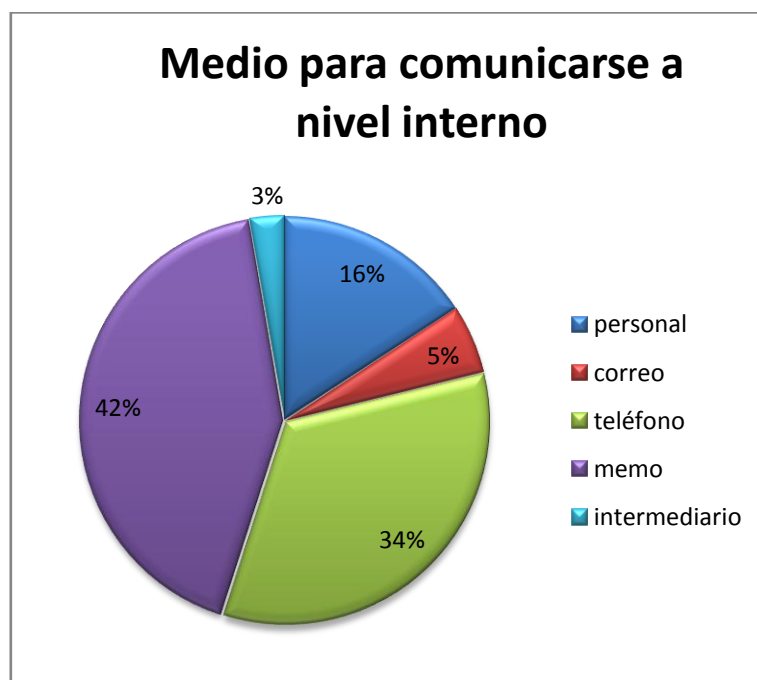
Uno de los parámetros y recomendaciones dentro de la comunicación interna y el buen clima organizacional es impulsar actividades de esparcimiento entre compañeros de organización, con este antecedente el 83% de los funcionarios corroboró haber asistido a este tipo de eventos, el 17% no ha sido tomado en cuenta o no ha participado.

7. ¿Qué medio emplea la mayoría de veces para poder comunicarse a nivel interno de la institución?

Tabla N.7

Tabla N.7	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	35	16%
Correo	12	5%
Teléfono	75	34%
Memo	94	42%
Intermediario	6	3%
Total	225	100%

Gráfico 13



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

En cuanto a la comunicación interna (entre departamentos) se mantiene y predomina la manera tradicional, el parte escrito o “memo” con el 42%, lo que supone predomina la comunicación descendente. El comunicado telefónico con el 34% debido a la inmediatez; el 16% prefiere hacerlo de manera personal y el 3% a través de un intermediario.

8. ¿Considera Ud. que la comunicación interna cumple un rol estratégico en la institución?

Tabla N.8

Tabla N.8	Frecuencia	Porcentaje
Si	207	92%
No	0	0
Ns/nr	18	8%
Total	225	100%

Gráfico 14



Elaborado por: Juan Guilcapi A

Análisis e interpretación de datos

El 92% de los encuestados reveló la importancia que tiene la comunicación en la institución. Esta es una respuesta aplicada en gran parte solo en teoría, pues de cumplirse con lo afirmado y, en su totalidad en la práctica, la comunicación interna eficiente le convertirá en uno de los modelos municipales e institucionales a seguir. El 8% manifestó no conocer.

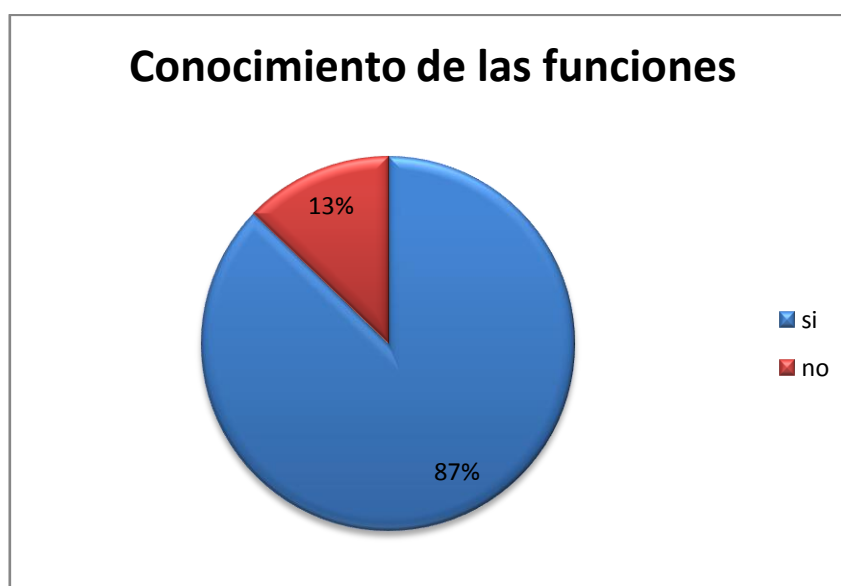
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CIUDADANOS DE RIOBAMBA

- 1 ¿Conoce Ud. sobre las funciones que desempeña el Departamento de comunicación del GADM-R?

Tabla N.9

Tabla N.9	Frecuencia	Porcentaje
Si	349	87%
No	51	13%
Total	400	100%

Gráfico 15



Elaborado por: Juan Guilcapi A

Análisis e interpretación de datos

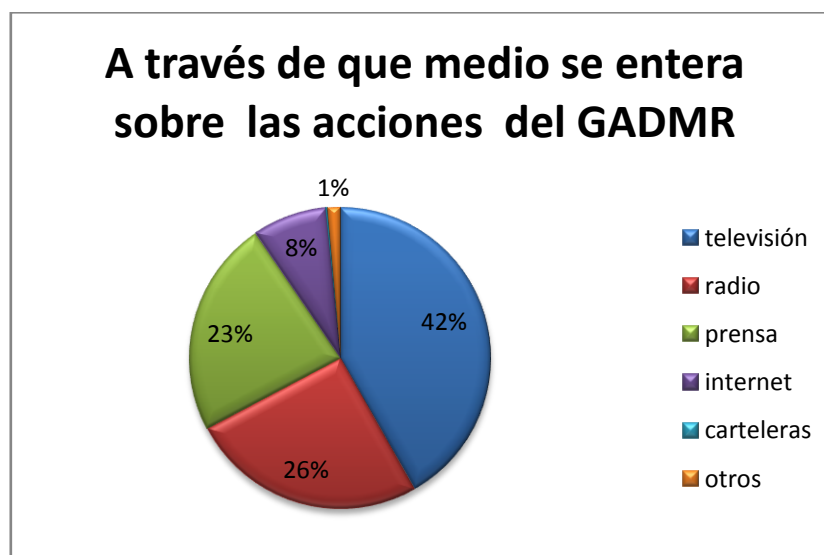
El resultado de esta pregunta, es que el 87% (349 ciudadanos) aseveró que conoce las funciones, actividades, labores que desarrolla, ejecuta o desempeña el Departamento de Comunicación del GADM-R, el 13% (51) manifestó todo lo contrario.

2 Generalmente, ¿A través de qué medio, se entera sobre las diferentes acciones que desempeña el GADM-R? (consigne el más frecuente)

Tabla N.10

Tabla N.10	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	167	42%
Radio	102	26%
Prensa	93	23%
Internet	32	8%
Carteleras	1	0
Otros	5	1%
Total	400	100%

Gráfico 16



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

El medio de más penetrabilidad y aceptación para conocer las tareas o acciones que desempeña el GADM-R es la televisión con 42%, seguido de la radio con 26%, los medios impresos con 23%, y aun con poca frecuencia el internet con el 8%, de esto se desprende que los ciudadanos encuestados aun prefieren a los medios tradicionales no otorgándole así la importancia a la inmediatez de la internet al menos para este tipo de noticias (municipales); otros canales alternativos corresponden al 1%.

3 ¿Cómo califica el trabajo (accionar) del Departamento de comunicación del GADM-R?

