



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Título**

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS  
INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,  
DURANTE EL PERÍODO ENERO – JUNIO 2015”

**Autor**

Danilo Javier Cali Armijo

**Tutora**

MSc. María Victoria León

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

En mi calidad de tutora, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación realizada por **DANILO JAVIER CALI**, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, 8 de noviembre del 2016

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

MSc. María Victoria León

**TUTORA**

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO



Los miembros del tribunal de revisión del proyecto de investigación del título: "LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO ENERO – JUNIO 2015", presentado por: Cali Armijo Danilo Javier, dirigida por el Ms. María Victoria León.

Una vez revisado el proyecto de investigación con fines de graduación, escrito en el cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, se procede a la calificación del informe del proyecto de investigación.

Para constancia de lo expuesto firmar:

	Nota	Firma
Ms. María Victoria León Tutor	<u>10</u>	
Ms. Myriam Murillo Miembro del Tribunal	<u>9.5</u>	
Ms. Marcelo Jijón Miembro del Tribunal	<u>9.5</u>	
<b>Promedio</b>	<u>9.6</u>	

## **Derechos de autoría**

Yo, **DANILO JAVIER CALI ARMIJO**, soy el responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



**Danilo Javier Cali Armijo**

**0604532044**

### **Dedicatoria:**

Esta investigación la dedico a mi madre: 'Azucena' porque gracias a su ejemplo de vida y muchos regaños para que sea un hombre de bien, soy lo que soy, sin ella no hubiera sido posible. También la dedico a mi papá, hermanos y hermana por ser cómplices incondicionales y estar presentes en los momentos más difíciles...

## **Agradecimiento**

Mi gratitud al padre creador de todo lo existente porque sin su consentimiento ningún sueño fuere posible; gracias por su infinito amor. También agradezco a mis maestros de la Carrera de Comunicación Social, por compartir sus sabios conocimientos, que han sido de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación. Gracias papá y mamá por ser luz y guía; sus consejos y regaños al fin hicieron efecto, y gracias a ello me he convertido en un hombre de bien.

## Índice general

Portada	
Informe del asesor	i
Calificación del trabajo escrito de grado	ii
Derechos de autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>1. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. General	16
1.3.2. Específicos	17
1.4. Justificación e importancia del problema	17
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1. Comunicación	19
2.1.1. El proceso de Comunicación	20
2.1.2. Modelo de Comunicación	21
2.1.3. Elementos del Proceso de Comunicación	21
2.1.4. Tipos de Comunicación	23
2.1.5. Estilos de la Comunicación	24
2.2. Teorías de la Comunicación	24
2.2.1. Funcionalista	24
2.2.2. Estructuralista	25

2.3.	Comunicación Organizacional	26
2.3.1.	Tipos de Comunicación Organizacional	27
2.4.	Comunicación Interna	28
2.4.1.	Orígenes de la Comunicación Interna	29
2.4.2.	¿Qué es la gestión de la Comunicación Interna?	30
2.4.3.	Importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones	30
2.4.4.	Tipos de Comunicación Interna	34
2.4.5.	Canales de Comunicación Interna	35
2.4.6.	Herramientas de Comunicación Interna	35
2.4.7.	Objetivos de la Comunicación Interna	37
2.4.8.	Ventajas de una buena Comunicación Interna	38
2.4.9.	Inconvenientes de la falta de Comunicación Interna	39
2.4.10.	La auditoría de la Comunicación Interna	39
2.4.11.	Fases de la auditoría interna	41
2.4.12.	Ámbitos de la Comunicación en las organizaciones	43
2.4.13.	Plan de Comunicación Interna	44
2.4.14.	El perfil del responsable de Comunicación Interna	44
2.4.15.	La función del responsable en la Comunicación Interna	45
2.4.16.	Qué debe ser comunicado y por quién	46
2.4.17.	Principios gerenciales de la Comunicación Interna	49
2.5.	Penipe	50
2.5.1.	Datos generales	50
2.6.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM)	52
2.6.1.	¿Qué es el GADM?	52
2.6.2.	Funciones del GADM	53
2.6.3.	Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal	54
2.7.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe	56
2.7.1.	Breve reseña histórica	56
2.7.2.	Localización de la Institución	56
2.7.3.	Autoridades de la Institución	57
2.7.4.	Logotipo de la Institución	57

2.7.5.	Slogan del logotipo de la Institución	57
2.7.6.	Base legal de la Institución	57
2.7.7.	Misión	58
2.7.8.	Visión	58
2.7.9.	Objetivos de la Institución	59
2.7.10.	Políticas de la Institución	59
2.7.11.	Valores Institucionales	60
2.7.12.	Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe	62
2.7.13.	Manual de funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe	63
2.8.	Hipótesis	69
2.9.	Variables	69
2.9.1.	Variable independiente	69
2.9.2.	Variable dependiente	69
2.10.	Operacionalización de las variables	70
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>72</b>
3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>72</b>
3.1.	Método	72
3.2.	Tipo de la investigación	72
3.3.	Diseño de la investigación	73
3.4.	Población y muestra	73
3.4.1.	Población	73
3.4.2.	Muestra	73
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
3.5.1.	Técnicas	74
3.5.2.	Instrumentos	74
3.6.	Técnicas de procesamientos para el análisis de resultados	75
3.6.1.	Técnicas lógicas	75
3.7.	Procesamiento y discusión de resultados	75
3.8.	Comprobación de la hipótesis	92
	<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>93</b>
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>

4.1.	Conclusiones	93
4.2.	Recomendaciones	94
	<b>CAPÍTULO V</b>	95
5.	Propuesta	95
5.1.	Plan de comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe	95
5.2.	Diagnóstico	95
5.3.	Justificación	96
5.4.	Direccionamiento estratégico	97
5.4.1.	Misión	97
5.4.2.	Visión	98
5.5.	Objetivos estratégicos	98
5.5.1.	Objetivo general	98
5.5.2.	Objetivos específicos	98
5.6.	Políticas	98
5.7.	Valores y principios	99
5.8.	Estrategias	100
5.9.	Análisis FODA del GADM del Cantón Penipe	103
5.10.	Árbol de problemas	103
5.11.	Matriz de problemas	104
5.12.	Portafolio de intervención	105
5.13.	Cronograma de actividades	107
5.14.	Presupuesto	107
5.15.	Vocería	108
5.16.	Control y monitoreo	108
5.17.	Evaluación	108
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	109
	<b>WEBGRAFÍA</b>	111
	<b>ANEXOS</b>	112

## Índice de tablas

Tabla 1	Manual de funciones de la Institución	63
Tabla 2	Operacionalización de las variables	70
Tabla 3	Cálculo de la población	73
Tabla 4	Resultados encuesta pregunta 1	76
Tabla 5	Resultados encuesta pregunta 2	77
Tabla 6	Resultados encuesta pregunta 3	78
Tabla 7	Resultados encuesta pregunta 4	79
Tabla 8	Resultados encuesta pregunta 5	80
Tabla 9	Resultados encuesta pregunta 6	81
Tabla 10	Resultados encuesta pregunta 7	82
Tabla 11	Resultados encuesta pregunta 8	83
Tabla 12	Resultados encuesta pregunta 9	84
Tabla 13	Resultados encuesta pregunta 10	85
Tabla 14	Resultados encuesta pregunta 11	86
Tabla 15	Resultados de la entrevista	87
Tabla 16	Resultados de la guía de observación	90
Tabla 17	Estrategias del plan de comunicación interno	100
Tabla 18	Análisis FODA de la Institución	103
Tabla 19	Árbol de problemas de la Institución	103
Tabla 20	Matriz de problemas de la Institución	104
Tabla 21	Portafolio de intervención	105
Tabla 22	Cronograma de actividades	107
Tabla 23	Presupuesto	107

## Índice de gráficos

Gráfico 1	Proceso de la comunicación	20
Gráfico 2	Modelo de comunicación de Shannon y Weaver	21
Gráfico 3	Ubicación del cantón	50
Gráfico 4	División política y límites cantonales	52
Gráfico 5	Logo de la Institución	57
Gráfico 6	Organigrama de la Institución	62
Gráfico 7	Encuesta pregunta 1	76
Gráfico 8	Encuesta pregunta 2	77
Gráfico 9	Encuesta pregunta 3	78
Gráfico 10	Encuesta pregunta 4	79
Gráfico 11	Encuesta pregunta 5	80
Gráfico 12	Encuesta pregunta 6	81
Gráfico 13	Encuesta pregunta 7	82
Gráfico 14	Encuesta pregunta 8	83
Gráfico 15	Encuesta pregunta 9	84
Gráfico 16	Encuesta pregunta 10	85
Gráfico 17	Encuesta pregunta 11	86

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar cómo incide la comunicación interna en las políticas institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, durante el período enero – junio 2015. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método científico porque ayuda a comprobar los hechos y fenómenos que se plantean, el tipo de investigación es descriptiva, de campo y documental, el diseño de la investigación es no experimental porque dentro del proceso investigativo no se manipuló las variables, es decir, el problema fue estudiado tal como se presenta en su contexto, la población y muestra está compuesta por 51 servidores públicos, las técnicas utilizadas fueron la entrevista, encuesta y observación. En los meses de trabajo de la investigación, se comprendió la importancia de la comunicación interna para el cumplimiento eficaz de las políticas institucionales del GAD Municipal del Cantón Penipe; la manera en la que ha incidido en la institución, y cómo se ha gestionado la comunicación interna con el pasar de los años. Tanto la encuesta y guía de observación aplicada demuestran que la gestión de comunicación interna es deficiente porque según el 61% de los encuestados manifiestan que no existe planificación en comunicación interna, además los expertos de comunicación señalan que las políticas institucionales obligan al comunicador a priorizar la comunicación externa. También la política comunicacional repercute en el entorno laboral creando un ambiente para el desarrollo eficaz de las actividades diarias. Ante esta problemática identificada se propone a la institución un plan de comunicación interna, que tiene como objetivo gestionar la comunicación mediante la determinación de canales y estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad e imagen institucional.

## Abstract

The present investigation was carried out with the objective of identifying how the internal communication in the institutional policies in the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Penipe Canton, during the period January - June 2015, influences the development of this research. In order to verify the facts and phenomena the type of research is descriptive, field and documentary, the design of the research is non-experimental because within the investigative process was not manipulated the variables the problem was studied as It's presented in its context, the population and sample is composed of 51 public people, the techniques used were the interview, survey and observation. In the months of research, the importance of internal communication for effective compliance with the institutional policies of the Municipal ,institution, and how internal communication has been managed over the years. Both the survey and the guide of applied observation show that the internal communication management is deficient because according to 61% of the respondents say that there is no planning in internal communication, in addition the communication experts point out that the institutional policies force the communicator to prioritize the External communication. Communication policy also has an impact on the work environment, creating an environment for the effective development of daily activities. With this identified problem, the institution proposes an internal communication plan, which aims to manage communication through the determination of channels and internal communication strategies to strengthen the identity and institutional image.

  
Reviewed by: Chávez, Maritza  
Language Center Teacher



## **Introducción**

En este tiempo la comunicación interna juega un papel fundamental en el desarrollo de las actividades diarias de las instituciones, su gestión es primordial para alcanzar los objetivos y promover el sentido de compromiso de quienes conforman la institución. El interés por dirigir la comunicación interna aparece porque la identidad e imagen institucional tiende a deteriorarse sino no existe control de la comunicación interna. El siguiente estudio está dividido en cinco capítulos:

Primer Capítulo, se describe el planteamiento y formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, además se justifica la importancia del tema, de esta manera se constituyeron los lineamientos básicos y la columna vertebral de la siguiente tesis.

Segundo Capítulo, se desarrolla la fundamentación teórica, que es el soporte científico, teórico, conceptual y doctrinario del tema planteado, abordando temas como: La Comunicación Interna, su proceso, orígenes, importancia, tipos, canales, herramientas; Políticas Institucionales, normas, tipos, principios, valores y reglamentos.

Tercer Capítulo, se explica el proceso metodológico aplicado, como se obtuvo la información recolectada en la investigación de campo, y en base a esta información se analizó los parámetros a considerar para la elaboración de la propuesta.

Cuarto Capítulo, después de cumplir con el proceso metódico de la investigación, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

Quinto Capítulo, en este apartado se propone al GAD Municipal del Cantón Penipe un plan de comunicación interno que tiene como objetivo diseñar estrategias de comunicación para fortalecer la identidad e imagen institucional.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

La Comunicación Interna en las organizaciones cumple un rol fundamental para el correcto funcionamiento, las instituciones en sí son sistemas que están compuestos por diferentes partes, y si una de estas no encaja se convierte en un problema que perjudica a la institución.

Ante esta problemática se han integrado a las instituciones departamentos de comunicación o relaciones públicas, que tienen como objetivo gestionar la comunicación, pero desde la administración consideran que el trabajo del comunicador está relacionado con el público externo, percepción que deja olvidada la comunicación interna.

Las instituciones públicas consideran que el trabajo del comunicador está vinculado a crear productos comunicacionales para el público externo, pero esta idea genera problemas internos y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe no es la excepción.

La prioridad en comunicación externa en esta institución ha originado falencias comunicacionales internas, (los empleados públicos no se sienten identificados con la institución, las herramientas de comunicación interna están desactualizadas o no son las correctas, no hay un buen ambiente laboral, etc.), generando que varios servicios pierdan calidad y eficiencia.

Varios problemas son generados debido a una mala gestión de comunicación como la deficiente atención al usuario, procesos lentos de tramitología, correo de brujas (chismes y rumores), entre otros., ponen en manifiesto los problemas de comunicación interna, de seguir así la institución perderá calidad y eficiencia en los servicios

deteriorando la imagen institucional, que una vez perdida es difícil conseguir la confianza del público al que se dirige.

Los problemas internos se ven reflejados en el desenvolvimiento laboral, siendo los usuarios los perjudicados, por servicios deficientes prestados por los empleados de la institución que no se sienten comprometidos, motivados e integrados con los principios y valores. Las debilidades o problemas internos son asimilados por los usuarios, que buscarán soluciones por diferentes medios, lo que puede ocasionar que se deteriore la imagen institucional.

Ante esta problemática, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe reconoce la importancia de una gestión eficiente de comunicación interna para crear en los empleados públicos vínculos de pertenencia y responsabilidad que llevarán al éxito a la institución.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo incide la comunicación interna en las políticas institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, provincia de Chimborazo, durante el período enero – junio 2015?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. General**

Identificar cómo incide la comunicación interna en las políticas institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, durante el período enero – junio 2015.

### **1.3.2. Específicos**

1. Determinar cómo se maneja la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.
2. Analizar de qué manera la política comunicacional repercute en el entorno laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.
3. Diseñar un plan de comunicación interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

### **1.4. Justificación e importancia del problema**

El estudio de la comunicación interna y su incidencia en las políticas institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe es importante para solucionar las falencias comunicacionales y poder crear un buen ambiente laboral; de estas depende el desenvolvimiento y porque no decirlo el éxito de la institución.

Esta investigación busca identificar, describir y analizar la comunicación interna y las políticas institucionales con las que se maneja el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe durante la jornada laboral de los funcionarios públicos, y de qué manera se utilizan las herramientas comunicacionales, por los profesionales en dicha rama.

Además contribuye de manera significativa a crear herramientas de comunicación interna que guíen y permitan a las instituciones y comunicadores sociales a solucionar los problemas internos de la institución, promoviendo en los empleados públicos un sentido de compromiso y pertenencia. El objetivo es lograr un trabajo de calidad, calidez y eficiencia.

Los beneficios de esta investigación serán reflejados en la institución ya que alcanzará los objetivos planteados y el éxito. Los empleados públicos realizarán su labor de forma

eficiente porque serán motivados y capacitados para realizar su trabajo con valores éticos y por último los usuarios se sentirán satisfechos del trabajo que brinda la institución.

Esta investigación es factible porque cuenta con el apoyo de los servidores públicos y creen que es relevante este estudio para solucionar problemas con brevedad y ser un eje para el desarrollo de la sociedad.

## CAPÍTULO II

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Comunicación

La comunicación es un proceso el cual consiste transmitir información desde un receptor hacia un perceptor, utilizando medios o herramientas que permitan la difusión y entendimiento mutuo del mensaje. Desde el aparecimiento de la humanidad se inventaron formas o maneras de comunicar ya sea por gestos, mímica, sonidos guturales, el movimiento del cuerpo; pero no eran tan eficientes hasta la invención del lenguaje, los adelantos tecnológicos en la comunicación permitieron romper barreras (tiempo y espacio).

Cabe mencionar que el proceso de comunicación, desde sus inicios, nace con una intención: integrar, manipular, convencer, organizar, etc., sea cual sea el propósito siempre ha tenido una finalidad, siendo la base primordial para llegar a consensos y porque no decirlo, ha sido fundamental para el desarrollo de los pueblos.

