



RESUMEN

TESIS:

“Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca”

Hemos realizado el este trabajo de campo con la finalidad de mejorar la comunicación interna en la Ilustre Municipalidad de Cuenca; ya que la **comunicación**, es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, y a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, directores y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

La **comunicación interna**. Dentro de una institución, desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. *(Fernández, 1999)*.

Dentro de la Comunicación interna se analiza las funciones y herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

En base a las entrevistas especializadas, encuestas y a la observación comprobaremos si la Unidad de Comunicación Social utiliza o no herramientas y estrategias de comunicación interna eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y a la sociedad en general. El estudio, sirve para aportar con propuestas y soluciones de comunicación interna hacia la Institución.



Palabras claves:

Municipio de Cuenca, Unidad de Comunicación Social, comunicación, información, comunicación organizacional, comunicación interna, estrategias de la comunicación interna, herramientas de la comunicación interna, cultura organizacional, plan de comunicación interna, Propuestas de Comunicación para el Municipio de Cuenca.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I	
CONTEXTUALIZACIÓN	
1. Historia de la gestión de la comunicación organizacional.....	16
1.1. El nacimiento de la comunicación organizacional.....	16
1.1.1. Estados Unidos.....	17
A. Contexto histórico.....	18
b) Aparición de las primeras prácticas profesionales y su evolución hasta 1945.....	19
c) Reflexión teórica y académica en torno a esta nueva profesión informativa.....	20
1.1.2. Europa Occidental.....	21
1.1.3. Comunicación Organizacional en Latinoamérica.....	23
1.2. Comunicación organizacional.....	27
1.2.1. ¿Qué es la comunicación?.....	27
1.2.1.1. Redes de la comunicación.....	30
1.2.2. ¿Qué es la organización?.....	33
1.2.3. Tipos de comunicación organizacional.....	39
1.2.3.1 Comunicación vertical.....	39
1.2.3.2. Comunicación horizontal.....	40
1.2.3.3 Comunicación oblicua.....	40
1.2.3.4 Comunicación formal.....	40
1.2.3.5. Comunicación informal.....	40
1.3. Cultura Organizacional.....	41
1.3.1. Tipos de Cultura Organizacional.....	45
1.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional.....	46



1.3.3. Características de la cultura organizacional.....	48
1.3.4. Valores Organizacionales.....	49

CAPITULO II

2. Comunicación Interna.....	54
2.1 ¿Qué es comunicación interna?.....	55
2.2 Funciones principales de la comunicación interna.....	58
2.2.1. Análisis de las funciones de comunicación interna de los autores Michael Ritter, Francisca Morales y Gary Kreps.....	60
2.3. Herramientas de la comunicación interna.....	61
2. 4 Tipos de la comunicación interna.....	62
2.5 Canales de comunicación interna.....	67
2.6 Director de comunicación interna.....	67
2.6.1. El perfil del director de comunicación interna.....	69
2.6.2. La función del dircom en la comunicación interna.....	69

CAPITULO III

3.1. Análisis de la comunicación interna en el Municipio de Cuenca.....	71
3.1.1. Número de empleados y funcionarios del Municipio de Cuenca...	72
3.1.2. Organigrama del Municipio de Cuenca.....	77
3.2. Encuestas realizadas a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.....	78



3.2.1. Resultados de la encuesta.....	79
3.3. Comunicación interna en el Municipio de Cuenca.....	91
3.4. Alcaldías itinerantes.....	91
3.5. Carteleras del Municipio de Cuenca.....	92
3.6. Análisis por medio de las entrevistas.....	94
3.6.1. ¿Hubo comunicación interna en la anterior administración del Ing. Marcelo Cabrera?.....	94
3.6.2. Plan para visitar las empresas, departamentos y fundaciones del Municipio de Cuenca.....	95
3.7. Análisis por medio de la observación.....	95
3.7.1. Correos electrónico para los funcionarios, empleados y trabajadores del Municipio de Cuenca.....	95
3.7.2. Actos y eventos.....	95
3.7.3. Buzón de sugerencia.....	96
3.8. La comunicación interna en las empresas del Municipio de Cuenca.....	96
3.8.1. Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC EP”.....	96
3.8.2. Empresa Municipal de Rastro y Plaza de Ganado “EMURPLAG EP”	97
3.8.3. Empresa “EMOV EP”.....	97
3.8.4. Empresa “ETAPA EP”.....	97

CAPITULO IV

4. Plan de comunicación interna para i. Municipalidad de Cuenca.....	98
4.1. Propuestas.....	99



4.1.1. Creación de una Área de Comunicación Interna dentro de la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca.....	99
4.1.2. Funciones de La Unidad de Comunicación Interna Del Municipio de Cuenca.....	100
4.1.2.1. Intranet.....	100
4.1.2.2. Definición de intranet.....	100
4.1.3. E – learnig o enseñanza a distancia.....	102
4.1.4. Creación de grupos de trabajos virtuales.....	102
4.1.5. Comunicación interactiva	102
4.1.6. Ventajas de contar con intranet	102
4.1.7. Desventajas del Intranet.....	103
4.1.2. Carteleras.....	104
4.1.3. Correo electrónico.....	107
4.1.4. Revistas o periódicos digitales.....	107
4.1.5. Reuniones On-line.....	107
4.1.6. Videoconferencia.....	107
4.1.7. Foros de discusión.....	107
4.2. El Director de Comunicación Interna del Municipio de Cuenca...	108
4.3. El Rol del Dircom (Director de Comunicación) en la Comunicación Interna	108
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA

**“PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA”**

Tesis previa a la obtención del Título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación
Social con Mención en Relaciones Públicas

DIRECTOR:

MASTER DIEGO SAMANIEGO

AUTORES:

**ANA GRICELDA LEÓN ALVARADO
SILVIO SANTIAGO MEJÍA GUAILLAS**

CUENCA - ECUADOR

2010



AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a DIOS por la fortaleza, sabiduría y salud que nos ha dado para culminar con éxito nuestra primera carrera universitaria.

De la misma manera, es importante agradecer a la Universidad de Cuenca por abrirnos sus puertas y permitirnos adquirir conocimientos en ciencias de la Comunicación Social con mención en relaciones públicas.

Vaya también, nuestros sinceros agradecimientos para cada uno de los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Cuenca; por ser solidarios y compartir sus sabios conocimientos, de manera especial agradecemos a la **Magister Cecilia Novo** quien ha sido nuestra directora al iniciar este trabajo y por permanecer siempre apoyándonos y guiándonos para que la investigación sea un éxito.

Hacemos extensivo nuestro agradecimiento para la Ilustre Municipalidad de Cuenca, al Dr. Paúl Granda por permitirnos realizar nuestra investigación en la institución antes mencionada.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por recorrer junto a nosotros paso a paso en esta dura tarea; por el apoyo económico y moral que nos han brindado incondicionalmente.

DEDICATORIA



Al cristalizar una meta más del largo trayecto de la vida, en el cual cada día que pasa hay un objetivo que cumplir y hoy es un día de esos al ser una profesional; este logro obtenido con mucho sacrificio y dedicación lo dedico de manera especial a mi madre ANITA, que siempre me ha brindado su apoyo incondicional en cada paso que recorrí para obtener este título; de igual manera dedico a mis hermanos, a mi padre y a todas aquellas personas que aportaron para que este sueño se haga realidad; a Santiago, por ser un pilar fundamental en mi vida y en esta etapa de vida universitaria, y además, como olvidar de agradecer y dedicar este mérito al maestro de maestros “DIOS” por ser mi guía en cada paso doy y hacer posible que mis objetivos y metas se hagan realidad.

Gricelda León

DEDICATORIA



Dedico el presente trabajo a mi familia que son los cuatro pilares fundamentales para mi vida; Marco, mi padre ejemplo a seguir y persona que me enseñó a no temerle a la vida, María, mi señora madre es esfuerzo, tristeza y que prestó su pecho para brindar su apoyo, Jenny Paola, mi hermana quién nunca me abondo y siempre fue motivadora, a mi tía Leonor por su apoyo moral y económico y finalmente a Gricelda por ser fuente de mi inspiración.

Santiago Mejía



INTRODUCCIÓN

Partiendo de que la comunicación dentro de una organización es la base fundamental para que la misma preste sus servicios o productos de la mejor manera; hemos visto conveniente realizar nuestra tesis en la Ilustre Municipalidad de Cuenca con el tema “Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca”, ya que es una Institución que cumple una función primordial dentro de la ciudad de Cuenca porque está designada para velar por el bienestar de cuencanas y cuencanos.

Nuestro tema lo realizaremos en Ecuador, Provincia del Azuay, cantón Cuenca y en la Municipalidad de éste cantón: realizando una investigación a toda sus Empresas, Fundaciones, Direcciones, Secretarías y Unidades, que comprende está prestigiosa entidad, el mismo que la Unidad de Comunicación Social nos ha brindado su contingente, ya que es la Unidad que maneja relaciones públicas, marketing, protocolo y comunicación interna. Además, por dicha Unidad se logra que toda la institución y la ciudadanía cuencana estén al tanto de lo que suceda en ella y las obras que realiza dicha entidad.

Hemos elegido a la I. Municipalidad de Cuenca porque es una entidad pública, que cronológicamente comenzó el 18 de abril de 1557, y desde esa fecha, durante la época colonial, hubo al frente de la Institución alcaldes regidores que la gobernaron en paz y armonía por largo tiempo. Y, desde entonces se ha convertido en la institución más importante dentro del cantón, puesto que está designada para velar por el bienestar de cuencanas y cuencanos.

Es por esa razón: hemos decidido realizar nuestra tesis en esta institución, porque creemos necesario estudiar y aportar con acciones de comunicación organizacional e interna en la Unidad de Comunicación Social, ya que toda la institución debe estar organizada internamente para poder dar buena imagen y buenos servicios a los usuarios, en este caso a la ciudadanía.



Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones (I. Municipalidad de Cuenca), las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Toda organización social: tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es por ello, que se debe conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta se integra por los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa, ese medio es la Comunicación Interna y Comunicación Organizacional. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos (funciones y herramientas) a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

Hemos comprobado la hipótesis, sobre los planteamientos teóricos de “Comunicación Interna y Organizacional”, que sirven para fortalecer la comunicación interna de la institución, los mismos que son utilizados para mantener a todos sus miembros informados.

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de mejorar la comunicación interna en la I. Municipalidad de Cuenca; para lo cual se estudia varios conceptos de comunicación organizacional y comunicación interna, y en base a los mismos poder dar propuestas de comunicación Interna para que la comunicación sea veraz y oportuna en la institución antes mencionada.

El problema inicial que se observó es que no cuenta con un plan ni con la persona que se encargue específicamente del ámbito de comunicación interna, para mantener informados a sus funcionarios, empleados y trabajadores de forma constante.



La Unidad de Comunicación Social se debe manifestar en las diferentes estrategias que utiliza la Institución para dar a conocer: los valores institucionales, su misión, visión, sus políticas y los diversos eventos sociales, culturales, educativos, etc., que realiza la institución, tanto a su público interno como externo.

Abordamos el tema de la **comunicación organizacional**, ya que la comunicación es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, y a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, directores y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones; también, la comunicación organizacional puede determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno se ajustan a los planes y propuestas que realiza la institución.

Otro de los puntos primordiales que se trata en esta tesis es la **comunicación interna**. Dentro de una institución, desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación interna. (Fernández, 1999).

Dentro de la Comunicación interna se analiza las funciones y herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

En base a los objetivos planteados para esta investigación, como el de identificar las funciones y herramientas de la comunicación interna que se utilizan en la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca para mantener informado a todos sus miembros, y la de implementar y mejorar estrategias de comunicación interna, las mismas que ayudaran a mostrar una



buena imagen de la Institución, analizaremos las herramientas y funciones de comunicación interna con las que cuenta la Institución, para así plantear las propuestas necesarias para que la comunicación interna sea eficaz y en beneficio de todos los miembros de la entidad, ya que a través del método de la observación, entrevistas y encuestas se podrá constatar si existen funcionarios informados de las actividades que desarrolle la institución.

En un tercer capítulo, a través de un estudio de campo (entrevistas especializadas, encuestas y en base a la observación) comprobaremos los objetivos antes mencionados y en especial las hipótesis sobre si la Unidad de Comunicación Social utiliza o no herramientas y estrategias de comunicación interna eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y a la sociedad en general. El estudio, sirve para aportar con propuestas y soluciones de comunicación interna hacia la Institución.

Para este trabajo de campo se ha empleado la técnica de trabajo bibliográfico y la técnica de observación directa. También, se han formulado encuestas de opinión pública cara a cara siendo estructuradas con preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas las cuales serán realizadas a través de formularios a las personas que laboran en las diferentes áreas de la institución.

En base a la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Cuenca, el universo de investigación es de 3234, entre los cuales están los empleados con nombramiento, empleados con contratos ocasionales, trabajadores de planta y trabajadores con contratos eventuales.

En base a la fórmula estadística empleada “Aleatoria Simple Variable”, fueron 784 los funcionarios, trabajadores y directivos a los que se les aplicó la encuesta dentro de la Municipalidad de Cuenca durante las labores diarias que realizan.



A través de la investigación de campo conoceremos fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la I. Municipalidad de Cuenca, lo que nos permitirá conocer cuáles son las herramientas y funciones de la comunicación interna que desarrolla la institución.

Finalmente, realizaremos un plan de comunicación interna dando sugerencias y estrategias para que la comunicación interna y organización mejore en la I. Municipalidad de Cuenca.



CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN

Este capítulo tratará de lo que es la comunicación organizacional; si bien es cierto, la comunicación es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencias. Además, son una serie de herramientas y funciones que sirven de vínculo para que se mantengan informados unos con otros, éstas pueden ser de forma verbal o no verbal.

Dentro de una organización la comunicación debe ser primordial para que ésta preste sus mejores servicios y su mejor imagen, en este caso la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación, es necesario saber cómo se debe aplicar en una organización, es decir, tener presente las herramientas y funciones de comunicación interna para que así exista una buena comunicación organizacional.

Es por ello, que en primera instancia estudiaremos el nacimiento de la comunicación organizacional.

2. Historia de la gestión de la comunicación organizacional

2.1. El nacimiento de la comunicación organizacional:

Según Carlos Sotelo Enríquez, profesor adjunto de Comunicación Institucional en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, existieron varias condiciones que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional: el reconocimiento del Derecho Universal a la Información; la consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social; la democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos; la generalización de la economía de



mercado y el auge de la comunicación comercial; y, la aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

“La comunicación organizacional se desarrolla en los Estados Unidos y en Europa”. Septiembre 2004 pág. 37

2.1.1. Estados Unidos:

Estados Unidos también es sede del nacimiento de la comunicación organizacional, es decir; es un país que ha mostrado mucha experiencia en lo que respecta a la comunicación, la misma que se ha visto enmarcada en las organizaciones.

José Lozada, en su libro “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones” nos explica más detalladamente cómo surge la comunicación organizacional en los Estados Unidos, bien, manifiesta que “Aunque podemos afirmar que en el fenómeno de la comunicación organizacional aparecen fechas cercanas en distintos países; todos ellos dentro de la lógica democrática liberal, todavía debemos admitir que esta actividad debe mucho a la experiencia de los Estados Unidos. Desde el punto de vista académico, los historiadores norteamericanos han sido los primeros en prestar atención a las profesiones informativas en general, y a lo que mayoritariamente han denominado public relations (relaciones públicas) en particular. Y respecto de la práctica profesional, Estados Unidos es uno de los primeros países que presenta experiencias que después han derivado en la gestión de la comunicación organizacional, tal como la conocemos hoy. Cuanto más la estructura y el concepto empresarial, las técnicas de comunicación utilizadas, los perfiles profesionales y los modelos formativos en comunicación organizacional están liderados por los Estados Unidos”.

Los orígenes y el desarrollo de la comunicación organizacional son notorios en varios norteamericanos. Por ejemplo: desde un enfoque objetivista (Cutlip 1994, 1995), o con un espíritu crítico (Tedlow, 1979: Ewan, 1997). Es por ello, que resulta sencillo explicar el intercambio básico de la profesión en Estados Unidos. En este aspecto esbozaremos el período que va desde los primeros



precedentes, a partir de mediados del siglo XIX, hasta la Segunda Guerra Mundial, en el cual existen diferentes aspectos, como el contexto en el que surge la comunicación organizacional, la aparición de las primeras prácticas profesionales y su evolución hasta 1945, la reflexión teórica y académica en torno a esta nueva profesión informativa y, figuras más destacadas.

A) Contexto histórico:

Estados Unidos, es uno de los primeros países occidentales que empieza el camino, en **primera instancia hacia las libertades informativas**. A finales de siglo XIX existe un entorno de la comunicación pública muy dinámico, que favorece el libre flujo de opiniones e ideas entre los ciudadanos. Sigue en camino el control del poder creado en todas las sociedades, existe una élite política y económica que controla el poder, la posibilidad de crear empresas informativas o acceder a los medios de comunicación es superior a la de otras naciones. Esto provoca que, por una parte, los ciudadanos ordinarios, apoyados por los medios, puedan practicar la crítica o un cierto control sobre los líderes públicos o privados. Y, por otra parte, que pronto se reconozca al entorno de la comunicación pública como el espacio clave para la construcción social. Los líderes sociales, a su vez, comprueban que han de reforzar su estatus en la comunicación mediante la presencia en el ámbito de la comunicación colectiva.

De acuerdo con estas ideas, se observa que desde la segunda mitad del XIX y, en particular, a comienzos del siglo XX, diversos sujetos sociales ponen en práctica acciones sistemáticas de comunicación que les ayudan a figurar en los medios. En concreto, la historiografía de las relaciones públicas establece como detonantes de las primeras experiencias profesionales dos acontecimientos históricos relacionados: por un lado, el apogeo de los grandes industriales norteamericanos (The Robber Barons), a quienes se acusaba de acumular un poder excesivo, por encima del orden democrático. Su pésima imagen pública motivó que algunos empresarios, como; por ejemplo, John D. Rockefeller, contrataran personas,



generalmente periodistas, que promovieran un trato favorable de ellos en los medios; en base al contexto anterior podemos darnos cuenta que éstas son acciones de comunicación organizacional donde se cuida la imagen de la persona y de la empresa.