Tabla N.11

Tabla N.11	Frecuencia	Total
Excelente	17	4%
Muy bueno	25	6%
Regular	101	25%
Bueno	86	22%
Deficiente	127	32%
Ns/nr	44	11%
Total	400	100%

Gráfico 17



Elaborado por: Juan Guilcapi A

Análisis e interpretación de datos

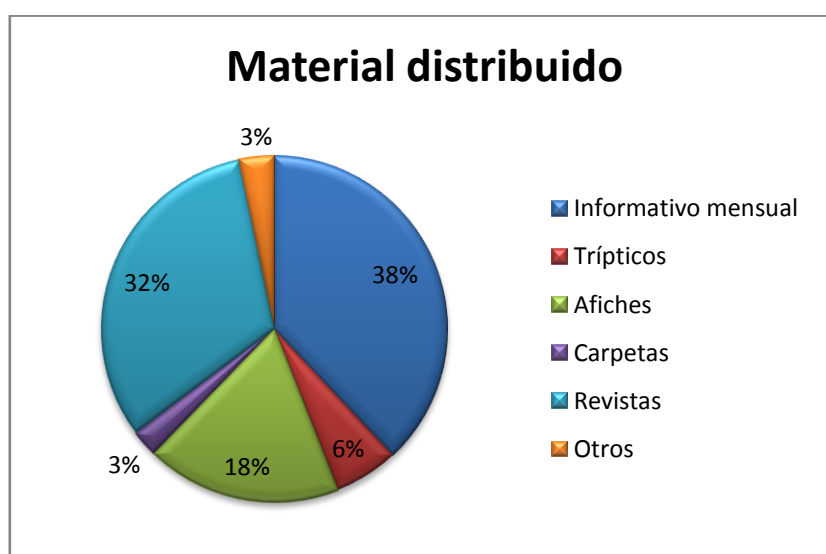
Según la escala de calificación de atributos, la apreciación predominante resultante es deficiente con 32%, es decir el ciudadano considera que existe algún defecto que hace que el trabajo del departamento no alcance el nivel considerado como normal. De manera seguida la califican de regular con 25%, esta categoría no es calificada como positiva ni negativa; el 22% considera que el trabajo es bueno, el 11% no sabe, el 6% cree que es muy buena, el 4% afirma que es excelente.

4 ¿A Ud. Qué material informativo de los siguientes, le ha facilitado el GADM-R?

Tabla N.12

Tabla N. 12	Frecuencia	Porcentaje
Informativo mensual	152	38%
Trípticos	24	6%
Afiches	73	18%
Carpetas	10	3%
Revistas	128	32%
Otros	13	3%
Total	400	100%

Gráfico 18



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

El producto de más penetrabilidad, en lo que se refiere a la comunicación externa, es el informativo mensual, el 38% de los ciudadanos encuestados dijeron conocerlo, se corrobora que fue una buena decisión implementar dicho producto; secundario a esto la distribución de revistas con el 32% (estas son publicadas en abril, agosto, noviembre). El 18% de los encuestados se inclina por productos tradicionales como afiches, los mismos son publicados para dar a conocer algún tipo de programa, campaña, al igual que las carpetas 3%, trípticos 6%, por otro lado, el 3% aseveró conocer material de merchandising.

- 5 ¿Cree Ud. que el trabajo (acciones) emprendidas por el Departamento de Comunicación del Municipio de Riobamba han cumplido con los objetivos planteados para con la ciudadanía?

Tabla N.13

Tabla N.13	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	18%
No	278	70%
Ns/nr	49	12%
Total	400	100%

Gráfico 19



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

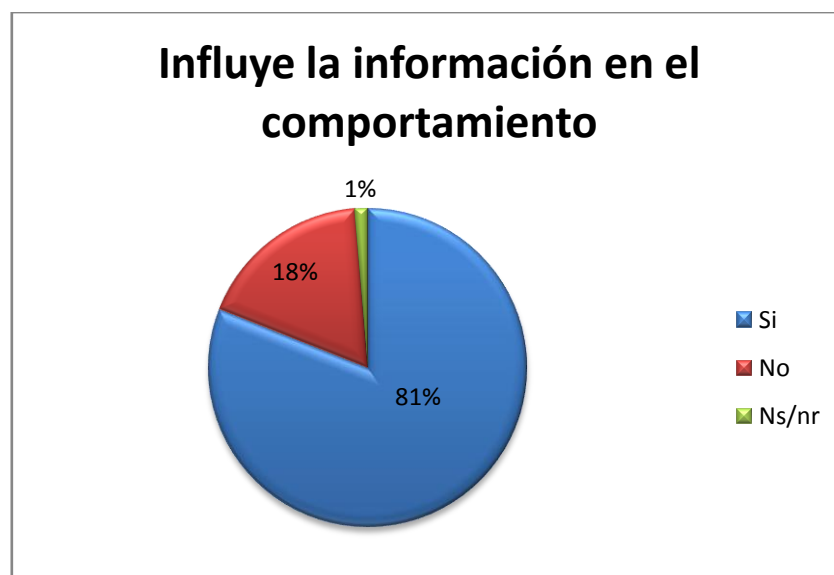
La respuesta de esta pregunta, inquietud principal de esta investigación fue que, la mayoría de ciudadanos, el 70% (278) de los encuestados, considera que en este periodo de tiempo, el Departamento de Comunicación del GADM-R no ha cumplido con sus objetivos, el 18% considera que se está trabajando para encaminarse a la consecución de su fin y el 12% asegura no conocer el estado.

6 ¿Según su criterio, la información que se emite o se genera desde la municipalidad influye en el comportamiento, actitud de la ciudadanía de Riobamba?

Tabla N.14

Tabla N.14	Frecuencia	Porcentaje
Si	324	81%
No	71	18%
Ns/nr	5	1%
Total	400	100%

Gráfico 20



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

La expresión de la comunidad en este cuestionamiento reflejó que el 81% (324 ciudadanos) considera que la información generada desde el GADM-R sí influye en el comportamiento, actitud (orientación permanente para responder algo de manera favorable, desfavorable) de la ciudadanía, el 18% confirmó que no, y el 1% no respondió.

7 Pertinente a las diferentes actividades: obras, servicios o eventos que desarrolla, (ejecuta) el Municipio ¿Cómo considera Ud. a la información que se da a conocer?

Tabla N.15

Tabla N.15	Frecuencia	Porcentaje
Veraz	87	22%
Oportuna	105	26%
Poco convincente	172	43%
Inoportuno	36	9%
Total	400	100%

Gráfico 21



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

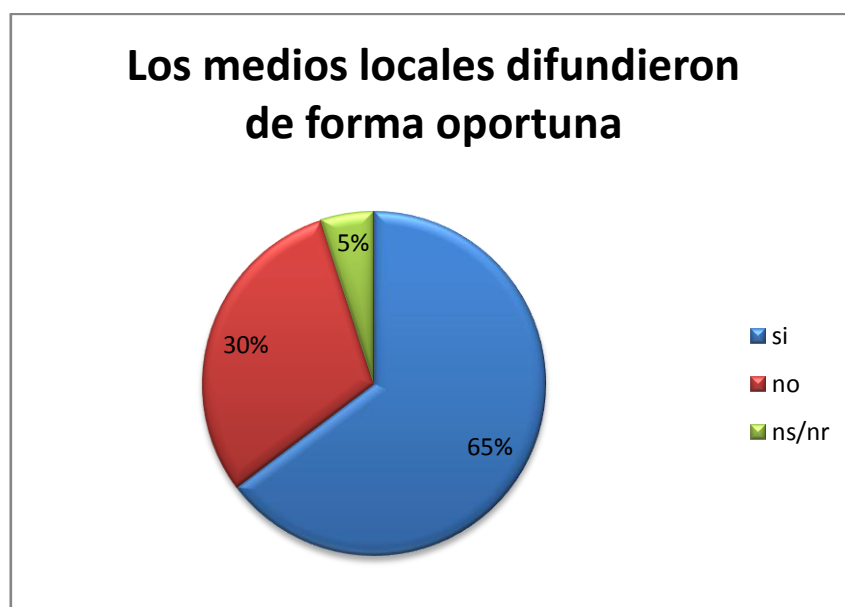
El 43% de los ciudadanos encuestados calificó a la información que el GADMR da a conocer de poco convincente, lo que suponemos se debe también a la falta de credibilidad por parte del ciudadano frente a las acciones que despliega el Gobierno seccional o a su vez el cambio de comportamiento; el 26% piensa que es oportuna, el 22% dice que la información es veraz, el 9% considera que es inoportuna o destiempo.