A continuación se muestran algunas definiciones:

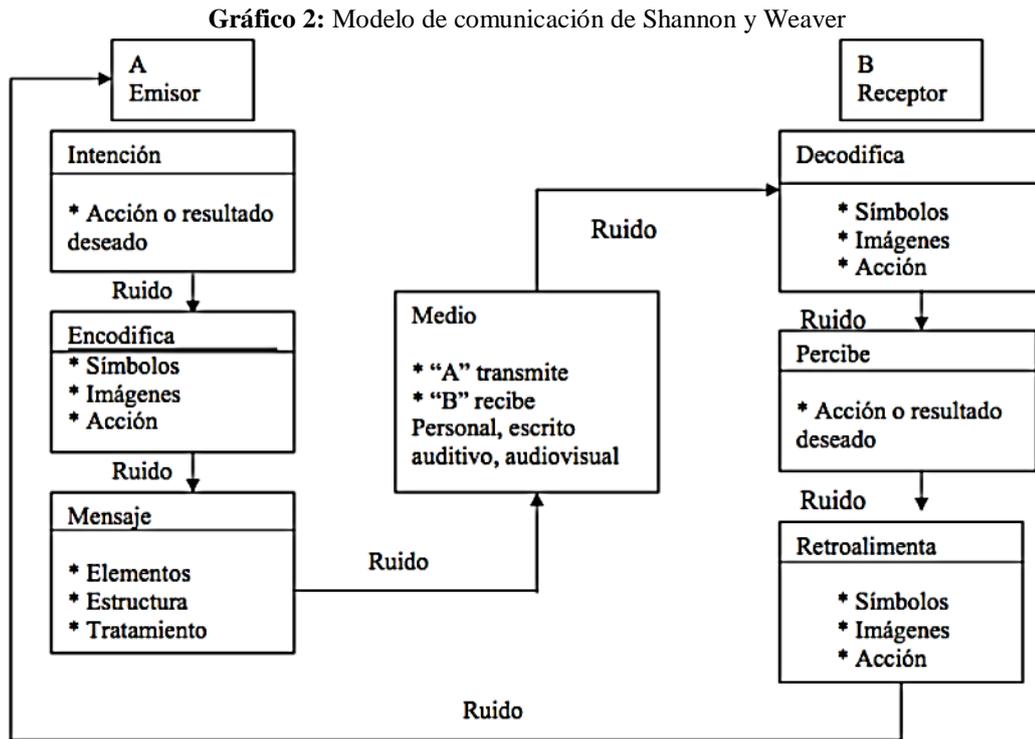
La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. (Martínez de Velasco y Nosmik 2002: 11)

Barcelon señala a la comunicación como el acto de transmitir información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas (citado en Fiske, 1984: 112).



### 2.1.2. Modelo de Comunicación

El siguiente gráfico es uno de los modelos más reconocidos sobre el funcionamiento de la comunicación. Fue desarrollado en 1948 por dos expertos en el área: Shannon y Weaver (Fiske, 1998: 13).



Fuente: John Fiske

Elaboración: Danilo Javier Cali Armijo

### 2.1.3. Elementos del Proceso de Comunicación

Es necesario definir los elementos que conforman el proceso de comunicación, según Martínez de Velasco y Nosnik (1988) los elementos que conforman el proceso de comunicación son los siguientes:

**El emisor:** la comunicación se inicia con este elemento a partir de la codificación del mensaje. Puede ser una o varias personas que tienen un objetivo o propósito para difundir la información.

**Encodificación:** en este elemento se crea el mensaje, tiene una construcción idealizada de lo que se desea informar ya sea de forma oral o escrita; es decir, en este paso se genera los objetivos o resultados que se obtendrán tras la difusión del mensaje, también se construye un mensaje entendible no técnico.

**El mensaje:** es definido como el conjunto de signos entendibles (información) que tienen una intencionalidad a quien o quienes la reciben.

**El medio o canal:** es el soporte en el que se basa el emisor para difundir el mensaje hacia el receptor. Hay diferentes tipos de medios y hay que elegir el que sea más efectivo para alcanzar los objetivos planteados en la encodificación.

**El receptor:** es el instrumento que recibe el mensaje del emisor, para ser emitido al receptor.

**El perceptor:** es definida como la persona que recibe el mensaje del receptor, en este proceso, es el perceptor quien decodifica el mensaje captado por el receptor, cabe señalar que el perceptor debe tener un conjunto de conocimientos previos para comprender y generar una respuesta.

**La decodificación:** es el proceso mental del ser humano de dar significado a los símbolos y mensajes enviados por el emisor. Este proceso requiere que el perceptor tenga conocimientos previos para entender el mensaje o experiencia que es la base del conocimiento.

**La retroalimentación:** es la respuesta que recibe el emisor luego de haber enviado el mensaje al receptor. Es la muestra que el mensaje llegó a su público objetivo, aquí se verifica si los objetivos planteados se cumplieron o no, también, es el inicio de un ciclo de intercambio de información; éste no es infinito sino tiene un tiempo definido, el requerido para que el perceptor pueda captar el mensaje.

Se puede concluir que los elementos de comunicación son esenciales para que se lleve a cabo una comunicación efectiva, si falta uno de estos elementos la comunicación será

deficiente. La inteligibilidad en el momento de la codificación y decodificación es crucial para que el mensaje pueda alcanzar su objetivo.

#### **2.1.4. Tipos de Comunicación**

La tipología de la comunicación puede definirse en escrita, verbal y no verbal:

##### **1. Comunicación escrita**

Es la que se establece cuando se usa un código lingüístico escrito, usando la grafía de signos, se desarrollan a través de: cartas, telegramas, mensajes escritos, correos electrónicos, postales, notas, ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos, entre muchos otros. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

##### **2. Comunicación verbal**

Hay múltiples formas de comunicación oral; estas han evolucionado desde las más primitivas (gritos, silbidos, llantos y risas) hasta las más evolucionadas generadas por el lenguaje articulado, donde se aplican sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

##### **3. Comunicación no verbal**

Entre los sistemas de comunicación no verbal encontramos el lenguaje corporal y lenguaje icónico.

**Corporal:** Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal, por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo en una interacción personal, así se dice que todo el ser humano a través de su cuerpo habla; por ello está constituido por nuestros gestos, movimientos; ropa e incluso nuestro olor corporal pueden también formar parte de los mensajes que queremos dar cuando nos comunicamos con los demás.

**Icónico:** Se trata de comunicaciones en las que no empleamos palabras sino imágenes, como las señales de tránsito, señales de no fumar, de peligro, imágenes de mujer u hombre para indicar el baño respectivo, entre otras; también se engloban muchas formas de comunicación no verbal: códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos, etc.).

### **2.1.5. Estilos de la Comunicación**

Existen tres estilos de comunicación: asertivo, pasivo y agresivo. A continuación se define cada uno de ellos.

**Asertivo.** Este estilo de comunicación es claro y directo, busca la solución de problemas mediante todos los puntos de vista, no impone sus ideas, es común en personas con buena autoestima.

**Pasivo.** Es un estilo inseguro de comunicación, generalmente de personas tímidas e inseguras. Les da igual hablar o no, piensan que su criterio no es importante y evitan la comunicación, porque les produce inseguridad.

**Agresivo.** La imposición de ideas es la característica de este estilo de comunicación, es utilizado por personas que consideran tener la razón en todo ámbito, crean conflictos porque se comunican de manera desafiante e inclusive hasta con gritos.

## **2.2. Teorías de la Comunicación**

### **2.2.1. Funcionalista**

Herederero del pragmatismo y de la tradición sociológica norteamericana, el funcionalismo propone una síntesis entre teoría y experimentación empírica que concibe la sociedad como un organismo en el cual los diversos componentes se caracterizan por la realización de funciones características cuya implementación revierte en el equilibrio del sistema y en su correcto funcionamiento. (Aguado, 2004: 169)

El funcionalismo aplicado a la comunicación aparece a principios del siglo XX, sus principales representantes son Harold Lasswell y Paul Lazarsfeld. Esta teoría está vinculada al poder y la influencia de los medios de comunicación sobre el público. Es decir, explica la persuasión o influencia que tienen los medios sobre las personas. Lasswell mediante su paradigma (quién dice que, a través de qué medio, a quién y con qué efecto) buscó conocer dicha influencia.

Para Lasswell, el proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social; d) entretenimiento.

### **2.2.2. Estructuralista**

La teoría estructuralista surge en la década de 1950, fue desarrollada a partir de los estudios de diversos autores relacionados con las limitaciones y rigidez de las teorías de la burocracia y relaciones humanas. Esta teoría explica que los medios de masas son instancias productoras de sentido. Sus principales representantes son: Claude Lévi-Strauss, Roland Barthes, Jacques Lacan, Michael Foucault y Gilles Deleuze, entre otros.

Efectivamente, el estructuralismo recurre a la idea de estructura como una totalidad autorregulada, que fija y obedece sus propias reglas de transformación y evolución y que rige, de forma latente, la coherencia interna de los procesos sociales de producción de significado. La estructura vendría así a ser una especie de ley (o conjunto de leyes) internas de los procesos sociales a la que se puede acceder investigando los productos significantes de esos procesos, es decir sus prácticas, sus ritos y sus textos.

En el estructuralismo se plantea, pues, la idea de que a la ‘realidad palpable y observable’ de la vida social corresponde otra ‘realidad’ de tipo significativa (ideológica, en el sentido de otorgadora de sentido organizado) que rige su existencia y desarrollo. Para los estructuralistas, la verdadera naturaleza de los procesos sociales se explicita en la producción de sentido, en la producción simbólica. (Aguado, 2004: 170)

Lévi-Strauss sienta las bases del papel que juegan los procesos de comunicación en las estructuras sociales como procesos de intercambio en tres niveles interrelacionados (intercambio de objetos, intercambio de parentesco, intercambio de significados). Roland Barthes plantea la necesidad de analizar los procesos y productos de la cultura de masas como elementos desveladores de la coherencia profunda de la sociedad contemporánea en términos de coordinación entre intercambio de objetos (consumo) e intercambio de significados (textos y discurso). Y Jacques Lacan realiza un sistema conceptual que permite reintroducir el concepto de deseo en el análisis de los procesos que caracterizan a lo cultural y la comunicación de masas. (Paoli, 1996: 36)

Para concluir, se puede mencionar que la teoría estructuralista aplicada a la comunicación, se enfoca en que los medios de comunicación crean sentido mediante la producción de contenidos; estos tienen una carga ideológica que pueden incidir en la construcción de significado de la realidad.

### **2.3. Comunicación Organizacional**

La importancia de la comunicación para conseguir objetivos en estas últimas décadas ha sido priorizada por las organizaciones, por lo que es común observar en las instituciones públicas o privadas un departamento o área vinculada a gestionar la comunicación. Es importante destacar que la comunicación siempre ha estado vinculada a las organizaciones, pero es a partir de estas décadas que se comienza a gestionar la comunicación organizacional.

Según Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. (1997: 90-92)

Para Marín la comunicación organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar para alcanzar una meta” (1997: 94).

También, Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik (1988: 22) definen a la comunicación organizacional como “proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”.

La comunicación organizacional puede definirse como el conjunto de estrategias internas y externas de comunicación que sirven para alcanzar los objetivos planteados institucionales.

### **2.3.1. Tipos de Comunicación Organizacional**

Según Juan Guillermo Pérez (2000) existen tres tipos de comunicación organizacional: operativa, táctica y estratégica.

#### **1. Comunicación operativa**

Tiene como objetivo crear mensajes y piezas informativas para los distintos públicos de una empresa.

#### **2. Comunicación táctica**

Aparece cuando se identifican problemas comunicacionales en los pilares que manejan la organización y se elabora un plan para reforzarlos: comercialización, la dirección de la empresa, entre otros.

#### **3. Comunicación estratégica**

Es el proceso en el cual se elaboran modelos de comunicación, que hacen posible llegar a la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí

mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

#### **2.4. Comunicación Interna**

En la actualidad la comunicación interna juega un rol relevante para el correcto desenvolvimiento laboral. Las empresas públicas y privadas han reconocido la importancia de la gestión de la comunicación, motivo que han implementado departamentos de comunicación o relaciones públicas. A continuación se conceptualiza este término tan importante para el desarrollo de cualquier estructura.

Para Paul Caprotti la comunicación interna es conceptualizada “como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (1998: 2). En este sentido la comunicación generaliza a la organización; es decir hace partícipes a todos los miembros, siendo una comunicación bidireccional. Esta afirmación infiere de algunas concepciones porque se pensaba que dentro de una organización no podía haber comunicación bidireccional sino unidireccional generada desde la administración.

Sin embargo, algunos expertos señalan que la comunicación interna va más allá que ese simple hecho intencional de transmitir un mensaje. Antonio Lucas, por ejemplo, señala en su libro ‘La comunicación en la empresa y en las organizaciones’ que la comunicación “está tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación”.

Paul Watzlawick va aún más allá, afirmando en su “Teoría de la Comunicación, interacciones, patologías y paradojas”, que la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos. Según esta teoría, “es imposible no comunicarse”, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos.

De esta manera, la comunicación ha sido ligada a la vida organizativa. Todas las organizaciones entendidas como “la unión de fuerzas en pos de un bien común”, han sido constituidas sobre la base de la comunicación, que se manifiesta como elemento integrador de cualquier actividad humana.

La Teoría de la Comunicación en las Organizaciones ha diferenciado tradicionalmente la llamada comunicación externa (que tiene que ver con todo lo que se difunde hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones públicas e institucionales, el marketing, etc.); y la comunicación interna, relacionada con contar a todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que ésta hace.

#### **2.4.1. Orígenes de la Comunicación Interna**

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas. “La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla” (García, 1998: 1).

La importancia relativa de las comunicaciones internas fue evolucionando positivamente con el tiempo. A los cambios de composición porcentual ya mencionados se puede sumar la siguiente afirmación “en 1980, las empresas dedicaban un 5% a esta actividad. Un 15% en 1990 y se prevé un 25% para el 2000” (Costa, 2003: 131).

Aquellas distinciones comunicacionales que postulaba Costa, desde una perspectiva crítica y analítica, no fueron tan absurdas. Actualmente se han realizado estudios de investigación a más de 100 compañías multinacionales que demuestran empíricamente el posicionamiento de las comunicaciones internas y externas. Si bien todavía existen

ciertas diferencias entre ambas, la tendencia indica que tanto la comunicación interna como la externa día a día van consolidándose en las empresas logrando formar con solidez el departamento de comunicación o relaciones públicas.

#### **2.4.2. ¿Qué es la gestión de la Comunicación Interna?**

Según Jesús García en su libro 'Comunicación Interna' (1998). La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

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

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

#### **2.4.3. Importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones**

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde

los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

"La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas." (Bonilla, 1988: 9).

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec), el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad.

Está comprobado que nueve de cada diez problemas entre las personas son el resultado de una mala comunicación. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa. Es tal su influencia que además de ayudar a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, entre otros., para acrecentar la productividad de la organización.

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, entre otros." (Adler, Marquarte y Lucas, 1983: 70).

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan;

además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros.

La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, esto tiene como resultado que los individuos que forman parte del público interno y externo de la organización, desarrollan adecuadamente sus actividades y así se logran los objetivos de dicha organización.

Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. Todas las organizaciones tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo. Algunas organizaciones no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue de éste.

En este tipo de organizaciones el encargado de la comunicación es un individuo "polivalente" que arregla desde el problema personal del director, hasta los contactos con fines benéficos para su organización. En otras empresas no pasa de ser un mal necesario que se soportaba porque podía dar un prestigio aparente a la compañía.

En otras ocasiones el encargado de la comunicación, dentro de la empresa, es aquel que no está rindiendo en su profesión o puesto original, y entonces, se le congela

designándole esta función, o bien, organiza eventos (reuniones, convivios, etc.) mediante las relaciones que tiene en este campo.

Esta persona, desconoce lo que se necesita para diseñar mensajes efectivos, que lleguen y cumplan con los objetivos organizacionales y no cuenta con los conocimientos básicos para diseñar, implementar y dirigir un sistema de comunicación efectiva. En fin, desconoce los beneficios de un sistema de comunicación, no utiliza el medio adecuado para comunicarse efectivamente con sus empleados, clientes, directivos, etc., ignora las características, naturaleza, ventajas, desventaja, usos de cada uno de los medios, tanto internos como externos y de los públicos a los cuales se dirigen.

Pero no en todas las instituciones pasa eso, poco a poco algunas han ido cambiando. Le dan importancia a la comunicación, implementan efectivos sistemas para comunicarse con sus diferentes públicos y el concepto y las actividades del encargado de la comunicación es diferente. Ya no es el organizador de eventos sociales, sino que sus actividades van mas allá de eso, son el crear una comunicación armoniosa con todos sus públicos, conociendo sus necesidades y diseñando mensajes que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales. Contratan expertos en las áreas de comunicación y les brindaran el apoyo que necesitan, y esto tiene como resultado mayor productividad.

Si se desea tener una mayor productividad en una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe considerar el contexto del receptor o públicos a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización (posición dentro del organigrama si es público interno, o externo), imagen que tiene de ésta, nivel cultural, etc., y valorar los conocimientos e importancia que tiene un experto en el área de la comunicación.

La persona que se encargue de manejar el sistema de comunicación de una empresa debe analizar todos estos aspectos, pero sobre todo, debe conocer la naturaleza, usos, características, ventajas, desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles en el mercado y utilizar los medios adecuados para cada situación, si hace lo

anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente.

#### **2.4.4. Tipos de Comunicación Interna**

Para Paul Capriotti (1998: 2) existen tres tipos de comunicación interna descendente, ascendente, horizontal o transversal. Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión.

- **Comunicación descendente**

La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.

- **Comunicación ascendente**

Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los miembros que conforman pueden participar de manera activa en la organización. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc.