Como un **segundo acontecimiento es la transformación de los medios**, la aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación; éstos contribuyeron a que pudieran difundirse libremente las críticas sobre la actuación de los poderosos, y, a que se reforzara la función de los medios como foro de discusión pública. A fin de criticar y sacar a la luz los abusos de los poderosos, o bien, de defenderse ante los ataques y proyectar una imagen pública positiva; unos y otros activaron el nacimiento de la comunicación organizacional. A su vez, hay que apuntar que en el ámbito político y cultural también comenzaron a aplicarse formas rudimentarias de comunicación, con el propósito de incrementar la popularidad de los candidatos electorales o los espectáculos teatrales y circenses.

b) Aparición de las primeras prácticas profesionales y su evolución hasta 1945.'

“La profesión de comunicación organizacional arranca en los Estados Unidos con la llegada de los llamados agentes de prensa, traducción literal del término “press agent”. Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Los agentes de prensa, aparecidos hacia la segunda mitad del siglo XIX, conseguían influir en periódicos y revistas gracias a sus contactos profesionales, el conocimiento del modo de generar noticias e interés informativo y, en general, su experiencia en el oficio. Además, hay que señalar que estos pioneros de la comunicación institucional también se conducían con faz picaresca: no dudaban en inventar noticias o acontecimientos que sacaran a la mejor luz posible a sus representados y, en ocasiones, sobornaban a los periodistas para obtener el trato de favor.



El nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional en Estados Unidos, a diferencia de otros países, se debió más a la iniciativa privada que a la pública. Hasta después de 1945, la Administración no generalizó los servicios de información con los ciudadanos. No obstante, hay dos experiencias que merecen la pena destacar por su papel dinamizador de la práctica de la comunicación; se trata de los organismos de propaganda que el Gobierno norteamericano puso en marcha con motivo de las dos guerras mundiales: el Comité de Información Pública (1916-1918) y la Oficina de Información de Guerra (1942-1945)". (Lozada: 2004)

c) Reflexión teórica y académica en torno a esta nueva profesión informativa:

En el caso de la comunicación organizacional, las aportaciones doctrinales llegaron pronto. Su aparición fue contemporánea a la de los primeros trabajos sobre periodismo y publicidad, disciplinas cuyos orígenes son bien anteriores a los de las relaciones públicas.

Bernays, padre de las Relaciones Públicas es el primer autor que intenta ofrecer una explicación teórica elaborada sobre la comunicación organizacional, sobre todo desde el punto de vista profesional.

El estudio de este tema de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las Ciencias Sociales alrededor de hace tres décadas.

Esta disciplina se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.



La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas ellas referidas al mismo fenómeno.

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

Bien, tomando en cuenta la definición de Irene Trelles se puede decir que la comunicación organizacional es determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.¹

¹ FRAUNFOHER THOMPSON, Stepehn. Cultura Organizacional. Editorial Paidós, España, 2003.
GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1986.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas, Editorial TRILLAS, España, 1994.



2.1.2. EUROPA OCCIDENTAL:

La aportación de otros países al nacimiento de la comunicación organizacional, en particular sobre la vertiente de la “publicity” y las relaciones públicas, es menos destacable que la estadounidense. Hasta hace algunos años, con excepción de Alemania, en la mayoría de las naciones europeas occidentales, que junto a Norteamérica han liderado el desarrollo de la comunicación institucional, apenas se habían publicado monografías sobre las raíces históricas de esta profesión. Por ello, la opinión dominante sostenía que durante la primera mitad del siglo XX, Europa desconoció la existencia de las relaciones públicas.

Sin embargo, la afirmación debe matizarse. No sería lógico pensar que con un grado de evolución política, económica y cultural parecido, los países más avanzados de Europa a comienzos del siglo XX no hubieran alumbrado ninguna forma de comunicación organizacional. Además, cuando sí existía en ellos la profesión publicitaria. En verdad, en el momento en que ha empezado a indagarse en los precedentes de la comunicación organizacional en Europa, la idea del predominio norteamericano se tambalea. Basta con comprobar el caso alemán. Desde hace más de veinte años, varios profesores germanos han investigado sobre la historia de la comunicación institucional en su país han descubierto prácticas y experiencias similares a la de los Estados Unidos, incluso durante el siglo XIX.

En la medida en que se realizan las mismas investigaciones en otros estados, es probable que se descubra una mayor riqueza de antecedentes y primeras experiencias de esta profesión. Por el momento, debemos señalar que las aportaciones básicas de Europa a la comunicación organizacional se ciñen a la propaganda política y a los primeros servicios de información de las Administraciones Públicas. Por ello, cabe afirmar que los primeros pasos surgieron gracias a la iniciativa pública.



“Los historiadores norteamericanos han sido los primeros en prestar atención a las profesiones informativas en general, y han denominado public relations (relaciones publicas).

Estados Unidos es el primer país que presenta experiencias que después han derivado en la gestión de la comunicación organizacional, tal como la conocemos hoy”. (Lozada: 2004)

2.1.3. Comunicación Organizacional en Latinoamérica:

En Latinoamérica también existen varios profesionales de la comunicación organizacional, y lo interpretan de manera minuciosa para que ésta sea implementada de la mejor manera según los intereses que tenga la institución.

Sin duda alguna, en Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional, tal es el caso del enfoque mecanicista, fundamentado en la transmisión y recepción acuciosa del mensaje a través del canal; el enfoque psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, y, el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios; de acción destinados a orientar la actividad de la empresa, basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

Mónica Valle Flores, Docente de la Universidad del Norte de Barranquilla Colombia, dice: que desde el punto de vista empírico se puede decir que aún en Colombia se percibe la Comunicación Organizacional como “speech communication” (comunicación del habla), de Persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), de Discurso Público (u oratoria) y de comunicación mecanicista (medios) con el personal.²

² www.razonypalabra.org.mx



Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que, en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial; pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en aumento, cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de esta característica.

Tal es el caso de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, que tiene un equipo de profesionales encargados de cuidar la imagen de la institución y de las personas que están al frente de la misma.

Por tanto, es necesario resaltar que, la necesidad de profesionalizar a gerentes y comunicadores sociales en torno a la gestión de comunicación se hace sentir, especialmente en la región Caribe de Colombia, mucho más si se tiene presente que importantes empresas de la región cuentan con comunicadores y cada vez medianas empresas de producción y de servicios, entidades sociales y fundaciones entre otras, demandan este tipo de profesional, ya en calidad de practicante o de empleado.³

También es notorio cómo en Ecuador ya existe esta demanda de profesionales de la comunicación interna; en especial en las empresas de carácter público ya que son entidades en servicio a la comunidad y por ende, tienen que tener un buen equipo de trabajo para que interpreten las peticiones y críticas de la gente y así llegar con esa información hacia sus superiores y conjuntamente buscar soluciones.

El siglo XXI ha encontrado a la “Comunicación Organizacional” como un campo teórico y práctico que se está desarrollando en forma progresiva, a fin de dar respuesta a la necesidad detectada por las diferentes organizaciones de

³ Numero 32. Mónica Valle Florez Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia



responder, acertadamente, a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultural que aquella conlleva.

La colombiana, Mónica Valle Florez, sostiene que la hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. Ante estos retos, y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX; sino que debe incluirse a la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial; ya que estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno; la interacción con sus públicos tanto internos como externos; la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.⁴

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), en su afán por contribuir a la construcción de un pensamiento comunicacional latinoamericano; tomó a principios de este siglo la decisión de promover cada dos años encuentros académicos de toda la región iberoamericana; logrando con ello generar un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias en torno al quehacer del Director de Comunicación en las organizaciones y a las diferentes tendencias teóricas que existen sobre este tema.⁵

⁴ Numero 32. Mónica Valle Florez Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

⁵ Comunicación Organizacional Ciespal, pionero en la comunicación organizacional, Marta Lucía Buenaventura. <http://chasqui.comunica.org/content/view/538/1/>



Es por eso que las organizaciones de éxito, son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y a la información; ya que ellas han comprendido que contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, María Isabel Carreño lo explica como: "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución". Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

Las latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota conciben: a la comunicación institucional como la manifestación de la marca o imagen corporativa a través de mensajes institucionales; dentro de este marco, para Antonio Lacasa, Paúl Capriotti y Arturo Londaño: la imagen corporativa es entendida como la concepción que se tiene de la organización entre los públicos, susceptible de gestionarse y optimizarse.

La comunicación debe influir en todo sus públicos objetivos, tanto en sus clientes como en aquellos que pueden funcionar como un apoyo para posesionar una imagen que les permita alcanzar sus metas. Esta relación no tiene fines comerciales prioritarios y es llamada por María Luisa Muriel "Comunicación Institucional, y por "Cees BM van Riel (profesor y director del Centro de Comunicación Corporativa de la Universidad Erasmo de Rotterdam, Holanda) "Comunicación Organizativa".

La comunicación institucional descrita por María Luisa Muriel tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el microsistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos y ajustar la idea que se



tenga a cerca de la organización a partir de las experiencias, la retroalimentación y la influencia.

Por lo tanto, la organización no sólo debe encaminar sus estrategias hacia el fin último de su producción de bienes o servicios; sino a emitir un mensaje corporativo claro para definir las políticas de acercamiento social. La organización como tal, tiene una misión y, unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión de la institución; la misma que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

1.2. Comunicación organizacional:

Comunicación organizacional, ¿qué es? Sin duda alguna, comunicación organizacional es el factor más importante dentro de la institución. Pero será necesario que antes de conocer los aportes de los diferentes autores sobre comunicación organizacional, abordemos el tema de comunicación:

1.2.1. ¿Qué es la comunicación?

La comunicación investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso natural. La comunicación constituye, una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos; existen muchas formas de comunicación, gestual, a través de los signos, verbales, escritas, etc.⁶

Comunicación viene de “comunicare” que, en latín, significa poner en común. Poner en común proyectos, ideas, problemas, etc., con el único fin de ayudar, de hacer confluir los intereses de la empresa hacia la mejor consecución de su objetivo social; es decir, hacia la mejora de sus cuentas de resultados.

⁶ · <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicacion>



Para tener más claro este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Weaver: que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".

Para que exista una comunicación Shannon- Weaver explica que existe un proceso; dice que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

El código en este caso, se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento; incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y, esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta, que no se puede comunicar lo que no se sabe y, aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.

El canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto, lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.



El receptor: es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado, proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y por último, el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la retroalimentación. En una organización se medirá, si una información llegó adecuadamente, si se recupera respuesta ante el mismo.

La Comunicación en la organización puede fluir **vertical** u **horizontalmente**. La forma vertical puede ser dividida, en dirección ascendente o descendente.

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Esta comunicación lo utilizan los gerentes, supervisores, empleados, obreros, técnicos, etc.

Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización; para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas; pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Esta comunicación la utilizan desde los obreros, empleados, técnicos, clientes, supervisor, hasta llegar con la información a los gerentes.



Dentro de este marco: la comunicación lateral se da, cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. Por ejemplo: comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva, para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Comunicación organizacional.

1.2.1.1. Redes de la comunicación:

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser: formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

En cuanto a las redes informales: la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor; no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales.

Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros; donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo: el secreto y la competencia, que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.



Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad; de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Para reducir las consecuencias negativas de los rumores, es importante tomar en cuenta que se anuncie los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes, que se explique las decisiones y los comportamientos, que podrían parecer inconsistentes o secretos; que se enfatice las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros, y, que se discuta abiertamente las posibilidades en el peor de los casos casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada.

Para tener una comunicación eficaz en una organización: pensamos que es necesario que el presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial, para el logro de las metas de la organización; se debe asociar las acciones con las palabras, comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), tener énfasis en la comunicación cara a cara; mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias; diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita y, por supuesto como autoridad de la organización debe luchar porque la información fluya continuamente.⁷

Teniendo ya un enfoque del proceso de comunicación podemos definir a la comunicación: como un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que

⁷ . <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

Lic. Lourdes Gutiérrez, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Facultad de Humanidades, Escuela de Comunicación Social, Cátedra: Gerencia de los medios de Comunicación Social (Fuenmayor, Katioska ucprimarios[arroba]netuno.net.ve).



nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Para diferentes expertos, la comunicación es definida de la siguiente manera: para María del Socorro Fonseca, Profesora Asociada al tecnológico de Monterrey "Campus Monterrey", comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre, que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".⁸

Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación: es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".⁹

Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".¹⁰

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa, volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la

⁸ Libro, "Comunicación Oral, Fundamentos y Practica estratégica" primera edición, de Fonseca Yerena María del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, pág. 4

⁹ Libro, "Fundamentos de Marketing" Decimocuarta Edición, de Staton, William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw-Hill Interamericana, 2007, pág. 511

¹⁰ Libro "Marketing", octava Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, Internacional Thomson Editores, 2006, pág. 484



organización social" Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".¹¹

Para Robbins y Coulter la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados".¹²

Jordán Antonio Torva en su libro Manual de Relaciones Públicas, comunicación y Publicidad dice: "el aparente riesgo que supone asegurar en las organizaciones el intercambio de ideas, mediante el ejercicio de la libertad de expresión en el marco de unas reglas del juego conocidas; suele ser "rubicon", es más que difícil de atravesar por parte de ciertos directivos de empresas".¹³

Una vez comprendido lo imprescindible que es la comunicación dentro de las instituciones abordaremos a estudiar la palabra organización; porque como lo había mencionado anteriormente Antonio Torva, puede ser un riesgo el intercambio de ideas, es por eso que tiene que ser una comunicación organizada o una comunicación organizacional.

1.2.2. ¿Qué es la organización?

Bien, el término **organización** significa a la vez "acción de organizar" y "conjunto organizado".

¹¹ Libro: "Introducción a la teoría General de la Administración" Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, Mc Graw-Hill Interamericana, 2006, pág. 110.

¹² Libro: "Administración", octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación de México, 2005, pág. 256.

¹³ Jordan Antonio Torva, Manual de Relaciones Públicas, comunicación y Publicidad, Tema: La comunicación interna como instrumento de gestión de la empresa.



Para algunos, la organización es la simple aplicación de esquemas informáticos o la concepción de flujos de materia; para otros engloba la definición del contenido de trabajo.

La Argentina Annie Bartoli en su libro “Comunicación y Organización” dice que varios vinculan a la organización con los grados de centralización y de división, y otros piensan primero en los problemas de comunicación y motivación.¹⁴

Mientras que para M. Capet, G.Causse y J. Meunier en ciencias de gestión, la organización es a la vez la acción de organizar el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo.¹⁵

Una vez que hemos visto lo que es la comunicación y la organización, podemos definir lo es que la **comunicación organizacional**; la comunicación organizacional consiste: en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas: los operacionales (se refiere a tareas u operaciones), los reglamentarios (órdenes e instrucciones) y el mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad).

La comunicación organizacional dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende

¹⁴ Comunicación y organización. Annie Bartoli. 1ª edición, 1992, Editorial Paidós, SAICF, Defensa, 599-Buenos Aires, Pág. 17

¹⁵ Véase M. Capet, G.Causse y J. Meunier: Diagnostic, Organisation, planification d' entreprise, Económica, 1983.



plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la **comunicación organizacional** estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Pensamos que toda institución o empresa por más pequeña que ésta sea debe utilizar: métodos y funciones de comunicación organizacional, puesto que es el factor primordial para que ésta tenga éxito.

Como la comunicación y la organización, la comunicación organizacional la ven de diferentes puntos de vista, es decir, significa diferentes cosas para personas diferentes. De hecho, probablemente haya tantas definiciones como profesionales vinculados a este campo de actividad.

Para Jordan Antonio Torva en su libro Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad, la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio.¹⁶

También, la comunicación organizacional se refiere a todos los mensajes que la institución transmite, mediante los cuales se presenta como entidad y sujeto social; utilizando como herramienta a las relaciones públicas para crear una necesidad mutua a largo plazo.

Según Carlos Fernández Collado, licenciado en comunicación en la Universidad Anáhuac y en Michigan State University, la comunicación organizacional es entendida como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

¹⁶ Jordan Antonio Torva, Manual de Relaciones Públicas, comunicación y Publicidad, Tema: La comunicación interna como instrumento de gestión de la empresa.



organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Dentro del mismo marco: Abraham Nosnik, considerado como uno de los teóricos más importantes de la comunicación en la actualidad, explica que para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: Ésta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Del mismo modo, dice que la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.



- Comunicación externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Relaciones Públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.¹⁷

Es notorio que, para que exista una buena comunicación organizacional se debe seguir un procedimiento de comunicación ya que la comunicación organizacional no sólo implica mantener una buena comunicación interna, sino que esta comunicación interna se debe ver reflejada en la comunicación externa. Es así que, la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar hasta en las situaciones críticas o de conflictos.

¹⁷ Colaboración Especial de: Blanca Torrijos, pasante de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva; Apoyado en la bibliografía: Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27. León Carreño María Isabel, Gestión Universitaria - sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio de 1998 Pág. 6. Nosnik Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996. Niño Teresa del Pilar, La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>; México 2002. <http://comunicacionorganizacionalecuador.blogspot.com/> Publicado por MAR77iN en 13:13



La comunicación organizacional también es conocida como comunicación corporativa, la misma que es de carácter institucional de una empresa u organización, es decir, la Comunicación Corporativa es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. “La Comunicación Corporativa” de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. La Filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: "hacer las cosas bien, y darlas a conocer".

