

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de grado para la obtención del título de:

Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE PERMITA LA
MEJORA DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
PICHINCHA – QUITO**

Autor: Karina Gabriela Villacís Calispa

Director: Msc. Rubén Darío Ramos Grijalva

Quito-Ecuador

SEPTIEMBRE, 2015

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

Karina Gabriela Villacís Calispa.

1717719353

Al señor Darío Ramos, quedo muy agradecida, pues de no haber sido por su infinita paciencia y comprensión en este trabajo no hubiese visto su culminación.

Dedico esta tesis a mis padres Gonzalo Fernando Villacís Aguas y Gloria Inés Calispa Pilicita de no ser por su apoyo incondicional, ayudándome con mi hijo y demostrarme que un tropezón no es una caída no sería la mujer que soy hoy, a mis hermanos Diego y Fernanda por alentarme en cada momento y Andy por todo tu apoyo en este proceso siempre junto a mí. Nicolás hijo mío este sacrificio es nuestro recuerda tu forjas tu destino te amo.

Gracias por culminar conmigo una etapa más de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
PROTOCOLO DE TESIS.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Línea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional	1
1.2. Sublínea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.....	3
1.3. Tema de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional	3
1.4 El Título	3
1.5 . Planteamiento del problema	4
1.6. Sistematización del problema.....	4
1.7. Justificación	5
1.8. Idea a defender.....	6
1.9. Objetivos.....	7
1.9.1. Objetivo General.	7
1.9.2. Objetivos Específicos.....	7
1.10. Marco Témporo-Espacial	8
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	9
1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	9
1.1. Importancia de la gestión de la comunicación interna.....	9

1.2. Definiciones de comunicación organizacional.....	11
1.3. Funciones de la comunicación interna	13
1.4. Herramientas de la comunicación interna	16
1.5. Tipos y canales de comunicación interna	20
1.5.1. Comunicación formal e informal	21
1.5.1.1. Comunicación Formal.....	21
1.5.1.2. Comunicación Informal.....	22
1.5.2. Flujos de información.....	22
1.5.2.1. Comunicación ascendente	22
1.5.2.2. Comunicación descendente.....	26
1.5.2.3. Comunicación horizontal.....	30
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	33
2. APORTE DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN, DE LA CULTURA Y DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES.	33
2.1. Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional ..	33
2.1.1. Importancia de la gestión de la cultura en las organizaciones ..	33
2.1.2. Definiciones y tipos de cultura organizacional	39
2.1.2.1 . Tipos de cultura organizacional	42
2.1.2.1.1. Culturas fuertes o débiles	43
2.1.2.1.2. Culturas de Cierre o Apertura.....	44
2.1.2.1.3. Cultura vegetativa.....	44

2.1.2.1.4 . Cultura de autoclausura	45
2.1.2.1.5. Cultura pasivo-adaptativa	45
2.1.2.1.6. Cultura activo-adaptativa	45
2.1.3. Elementos de la cultura organizacional.....	46
2.1.3.1. Creencias y valores.....	46
2.1.3.2. Héroes.....	46
2.1.3.3 . Ritos y Rituales	48
2.1.3.4. Red Cultural.....	49
2.1.3.5. Sistemas de control.....	50
2.1.3.6. Estructura organizacional	50
2.1.3.7. Estructuras de poder	50
2.1.3.8 . Símbolos.....	50
2.1.4. La comunicación y la cultura organizacional	51
2.2. Importancia de la gestión del clima en las organizaciones.....	51
2.2.1. Definiciones y tipos de climas organizacionales.....	53
2.2.1.1. Tipos de climas organizacionales	58
2.2.1.1.1. Clima de tipo autoritario.....	58
2.2.1.1.2 . Clima de tipo participativo	60
2.3. Marco Institucional:.....	62
2.3.1. Antecedentes históricos de la conformación de consejos Provinciales en el Ecuador	63

2.3.2. Gobierno Descentralizado Autónomo de la Provincia de Pichincha (Consejo Provincial de Pichincha)	63
2.3.3. Objeto de Estudio. Gobierno de la Provincia de Pichincha-Quito.	67
2.3.4. Ex Prefectos de la provincia	70
2.3.5. Funciones y Competencias	72
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	76
3. MARCO METODOLÓGICO CON EL FIN DE DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO: GOBIERNO DE PICHINCHA.....	76
3.1 . Propósitos de la investigación	76
3.2. Unidad de análisis.....	76
3.3. Población (sujetos de la investigación)	77
3.4. Tipo de muestra o censo.....	78
3.5 .Tipo de investigación	78
3.6. Métodos de estudio	78
3.7. Técnicas e instrumentos	79
3.8. Fuentes de información.....	79
3.9. Representación gráfica de la información	80
3.10. Análisis e interpretación de la información.....	98
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	100
4. Plan de comunicación interna para optimizar los flujos de información y dinamizar el clima y la cultura organizacionales del Gobierno de Pichincha.	100

4.1. Diagnóstico	100
4.2. Problemática	101
4.3. Objetivos.....	102
4.3.1. Objetivo General	102
4.3.2. Objetivos Específicos.....	102
4.4. Estrategias.....	102
4.5. Tácticas.....	103
4.6. Matriz General	104
4.7. Validación de la idea a defender	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1. Conclusiones.....	106
5.2. Recomendaciones.....	107
CAPÍTULO VI : PRESUPUESTO	109
CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA.....	111
CAPITULO VIII: ANEXOS	115

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1.....	20
Esquema No. 2.....	24
Esquema No. 3.....	24
Esquema No. 4.....	25
Esquema No. 5.....	25
Esquema No. 6.....	26
Esquema No. 7.....	27
Esquema No. 8.....	28
Esquema No. 9.....	28
Esquema No. 10.....	31
Esquema No. 11.....	31
Esquema No. 12.....	32
Esquema No. 13.....	32

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	19
Gráfico No. 2	42
Gráfico No. 3	43
Gráfico No. 4	62

PROTOCOLO DE TESIS

1. INTRODUCCIÓN

No cabe ninguna duda que la comunicación interna, dirigida al cliente interno, es decir a los trabajadores de las organizaciones, tiene enorme importancia a la hora de elevar la productividad en las empresas. Sin importar el tamaño, la clase, o la línea de trabajo de la organización, la comunicación interna influye en el comportamiento de los trabajadores, consiguiendo equipos de trabajo motivados y competitivos.

A pesar de que la comunicación interna es una necesidad latente en las instituciones, todavía son pocas las organizaciones que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Dada la importancia de gestionar la comunicación interna de una manera adecuada, el presente trabajo pretende establecer las directrices que encaminen a las organizaciones en general, y al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP) en particular, a conseguir sus objetivos y a mejorar su productividad con la correcta implementación de una política de comunicación interna.

Para ello, este trabajo se ha dividido en cinco capítulos que abarcan un completo esquema explicativo de comunicación interna, empezando por un amplio análisis

de conceptos, definiciones e importancia, que tiene la comunicación interna en todo tipo de organizaciones, ya sean éstas públicas, privadas o del tercer sector, así como las herramientas de las que se pueden valer las empresas y los flujos que se utilizan, dentro de ellas, a la hora de comunicar.

En un segundo capítulo, y una vez que se han esclarecido los conceptos necesarios, en lo que a comunicación se refiere, se analiza el invaluable aporte de ejercer una comunicación estratégica interna, en la optimización de los flujos de información, en la cultura y el clima organizacional, dentro de las organizaciones. En este capítulo también se hace una descripción detallada del objeto del presente estudio.

El tercer capítulo puntualiza la metodología utilizada en la investigación que se realizó para determinar si el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP), cuenta con políticas de comunicación interna, el tipo de muestra y las herramientas utilizadas, la investigación propiamente dicha y los resultados obtenidos, así como el análisis de los mismos.

Ya con los resultados de la investigación, en el siguiente capítulo se propone un Plan de Comunicación Interna para optimizar los flujos de información y dinamizar el clima y la cultura organizacionales al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP).

En el capítulo final se plantean algunas conclusiones y se proponen recomendaciones con el fin de que la comunicación interna se convierta en una herramienta de gestión que contribuya al logro de los objetivos

institucionales, dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha (GADPP).

1.1. Línea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Sistema de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

1.2. Sublínea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Recursos Humanos y comunicación interna.

1.3. Tema de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

La comunicación interna como elemento esencial en la productividad laboral.

1.4 El Título

Diseño de un plan de comunicación interna que permita la mejora de los flujos de comunicación en los gobiernos autónomos descentralizados del Gobierno de Pichincha caso: Gobierno de Pichincha – Quito. (GADPP)

1.5 . Planteamiento del problema

La empresa pública, como cualquier organización, debe saber gestionar su comunicación interna, con el fin de optimizar sus flujos de comunicación y con ello hacer que tanto el clima y la cultura de la misma, se dinamice.

Por estar las organizaciones públicas bajo un sistema de gestión y administración cuyos lineamientos están dados por organismos de control del gobierno, este estudio se orienta precisamente a investigar el estado de la comunicación interna en el sector de los gobiernos descentralizados, caso Gobierno de Pichincha.

La aclaración anterior no obsta que los organismos públicos deban saber su comunicación interna y con ello determinar su incidencia en otros aspectos que deben ser gestionados con rigurosidad, es así que intangibles como el clima y la cultura, además de los flujos de comunicación interna, deben dinamizarse con el diseño de un plan de comunicación interna.

1.6. Sistematización del problema

La excesiva burocratización del sector público, su control por parte del régimen legal vigente para las empresas públicas, la mentalidad de quienes gestionan la comunicación y la falta de un departamento de comunicación interna, cuyo funcionamiento se base sobre un modelo de comunicación eficiente, son algunas de las causas que intensifican el problema delimitado.

De no atender dichas causas, además de la ineficiencia de la comunicación interna, elementos intangibles como el clima y la cultura serán gestionadas a medias, afectando irremediablemente la comunicación de la identidad y la óptima proyección de la imagen interna, en los públicos internos.

Para ello, este estudio pretende el diseño de un plan de comunicación interna, de modo que se regulen los flujos de comunicación interna para beneficio del clima y la cultura del Gobierno de Pichincha.

1.7. Justificación

El presente trabajo de titulación tiene como fin debatir, discernir y confrontar varias obras que sobre el tema de comunicación interna se han escrito, de esta manera, este estudio se respaldará en obras de la especialidad para fundamentar su debate teórico.

Asimismo, y al partir de un tema particular que se presenta el Gobierno de Pichincha, este estudio se acentúa sobre una metodología de tipo inductiva, pero también deductiva, y desde luego, para confrontar la parte teórica con la empírica, se llevará a cabo la interpretación de resultados mediante métodos estadísticos de estudio.