8 ¿Cree Ud. que, los medios locales (escritos, radiales y televisivos) difundieron oportunamente el trabajo, actividad u obra que realizó el municipio?

Tabla N.16

Tabla N.16	Frecuencia	Porcentaje
Si	259	65%
No	121	30%
Ns/nr	20	5%
Total	400	100%

Gráfico 22



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

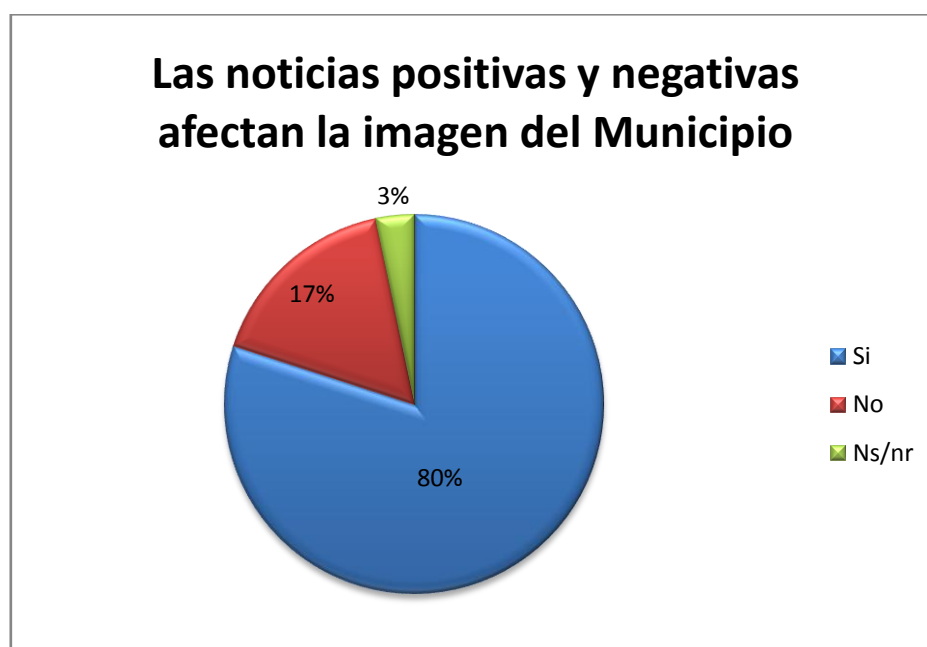
El 65% de ciudadanos manifestó que, los medios de comunicación locales difundieron de manera oportuna el trabajo que realizó la municipalidad lo que se supone se debe mantener o mejorar la relación con la mayoría o totalidad de los medios de comunicación (prensa, radio, televisión), el 30% respondió de manera negativa este cuestionamiento y el 5% aseguró no conocer.

9 ¿Considera Ud. que las noticias positivas y negativas afectan a la imagen que proyecta el Municipio GADM-R?

Tabla N.17

Tabla N.17	Frecuencia	Porcentaje
Si	320	80%
No	67	17%
Ns/nr	13	3%
Total	400	100%

Gráfico 23



Elaborado por: Juan Guilcapi A.

Análisis e interpretación de datos

El 78% de los encuestados (320 ciudadanos) consideran a la par que, las noticias generadas desde el GADM-R sí afectan a la imagen de la municipalidad, prácticamente corroboran la importancia de la vinculación de la institución con el público (comunicación externa); el 17% (67 ciudadanos) manifestó que no y el 3% no respondió.

3.5. Comprobación de hipótesis

¿El sistema comunicacional del Municipio de Riobamba no ha conseguido los objetivos propuestos en la opinión pública de los habitantes de la ciudad de Riobamba comprendidos entre la edad de 18 a 50 años, durante el periodo de julio-diciembre de 2011?

Es verdadera toda vez que, el 70% de las personas encuestadas manifestaron que, el Departamento de comunicación no ha alcanzado los objetivos planteados en este periodo de tiempo, a esto se le suma que, el trabajo y accionar del Departamento de Comunicación ha sido calificado como deficiente, lo que suponemos, se debe a que existe un fallo en uno de los pilares del sistema de comunicación institucional, es decir en la comunicación externa, en este ámbito los ciudadanos expresaron que la información que esta entidad dio a conocer fue poco convincente; esto es ratificado según los actores implicados, concluyen que se debe fortalecer la comunicación municipal y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos planificados para con el ciudadano.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El Municipio de Riobamba en el ámbito interno no ha insistido en el tema de comunicar el enfoque estratégico de la gestión y los objetivos institucionales.
- El clima institucional municipal detectado es regular, uno de los factores que ha intervenido en este proceso es el deficiente grado de convergencia entre servidores y empleados.
- En el nivel institucional, el liderazgo apreciado para los jefes y directores departamentales fue calificado como regular.
- Se detectó que sí existen capacitaciones dirigidas a los funcionarios municipales, sin embargo debido al número de dependencias, estos talleres no han llegado a todos.
- Se rebeló que uno de los puntos fuertes en el clima laboral interno es que sí existen actividades de confraternidad y esparcimiento.
- En cuanto a la comunicación interna se precisó que predomina el flujo de comunicación descendente, los documentos son generados desde una instancia superior hacia el nivel inferior.
- Los funcionarios municipales corroboraron la importancia de la comunicación como rol estratégico.
- A nivel extrainstitucional, el trabajo y las acciones ejecutadas por el Departamento de Comunicación fueron calificadas como deficientes.
- El ciudadano considera que el Departamento de Comunicación no ha cumplido en su totalidad con los objetos propuestos para con la comunidad.
- Las noticias positivas y negativas generadas desde el Municipio constituyen una balanza para la apreciación y valoración de la imagen del Municipio de Riobamba, la ciudadanía expresó que dichas noticias son un factor

determinante que influyen en el comportamiento y actitud de aprobación o desaprobación de las acciones del gobierno seccional.

4.2. Recomendaciones

- Diseñar una campaña para reforzar el programa integral de comunicación estratégica interna misma que fortalezca el grado de conocimiento que tiene el funcionario sobre el enfoque estratégico de la gestión municipal y los objetivos institucionales y propios del Alcalde de Riobamba, allí se generan los procedimientos actuales.
- Enfatizar entre los funcionarios del equipo: departamentos, direcciones dependencias, empresas que, si no hay un compromiso conjunto de sostenibilidad en el proceso de mejorar el clima institucional municipal el resultado será mínimo.
- Para fortalecer el liderazgo, desarrollar el trabajo de manera conjunta y eficiente, involucrar a los mandos medios y el personal en general en actividades internas.
- Incentivar al funcionario (empleado y trabajador municipal) para que asista a las capacitaciones mismas que deberán tener un cronograma de capacitación que incluya a todos por igual.
- Mantener, generar y reforzar actividades de confraternidad, esparcimiento e integración así como campañas internas de comunicación mismas que optimicen el clima laboral.
- En cuanto a la comunicación interna se debe adaptar a el tipo de comunicación según sea el nivel, institucional general total o institucional por dependencias, departamentos, direcciones.
- “Solo hay verdadera coherencia cuando las palabras que decimos están avaladas por las acciones que emprendemos”, enfocados en esta sentencia es necesario que los funcionarios municipales den la debida valides y jerarquía a la comunicación estratégica.
- Desarrollar reuniones, encuentros con los diferentes líderes barriales para comunicar de manera personal los logros alcanzados, conseguidos, tras la

culminación de un proceso o cada año de gestión municipal, así reforzar la credibilidad de la comunidad.