En el mismo marco, la Comunicación Institucional también es conocida como comunicación organizacional y está destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra.¹⁸

Comunicación organizacional conocida como Comunicación Pública, ésta es la forma de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto.¹⁹

Gerald Goldhaber, señala tres definiciones sobre la comunicación organizacional:

“Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.

¹⁸ COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Una estrategia de éxito a corto plazo, Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto 1999, pp. 30- Dr. Paul Capriotti (1999), Universidad Rovira i Virgili, Tarragona (España)

¹⁹ (Introducción a la Psicología de las organizaciones, Francisco Gil Rodríguez y Carlos Alcover), María Margarita Alonzo Hilda Saladrigas, Teoría de la Comunicación. Una Introducción a su Estudio. Editorial Unión de Periodistas de Cuba 2006

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas, Editorial TRILLAS, España, 1994.



“Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”.

“Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización.”

Para María Quintana la comunicación organizacional es “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente.

20

Como hemos visto estos conceptos de comunicación organizacional podemos entender que se trata del intercambio de mensajes que se envían dentro y fuera de la institución (empresa-cliente y viceversa), para que las dos partes estén en constante conexión y así existirá un beneficio común.

1.2.3. Tipos de comunicación organizacional:

1.2.3.1 Comunicación vertical:

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados, etc.

²⁰ Javier Vásquez Aguilar, Licenciado en Comunicador Social, Supervisor de Contact Center, con aproximadamente 10 años de experiencia en el tema.

<http://escritoresurbanosdelima.blogspot.com/>



Los canales de comunicación empleados para la misma, son: el teléfono, reuniones, correo electrónico, manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y, a la vez más objetivo ya que no está sujeto a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

1.2.3.2. Comunicación horizontal:

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

1.2.3.3 Comunicación oblicua:

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización.

1.2.3.4 Comunicación formal:

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

1.2.3.5. Comunicación informal:



La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.²¹

En fin, es notorio como la comunicación organizacional cada día se pone más en práctica y se puede decir que las instituciones tanto públicas como privadas que utilizan este método de la comunicación organizacional tienen una mayor efectividad laboral, y por ende mejores resultados.

2.2. Cultura Organizacional:

Es esencial tratar el tema de la cultura organizacional, puesto que, cuando hablamos de cultura hablamos también del comportamiento, creencias y formas de interpretar las situaciones, y, es importante conocer la forma en la que piensan los integrantes de la institución para que al momento de tomar decisiones éstas sean en beneficio de la institución, de los funcionarios y de los clientes.

Bien, la cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social.

En cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad; instrumentos, bienes de consumo, estatus, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional



institucionalizadas, valores, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades.

El sistema cultura es un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia a una organización de otra.

La cultura que se encuentra incorporada en la tecnología organizacional y su interrelación con las personas se llama sistema socio-técnico; la que está en los modos de interactuar internalizados entre las personas y en sus valores compartidos e ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos) se ha denominado sistema sociológico. Las organizaciones se han vuelto cultivadoras de significados y en su accionar establecen rituales.

Cada persona ingresa a una organización de forma organizada con una experiencia previa, su bagaje cultural, fruto de su proceso de socialización y en especial de sus experiencias organizacionales particulares que se establezcan entre personas (directivos y grupos) en una organización. Es por ello, que los grupos y equipos en las organizaciones son una de las principales fuentes de cultura; pues en ellos se dan las relaciones cara a cara en forma cotidiana. Ellos deben decidir cómo afrontar las tareas.

Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta: que ésta no se forma de manera accidental o espontánea; sino que sus cimientos se estructuran cuando las personas que trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución. Esto presupone una definición compartida del problema y de la solución propuesta y su factibilidad.

El liderazgo, al inducir o reforzar pautas de comportamiento, también genera y modela la cultura organizacional.

La cultura organizacional también son las normas que comparten el accionar de individuos y grupos. La normativa de una cultura burocrática: recrea dicha cultura, reglamentando las relaciones en la organización. Las pautas informales



en las relaciones grupales de la organización; determinan una cultura grupal que habrá de definir los comportamientos del grupo.

Significado, comprensión y sentido compartido, presunciones básicas, valores comunes, son diferentes modos de describir la cultura organizacional. Al hablar de la cultura, realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión: también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo. Cuanto más entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada está la cultura.

Parsons, define los siguientes componentes del sistema cultural: esquemas cognitivos de interpretación, formas simbólicas de expresión y estándares valorativos. Entre los estándares valorativos: estándares para la solución de problemas prácticos – morales; las correspondientes orientaciones normativas: cognitivas, apreciativas y morales, y, finalmente, las orientaciones motivacionales: cognitivas y evaluativas.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en “un mundo de permanente cambio”, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad



cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Robbins (1991) plantea: que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes), constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años, las organizaciones eran en general consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

La cultura organizacional es relacionada “tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta”. Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones



a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización; haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

1.3.1. Tipos de Cultura Organizacional:

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro **tipos de culturas organizacionales**:



Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y, personas. Basándonos en estos cuatro elementos se puede decir que la cultura del **poder** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el **rol** (burocracia) se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por **tareas** está apoyada en el trabajo y proyectos que realiza la organización y, se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Y por último la cultura centrada en las **personas**, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

De forma general, la cultura se fundamenta en valores, creencias y principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, y al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura organizacional como: "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Podemos ver que Pümpin y García se refieren a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento; sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

1.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es la médula de la organización ya que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal



efecto Monsalve (1989) considera que la cultura organización nace en la sociedad, y es aplicada mediante los recursos que la misma sociedad le proporciona.

Otros autores añaden más características ésta cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura organizacional dentro de una institución es muy importante, ya que, determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".

La cultura organizacional tiene la particularidad: de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Guerin (1992) manifiesta: que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Lewin, (citado por Newstrom, 1991) explica: que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.



Hay prácticas dentro de la organización que reflejan, que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene: que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir, un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores; se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación, con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Para Robbins (1991), la cultura cumple: varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. En segunda instancia dice, que transmite un sentido de identidad a sus miembros. Luego como tercera función, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Y por último incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

1.3.3. Características de la cultura organizacional:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.



- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

1.3.4. Valores Organizacionales:

Los valores representan la base de evaluación; que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como: las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional; definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la Filosofía que la



empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción; sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización; por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

La cultura organizacional: sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones, la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual: establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Para Robbins, 1999 la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios.



Siempre que se habla de filosofía de trabajo; también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

La gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir; ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y, de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos; además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

La cultura organizacional: puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa, desde su inicio y durante su desarrollo; a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

En conclusión: la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización; así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Muchas veces se confunde el clima organizacional, con la cultura organizacional; pero se debe tener en cuenta, que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador



percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Es importante señalar al clima organizacional; puesto que siempre es confundida con la cultura organizacional; pero se debe tener en cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y, a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización: tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.²²

En este capítulo no hemos planteado un objetivo primordial, que es adquirir conocimientos teóricos sobre comunicación organizacional y comunicación

²² 17. Resumen: <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

- Abravanel, J. (1992). Cultura Organizacional. Colombia: Editorial Legis.
- Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Santa fè de Bogotá: Editorial Legis.
- Audirac, E. et al. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Trillas.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami: Editorial Addison – Wesley.
- Burke, W.; Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston: Editores Handbook y Organización Psicológica.
- Cantú, H. (2002). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta edición, México, D.F.: McGraw – Hill.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, 2001.
- Enciclopedia Encarta 2003
- Galindo, F. (1994). La Cultura organizacional mexicana y su influencia en la implementación del TQM. México, D.F.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de empresas. Octava edición, México, D.F.: McGraw – Hill.
- Guaraway, K. (1991). El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas.
- Guédez, V. (1996). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas, Venezuela: Tropykos/CLACDEC.
- Likert, R. (1967). La organización humana. New York: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F.: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
- Stoner, J., et al. (1996). Administración. Sexta edición, México, D.F.: Prentice - Hall.)



interna; para ponerlos en práctica en la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca.

Aquí hemos comprobado la hipótesis, sobre los planteamientos teóricos de comunicación interna y organizacional, que sirven para fortalecer la comunicación interna de la institución; los mismos que son utilizados para mantener a todos sus miembros informados.

Mediante una entrevista con la Licenciada Daniela Vásquez, encargada de comunicación interna; manifestó que la comunicación organizacional e interna sí es analizada y, que se había realizado un plan para implementar la misma. También, se tiene en cuenta que la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de la organización, para alcanzar los objetivos esperados y proyectar un buen servicio y una buena imagen al público externo; con lo que se puede ver que sí se cumplió con la hipótesis antes mencionada.

Recomendamos: que el plan realizado por la licenciada Vásquez no solamente se implemente en un 35%, sino que se cumpla en su totalidad.



CAPÍTULO II

2. COMUNICACIÓN INTERNA

En el presente capítulo desarrollaremos el concepto de comunicación interna: Comunicación interna entendida como el mecanismo de mantener informado a los miembros de una organización sobre las actividades que cumple la misma.

Mantener informado es uno de los propósitos de la comunicación interna; cuya finalidad es conseguir los objetivos, misiones y visiones de la empresa. La comunicación interna siempre ha existido de una forma organizada o no; pero se ha desarrollado en las empresas que buscan la calidad.

Para ser una empresa con calidad deben conocer todos los miembros de la institución sobre las actividades que desarrolla la misma; porque no sólo se trata de cumplir tareas sino de apoyar los objetivos de la institución.

Comunicación interna: ayuda a coordinar actividades entre los miembros de una organización; ya que es importante dentro de una empresa para verificar el cumplimiento de tareas de los funcionarios.



Debemos destacar: que la comunicación interna ayuda a socializar entre las personas que trabajan en una empresa; la misma que ayuda a crear un clima organizacional; porque el ambiente de trabajo sirve para que un empleado rinda de la mejor manera sus funciones.

Para la comunicación interna se tiene herramientas: las mismas que sirven como canales de comunicación entre los miembros de una organización y, los cuales ayudan para que se que cumplan las funciones principales de la comunicación interna.

Los conceptos que utilizaremos para definir comunicación interna serán de Marisa del Pozo, Antonio Torvá, Rodríguez de San Miguel, Francisca Morales Serrano. Además, indicaremos las funciones principales de la comunicación interna que son definidas por tres autores, Michael Ritter, indica: que existen 13 funciones, Francisca Morales, manifiesta que existen 3 funciones, y finalmente señala, Gary Kreps: que son 4 las funciones principales de la comunicación interna. También hablaremos de las herramientas de la comunicación interna definidas por Francisca Morales y enumeradas en 23 herramientas que se deben tomar en cuenta para cumplir con las funciones de la comunicación interna.

2.1 ¿Qué es comunicación interna?

La comunicación interna debe ser estudiada y utilizada por todas las organizaciones. Las entidades públicas o privadas deben conocer los mecanismos y herramientas a través de los cuales deben mantener, a todos los miembros de la organización informados de las actividades que realiza la institución. En la comunicación interna: están involucrados directivos, funcionarios y empleados; es decir todos los que laboran y prestan su servicio a una institución pública o privada, comenzando por los gerentes, directivos hasta los que cumplen con funciones de auxiliares de servicio.

En el Ecuador instituciones públicas como por ejemplo: “la Defensoría del Pueblo”, es una institución que tiene 24 delegaciones provinciales de cada capital de las provincias del Ecuador; conocemos de muy cerca porque

realizamos nuestras prácticas profesionales. La Defensoría del Pueblo tiene un departamento de comunicación social a nivel nacional y no en cada delegación; lo cual señala que todo se centra en Quito, sede principal de dicha institución; la misma que no tiene un departamento que maneje relaciones públicas y comunicación interna.

En la Defensoría del Pueblo, entidad pública ecuatoriana encargada de defender los derechos humanos y los de la naturaleza creada en el 1998. En esta entidad, solo se comunican los Delegados Provinciales con la matriz en Quito, pero en la mayoría de veces solo acatan disposiciones del Defensor del Pueblo a través de "MEMORANDUM" y, los demás funcionarios de las delegaciones provinciales se centran en desarrollar funciones encomendadas y, no se enteran absolutamente de nada de lo que sucede con la institución a nivel nacional.

La comunicación interna busca las herramientas más propicias para que sean utilizadas en una organización; manifestando que cada herramienta incorporada será un canal de comunicación entre los miembros de una organización. Marisa del Pozo Lite²³ en el libro *"Gestión de las comunicaciones en las organizaciones"* (realizado por José Carlos Losada Díaz, 2004: 259), señala que *"la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores"*. Es verdad que la comunicación interna necesita que exista respuesta de las personas a quienes se envió el mensaje o también llamado feedback, teniendo respuesta indicaremos que la comunicación interna se está aplicando.

Antonio Torv²⁴, en el libro *"Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad"* citado por (José Daniel Barquero y Mario Barquero 2003: 237) manifiesta que: *"la comunicación interna es aquella que se desarrolla en el*

²³ Marisa del Pozo Lite, docente de la Universidad Complutense de Madrid

²⁴ Antonio Torv²⁴, periodista, licenciado en Ciencias de la Información y profesor de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona (España)



interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma. En este sentido, la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo, y como consecuencia de ello, por qué lo hace de esa manera y no de otra. La aparente sencillez de la definición no debe escondernos la dificultad y el compromiso que entraña su puesta en práctica.” Es verdad lo que explicó Torvá, la comunicación interna es el mecanismo que ayuda para que los funcionarios de una institución u organización pública o privada conozcan las políticas, visiones y misiones de su empresa. Mientras que para Rodríguez de San Miguel en el libro “*Gestión de las comunicaciones en las organizaciones*” (citado por José Carlos Losada Díaz, 2004: 270), define a la comunicación interna como: “*conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*”. Es fundamental que la comunicación interna apoye también a las buenas relaciones entre sus colaboradores y, no solamente para mantenerles *informados*. En tanto que para Francisca Morales Serrano en el libro “*Dirección de Comunicación empresarial e institucional*” (2001:219), señala que: “*la comunicación interna siempre ha existido de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas de la calidad y a las que se califican como excelentes*”. Además, Morales indica que la comunicación interna es herramienta de gestión. Compartimos también que la comunicación interna es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, citado por Morales. 2001:219.) y complementamos con lo dicho por Joan Costa, que le define a la comunicación interna como: “*fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y esta orientada a la calidad en función del cliente.*” (Costa citado por Morales 2001: 219). La comunicación



interna es importante para una organización, empresa, instituciones públicas o privadas y debe ser tomada en cuenta, ya que, la misma hará crecer y mostrará una imagen de una organización eficaz, seria y sobre todo teniendo a sus colaboradores informados y trabajando para conseguir la visión, políticas y objetivos de la empresa para la cual se trabaja. Debemos dejar claro: que la comunicación interna debe ser tomada en cuenta y preocupada por las empresas como lo señala, Michael Ritter, en su libro *“Cultura Organizacional”* s manifiesta que: “Todos son dueños de la comunicación interna” (Ritter, 2008:9) dentro de una organización.

2.2 Funciones principales de la comunicación interna:

La comunicación interna tiene funciones principales: las mismas que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la empresa, al mismo tiempo que, otra de sus funciones principales es crear espacios de información, participación y opinión de los miembros de una organización.

Además, la comunicación interna de tener funciones principales tiene algunos principios básicos entre ellos: los que señala Andreu Pinillos (citado por Morales, 2001: 221) que son “la confianza y lealtad”, mediante los cuales se puede encontrar una buena comunicación entre los colaboradores de una organización, ya que la comunicación interna para conseguir su eficacia *“debe implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución desde el presidente y la alta dirección al último colaborador de la empresa”*(Morales:2001: 221).

Queremos indicar que la comunicación interna tiene a sus “empleados como el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (Borrini, citado por Morales 2001:221).

Las funciones de la comunicación interna son citadas por tres autores: Michael Ritter, indica que existen 13 funciones, Francisca Morales, manifiesta que



existen 3 funciones, y, finalmente señala Gary Kreps, que son 4 las funciones principales de la comunicación interna.

Para Michael Ritter, en su libro de “cultura organizacional” publicado en octubre de 2008 indica que son 13 las funciones principales de la comunicación interna: Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente; apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos; generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas; satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas; construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos; hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización; promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles; contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales; reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Francisca Morales, manifiesta que las funciones de la comunicación interna son tres.

Información.- Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

Explicación.- para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa; deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las discusiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos: deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

Interrogación.- es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización: crear el



hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Además, Gary Kreps, sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos:

Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.

Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.

Proporcionar retroalimentación: a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y, el estado de las actividades actuales de la organización.

Socializar: a los miembros de la organización, hacia la cultura de la organización.

2.2.1. Análisis de las funciones de comunicación interna de los autores Michael Ritter, Francisca Morales y Gary Kreps.

Entre los tres autores citados anteriormente: Michael Ritter, Francisca Morales y Gary Kreps, ellos indican las funciones principales de la comunicación interna.

Nosotros realizaremos algunas comparaciones: Michael Ritter con Francisca Morales, ambos conciden que la información es una de las funciones principales de la comunicación interna.

También, ellos coinciden: que dentro de las funciones principales de la comunicación interna; está fomentar la comunicación entre los distintos departamentos manifestado por Morales y dicho por Ritter; que la función de la comunicación interna es promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.



Mientras tanto que: Ritter, Morales y Kreps conciden que una de las funciones principales de la comunicación interna; es contribuir para cumplir los objetivos, metas, políticas, planes y programas de la empresa.

Finalmente, Ritter y Kreps conciden: que dentro de las funciones principales de la comunicación interna está fomentar una cultura corporativa dicha por Ritter y dicha por Kreps, socializar hacia una cultura organizacional.

Dentro de este análisis, existen dos funciones de Kreps que no conciden con ninguno de los dos autores Morales y Ritter, las mismas que son: Coordinar actividades y Proporcionar retroalimentación.