- **Comunicación horizontal**

Es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

#### 2.4.5. 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 (2008: 21).

**Canal formal:** mencionado 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”. (Ibíd.); los canales de comunicación formal son: memorandos, correo electrónico, carteleras, manuales y reglamentos, revista interna o intranet.

**Canal informal:** el canal informal de comunicación interna es “cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado”; 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” (Ibíd).

#### 2.4.6. Herramientas de Comunicación Interna

Según Carlos Ongallo en su Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Señala varias herramientas de comunicación interna (2007: 159), a continuación se nombrarán las más útiles y contemporáneas:

**Manual de empleado.** Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

**Publicación institucional o ‘newsletter en inglés’.** Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno en papel o digital, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las

áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.

**Cartelera.** Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias).

**Circulares.** Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

**Reuniones.** Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la organización. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.

**Correo electrónico.** No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.

**Buzón de sugerencias.** Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

**Videoconferencia.** Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.

**Intranet.** Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

#### **2.4.7. Objetivos de la Comunicación Interna**

Según Paul Capriotti (1998: 6), la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

**A nivel relacional:** Establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, entre otros.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.

**A nivel operativo:** Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

**A nivel motivacional:** Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

**A nivel actitudinal:** Obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

**A nivel formativo:** Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

#### **2.4.8. Ventajas de una buena Comunicación Interna**

Para (Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., y Vicario, D. 2008: 22), la comunicación interna tiene varias ventajas:

- Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
- Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
- Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones.
- Tendremos mayor información para la toma de decisiones.
- Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
- Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.
- La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirá que existe “algo oculto”.
- Las entidades del entorno con las que tiene relación percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio. La transparencia de una organización evidencia la falta de transparencia de otra.
- Conseguiremos una organización más ética.

#### 2.4.9. Inconvenientes de la falta de Comunicación Interna

Para Arizcuren et al., existen algunos inconvenientes en la falta de comunicación interna (2008: 22).

- **Rumorología:** “Radio patio” se hace líder de audiencia.
- **Secretismo:** Como “la información es poder”, aquí nadie informa.
- **Desmotivación:** Los miembros de la organización no se involucran.
- **Apagafuegos:** Actuamos sólo en caso de conflicto.
- **Conflictividad:** No comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos.
- **Exaltación o crítica:** Lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.
- **Incoherencia:** No corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace.
- **Técnica parapeto:** La realidad no es buena y no se enseña.
- **Autobombo:** Informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar.

#### 2.4.10. La auditoría de la Comunicación Interna

En los últimos años, las organizaciones y sus directivos han advertido que el recurso humano es el capital máspreciado con el que cuentan. El compromiso, la motivación, la integración cultural, el clima interno, el conocimiento compartido y la capacitación resultan variables constantes que ayudan a potenciar la productividad y la satisfacción del personal en la labor diaria. Para ello, la comunicación interna se ha instituido en un

valor de vital importancia, un eje estratégico para el óptimo funcionamiento de la estructura organizacional, la alineación de los objetivos generales con las diferentes políticas corporativas y un generador de equipos de personas más motivados, informados y productivos.

Mediante la auditoría de comunicación interna, se pueden detectar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y divisar el modo de integración entre sectores, la fluidez de la información interna entre áreas y personas, los canales y soportes empleados, la pertinencia y eficacia de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, entre otros.

La importancia de las auditorías reside en que a partir del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso humano. El intercambio de información siempre ha sido necesario y siempre ha existido en mayor o en menor medida; lo que sucede es que ha cambiado el cómo se gestiona la información porque también se ha transformado la concepción de recurso humano y de la gestión gerencial para poder afrontar la alta competitividad de las sociedades actuales. (Pimienta, 2006: 68)

La comunicación interna se instituye como un valor del management actual que permite fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima interno, aumentar la productividad del recurso humano, a través del conocimiento de la organización y de la fluidez de la información (Villafañe, 1996: 75). Significa abrir canales internos para que la información de la actividad de la empresa llegue a tiempo a las personas que conforman los diferentes sectores de la estructura organizacional. También interviene en la detección de deficiencias en los procesos operativos, debido a fallas tecnológicas, distorsiones en la forma de transmitir el mensaje o en la forma de interpretarlo.

No sólo se trata de transmitir datos operativos referidos a procesos administrativos y de producción, sino también interiorizar al recurso humano acerca de la evolución de la organización, los objetivos alcanzados, las nuevas metas delineadas, la situación coyuntural del mercado, la política comercial encarada y sus resultados, las acciones

publicitarias y promocionales, las normas legales y reglamentación del quehacer institucional, entre otros.

Si el recurso humano está debidamente informado, en tiempo y forma, es probable que se sienta altamente implicado en la actividad de la organización y se sienta partícipe de los logros y también de los errores inevitables que acontecen.

Opuestamente, el déficit de flujo de información interna va decantando en el desorden de datos, en el desconocimiento de decisiones y procedimientos; y con respecto al recurso humano, en la disminución de la productividad, en la falta de motivación, en una ausencia de sentido de pertenencia a la empresa, hasta inclusive en la ejecución de errores administrativos que muchas veces pueden ocasionar perjuicio en los públicos externos.

Es inevitable que la mayoría de la información que precisan los empleados está referida a las tareas a efectuar, pero además debe estar equilibrada con la suficiente información coyuntural acerca del mercado en el que se desenvuelve la organización y la información motivacional que le posibilita a la persona saber cómo está realizando su labor y qué necesita para optimizarla.

Asimismo, la comunicación interna permite entablar relaciones entre las personas de diferentes posiciones de trabajo y jerarquías para conservar, optimizar o mejorar la interacción comunicativa individual y grupal.

#### **2.4.11. Fases de la auditoría interna**

Para Marisa Pimienta (2013) la auditoría tiene un proceso de exploración y de detección de las formas comunicativas internas (párr. 1). Para ello debe cumplirse con diferentes etapas:

En la primera etapa, debe efectuarse una entrevista en profundidad al nivel directivo principal y al responsable del área de comunicación o bien, al encargado de recursos humanos con el fin de conocer qué política de comunicación interna desarrolla la

organización, qué acciones de comunicación formal e informal realizan, qué soportes utilizan.

Además, importa analizar los contenidos de los diferentes soportes implementados por la organización: intranet, house organ (boletín informativo que se envía a los empleados de la organización para comunicar información institucional, normativas y disposiciones, novedades y datos de índole social), avisadores, carteleras, memorándums, entre otras herramientas.

En la segunda etapa, se aplica un cuestionario en forma anónima para garantizar la confidencialidad del encuestado, con preguntas abiertas y cerradas, a aquellos que ocupan una posición jerárquica (niveles gerenciales, jefaturas, coordinadores, supervisores, encargados de áreas) dado que son los que detentan un mayor caudal de información y la decisión de difundir información hacia sus pares, sus superiores o jerarquías inferiores.

En la tercera etapa, se pueden organizar grupos de discusión entre el personal general a fin de conocer acerca de las necesidades de información que tiene y cómo puede acceder a ella. Además, los empleados pueden responder a interrogantes relacionados con las decisiones que deben tomar diariamente, qué necesitan conocer para hacer el trabajo diario, qué información les falta asiduamente y qué dificulta el desempeño ágil de las tareas, qué información deben pasar a otras áreas, cuándo y con qué frecuencia, cómo es el modo de interacción con los compañeros y con sus superiores, qué expectativas poseen sobre la función de la comunicación interna y en qué medida ésta puede mejorar el desempeño de la organización.

En torno al cuestionario a aplicar en las posiciones jerárquicas, los núcleos de preguntas están centrados en:

- Las actividades de comunicación interna que cada encuestado prefiere desarrollar tanto en lo formal como en lo informal.
- Los soportes que con mayor preferencia utiliza.
- El tipo de información (si es de tarea, de contexto o de motivación).

- El discurso que prevalece (imperativo, persuasivo, formal, informal).
- La frecuencia de intercambio de información que efectúa y la que realmente necesitaría.
- Las necesidades de información que su sector requiere.
- La periodicidad de la información que debería prevalecer.
- La información que se precisa para tomar decisiones.
- La información que se necesita conocer para realizar mejoras constantes.
- La información que se requiere para saber si una tarea está bien realizada según los objetivos/estándar de la organización.
- Si existen los sistemas y los recursos para recoger o acceder a la información.
- Si está disponible la información cuando se la demanda.
- Si se ha transmitido el mensaje de un modo que es fácil de entender.
- Las expectativas de comunicación interna.

#### **2.4.12. Ámbitos de la Comunicación en las organizaciones**

El desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la Comunicación es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Según Merlano Samuel existen cuatro ámbitos indispensables de la comunicación en las organizaciones: información, divulgación, formación y socialización y participación (2012: 4).

- **Ámbito de la información:** En este apartado incluye a todas las normas que permiten que la organización trabajen de acuerdo a objetivos establecidos.
- **Ámbito de divulgación:** Incluye todos los aspectos que buscan captar, persuadir, y convencer a las personas en pro de la organización. Los boletines y publicaciones.
- **Ámbito de formación y socialización:** Está focalizado en la fomentación de la cultura institucional. Incluye actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.

- **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo. Incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.

#### **2.4.13. Plan de Comunicación Interna**

Para Lelia Zapata (2012) el Plan de Comunicación Interna es definido de la siguiente manera:

Es un documento de trabajo que recopila y concreta los objetivos que se desean alcanzar durante un periodo de tiempo, generalmente un año. En éste se concreta los programas de comunicación que se van a implantarse. En cada de estos programas se especifican: responsables de su ejecución, audiencias a las que se dirige, objetivos, mensajes claves, los canales de comunicación recomendables, medios de evaluación y seguimiento.

Este documento tiene como punto de partida un diagnóstico de la situación que se va a enfrentar y una evaluación de las dificultades humanas y técnicas que se van a resolver. El calendario de acciones de comunicación planteados para mejorar la situación, ejercen de brújula y motor para movilizar inteligencias y gestionar el conocimiento.

Empresas y organizaciones diseñan planes únicos basados en estudios y diagnósticos propios, según los antecedentes de comunicación interna, circunstancias de su sector empresarial y necesidades informativas de sus empleados.

#### **2.4.14. El perfil del responsable de Comunicación Interna**

Antes de definir al encargado de comunicación interna, se debe mostrar los estudios realizados en España en el año 1988 donde se encontró lo siguiente: “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 cargo. Sin embargo, este porcentaje no 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).

En nuestro país también sucede lo mencionado, no todas las personas que manejan el área de comunicación social tiene un perfil adecuado, razón que entorpece el proceso de comunicación interna; hay que mencionar que de esta depende también la comunicación externa y si la comunicación interna es deficiente lo será la externa.

El encargado 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. (Morales, 2001: 245)

#### **2.4.15. La función del director en la Comunicación Interna**

El 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 se menciona lo manifestado por Antonio Torvá que: “sin comunicación interna no puede haber comunicación externa”. (2003: 247).

La función del director de comunicación en la comunicación interna dicho por Michael 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”. (2008: 36).

#### **2.4.16. Qué debe ser comunicado y por quién**

Gran parte de la información que el individuo recibe sólo se relaciona directamente con él o con su trabajo. Obviamente no puede ser distribuida en su totalidad a todas las demás personas. ¿Qué necesita ser comunicado a los demás y quién es el responsable de hacerlo? Las respuestas a estas preguntas varían de organización a organización (Rabinowitz, 2015: 1), a continuación según el autor se presentan algunas pautas de carácter general:

Cualquier información que la persona necesite para hacer su trabajo o para entender mejor el contexto del trabajo debe serle comunicada inmediatamente por quien la posea. Algunas posibilidades incluyen información proveniente de otro miembro del personal sobre un participante con el que ambos están trabajando; información proveniente de otro miembro del personal acerca de una situación que está por enfrentar como parte de su trabajo; o nuevas reglas, regulaciones, normas, etc., que afecten su trabajo (de su director o supervisor si son internas; de quien sea que se enteró si son externas, por ejemplo, leyes federales).

A menudo, las personas olvidan que para poder hacer su trabajo, los recepcionistas u otros que tomen sus mensajes necesitan saber cosas, por ejemplo, cuándo se encuentran disponibles, dónde van a estar y cuándo regresarán, entre otros.

Todo lo que afecta directamente el trabajo, estado de empleo, condiciones de trabajo o relaciones laborales de un individuo deben serle inmediatamente comunicadas. Un despido potencial, un aumento de salario, un cambio en las condiciones laborales, una promoción; todas esas cosas entran dentro de esta categoría. En la mayoría de las circunstancias, la comunicación de esta información debe tener lugar antes de que la situación se concrete, para que la persona y quizá otros además de ella puedan formar parte de una discusión sobre lo que va a suceder.

Nunca deben enterarse de este tipo de situaciones por medio de rumores o por alguien que no sea el director o supervisor (dependiendo de la estructura administrativa de la organización), y la persona afectada debe ser la primera en escucharlo, tan pronto como

el director lo sepa y antes que cualquier otra persona que no esté involucrada en el asunto.

También los problemas relacionados al desempeño laboral de una persona debe serle comunicado tan pronto como éste se haga evidente. En lugar de decir un “Usted está echando todo a perder. Será mejor que empiece a arreglar las cosas”, es mejor realizar algún tipo de sesión de supervisión. La persona debe ser informada por su supervisor de exactamente cuál es el problema y los dos deben trabajar juntos o con otras personas si fuese apropiado para hallar formas de resolverlo y mejorar el desempeño.

Si el problema es lo suficientemente serio como para ser una causa potencial de despido, esto debe serle comunicado al empleado y se le debe explicar el procedimiento por el que se realizaría su despido (este procedimiento debe ser parte de la política de personal, si la organización cuenta con una. Debe asumirse siempre que la situación mejorará, pero si empeora, ni la seriedad del asunto ni sus consecuencias deben llegar por sorpresa.

Además de sus beneficios para la organización y el individuo, existe otra razón más pragmática de tener una comunicación clara. Es en realidad muy difícil despedir a un empleado por no hacer su trabajo. Para evitar una demanda o una amonestación por parte de las autoridades laborales pertinentes, una organización debe tener y seguir un procedimiento claro para registrar el desempeño inaceptable a lo largo del tiempo, informando al empleado sobre el problema y dándole una serie de oportunidades de mejorar. Por lo tanto, la habilidad de una organización de despedir a un empleado incompetente puede depender en gran medida de su comunicación.

Los problemas que aparezcan entre los integrantes del personal deben ser resueltos inmediatamente. Lo ideal es que todas las partes puedan simplemente enfrentar el problema cara a cara. Si no pueden, o no se hallan dispuestas a hacerlo, debe existir un procedimiento organizativo mediante el cual la situación pueda ser mediada por alguien en quien confíen todos los involucrados. En cualquier caso, es vital que la situación sea identificada al menos por una de las partes involucradas tan rápido como sea posible,

para que pueda ser enfrentada y resuelta antes de que afecte el trabajo de la organización.

En este punto, la capacitación juega un papel importante. Si el personal cuenta con herramientas para comunicarse (habilidades de resolución de conflictos, mensajes “yo”, etc.), habrá mayores probabilidades de que esté dispuesto a enfrentar directamente los problemas, en lugar intentar resolverlos con peleas y gritos.

Los mensajes “yo”, son justamente eso: una forma de explicar las cosas refiriéndose a los sentimientos y percepciones de uno mismo sobre lo que ha sucedido, en lugar de recurrir a pronunciamientos más generales que pueden poner la culpa en los demás. Es más fácil para otra persona escuchar y responder a un “Yo me sentí lastimado cuando usted dijo eso”, que a un “Usted no piensa en los demás, sólo en usted mismo”.

Los inconvenientes entre el personal y la organización como un todo, o cualquier insatisfacción del personal con cualquier aspecto de su situación (salario, condiciones laborales, forma de trabajar de la organización, etc.) deben ser comunicados rápida y razonablemente al director o a la persona designada para manejar estos asuntos. En una organización grande, puede existir un director de recursos humanos u otro administrador que se encargue específicamente de problemas del personal. En las organizaciones más pequeñas puede suceder que el director sea el único administrador y deba encargarse de esto.

Asimismo la información importante para el trabajo de la organización como un todo (un recorte o aumento de fondos, la visita de una persona reconocida, la renuncia de un participante, una nueva posibilidad en el programa, etc.) debe ser comunicada a todos, generalmente por el director (en el caso de una renuncia, el participante podría escribir una nota general o comunicárselo a los demás personalmente en una reunión o de forma individual).

Y la información positiva, los elogios, entre otros., deben ser comunicados tan frecuentemente como sea posible. Las personas que forman parte de organizaciones comunitarias enfrentan malas noticias muy frecuentemente. Necesitan también escuchar

buenas noticias y recibir reconocimiento por su trabajo. En situaciones en las cuales un individuo está siendo reconocido por un trabajo bien hecho, debe dársele el reconocimiento dos veces: la primera de forma privada por su supervisor o director y luego públicamente (en una reunión de personal o en una entrega de premios). Debe aprovecharse cualquier oportunidad para otorgar esta clase de reconocimientos.

#### **2.4.17. Principios gerenciales de la Comunicación Interna**

Según Merlano Samuel existen ocho principios gerenciales de la comunicación interna: ineludibilidad, mediación, facticidad, responsabilidad, adaptación, taxonómico, evaluación y globalidad (2012: 5).