- La comunicación es una herramienta estratégica para el alcance de los objetivos cuyo fin es posicionar e ir fortaleciendo la institución en primera instancia, en dicho momento se debe informar al ciudadano que los objetivos serán alcanzados a corto mediano y largo plazo.
- Aplicar estrategias eficientes y dar uso de manera eficaz al Manual de comunicación en crisis para responder y solucionar las inquietudes de la ciudadanía en el tiempo más prudente, por consiguiente lograr que la balanza de apreciación de la imagen municipal sea óptima.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Tema de la propuesta

- Plan de Comunicación

5.2. Justificación de la propuesta

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado, a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

Es por eso que se desarrolla esta propuesta que contiene objetivos y estrategias que definen procesos de comunicación adecuados actuales y apropiados para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, el mismo que debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, esto sólo será posible si los funcionarios están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, filosofía, valores, estrategias y se sienten parte de ella, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La observación directa, de los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de profesionales han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación en el Municipio de Riobamba causadas, en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

Este plan pretende reforzar y redefinir los canales de comunicación existentes, así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de

forma que, la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la institución municipal.

Este proyecto sólo tendrá éxito si los profesionales que en ella desarrollan su trabajo lo ejecuten, lo modernizan y se involucran en cada periodo

El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos, esos contenidos, son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

A pesar de que el Plan se dirige a los profesionales integrados en la Unidad de vinculación, posteriormente se procurará extender a las necesidades del resto de profesionales ejecutores de la comunicación municipal.

5.3. Antecedentes de la comunicación interna y externa en el GADM-R

Principales acciones emprendidas en el inicio de la gestión 2009-2014 para mejorar la comunicación interna y externa.

2009

- Se diseña un borrador del plan de comunicación inherente a la comunicación interna y externa municipal, allí se integrarán las principales acciones para ejecutarse en el transcurso del año.
- Aun se trabaja con la página web de la administración anterior 2005- 2009.
- Se diseña una campaña para potenciar el uso del correo electrónico, se crea y se mantiene las cuentas de correo electrónico genérico para cada director o jefe departamental.

2010

- Se plantea el proyecto de circulación mensual interno "La Comunidad".
- Se elabora el proyecto de circulación mensual externo "La Comunidad".
- Se establece el proyecto para mejorar la red interna intranet.

- Se ejecuta el proyecto televisivo “La Comunidad Tv” de duración de 30 minutos, será emitido en canales locales una vez cada domingo con un reprise los miércoles.
- Se edita la revista por el primer año de gestión “Rendimos cuentas a la comunidad”.

2011

- Se contrata un canal nacional para transmitir el programa televisivo “La Comunidad Tv”.
- Se contrata un asesor de comunicación mismo que planificará el accionar del departamento de Vinculación con la Comunidad además estará encargado de fortalecer el vínculo entre el alcalde y la ciudadanía.
- Se plantea ampliar la cobertura de información externa de las obras y acciones municipales y su beneficio en favor de la comunidad.
- Mediante un concurso público se convoca para seleccionar la marca ciudad.
- La consultora ICG realiza cambios importantes en las marca seleccionada.
- El escudo de Riobamba que era utilizado como identificación municipal es reemplazado por la marca municipio.
- Las empresas municipales también utilizarán nuevas marcas: Ep Emmpa y Ep Emapar.
- Se delinea la nueva identificación visual del Municipio para el uso digital.
- Se rediseña la papelería interna y se reemplaza el antiguo logo municipal por la marca municipio.
- Se rediseña la página web se utiliza los colores de la marca y se identifica a la gestión 2009 -2014.

5.4. Desarrollo de la propuesta

5.4.1. Objetivo General

- Optimizar el uso de canales de comunicación interna y externa

5.4.2. Objetivo específico

- Orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en el pilar básico del funcionamiento de la institución.
- Profundizar en las características de la comunicación interna, como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna.
- Buscar la participación activa de todos los funcionarios en la implementación del sistema y para que la Alcaldía pueda hacer manifiesto su compromiso con la calidad.
- Generar un clima laboral armónico, lo que mejorará la atención a la ciudadanía.
- Contribuir a los objetivos trazados por la entidad y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.

5.5. DEFINICIONES

5.5.1. ¿QUE ES UN PLAN DE COMUNICACIÓN?

- **Definición general:** Es una propuesta de acciones de comunicación sobre la base de unos datos, objetivos y presupuesto, que pretende potenciar la imagen corporativa en todos los niveles y apoyar la labor de todas las dependencias.
- **Definición Particular:** El plan de comunicación es el conjunto de instrumentos operativos que proporcionan la programación y la agenda de las acciones futuras.

Una estrategia de comunicación se apoya en dos pilares de actuación básicas:

- plan de comunicación externa.
- plan de comunicación interna.

La comunicación se ha completado recientemente con las llamadas redes de intracomunicación, que recurren a aplicaciones tecnológicas para, primordialmente, realizar el proceso comunicativo más rápidamente, reduciendo al máximo la probabilidad de generar mensajes contradictorios (ruido comunicativo). Esto se refiere a los sistemas de correo electrónico, video conferencia, chats profesionales, foros, redes sociales y otros canales similares que pueden utilizarse en beneficio del proceso productivo.

5.5.2. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

5.5.2.1. Definiciones:

- **Política:** Es una directriz u orientación acerca de ¿cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto?, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos. La estructura del manual de políticas de comunicación es:
- **Política general de comunicación:** Establece el carácter estratégico que la entidad le reconoce a la comunicación y define el objetivo del macro proceso de comunicación pública, de acuerdo con las definiciones contenidas en su misión, visión y objetivos estratégicos, determinando, a la vez, los instrumentos a través de los cuales debe ser ejecutada.
- **Política específica de dirección:** Establece cada uno de los campos en los cuales la entidad decide reglamentar sus prácticas comunicativas y proporcionan los instrumentos concretos a través de los cuales debe llevarse; además, definen los objetivos de cada uno de los procesos que se desprenden del macroproceso de comunicación pública.

5.5.2. POLÍTICA GENERAL DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicaciones adoptado por la Alcaldía de Riobamba permite que las secretarías, direcciones, departamentos, dependencias y demás oficinas se apoyen en una visión compartida y de perfeccionamiento de las relaciones

humanas con sus grupos de interés facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

Las políticas de comunicación, deben ser divulgadas de tal manera que se conviertan en una herramienta de trabajo para los servidores públicos de todas las áreas y niveles, y será responsabilidad del Departamento de Vinculación con la comunidad o la Dirección de Comunicación velar porque efectivamente sean aplicadas en la práctica comunicacional de la Alcaldía de Riobamba.

Los servidores públicos de todos los niveles y procesos de la Alcaldía, al asociarse, logran el cumplimiento de objetivos comunes, desarrollando la gestión administrativa y proyectando su imagen a la ciudadanía mediante la circulación suficiente y transparente de la información; promoviendo de esta forma la participación ciudadana, la rendición de cuentas a la comunidad y el control social como mecanismos que permiten reorientar la labor institucional.

Al establecer mecanismos de comunicación organizacional, la Alcaldía orienta la difusión de sus políticas y la información generada al interior para una clara identificación de sus objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos y gestión de operaciones (publicitar documentos de interés, difundir información, realizar campañas de comunicación con sus usuarios y garantizar el uso de mecanismos legales para ejercer el derecho a la participación ciudadana) hacia los cuales se enfoca su misión, de acuerdo a las funciones asignadas por la Constitución el COOTAD y las leyes vigentes.

En la comunicación organizacional, los servidores públicos de la Administración Municipal giran en torno a una imagen corporativa que comprende una gestión ética, eficiente y eficaz; proyectando su compromiso con la rectitud y la transparencia como gestores y ejecutores de lo público, fortaleciendo el clima laboral.

La comunicación informativa garantiza que las prácticas de interacción de la Administración Municipal con las partes interesadas y la ciudadanía estén enfocadas en la construcción de lo público y a la generación de confianza, siendo

la divulgación de la información y la interlocución una condición necesaria para que se realicen los principios de la democracia participativa y de democratización de la administración pública, ya que la información es la base de la participación.

Finalmente y como estrategias y mecanismos de comunicación, la Alcaldía Municipal maneja la información hacia la ciudadanía y partes interesadas mediante la implementación de boletines institucionales, página web, socialización y participación ciudadana, facilitando el acceso a la información sobre los deberes y derechos de los ciudadanos y los servicios a los que puede acceder en su relación con la Administración Municipal, así como determinar el conjunto de responsabilidades y el nivel de participación que le corresponde asumir a cada una de las partes involucradas en cada uno de los procesos.

5.5.3. POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE DIRECCIÓN

- a. Carácter de la comunicación organizacional.
- b. La información y procesos de comunicación interna.
- c. La comunicación con la ciudadanía.