Las herramientas que utilizaremos nosotros para nuestro análisis: serán las citadas por Michael Ritter, ya que las mismas son definidas en 13 funciones y la mayoría de ellas conciden con las citadas por Morales y Kreps. Realizaremos nuestro análisis en La Ilustre Municipalidad de Cuenca para conocer si cumplen, con estas funciones principales.

2.3. Herramientas de la comunicación interna:

Las herramientas de la comunicación interna es importante analizar, y conocer los canales que serán utilizados para poder informar, coordinar actividades y ver la participación de los empleados, funcionarios y directivos de una organización.

Indicamos a continuación la diferencia de los canales de comunicación interna y comunicación externa. Para Gary Kreps “la comunicación interna se dirige hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización; mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización”.

A continuación citaremos lo planteado por Francisca Morales, la cual señala que veinte y dos son las herramientas de la comunicación interna: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos



de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas/nuevos servicios, actos o eventos internos, manual de acogida, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación, teléfono de información y otros (INFORPRESS, 1999 citado por Morales: 2001:224).

Las herramientas de comunicación interna citadas por Francisca Morales serán analizadas en la municipalidad de Cuenca; para conocer si las mismas se cumplen en la institución. Además, conoceremos: cuales de estas herramientas utiliza, cuales no y como lo utilizan.

2. 4 Tipos de la comunicación interna:

Después de haber conocido las herramientas de comunicación interna es importante conocer cuáles son los tipos de dicha comunicación; citaremos a Antonio Torvá, Francisca Morales y Michael Ritter.

Para Torvá manifiesta que existen tres tipos de comunicación interna:

- 1) Descendente, cuyo fin es comunicar al personal las órdenes o las noticias que emanan de la dirección de la empresa;
- 2) Ascendente, cuyo fin es obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal y;
- 3) Horizontal, cuyo fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de su mismo grupo y hacer coherente la actuación global de la empresa.

Mientras tanto que para Lucas Marín, señala que existen diferentes tipos de comunicación interna: comunicación formal y comunicación informal por un lado y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Mediante gráfico explicamos los tipos de comunicación interna planteado por Marín.



	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Finalmente, Michael Ritter primero dice: que no debemos confundir los conceptos de canal formal de comunicación con comunicación formal, ni canal informal de comunicación con comunicación informal, ya que existen diferencias, por lo que canal formal es cuando se trata de un medio institucionalizado como por ejemplo: los memorandos, correo electrónico, carteleros, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet y el canal informal es cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, ejemplo: comunicación persona a persona, la cena en casa del jefe; la comunicación formal es cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, ejemplo: la toma formal de una posición plasmados en un texto escrito y la comunicación informal, son las que constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas ejemplo una charla de café entre amigos.

Queremos comparar lo planteado por Torv, Marín y Ritter: los dos primeros conciden que los tipos de comunicación interna son descendente, ascendente y horizontal; mientras tanto que Marín y Ritter coinciden, que los tipos de comunicación interna son formal e informal; en conclusión Lucas Marín tiene los tipos de comunicación interna más completo y la misma que analizaremos en la Municipalidad de Cuenca.

A continuación vamos a hablar de cada uno de los **tipos de comunicación interna**:

La comunicación formal: Para Marín dice: que la comunicación formal es *“perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los causes de traslado de*

información planeados para la organización”, mientras tanto que Ritter dice: que la comunicación formal es “cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por roles dentro de la empresa. (Lucas Marín, 1997 citado por Francisca Morales, 2001, 225 y 226)”.

Comunicación informal: Para Morales señala que *“comunicación informal no está planificada y está en comunicación que surge de las relaciones sociales” (Francisca Morales, 2001, 226), para Ritter la comunicación informal es: “un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (Michael Ritter 2008, 23).*

Comunicación descendente: Para Torvá la comunicación descendente tiene un fin que es: *“comunicar al personal las órdenes o las noticias que emanan de la dirección de la empresa” (Antonio Torvá, 2003, 247), mientras tanto que para Morales es: la comunicación descendente, dice tener una misión que es “transmitir instrucciones y órdenes basadas en la actividades, que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos, y cada uno de los miembros que la forman.” (Francisca Morales, 2001, 227)*

La comunicación descendente tiene como medios de comunicación descendente: a Publicaciones periódicas de distribución general, noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión), hojas informativas para mandos, tableros de anuncios, la guía práctica de la empresa, folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización, carteles, los objetos promocionales, el vídeo y los canales audio. (Villafañe citado por Francisca Morales, 2001, 228)

Los objetivos de la comunicación descendente planteada por (Villafañe, 1998) indican que es implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor.



Las principales funciones de la comunicación descendente planteada por (Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997) son: “enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerárquica; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización”.

Comunicación ascendente: Para Torv, la comunicación ascendente tiene un fin que es “obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal” (Antonio Torv, 2003, 247), y para Morales la comunicación ascendente dice que “surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de como esten organizados los canales formale de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.”(Francisca Morales, 2001,230).

Los medios de comunicación ascendentes son reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, las notas de obligada respuesta, teléfonos de servicios, encuestas, sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc).

Los objetivos de la comunicación ascendente son: favorecer el diálogo social en la empresa o institución, para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos; que afloren energías y potencialidades ocultas, lograr el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso. (Villafne, 1998)

Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización; necesarios a la hora de tomar decisiones, para dirigir con eficacia, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores, estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la



organización (sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación). (Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997)

Los puntos débiles de la comunicación ascendente son: el riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos, la poca reciprocidad de los directores, insuficiencia de canales.(Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997)

Comunicación Horizontal: Para Torvá la comunicación horizontal tiene un fin que es “promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de su mismo grupo y hacer coherente la actuación global de la empresa” (Antonio Torvá, 2003,248), mientras tanto que Morales señala que la dicha comunicación es “la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerarquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles.” (Francisca Morales, 2001, 233).

Los medios de la comunicación horizontal para Francisca Morales son: reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones, elaboración de informes, comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc).

Los objetivos de la comunicación horizontal, Villafañe (1998) asegura: que el objetivo fundamental de la comunicación horizontal, es implicar a todas las personas para, favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos; facilitar los intercambios interdepartamentales; hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo.Incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión.



La funciones principales de comunicación horizontal planteada por Lucas Marín son: Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales; efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre los colegas, es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas,permite que los colegas se apoyen mutuamente.(Lucas Marín, 1997 citado por Francisca Morales,2001,234)

La comunicación horizontal tiene sus puntos débiles son los analizados por (Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997) son: la falta de interés de los implicados; poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación; ausencia de los canales establecidos. La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal, como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

2.5 Canales de comunicación interna:

Los canales de comunicación interna son: los que ayudan a tener a los miembros de una organización, informados de las actividades que cumple una institución. Michael Ritter señala que existen: dos tipos de canales de comunicación interna que son canal formal y canal informal.

Canal formal: Dicha por Ritter los canales formales son los que *“constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas”.* (Michael Ritter, 2008,21); los canales de comunicación formal son: los memorandos, correo electrónico, carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet.

Canal informal: El canal informal de comunicación interna es “cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado” (Michael Ritter,2008,21); además Ritter



pone como ejemplo de esta comunicación “una cena en casa del jefe a la cual hemos sido invitados con nuestra esposa o esposo”(Michael Ritter,2008,21).

2.6 Director de comunicación interna:

El director de comunicación interna analizaremos a continuación: ya que es la persona que está encargada de la importancia en la comunicación. Queremos dejar en claro, que el director de comunicación o también llamado DIRCOM no es el director de comunicación interna. Además en este capítulo hablaremos de la función que cumple DIRCOM en la comunicación interna y, finalmente el perfil del director de comunicación interna.

En muchas de las veces, no sólo una persona puede ser suficiente para manejar la comunicación interna de una empresa; sino de varias personas hasta la creación de un departamento y compartimos con lo dicho por Morales que “la creación de un puesto responsable o un departamento de comunicación interna demuestra la importancia que la dirección de la empresa concede a esta disciplina” (Francisca Morales, 2001, 243).

Implementar un puesto o departamento de comunicación interna, tiene mucha importancia lo dicho por Westphalen, la misma que tiene como objetivo: *“adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, las cuales están pasando progresivamente de una estructura denominada tayloriana (de jarama vertical estricta) a una más flexible (a la japonesa, según algunos) basada en la atribución de responsabilidades a cada empleado y en el trabajo de equipo, paliar las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación, asegurar la coherencia entre las diversas políticas de organización interna: reclutamiento de personal, dirección de recursos humanos, formación, homogeneizar el discurso interno y externo de la empresa, asegurar los lazos entre los diferentes sectores sociales de la empresa: la dirección, los salarios, los sindicatos”.*(Westphalen,1993 citado por Francisca Morales, 2001,143)



La comunicación interna tiene funciones como ser: “el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna” (Westphalen, 1993).

Las obligaciones del director de comunicación interna son: las de “valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación descentente); asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se dirige; suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa, a fin de establecer un verdadero tejido de redes de información, asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver (redacción de una circular, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc), mantener relaciones diarias con los representantes del personal, favorecer y mantener un buen clima social”. (Westphalen, 1993).

2.6.1 El perfil del director de comunicación interna:

Antes de definir al director de comunicación interna, queremos señalar los estudios realizados en España en el año 1988 donde se encontró lo siguiente: *“que los directores de comunicación de las empresas españolas presentaban un perfil mayoritariamente de licenciados en Ciencias de la Comunicación: entre licenciados en Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas ocupaban el 37% de los cargos. Sin embargo este porcentaje no se corresponde con las titulaciones de los directores de comunicación interna, que en 1999 presentaban un abanico mucho más amplio, siendo los licenciados en Ciencias de la Comunicación un 13%”* (Inforpress, 1998 y 1999).

El director de comunicación interna debe ser un profesional “con capacidad de acción, preferiblemente experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Con suficiencia para dirigir su actuación hacia objetivos a largo plazo. Las empresas necesitan al frente de esta responsabilidad una persona de confianza de la empresa y sus valores corporativos y finalmente los responsables de la comunicación interna lleva como mínimo cinco años de antigüedad en la compañía”. (Francisca Morales, 2001, 245).



2.6.2. La función del dircom en la comunicación interna:

El dircom (director de comunicación) tiene un papel importante dentro de la comunicación interna; ya que está encargado de toda la comunicación de la empresa u organización, y compartimos lo dicho de Antonio Torvá que: *“sin comunicación interna no puede haber comunicación externa”*. (Antonio Torvá, 2003,247).

La función del director de comunicación en la comunicación interna dicho por Ritter se vincula por dos lados; primero: “se vincula con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas” y segundo: “por el manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas”. (Michael Ritter, 2008,36).

CAPÍTULO III

3.1. Análisis de la comunicación interna en el Municipio de Cuenca:

En el presente capítulo, desarrollaremos un análisis de la comunicación interna en la Ilustre Municipalidad de Cuenca, para encontrar fortalezas y debilidades de la comunicación. El objetivo es brindar propuestas de comunicación interna, el mismo que ayudará a mejorar la comunicación entre los miembros que forman la institución; y, finalmente, mantener informado a todo el personal de las actividades que cumplen sus empresas, departamentos, fundaciones, secretarías y sus unidades, para de esa manera lograr los objetivos del Municipio de Cuenca.

En este capítulo, analizaremos los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios, empleados y trabajadores del Municipio de Cuenca para conocer si las herramientas y funciones de la comunicación interna se cumplen. Además mediante el método de la entrevista y la observación hemos obtenido importantes resultados.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO:

En la presente investigación se ha empleado la técnica de trabajo bibliográfico y la técnica de observación directa. Se han formulado encuestas de opinión pública cara a cara, siendo estructuradas con preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas, las cuales serán realizadas a través de formularios a las personas que laboran en las diferentes áreas de la institución.

Las encuestas serán aplicadas a una muestra de 784 empleados de todas las edades que laboran dentro de la institución; de un universo exacto de empleados; de acuerdo a la fórmula estadística "Aleatoria Simple Variable".

$$n = \frac{Z^2 N P q}{e^2 (N-1) + Z^2 P q}$$



Confianza= Z-----95%-----1,96

Población= N----- 688

Éxito= P----- 0,5

Fracaso= q----- 0,5

Error= e----- 0,05

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (688) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (687) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{3234,02625}{4,166225} = 784$$

En base a la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Cuenca, el universo de investigación es de 3234, entre los cuales están los empleados con nombramiento, empleados con contratos ocasionales, trabajadores de planta y trabajadores con contratos eventuales.

En base a la fórmula estadística empleada “Aleatoria Simple Variable”, fueron 784 los funcionarios, trabajadores y directivos a los que se les aplicó la encuesta dentro de la Municipalidad de Cuenca durante las labores diarias que realizan.

Otro de los métodos utilizados fue la observación directa de las acciones de comunicación social y relaciones públicas en el departamento de comunicación social de la I. Municipalidad de Cuenca y de la conducta de las personas que lo visitan.

3.1.1. Número de empleados y funcionarios del Municipio de Cuenca:

En la Ilustre Municipalidad de Cuenca laboran un total de 3.402 entre: empleados, trabajadores y contratos especializados.

En este gráfico explicamos cómo está dividido el número de empleados en las empresas, fundaciones y departamentos de municipio de Cuenca. En las empresas y fundaciones laboran 2.088 personas y en el Municipio 1.314, lo que da un total de 3.402 empleados que prestan sus servicios a la Institución.

Recursos Humanos



A través del siguiente cuadro mostramos en porcentajes el número de Empleados y Funcionarios de la I. Municipalidad; donde se puede observar que el 55.73% son empleados con nombramiento, el 6.44% son contratados, el 37.28% son trabajadores de planta y un grupo muy pequeño, con el 0.55% son trabajadores eventuales.

Relación Laboral	Porcentaje
Empleados con nombramiento	55.73%
Empleados contratos ocasionales	6.44%
Trabajadores de Planta	37.28%
Trabajadores contratos eventuales	0.55%

Los empleados y funcionarios que laboran en la Institución están en un promedio de edad de entre los 25 a los 85 años, siendo los de 26 a 35 años el grupo más numeroso con un porcentaje del 27%; seguido por el 25% las



personas de 36 a 45 años, con el 24% las de 46 a 55 años, 14% las de 56 a 65 años, las de 66 a 75 años y los menores de 25 años con un 4%, y un grupo pequeños de personas de entre 76 a 85 años con un 0.25%; estas son las personas de planta.

Rango de edad	Porcentaje
menores de 25 años	4%
de 26 a 35 años	27%
de 36 a 45 años	25%
de 46 a 55 años	24%
de 56 a 65 años	14%
de 66 a 75 años	4%
de 76 a 85 años	0.25%
de 86 y más	0.00%

Como se puede ver a continuación de todas las personas que laboran en la I. Municipalidad de Cuenca el 72% son de sexo masculino y el 28% del sexo femenino.

Femenino	28%
Masculino	72%

La I. Municipalidad de Cuenca es una entidad designada al servicio de la ciudadanía, la misma que está clasificada en departamentos; los que a su vez se clasifican por programas, dentro de las cuales se puede ver cuantas personas laboran en cada una de ellas; en Administración General laboran 69 personas, en la Administración Financiera 117, en Asesoría Jurídica 31, en Servicio de Administración Urbano 96, en Avalúos y Catastros 57, en Educación y Cultura 72, en Desarrollo Social 160, en Control Municipal 79, en la Comisión de Gestión Ambiental 15, en Tránsito y Transporte Terrestre 29, en Planificación 74, en Obras Públicas 359, en Fiscalización 45, en Áreas



Históricas y Patrimoniales 20, en la Unidad Ejecutora de Proyectos 37 y en Transferencias 16 personas.