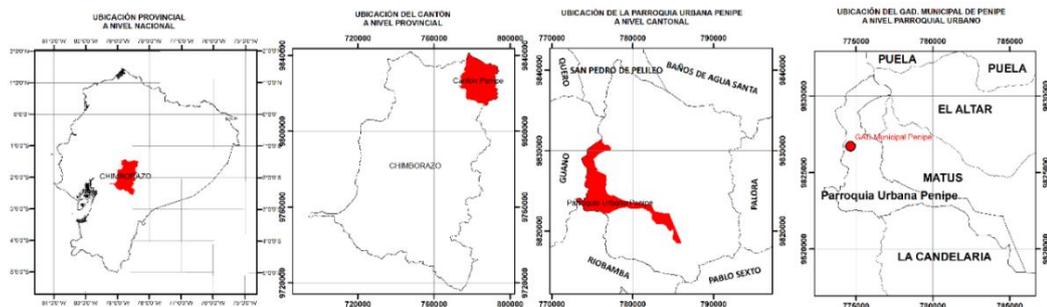
- **Ineludibilidad:** Es decir las personas siempre comunican y por ende también las empresas comunican.
- **Mediación:** La comunicación siempre será un medio y no un fin en sí mismo. El fin siempre será la persona y el individuo.
- **Facticidad:** El mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
- **Responsabilidad:** El responsable siempre de la comunicación de buen resultado será el emisor y no el destinatario.
- **Adaptación:** La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor.
- **Taxonómico:** La comunicación puede usar todo los canales que consideren apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.
- **Evaluación continua:** Debe existir siempre un sentido de mejora continúa sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.
- **Globalidad:** La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

## 2.5. Penipe

### 2.5.1. Datos generales

El cantón Penipe se encuentra ubicado espacialmente al noreste de la provincia de Chimborazo, fue creado el 9 de febrero de 1984, cuenta con una población de 7.032 habitantes, limita al Norte con los cantones San Pedro de Pelileo y Baños de Agua Santa, al Sur con Riobamba y Pablo Sexto, al Este con Palora y al Oeste con el Río Chambo. Su rango altitudinal se encuentra en los 2.160 a 5319 msnm.

**Gráfico 3:** Ubicación del cantón



**Fuente:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

Su nombre proviene de años previos a la conquista española quienes en sus inicios le nombraron como el Monte del Cedral de Penipe, luego se le designa como parroquia civil en el año de 1861 adquiriendo el nombre de San Francisco del Monte del Cedral de Penipe; alcanza la designación de cantón el 9 de febrero de 1984, durante la administración del Señor Doctor Oswaldo Hurtado Larrea. Las primeras parroquias en conformarlo fueron Bayushig, Matus, El Altar y Puela en ese entonces pertenecientes al cantón Guano; luego se subdividió políticamente creándose las parroquias Candelaria y Bilbao. Actualmente, el cantón está conformado por una parroquia urbana (Cabeza cantonal) Penipe, y 6 parroquias rurales (Bilbao, El Altar, Candelaria, Matus, Puela y San Antonio de Bayushig), cada una de las parroquias disponen de comunidades y/o sectores:

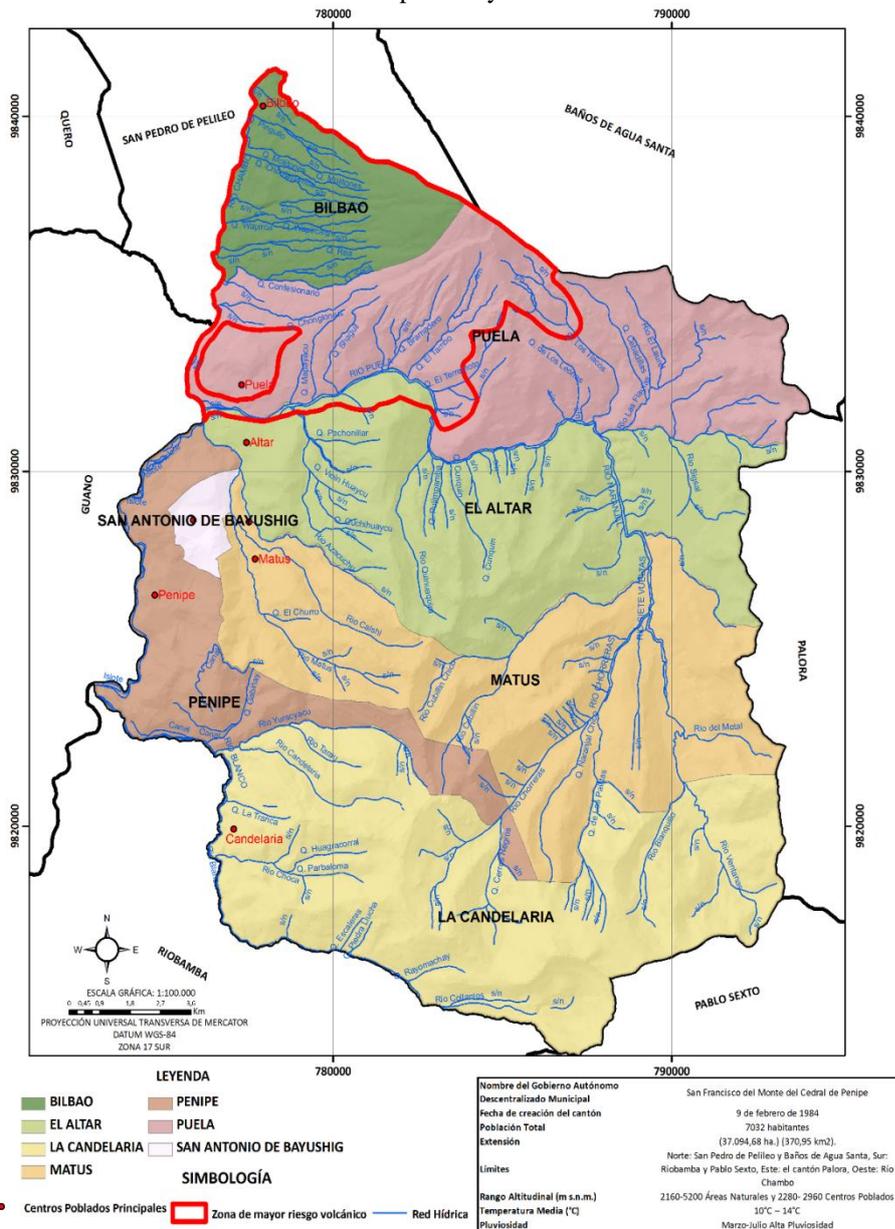
En la ley de creación del cantón Penipe emitida mediante Registro Oficial N° 680 del año 1984, constan textualmente los siguientes límites: al norte con la Quebrada

Motilonas, en línea recta hacia la cima del Volcán Tungurahua, continuando por el Arenal hasta Flautas. Al sur el Río Blanco, desde la unión con el Río Chambo, aguas arriba hasta la confluencia del riachuelo Sale (hoy conocida como Quebrada Rayamachay, según información cartográfica de la SENAGUA-2014.

Además el Registro oficial de creación de la parroquia Candelaria, redacta lo siguiente: “...al sur del punto N° 19, una alineación al nor-este, hasta las nacientes de la Quebrada Gampala, en el punto N° 20 de estas nacientes el curso de la Quebrada Gampala, aguas abajo, hasta su confluencia con la Quebrada Rayamachay o Sale, formadoras del Río Collantes en el punto N° 21; de esta confluencia el curso del Río Collantes, aguas abajo, hasta su confluencia con el Río Pailacajas, formadores del Río Blanco...”).

Esto indica que el Río Blanco, se forma como resultado de las confluencias del Río Collanes y el Río Pailacajas; en este texto nos indica claramente que el riachuelo Sale es llamado también como Quebrada Rayamachay, que se une con la Quebrada Gampala para crear el Río Collanes o Collantes según el registro oficial de creación de la parroquia Candelaria), siguiendo en línea recta por la Quebrada Gampala, luego a la izquierda hasta la cima del nevado el Altar hasta llegar a Pailacajas. Al este Pailacajas (es la formación montañosa que se encuentra en el nevado “El Altar” con forma de cráter) en línea recta hacia la laguna de Enjallinada, siguiendo por el cerro Ventanas, el cerro de las Flautas, hasta Flautas. Al oeste El Río Chambo desde la confluencia del Río Blanco hasta la quebrada Motilonas.

**Gráfico 4: División política y límites cantonales**



**Fuente:** PDOT del cantón Penipe  
**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## 2.6. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM)

### 2.6.1. ¿Qué es el GADM?

Las siglas GADM (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal)

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

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

### **2.6.2. Funciones del GADM**

Dentro de las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal se pueden nombrar las siguientes:

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

principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo.

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

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

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

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

### **2.6.3. Competencias exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial,

de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad.

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

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.

f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.

g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.

h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.

i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.

k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.

l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

## **2.7. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe**

### **2.7.1. Breve reseña histórica**

Debido al abandono de Guano, al sector Penipe, el pueblo se une y busca su independencia social, política y económica, organizando un comité en 1983 y tras una lucha dura y tenaz, a base de unidad y constancia, logra conseguir su cantonización el 9 de Febrero de 1984, el nuevo cantón se funda con el nombre de “Penipe” formada por una parroquia urbana y cabecera cantonal denominada Penipe y parroquia rurales que son: Puela, El Altar, Matus y Bayushig.

El Cantón se consolida con la elección de las autoridades cantonales, se nombra primer concejal al Señor Hermel Valle Mancheno y el primer concejo está formado por los Señores: Félix Samuel Haro, Ricardo Reinoso, Telmo Villagómez, Carlos Baldeón, Marta Veloz, Raquel Haro.

Posterior a la cantonización se unieron las parroquias Candelaria y Bilbao.

La Municipalidad del cantón Penipe, fue creado mediante Decreto Legislativo N° 157, publicado en el Registro Oficial N° 680 del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica e institucional.

### **2.7.2. Localización de la Institución**

**Provincia:** Chimborazo.

**Cantón:** Penipe.

**Dirección:** Silvio Luis Haro 08-21 y David Ramos.

### **2.7.3. Autoridades de la Institución**

**Alcalde:** Velastegui Salas Robin Humberto

#### **Concejales urbanos y rurales:**

Velastegui Rodriguez Carmen Demetria

Merino Rosero Lenin Hipolito

Chacha Villegas Luis Francisco

Mancero Fray Lourdes Sonia

Villagomez Madrid Segundo

### **2.7.4. Logotipo de la Institución**

**Gráfico 5:** Logo de la Institución



**Fuente:** PDOT del cantón Penipe  
**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### **2.7.5. Slogan del logotipo de la Institución**

Penipe un sueño

### **2.7.6. Base legal de la Institución**

La Municipalidad del cantón Penipe, fue creado mediante Decreto Legislativo N° 157, publicado en el Registro Oficial N° 680 del 9 de Febrero de 1984 y el desarrollo de su vida jurídica, se rige por:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley de Presupuesto del Sector Público.
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.
- Normativa de Contabilidad Gubernamental / Ministerio de Finanzas.
- Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- Código de Trabajo.

#### **2.7.7. Misión**

Proporcionar a la población cantonal servicios públicos de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Líder en el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del cantón Penipe.

#### **2.7.8. Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente para atender las necesidades del cantón y poder reaccionar de manera eficaz y urgente ante desastres naturales.

### **2.7.9. Objetivos de la Institución**

- a) Involucrar a la comunidad en el proceso de Planificación cantonal participativa asegurando el aporte de todos los actores.
- b) Fortalecer el nivel de desempeño.
- c) Desarrollar un esquema de Cultura Organizacional que dinamice la gestión administrativa.
- d) Disponer de infraestructura y equipamiento necesarios para enfrentar las demandas cantonales de acuerdo a las competencias.
- e) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- f) Motivar al talento humano, que apunte al profesionalismo, capacitación, responsabilidad y experiencia en la gestión municipal con ética y transparencia, aplicando criterios técnicos y competentes e impulsando cambios que requiere el Gobierno Municipal del Cantón Penipe para alcanzar el desarrollo económico y social.

### **2.7.10. Políticas de la Institución**

Durante la administración municipal la institución se ha propuesto cumplir con políticas y procedimientos que permitirán alcanzar las metas propuestas:

- Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita recetar y procesar adecuadamente sus acciones.

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

#### **2.7.11. Valores Institucionales**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe está comprometido con los siguientes valores:

**Compromiso.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe cuenta con personas capaces de mantener el esfuerzo, ánimo y entusiasmo impulsando de esta manera en los demás compañeros el hábito del logro. Comprometidos a trabajar en equipo y afrontar las desavenencias que se presenten en el cumplimiento de las metas comunes.

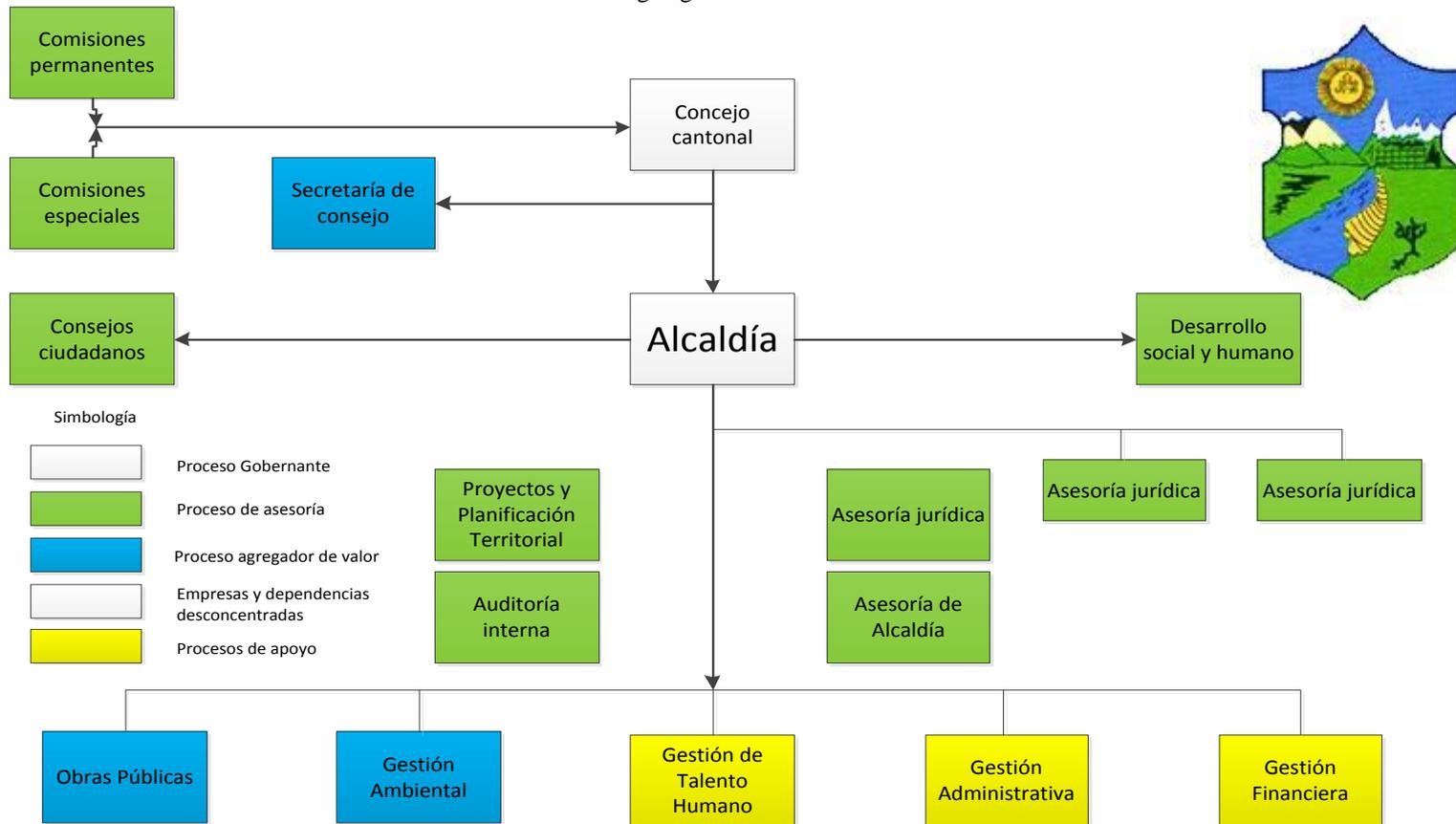
**Confianza.-** El personal del Municipio actúa con integridad, fomentando una cultura de transparencia y verdad. Todas las actividades realizadas se cumplen de la mejor manera para alcanzar los objetivos de la entidad.

**Responsabilidad.-** Cada funcionario de la entidad realiza la actividad encomendada de acuerdo al puesto que fue asignado, asumiendo las consecuencias de cada tarea y decisiones asumidas.

**Ética Profesional.-**La Municipalidad de Penipe cumple y hace cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas a los funcionarios, empleados y trabajadores.