Tras el análisis teórico y metodológico, en este trabajo se diseñará una propuesta remedial, con el fin de resolver la problemática comunicacional enunciada líneas arriba. Con lo que se supone, y al ser este estudio de tipo propositivo, su impacto

en la práctica será de gran relevancia no solo para nuestro objeto de estudio, sino para todos los estudiantes de la carrera de Relaciones Públicas que vean en este trabajo una fuente de consulta.

Finalmente, la pertinencia social de este estudio, radica en que tanto el Gobierno seccional, así como sus stakeholders y toda empresa pública que a partir de este análisis desee optimizar sus flujos de información, podrán hacer uso de este trabajo, que como fuente de consulta logre o contribuya a la resolución del problema en cuestión.

Los recursos con los que cuenta la realización de esta tesis están conformados por equipo de oficina tales como un ordenador, una impresora y un presupuesto modesto con el cual se llevará a cabo la investigación de campo. Vale decir también, que este proyecto cuenta con un director de tesis, y su realizadora, la misma que redoblando esfuerzos se hará cargo de la investigación de campo, y el levantamiento de datos.

Por todo lo dicho, el presente estudio se reviste de una innegable importancia en favor de estudiantes y profesionales de las relaciones públicas y comunicación organizacional.

1.8. Idea a defender

Con el diseño de un plan de comunicación interna para el Gobierno de Pichincha, los flujos de comunicación interna se optimizarían, y con ello se dinamizarán, también, su clima y cultura organizacionales.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General.

- ❖ Diseñar un plan de comunicación interna para la optimización de los flujos de información y la dinamización del clima y de la cultura organizacionales del Gobierno de Pichincha.

1.9.2. Objetivos Específicos

1. Explicar los tipos de comunicación interna, así como los flujos de información que se generan en las organizaciones.
2. Determinar el aporte de la comunicación estratégica interna en la optimización de los flujos de información, del clima y de la cultura en las organizaciones.
3. Diseñar un marco metodológico con el fin de diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en nuestro objeto de estudio: Gobierno de Pichincha.
4. Diseñar un plan de comunicación interna para optimizar los flujos de información y dinamizar el clima y la cultura organizacionales del Gobierno de Pichincha.

1.10. Marco Témporo-Espacial

El presente trabajo de titulación, se llevará a cabo durante el primer semestre del 2015. Su propuesta, en caso de que sea considerada por el objeto de estudio que ocupa a este trabajo de titulación, se dejará a discreción del Gobierno de Pichincha.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1. Importancia de la gestión de la comunicación interna

La comunicación es un proceso de interacción humana, mediante el cual un individuo transmite información, sentimientos, opiniones, etc., por medio de la escritura, el habla o señales, a otro u otros individuos.

Las sociedades humanas funcionan gracias a la comunicación que se desarrolla entre ellas, pero ésta no debe ser un simple intercambio de información, sino que deben constituirse en un sistema de apoyo y bienestar para la sociedad.

Saber comunicar es un arte ya que todos son capaces de transmitir ideas, pero no se sabe si los receptores las han recibido de una forma óptima, por lo que para no encontrar vacíos dentro de esa retroalimentación, los canales utilizados deben ser examinados cotidianamente.

A finales de la década de los 70 y principios de los 80, la comunicación interna tomó importancia como una disciplina de gestión empresarial e instrumento eficaz, para lograr un efecto positivo sobre la productividad empresarial, pasándose a considerar como una gestión paralela a la de Recursos Humanos.

Dentro de las organizaciones, comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas, a través de una gestión de la comunicación interna con una clara definición de acciones y procedimientos con el fin de apoyar la labor de las organizaciones.

Para Morales F. (2001, p. 219), la gestión en la comunicación interna debe estar incluida dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización; para respetar el estatus de herramienta de gestión valiosa, sino indispensable, van Riel C.(1997). La comunicación interna está inmersa en la Cultura Organizacional y concierne a todos los miembros de la empresa: la dirección general, mandos medios y colaboradores en general, pues facilita la aplicación de diversas estrategias de comunicación, destinadas al personal, con el fin de:

- Contar al público interno lo que la propia empresa hace.
- Lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas.
- Incrementar la motivación y la productividad.
- Promover los flujos de comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre el cumplimiento de los objetivos personales y los 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.

Los modelos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, con la ayuda de un conjunto de herramientas planificadas que gracias a sus propiedades: vectorial, instrumental y prospectiva se genera una cultura sólida, identidad eficiente, y la proyección ideal de la imagen interna. Ramos, D. (2011).

1.2. Definiciones de comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un proceso de producción, emisión y circulación de mensajes, dirigidos a los diferentes públicos internos y externos con los que se relaciona la empresa.

La efectividad y rendimiento de una empresa, depende en un alto grado, del nivel de comunicación organizacional que se gestiona al interior de ésta, ya que analiza la manera más eficiente de alcanzar los objetivos planteados y proyectar una buena imagen a su público externo.

Esta actividad es propia de todas las organizaciones, y una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, afectando su estructura.

Varios autores han emitido su propia definición de comunicación organizacional, coincidiendo en que se trata de un modelo sistemático de gestión de procesos comunicacionales. A continuación se exponen algunas definiciones:

- Modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990, citado por Morales, 2001; 219) en Ramos, D. (2012, p.13).
- Enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa (Blauw, 1994, citado por Van Riel, 1997; 26) en Ramos, D. (2012, p13).
- Comunicación corporativa es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados (Jackson, 1987, citado por Van Riel, 1997; 26) en Ramos, D. (2012, p13).
- Comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997: 26) en Ramos, D. (2012, p.13).

- Comunicación corporativa es una “interactividad” que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas; personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente... (Scheinson, 1996: 29) en Ramos, D. (2012, p.13).

Como sea que cada autor defina a la comunicación organizacional, sin duda coinciden en que ésta ayuda a crear y reforzar una imagen homogénea de la empresa entre sus colaboradores, con una visión compartida por todos los niveles, y que la utilizan como herramienta estratégica para alcanzar los objetivos planteados y que sin lugar a dudas, se refleja hacia afuera.

1.3. Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna cumple la función de coordinar el desarrollo y cumplimiento de las tareas, transmitiendo mensajes a los miembros acerca de la organización y su funcionamiento y el rol que cumple cada uno de ellos dentro de ésta, en pocas palabras, contar a los colaboradores qué es lo que la organización está haciendo.

Morales F. (2001), presenta tres funciones claras en la comunicación interna:

- a) **Información.**- las personas trabajarán de una manera más motivada y eficiente si están bien informadas.

- b) **Explicación.-** Los colaboradores de las organizaciones deben comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la empresa, para poder identificarse con los objetivos que la organización se ha planteado.
- c) **Interrogación.-** Con el fin de fomentar la comunicación entre los diferentes departamentos que componen una organización, se debe crear el hábito de hacer preguntas que aclaren dudas y que el diálogo y el intercambio de información entre los miembros sea fluida.

Kreps, citado en Morales F. (2001; p. 223), sintetiza a la comunicación interna en:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

Para que las funciones de la comunicación interna se cumplan correctamente, se deben utilizar las preguntas eficientemente, a través del planteamiento de las mismas, de una manera inteligente para que ofrezcan respuestas claras con

mensajes perfectamente bien entendidos, con el objetivo de mantener un diálogo permanente entre los miembros de los departamentos que conforman las organizaciones.

Las funciones de la comunicación interna permiten que ésta se dé correctamente, logrando que todos los miembros de la organización participen y se involucren activamente en el proceso, dejando de ser meros receptores de información ascendente.

Sin embargo, para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas:

- a) Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación. Capriotti Paúl. La Comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (En

línea). (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7. (Fecha de consulta: 4 de febrero de 2015). Disponible en:

Fuente http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

1.4. Herramientas de la comunicación interna

Como se ha venido sosteniendo, la comunicación interna ayuda a las organizaciones a gestionar y mejorar los flujos comunicacionales entre los miembros que forman parte de ella, en todos los niveles, logrando una mayor identificación con los objetivos de la empresa.

Existen muchas herramientas que las empresas utilizan para manejar su comunicación interna y cada empresa puede optar por las que mejor se adapten a sus necesidades.

Algunos autores destacan algunas herramientas más que otras por ser las más utilizadas, éstas son: Morales F. (2001)

Manual de empleado.- En este se incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer como 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".- Se la realiza con forma de revista, periódico o folleto interno, en papel o digital, con toda la operatividad de la empresa y de los empleados. Contiene información de cada una de las áreas de la organización con testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso malas noticias.

Cartelera.- Esta herramienta de comunicación resulta muy efectiva siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y señalar 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, por ejemplo).

Circulares.- Es un mensaje que se envía a toda, o una parte de la empresa, a través del correo electrónico, intranet, blogs o por carta. Se la utiliza para dar a conocer información relevante, órdenes de la gerencia, sugerencias o convocatorias a reuniones.

Reuniones.- Se las realiza para propiciar la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. 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 el suficiente tiempo de anticipación para que los convocados se preparen de manera suficiente.

Correo electrónico.- Es una herramienta muy útil y una fuente de información muy efectiva ya que es un medio de comunicación muy rápido que llega a un gran número de personas en el menor tiempo posible, a un costo muy bajo.

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 interna en la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura y tiene la ventaja principal de ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

Otras herramientas de comunicación interna, utilizadas en las empresas son:

- Seminarios
- Cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa.
- Grupos de trabajo interdepartamentales.
- Presentaciones económicas / nuevos servicios.
- Actos o eventos internos.

- Memoria.
- Grupos de mejora.
- Video o CD corporativo.
- Encuestas de clima laboral.
- Buzón de sugerencias.
- Auditoría de comunicación.
- Teléfono de información.

Gráfico No.1
Herramientas de la Comunicación Interna



Fuente:

<https://www.google.com.ec/search?q=herramientas+de+la+comunicacion+interna>

[&rlz=](#)

1.5. Tipos y canales de comunicación interna

La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son los planes y objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Para propiciar una buena comunicación interna, las organizaciones deben elegir los mejores canales para hacer llegar los mensajes que se quieren comunicar, la correcta utilización de estos canales es fundamental a la hora de ahorrar tiempo para una eficiente toma de decisiones.

Lucas Marín, en Morales F. (2001), propone el siguiente esquema que permite visualizar claramente los tipos de comunicación interna:

Esquema No. 1: Canales y Tipos de Comunicación Interna

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

Fuente: Lucas Marín, 1997, en Morales F. (2001, p. 225)

1.5.1. Comunicación formal e informal

La comunicación formal e informal está dada, básicamente, por la manera en que se imparte la información dentro de la organización, es decir si se la hace por los canales formales y jerárquicos de la empresa o si se recurre a los canales informales, la cual se da generalmente, cuando los formales no han sido suficientes por sí solos para satisfacer las necesidades comunicacionales de los colaboradores de la empresa.