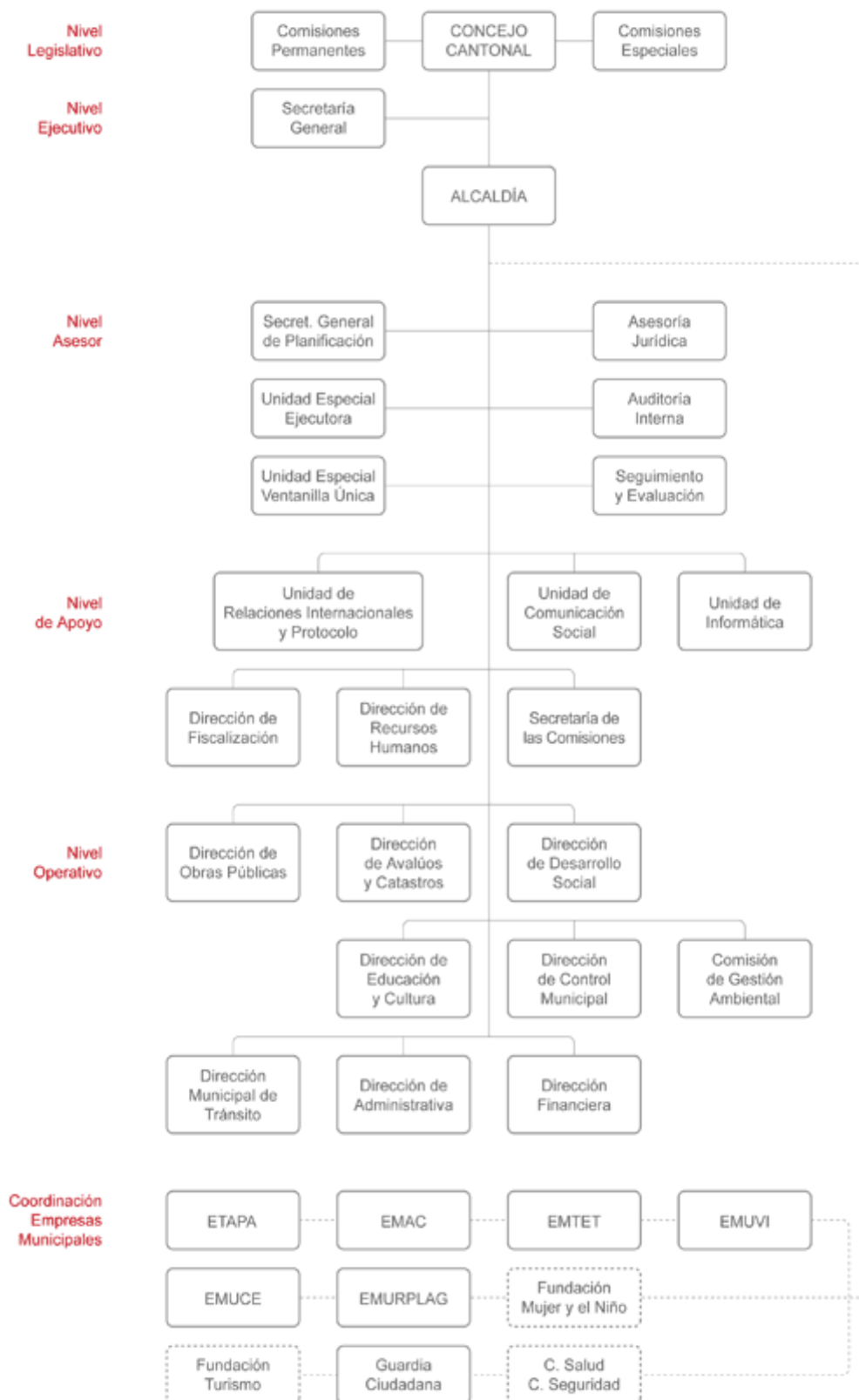
Programas	Subtotal personal activo	Personal con licencia sin sueldo	Total General
Administración General	69		69
Administración Financiera	114	3	117
Asesoría Jurídica	31	2	31
Servicios Administrativos y Urbanos	94	2	96
Avalúos y Catastro	57		57
Educación y Cultura	72		72
Desarrollo Social	159	1	160
Control Municipal	79		79
Comisión Gestión Ambiental	15		15
Tránsito y Transporte Terrestre	28	1	29
Planificación	72	2	74
Obras Públicas	359		359
Fiscalización	45		45
Áreas Históricas y Patrimoniales	20		20
Unidad Ejecutora de Proyectos	37		37
Transferencias	16		16



El Dr. Bolívar Torres, Director del Departamento de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Cuenca, en el tema de capacitación al personal, indicó: que la administración municipal siempre ha mantenido el proceso de capacitación continúa a sus funcionarios; pues la actualización de conocimientos del personal aportará en la calidad de servicio ofrecido a la ciudadanía en general. Además, el funcionario señaló que no existen acensos de categoría para los miembros de la Institución; y, finalmente, manifestó que si existen alzas de remuneraciones, las mismas que han sido aprobadas por el I. Consejo Cantonal de Cuenca, y también en función de los que establece del Contrato Colectivo de Trabajo.

3.1.2. ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE CUENCA

Estructura orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca





3.2. Encuestas realizadas a los Empleados y Funcionarios de la I. Municipalidad de Cuenca:

En este capítulo, realizamos nuestro trabajo de campo basadas en la encuesta, entrevista y la observación; encontrando varias falencias y también fortalezas de la comunicación interna en la I. Municipalidad de Cuenca. Además, en este capítulo analizaremos dos objetivos específicos y comprobaremos también dos hipótesis planteadas en nuestro trabajo investigativo.

Los objetivos son:

- Identificar funciones y herramientas de la comunicación interna que utilizan en la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca para mantener informado a todos sus miembros.
- Implementar y mejorar estrategias de comunicación interna, las mismas que coadyuvarán a resaltar la imagen de la I. Municipalidad de Cuenca.

Dentro de las hipótesis están:

- La comunicación interna dentro de la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca, utiliza herramientas de comunicación interna eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y la sociedad en general; ésta se ve reflejada en sí, en la organización de la institución.
- Las estrategias de comunicación interna implementadas por la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca: son eficaces y utilizadas por sus miembros para mantenerse informados de las actividades que realice la institución.



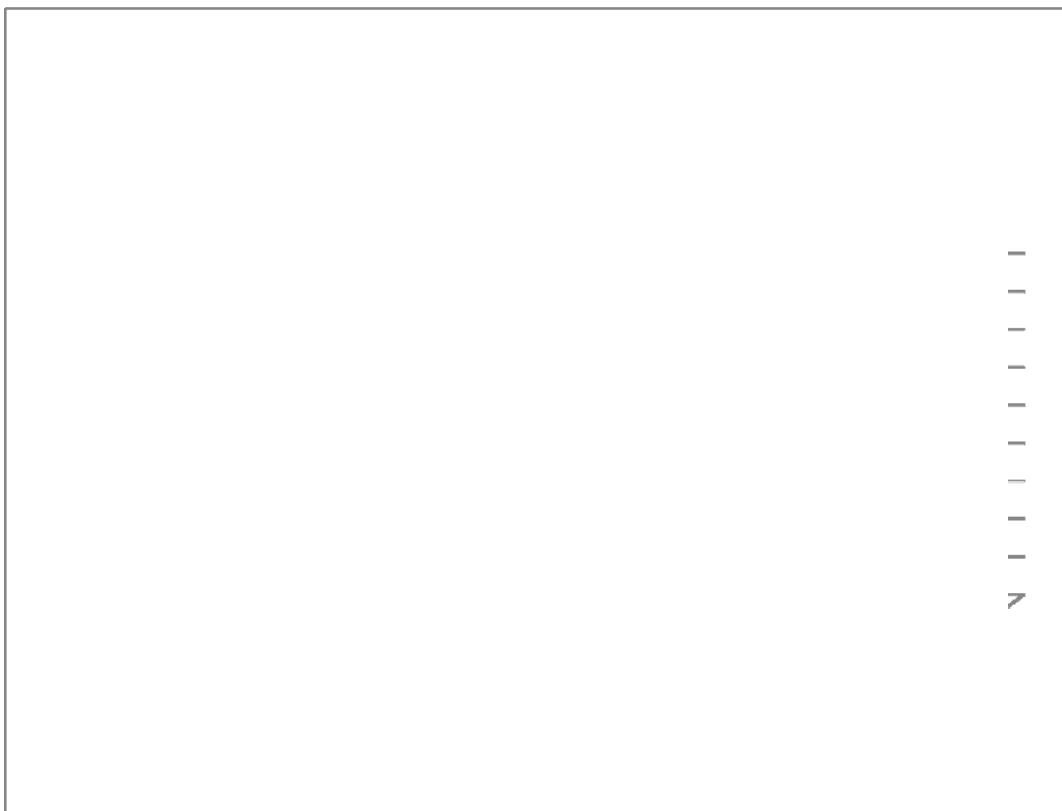
3.2.1. Resultados de la encuesta:

Las encuestas realizadas en el Municipio de Cuenca presentan los siguientes resultados...

Correo electrónico:

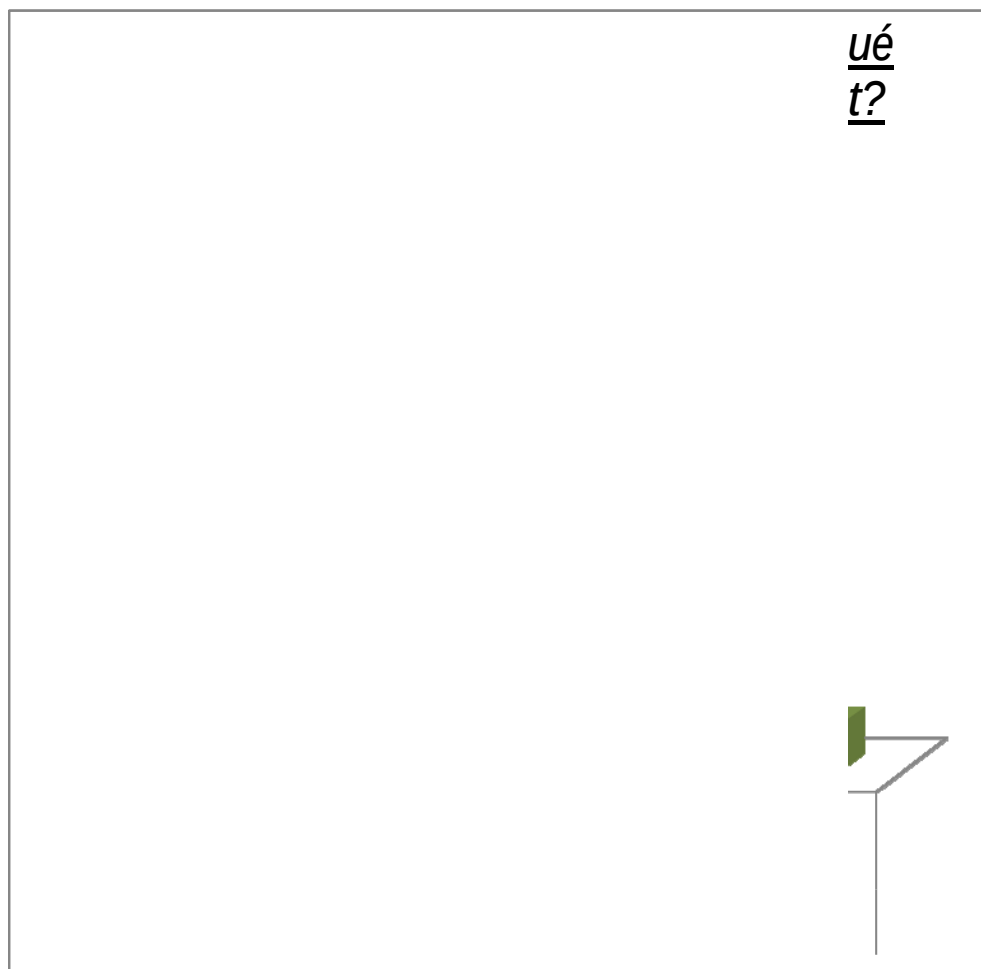
Dentro de la encuesta realizamos las siguientes preguntas, ¿Con qué frecuencia revisa su correo electrónico? La respuesta “todos los días” fue positiva dando un 85% de los encuestados, lo que indica que el correo electrónico de cada miembro de la institución es un medio eficiente para mantener informados sobre actividades que cumple la institución.

Un 9% de las personas encuestadas revisan el correo electrónico dos veces por semana, un 4% cada semana, un 1% cada mes y un 1% de los empleados no lo revisan nunca, lo cual traería graves problemas a la institución ya que el correo electrónico es una herramienta de gestión muy adecuada y con una inmediatez en las respuestas.



Sitios de Internet:

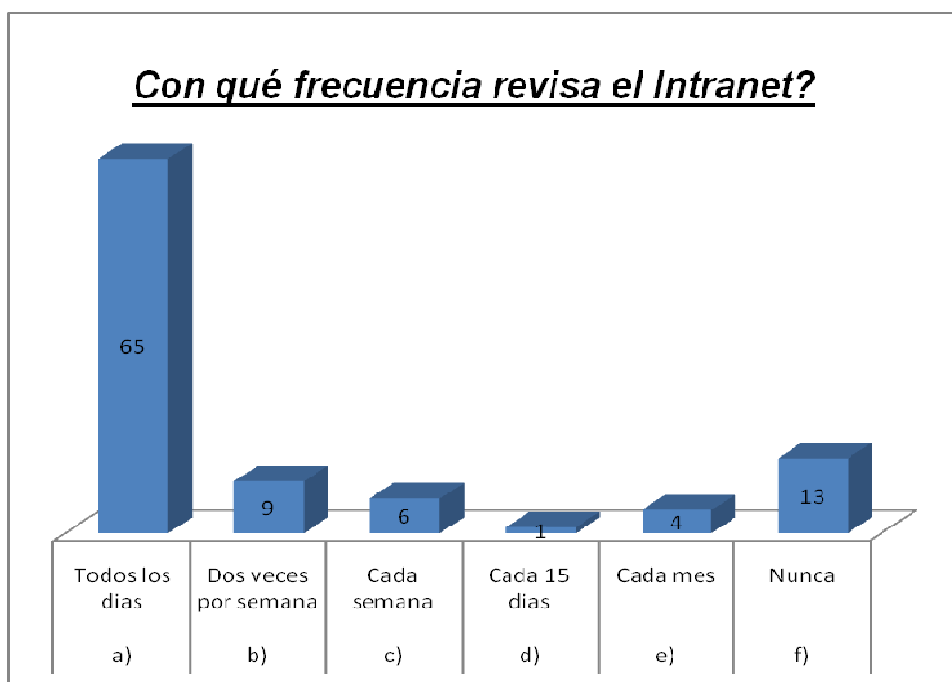
La segunda pregunta planteada fue referida a los sitios de Internet más visitados ¿Además del correo electrónico con qué finalidad visita otros sitios del internet?; en esta pregunta el 83% de los encuestados indicaron que utilizan el Internet con la finalidad de informarse, visitando periódicos virtuales todos los días, un 7% visitan páginas para entretenerse, un 3% visitan comunidades virtuales y un 8% visitan páginas del Internet con finalidades diferentes.



Intranet:

En la siguiente pregunta sobre ¿Con qué frecuencia revisa el Intranet?, encontramos que un 65% de los miembros de la institución revisa todos los días esta herramienta pero indicando que no existe buena información y la que hay es desactualizada. Además, queremos indicar que existe un 13% que nunca revisa el intranet, una por desconocimiento y la otra porque no cuentan con esta herramienta; el 9% lo revisan dos veces por semana, el 6% cada semana, el 4% cada mes y el 1% cada 15 días.

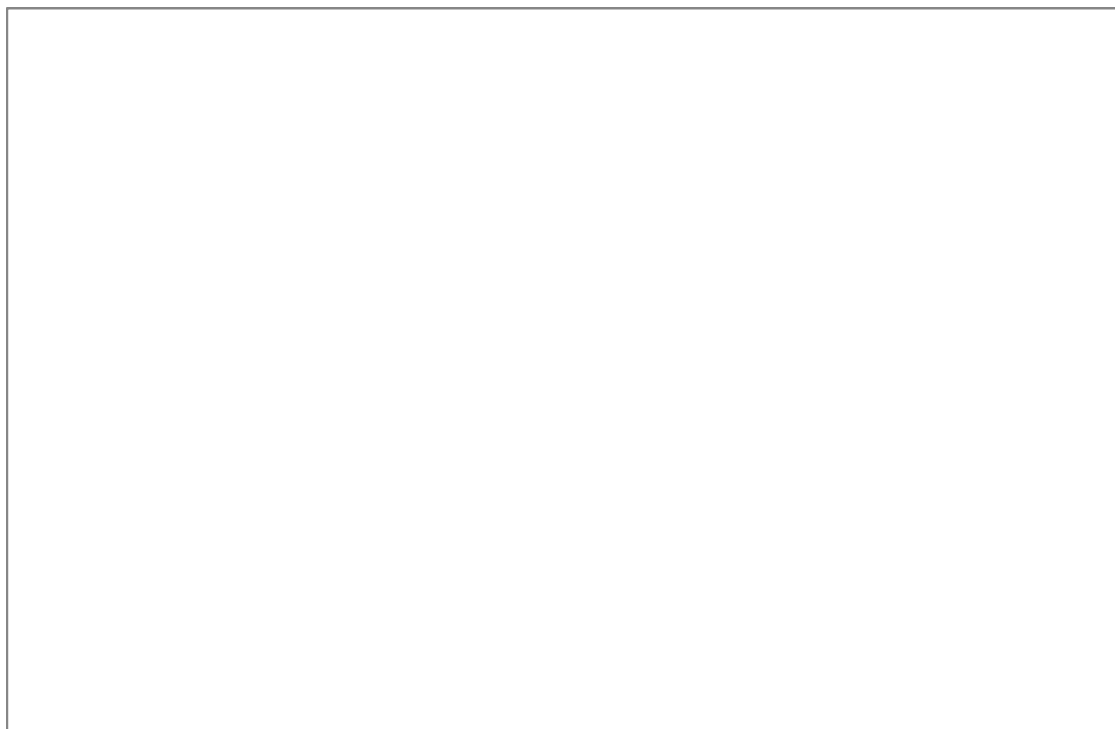
El Intranet es una herramienta que ayuda a disponer de información o de cualquier dato con la mayor rapidez y por ende de respuestas inmediatas, por lo que sería imprescindible que absolutamente todos los miembros de la Institución revisen esta herramienta todos los días, y que la información que se encuentre en ella sea veraz y oportuna.





Medios más utilizados para informarse:

Era importante conocer ¿A través de qué medio Ud. se informa de las actividades que realiza la Municipalidad? Esta pregunta indica, que el 35% se informan a través del correo interno y un 32% se informan de las actividades del Municipio de Cuenca por los medios de comunicación; por lo cual se puede notar que falta información en el Intranet; a su vez los funcionarios indicaron que el Intranet presenta información desactualizada y ellos se informan de las actividades que realiza el Municipio luego de que las mismas hayan pasado. Además, las encuestas indican que las carteleras no son herramientas eficaces para la comunicación interna ya que dieron un resultado de 1%, el resultado de esta pregunta se debe a que la información no es actualizada ni organizada de una forma que llame la atención; un 11% se informan de las actividades que realiza la Institución gracias a la información otorgada por compañeros de trabajo y un 9% de persona a persona.





En esta pregunta comprobamos nuestra hipótesis “La comunicación interna dentro de la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca, utiliza herramientas de comunicación interna eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y la sociedad en general; ésta se ve reflejada en sí, en la organización de la institución” , lo cual señala que la I. Municipalidad de Cuenca no cuenta con una comunicación interna eficaz, ya que luego de una entrevista mantenida con Daniela Vásquez, Directora de Comunicación Interna de la Institución, hemos visto que de las 22 herramientas citadas en el segundo capítulo ni la mitad se ejecutan, y las herramientas que se utilizan presentan deficiencia, como por ejemplo las carteleras, intranet, etc.; la que más aceptación tiene son los correos electrónicos con un 35%, lo cual nos parece que sigue siendo mínimo.