5.6. Modelo para plantear en los canales de comunicación interna

5.6.1. ¿Cómo seleccionar el canal más adecuado?

- a. La comunicación escrita y la gráfica, como los informes, cartas, publicaciones o protocolos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente.
- b. La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata.

Al seleccionar el canal apropiado, se deberá decidir si lo más importante es la claridad, la urgencia, la necesidad de registro o (feed back) retroalimentación.

- c. Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones, salvo que exista un procedimiento instituido.

Modelo para plantear en los canales de comunicación interna								
Contenido de la comunicación	Canal	Formal	Informal	Oral	Escrita	On line	Objetivo	Emisor
Información sobre: Planes formativos Notificaciones, acuerdos, Instrucciones, circulares etc. (Precisa registro de salida)	Nota interior	×			×		Comunicación entre los profesionales de la Organización	Dirección Otros profesionales
Felicitaciones por: logros, participación en congresos, obtención de menciones, otros.	Carta de reconocimiento	×			×		Comunicación en momentos especiales	Directores Jefes, grupo Responsable de Comunicación
Asuntos relacionados con el trabajo diario que: no requieran constancia escrita, que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal.	Teléfono		×	×			Impedir el bloqueo interdepartamental Fluidez en la comunicación Efectividad en la entrega de información	Todos los profesionales
Todo tipo de información: excepto aquella que requiera registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija	Correo electrónico	×	×			×	Potenciar la comunicación interna. Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste Posibilitar la transmisión de la información de modo simultáneo y masiva	Todos los profesionales

Información de interés general Trámites internos	Página web	×				×	Incrementar la accesibilidad Ofrecer información de los servicios Promover la participación Simplificar los trámites administrativos	Dirección Responsable de Comunicación Otros profesionales
Experiencias de profesionales, iniciativas, eventos, titulares de prensa Reconocimiento a los profesionales de la institución.	Informativo interno "La comunidad"		×		×	×	Informar a los trabajadores Alentar la comunicación a todas las escalas Fomentar el sentimiento de pertenencia Motivar la participación	Responsable de Comunicación Otros profesionales colaboradores
Otra información de tipo divulgativo	Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelera, folletos, etc.	×			×	×	Informar, conocimientos, procedimientos, planes, instrucciones, etc.	Responsable de Comunicación Autores y coordinadores de la Publicación
Organización y funcionamiento interno de la institución.	Manual de información	×			×	×	Crear identidad corporativa Promover conocimiento de la alcaldía Acoger y favorecer la adaptación al puesto de trabajo.	Dirección Responsable de Comunicación Gestión de Personal
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas	Entrevista	×			×		Recabar y/o intercambiar información.	Según el contenido.

Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo, se establece debate y, en su caso, se proponen sugerencias y soluciones Convocatoria según procedimiento.	Reuniones de trabajo	×	×	×			Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación. Tomar decisiones de forma consensuada Facilitar la planificación de actividades desarrolladas o pendientes de abordar Reducir las barreras propias de la comunicación	Según el contenido
Notificaciones e información de interés general, primordial en los casos que se requiera legalmente	Cartelera	×				×	Informar a los profesionales	Según contenido
Transmisión de conocimientos de profesionales de interés para otros.	Ponencias / Sesiones formativas	×		×	×		Compartir el conocimiento Potenciar la motivación y el reconocimiento.	Todos los profesionales

5.6.2. LA INFORMACIÓN MEJORA LOS PROCESOS

La información en la Alcaldía de Riobamba, es fundamental para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, por tanto, se implementarán procedimientos que nos permitan fortalecer los procesos de comunicación, procurando que la información fluya dinámicamente en forma descendente, ascendente, cruzada y horizontal de manera oportuna, veraz y objetiva.

5.7. Acciones de mejora interna

Objetivos	Actividades	Priorización	2013	Responsable
Sistematizar los procedimientos(flujos y contenidos generales de los procesos de comunicación e información)	Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje, por unidades, departamentos	8	X	Unidad de comunicación
Potenciar reuniones como canal de comunicación interna	Establecimiento de pautas, esquemas para las reuniones de trabajo	8	X	Unidad de comunicación
Promover la participación de figuras claves de comunicación en la institución	Nombrar responsables, voceros oficiales	8	X	Unidad de comunicación
Actualizar la información que cambia periódicamente	Establecer el procedimiento para la actualización de información	6	X	Unidad de comunicación
	Elaborar procedimiento para la elaboración de comunicados para el personal en la página web	7	X	Departamento de sistemas
Establecer estrategia de difusión del plan	Impartir sesiones sobre el plan de comunicación interna	8	X	Unidad de comunicación
	Difundir el plan de comunicación interna	8	X	
Promover la formación en comunicación interna	Fomentar la asistencia a los cursos sobre habilidades de comunicación.	8	X	Unidad de comunicación Todos los departamentos
Evaluar la comunicación interna	Encuesta de comunicación interna	8	X	Ente externo

5.8. Acciones de mejora interna

Objetivos	Acción de mejora	Complejidad	Responsables
Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales de los procesos de comunicación e información)	Determinar el canal preferente para la comunicación de los mensajes principales por unidades	Alta	Unidad de comunicación
			Unidades respectivas
Potenciar reuniones como canal de comunicación interna	Establecimiento de un esquema para efectuar reuniones de trabajo	Baja	Unidad de comunicación
Promover la participación de figuras claves de comunicación en la institución	Nombrar interlocutores, voceros oficiales	Media	Unidad de comunicación
Actualizar la información que cambia periódicamente	Crear una base de datos con la lista del personal interno actualizada	Baja	Talento humano
			Unidad de comunicación
Establecer estrategia de difusión del plan	Impartir sesiones sobre el plan de comunicación interna.	Media	Unidad de comunicación
	Elaborar un documento práctico para la difusión del plan de comunicación.	Baja	
Promover la formación en la comunicación interna	Elaborar estrategia para fomentar la asistencia al taller de formación en habilidades para la comunicación y media training.	Media	Unidad de comunicación
Evaluar la comunicación interna	Elaborar encuesta e incluir preguntas sobre el clima organizacional.	Media	Unidad de comunicación
	Desarrollar técnicas cualitativas en la evaluación de la comunicación interna.	Baja	Unidad de comunicación Unidad de talento humano

5.8.1.1. Buzón de sugerencias

Medio	Nombre	Frecuencia	Destinatario	Responsables	Contenido
Buzón de sugerencia interno	“Únete Todos somos Municipio”	Permanente	Todos	Área de comunicación Voceros Directores	Preguntas Sugerencias Comentario, Opiniones, Inquietudes.

5.8.1.2. Objetivo

- Fomentar la comunicación ascendente
- Mejorar la comunicación interna.

a. **Slogan:** “¡Únete! Todos somos municipio”

b. **Característica:** El buzón estará ubicado cerca al Departamento de Comunicación, o su vez en zonas estratégicas con el fin de que los empleados puedan dejar expresado sus sentimientos hacia el municipio, sus jefes, directores y proyectos emprendidos.

También podrán manifestar sus opiniones, comentario sugerencias y preguntas libres de tenciones, sin el temor de recibir represalias ya que para ello solo tendrán que poner el área a la que pertenece más no el nombre.

Mediante este buzón de uso exclusivo del empleado, ellos podrán expresar sus ideas que consideren beneficiosas y positivas para el municipio las cuales serán analizadas mensualmente estrictamente por el Departamento de comunicación.

A través de esta alternativa el empleado o trabajador también puede participar de la toma de decisiones sobre su departamento, dirección o a nivel general.

Los resultados serán analizados por el departamento de comunicación y las dudas serán notificadas al departamento a fin, con el objeto de que se resuelva dicha inquietud. Los comentarios maliciosos, negativos y sin fundamento, no serán tomados en cuenta.

5.8.1.3. Training voceros oficiales

5.8.1.3.1. Objetivos: Capacitar a directores y jefes departamentales, técnicos de obras públicas (áreas en permanente contacto con los medios).

a. Característica:

Mediante esta alternativa, los profesionales de las diferentes aéreas municipales podrán participar de manera correcta y precisa con los medios de comunicación conociendo cómo actuar, qué decir, qué responder de manera oficial, cómo evadir o dar una posible solución hacia algún problema o inquietud.