1.5.1.1. Comunicación Formal

En la comunicación formal, se imparten órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo, de manera explícita, utilizando las vías de comunicación conforme los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos.

En una organización se establecen dos formas de comunicación formal, que están estrechamente ligadas a las necesidades específicas que ésta tenga para funcionar.

Generalmente, en esta forma de comunicación la empresa deja expresamente estipulado, mediante manuales, reglamentos y protocolos, como se realizará, de principio a fin, la difusión de los mensajes.

1.5.1.2. Comunicación Informal

Al contrario que la comunicación formal, la informal sucede de manera espontánea entre los colaboradores de la organización, no existen canales preestablecidos para llevarla a cabo y suele estar relacionada con la necesidad de que los niveles directivos o jerárquicos de la organización conozcan los asuntos personales de los individuos o grupos de la organización.

Este tipo de comunicación, no oficial, es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y aparece cuando los canales de comunicación formal no facilitan la suficiente información a todos los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla, ayudándoles a obtener información estratégica de sus actividades. (Lucas Marín, 1997), en (Morales F. 2001).

1.5.2. Flujos de información

1.5.2.1. Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación fluye de abajo hacia arriba, desde los niveles más bajos en la escala jerárquica de la organización y se distribuye en varias direcciones, dependiendo de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia los niveles directivos. Este tipo de comunicación permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha efectuado de manera eficaz.
- Recoger las reacciones que se generan desde todos los rincones de la organización, que sirven para diseñar las políticas estratégicas de la empresa.

Para que exista una correcta comunicación ascendente y la comunicación interna se efectúe de manera óptima, con una retroalimentación eficaz, los canales de comunicación deben estar lo suficientemente desarrollados. (Kreps, 1990)

Suele suceder que este proceso de comunicación no se produce de manera espontánea, debido a que los empleados de los niveles bajos, maquillan la información que harán llegar a sus superiores, pues imaginan que esa es la que preferirían oír, ocasionando que los directivos reciban una retroalimentación inexacta respecto al funcionamiento y al logro de los objetivos de los mandos medios e inferiores de la empresa. Por esta razón, los directivos deben enfatizar en la necesidad de recibir información precisa y lo más apegada a la realidad de la organización, desde cualquiera de sus áreas o departamentos. (Rogers, 1990)

Esquema No. 2

Medios de comunicación ascendente

Reuniones periódicas.

Entrevistas personalizadas.

Jornadas de despachos abiertos.

Círculos de calidad.

Las notas de obligada respuesta.

Teléfonos de servicios.

Encuestas.

Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)

Fuente: Villafañe, 1998, en Morales F. 2001

Esquema No. 3

Objetivos de la comunicación ascendente

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el diálogo social en la empresa o institución para:

Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.

Que afloren energías y potencialidades ocultas.

Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.

Favorecer el autoanálisis y la reflexión.

Estimular el consenso.

Fuente: Villafañe, 1998, en Morales F. 2001

Esquema No. 4

Principales funciones de la comunicación ascendente

Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.

Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.

Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización (sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que causa muchos problemas de eficacia de la comunicación).

Fuente: Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997, en Morales F. 2001

Esquema No. 5

Puntos débiles de la comunicación ascendente

El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.

Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable: así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos.

La poca receptividad de los directores.

Insuficiencia de canales.

Fuente: Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997, en Morales F. 2001

1.5.2.2. Comunicación descendente

Morales F. (2001), se refiere a la comunicación descendente, como el tipo de comunicación formal más básico y utilizado en las organizaciones. Parte de la alta dirección y fluye de manera vertical y descendente a los distintos niveles inferiores, abarcando a cada uno de los colaboradores dentro de la organización, impartiendo instrucciones y órdenes acordes con las actividades que se deben realizar y los objetivos que se pretenden conseguir.

Los mensajes impartidos deben ser veraces, sensatos, claros, así como también, deben contener información suficiente e interesante para los públicos a los que se va a llegar.

Para que la comunicación descendente sea transmitida de una manera eficaz, utiliza algunos medios y soportes, básicamente escritos. Villafañe los describe como se detalla a continuación:

Esquema No. 6

Medios de Comunicación Descendente	
a)	Publicaciones periódicas de distribución general
b)	Noticias y flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la información y de fácil lectura y comprensión).
c)	Hojas informativas para mandos.
d)	Tablones de anuncios.

e)	La guía práctica de la empresa.
f)	Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
g)	Carteles.
h)	Los objetos promocionales.
i)	El vídeo.
j)	Los canales audio.

Esquema No. 7

Objetivos de la comunicación Descendente	
A)	Implantar y fortalecer la cultura de la organización.
B)	Reducir la incertidumbre del rumor.

Desarrollar la comunicación a partir de estos objetivos permite:
<p>Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.</p> <p>Extender la idea de la participación.</p> <p>Agilizar los canales de transmisión de la información.</p> <p>Fortalecer los roles jerárquicos.</p> <p>Favorecer y hacer operativa la comunicación.</p>

Fuente: Villafañe, 1998, en Morales F. 2001

Esquema No. 8

Principales funciones de la comunicación descendente

La comunicación descendente es extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Sus principales funciones son:

Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.

Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.

Facilitar un resumen del trabajo realizado.

Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Fuente: Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997, en Morales F. 2001

Esquema No. 9

Puntos débiles de la comunicación descendente

Chase (1970), Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en asegurar que, a pesar de su importancia reconocida, la comunicación descendente presenta diversos problemas:

Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.

Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.

La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara: muchas

órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer.

Pueden existir dificultades por los términos utilizados muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.

Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

Fuente: Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997, en Morales F. 2001

Es responsabilidad de la alta gerencia, conseguir que el flujo de comunicación descendente sea armonioso y eficaz, incluyendo su activa participación y asumiendo su directa responsabilidad, la misma que se la puede dividir de la siguiente manera:

- 1) La implicación de la línea directiva en el proceso de comunicación. De acuerdo con el principio de autoridad, se deben considerar dos aspectos importantes: que todo el personal esté informado y que se mantenga el principio jerárquico según el cual está establecida la organización.

- 2) Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar. Se deben considerar aspectos como: visión, misión, valores, principios, objetivos, políticas, etc., a la hora de difundir mensajes, con el fin de generar sentido de pertenencia y orgullo en los colaboradores de la organización, generando un valor emocional, sin embargo se debe agregar un valor racional, el cual se logra incluyendo información acerca del contenido y funciones de los puestos de trabajo, planes de capacitación, políticas de dirección y gestión, etc.
- 3) Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea directiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados. Es asignar responsabilidades sobre las actividades comunicacionales; el reparto de estas responsabilidades se las debe realizar desde la alta gerencia.
- 4) Dar ejemplo en el proceso de comunicación. Se debe predicar con el ejemplo, el cual debe provenir de la alta gerencia.

1.5.2.3. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se realiza entre personas y departamentos que están en el mismo nivel jerárquico, según las líneas del organigrama. En este sentido, la comunicación que fluye entre directivos, es la más importante dentro de la organización ya que tiene gran repercusión por cuanto en ella se definen muchas de las funciones.

En las organizaciones, los flujos de comunicación horizontales se desarrollan con mayor frecuencia que los verticales, ya que es más fácil que la comunicación se dé entre iguales, además se produce una comunicación más fidedigna, con menor grado de distorsión, gracias a que comparten el mismo marco de referencia. (Rogers, 1980)

Los mensajes que surgen de la comunicación horizontal, tienen el carácter de coordinadores y deben darse en un ambiente de cooperación y relaciones interpersonales ágiles que permiten generar confianza entre ellos y una comunicación fluida y eficaz.

Esquema No. 10

Medios de comunicación horizontal
Reuniones de trabajo entre departamentos. Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones. Elaboración de informes. Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.).

Esquema No. 11

Objetivos de la comunicación horizontal
Villafañe (1998) asegura que el objetivo fundamental de la comunicación horizontal es IMPLICAR A TODAS LAS PERSONAS para: Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos. Facilitar los intercambios interdepartamentales. Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.

Mejorar el desarrollo organizativo.

Incrementar la cohesión interna.

Agilizar los procesos de gestión.

Esquema No. 12

Principales funciones de la comunicación horizontal

Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.

Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.

Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.

Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

Fuente: Lucas Marín, 1997

Esquema No. 13

Puntos débiles de la comunicación horizontal

Falta de interés de los implicados.

Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.

Ausencia de canales establecidos.

La dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

Fuente: Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2. APORTE DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN, DE LA CULTURA Y DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1. Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional

La comunicación interna es el conjunto de herramientas a través de las cuales, se traslada información de todo tipo con el ánimo de optimizar los procesos internos de comunicación, facilitar el desempeño de los colaboradores, además de gestionar los activos intangibles de toda empresa como son la personalidad, discurso, cultura, identidad e imagen corporativas, entre otras finalidades.

“El clima, al ser percibido como la calidad del ambiente o entorno interno de toda empresa (Van Riel, 2007), su gestión depende en mucho de las comunicaciones internas, pues es a través de ellas que se logra el traslado de contenidos de todo tipo, desde instruccionales, motivacionales, persuasivos, informativos y simbólicos.”

La libre circulación de estos contenidos, así como su pronta realimentación genera en los colaboradores distintas percepciones y sensaciones, las mismas que influyen en el comportamiento de aquellos, con esto, son ellos quienes tienen

una percepción del clima interno. Es así que su percepción puede ir en detrimento de su estado emocional y motivacional. El clima de una organización puede ser percibida, dependiendo de cómo este sea gestionado, como una gran familia, un club de amigos, una selva, un convento, etc.

En cualquier caso, y desde el área comunicacional, se pueden encarar acciones formativas para hacer del clima un factor preponderante en el bienestar de los trabajadores. Cuando se verifican problemas como la falta de comunicación, las consecuencias las sufre el personal de la propia organización y como consecuencia final, el resto de los *stakeholders*, esto sin tomar en cuenta que las consecuencias directas repercutirían en los negocios o bien sobre los clientes y/o proveedores, y junto con el clima laboral podría caer en una mala reputación.

La comunicación puede tener una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante retos, las amenazas competitivas o las oportunidades nuevas. Una comunicación bidireccional que fomente la adaptación y el cambio, redundará en un mejor desempeño organizacional gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a la gente en relación con las metas compartidas y a una misión más elevada, y da forma y orienta el comportamiento de los empleados, de manera que las acciones de todos estén alineadas con prioridades estratégicas.

Un riesgo para muchas organizaciones exitosas es que la comunicación se convierta en unidireccional y la compañía no pueda adaptarse a medida que el

entorno cambia. Muchas organizaciones se convierten en víctimas de su propio éxito, debido a que están apegadas a valores y comportamientos pasados de moda e incluso destructivos, debido a la falta de una gestión estratégica de la comunicación.