Pero lo más preocupante, es que un 32% de los encuestados se informan de las actividades de la I. Municipalidad de Cuenca por los medios de comunicación, por lo que indica que las herramientas de comunicación interna utilizadas tiene dificultades.

Luego de hacer un análisis de comunicación interna hemos visto que la hipótesis planteada no se confirma; ya que donde señalamos que la comunicación interna del I. Municipalidad de Cuenca es eficaz, es decir, con la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera, con el estudio realizado resultó ser lo contrario.

Por lo que es importante recomendar que sean utilizadas las 22 herramientas de comunicación interna, planteadas en el capítulo II, las mismas que son: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas/nuevos servicios, actos o eventos internos, manual de acogida, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación, teléfono de información y otros (INFORPRESS, 1999 citado por Morales: 2001:224), las

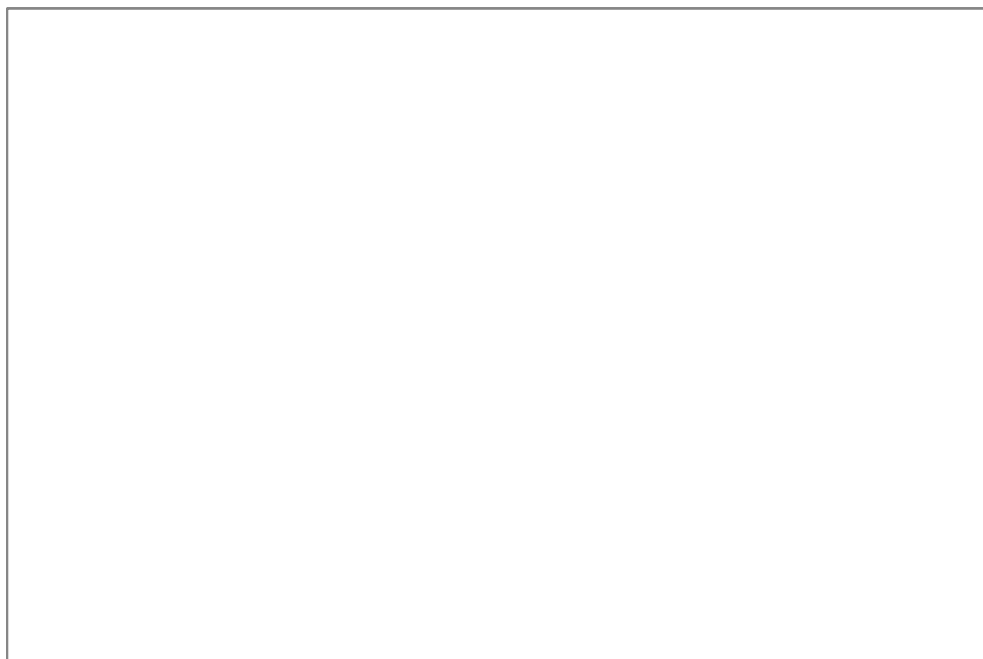


herramientas señaladas estamos seguros que ayudarán a mejorar la comunicación interna de la institución.

Medios más utilizados para comunicarse:

Informamos que uno de los medios de comunicación que utiliza el Municipio de Cuenca para comunicarse dentro de la institución es la comunicación por correo electrónico con un 54% de aceptación y seguido por la comunicación de persona a persona con 31%, lo que indica una vez más que el intranet no sirve como medio de comunicación entre los miembros de la organización, puesto que el Intranet tiene el 1% de aceptación, igualmente los mensajes de texto con el 1%; y, con un 13% el teléfono ha logrado tener mayor aceptación que el intranet .

Todos los medios de comunicación antes mencionados deberían tener un 100% de aceptación ya que a través de ellos se darán a conocer las diferentes situaciones que ocurren en torno a la Institución.





En base a los resultados que dio la encuesta sobre los medios de comunicación más utilizados, comprobamos otra hipótesis de nuestra investigación “Las estrategias de comunicación interna implementadas por la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca son efectivas y utilizadas por sus miembros para mantenerse informados de las actividades que realice la institución”. Las estrategias planteadas de comunicación interna en la I. Municipalidad de Cuenca, no son efectivas para el cumplimiento de las mismas; ya que una de las herramientas fundamentales hoy en día para manejar esta comunicación es el Intranet, pero en el estudio de campo que hemos realizado tiene una aceptación del 1%, lo cual, indica que el 31% de los empleados se comunican de persona a persona y el 54% por el correo electrónico.

Además, queremos señalar que la Lcda. Daniela Vasquez, encargada de la comunicación interna en la I. Municipalidad de Cuenca, manifestó que se había realizado un plan de comunicación interna, la misma que se había cumplido con un 35%, indicando que existía muy poco tiempo para dicha comunicación y que ella también se dedicaba a las relaciones públicas y protocolo. Por lo que podemos afirmar que la hipótesis sobre la efectividad de la comunicación interna en la Institución no ha sido comprobada.

En base a la falta de disposición de la persona encargada de comunicación interna, creemos que lo más favorable es que se contrate a unas dos personas que estén encargadas de esta área importante; las mismas que se encargarían sólo de esta comunicación, indicando que “sin comunicación interna no puede haber comunicación externa”.

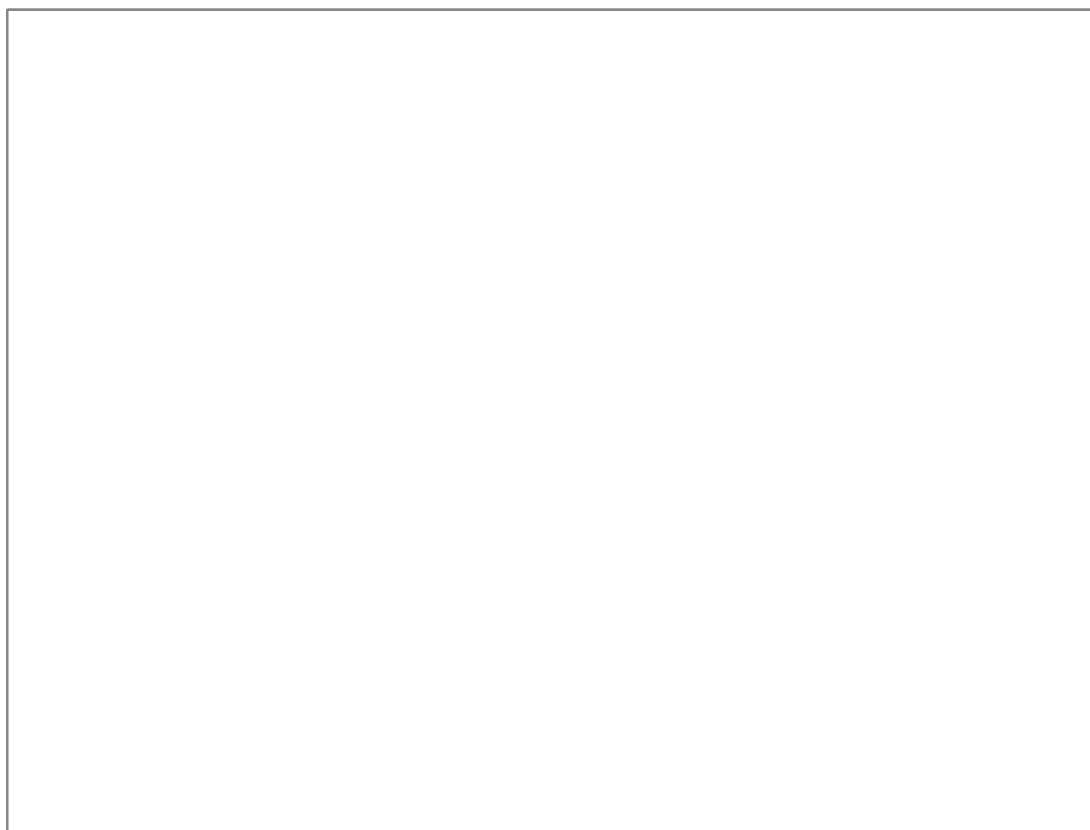
Además, recomendamos que esta área sea encargada de la comunicación interna de todas las Empresas, Fundaciones, Direcciones, Secretarías, etc.; siendo así, sería el área que coordine toda la información interna.



Información más importante dentro de la Institución:

La I. Municipalidad de Cuenca posee diversa información, por lo que conoceremos sobre qué información es la que les interesa a los colaboradores de la Institución. Los resultados de la encuesta indican que a los miembros de esta organización les interesa conocer sobre las actividades del Alcalde, teniendo una aceptación del 56%; seguido por las actividades administrativas con un 15%. Por lo expuesto se puede admitir que a los miembros que prestan su servicio en el Municipio de Cuenca les interesa conocer las actividades que desarrolla el Alcalde.

También existen miembros de la Institución que se preocupan por revisar información sobre las actividades deportivas, sociales, culturales y por la situación económica de la I. Municipalidad de Cuenca.

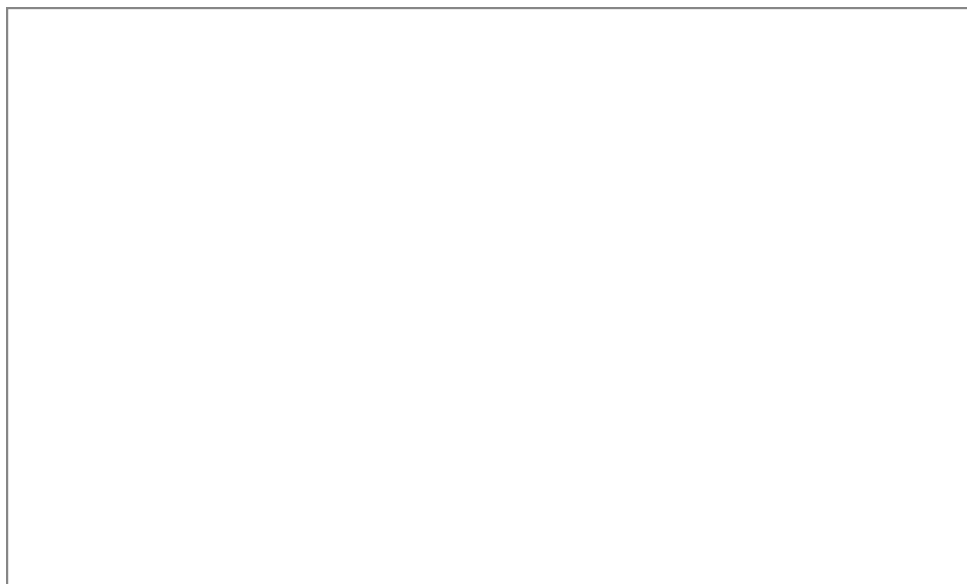




Actividades realizadas por el Alcalde, Concejales y Jefes Departamentales:

Los encuestados manifestaron que a través de la Unidad de Comunicación Social, del correo electrónico y el Intranet reciben información de las actividades que realiza el Alcalde un 66%; de los jefes departamentales un 33%; y de los concejales un 0%.

También, señalamos que los empleados de la Institución se informan de manera permanente de las actividades que realiza la I. Municipalidad por los medios de comunicación (radio, Prensa, televisión).

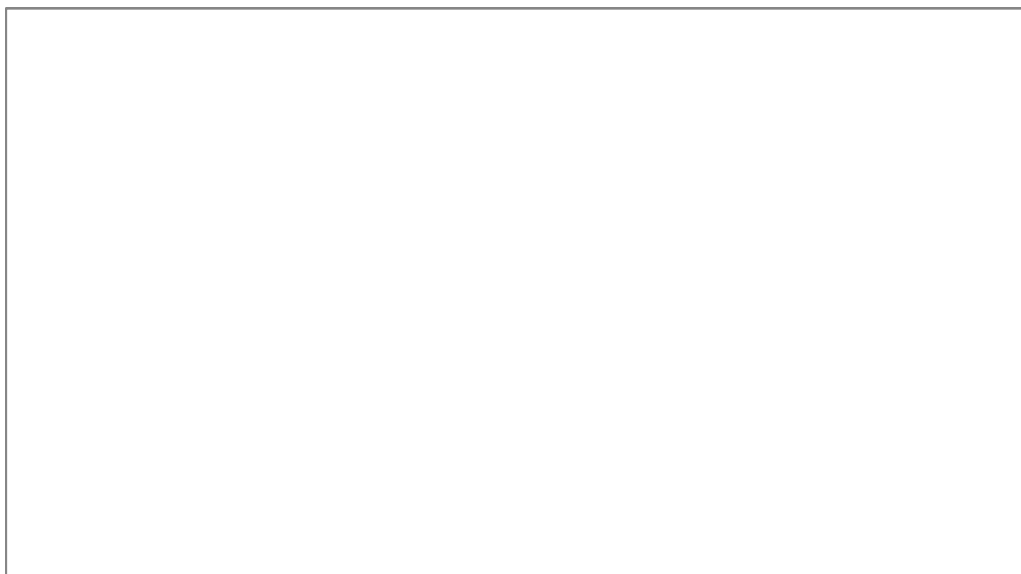




Eventos y ofertas brindadas por la institución:

Debemos informar que funcionarios, empleados y trabajadores encuestados, indican que les recuerden de las celebraciones y eventos especiales, un 38%; seguido por cursos, seminarios y talleres con un 25%, y eventos culturales con un 23%, lo cual señala que sí se les recuerda de eventos culturales pero para los miembros de esta organización no es importante esta información, ya que le interesa más las actividades del Alcalde, además un 8% de los encuestados dicen que las ofertas estudiantiles (becas, postgrados, maestrías, PHDs, etc.) solo son para los amigos del Alcalde. Un 3% de los empleados de la institución indicaron que si les recuerdan a los cumpleaños de mes.

Es importante que la institución les recuerde de manera frecuente este tipo de información, ya que esto les motivaría a los empleados para que el servicio que prestan sea mejor.

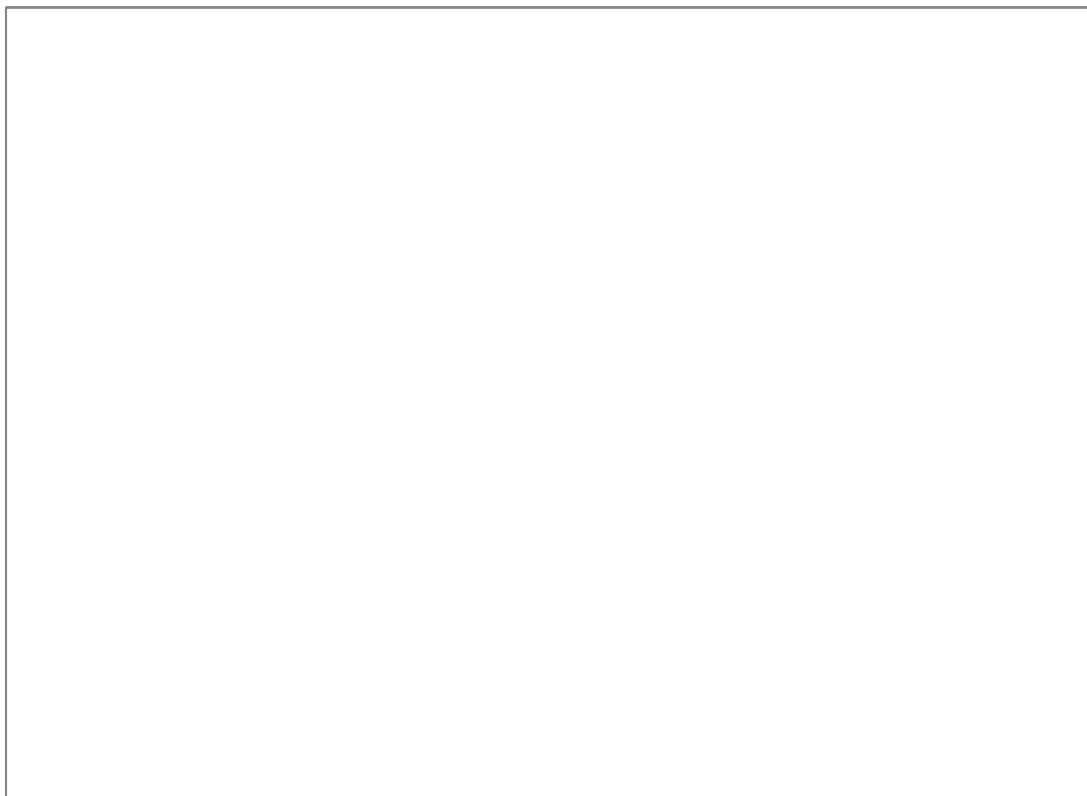




Plan de carrera:

Dentro de la comunicación interna es importante analizar hasta el más mínimo detalle de las actividades que realiza la institución; lo cual ayudará a mantener buenas relaciones entre todos los miembros de la institución; también, es importante que la institución les ofrezca a sus miembros un plan de carrera, para que los mismos se encuentren motivados y presten mejor sus servicios.

Es por ello, que en la encuesta planteada a los empleados de la I. Municipalidad de Cuenca, fue importante preguntar si se sienten con estabilidad laboral y fue evidente porque el resultado es de 72%, lo cual indica que el Municipio no tiene problema de inestabilidad laboral, esto es fundamental para que los empleados rindan mejor. Además, manifiestan que el ambiente de trabajo es bueno con una respuesta de un 17%; en cuanto a la remuneración, el 8% de encuestados manifestaron que es la suficiente; se puede evidenciar que existe una mínima posibilidad de ascenso en la Institución.