**2.7.12. Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe**

**Gráfico 6:** Organigrama de la Institución



**Fuente:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Penipe  
**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### 2.5.11. Manual de funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

Tabla 1: Manual de funciones de la Institución

<b>Manual de funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe</b>		
<b>No.</b>	<b>Unidad</b>	<b>Objetivos</b>
1	Alcaldía.	Dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades y políticas públicas en beneficio de los usuarios internos y externos.
2	Dirección de Proyectos y Planificación Territorial.	Supervisar y realizar la ejecución de los programas y proyectos que integran el Plan de Desarrollo Urbano de Penipe y el Plan de Desarrollo Cantonal en materia de ordenamiento territorial.
		Velar por el bienestar de los habitantes del cantón, a través de la atención de emergencias y la prevención de riesgos.
		Desarrollar perfiles de proyectos viables y sustentables en base al plan de desarrollo.
3	Departamento de Avalúos y Catastros.	Manejo del sistema de catastro cantonal.
		Disponer de mapas temáticos cantonales.
4	Unidad de Gestión de Riesgos.	Manejar el Sistema de Alerta Temprana - SAT, y Planes de Contingencia y Emergencia.
		Acatar las resoluciones del Comité de Operaciones de Emergencia
5	Unidad de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.	Planificar, regular y controlar el tránsito y transporte terrestre y la seguridad vial del cantón.
		Generar títulos habilitantes (modalidades

		de transporte urbano, taxi convencional, carga liviana y transporte escolar e institucional).
6	Dirección de Obras Públicas.	Ejecutar y supervisar las obras de infraestructura ejecutadas y contratadas por la municipalidad con un adecuado sistema de control y saneamiento del ambiente, para asegurar una mejor calidad de vida de la población.
		Controlar el uso del material y equipo utilizado en la construcción de obras en cuanto a calidad y cantidad, velando por su aprovisionamiento oportuno.
		Emitir informes técnicos por escrito.
7	Área de Fiscalización.	Supervisar y fiscalizar la ejecución y mantenimiento de obras.
		Registrar y distribuir la maquinaria pesada.
		Emitir informes topográficos, replanteo y nivelación de terrenos.
8	Departamento de Agua Potable y Alcantarillado.	Generar un plan de manejo de alcantarillado y agua potable.
		Controlar la calidad del agua.
9	Equipos y Talleres.	Brindar mantenimiento al parque Automotor.
		Registrar la dotación de combustible.
		Programar e Informar sobre el mantenimiento de maquinaria pesada.
10	Dirección de Impacto Ambiental y Salud Pública.	Programar, organizar, dirigir y supervisar las acciones destinadas a preservar la higiene y salubridad del cantón; en coordinación con otros organismos públicos o privados.

		Reglamentar en coordinación con la Dirección de Planificación Territorial, todas las actividades industriales, de servicios y de comercio a fin que se cumplan las normas sobre uso de suelo y cuidado sanitario.
		Organizar y supervisar a través de la sección de desechos sólidos los procesos de recolección, traslado, procesamiento y disposición final de los desechos sólidos en la ciudad y el cantón.
<b>PROCESOS DESCONCENTRADOS</b>		
<b>NIVEL DE APOYO / ASESORÍA</b>		
11	Dirección de Asesoría Jurídica.	Brindar asesoramiento legal a la administración y dependencias municipales, encaminado a la correcta aplicación de las disposiciones legales y representar judicialmente a la municipalidad.
12	Departamento de Gestión del Talento Humano.	Gestionar los procesos de planificación, clasificación, selección, capacitación y evaluación del talento humano.
		Asesorar a la alcaldesa o el alcalde y demás funcionarios de la municipalidad en aspectos relacionados con la administración de los talentos humanos.
		Legalizar conjuntamente con la alcaldesa o el alcalde las acciones de personal sobre actos administrativos referentes a los servidores municipales.
13	Dirección de Gestión Administrativa.	Resolver los principales problemas y necesidades institucionales para mejorar la

		<p>eficiencia de los recursos.</p> <p>Proceder al ingreso y distribución oportuna de los bienes y suministros, de conformidad con las normas y procedimientos existentes sobre la materia.</p> <p>Velar por el correcto funcionamiento de los servicios de agua potable, energía eléctrica y comunicación telefónica en la institución.</p> <p>Organizar y administrar el servicio de transporte liviano que requieren las diferentes dependencias de la municipalidad, de acuerdo a la ley y ordenanzas vigentes, especialmente a las normas aprobadas por el Concejo Cantonal.</p>
14	Comisarías y Seguridad Ciudadana.	<p>Generar certificados de permisos de funcionamiento.</p> <p>Manejar un sistema y control de eventos públicos.</p>
15	Comunicación Social.	<p>Generar agenda de prensa.</p> <p>Gestionar proyectos de comunicación interna y externa.</p>
16	Servicios Generales.	<p>Manejar documentos de movilización.</p> <p>Manejar un registro y control del parque Automotor.</p>
17	Administración de Bienes y Control de Activos.	<p>Manejar un sistema de registro, distribución y control de suministros y materiales.</p> <p>Manejar un sistema de registro, distribución, control y baja de bienes muebles e inmuebles.</p>
18	Compras Públicas.	Manejar un sistema de contratación pública.

19	Tecnología Informática y de la Comunicación.	Generar un registro de mantenimiento de hardware.
		Generar un registro de mantenimiento de software.
20	Dirección de Gestión Financiera.	Planificar, gestionar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades financieras de la institución, en materia de presupuesto, contabilidad, compras públicas y tesorería en concordancia con las normas y procedimientos legalmente establecidos, así como las regulaciones y directrices internas de la institución.
		Asesorar a los diferentes niveles administrativos de la municipalidad en materia financiera.
		Implantar procedimientos de control interno previo y concurrente; y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración financiera.
		Emitir los títulos de crédito para el cobro de tributos y demás ingresos municipales.
21	Presupuesto.	Generar un sistema presupuestario institucional.
22	Contabilidad.	Generar estados financieros.
		Establecer informes financieros de avance de ejecución de proyectos.
		Generar reportes de comprobantes de egreso y roles de pago.
		Generar informes y declaraciones al SRI rentas.
		Generar emisión y baja de títulos de

		crédito.
23	Tesorería.	Reportar recaudación de tributos municipales.
		Establecer registro y custodia de garantías y acciones.
		Generar un plan de recuperación de cartera vencida.
24	Secretaría General de Concejo.	Preparar, redactar, atender, distribuir, convocar, comunicar los actos legislativos y de fiscalización resueltos en el Seno del Concejo, a los directores, jefes departamentales, personas naturales o jurídicas y entidades y organismos oficiales.
25	Desarrollo social y humano.	Desarrollar actividades de voluntariado y ayuda humanitaria con los sectores más vulnerables del cantón Penipe.
		Un sistema de autogestión.

**Fuente:** Departamento de Talento Humano del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## **2.8. Hipótesis**

Las políticas institucionales inciden en la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, provincia de Chimborazo, durante el periodo enero – junio 2015.

## **2.9. Variables**

### **2.9.1. Variable independiente:**

Comunicación Interna

### **2.9.2. Variable dependiente:**

Políticas institucionales

## 2.10. Operacionalización de las variables

**Tabla 2:** Operacionalización de las variables

<b>Variable Independiente</b>	<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
Comunicación interna	Es el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Caprotti, 1998)	Actividades Organización Creación Comunicación Integración	Entorno Público interno Información Sistema	Encuesta Cuestionario Entrevista Guía de entrevista Observación Guía de observación

<b>Variables Independiente</b>	<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas Instrumentos</b>
Políticas institucionales	Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos (Morales, 2001).	Decisión escrita Organización Límites Asuntos	Ejecución Técnicas de comunicación Recursos Evaluación	Encuesta Cuestionario Entrevista Guía de entrevista Observación Guía de observación

**Fuente:** Departamento de Talento Humano del GADM-C Penipe  
**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Método

En la presente investigación se utilizó el método científico porque encamina y guía todas las acciones hasta llegar a comprobar los hechos y fenómenos que se investigan; es decir permite llegar a verificar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Este método dividió a la investigación en las siguientes etapas:

- 1.- Observación del fenómeno.
- 2.-Formulación de hipótesis.
- 3.-Diseño no experimental.
- 4.- Análisis de los resultados y conclusiones.

La presente investigación fue cualitativa y cuantitativa, en el primer caso porque ayudó a describir el problema para conocer el contexto del fenómeno y cuantitativa porque se recogió información para medir o establecer el estado de la comunicación interna y su incidencia en las políticas institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, a través de los instrumentos de investigación, que ayudaron a comprobar la hipótesis.

#### 3.2. Tipo de la investigación

Se realizó investigación de campo, descriptiva y documental, porque constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad.

- **Descriptiva.-** Una vez aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de información, permitió describir la problemática en la incidencia de las políticas institucionales en la comunicación interna.

- **De campo.-** Para el desarrollo de la investigación se acudió al lugar que se está produciendo el problema, es decir al GAD Municipal de Penipe, además de tener contacto directo con el problema de investigación planteado.
- **Documental.-** Se recogió información de libros y revistas para conocer, desarrollar y profundizar las dos variables de investigación en el marco teórico.

### 3.3. Diseño de la investigación

Por la naturaleza y complejidad de la investigación es no experimental, porque dentro del proceso investigativo no existirá manipulación intencional de ninguna variable; es decir, el problema será analizado y estudiado tal como se presenta en su contexto.

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

Se trabajó con una población de 51 servidores públicos, divididos en estratos de 21 mujeres y 30 hombres.

**Tabla 3: Cálculo de la población**

<b>ESTRATO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mujeres	21	41%
Hombres	30	59%
<b>TOTAL</b>	51	100%

**Fuente:** Departamento de Talento humano del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

#### 3.4.2. Muestra

La población involucrada en el proceso de investigación está contemplada en 51 personas, por lo que no se considera aplicar una fórmula específica para determinar una muestra, por tanto se trabajó con todo el universo.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizó para realizar esta investigación fueron: entrevista, encuesta y observación.

- **Entrevista.-** Con esta técnica se obtuvo información del representante del departamento de comunicación social, vinculada a la gestión de comunicación interna del departamento de comunicación, fue desarrollada en el trabajo de campo.
- **Encuesta.-** Se empleó mientras se realizaba la investigación de campo para comprobar la incidencia de la comunicación interna en las políticas institucionales y facilitó la obtención de opiniones, criterios y comentarios de los servidores públicos.
- **Observación.-** Su aplicación sirvió en la investigación de campo, para comprobar el estado y cumplimiento de la comunicación interna y políticas institucionales, al mantener un contacto directo con el problema de investigación.

#### 3.5.2. Instrumentos

Estos son los instrumentos que se utilizaron:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de observación

### **3.6. Técnicas de procesamientos para el análisis de resultados**

#### **3.6.1. Técnicas lógicas**

Para la interpretación de los resultados se utilizó la técnica lógica de la deducción. El rastreo de información, permitió un análisis de selección cuando existe gran cantidad de información.

### **3.7. Procesamiento y discusión de resultados**

Para la discusión de los resultados se aplicó el análisis y la síntesis.

Los resultados de la investigación permitieron determinar el alcance de los objetivos planteados y además comprobar la hipótesis, con la finalidad de elaborar las conclusiones y recomendaciones.

## Encuesta

### Pregunta No. 1

¿Conoce usted qué es la comunicación interna?

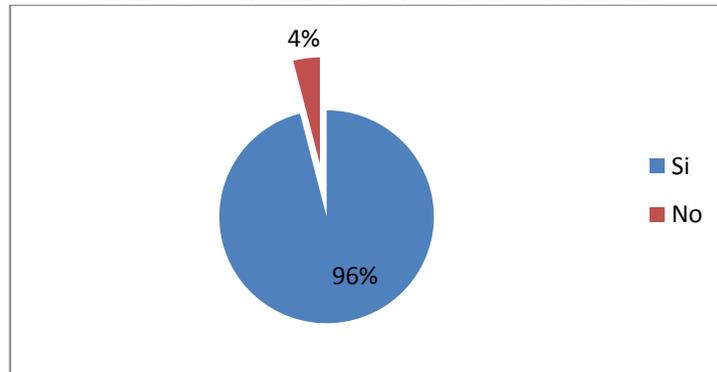
**Tabla 4:** Conocimiento de la comunicación interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	96%
No	2	4%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 7:** Conocimiento de la comunicación interna



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Los datos obtenidos en la encuesta señalan que el 96% de los servidores públicos conocen que es la comunicación interna, mientras que el 4% afirman que desconocen que es la comunicación interna.

Se puede determinar que la mayoría de servidores públicos conocen que es la comunicación interna, estos datos demuestran conocimientos previos e interés por el fortalecimiento del mismo.

## Pregunta No. 2

### ¿Existe planificación en la comunicación interna de la Institución?

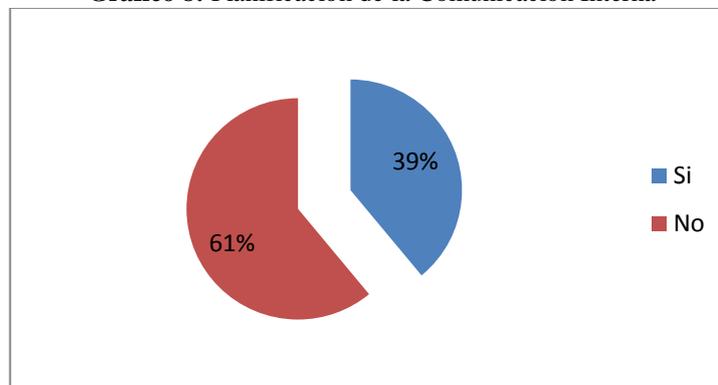
Tabla 5: Planificación de la comunicación interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	39%
No	31	61%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Servidores públicos del GADM-C Penipe

Elaboración: Danilo Javier Cali Armijo

Gráfico 8: Planificación de la Comunicación Interna



Fuente: Servidores públicos del GADM-C Penipe

Elaboración: Danilo Javier Cali Armijo

## Análisis e interpretación

Los datos expuestos por la encuesta demuestran que el 39% de los servidores públicos afirman que hay planificación en la comunicación interna, mientras el 61% señalan que no existe planificación en la comunicación interna de la institución.

De estas cifras se puede inferir que la gestión de comunicación interna es deficiente ya que los servidores públicos expresan que no existe planificación. El responsable del área de comunicación no dedica tiempo para gestionar o planificar este ámbito importante que afecta a la imagen institucional.

### Pregunta No. 3

**¿Debería existir una agenda de comunicación interna entre autoridad y servidor público?**

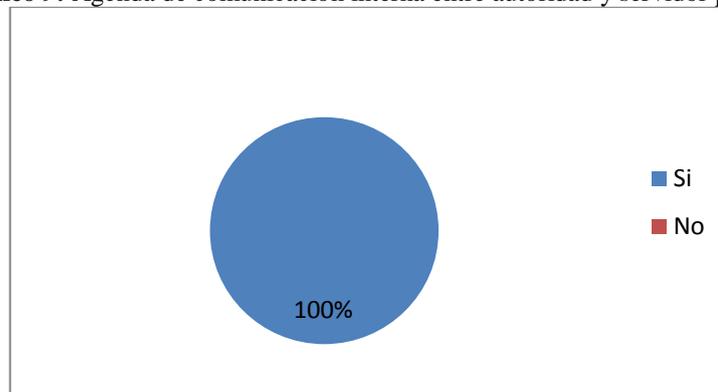
**Tabla 6:** Agenda de comunicación interna entre autoridad y servidor público

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	51	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 9:** Agenda de comunicación interna entre autoridad y servidor público



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

El 100% de los servidores públicos manifiestan que si debería existir una agenda de comunicación interna entre autoridades y servidores públicos.

La existencia de una agenda entre autoridades y servidores en las instituciones públicas es nula, ya que las autoridades consideran que el ámbito comunicativo está solo relacionado con el público externo. Esta percepción está errada porque de la comunicación interna depende la externa, es decir, a mala comunicación interna deficiente comunicación externa.

#### Pregunta No. 4

**¿Considera usted que la implementación de herramientas de comunicación fortalecería la relación entre servidores públicos?**

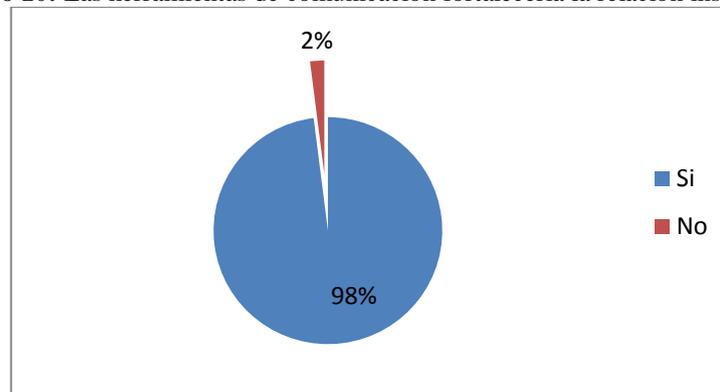
**Tabla 7:** Las herramientas de comunicación fortalecería la relación institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 10:** Las herramientas de comunicación fortalecería la relación institucional



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

#### Análisis e interpretación

Las cifras obtenidas en la encuesta señalan que el 98% de los servidores públicos consideran que la implementación de herramientas de comunicación fortalecería la relación y el 2% explican que la implementación de herramientas de comunicación no fortalecería la relación entre servidores.

Estos datos demuestran que desde el departamento de comunicación no se utilizan herramientas adecuadas de comunicación interna para fortalecer la relación entre servidores públicos.