Por lo general, las empresas saludables no sólo proporcionan una integración interna fluida sino que también fomentan la adaptación al entorno. Las empresas sin procesos de comunicación pierden su capacidad de adaptación y promueven la rigidez y estabilidad.

La comunicación bidireccional incorpora en la gestión empresarial los siguientes valores:

- 1) El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se reducen al mínimo. La gente está consciente del sistema total, de la forma en que todo se integra y de las relaciones entre las diferentes partes de la organización, como entre otras compañías.

El flujo libre de gente y las ideas e información, permiten una acción coordinada y un aprendizaje continuo.

- 2) La igualdad y la confianza son los valores básicos. La comunicación crea un sentido de comunidad y de respeto por los otros. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite a la gente tomar riesgos y desarrollarse a su máxima capacidad.

3) La comunicación fomenta la toma de riesgos, el cambio y la mejora. Un valor básico es el cuestionamiento del estado existente de las cosas. Poner con frecuencia las suposiciones en tela de juicio abre las puertas a la creatividad y la mejora.

En organizaciones donde la comunicación es transparente y de libre correspondencia, los directivos se preocupan por los empleados, así como por los procesos internos y los procedimientos que provocan un cambio útil. En las organizaciones sin capacidad de comunicarse, los administradores están muy preocupados por sí mismos o por sus propios proyectos especiales y sus valores desalientan la toma de riesgos y el cambio.

2.1.1. Importancia de la gestión de la cultura en las organizaciones

Son muchos los años transcurridos desde que la cultura organizacional se convirtió en una herramienta de gestión empresarial que marca diferencias entre empresas, es a través de ésta que las organizaciones se vieron obligadas a gestionarse y a gestionar mejor sus relaciones con sus colaboradores.

La cultura es un activo intangible básico, el mismo que permitió la introducción de otras nociones como personalidad, discurso, cultura, identidad e imagen organizacionales, sin aquella, el rol o ventaja competitiva que hoy en día ha asumido el trabajador en las empresas, no sería posible.

La cultura organizacional, según expertos como Horacio Andrade de San Miguel (2002), se conforma por los valores y las creencias. Los primeros se mueven en el plano racional y los segundos en el plano emocional.

Al sentar los valores, la organización debe saber captar los mensajes del entorno, para ello se preocupará de aplicar mecanismos con el fin de decodificar los mensajes que el entorno intercambia permanentemente con las empresas. En tal sentido, los valores han dejado de ser un asunto estrictamente sentimental que evocaban los valores personales de los fundadores de las empresas. Hoy en día, los valores deben ser competitivos, al igual que las creencias, cuya adaptación a las empresas son más de tipo filosóficas, es decir marcan la pauta para que una empresa contradiga su clero organizacional.

Ambos elementos, valores y creencias, generan un marco de referencia mediante el cual, no solo los colaboradores, sino todo lo que una empresa hace, debe saber conducirse. Es por ello que, todo tipo de política, resolución, reglamento o mandatos corporativos, deben crearse a partir del establecimiento de los valores y creencias y no al revés, como se suele dar en nuestro medio. En otras palabras, la renovación de los valores y las creencias obliga a las empresas a flexibilizar sus normas en beneficio del bien máspreciado: el trabajador.

Una cultura organizacional no puede ser estática, por el contrario se la debe dinamizar, y para ello la comunicación es una herramienta necesaria de ser aplicada, solo a través de ella se logra que la cultura se recepte y se interiorice en

los colaboradores de una empresa, en eso radica el maridaje cultura-comunicación.

La homeóstasis organizacional, al que hace alusión Villafañe (2001), no solo se la gestiona hacia afuera, pensando en la valía del cliente externo, sino también hacia adentro, pues la cultura si bien es cierto es la génesis de la imagen externa, debe ser aprendida primero adentro y tras ser gestionada, estará implícita en la imagen que una organización quiera proyectar. Solo así, se podrá apreciar el valor de su gestión.

De lo dicho vale coincidir con lo que Ramos sostiene (2007), el constructo de la imagen global –interna y externa-, es causal y no casual, a pesar de que las culturas organizacionales en su mayoría son casuales, lo que deriva en que el dilema o discusión no radica en si una organización tiene cultura o no, de todos modos la tienen, radica más bien, en el tipo de cultura que poseen.

Resumiendo todo lo dicho, en la siguiente formula propuesta por Ramos (2007), se resume la importancia de gestionar la cultura en las organizaciones:

$E + C + I + EI = IG$, en donde:

E=ESTRUCTURA

C y C=CULTURA Y COMUNICACIONES

I=IDENTIDAD

EI= ESTRATEGIA DE IDENTIDAD

IG= IMAGEN GLOBAL

En la fórmula anterior se valida entonces el porqué de la inevitable gestión de la cultura organizacional.

2.1.2. Definiciones y tipos de cultura organizacional

Expresiones como cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, se utilizan para describir al conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracterizan a un grupo humano que forma parte de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio y que se manifiestan en cada uno de los niveles y departamentos, a través de ciertos elementos simbólicos representativos para cada organización, que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

La cultura corporativa hace que una organización sea única, es considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección, los objetivos que persigue la organización juntamente con las ideas o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos.

En este sentido, algunos autores han vertido sus definiciones de cultura organizacional, a continuación se presentan algunas:

- *“La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse”*. Scheinsohn, D. (2009, p. 58)
- Para Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel (en Rebeil, 2008, p. 229), la cultura es el:

Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.
- Martha Alles (2009, p. 264), define a la cultura como: *“Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”*.
- Para Daft (2007, p. 361): *“La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización”*.

Las definiciones sobre cultura que se han citado, coinciden en que la cultura organizacional se refiere a una serie de valores, normas, expectativas y actitudes que guían las acciones de quienes forman parte de una organización (individuos, grupos y procesos) y que son dados a cada uno, desde el momento de su vinculación a la organización.

La cultura se instala dentro de una organización a través de procesos de interacción, imitación y aprendizaje, con los cuales se desarrollará el trabajo que se ha planificado desde su creación y será la base sobre la cual marchará en adelante.

Cuando la idea de una organización nace, se crea también la cultura, la cual contiene valores clave que deben ser socializados a todos los niveles al interior de la organización y afianzados para que se mantenga por sí misma. Con una cultura sólida, los organigramas y los manuales de normas y procedimientos son cada vez menos necesarios, lo que no ocurre en una empresa con una cultura débil, en donde nadie tiene una idea clara de lo que la empresa es y representa, lo que conlleva a una estructura poco o nada flexible, y en la que deben participar todos sus colaboradores, piezas clave para que funcione.

Según Scheinsohn, D. (2009), para toda empresa, el personal con el que cuenta es su capital ya que actúan en dos vías: desde adentro pueden facilitar o entorpecer o lo que es peor, destruir un proyecto en el que la empresa se encuentre inmerso y afuera hacen las veces de portavoces de la empresa, transmitiendo lo que ésta es, o interpretando lo que pretende ser, haciendo declaraciones de cómo es tratado su personal o cómo son los productos, es decir, interactuando activamente con otros seres humanos, de ahí que la comunicación interna es una parte fundamental de la cultura corporativa.

Gráfico No. 2
Diferencias de empresas con / sin Cultura -Corporativa

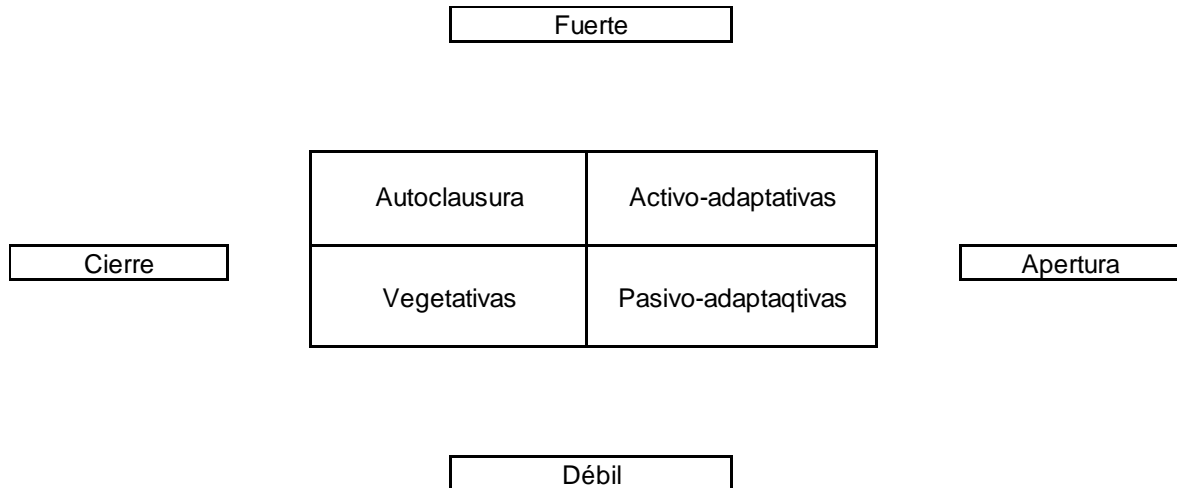
	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
PLANIFICACION	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Fuente: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

2.1.2.1 . Tipos de cultura organizacional

A continuación un gráfico que describe los tipos de culturas que, a grandes rasgos se pueden identificar:

Gráfico No. 3
Tipos de Cultura



Fuente: Scheinsohn, D. (2009, p. 60)

2.1.2.1.1. Culturas fuertes o débiles

Las culturas fuertes o débiles deben su clasificación al grado de intensidad con el que se manejan los valores y creencias y la medida en la que sus colaboradores están involucrados con éstos.

En una cultura fuerte, el personal responde a los estímulos según su adaptación a los valores de la organización, lo que ayuda a las empresas a funcionar como máquinas bien engrasadas, ya que la gente hace las cosas porque creen que es lo que hay que hacer; se crea un pensamiento de grupo que surge cuando las

personas están profundamente involucradas y no desafían al pensamiento organizacional, aun cuando tengan ideas diferentes.

Por el contrario, hay una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y burocracia.

2.1.2.1.2. Culturas de Cierre o Apertura

Las culturas de cierre o apertura, en cambio, deben su clasificación al grado de sensibilidad y a la actitud que adoptan los colaboradores de la organización, a los diferentes cambios del entorno.

A partir de los ejes conformados por las culturas fuertes-débiles / de cierre-apertura, Scheinsohn, D. (1996), establece cuatro tipos de subculturas genéricas, que son:

2.1.2.1.3. Cultura vegetativa

Corresponde a una organización con un concepto de cultura muy pobre, derivado posiblemente de divergencias al interior de la organización o la falta de afinidad de los colaboradores con el proyecto corporativo. Debido a que la empresa tiene una conducta de no apertura, está condenada a desaparecer.