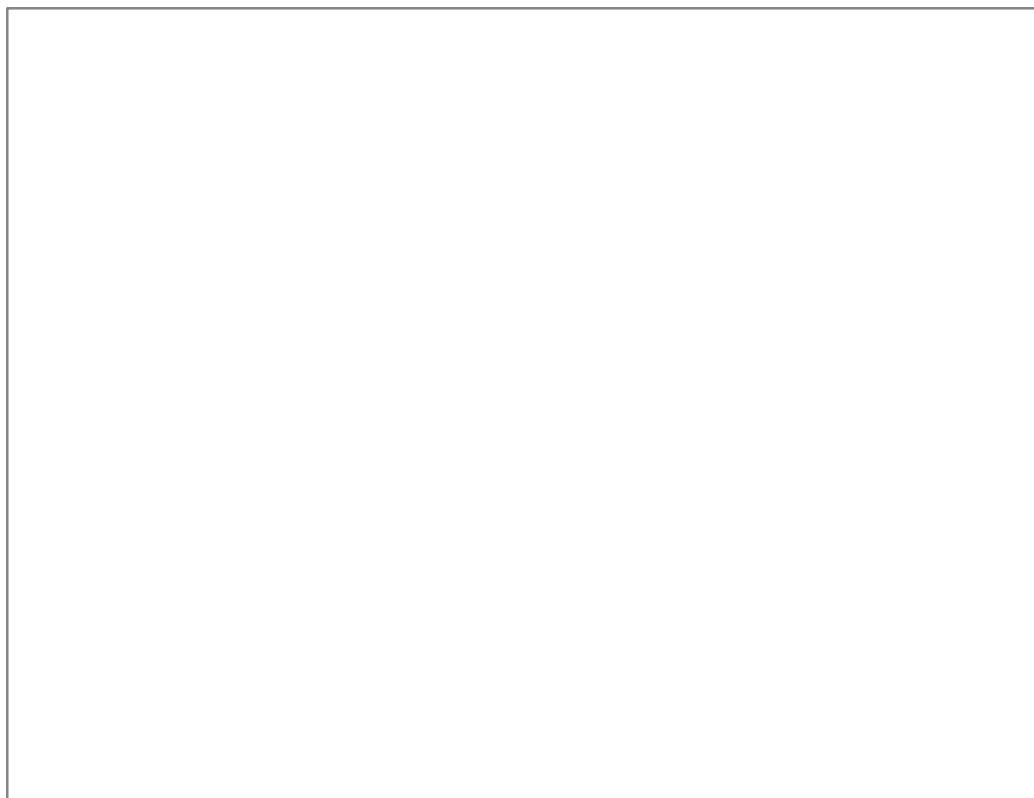


Entorno dentro de la Institución:

Los encuestados manifestaron que ellos se sienten respaldados para el desempeño de su trabajo con un 60%, un 28% tiene cierta duda y, a veces, se sienten respaldados y el 13% no se sienten respaldados.

Es importante tener en cuenta que un 46% de las personas que laboran en la I. Municipalidad de Cuenca tienen la libertad para expresar sus inquietudes y reclamos, un 22% no se consideran libres para realizar reclamos.

En cuanto al respeto por las agrupaciones y asociaciones un 62% de los funcionarios expresaron que si existe, mientras que un 13% no señalaron lo mismo.



3.3. Comunicación interna en el Municipio de Cuenca:

Mediante una entrevista con la licenciada Laura Daniela Vásquez Durán, persona encargada de la comunicación interna del Municipio de Cuenca: hemos obtenido información necesaria para hacer un diagnóstico y poder ejecutar nuestro plan de comunicación interna.

Si bien cierto, la Ilustre Municipalidad de Cuenca es una entidad pública que debe brindar el mejor servicio a su cantón; para lo cual todos los funcionarios de la entidad deben estar en constante comunicación entre las personas que laboran en la institución y con el público externo; nosotros hemos emprendido este proyecto de tesis con una visión más de comunicación interna, puesto que la imagen y el buen servicio lo realiza la parte interna, para así llegar hacia el público externo satisfactoriamente.

3.4. Alcaldías itinerantes:

En este marco, podemos ver que actualmente la máxima autoridad de la institución, que en este caso es el alcalde Dr. Paúl Granda: tiene una comunicación continua con los diferentes directores, secretarios, gerentes de las empresas municipales y jefes departamentales; se reúnen dos veces por mes, son los días sábados de 8 a 10 am denominado “gabinetes itinerantes” y se desarrollan en parroquias rurales y urbanas del cantón Cuenca. En dichos gabinetes se reúne el alcalde de Cuenca con gerentes, directores y jefes departamentales para coordinar actividades, dar disposiciones, ver el proceso de trámites, el avance de los mismos y la vinculación con la comunidad y, escuchar las quejas y pedidos de la ciudadanía cuencana. Hasta este momento se han desarrollado 8 alcaldías itinerantes en el área rural y 4 en la urbana.

3.5. Carteleras del Municipio de Cuenca:

Una de las herramientas de comunicación interna como son las carteleras no sirve en la institución, presenta desactualización de información; no tiene una adecuada ubicación (debajo de gradas), existen carteleras tapadas con otros anuncios; lo cual señala que los funcionarios del Municipio no leen las carteleras y, ese dato es ratificado con la encuesta realizada donde la mismas indica que 1% lee las carteleras.

La Lcda. Daniela Vásquez informó que son 30 carteleras que están en la institución, son de color azul porque resalta la información y con medida de 1 metro de alto por 1 metro con 20 centímetro de largo y son actualizadas cada 15 días.

Mediante fotografías presentamos las carteleras que tiene el Municipio de Cuenca:



Esta cartelera está debajo de las gradas de la alcaldía de Cuenca.



En el Municipio de Cuenca existen carteleras tapadas y algunas en el piso.



Esta cartelera en la anterior administración del Ing. Marcelo Cabrera, era utilizada para poner fotografías de las actividades que cumplía el Alcalde, en esta administración; esta cartelera está vacía y es tapada con un banner.



La cartelera no llama la atención y presenta información desactualizada.

3.6. Análisis por medio de las entrevistas:

3.6.1. ¿Hubo comunicación interna en la anterior administración del Ing. Marcelo Cabrera?

No hubo comunicación interna en la anterior administración indicó, la Lcda. Daniela Vásquez, y a su llegada al departamento de comunicación social del Municipio de Cuenca señaló: que se implementó un plan de comunicación interna donde no se cumplió con su totalidad y tiene un avance de un 30%.

El plan de comunicación interna consiste: en informar, coordinar y ver la participación de los empleados, funcionarios y directivos de una organización.



3.6.2. Plan para visitar las empresas, departamentos y fundaciones del Municipio de Cuenca:

En la Ilustre Municipalidad de Cuenca no se tiene un plan para visitar cada uno de los departamentos del Municipio, alcaldía y fundaciones y empresas. La información obtenida por Vázquez señala: “que ella está encargada de comunicación interna y también de protocolo a la final queda muy poco tiempo para realizar comunicación interna”.

3.7. Análisis por medio de la observación.

3.7.1. Correo electrónico para los funcionarios, empleados y trabajadores del Municipio de Cuenca.

Los funcionarios y empleados tienen su propio correo electrónico que les da el Municipio de Cuenca; pero los trabajadores no cuentan con este servicio porque ellos no pasan en oficinas.

3.7.2. Actos y eventos:

La Ilustre Municipalidad de Cuenca desarrolla algunos eventos para los funcionarios, empleados y trabajadores, como por ejemplo: la entrega de presentes por ser 14 febrero, Navidad, Día del Padre, Día de la Madre y además se les comunica sobre algunas actividades que va a cumplir la institución pública, como el día de movilidad alternativa que es el primer viernes de cada mes.

3.7.3. Buzón de sugerencia:

La institución pública no tiene buzón de sugerencias, encargado de comunicación interna. Se conoció que en los próximos días se implementará esta herramienta de comunicación interna.

3.8. La comunicación interna en las empresas del Municipio de Cuenca

3.8.1. Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC EP”:

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC EP”, no tiene intranet. La Empresa “EMAC” tiene carteleras, lo cual es una hemeroteca porque se publica recortes de periódicos, noticias sobre la institución. A continuación presentamos la fotografía, la cartelera que tiene esta empresa:





3.8.2. Empresa Municipal de Rastro y Plaza de Ganado “EMURPLAG EP”:

La Empresa Municipal de Rastro y Plaza de Ganado “EMURPLAG EP” no tienen Intranet; los empleados de dicha empresa municipal manifiestan: que el orden del día lo que se va a tratar en el Concejo Cantonal, les envían mediante oficio.

3.8.3. Empresa “EMOV EP”:

La Empresa “EMOV” sus funcionarios no conocen que es el Intranet y se confunden con el correo electrónico.

3.8.4. Empresa “ETAPA EP”:

La Empresa “ETAPA EP” maneja su propio Intranet y su propia comunicación interna. La licenciada Blanca Pesántez, Relacionadora Pública de dicha entidad indica que sólo publican información que comprende a esta empresa y carecen de comunicación interna.

Como nos hemos podido dar cuenta, la comunicación interna de la Ilustre Municipalidad de Cuenca no es muy eficiente; puesto que quedan algunos espacios que no conocen de los acontecimientos que realiza la misma.

Éste análisis, nos ayudó a aclarar los puntos débiles en cuanto a la comunicación interna de la Institución (cartelera desactualizada, falta de información en el Intranet, falta de capacitación a los empleados, etc.) y por ende, nos permitirá proponer herramientas de comunicación para que este aspecto mejore en su totalidad.



CAPÍTULO IV

4. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

En el presente capítulo presentaremos un plan de comunicación interna para I. Municipalidad de Cuenca; las mismas que han sido analizadas e investigadas mediante encuestas, observación y la entrevista con la Lcda. Daniela Vásquez persona encargada de la comunicación interna en dicha entidad.

Además, en este capítulo presentamos: recomendaciones, sugerencias y propuestas de comunicación para esta institución importante del cantón Cuenca, donde su objetivo principal es velar para el bienestar de la ciudadanía cuencana.

Indicamos que la comunicación interna es importante ya que “sin comunicación interna no hay comunicación externa”, frase dicha por Antonio Torvá²⁵, lo cual compartimos plenamente porque una institución como el Municipio de Cuenca, con 7 empresas Municipales, fundaciones y 27 departamentos con un total de 3402 empleados; necesita un plan de comunicación interna para mantenerles informados de las actividades que desarrolla la institución.

La importancia de mantener informado a todo su personal tiene como finalidad: que sus colaboradores conozcan de las actividades y de esa forma lograr que funcionarios, empleados y trabajadores cumplan con los objetivos de la institución y sobre todo tener miembros de esta organización; no sólo cumpliendo tareas, sino también contribuyendo a la institución. Además, sirve para mejorar la imagen de la institución y para que conozcan de las actividades que se encuentra desarrollando sus empresas; funcionarios y trabajadores, logrando de esa manera una información basada en la verdad y no en los supuestos.

²⁵ Torvá Antonio, Manual de Relaciones Públicas, Tema: La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa. Edición: Gestión 2000, Editorial: Liberdúplex, Página 243.



Una institución con todo su personal informado demuestra credibilidad y crece como imagen. Finalmente, propondremos que la atención mejore de sus colaboradores hacia la ciudadanía en general.

Justificación del Plan de Comunicación Interna:

El Plan de Comunicación Interna que hemos realizado para la I. Municipalidad de Cuenca, pretende: establecer una serie de pautas, que faciliten la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo, a la gestión de recursos humanos y, también a una mejor organización dentro de la Institución.

Es importante brindar todo el apoyo a la gestión de los recursos humanos; ya que hace que la comunicación sirva para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos y, por tanto, se alcance un mayor rendimiento organizativo. También, se consigue conocer toda la información circulante en la organización; lo que conduce a una mejor toma de decisiones.

Por otra parte, una buena comunicación interna que propicie la motivación y la participación; hace que los trabajadores transmitan una imagen de la organización positiva hacia el exterior. Además, se debe tener en cuenta, que para que exista una buena comunicación externa, es imprescindible mantener una buena comunicación interna.

Objetivos:

- Implementar funciones y herramientas de comunicación interna, en la I. Municipalidad de Cuenca.
- Mejorar las estrategias de Comunicación Interna utilizadas por la institución; las mismas que ayudarán a mejorar la imagen de la Institución.



Dentro del plan que desarrollamos están las diferentes propuestas que hemos realizado; las mismas que ayudarán para que la Institución esté organizada internamente y, por ende presente una buena imagen y buenos servicios a los usuarios; en este caso a la ciudadanía cuencana; las propuestas son analizadas a continuación:

4.1. PROPUESTAS

4.1.1. Creación de una Área de Comunicación Interna dentro de la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca:

Después de haber realizado nuestras investigaciones en la I. Municipalidad de Cuenca; queremos proponer a dicha entidad que se implemente una área de comunicación interna; ya que el personal de comunicación social de esta institución tiene otras funciones como las relaciones públicas, imagen, marketing y protocolo. Lo manifestado por la licenciada Daniela Vásquez, persona que maneja la comunicación interna del Municipalidad de Cuenca, aproximadamente 12 meses, después de la posesión del Dr. Paúl Granda como Alcalde de Cuenca, indicó: que la institución no contaba con comunicación interna en la anterior administración del Ing. Marcelo Cabrera, ex Alcalde de Cuenca, por lo cual ha empezado desde cero.

La funcionaria supo informar que se ha realizado un plan de comunicación interna, pero que no se ha desarrollado en su totalidad, donde ha tenido un avance de 30%. Las causas para que dicho plan no se ejecute en su totalidad fueron: la falta de tiempo para realizar comunicación interna, ya que tiene que cumplir otras funciones como la de protocolo.

Nosotros vemos la necesidad de crear un área de comunicación interna, que tenga relación con el Director de Comunicación, Lcdo. Aníbal Zumba y también



con el Director de Recursos Humanos Dr. Bolívar Torres; ya que la comunicación interna es responsabilidad de estos dos departamentos.

Proponemos, que el área de comunicación interna del Municipio de Cuenca, sea la matriz: de todas las empresas, fundaciones y departamentos que quieran difundir informaciones hacia los miembros de la organización.

Es necesario tener una área de comunicación interna: porque son 3.402 personas que trabajan para el Municipio de Cuenca; dicha área debe generar información de todas las instituciones y, ver los grupos objetivos a los que les interesa cierta información.

Es importante, que exista una persona que actualice las carteleras del Municipio y ponga la información que les interese a los miembros de la organización; porque hoy en día existe en las carteleras información desactualizada.

4.1.2. FUNCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA:

Aquí cumpliremos con nuestros objetivos, al implementar y mejorar con las funciones, herramientas y estrategias de comunicación interna, de la I. Municipalidad de Cuenca.

4.1.2.1. INTRANET:

Es importante que este departamento tenga una persona encargada de la actualización del intranet; ya que los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución manifiestan: que sí revisan el intranet, pero que hay información desactualizada, en esta parte queremos basarnos en la teoría.



4.1.2.2. Definición de intranet

Ambegaonkar²⁶ define al intranet como: “una pequeña Internet con la gestión de la información y herramientas de acceso del Worl Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectar jamás a Internet”²⁷. Queremos decir, las características de un intranet citadas por Antonio Castillo²⁸:

- Intranet es una red dentro de la organización.
- Intranet tiene acceso a Internet pero no al revés.
- Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura.)
- Son escalables, ya que pueden ampliarse en función de las necesidades.
- Son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado.
- Soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.

Además, esta propuesta es realizada en conocimiento de los usos potenciales de la INTRANET.

4.1.3. E – learnig o enseñanza a distancia:

²⁶ Ambegaonkar Prakash , Intranet McGRAW-HILL, México. 1997

²⁷ Ambegaonkar (1997,17) citado por Antonio Castillo en el libro Gestión de la comunicación en las organizaciones 2004, 275.

²⁸ *Doctor en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, España.*
Profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, España.
Director del Máster Oficial Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación.
Director del Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.



Proponemos “E – learnig o enseñanza a distancia como uno de los ejes de los modernos procesos de comunicación interna en las organizaciones. La necesidad de aprendizaje continuando, encuentra ciertos problemas con la necesidad: de acomodar horario laboral y aprendizaje; así como el desplazamiento que, en muchas ocasiones se produce²⁹”.

4.1.4. Creación de grupos de trabajos virtuales:

Otra de las propuestas es “la creación de grupos de trabajos virtuales y dinámicos, agrupados de una manera funcional o por temáticas de interés. La posibilidad de trabajar on-line y en entornos geográficos distintos permite: disponer de todo un conjunto de aspectos que refuerzan las sinergias internas; incrementando la interacción entre trabajadores, al tiempo que soslayan las dificultades de tiempo y espacio fruto de innecesarios desplazamientos.”³⁰

4.1.5. Comunicación interactiva:

Sugerimos implementar una “Comunicación interactiva (foros, videoconferencias...) que mejoran: la interactividad y fomentan el intercambio de ideas, pensamientos, propuestas; generando, de esta manera, enlaces en el interior de la organización”³¹.

4.1.6. Ventajas de contar con intranet:

²⁹ Antonio Castillo citado por José Carlos Lozada 2004, 278.

³⁰ *Ibídem*, 277.

³¹ *Ibídem*, 278.

- Ahorro de costos con la implantación de la herramienta, sobre todo en el e-learning con la consiguiente reducción del gasto de desplazamiento y del ahorro del tiempo.
- Mayor eficacia organizativa al disponer de las informaciones y datos con una gran rapidez.
- Incremento de la interactividad entre organización y empleados al disponer de respuestas inmediatas.
- Posibilidad de disponer de datos permanentes sobre todo el uso de la herramienta.

4.1.7. Desventajas del Intranet:

- Alta inversión inicial al tener que adquirir infraestructura y soportes informáticos. Esa inversión cada vez se reduce más debido a la disminución de los precios del equipamiento informático.
- Necesidad de diseñar cursos de capacitación sobre el uso de esta herramienta para aquellos empleados con escasas destrezas informática. Y procesos de aprendizaje para asimilar la estructura y el funcionamiento de la intranet.
- Problemas de seguridad por accesos inadecuados a los datos que contenga la intranet.