### Pregunta No. 5

**¿Cuáles de estas herramientas considera adecuadas para mejorar la comunicación interna entre servidores públicos?**

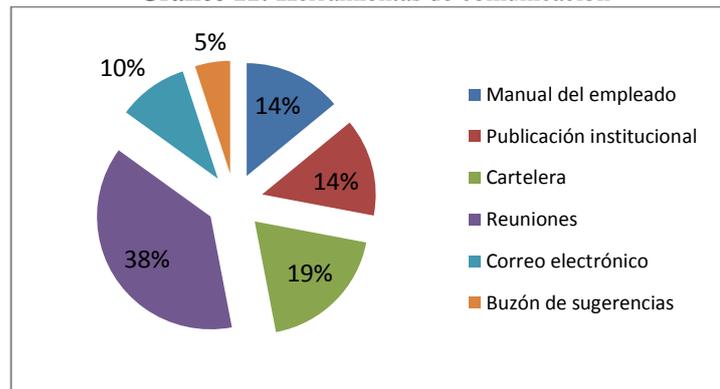
**Tabla 8:** Herramientas de comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual del empleado	7	14%
Publicación institucional	7	14%
Cartelera	10	19%
Circulares	0	0%
Reuniones	19	38%
Correo electrónico	5	10%
Buzón de sugerencias	3	5%
Videoconferencias	0	0%
Redes sociales	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Servidores públicos del GADM-C Penipe

Elaboración: Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 11:** Herramientas de comunicación



Fuente: Servidores públicos del GADM-C Penipe

Elaboración: Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

El 38% de empleados públicos equivalente a 19 personas expresan que las reuniones es la herramienta adecuada para mejorar la comunicación interna, seguida por la cartelera con un 19%, el manual del empleado con un 14% y publicación institucional.

De estos datos se puede interpretar que la herramienta adecuada para mejorar la comunicación interna son las reuniones, porque reúne una serie de características que involucran la interrelación presencial.

### Pregunta No. 6

### ¿Existen políticas institucionales en la Institución?

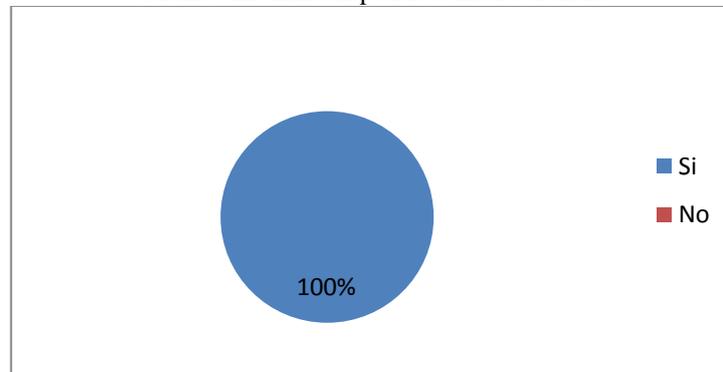
**Tabla 9:** Existen políticas institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 12:** Existen políticas institucionales



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Las cifras obtenidas en la encuesta señalan que el 100% de los servidores públicos manifiestan que la institución tiene políticas institucionales.

Estos datos demuestran la existencia de políticas institucionales, pero no señalan el cumplimiento de las mismas.

### Pregunta No. 7

#### ¿Las políticas institucionales obedecen a los acuerdos establecidos?

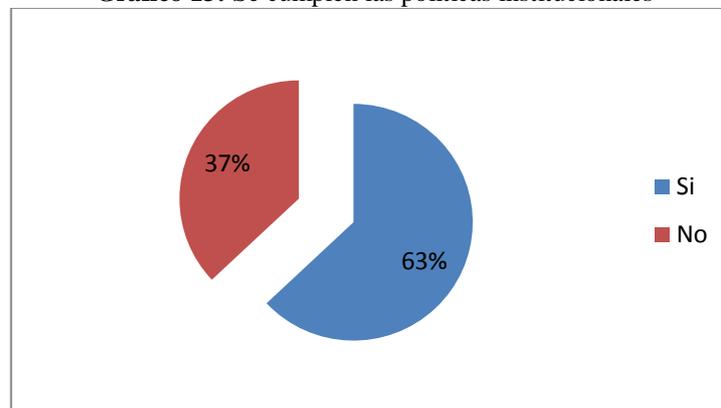
**Tabla 10:** Se cumplen las políticas institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	63%
No	19	37%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 13:** Se cumplen las políticas institucionales



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Los datos demuestran en un 63% que las políticas institucionales sí obedecen a los acuerdos establecidos, mientras que el 37 % de servidores públicos señalan que las políticas institucionales no obedecen a los acuerdos establecidos.

De las cifras arrojadas en la investigación se determina que las políticas institucionales no se están llevando a cabo, dato preocupante que perjudica al desenvolvimiento laboral de los servidores públicos e imagen institucional.

### Pregunta No. 8

**¿Considera necesario la implementación de políticas institucionales para mejorar el ambiente laboral?**

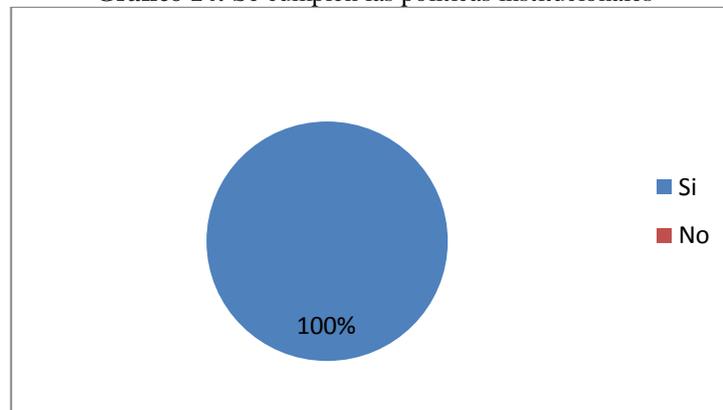
**Tabla 11:** Se cumplen las políticas institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 14:** Se cumplen las políticas institucionales



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Las cifras obtenidas en la tabulación señalan que el 100% de los servidores públicos consideran necesario la implementación de políticas institucionales para mejorar el ambiente laboral.

Este dato demuestra que existen problemas en el ambiente laboral; estos son generados debido a que las políticas no están bien definidas o los servidores públicos desconocen las políticas institucionales, debido a una mala gestión de comunicación interna.

### Pregunta No. 9

**¿Consideran su criterio en la toma de decisiones, respecto a las políticas institucionales?**

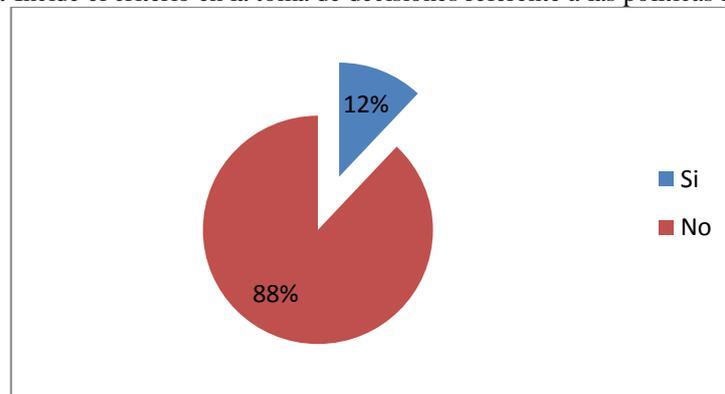
**Tabla 12:** Incide el criterio en la toma de decisiones referente a las políticas institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	12%
No	45	88%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 15:** Incide el criterio en la toma de decisiones referente a las políticas institucionales



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

La encuesta realizada a los servidores públicos señala en un 12% que la institución sí considera su criterio en la toma de decisiones, respecto a las políticas institucionales, el 88% manifiestan que no consideran su criterio respecto a las políticas institucionales.

Estos datos resaltan que el criterio en la toma de decisiones del servidor público no es tomado en cuenta por la institución; es decir las políticas institucionales son inflexibles, no están sujetas a cambios.

### Pregunta No. 10

**¿La disponibilidad de una guía con las políticas institucionales mejoraría el desenvolvimiento laboral?**

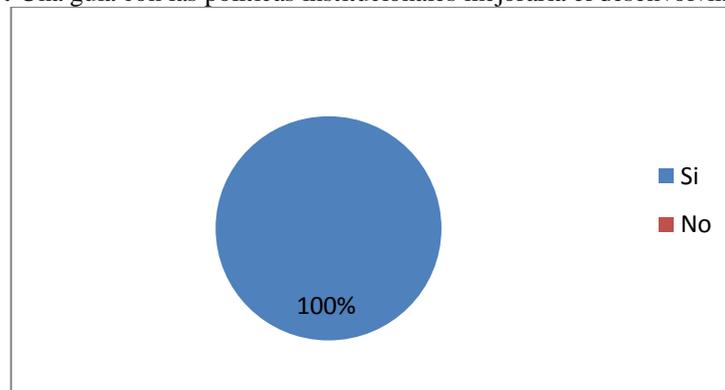
**Tabla 13:** Una guía con las políticas institucionales mejoraría el desenvolvimiento laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 16:** Una guía con las políticas institucionales mejoraría el desenvolvimiento laboral



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Los datos obtenidos en la encuesta señalan que el 100% de los servidores públicos consideran que la disponibilidad de una guía con las políticas institucionales mejoraría el desenvolvimiento laboral.

Esta cifra, demuestra que la institución no cuenta con una guía sobre las políticas institucionales, provocando desconocimiento y entorpecimiento en el desenvolvimiento laboral. La implementación de una guía con políticas institucionales fortalecerá el desempeño laboral y la comunicación interna.

### Pregunta No. 11

¿Cree usted que se debería brindar capacitación para mejorar el ambiente laboral?

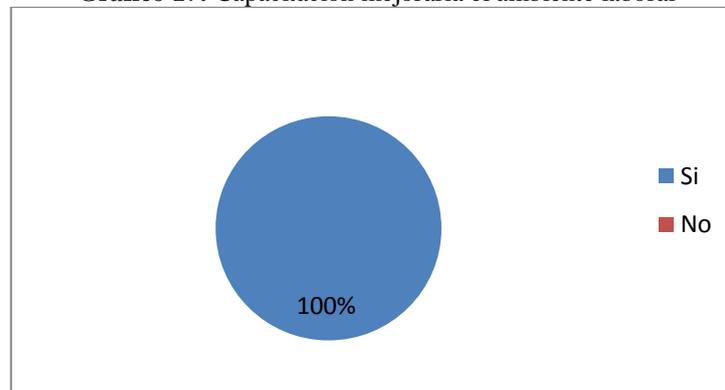
**Tabla 14:** Capacitación mejoraría el ambiente laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

**Gráfico 17:** Capacitación mejoraría el ambiente laboral



**Fuente:** Servidores públicos del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis e interpretación

Los datos obtenidos en la investigación demuestran que el 100% de los servidores públicos consideran que una capacitación mejoraría el ambiente laboral.

Esta cifra, demuestra que en la institución existen problemas en el ambiente laboral; por lo que será necesaria una capacitación sobre comunicación interna y políticas institucionales a los servidores públicos.

## Resultados de la entrevista

**Tabla 15:** Resultados de la entrevista

Entrevistados Preguntas	1 Juan Barreno Relacionista Público	2 Juan Bastidas Jefe del Departamento de Talento Humano	Observaciones
1.- ¿Qué papel cumple la comunicación interna en la Institución?	El rol o función que cumple la comunicación interna dentro de la institución es informar a los empleados públicos referente a las disposiciones de la administración.	La comunicación interna juega un papel relevante en el cumplimiento de las actividades diarias de los empleados públicos, permitiendo que la institución sea eficiente.	Los entrevistados difieren de la función de la comunicación interna para Barreno la función es informar, mientras tanto Bastidas señala que permite el cumplimiento de las actividades diarias.
2.- Hoy, una institución que no hace comunicación interna, ¿corre algún riesgo?	Si una institución no tiene comunicación interna no puede conseguir los objetivos planteados, tampoco tiene imagen institucional.	Corre el riesgo de perder eficacia en los servicios que ofrece y perder la credibilidad, que una vez perdida es difícil restaurarla.	Los dos entrevistados concuerdan que si una institución no genera comunicación interna corre el riesgo de no cumplir los objetivos y deteriorar la imagen institucional
3.- Del 100% de su trabajo, ¿qué porcentaje dedica para gestionar la comunicación interna?	El tiempo que se dedica al ámbito de la comunicación interna es el 30%.	Un 40% porque el cargo exige el contacto con todos los empleados para entregar información.	El jefe de talento humano dedica más tiempo que el relacionista público.
4.- ¿Cuáles son las herramientas que usted utiliza para gestionar la comunicación interna?	Las herramientas que se utilizan para gestionar la comunicación interna en la institución son: la cartelera, circulares, reuniones, correo	Desde el departamento de Talento Humano se utiliza el memorando, las reuniones y la conversación cara a cara.	Las herramientas de comunicación difieren unas de otras, pero los dos entrevistados concuerdan en

	institucional, redes sociales.		las reuniones.
5.- ¿Qué herramientas considera adecuadas para mejorar la comunicación interna entre servidores públicos?	En estos tiempos las herramientas adecuadas para gestionar la comunicación interna son las redes sociales principalmente el whatsapp y messenger.	La intranet, las reuniones, los memos y el correo institucional.	Los entrevistados enfatizan las tecnologías de la información y comunicación (Tic).
6.- ¿A través de qué medio se informa a los servidores públicos de las disposiciones y actividades que realiza la Municipalidad?	Las disposiciones y actividades realizadas por la institución se informan a través de circulares y cartelera.	Mediante memorandos.	Cada departamento difiere del medio para informar a los servidores públicos.
7.- ¿Con qué frecuencia se actualiza la información dentro de la Institución?	La información de la institución es actualizada periódicamente: cada semana.	La información se actualiza cada 15 días.	La actualización de información difiere en cada entrevistado.
8.- ¿Cuáles son las características necesarias para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con eficiencia?	Las características necesarias para que un comunicador social pueda hacer su trabajo con eficiencia son: tener conocimientos en herramientas de comunicación interna, dominar el lenguaje y escritura, ser ético y responsable.	Considero que debe ser un profesional en el área de comunicación para que maneje diferentes temas como fortalecer en los empleados públicos su compromiso con la institución.	Los profesionales concuerdan que la persona que maneje la comunicación interna debe ser un profesional en el área.
9.- En el ámbito de comunicación interna, ¿qué actividades se han realizado para mejorar el ambiente laboral e imagen institucional?	Referente a la imagen institucional se ha realizado un logotipo y políticas institucionales. Y aún no se ha realizado ninguna acción por mejorar el ambiente laboral.	Hasta el momento desde el Departamento de Talento Humano se ha realizado un curso de convivencia y relaciones humanas en las instituciones.	Las personas manifiestan que sí han realizado actividades para mejorar el ambiente e imagen institucional.
10.- ¿Cuál es su mayor desafío al trabajar en temas de comunicación interna?	El mayor desafío al trabajar en temas de comunicación interna es lograr que el mensaje llegue al público objetivo sin distorsión ni rumor.	Trabajar en temas de comunicación para mí ya es un desafío porque no soy un profesional en el área y debo capacitarme para afrontarlos.	Por un lado el RR. PP manifiesta que es lograr que el mensaje llegue a todos sin distorsión y el jefe de

			talento humano menciona que trabajar en temas de comunicación ya es un reto porque no es un experto en el área.
11.- ¿Las políticas institucionales obligan al comunicador social a trabajar solo en comunicación externa?	Las políticas institucionales no obligan al comunicador social solo a trabajar en comunicación externa, la obligación nace de la demanda de la administración.	De acuerdo al manual de funciones se establece que el comunicador debe otorgar mayor énfasis a la comunicación externa, y sí, sólo da prioridad a esta.	Los entrevistados concuerdan que las políticas institucionales si obligan a trabajar al comunicador social sólo en comunicación externa.
12.- ¿Considera necesario que dentro del Departamento de Comunicación se delegue a un profesional para que gestione la comunicación interna?	Dentro del área de comunicación si es necesario que se contrate a una persona que maneje la comunicación interna, porque como mencionaba, la administración exige que se priorice la comunicación externa, motivo que se descuide la comunicación dentro de la institución.	En la actualidad innegablemente es necesaria una persona que se dedique al ámbito de la comunicación interna, es sin duda una prioridad para la institución porque ayudaría a resolver ciertos problemas internos.	También los profesionales concuerdan que es relevante que se delegue a una persona para gestionar la comunicación interna.
13.- ¿Cuáles son las principales competencias que debe tener un comunicador social?	Las principales competencias del comunicador social son el compromiso con la colectividad entregando un trabajo eficiente encaminado hacia la verdad.	Un comunicador social considero que debe velar por todos los sucesos que acontecen a la institución, procurando cuidar la imagen de la institución. Esto no quiere decir que sea cómplice de la corrupción (...).	Los dos entrevistados concuerdan que las competencias que debe tener son el compromiso y responsabilidad mediante una labor eficiente.