2.1.2.1.4 . Cultura de autoclausura

En esta subcultura, la organización está comprometida con un fuerte proyecto corporativo y recibe el apoyo de al menos la mayoría de los colaboradores, sin embargo, no presta atención a los cambios que se dan en su entorno, poniendo en riesgo a la estrategia planteada por la organización.

2.1.2.1.5. Cultura pasivo-adaptativa

Se caracteriza por tener un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil, debido a la excesiva preocupación por los requerimientos del entorno y su adaptación a éste, corriendo el riesgo de perder de vista sus propios propósitos, ocasionando un debilitamiento de su cultura y la consecución de los objetivos corporativos.

2.1.2.1.6. Cultura activo-adaptativa

Corresponde a una organización con un fuerte proyecto corporativo y una clara visión de lo que sucede en su entorno, del cual toma lo necesario para optimizar su proyecto y desempeño en el mismo.

Es el modelo de cultura al que deberían aspirar las empresas que pretenden subsistir y perpetuarse.

2.1.3. Elementos de la cultura organizacional

Algunos autores han identificado una serie de elementos que pueden ser utilizados para describir o influir en la cultura organizacional, a continuación se detallan los siguientes:

2.1.3.1. Creencias y valores

Se refiere a lo que es la organización, lo que hace, su misión, sus valores.

Son las creencias y conceptos básicos de una organización, por lo tanto, constituyen el núcleo de la cultura corporativa. Los valores definen el éxito de la organización y de sus empleados y establecen normas de realización en la organización, en donde los gerentes hablan clara y abiertamente de las creencias y no se da cabida a una desviación de las normas que rigen a la compañía.

Las creencias determinan y guían el proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación, es decir que los valores surgen de las creencias que luego son aprendidas y sostenidas por el grupo de una manera consciente o inconsciente.

Cada organización define sus propios valores, en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, lo que hace que la organización esté más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de los empleados con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

2.1.3.2. Héroes

Los héroes son quienes ayudan a fijar y/o registrar las creencias y valores para demostrar a la organización y a sus colaboradores, que no es imposible alcanzar el éxito. Constituyen símbolo y referente pues se encargan de motivar al personal a través de su propia actuación.

Se pueden identificar dos tipos de héroes: los natos y los creados. Los natos son aquellos que en su momento pudieron crear empresas que han perdurado en el tiempo y se han constituido en referente. Como ejemplo de estas empresas se pueden citar a: Disney, Ray Kroc, (McDonald's), Hewlett Packard, Dr. Wallace C. Abbott, entre otros.

Los héroes creados, son el resultado de una necesidad específica, por ejemplo la exaltación de uno o más valores. Estos valores deberán guardar relación con las creencias, con el fin de no provocar ambivalencias que harían que se interprete el mensaje de manera errada.

2.1.3.3 . Ritos y Rituales

Constituyen los actos concretos con los cuales las creencias y valores se van a poner en marcha en las organizaciones, que además de dejar una enseñanza, demostrarán lo que se requiere para el éxito.

Los ritos y rituales son la dramatización de las creencias y valores, son reglas que de manera oculta o expuesta, guían el comportamiento general de la

organización, logrando que las personas se vinculen y reduciendo considerablemente el riesgo de conflictos internos. Sin embargo, para que los ritos y rituales no se conviertan en meros hábitos, detrás de cada rito y ritual, debe existir un mito que simbolice cada creencia y valor.

Entonces, los ritos y los rituales son rutinas que han sido programadas y se presentan sistemáticamente en la vida cotidiana de la compañía. Están presentes en sus manifestaciones ordinarias, es decir en los rituales y muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. Así mismo, están presentes en sus espectáculos, lo que se conoce como ceremonias, en donde se suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa.

Las empresas con culturas fuertes, a menudo se toman el trabajo de explicar exhaustivamente a sus empleados acerca de los rituales rutinarios de conducta que esperan de ellos.

2.1.3.4. Red Cultural

Es un canal informal a través del cual fluyen las creencias y valores. Por tratarse de un canal informal, en muchas ocasiones se le resta importancia, sin embargo tiene gran influencia e importancia dentro de la comunicación interna, por lo que se lo debe controlar de la mejor manera para sacar el mayor provecho posible.

Debido a la gran importancia de esta red cultural, es que se deberá intentar administrársela, mediante la identificación de los personajes que en ella participan y el rastreo del flujo de la información. (Scheinsohn, 1996; p.79)

Otros elementos de la cultura organizacional, se citan de manera más general, a continuación:

2.1.3.5. Sistemas de control

Los procesos que se han puesto en marcha para vigilar lo que está pasando en el interior de la organización.

2.1.3.6. Estructura organizacional

Los flujos de información y comunicación, las jerarquías, y la forma en que los lineamientos del trabajo viajan través de la empresa.

2.1.3.7. Estructuras de poder

Se refiere a la toma de decisiones, quien las toma y en general a la manera cómo está repartido el poder y en que está basado.

2.1.3.8 . Símbolos

Incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.

2.1.4. La comunicación y la cultura organizacional

La cultura y la comunicación están estrechamente relacionadas, por un lado porque la cultura es en sí una serie de significados compartidos, y por otro, porque es necesario un esfuerzo grande de la organización, que implica el uso de canales de todo tipo (empezando por los no verbales), para comprometer a la gente con los valores establecidos como deseables. Canales de comunicación de la cultura hay de hecho muchos (prácticamente todas las formas en que la cultura se manifiesta son un medio de comunicación), y los mensajes enviados a través de ellos deben ser consistentes entre sí. (Rebeil, M. 2006; p.230)

Todos los integrantes de una organización, comparten una misma percepción de la realidad de ésta, siempre y cuando esta realidad sea fuerte, es a lo que se llama cultura organizacional; es decir que a todos les llegará el concepto de cliente, servicio, respeto, competencia, desempeño, eficiencia, etc., de la misma manera, comparten un significado y un lenguaje común, lo que hace que se generen patrones de comportamiento similares.

Cuando los comportamientos de los individuos que integran la organización son homogéneos y están orientados a la consecución de los objetivos de la empresa y a construir un ambiente de trabajo que motive a sus colaboradores a conseguir su desarrollo, esta cultura se vuelve funcional ya que hay percepción compartida, lenguaje común y acción alineada hacia ciertos resultados.

Según Andrade, H. (2008), la importancia de la cultura radica en su poder integrador, la cual descansa en una serie de significados compartidos, por lo que las organizaciones se ven en la obligación de clarificar sus valores fundamentales y definirlos de tal manera que resulten perfectamente comprensibles para todos los integrantes de la organización. Una vez logrado este objetivo, se debe proceder a difundirlos ampliamente entre todos los colaboradores con el fin de que los conozcan, comprendan y los acojan como suyos, para luego reflejarlos en su actuación cotidiana.

Es aquí en donde la comunicación juega un papel fundamental al momento de difundir la cultura dentro de las organizaciones. En este sentido, se debe recalcar que el principal medio de comunicación para difundir la cultura es a través del ejemplo de los líderes de la organización que deberán mostrar una conducta acorde con los valores de ésta, para demostrar que lo que dice la empresa es muy importante.

Cada organización tiene su propia manera no solo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Sorteando algunas variables como la clase social, el nivel educacional de las personas, el giro de negocio en el que se desenvuelve, entre otras, cada empresa es capaz de encontrar su lenguaje propio para comunicar su cultura y el éxito de este lenguaje también dependerá de la formalidad, asertividad, claridad y apertura con la que se comunican las cosas en la organización.

Como lo manifiesta Andrade Rodríguez, H. (2002), la cultura de la organización y la manera de comunicarla están estrechamente unidas. Los valores y creencias organizacionales determinan el flujo libre de los mensajes hacia todas las direcciones, el que tengan un alto grado de credibilidad, influyen en que la manera de comunicar sea abierta, franca informal o, rígida y protocolaria, que se recurra a un lenguaje directo, que se busque o no la retroalimentación entre los miembros, en definitiva, definirán el estilo de toda la comunicación en la organización.

Es importante puntualizar que todos los mensajes que se deriven de las manifestaciones culturales de las organizaciones, deben ser consistentes con la imagen que éstas quieren dar a conocer a sus públicos interno y externo para no generar confusión y falta de credibilidad.

Por lo tanto, la administración de lo que se conoce como los recursos simbólicos de la organización, tales como: la historia y la mitología organizacionales; los elementos culturales como visión, misión, valores, creencias y principios; las ceremonias y otros identificadores tales como el logotipo, tipografía uniformes, elementos gráficos etc., es primordial y se constituye en una estrategia de comunicación de la cultura organizacional.

2.2. Importancia de la gestión del clima en las organizaciones

La gestión del clima en las organizaciones es de capital importancia, puesto que este se traduce en términos de valores y creencias, lo que significa que una vez

que la cultura se gestiona en las organizaciones, su resultado se ve reflejado en el clima organizacional.

Si bien es cierto, gracias a nociones como la cultura corporativa, se introducen otras nociones como las de identidad, imagen y clima organizacional. Este último, es tanto o más importante que cualquier otro activo intangible que debe ser evaluado permanentemente.

Al clima se lo debe gestionar, no sin antes determinar el cómo hacerlo, para ello este debe ser sometido a un estudio, en el cual y mediante el uso de barómetros, se debe concluir con el tipo de clima que una empresa tiene. Uno de los métodos más utilizados en el medio, es el método OCIPPO, cuyas iniciales en inglés significan Organizational Climate Index for Profit Organizations; o, el método SOCIPPO (Shortened Organizational Climate Index for Profit Organizations). Ambos mecanismos, propuestos por Cock et al., citado por Van Riel (1997, p. 59).

El clima organizacional contiene algunos indicadores de gestión con los que está irremediablemente ligado tales como la motivación, la satisfacción, la productividad, la percepción de los trabajadores, la cultura, la identidad, el discurso corporativo y por supuesto la imagen interna.

El análisis situacional de una organización, no es otra cosa que analizar el clima organizacional de la empresa, para ello se deben analizar algunos elementos, y en eso coinciden algunos autores como Zsalay (2002), Cock (1984) en Van Riel (1997), y Mael y Ashforth (1992), tales elementos son: la familiaridad entre

colaboradores y superiores, las actitudes de los empleados hacia los trabajadores, la personalidad con la cual relacionan a la empresa el público interno y, finalmente, el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores, elemento este que además determina el nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores en las organizaciones.

La familiaridad tiene que ver con la manera en como una empresa ha logrado involucrar a sus colaboradores, y la forma en como estos responden a dicha familiaridad. Al demostrar un verdadero interés por los problemas de sus trabajadores, la empresa posee mayor familiaridad, y son estos los que le dan significado a esta familiaridad, ya sea de manera positiva o negativa.