Medio	Nombre	Frecuencia	Destinatario	Responsables	Contenido
Taller Capacitación	Media training	Permanente	Jefes y Directores	Área de comunicación y Direcciones	Preguntas Sugerencias Comentarios, Opinión, Inquietudes

5.8.1.4. Training a diseñadores gráficos y comunicadores

5.8.1.4.1. Objetivos: Instruir a profesionales del diseño gráfico, periodistas, comunicadores sociales sobre la importancia del uso correcto beneficios (branding) de la Marca Ciudad y Municipio.

a. Característica:

A través de esta alternativa, los profesionales citados podrán conocer cómo utilizar y emplear de manera correcta las marcas en mención y con el fin de no distorsionar el mensaje final a la vez respetar la imagen e identidad visual que representa la marca ciudad y municipio.

Medio	Nombre	Frecuencia	Destinatario	Responsable	Contenido
Taller Capacitación	Marca Training	Permanente	Profesionales citados	Área de comunicación	Manual de imagen y uso de las marcas, atender preguntas, inquietudes.

5.8.1.5. La comunicación con la ciudadanía

La comunicación de la Alcaldía de Riobamba con la ciudadanía en el ejercicio de la función pública, estará orientada bajo los principios de eficiencia y transparencia, propio de los actos de los servidores públicos, para lo cual se implementará un plan de comunicación externa, que nos permita interactuar con la ciudadanía con calidez y amabilidad atendiendo oportunamente sus requerimientos, adoptando un efectivo programa continuo de rendición de cuentas.

5.8.1.5.1. Política de operación

La Alcaldía de Riobamba (a través de la Departamento, Dirección de Comunicación) informará periódicamente a la ciudadanía, sobre sus actuaciones y los resultados de su gestión, implementando los mecanismos necesarios para su difusión.

5.8.1.5.2. Lineamiento

Las actuaciones de la Alcaldía de Riobamba serán difundidas a la ciudadanía posterior al término de la reserva.

5.8.1.5.3. Orientaciones Operativas

- La difusión de las actuaciones de la Alcaldía de Riobamba a la ciudadanía será a través los medios masivos de comunicación y de nuevas tecnologías de la información, se ejecutará bajo la coordinación de la Dirección de comunicación (Departamento de Comunicación).
- La Alcaldía de Riobamba (a través de su órgano correspondiente) publicará en su página web los informes de gestión con el objetivo de dar a conocer la evaluación de la misma.
- La difusión de las actuaciones de la Alcaldía de Riobamba deben ser en forma clara y transparente.

5.8.1.5.4 Política Operativa

La Alcaldía de Riobamba, en virtud del principio de transparencia, dispondrá de mecanismos que permitan tramitar en forma oportuna las quejas, reclamos y peticiones de la ciudadanía para darles una respuesta veraz que satisfaga sus inquietudes.

5.8.1.5.4.1. Lineamiento

Es deber del jefe que tiene a su cargo la atención al ciudadano (en coordinación con las dependencias a fin) darle una respuesta a quien interponga una denuncia, queja, reclamo o petición ante la Alcaldía de Riobamba.

5.8.1.5.4.2. Orientaciones Operativas

- Las denuncias, quejas, reclamos y peticiones se reciben a través de la página web o por línea telefónica para luego ser plasmados en formato especial previamente diseñado o se radican en la Unidad de atención ciudadana cuando son personalmente o por correo.
- La Unidad de atención ciudadana o su órgano correspondiente envía las denuncias, quejas, reclamos y peticiones al jefe encargado de la dirección a fin para que este investigue o comisione para dar respuesta oportuna, veraz y objetiva al ciudadano.

5.8.1.5.4.3. Política de Operación

La Alcaldía de Riobamba implementará un proceso sistematizado que permita utilizar la información suministrada por la ciudadanía, para el diseño de planes y proyectos que apunten a la satisfacción de sus necesidades y al mejoramiento continuo de la institución.

5.8.1.5.4.3.1. Lineamiento

El Departamento de atención ciudadana, será el responsable del proceso de sistematización de la información proveniente de la comunidad.

5.8.1.5.4.3.2. Orientaciones Operativas.

- El área de sistemas de la entidad diseñará un programa que permita la sistematización de la información.
- Una vez analizada la información por el comité directivo y de comunicaciones será difundida al interior de la entidad.

5.8.1.5.4. Política de operación

La Alcaldía de Riobamba en virtud de los principios de publicidad y transparencia, implementará un programa a fin de presentar al cumplimiento de cada vigencia fiscal, la rendición de cuentas a los servidores públicos de la entidad y a la

sociedad, correspondiente a la gestión realizada dentro del año inmediatamente anterior.

5.8.1.5.4.1. Lineamiento

A fin de generar un ambiente de confianza y credibilidad en la ciudadanía la Alcaldía de Riobamba y todos sus directivos rendirá cuentas a la sociedad y a los servidores públicos de la entidad.

5.8.1.5.4.2. Orientaciones Operativas

- La Dirección de Comunicación será la encargada de coordinar las acciones determinantes para la rendición de cuentas.
- La dependencia encargada del área de comunicación apoyará la organización de las audiencias públicas para rendir cuentas.

5.8.1.6. Recursos

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
PERSONAL				
✓ Encuesta	2	Unidad	100	\$250,00
MATERIAL DE OFICINA				
✓ Formularios de fichas, encuestas	1200	Copias	0.03	\$36,00
✓ Material de Oficina	Varios	Varios	200	\$200,00
EQUIPOS				
✓ Internet	100	Horas	0.80	\$ 80,00
✓ Alquiler de computadora	Varios	Varios	50	\$ 50,00
✓ Buzón	1	1	50	\$ 200,00
GASTOS DE LOGÍSTICA				
✓ Transporte	25	Viajes	4	\$ 100,00
✓ Refrigerios	50	Unidad	1.50	\$ 750
SUBTOTAL				\$1.666,00
IMPREVISTOS (10%)	1	Unidad		\$ 166,60
TOTAL				\$ 1832

5.9. BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA-EXTERNA, Netbiblo, México, 2005.

BÁEZ, Carlos, LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, Evertsz, República Dominicana, 2000.

DAVARA, F. J.: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN MARKETING, Madrid: Dossat 2000, 1994.

FERNÁNDEZ, T. MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SOCIEDAD Y EDUCACIÓN. Humanidades, La Mancha. 2007

GARRIGÓS, J.L.: “CÓMO ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA”, Capital Humano, Madrid, nº. 94, 1996.

GÓMEZ Y PATIÑO, M^a. G.: “EL GABINETE DE COMUNICACIÓN SINÓNIMO DE HERMETISMO” La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998.

GORBITIZ, Adalberto, SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN, Colombia, 1970.

HABERMAS, Jürgen OPINIÓN PÚBLICA -HISTORIA Y CRÍTICA, Alemania, 1981.

IVOSKUS, Daniel, LO QUE NO SE DICE NO ES, Editorial Sudamericana. Argentina, 2007.

LUCAS MARÍN, A.: LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LAS ORGANIZACIONES, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

MURIEL, María. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, ENFOQUE DE LAS RELACIONES PÚBLICAS., Editorial Andina, CIESPAL, Quito, 1985.

NOELLE-NEUMANN Elizabeth –ESPIRAL DEL SILENCIO -OPINIÓN PÚBLICA, editorial Seuil, Alemania, 1974.

ONGALLO, C. MANUAL DE COMUNICACIÓN: GUÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO, LA INFORMACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES. Dykinson. Madrid, 2007.

PRICE, Vincent, ESFERA PÚBLICA Y COMUNICACIÓN, editorial Paidós Barcelona, 1994.

ROBBINS, H. Y FINLEY, M.: POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS, Barcelona: Gránica, 1999.

ROMEO, Marian- ROCA Javier, COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA.mx. 2005.

SARTORI, Giovanni, CULTURA POLÍTICA Y OPINIÓN PÚBLICA, Alianza Editorial. España. 1999.

SIMÓN, H.: “LA COMUNICACIÓN”, LECTURAS DE TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Madrid, 1993.