**Fuente:** Relacionista público del GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## Resultados de la guía de observación

**Tabla 16:** Guía de observación

<b>Aspectos:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.- La Institución cuenta con políticas institucionales	X		El documento no es actual necesita ser rediseñado.
2.- Los servidores públicos conocen las políticas institucionales	X		Se conocen, pero de forma empírica
3.- El responsable del departamento de comunicación es un profesional en el área		X	
4.- El responsable del área de comunicación gestiona la comunicación interna	X		Pero de forma empírica.
5.- Se utilizan herramientas de comunicación interna	X		Las herramientas son escasas.
6.- Las herramientas de comunicación interna son las adecuadas		X	En estos tiempos converger en las nuevas tecnologías sería lo ideal.
7.- Existe buena comunicación entre empleados		X	No hay estrategias de comunicación.
8.- Hay buena comunicación entre empleados y el área administrativa		X	No hay estrategias de comunicación.
9.- La información emitida por el responsable del departamento de comunicación es actualizada periódicamente		X	Los instrumentos no cuentan con información actualizada.
10. Los departamentos de la Institución tienen señalética	X		La señalética no es adecuada.
11. Se informa a los servidores públicos sobre políticas y disposiciones	X		

**Fuente:** GADM-C Penipe

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### Análisis de la guía de observación

La institución tiene políticas, pero a éstas les falta considerar diferentes aspectos como la comunicación interna, servicio al cliente y atención al cliente. Las políticas deben ser reformadas para conseguir objetivos comunes mediante el trabajo en equipo; la falta de difusión ha originado que el empleado público desconozca la importancia de las políticas institucionales para mantener una buena identidad e imagen institucional.

En el departamento de comunicación social debería trabajar un experto en el área si se desean cumplir los objetivos y gestionar de forma eficiente la comunicación interna. El trabajo consiste en mantener una excelente imagen institucional, para lograrlo buscará las herramientas y canales pertinentes para conseguir que los objetivos sean compartidos y las responsabilidades se ejecuten con calidad y eficiencia.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Penipe cuenta con lo básico para gestionar eficientemente la comunicación interna, pero necesita que al cargo del Departamento de Comunicación esté dirigido por un experto en el área, también necesita algunas herramientas y canales que deben ser implementados para conseguir una mejor gestión de comunicación interna.

La institución utiliza herramientas de comunicación, pero su eficacia ha perdido valor porque no se han utilizado de forma correcta, algunas de estas deben ser reformadas para conseguir el objetivo que se espera. La falta de gestión en comunicación interna ha desembocado en problemas dentro de la institución generando deterioramiento en los servicios, atención al cliente, entre otros, que afectan la identidad e imagen institucional.

Sólo el manejo eficiente de comunicación interna, el compromiso y la identificación del empleado público logrará que todas las políticas se cumplan para conseguir los objetivos, por lo tanto mantener una identidad e imagen institucional respetable ante el pueblo penipeño es un trabajo mancomunado de todos quienes integran la institución.

### **3.8. Comprobación de la hipótesis**

Después de la investigación documental se llegó a comprender que las políticas institucionales guían el accionar de todos los trabajadores de la institución mediante normas y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados por la institución. La comunicación interna está concatenada con las políticas institucionales porque es la base y herramienta que posibilita que todos los componentes de la institución trabajen de forma eficiente. Todos los componentes de la institución están sujetos a las políticas institucionales, en este proceso la comunicación interna mediante instrumentos y herramientas logra el cumplimiento de las políticas institucionales.

Con la investigación de campo se comprueba que las políticas institucionales inciden en la comunicación interna. En un 37% se ha comprobado que las políticas institucionales no obedecen a los acuerdos establecidos y en un 61% no existe planificación en la comunicación interna de la institución, dando origen al incumplimiento de políticas institucionales debido a una deficiente comunicación interna.

También, las políticas institucionales hacen que la gestión de comunicación sea vinculada sólo a comunicación externa, olvidando un área importante en el desarrollo de la institución; la comunicación interna. La entrevista realizada a los expertos de comunicación demuestran lo aseverado ya que del 100% del trabajo del comunicador social sólo el 30% a 40% es dedicado a la gestión de comunicación interna, ellos aseveran que es necesario que se dedique un mayor porcentaje de tiempo a la gestión de comunicación interna.

También la observación determinó que la comunicación interna incide en las políticas comunicacionales porque ante una deficiente gestión de comunicación interna los departamentos no cumplen con eficiencia sus funciones, es decir, no se cumplen las políticas institucionales generando un deterioramiento en la identidad e imagen institucional.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- La gestión de Comunicación Interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe es deficiente. El 61% de los servidores públicos manifiestan que no existe planificación, mientras tanto, el encargado del área de comunicación señala que del 100% de su trabajo dedica un 30% a gestionar la comunicación interna. También algunos de los instrumentos de comunicación como la cartelera, no tiene un uso adecuado, casi ni se utiliza y la poca información que se encuentra está desactualizada; la señalética no es la apropiada y no está situada en lugar visible. A estos inconvenientes se suma que el encargado del Departamento de Comunicación no es un profesional en el área y está obligado por la administración a priorizar la comunicación externa, generando una deficiente comunicación interna.
- La política comunicacional repercute en el entorno laboral, creando un ambiente adecuado para el desarrollo eficaz de las actividades diarias. Es decir, la política comunicacional mediante normas y procedimientos guía la relación y accionar de todos los miembros de la institución; generando un ambiente propicio para alcanzar los objetivos institucionales, evitando el deterioro de la imagen institucional. También, elimina el ruido comunicacional como el rumor, chisme y desinformación para generar un ambiente óptimo para el cumplimiento eficiente de las funciones de todos los empleados de la institución.
- El manual de comunicación interna es un documento indispensable para gestionar de manera eficiente la comunicación y mantener una identidad e imagen positiva de la institución, permitiéndole alcanzar los objetivos institucionales mediante el cumplimiento riguroso de las políticas institucionales.

## 4.2. Recomendaciones

- Fortalecer la Comunicación Interna mediante la concientización del área administrativa en la importancia de la comunicación interna en el desarrollo y progreso de la institución. Desde el departamento de Recursos Humanos se debe contratar un profesional en el área que gestione la comunicación: interna y externa para lograr un manejo eficiente de la comunicación.
- Definir las políticas institucionales mediante el apoyo y opinión de todos quienes conforman la institución, para que las políticas sean flexibles y puedan cumplirse en la institución; actividad que mejorará el desenvolvimiento y entorno laboral.
- La implementación de un manual de comunicación interna debe ser una prioridad para toda la institución, éste logrará un sentido de compromiso en cada servidor público para realizar sus funciones con calidad y responsabilidad. En otras palabras, el manual de comunicación sirve para mantener una buena identidad e imagen institucional.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1. Plan de comunicación interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe

#### 5.2. Diagnóstico

El análisis mediante encuestas y observación a la comunicación interna del GADM del Cantón Penipe permitió encontrar falencias que pueden ser resueltas mediante un sistema eficiente de comunicación interna. La institución no cuenta con un plan de comunicación interna que promueva un manejo eficiente de la comunicación para cumplir los objetivos institucionales y mantener una imagen positiva.

En mayo del 2016 se realizó una encuesta a los 51 servidores públicos para conocer el manejo y estado de la comunicación institucional; los datos revelan que el manejo y estado de la comunicación interna es deficiente.

Mediante la encuesta se preguntó si existe planificación de comunicación interna, el 61% del personal manifestó que no existe planificación, según los encuestados no existe un canal eficiente para ser informados y las herramientas de comunicación como la cartelera está en desuso.

Otra de las preguntas que se vinculó a la encuesta fue elegir las herramientas adecuadas de comunicación interna para agilizar la información entre empleados, el 38% considera que se implemente las redes sociales como canales de información, por ser intuitivas y accesibles.

Por otro lado se entrevistó al encargado del Departamento de Comunicación, y se preguntó el tiempo que dedica a gestionar la comunicación interna, el funcionario explicó que del 100% apenas dedica el 30%, según explica las autoridades le exigen que

su trabajo esté enfocado en comunicación externa, generando descuido en la comunicación interna.

Él manifiesta que es necesario que se delegue a un profesional que gestione la comunicación interna; acción que resolvería problemas comunicacionales frecuentes en las instituciones como la desinformación y el rumor. También, se preguntó si existe un plan de comunicación interna, el encuestado afirmó que no y que se ha gestionado de manera empírica, por lo que cree pertinente la creación de un plan de comunicación interna para la institución.

La observación fue incluida en este diagnóstico, se pudo evidenciar que no existe un canal de comunicación oficial, para informar, motivar e integrar a los empleados públicos. La señalética no es adecuada (son papeles pegados con masqui, no son llamativos y están ubicados en lugares que no son estratégicos). En lo referente a las herramientas de comunicación sólo existe la cartelera, pero está en desuso y la poca información que se encuentra está desactualizada.

Ante esta realidad se presenta el plan de comunicación interno que servirá de guía para los proceso de comunicación interna para cumplir los objetivos y mantener una imagen positiva de todo quienes conforman la institución.

### **5.3. Justificación**

La comunicación interna se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución para influir en las opiniones, actitudes y conductas del público interno; con el fin de informar, integrar y motivar a los miembros de la institución para alcanzar los objetivos.

La falta de planificación en comunicación interna genera deterioramiento de la identidad e imagen institucional; estos elementos son importantes porque influyen en el éxito o fracaso. En la actualidad las instituciones públicas priorizan la comunicación

externa y descuidan la comunicación interna. Esta percepción del manejo de la comunicación genera problemas internos que afectan la imagen institucional.

Ante este escenario, se presenta el Plan de Comunicación Interno al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe que tiene como objetivo diseñar estrategias de comunicación interna, para fortalecer la identidad e imagen institucional.

El Plan de Comunicación interno es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: El Plan de Comunicación Interno.

Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, público objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación.

Con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad.

## **5.4. Direccionamiento estratégico**

### **5.4.1. Misión**

Crear identidad e imagen institucional, mediante la aplicación de estrategias de comunicación para mejorar los procesos relacionados con la comunicación interna de la institución, con eficiencia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales existentes en el GADM.

#### **5.4.2. Visión**

Ser en el 2017 un documento que guie y fortalezca la comunicación interna del GADM del Cantón Penipe.

#### **5.5. Objetivos estratégicos**

##### **5.5.1. Objetivo general**

Diseñar estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad e imagen institucional.

##### **5.5.2. Objetivos específicos**

1. Implementar canales y herramientas de comunicación interna que faciliten los flujos de información organizacional.
2. Fortalecer los canales de información de la Entidad.
3. Organizar la comunicación interna para fomentar la eficiencia en cada una de sus áreas.

#### **5.6. Políticas**

- Mantener una imagen positiva de la institución, mediante el compromiso y trabajo mancomunado de los servidores públicos.
- Fomentar acciones de diálogo permanente con el público interno, creando un ambiente laboral eficiente para el desarrollo de la institución.
- Socializar con el público interno las disposiciones y actividades de la institución para lograr un desarrollo oportuno y eficaz de la comunicación.
- Los productos comunicacionales que se generen se registrarán a lo establecido en el Plan de Comunicación.
- La información difundida será de carácter público, eliminando el ruido comunicacional e improvisación en las actividades comunicativas.
- El área de comunicación interna fomentará la identidad e imagen institucional.

- La política comunicacional estará alineada a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, en lo referente al libre acceso a la información dentro de las instituciones públicas.
- Generar comunicación oportuna para resolver conflictos laborales.
- La información en las herramientas de comunicación se actualizará periódicamente de acuerdo el flujo de información.
- La información difundida debe ser concreta, respetando los signos de puntuación.
- Evitar el uso indebido de las redes sociales para mejorar la eficiencia laboral.

## **5.7. Valores y principios**

### **Ética**

Proceder con profesionalismo bajo los principios legales de la comunicación, como también de la moral y la buena conducta en todas las actividades y labores.

### **Integridad**

Guardar respeto y compostura hacia la ciudadanía, de la misma manera con los compañeros de trabajo y ser leal con el GADM del Cantón Penipe.

### **Responsabilidad**

Cumplir con oportunidad las actividades propias y por las del personal que está a su cargo, en las diferentes actividades, de la misma manera velar por el cuidado de los bienes encomendados a cada uno.

### **Puntualidad**

Cumplir a tiempo nuestros compromisos. Nuestra palabra será sinónimo de garantía para contar con nuestra presencia en el momento preciso y necesario.

## Calidad

Valor agregado que se debe dar a las actividades y obligaciones que se realicen, para de este modo garantizar la comprensión de los mensajes en nuestra audiencia. A fin de conseguir la eficacia y eficiencia.

### 5.8. Estrategias

**Tabla 17:** Estrategias del plan de comunicación interno

Estrategias	Actividades
1. Gestión de la comunicación interna para fortalecer la identidad e imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Creación de un área de comunicación interna dentro de la Unidad de Comunicación Social.</b></li><li>○ <b>Contratar con un profesional en el área de comunicación social o encargado.</b> El cumplimiento de esta actividad es indispensable porque será el encargado de gestionar la comunicación interna como informar, integrar y motivar a los servidores públicos.</li><li>○ <b>Dotar de herramientas básicas.</b> Para una gestión eficiente de la comunicación interna se requiere que el encargado disponga de una computadora, cámara fotográfica, filmadora, grabadora de audio e impresora.</li></ul>
2. Optimización de las herramientas de comunicación interna existentes en la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Cartelera.</b> Estos instrumentos deben ser ubicados en lugares estratégicos de concentración masiva. La información que se ubique en la cartelera debe ser sencilla y eficaz; de ser posible se implementarán imágenes llamativas y coherentes. La información estará sometida a una actualización periódica, de ser posible diría y semanal.</li><li>○ <b>Correo institucional.</b> El fortalecimiento de esta herramienta es indispensable en la institución porque permite el envío y recepción de información, documentos, etc., de manera virtual dentro de la</li></ul>

	<p>institución, es decir, entre departamentos. Sin embargo, todo documento digital estará acompañado de un documento impreso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Reuniones.</b> Las reuniones o asambleas deben ser planificadas con anterioridad y ser coordinadas por el representante de comunicación interna. Es necesario que el encargado fomente la comunicación participativa para llegar a consensos y acuerdos y analizar alternativas que contribuyan a la solución de problemas.</li> </ul>
<p>3. Crear identidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Señalética.</b> La implementación de la señalética en cada departamento de la institución es primordial para guiar a funcionarios y público objetivo. Esta debe estar ubicada en lugar estratégico (visible).</li> <li>○ <b>Smart tv.</b> Se llevará a cabo la instalación de 2 televisores inteligentes en sectores que presentan mayor recurrencia; en estas se reproducirán videos con información acerca de la filosofía institucional, políticas, campañas, avisos, etc., entre otra información que el área de comunicación interna considere relevante.</li> <li>○ <b>Roll Ups.</b> Se adquirirá dos roll ups para la difusión de la misión y visión institucional, además, deberá contener el nombre y logotipo institucional. Estas dos herramientas serán ubicadas en un lugar estratégico de concentración masiva.</li> </ul>
<p>4. Implementación de nuevos canales de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Creación de un grupo en messenger o whatsapp.</b> El advenimiento de las redes sociales y su eficacia en el envío, recepción y retroalimentación ha sido tomado en cuenta en este plan de comunicación interno. Este grupo debe abarcar a todos los funcionarios que tengan un teléfono inteligente (smartphone), en donde se informará mediante mensajes cortos y eficaces</li> </ul>

	<p>tanto grupal como individual sobre las disposiciones, reuniones, etc., e información que considere pertinente el encargado del área de comunicación interna. La información en el grupo de messenger o whatsapp debe ser constante y efectiva. Sin embargo estará acompañado de un documento impreso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Buzón.</b> La implementación de esta herramienta es ineludible; sirve para monitorear en qué estado está la imagen institucional para poder actuar a brevedad y buscar una solución. Debe ser monitoreada constantemente ya que sirve para mejorar la atención y servicio al público penipeño. Y debe estar ubicada en un sitio estratégico.</li> </ul>
<p>5. Espacios de integración y desarrollo profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Capacitaciones.</b> Invitar a profesionales para brindar capacitaciones y conferencias acerca de temas de interés del personal de la institución. Al final de los cursos se entregarán certificados señalando los temas de aprendizaje y su duración. Estas actividades se llevarán a cabo dos veces por semestre, este número no será rígido sino dependerá del presupuesto de la institución.</li> <li>○ <b>Inducción al personal.</b> Crear una guía o manual de inducción que sirva de soporte en la capacitación de empleados sobre la institución y cultura corporativa (está guía será entregada a todos los trabajadores y se entregará al principio de un contrato eventual).</li> <li>○ <b>Planificación de eventos.</b> Se planificará eventos como: jornadas de integración deportivas, salidas de campo, cenas, semana santa, navidad; además se elaborará un registro en el cual conste la fecha de nacimiento de cada uno de los colaboradores para festejar y organizar un pequeño homenaje. El área de comunicación interna será la encargada de publicitar</li> </ul>

	todos los eventos que se organicen.
--	-------------------------------------

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## 5.9. Análisis FODA del GADM del Cantón Penipe

**Tabla 18:** Análisis FODA de la Institución

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autonomía financiera y administrativa.</li> <li>○ Estructura administrativa.</li> <li>○ Autoridades y personal interesados en fortalecer la imagen institucional mediante el plan de comunicación interna.</li> <li>○ Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Empleados motivados y comprometidos.</li> <li>○ Imagen institucional fortalecida frente a la opinión pública.</li> <li>○ Conocimiento de las políticas institucionales para alcanzar los objetivos.</li> <li>○ Fortalecimiento del ambiente laboral.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infraestructura inadecuada.</li> <li>○ Desconocimiento de las políticas institucionales.</li> <li>○ Manejo empírico de la comunicación.</li> <li>○ Departamento de comunicación sin equipo adecuado para realizar su gestión.</li> <li>○ Falta de herramientas y canales de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mal ambiente laboral.</li> <li>○ No se consiguen los objetivos institucionales.</li> <li>○ Problemas comunicacionales internos que afectan la identidad e imagen institucional.</li> </ul>

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

## 5.10. Árbol de problemas

**Tabla 19:** Árbol de problemas de la Institución

<b>Causas</b>	<b>Problema</b>	<b>Consecuencias</b>
Comunicación interna deficiente.	Los servidores públicos no se sienten identificados con la institución.	Problemas en el ambiente laboral, que deterioran los servicios y dañan la imagen

		institucional.
Falta de un plan de comunicación interna.	Las actividades que se realizan no se rigen a un conjunto de políticas y estrategias.	Improvisación de actividades que generan problemas internos y externos.
Manejo empírico de la comunicación.	Se realizan acciones básicas y no existe la planificación de objetivos.	Los objetivos institucionales se hacen imposibles conseguir.
Desconocimiento de las políticas institucionales.	Ambiente laboral deficiente.	Deterioramiento de la imagen institucional.
La administración obliga al responsable de comunicación a trabajar sólo en comunicación externa.	Deficiente gestión de comunicación interna.	Empleados desmotivados y desinformados. Problemas laborales. Incumplimiento de políticas institucionales. Deterioro de la imagen institucional.