Las actitudes de los trabajadores hacia la empresa tiene que ver con la manera en que éstos se hallan predispuestos a comprender las acciones de las organizaciones, al analizar esta categoría, las variables que se toman en cuenta son la empatía, la similitud de actitudes, la complementariedad de necesidades, la diferencia de estatus, la proximidad, etc., (Sánchez, 2002).

En otro orden de cosas, la personalidad con la que los empleados relacionan a la empresa tiene que ver con el centro síquico de la empresa (Scheinsohn, 1996), es decir el temperamento, el carácter, y sobre todo las actitudes de la empresa frente a temas sensibles concernientes al trabajador, como por ejemplo la información socio-laboral, la de responsabilidad social interna y el desarrollo integral.

Finalmente, la satisfacción de las necesidades por parte de la empresa al trabajador, reside en como la empresa satisface las necesidades de información, de seguridad, de bienestar, de poder creativo, y quizá la más importante la de dignidad.

2.2.1. Definiciones y tipos de climas organizacionales

Si bien es cierto el clima organizacional es un tema muy tratado en la actualidad, lamentablemente son pocas las organizaciones que en realidad comprenden la importancia y el peso que ésta tiene sobre el correcto funcionamiento de la empresa y a su vez un factor fundamental en el correcto desarrollo de los procesos internos de la misma.

Es por esta razón que es importante apreciar las distintas definiciones y tendencias que se pueden aplicar sobre el clima organizacional. Existen dos tendencias en las cuales se enfocan las definiciones. La primera es aquella en la que el mayor peso está concentrado en factores organizacionales como por ejemplo, que el clima es externo al individuo, existe en la realidad de las organizaciones o que rodea al individuo, pero que es distinto a las percepciones que este puede llegar a percibir.

La segunda tendencia se basa en una visión subjetiva la misma que considera que el clima está formado por percepciones, actitudes e interacción entre el recurso humano.

A partir de esto podemos dar algunas definiciones, la interpretación de la definición clásica planteada por Forehad y Gilmer, propone que el clima laboral está formado por la suma de algunos factores que se encuentran alrededor del individuo como son la cultura, el entorno entre otros, y a su vez todos estos factores son envueltos por aspectos de tipo psicológico.

Taguiri, por otra parte evoluciona un poco más esta definición, proponiendo que el clima es una cualidad que puede ser duradera y que a su vez interviene en el comportamiento de cada uno de los individuos que son afectados por dicho clima.

A partir de estas definiciones se puede observar que todas tienen un tinte subjetivo aunque esto no quiere decir que dichas definiciones no están bien elaboradas, sino que con la evolución de la organización, estas definiciones tuvieron que adaptarse a una sociedad mucho más realista y a su vez adaptarse a todos los cambios de actitudes, producto de pasos generacionales.

A partir de la década de los 80, las definiciones que se planteaban tomaban como referencia el hecho de que las personas son el núcleo del clima organizacional.

Es por esto que Manuel Silva (1996), propone que los individuos son capaces de formar su propia percepción y darle un significado a su situación y a su vez estructurar no solo sus acciones sino también sus actitudes. Para Silva: *“el clima pertenece a los individuos y es percepción sumaria del ambiente”*. Pero es importante tomar en consideración qué se entiende hoy en día por clima, y es que es indiscutible que aunque las empresas intentan aplicarlo, no lo han realizado en

su totalidad, en el siglo XXI el clima organizacional es entendido como la percepción que tienen los empleados de la organización acerca de la situación dentro de ella, la misma que puede tener cierto tipo de estabilidad aunque está muy predispuesta a entrar en una crisis debido a que se define, a partir de la percepción del personal.

De igual manera, el clima permite tener una visión holística acerca de cuán a gusto se encuentra el recurso humano y a su vez permite en cierta parte, determinar la efectividad de las acciones que se están realizando para mantener o crear un clima organizacional favorable.

Son varios los enfoques conceptuales sobre clima organizacional como acabamos de ver, pero el enfoque que más interesa en esta presenta tesis, es por supuesto el enfoque comunicacional, es por ello que antes de introducir el tema de la comunicación y clima, es importante realizar un breve análisis de los tipos de climas que pueden darse en una organización.

2.2.1.1. Tipos de climas organizacionales

Como varios son los tipos de definiciones de clima, así también existen varias propuestas de dimensiones del clima, las mismas que permiten a través de diversas variables, perfilar y fijar algunos modelos que ayudan a determinar y medir el clima de todo tipo de organización.

Es por esto que Brunet, tomando como referencia varios estudios realizados sobre clima organizacional por parte de R. Likert, señala cuatro factores esenciales (Bris, 2000).

- Factores personales: personalidad, actitud y nivel de satisfacción.
- Jerarquía: posición del individuo en el organigrama y su remuneración.
- Percepción: concepción de subordinados, colegas y superiores sobre el clima organizacional.
- Contexto, tecnología y estructura.

A partir de estos factores se pueden desplegar tres tipos de variables que son determinantes para caracterizar la organización.

- Causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que se obtienen.
- Intermedias: reflejan el estado interno y la salud de la organización.
- Finales: reflejan los resultados obtenidos por la organización. Son variables de tipo dependiente puesto que son el resultado de los factores causales e intermedios (Bris, 2000).

La combinación de las variables anteriormente señaladas dan como resultado dos grandes tipos de clima organizacional los que a su vez, tienen divisiones.

2.2.1.1.1. Clima de tipo autoritario

Este tipo de clima posee dos sistemas los cuales son:

- Autoritario explotador: en donde la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos que se toman en cuanto a clima se realizan según una función diferente.
- Autoritarismo paternalista: en donde la dirección tiene una confianza condescendiente con el personal. La mayor parte de las decisiones se toman por parte de las cabezas de la organización pero en algunas ocasiones los escalafones inferiores son considerados.

2.2.1.1.2 . Clima de tipo participativo

Se maneja con dos sistemas que son:

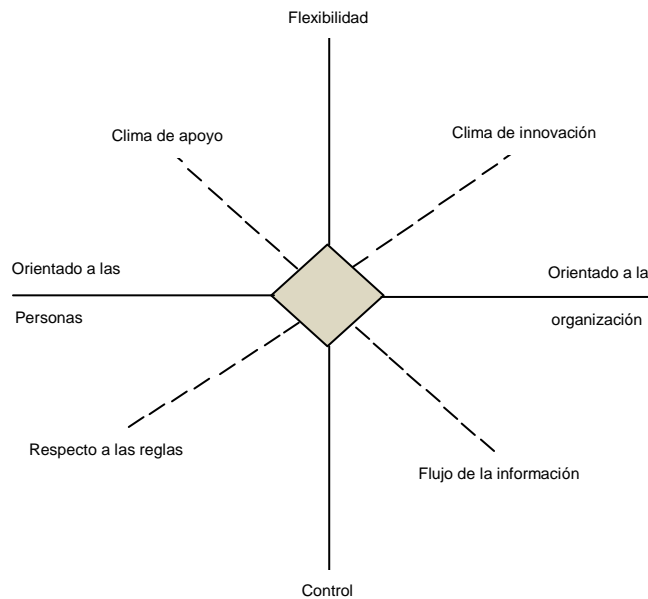
- Consultivo: la comunicación es de tipo descendente, las decisiones son tomadas tanto en la cima de la jerarquía como en sus subdivisiones.
- Participativo en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Todos los niveles de la organización pueden tomar decisiones. La comunicación es de tipo ascendente, descendente y lateral y los empleados están motivados.

Ahora bien, vale profundizar sobre los tipos de clima que una organización posee, valiéndose de una tipología que lo explicita mejor, para ello se analizará a manera de debate la propuesta de Cock, tratado líneas arriba, en los que clasifica al clima acorde con dos cuestionamientos:

1. ¿Hay posibilidad de que las personas se desarrollen dentro de la organización (orientada a las personas), o, por el contrario, tienen prioridad los objetivos de la organización? (Van Riel, 1997).
2. ¿Es flexible la organización en las relaciones con su entorno, o, por el contrario, intenta controlar la situación actual?

Sin ánimo de caer en apreciaciones excesivamente técnicas, y de acuerdo con estos dos planteamientos, el clima de las organizaciones puede dosificarse de la siguiente manera, de acuerdo con la primera pregunta se puede trazar una matriz en la que el eje horizontal polarice si la empresa se orienta hacia las personas o hacia los objetivos de la organización; y sobre este trazar un eje vertical, en donde se polarice si la empresa es flexible en cuanto a su diálogo con el entorno o si prefiere tomar el control, pese a todo (Ver gráfico No. 4).

Gráfico No. 4
Dimensiones para la clasificación de los tipos de clima organizativo



Fuente: de Cock, 1984 en (Van Riel C., 1997 p. 60)

Así, y de acuerdo a este planteamiento, y con la aplicación desde luego de un cuestionario para determinar las respuestas de los colaboradores en donde se plasme la caracterización del clima, Cock, establece cuatro dimensiones de clima:

- Clima de apoyo
- Clima innovador
- Clima de respeto a las reglas, y
- Clima de flujo de la información.

La importancia de este método radica en que ofrece una manera óptima y rápida de preguntar a los públicos internos sobre ciertas cuestiones de las organizaciones que les atañe directamente. La renovación del clima organizacional o cambio, es un tema que incumbe a todo el personal de la empresa y no solo a la dirección, para ello la comunicación debe, en su condición vectorial (Costa, 2002), direccionarse en todos los flujos posibles para lograr un ambiente interno del cual, los colaboradores de una empresa tengan la mejor de las percepciones.

2.3. Marco Institucional:

2.3.1. Antecedentes históricos de la conformación de consejos Provinciales en el Ecuador

Los Consejos Provinciales nacen con la Constitución de 1830, que consagra al Ecuador como república independiente y su división territorial en departamentos, provincias, cantones y parroquias. El gobierno político de cada departamento, reside en un prefecto como máximo personero de una jurisdicción provincial, instituyéndolo como Agente Inmediato del Poder Ejecutivo. Art. 53.

La Constitución de 1835, elimina los departamentos y conserva la división territorial de provincias, cantones y parroquias y dispone que en cada provincia haya un Gobernador.

En la Constitución de 1843, se establece la conformación de un consejo en cada provincia, compuesto por ciudadanos honrados e independientes, para auxiliar al gobernador, normativa que fue suprimida en la Constitución de 1845, y en la de 1861, al hablar sobre el régimen seccional, se instauran las Juntas Provinciales, fijando un procedimiento de elección indirecta. En la Carta Magna de 1869, se instituyen las municipalidades.