5.10. WEBGRAFÍA:

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

Sobre la comunicación interna y externa

<http://guiacomunicacion.xunta.es/node/19>

Red social de los profesionales de la comunicación y el marketing.

www.observatoriorsc.org

- Portal de la comunicación gestionado por del Instituto de la Comunicación de la UAB, amplia información y documentación especializada en diferentes ámbitos de la comunicación.

www.estoesmarketing.com

-Portal de marketing, pasos para realizar un plan de comunicación

www.plataformavoluntariado.org

Cómo elaborar un plan de comunicación (lineamientos).

5.11. GLOSARIO

Actitud: Imagen valorada (positiva o negativa) de los públicos hacia una determinada empresa u organización.

Audiencia: Conjunto de personas que leen, oyen o ven un determinado soporte. La audiencia útil está compuesta por el conjunto de personas de la audiencia total que corresponden a nuestro público objetivo.

Antropología: La aspiración de la disciplina antropológica es producir conocimiento sobre el ser humano en diversas esferas, pero siempre como parte de una sociedad.

Banner: Franja publicitaria que se coloca en algunas páginas web de Internet y que permiten, pinchando con el cursor, conectar con el anunciante.

Buzón de sugerencias: Herramienta de comunicación interna que recoge en una organización todas las propuestas, quejas u opiniones de los empleados. En algunos establecimientos se utiliza para recoger información de sus clientes.

Campaña: Acción de comunicación desarrollada desde la recepción del briefing por parte del anunciante hasta la difusión de los mensajes en los medios. Supone aspectos de concepto, creativos, de producción y de planificación de medios.

Circular: Instrumento de comunicación interna, utilizado para transmitir de forma rápida y homogénea información de especial relevancia a los empleados.

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras

Democratización de la Comunicación e Información: Es un proceso mediante el cual, el individuo pasa a ser un elemento activo y no un simple objeto de la comunicación; aumenta constantemente la variedad de mensajes intercambiados;

y aumentan también el grado y la calidad de la representación social en la comunicación o de la participación.

Eslogan: Frase breve que condensa la idea principal del mensaje de una campaña. Cuando la idea que condensa es la propia misión, filosofía o cultura de la empresa, institución, organización se denomina eslogan genérico.

Estrategia: Conjunto de decisiones planificadas que llevan consigo acciones encaminadas a la consecución de objetivos prefijados.

Feedback: En comunicación se denomina feedback a la retroalimentación, es decir, tener en cuenta la respuesta del receptor para adaptar nuevos mensajes.

FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Oportunidad.

GADM: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

GADM-R: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba

Gestión Organizacional: Se basa en que cada elemento de una organización representa un objeto independiente, con características individuales.

ICG: International Consulting Group (grupo consultor).

Marca: Denominación, asociada o no, a un grafismo sobre un producto o servicio. Es un factor vital de diferenciación.

Manejo de información: Recolección y el manejo de la información de uno o más fuentes y la distribución de esa información a uno o más audiencias.

Merchandising: Conjunto de técnicas que consiguen una atractiva de un producto en el punto de venta. Incluyen desde el etiquetado hasta la propia colocación de este en un estante.

Participación Ciudadana: Hace referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político. Está basada en varios

mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

Publicidad: Técnica de comunicación persuasiva por la cual un anunciante lanza un mensaje a un público determinado a través de medios de comunicación de masas buscando la respuesta de este a corto plazo.

Sector Público: Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

Señalética: Estudio de los soportes de identificación en inmuebles de instituciones. Señalización.

Stakeholder: Persona o grupo de interés directo.

Sociopolítica: Hace referencia al estudio del impacto en la sociedad ante cualquier coyuntura de índole política que se presente en cualquier país, se encarga de estudiar, y de analizar el comportamiento, los efectos, de la aceptación de la población, del pueblo y de las consecuencias de los mismos, hacia cualquier medida, pensamiento o imposición proveniente del ámbito gubernamental.

Fuente:

-Universidad interamericana de Costa Rica- Panamá Diccionario de la Escuela de Comunicación.

-Ivoskus (2007), Marketing Político-

(Martin. 2008. Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la Dirección de Comunicación).

Anexo 1. Encuesta dirigida a servidores municipales



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DEL RIOBAMBA GADM-R

La información que usted aporte es importante para la consecución de los objetivos del trabajo investigativo sobre la comunicación interna del GADM-R

La información que usted aporte es importante para la consecución de los objetivos del trabajo investigativo sobre la comunicación interna del Municipio de Riobamba GADM-R

❖ Por favor, responda las siguientes preguntas marcando una X en el espacio indicado

- 1 ¿Conoce la misión, visión, valores de la institución GADM-R?
Si No No sé
- 2 ¿Usa Ud. alguna tarjeta de identidad personal o carné que le identifique dentro o fuera del Municipio como servidor público, empleado, trabajador?
Si No
- 3 ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con sus compañeros del departamento, dirección?
Muy buena Buena Regular
Mala Muy mala
- 4 ¿Cómo califica el liderazgo de su jefe inmediato?
Excelente Muy bueno Regular
Bueno Deficiente
- 5 ¿Ha participado Ud. de alguna capacitación referente al ámbito laboral propiciadas por el Municipio GADM-R durante los últimos 6 meses?
Si No
- 6 ¿Ha participado Ud. de programas: sociales, artísticos, culturales o deportivos, propiciados por el Municipio GADM-R durante los últimos 6 meses?
Si No
- 7 ¿Qué medio emplea la mayoría de veces para poder comunicarse a nivel interno de la institución?
Personalmente Correo Teléfono Intermediario Memo
- 8 ¿Considera Ud. que la comunicación interna cumple un rol estratégico en la institución?
Si No No sé

Anexo 2. Encuesta a la ciudadanía de Riobamba (rango 18-50)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA COMUNICACIÓN SOCIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A CIUDADANOS Y CIUDADANAS DE RIOBAMBA

OBJETIVO: *La presente, tiene como objeto recabar información que permita identificar la incidencia del sistema de comunicación del Municipio Riobamba GADM-R en la ciudadanía de Riobamba*

ENTREVISTA

SEXO: M ___ F ___ **EDAD:** ___ años **INSTRUCCIÓN.....**

Conteste las siguientes preguntas marcando una X en el espacio indicado

- 1 ¿Conoce Ud. sobre las funciones que desempeña el Departamento de comunicación del GADM-R?
SI () NO ()
- 2 Generalmente, ¿A través de qué medio, se entera sobre las diferentes acciones que desempeña el GADM-R? –consigne las dos más frecuente-
Televisión () Prensa ()
Internet () Radio ()
Cartelera () Otros ¿diga cuál? (.....)
- 3 ¿Cómo califica el accionar del Departamento de comunicación del GADM-R
Excelente () Muy bueno () Regular ()
Bueno () Deficiente () Ns/nr ()
- 4 ¿A Ud. Qué material informativo de los siguientes, le ha facilitado el GADM-R?
Informativo mensual () Trípticos ()
Afiches () carpetas ()
Revistas () otros ()
- 5 ¿Cree Ud. que el trabajo emprendido por el Departamento de Comunicación del Municipio de Riobamba ha cumplido con los objetivos planteados para con la ciudadanía?
Si () No () Ns/nr ()
- 6 ¿Según su criterio, la información que se emite o se genera desde la Municipalidad influye en el comportamiento, actitud la ciudadanía de Riobamba?
Si () No () Ns/nr ()
- 7 Pertinente a las diferentes actividades: obras servicios o eventos que desarrolla el municipio, ¿Cómo considera Ud. a la información que se da a conocer?
Veraz () Oportuna () Poco convincente () Inoportuna ()
- 8 ¿Cree Ud. que los medios locales (escritos, radiales y televisivos) difundieron oportunamente el trabajo que realizó el municipio?
SI () No ()
- 9 ¿Considera Ud. que, las noticias positivas y negativas afectan a la imagen que proyecta el Municipio GADM-R?
Si () No () Ns/nr ()

Anexo 3. Productos comunicacionales creados y publicados en el 2011



Nombre: Portada de revista “Rendimos cuentas a la comunidad”.

Fecha: Agosto 2011. Detalle: en la parte inferior se incluye la marca municipio.