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### 5.11. Matriz de problemas

**Tabla 20:** Matriz de problemas de la Institución

<b>Problema</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Importancia</b>	<b>Vulnerabilidad</b>	<b>Total</b>
La institución no cuenta con un plan de comunicación interna.	0	10	10	<b>20</b>
Manejo empírico de la comunicación.	5	10	10	<b>25</b>
Desconocimiento de las políticas institucionales.	5	10	10	<b>25</b>
Falta de herramientas y canales de	3	10	10	<b>23</b>

comunicación.				
Ambiente laboral deficiente	5	10	10	<b>25</b>

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

Cada parámetro fue evaluado de 0 a 10 puntos como máximo y grado de importancia. Así se debería tener un total de 30 puntos por cada problema.

- a) Frecuencia: nivel de cumplimiento (10)
- b) Importancia: impacto que genera (10)
- c) Vulnerabilidad: capacidad para resolverlo (10)

## 5.12. Portafolio de intervención

**Tabla 21:** Portafolio de intervención

Actividades	Responsables	Recursos	Resultados	Cronograma (meses)		
				A	S	O
1. Contratar un profesional en el área de comunicación social o encargado.	Talento Humano	Financieros Humanos Tecnológicos	Gestión eficiente de la comunicación interna.	X		
2. Dotar de herramientas básicas.						
3. Optimización de las herramientas de comunicación interna existentes en la institución:	Departamento de Comunicación	Humanos	Empleados comprometidos e informados.		X	

cartelera, correo institucional y reuniones.						
4. Implementar señalética, 2 pantallas LED y 2 roll ups.	Departamento de Comunicación. Talento Humano.	Financieros Humanos Tecnológicos	Guiar al público externo e interno.		X	
5. Implementación de nuevos canales de comunicación: creación de un grupo en messenger o whatsapp y buzón.	Departamento de Comunicación.	Humanos Tecnológicos Financieros	Público interno informado.		X	
6. Espacios de integración y desarrollo profesional: capacitaciones, inducción al personal y planificación de eventos.	Talento Humano. Departamento de Comunicación.	Financieros Humanos Tecnológicos	Público interno comprometido con el desarrollo institucional.	X	X	X

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### 5.13. Cronograma de actividades

**Tabla 22:** Cronograma de actividades

<b>CRONOGRAMA</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>DIFUSIÓN Y PERSUACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
	1	2	3
Observación y análisis del entorno			
Objetivos			
Misión y visión del plan	X		
Diseño de estrategias	X		
Diseño y elaboración del mensaje	X	X	
Operatividad o plan de acción	X	X	
Cronograma de actividades	X	X	
Presupuesto	X		
Control	X	X	
Evaluación y Retroalimentación		X	X

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

### 5.14. Presupuesto

**Tabla 23:** Presupuesto

<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
1	Cámara 24.1 mp	700
1	Laptop core i3	750

1	Grabadora	100
26	Señalética	78
2	Smart tv 32”	1200
2	Roll Ups	160
1	Buzón	50
	<b>Total</b>	3038

**Elaboración:** Danilo Javier Cali Armijo

#### **4.15. Vocería**

La vocería oficial del GADM del cantón estará a cargo del alcalde y en su ausencia él delegará.

#### **5.16. Control y monitoreo**

Una vez aplicadas las estrategias en la institución, se llevará a cabo un proceso de control y monitoreo de cada una de las actividades realizadas. Es importante que se lleve un registro de las actividades que se realizan para poder facilitar su estudio.

El Departamento de Comunicación será el encargado de monitorear y mejorar las técnicas propuestas en este documento y tendrá una duración de un año.

#### **5.17. Evaluación**

Las actividades de este plan de comunicación serán evaluadas de manera trimestral, semestral y anual, a fin de tomar los correctivos de ser el caso necesario, o potencializar aquellas que han dado los resultados esperados en beneficio de la imagen institucional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adler, R., Marquarte, J., y Lucas, K. (1983). *Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions*. United States of America: McGraw-Hill Higher Education.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., y Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. España: FEAPS.
- Bonilla, C. (1988). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada*. Consejo Superior de Relaciones Públicas. España: EBS Consulting Group.
- Capriotti, P. (1998). *Branding Corporativo*. España: EBS Consulting Group.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI, 2da Edición*. Argentina: La Crujía.
- Fiske, J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Norma.
- Fiske, J. (1985). *Introducción al estudio de la comunicación*. España: Herder.
- García, J. (1988). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos, S. A.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Bosch.

- Martínez de Velasco, A. y Nosmik, A. (2002). Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial. México: Trillas.
- Morales, F. (2001). Dirección de Comunicación empresarial e institucional. España: Gestión 2000.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. España: Dykison.
- Paoli, J. (1983). Comunicación e información: perspectivas teóricas. Buenos Aires: Trillas.
- Pérez, J. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés editores. Universidad Iberoamericana, México. Págs. 93- 124
- “Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Penipe”. (2016). Riobamba: Santillana.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional, 1era edición. Argentina: DIRCOM.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Plan Estratégico para la reducción de riesgo en el territorio ecuatoriano. Quito: Autor.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 511.
- Torvá, A. (2003). La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa. México: Liberdúplex.
- Villafañe, J. (1996). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

Watzlawick, P. (1981). Teoría de la Comunicación. Interacciones, patologías y paradojas. Barcelona: Editorial Herder.

## **WEBGRAFÍA**

Aguado, J. (2004). Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación.

Recuperado de:

[http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

Capriotti, P. (2009). La comunicación interna. En Reporte C&D – Capacitación y

Desarrollo: 5-7. Recuperado de:

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/ce/2012/smm.zip>

Pimienta, M. (2006). Comunicación Interna: Una estrategia para el desarrollo

organizacional. Boletín digital. CIIC. Recuperado de: [www.ucongreso.edu.ar](http://www.ucongreso.edu.ar)

Pimienta, M. (2013). La auditoría de la comunicación interna. Recuperado de:

<http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>

Rabinowitz, P. (2015). Caja de herramientas comunitarias. Recuperado de:

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>

Zapata, L. (2013). Plan estratégico de comunicación interna. Recuperado de:

<https://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/>

## ANEXOS

### ANEXO 1:

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

#### **CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Estimado servidor público/a:**

Con el objetivo de determinar cómo se maneja la comunicación interna y las políticas institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, le solicitamos dar contestación a las siguientes preguntas.

Sus respuestas serán reservadas y confidenciales por lo tanto seleccione una opción.

**1.- ¿Conoce usted que es la comunicación interna?**

Si ( )

No ( )

**2.- ¿Existe planificación en la comunicación interna en la Institución?**

Si ( )

No ( )

**3.- ¿Debería existir una agenda de comunicación interna entre autoridad y servidor público?**

Si ( )

No ( )

**4.- ¿Considera usted que la implementación de herramientas de comunicación fortalecerían la relación entre los servidores públicos?**

Si ( )

No ( )

**5.- ¿Cuáles de estas herramientas considera adecuadas para mejorar la comunicación interna entre servidores públicos? (seleccione con un visto)**

- Manual del empleado ( )
- Publicación institucional ( )
- Cartelera ( )
- Circulares ( )
- Reuniones ( )
- Correo electrónico ( )
- Buzón de sugerencias ( )
- Videoconferencia ( )
- Redes sociales ( )

**6.- ¿Existen políticas institucionales en la Institución? (Si selecciona ‘no’ pase a la pregunta ocho)**

- Si ( )
- No ( )

**7.- ¿Las políticas institucionales obedecen a los acuerdos establecidos?**

- Si ( )
- No ( )

**8.- ¿Considera necesario la implementación de políticas institucionales para mejorar el ambiente laboral?**

- Si ( )
- No ( )

**9.- ¿Consideran su criterio en la toma de decisiones, respecto a las políticas institucionales, en la Institución?**

- Si ( )
- No ( )

**10.- ¿La disponibilidad de una guía con las políticas institucionales mejoraría el desenvolvimiento laboral?**

- Si ( )
- No ( )

**11.- ¿Cree usted que se debería brindar capacitación para mejorar el ambiente laboral?**

- Si ( )
- No ( )

Muchas gracias por su colaboración

## ANEXO 2:

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

- 1.- ¿Qué papel cumple la comunicación interna en la Institución?
- 2.- Hoy, una institución que no hace comunicación interna, ¿corre algún riesgo?
- 3.- Del 100% de su trabajo, ¿qué porcentaje dedica para gestionar la comunicación interna?
- 4.- ¿Cuáles son las herramientas que usted utiliza para gestionar la comunicación interna?
- 5.- ¿Qué herramientas considera adecuadas para mejorar la comunicación interna entre servidores públicos?
- 6.- ¿A través de qué medio se informa a los servidores públicos de las disposiciones y actividades que realiza la Municipalidad?
- 7.- ¿Con qué frecuencia se actualiza la información dentro de la Institución?
- 8.- ¿Cuáles son las características necesarias para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con eficiencia?
- 9.- En el ámbito de comunicación interna, ¿qué actividades se han realizado para mejorar el ambiente laboral e imagen institucional?
- 10.- ¿Cuál es su mayor desafío al trabajar en temas de comunicación interna?
- 11.- ¿Las políticas institucionales obligan al comunicador social a trabajar solo en comunicación externa?
- 12.- ¿Considera necesario que dentro del Departamento de Comunicación se delegue a un profesional para que gestione la comunicación interna?
- 13.- ¿Cuáles son las principales competencias que debe tener un comunicador social?

ANEXO 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Guía de observación dirigida al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN</b>			
<b>RESPONSABLE:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>Aspectos:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
1.- La Institución cuenta con políticas institucionales			
2.- Los servidores públicos conocen las políticas institucionales			
3.- El responsable del departamento de comunicación es un profesional en el área			
4.- El responsable del área de comunicación gestiona la comunicación interna			
5.- Se utilizan herramientas de comunicación interna			
6.- Las herramientas de comunicación interna son las adecuadas			
7.- Existe buena comunicación entre empleados			
8.- Hay buena comunicación entre empleados y el área administrativa			
9.- La información emitida por el responsable del departamento de comunicación es actualizada periódicamente			
10. Los departamentos de la Institución tienen señalética			
11. Se informa a los servidores públicos sobre políticas y disposiciones			

## ANEXO 4:

### Fotografías del GAD Municipal del Cantón Penipe



GADM del cantón Penipe



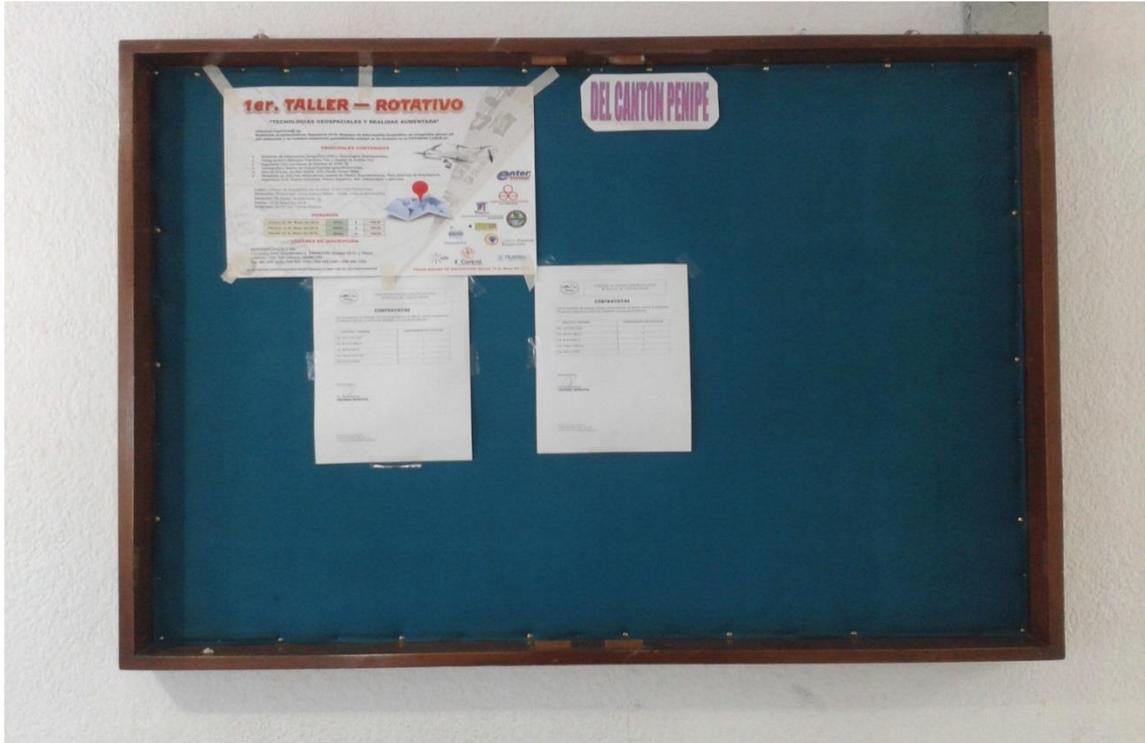
Aplicación de enuestas a servidores públicos GADM del cantón Penipe



Aplicación de enuestas a servidores públicos GADM del cantón Penipe



Aplicación de enuestas a servidores públicos GADM del cantón Penipe



Cartelera de la institución



Señalética de la institución



Entrevista a Juan Barreno, responsable del Departamento de Comunicación



Entrevista a Juan Bastidas, responsable del Departamento de Talento Humano

Riobamba, 13 de enero de 2017

Magister

Myriam Murillo

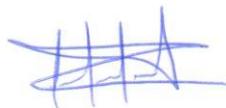
**DIRECTORA DE CARRERA DE COMUNICACIÓN**

Presente.-

De mi consideración.

Luego de haber revisado el trabajo de investigación titulado **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO ENERO – JUNIO 2015”**, realizado por el estudiante Danilo Javier Cali Armijo; emito mi dictamen de conformidad de cumplimiento de los requisitos metodológicos, según el art. 173 numeral 6 del R.R.A. de la UNACH.

De antemano, mis más sinceros agradecimientos.



MSc. María Victoria León

**TUTORA**

Riobamba, 13 de enero de 2017

Magister

Myriam Murillo

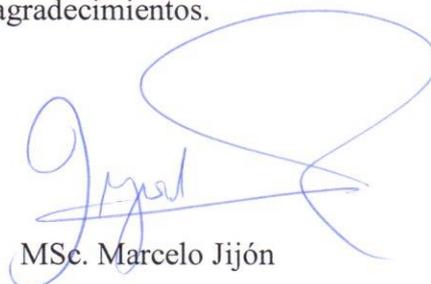
**DIRECTORA DE CARRERA DE COMUNICACIÓN**

Presente.-

De mi consideración.

Luego de haber revisado el trabajo de investigación titulado **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO ENERO – JUNIO 2015”**, realizado por el estudiante Danilo Javier Cali Armijo; emito mi dictamen de conformidad de cumplimiento de los requisitos metodológicos, según el art. 173 numeral 6 del R.R.A. de la UNACH.

De antemano, mis más sinceros agradecimientos.



MSc. Marcelo Jijón

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Riobamba, 13 de enero de 2017

Magister

Myriam Murillo

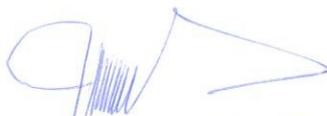
**DIRECTORA DE CARRERA DE COMUNICACIÓN**

Presente.-

De mi consideración.

Luego de haber revisado el trabajo de investigación titulado **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO ENERO – JUNIO 2015”**, realizado por el estudiante Danilo Javier Cali Armijo; emito mi dictamen de conformidad de cumplimiento de los requisitos metodológicos, según el art. 173 numeral 6 del R.R.A. de la UNACH.

De antemano, mis más sinceros agradecimientos.



MSc. Myriam Murillo

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**