La Constitución de 1878, crea las Cámaras Provinciales, que son eliminadas por las Constituciones de 1883 y 1897, creando una evidente inestabilidad normativa en dar a las provincias, cuerpos edilicios propios para ejercer el gobierno en sus respectivas jurisdicciones.

La Constitución de 1906, ratifica la división política administrativa de la república en provincias, cantones y parroquias.

En la Constitución de 1928, se crean los Consejos Provinciales, que funcionan en forma regular. En 1935, en los Gobiernos del Ingeniero Páez y el General Enríquez, no constan los Consejos Provinciales, hasta que en 1938, se vuelven a crear, pero en 1939 se suprimen nuevamente.

Corresponde a la Asamblea Constituyente de 1945, volver a crear los consejos Provinciales, y en la que se nombra la figura del Consejo Provincial en cada capital de provincia, cuyos objetivos fundamentales serán vigorizar e impulsar su progreso vinculándolo con los organismos del poder central.

En la Constitución de 1946, se fija su existencia como régimen seccional, que funciona por elecciones de Consejeros que designan Presidente, constando en la Constitución de 1946, la disposición que en cada Provincia habrá un Consejo Provincial, con la facultad legislativa de expedir Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones.

La Constitución de 1967, dispone que el prefecto sea quien dirija el Consejo Provincial, electo en elección directa popular y secreta, como autoridad ejecutiva y le concede la autonomía funcional, económica y administrativa, y dentro del proceso de reestructuración jurídica del Estado, en el año 1968, se enmarcan las funciones de los consejos provinciales en el ámbito provincial.

La Constitución de 1998, los define como Gobiernos Seccionales Autónomos, ejercidos por los Consejos Provinciales, que gozarán de plena autonomía y además de las atribuciones de la ley, ejecutarán obras de alcance provincial, en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de cuencas y micro cuencas hidrográficas de su jurisdicción en áreas rurales.

Actualmente, la nueva Ley Orgánica de Régimen Provincial, publicada en Registro Oficial 303, de octubre de 2010, incorpora ámbitos basándose en principios de autonomía, descentralización administrativa, de participación de las rentas del Estado y eficiencia administrativa. **Fuente** <http://www.pichincha.gob.ec/>

2.3.2. Gobierno Descentralizado Autónomo de la Provincia de Pichincha (Consejo Provincial de Pichincha)

Misión

Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.

Fuente:<http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/filosofía-institucional/ítem/35-mision.html>

Visión

Gobierno Autónomo Descentralizado, gestor del desarrollo integral de la comunidad.

Valores

- Trabajo en equipo
- Equidad
- Liderazgo
- Participación
- Solidaridad
- Calidad
- Cultura de servicio

- Lealtad
- Eficiencia
- Transparencia
- Innovación
- Ética

Política de calidad

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, comprometido con satisfacer las necesidades de las ciudadanía de la Provincia de Pichincha, en el marco de nuestras competencias, para contribuir con su desarrollo integral; con una gestión planificada, transparente, coordinada con otros actores, enfocada en resultados, con agilidad administrativa y la mejora continua de la calidad de nuestros procesos, proyectos, productos y servicios.

2.3.3. Objeto de Estudio. Gobierno de la Provincia de Pichincha-Quito



Fuente: <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/datos-historicos/item/38-torre-consejo-provincial-de-pichincha.html>

Según la página oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP) el edificio de altura (highrise) de la ciudad de Quito D.M., en Ecuador. Es el segundo edificio moderno más alto de la ciudad, solo después de la Torre CFN.

Es también la tercera estructura más alta de la capital ecuatoriana, por detrás de la Basílica del Voto Nacional y la antes nombrada Torre CFN.

El edificio alberga las oficinas del Gobierno Provincial de Pichincha, y por tanto los despachos del Prefecto, consejeros, asesores, direcciones, secretarías y coordinadoras del buró de la Provincia de Pichincha.

Está ubicado en el extremo noroccidental de la parroquia Itchimbia; es un solar flanqueado por las calles Manuel Larrea, Antonio Ante, Juan Pablo Arenas y la avenida 10 de Agosto. El número de nomenclatura asignado por el Municipio de Quito es el N13-45.

La torre es el segundo edificio de altura, después de la conocida Licuadora, y el primero de gran altura, que se puede observar saliendo desde el Centro Histórico, en sentido sur-norte.

Su ubicación frente al Parque La Alameda, y en el inicio de la ciudad moderna, la han convertido en un verdadero ícono de la ciudad sobre todo en la época en la que fue construida (década de 1980).

A los pies de la torre se encuentra una enorme plaza despejada que a menudo es utilizada para exposiciones y encuentros de arte y artesanías.

Sobre el costado de la avenida 10 de Agosto, es de uso como ruta de acceso al Centro Histórico y a la sede del ejecutivo.

Actualmente existe un plan de renovación integral, tanto de los interiores como de la fachada del edificio.

Localización:	Quito D.M. Ecuador
Propietario:	Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Pichincha
Uso:	Oficinas del GADPP
Dimensiones:	
Altura Máxima	83 m.
Altura de la Azotea	80 m.
Altura de la última planta	79 m.
Número de plantas:	23
Número de accesos:	3
Equipo:	
Ingeniero Estructural:	Dpto. de Ingeniería del GADPP
Contratista:	Gobierno de la Provincia de Pichincha

2.3.4 Ex Prefectos de la provincia

Nómina de Presidentes del Consejo Provincial y Prefectos de la Provincia de Pichincha desde el año 1946.

La primera autoridad del consejo Provincial, en su inicio se denominó “PRESIDENTE DEL CONSEJO PROVINCIAL”

Cuya función fue desempeñada por:

Dr. Mario Suárez	1946-1947
Dr. Manuel Freile	1947
Dr. Luis Bossano	1947-1949
Ing. José Moreno	1949-1950
Dr. Benjamín Terán Varea	1950-1953
Dr. Eduardo Nájera Espinosa	1953
Ing. Manuel Navarro	1953-1954
Sr. Manuel Jijón Caamaño y F.	1954-1955
Ing. Guillermo Cabrera	1955-1956
Dr. Luis Merlo	1956-1957
Sr. Manuel Tobar	1957-1958
Crnl. Carlos Guerrero	1958-1960
Sr. Jorge Geotschel	1960-1962
Lic. Francisco Salazar	1964
Sr. Hernán Escudero	1964

Ing. Alfredo Reyes 1964-1967

A partir de 1967, se cambió la denominación a la de “PREFECTO PROVINCIAL”

Y se han desempeñado como tales:

Ing. Alfredo Reyes 1964-1967

Dr. Manuel Córdova Galarza 1967-1970

Dr. Álvaro Pérez Intriago 1970-1974

Arq. Agustín Patiño 1974-1978

Dr. Patricio Romero Barberis 1978-1982

Dr. Efrén Cocíos Jaramillo 1982-1984

Dr. Fabián Alarcón Rivera 1984-1987

Dr. Ricardo Moreno Cornejo 1987

Ing. Eduardo Prócel 1987-1988

Dr. Marco Landázuri Romo 1988-1992

Sr. Federico Pérez Intriago 1992-1996

Sr. Víctor M. Quirola Maldonado 1996

Sr. Rafel Reyes Uribe 1996-2000

Ec. Ramiro González 2000-2006

Ec. Gustavo Baroja N. 2006-hasta la fecha



Fuente: <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/datos-historicos.html>

2.3.5. Funciones y Competencias

El COOTAD en el artículo 41, estipula que "las funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial son las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales 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) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial 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, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y. en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,

k) Las demás establecidas en la ley."

El COOTAD en artículo 42 estipula que "los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional y los demás gobiernos autónomos descentralizados, obras en cuencas y micro cuencas;
- d) La gestión ambiental provincial;
- e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- f) Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias y;

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

Fuente: <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/competencias/item/116-funciones-y-competencias.html>

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3. MARCO METODOLÓGICO CON EL FIN DE DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO: GOBIERNO DE PICHINCHA.

3.1 . Propósitos de la investigación

- Determinar si el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, posee un sistema de comunicación interna.
- Establecer el estado de cumplimiento de los valores institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.
- Identificar el tipo de mensajes que circulan dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.
- Determinar el estado en el que se encuentra el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.

3.2. Unidad de análisis

- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.
- Trabajadores del Edificio Central del Gobierno de Pichincha.

3.3. Población (sujetos de la investigación)

El total de la población es 2498 de los cuales tomamos la muestra de 454 que fueron repartidos de la siguiente forma.

- Obreros: 172
- Contrato: 127
- Nombramiento: 155

Para extraer estas muestras se aplicó un muestreo por proporciones, en donde la fórmula fue la siguiente:

$n=$ Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha/2}=$ margen de confiabilidad, según los valores que se obtiene de la tabla de la distribución normal para un nivel de confianza del 95% el valor de Z es 1.96, para un nivel de confianza de 99% $Z= 2.58$.

$s^2=$ Varianza de la población (conocida o estimada a partir de anteriores estudios o de una prueba piloto)

$e=$ error admisible, es decir que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

$N=$ Tamaño de la población.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 S_2}{e^2}$$

3.4. Tipo de muestra o censo

El tipo de muestra fue aleatoria simple, de modo que cualquiera de los trabajadores del Edificio Central del Gobierno de Pichincha fue sujeto de investigación. Además, la muestra es estratificada, puesto que se estratificó la población en tres segmentos de públicos: obreros, trabajadores por contrato y trabajadores por nombramiento.

3.5 .Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva, ya que lo que interesaba era conocer y describir las características del sistema de comunicación de la institución, el grado de cumplimiento de los valores institucionales, el tipo de mensajes que circulan dentro de la organización y finalmente, una descripción breve y proyectiva del clima de la institución.

3.6. Métodos de estudio

Deductivo:

Al levantar el marco teórico sobre el caso que nos ocupa y al aplicarlo a nuestro objeto de estudio, se pudo contrastar mediante un estudio empírico la viabilidad de la teoría en la práctica.

Inductivo:

Al partir de un problema particular como fue el del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, se logró realizar una serie de generalidades que bien pueden aplicarse a cualquier organización pública, ya que mediante los resultados del estudio empírico se inducen problemáticas comunicacionales que afectan al sector público.

3.7. Técnicas e instrumentos

Para este presente estudio se diseñó una encuesta con preguntas preliminares informativas y preguntas cerradas de opción múltiple con una escala de Likert, en donde las opciones de respuesta fueron:

- Muy de acuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso
- De acuerdo
- Muy en desacuerdo

3.8. Fuentes de información

Las fuentes de información fueron de primera mano, es decir en la investigación en su etapa empírica, los sujetos de investigación de donde se extrajeron los resultados fueron los trabajadores.