Nombre: Contraportada, revista “Rendimos cuenta a la comunidad”. Detalle: en la parte inferior se incluye el uso de la marca municipio y empresa. (Ep Emapar)

Anexo 4. Uso de señalización e identidad gráfica dispareja



Ubicación: Centro Comercial popular “La Condamine”

Contrariedad: No se ha retirado aún los rótulos que identifican a la gestión municipal anterior. 2005-2009 (**Foto:** Juan Guilcapi).



Ubicación: Calle Colombia y Pichincha, sector “Las Carmelitas”.

Contrariedad: El letrero no corresponde a la gestión municipal actual, la leyenda hace referencia a la administración municipal 2000-2004 y aun no ha sido retirado.

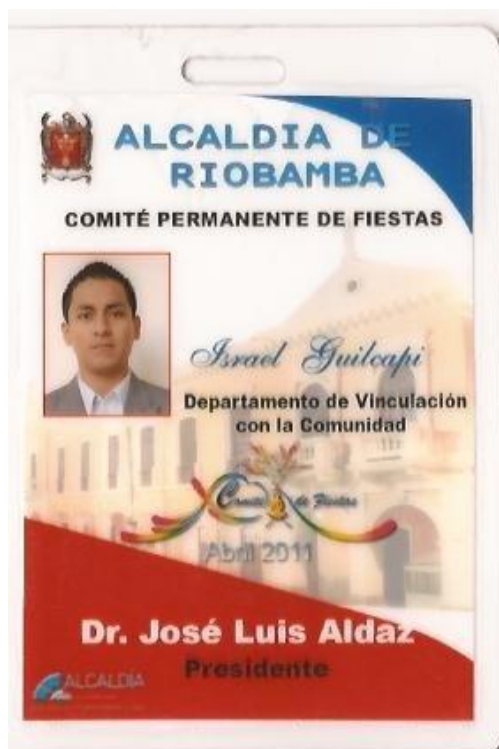
Foto: Juan Guilcapi.



Ubicación: Calle Carabobo y Boyacá, Dispensario de salud municipal “San Pedro de Riobamba”.

Contrariedad: El letrero que se expone y utiliza no corresponde a la gestión municipal actual, la leyenda inferior hace referencia a la administración 2005-2009

Foto: Juan Guilcapi.



Contrariedad: Nótese en la parte superior izquierda (cabeza) el uso del escudo de Riobamba con el cual se identificaba al Municipio y Alcaldía de Riobamba, en la parte central una aberración gráfica que hace referencia al comité encargado de promocionar las fiestas 2011, y en la parte inferior izquierda (tercer cuarto) se le resta importancia a la marca municipio de reciente creación, por consiguiente se detectó el uso incorrecto y poco homogéneo (en primera instancia) de la marca municipio, “la identidad es el primer elemento visual que se tiene de la gestión”.

Fuente: Archivo personal 2011.

Anexo 5. Implementación de la marca ciudad y municipio creada en el 2011

En administraciones anteriores y, a inicios de la Administración municipal 2009-2014 se empleó el escudo de Riobamba como imagen e identidad municipal interna y externa, posteriormente esta sería reemplazada por la marca en mención.



Consecutivamente, con la creación de la marca ciudad y municipio se diseñan diferentes campañas para socializar estas nuevas herramientas que identifican al cabildo.

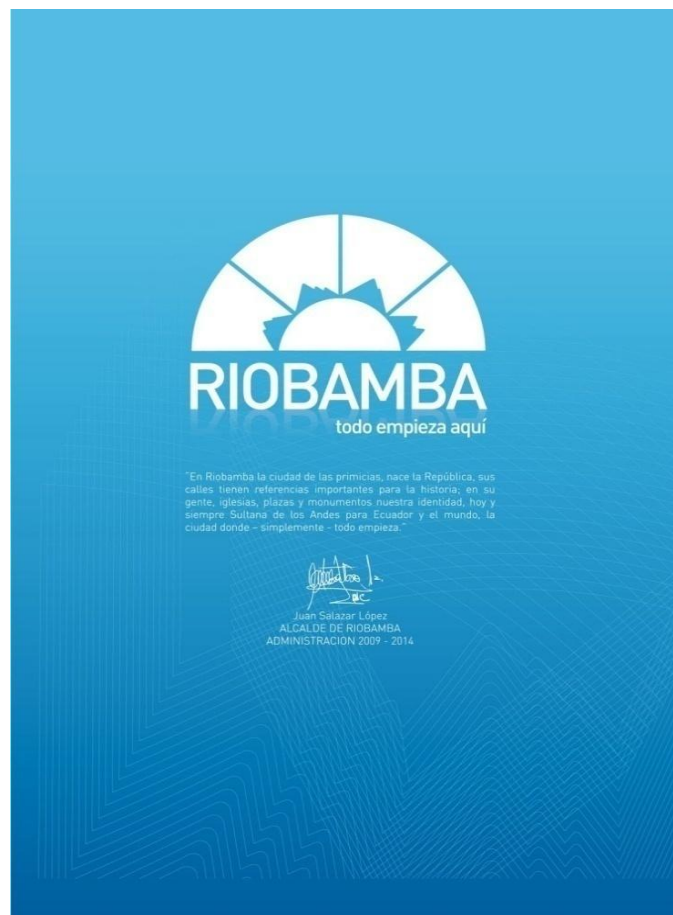
Fuente: Archivo personal (revista La Comunidad)



Anexo 6. Promoción de la marca ciudad y municipio a través de productos comunicacionales.



Descripción: A través de la creación de artes gráficas, se promociona la marca ciudad y se pone énfasis en el eslogan “Todo empieza aquí”. *Fuente:* A. Personal.



Anexo 7. Promoción de un nuevo espacio informativo televisivo “La Comunidad TV”



Fuente: Archivo personal (Revista La Comunidad 2011).

Anexo 8. Entrevistas:

Audio digital: Entrevista N001 Ariel Duranboger. (Bolivia) Consultor internacional de comunicación, Sobre la comunicación interna municipal (Recopilación textual)

El proceso de comunicación interna del Municipio de Riobamba tiene deficiencias, pero deben ser entendidas como deficiencias que se han presentado en municipios de Latinoamérica(...); en este caso específico se denota una falla fuerte en procesos de comunicación interna; no se han abordado de manera creativa medios más efectivos para cumplir objetivos de motivación, integración y comunicación de temas estratégicos institucionales(...) generación de eventos y campañas internas para los empleados públicos.

Por otra parte, el accionar independiente de las dependencias municipales está generando un serio problema en tratar de emitir una línea coherente de comunicación e identidad del municipio hacia adentro y fuera; la coyuntura está presente día a día, no se puede responder con una búsqueda de protagonismo, esto debe ser manejado mediante vocería estructurada y priorizada estratégicamente en base a procedimientos.

Internamente, es urgente implementar tres pilares básicos, Programa integral de comunicación estratégica, Manual de identidad gráfica, Políticas de vocería institucional delimitada; es imperioso implementar campañas que muestren las transformaciones internas de la institución donde se expongan los avances y resultados de la gestión.

La comunicación debe ser vista como una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la institución, el alcalde y de su gestión, posicionando así liderazgo, credibilidad y eficiencia como mandato de los mismos. Utilizando estas herramientas y mejorando el proceso de acercamiento con los públicos externos se elevará el nivel de percepción que tiene la ciudadanía sobre el municipio y del alcalde, no obstante estas no resolverán los problemas de credibilidad y de gestión de las autoridades(...)

Audio digital: Entrevista N002 Rodrigo Urioste, funcionario de International Consulting Group ICG. Sobre el proceso de mejora de la comunicación externa municipal (recopilación textual).

‘En la ciudadanía hay percepciones difusas de lo que es el Municipio, se debe aunar los conceptos de manera de que a través de la comunicación se entienda el mensaje que se desea proyectar; Sobre la base de la percepción de la imagen que el ciudadano tiene sobre el municipio se diseñará una estrategia de comunicación más coherente y consistente’.

La comunicación entre la alcaldía y el ciudadano debe ser todos los días, a través de la planificación, gestión y control de todas las actividades, de manera que todos los ciudadanos participen y todos sepan que forman parte del sistema.

Mejorar la comunicación estará orientado a mejorar la calidad del servicio y no ha resolver los problemas internos, este último requiere de otro procedimiento.(...)