4.1.2. CARTELERAS:

Con la implementación del área de comunicación interna en el Municipio de Cuenca, existirá personal encargado de las carteleras, sugerimos que deben ser más llamativas y recomendamos: que sean ubicadas en cada piso de la alcaldía, del Municipio de Cuenca y de cada una de sus empresas y fundaciones.

Mediante el método de la observación, hemos visto conveniente que las carteleras estén “ubicadas donde el personal marca para ingresar a trabajar”, ya que es el lugar donde los miembros del Municipio de Cuenca se informan a través de la misma.

Mediante gráfico mostramos una propuesta de una cartelera que podría ser implementada en dicha institución.



Esta es la cartelera que proponemos a la Ilustre Municipalidad de Cuenca. Es en formato A0 (841-1189).

La cartelera contiene “información actualizada y organizada” de una forma que llame la atención a las personas que observen esta herramienta de comunicación interna.

En primera instancia está la imagen corporativa de la empresa (logo, slogan), está también la misión, visión y los valores institucionales.

Para que la cartelera sea llamativa hemos puesto información como: la imagen de la semana, avisos importantes, actividades del alcalde, agenda cultural, santoral de cada uno de los días de la semana y frases motivadoras; en la parte baja centro de la cartelera existe un espacio para que se pongan: hojas formato oficio con información, que las empresas, departamentos u fundaciones, quieran publicar; con lo cual lograremos tener un orden y que las hojas no sean colocadas en cualquier lugar de las instalaciones de la Institución. Además, con esto lograremos una cultura de todos los miembros



para que conozcan los lugares que pueden adquirir información sobre actividades del Municipio de Cuenca.

4.1.3. Correo electrónico:

Esta herramienta de comunicación interna (correo electrónico) a pesar de tener un 35 % de aceptación y señalando que los funcionarios, empleados y trabajadores del Municipio de Cuenca manifiestan: que es el medio por el cual se comunican y se informan de algunas actividades de esta entidad. Pero, sugerimos que la información sea más breve; porque los miembros de la organización, señalan que la misma contiene varias hojas (les da pereza de leer) y en varias ocasiones ven informaciones que ya pasaron.

Señala Castillo: “es una herramienta de gestión muy adecuada debido a que su coste es reducido (frente a un teléfono más caro, por ejemplo), al tiempo que aporta inmediatez en la respuesta”³².

4.1.4. Revistas o periódicos digitales:

Proponemos realizar una revista o periódico digital para que se informen los colaboradores del Municipio de Cuenca sobre: “las relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales”³³. Además, Castillo dice: que las instituciones sólo se preocupan de las dos primeras, es decir trabajo y promociones; y nunca difunden los beneficios económicos o sociales.

La revista o periódico digital proponemos con la intención de que no se gaste en el costo de la impresión; de esta manera promocionar las diferentes actividades que cumple el Municipio, que comprende: las empresas Municipales, fundaciones, departamentos, actividades del Alcalde y del Concejo Cantonal.

³² *Ibídem*, 283.

³³ *Ibídem*, 283.

4.1.5. Reuniones On-line:

Dentro de las propuestas de comunicación interna, realizamos una propuesta: para que se mejoren los flujos comunicativos entre empleados para resolver problemas comunes, o enfrentarse a situaciones desde una perspectiva interdisciplinar.

Castillo dice que: “mediante el intranet es posible conectar a grupos de trabajo que realicen actividades de manera on-line o diferida. Esas reuniones virtuales pueden ser de voz o de datos. La conferencia de datos también se denominan tablero (whiteboarding) y consiste en compartir, marcar y modificar un tablero blanco de dibujos, documentos y otros materiales visualizados por pantalla”.

4.1.6. Videoconferencia:

Las videoconferencias brindan ahorro de tiempo, dinero y desplazamiento, las mismas que presentan ventajas y desventajas. Las ventajas son las citadas por Carrión como: “la rapidez al reunir con celeridad a personas separadas geográficas y que trabajan en tiempo real, por lo que las decisiones se toman in situ, rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y fundamental, necesidad de llegar a un acuerdo, flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan; debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión, ya sea de trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc”; las desventajas de contar con videoconferencias sería por la “frialidad en la comunicación al no poder disponer de la comunicación gestual, ni de la personal, límite numérico de las personas que participan y actividades concernientes al orden del día por lo que puede aportar rigidez a la reunión”.



4.1.7. Foros de discusión:

La mayoría de propuestas serán electrónicas y dentro de ellas está la implementación de los foros de discusión que: “consiste en un pequeño grupo de personas (cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen electrónicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización”³⁴.

Está propuesta será importante para ahorrar tiempo, para que los funcionarios se reúnan, desarrollen con la brevedad posible trámites pendientes y, que los mismos no dejen abandonado sus oficinas o lugar de trabajo.

En esta propuesta conseguiremos que los miembros de la I. Municipalidad de Cuenca: puedan solicitar y realizar comentarios, colocar mensajes, realizar sesiones de intercambios de ideas, revisar documentos, asistir a procesos de elecciones y tomar decisiones en línea. Además se pueden incluir bases de documentos que servirán para actuaciones futuras.

4.2 El Director De Comunicación Interna del Municipio De Cuenca:

Basando en lo dicho por Francisca Morales³⁵, sugerimos: que el director de comunicación interna, tiene que tener como mínimo cinco años de antigüedad en la institución.

Proponemos: que el director del área de comunicación interna, tenga relación con el Departamento de Recursos Humanos y con la Unidad de Comunicación Social del Municipio de Cuenca.

³⁴ *Ibídem*, 286.

³⁵ Profesora de Comunicación Corporativa, en el Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la UAB. (Universitat Autònoma de Barcelona)
Coordinadora del Master en Direcció de Comunicació Empresarial e Institucional (Productos, Servicios, Marcas) – UAB.
Doctorando en Ciencias de la Comunicación-UAB.
Master en Direcció de Comunicació Empresarial e Institucional – UAB.
Master en Publicidad y RRPP – UAB.
Licenciada en Ciencias de la Información. Publicidad y RRPP.
Coautora del libro: “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: “Comunicación Interna”.



4.3 El Rol Del Dircom (Director De Comunicación) en la Comunicación Interna:

Proponemos lo dicho por Michael Ritter³⁶ manifiesta que el rol del dircom (director de comunicación) en la comunicación interna tiene: dos funciones, “por un lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas”.

Además, indicamos que debe estar en: “estrecha relación cooperación entre áreas de comunicaciones, recursos humanos y la dirección de la organización, a la hora de utilizar la herramienta de la comunicación para reforzar o modificar la cultura organizacional.”

³⁶ Argentino, Dr. en Ciencias de la Comunicación - Consultor independiente

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

El estudio de la Comunicación Organizacional (C.O) se produjo con la simbiosis entre la Ciencia de la Comunicación y la Teoría Organizacional, y es la encargada de estudiar las formas más eficientes de comunicación dentro de una organización para alcanzar: los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo; además es la actividad total de comunicación generada por la institución para alcanzar los objetivos deseados.

Haciendo una recopilación de todo lo mencionado por diferentes autores sobre comunicación organizacional, hemos llegado a **la conclusión de que la misma es el sistema nervioso central de la organización**; puesto que es la encargada de planificar y coordinar los objetivos de la institución.

Otro de los aspectos importantes: es la comunicación organizacional, ya que define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global o integral.

Definitivamente, se puede decir que: “la comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro de una organización”, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución y determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno de ellos se ajustan a los planes.

Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen.

La comunicación interna, es entendida como el mecanismo de mantener informado a los miembros de una organización sobre las actividades que cumple la misma.



La comunicación interna ha existido desde siempre..., ya sea ésta de una forma organizada o no, la misma que ayuda a coordinar las actividades entre los miembros de una organización para verificar el cumplimiento de tareas de los funcionarios.

Es importante tener en cuenta: que la comunicación interna, actúa como un puente para socializar entre las personas que trabajan en una empresa; ya que esto ayudará a crear un excelente clima organizacional, el mismo que permitirá que el empleado rinda de la mejor manera sus funciones.

Para la comunicación interna se tiene herramientas, las mismas que sirven como canales de comunicación entre los miembros de una organización y los cuales ayudan para que se cumplan las funciones principales de la comunicación interna.

La comunicación interna: engloba a todas las personas que forman parte de la institución desde el rango superior al inferior; porque es un mecanismo que permite que todos sepan por qué hacen su trabajo, y como consecuencia de ello, por qué lo hacen de esa manera y no de otra.

En la comunicación interna, es importante tener en cuenta: sus funciones y herramientas, ya que son medios por los cuales todos los empleados estarán informados de lo que ocurre en la institución, lo que les permitirá mejorar en las labores encomendadas.

Por tanto Ritter, Morales y Kreps coinciden: que una de las funciones principales de la comunicación interna, es contribuir para cumplir los objetivos, metas, políticas, planes y programas de la empresa.

Mientras que Francisca Morales, plantea veinte y dos herramientas de la comunicación interna: notas internas operativas, reuniones con miembros del equipo, tableros de anuncios, seminarios, cursos, memos para informar sobre asuntos de la empresa, grupos de trabajo interdepartamentales, reuniones con otras divisiones, presentaciones económicas/nuevos servicios, actos o eventos internos, manual de acogida, memoria, grupos de mejora, plan de comunicación interna, video o CD corporativo, encuestas de clima laboral,



buzón de sugerencias, intranet, círculos de calidad, auditoría de comunicación, teléfono de información y ótras, las misma que serán analizadas dentro de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

Teniendo en cuenta los estudios realizados sobre comunicación organizacional y comunicación interna; los mismos que nos dice que la comunicación es la base fundamental para que los empleados ejerzan correctamente sus cargos encomendados; ya que mediante la comunicación interna, todos los funcionarios de la entidad conocerán toda la información correspondiente a la institución lo que les permitirá regirse a sus objetivos, misión, visión y valores; asumiendo las explicaciones antes mencionadas se realizó la investigación de campo en la Ilustre Municipalidad de Cuenca, a través de la observación, encuestas y entrevistas personalizadas con los funcionarios.

Llegamos a la conclusión: de que la comunicación interna en el Municipio de Cuenca no es buena, ya que existen grupos de funcionarios que no están informados de los que sucede en la institución; con el análisis que realizamos hemos cumplido con el objetivo de estudiar y analizar las funciones y herramientas de la comunicación interna de la Ilustre Municipalidad de Cuenca de los cuales hemos constatado que los medios de comunicación (radio, prensa y Televisión) son los que más se utilizan para informarse de lo que sucede en la institución. Además, hoy en día y gracias a las nuevas tecnologías en comunicación interna se utiliza el Intranet, en la I. Municipalidad de Cuenca vemos que esta herramienta es descuidada porque los funcionarios manifiestan que la información que se publica es caduca, tomando en cuenta que la mayoría de funcionarios de la institución sí ingresan al Intranet.

Luego de los estudios de campo realizados en la I. Municipalidad de Cuenca, y teniendo en cuenta que las herramientas y funciones de la comunicación interna no son bien utilizadas, y basándonos en los estudios bibliográficos; “hemos tenido la necesidad de aportar con nuestras propuestas de



comunicación interna” para mejorar este ámbito primordial que es la comunicación dentro de la institución.

Una de las propuestas más importantes es: “mejorar el aspecto y los contenidos de las carteleras”, además se debe colocarlas en un espacio visible, donde todos los funcionarios lo lean y se informen de lo que está ocurriendo en la institución.

Otra de las propuestas más elementales realizadas para mejorar la comunicación interna e incluso externa, es crear un espacio dentro de la Unidad de Comunicación Social para recibir denuncias, sugerencias y comentarios de parte de la ciudadanía para así mejorar los servicios que presta la institución.



RECOMENDACIONES:

Teniendo en cuenta la investigación bibliográfica realizada sobre la comunicación organizacional, lo que podemos recomendar: es que todas las personas que forman parte de la institución, mantengan un diálogo continuo sobre los planes y objetivos de la misma, para que puedan ejercer su labor direccionados a un mismo fin; en este caso la Ilustre Municipalidad de Cuenca debería realizar encuentros con todas las personas que laboran en la entidad y darles a conocer: los objetivos, misión, visión y valores institucionales, para que los funcionarios no sólo cumplan tareas sino también contribuyan a los mismos y, realicen correctamente su labor encomendada además ayudará a mejorar los servicios y la imagen de la Institución.

Es necesario recomendar a la I. Municipalidad de Cuenca, que se tenga en cuenta las 22 herramientas de comunicación interna planteadas en el segundo capítulo para que sean utilizadas en su mayoría; lo cual facilitará para cumplir con las 10 funciones principales de la comunicación interna, las que están suscritas con claridad en el mismo capítulo.

El estudio de campo realizado en la Institución: ayudará para que las herramientas y las funciones de comunicación interna, sean analizadas desde una perspectiva más amplia, ya que así tendrán aceptación en los miembros de esta organización.

Luego del estudio de campo realizado se ha podido constatar: que la comunicación interna en el Municipio de Cuenca, no es muy eficaz, ya que algunos funcionarios manifiestan que no siempre están informados de las actividades que realizan los personeros de la institución; por lo que es recomendable que tengan reuniones, talleres u espacios donde puedan dar a conocer sus inquietudes, comentarios y sugerencias sobre temas relacionados a comunicación interna; pues esto permitirá que los funcionarios tengan mayor conocimientos de las actividades que realiza la misma.

Recomendamos, cambiar la presentación de las carteleras que están ubicadas en cada piso de la I. Municipalidad de Cuenca, que sean más actualizadas y



que la información sea colocada de una manera organizada y oportuna, ya que esto llamará la atención de los miembros de la Institución.

De ninguna manera puede ser que los miembros de I. Municipalidad de Cuenca conozcan las actividades de la Alcaldía, Concejales, Direcciones, Unidades, Empresas, Secretarías y Comisiones por los medios de comunicación, para lo cual recomendamos: que exista una o dos personas encargadas únicamente de las actividades de comunicación interna y que la misma pertenezca a la Unidad de Comunicación Social; logrando de esta manera que sean las personas que coordinen con todos los Departamentos, Empresas Municipales, Fundaciones, Direcciones, etc., para que reciban todas las actividades que se han cumplido y que se van a cumplir en todas las instancias y en especie de resumen que se publique en carteleras y en el Intranet “actividades del Municipio el día de hoy”.

Queremos dejar claro: que en nuestro estudio de campo encontramos dificultades para realizarlo, como por ejemplo: las múltiples ocupaciones que tenían algunos funcionarios y no nos concedían entrevistas y peor aún llenar una encuesta; por lo que recomendamos, que se tenga más amabilidad y cordialidad, ya que los estudios que se realicen dentro de la Institución servirán para mejorar la atención; también, existen varios funcionarios que no conocen nada de relaciones humanas; constatamos que existe el maltrato a los ciudadanos que acuden a la institución para realizar cualquier trámite, lo cual conlleva a tener una muy mala imagen de la I. Municipalidad de Cuenca.

Es por ello, que recomendamos realizar un curso, taller o seminario sobre relaciones humanas y atención al cliente; teniendo en cuenta que no son todos los miembros que laboran en la institución los que obligatoriamente tendrían que capacitarse; porque existen funcionarios que sí conocen relaciones humanas y atención al cliente.

Finalmente, luego de un proceso de investigación, podemos recomendar que las propuestas encomendadas a la Unidad de Comunicación Social sobre cómo mejorar la comunicación interna sean puestas a la práctica, ya que será un factor importantísimo para que la entidad preste un mejor servicio a la



ciudadanía. Para lo cual será necesaria: “la creación de una área de comunicación interna, que trabaje y funcione en la Unidad de Comunicación Social”, y que la misma sea encargada sólo a esta actividad, coordinando la comunicación interna de todas a las instancias que comprende la I. Municipalidad de Cuenca; sugerimos la creación de esta área porque el número de empleados, funcionarios y trabajadores que tiene la institución con todas sus Empresas, Fundaciones, Direcciones, Unidades, Secretarías y también el Concejo Cantonal es de 3.402.



Bibliografía

- Lozada, José Carlos (coord). “Gestión de la comunicación en las organizaciones”. Barcelona, España, editorial Ariel S.A. 1 edición, septiembre 2004.
- Número 32. Mónica Valle Florez Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
- Comunicación Organizacional Ciespal, pionero en la comunicación organizacional, Marta Lucía Buenaventura.
<http://chasqui.comunica.org/content/view/538/1/>
- Ritter, Michael. “Cultura Organizacional”. Buenos Aires, Argentina, editorial DIRCOM, primera edición, octubre 2008.
- Barquero, José Daniel y Barquero, Mario. “Manual de Relaciones Públicas, Comuniación y Publicidad”.Barcelona, España, editorial Liberdúplex, Tercera edición, 2003.
- Marín, Lucas. “La comunicación en la Empresa y en las organizaciones”, Bosch Casa Editorial, S.A, Barcelona, 1997.
- Villafañe Gallego, J. “Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas”. Editorial Pirámide, S.A., Madrid, 1998.
- Westphalen, M.H. “La Dirección de Comunicación.Prácticas profesionales. Diccionario Técnico”, Ediciones Prado, S.A., Madrid,1993.
- Pinillos, Andreu. “Comunicación Interna, un paseo por el tiempo”, Harvard Deusto Busines Review, Ediciones Deusto, S.A., enero/febrero 1996.
- Pinillos, Andreu. “La batalla de la comunicación interna”, Harvard Deusto Busines Review, Ediciones Deusto, S.A., enero/febrero 1998.
- García, Jiménez. “La comunicación interna”, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1998.
- Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones”. Editorial Trillas, México, 1991.



- Costa, Joan. “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión”. Barcelona, España, Editorial Paidós, 1999.
- Pozo, Lite. “Cultura empresarial y comunicación interna”. Madrid, España. Editorial Fragua, 1997.
- Cornella, A. “Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas”. Madrid, España. Editorial McGrawhill, 1994.

Web

- Numero 32. Mónica Valle Florez Docente de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
- <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>