3.9. Representación gráfica de la información

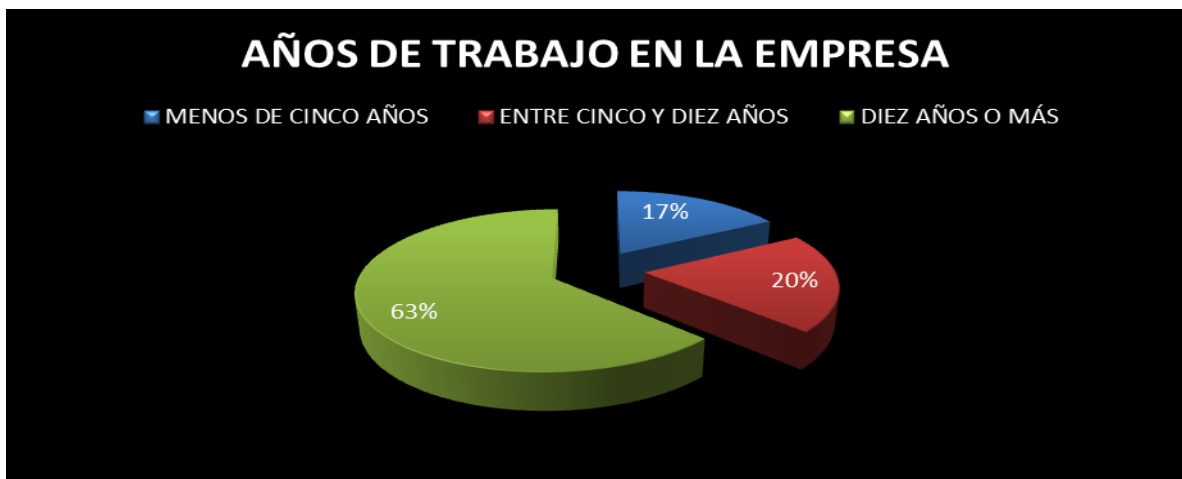
La encuesta (Ver Anexo N° 1) se la realizó con el objeto de determinar la influencia de la comunicación interna en la optimización de los flujos y en la dinamización de la cultura y el clima organizacional al interior del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP).

SERVIDORES PÚBLICOS QUE TRABAJAN EN EL EDIFICIO CENTRAL DEL GOBIERNO DE PICHINCHA

AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

MENOS DE CINCO AÑOS	[]	77
ENTRE CINCO Y DIEZ AÑOS	[]	91
DIEZ AÑOS O MÁS	[]	286

TOTAL **454**



El 63%, labora de 10 años o más, seguido del 20% de personal que labora entre cinco y diez años, el menor porcentaje es el 17%, representa a las personas que trabajan menos de cinco años.

ESTADO CIVIL:

SOLTERO	[]	155
CASADO	[]	263
DIVORCIADO	[]	63

TOTAL **454**



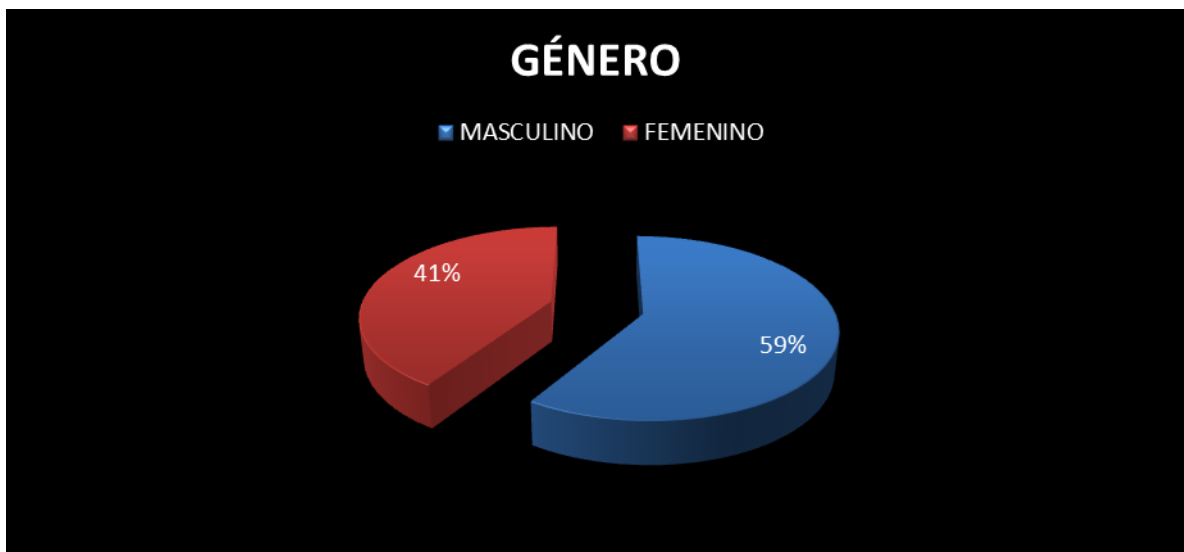
El 55%, de los encuestados es de estado civil casado, seguido de los 32% de estado civil solteros, el menor porcentaje es el 13%, representa a las personas divorciadas.

GÉNERO:

MASCULINO [] 268

FEMENINO [] 186

TOTAL 454

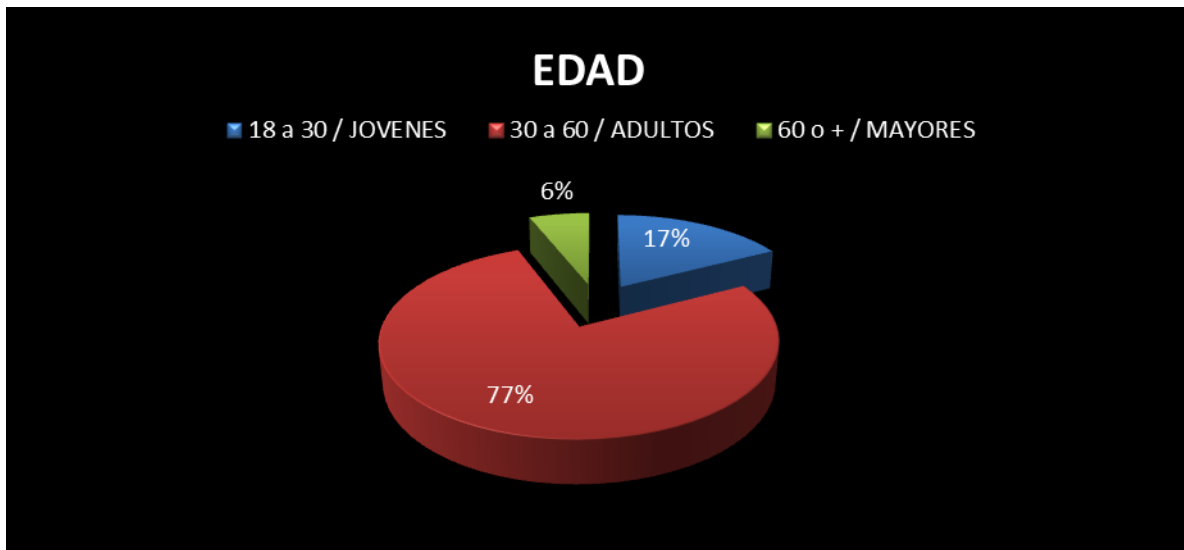


Según el cuadro el 59% de personal encuestado fue de sexo masculino, seguido del 41% femenino.

EDAD:

18 a 30	[]	Jóvenes	78
30 a 60	[]	Adultos	349
60 o +	[]	Mayores	27

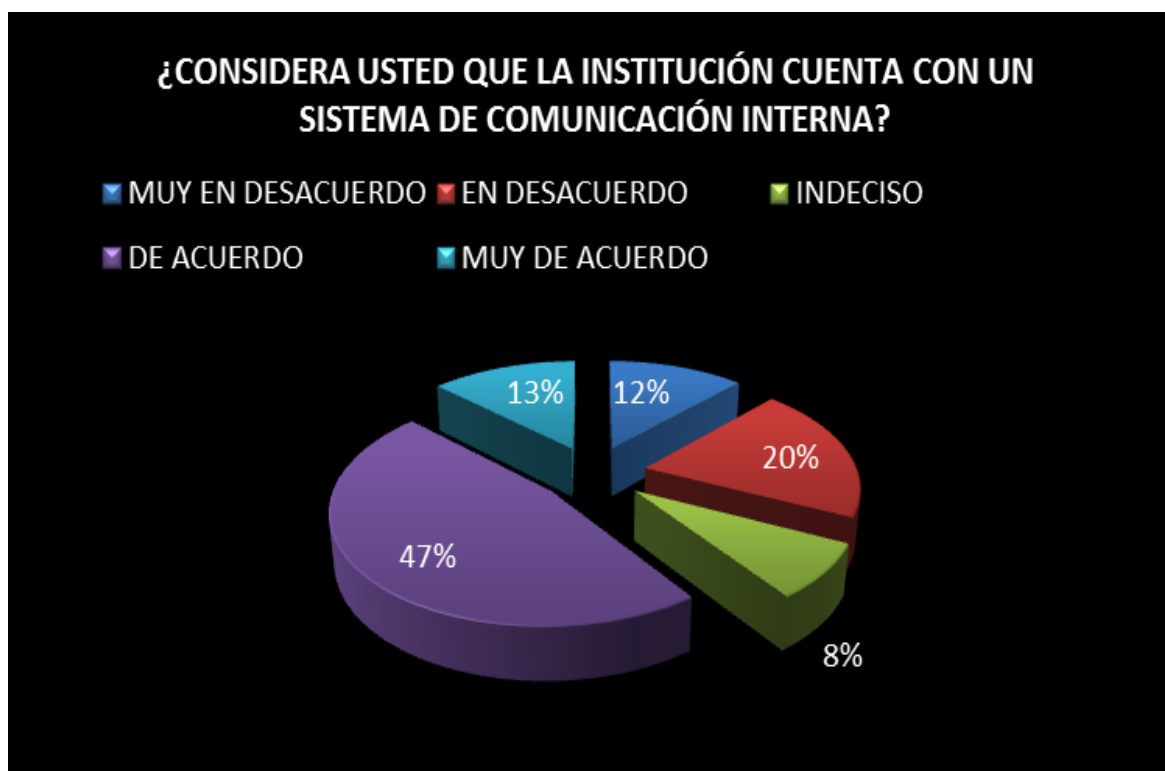
TOTAL **454**



El 77% del personal tiene una edad que va de 30-60 años, un 17% tiene entre 18-30 años, y el 6% tiene 60 años o más.

A. MARQUE CON UNA X. SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA?



El 47% del personal considera y está de acuerdo que la institución cuenta con un sistema de comunicación interna, un 20% en desacuerdo, un 13% muy en de acuerdo, un 12% muy desacuerdo y un 12% se considera indeciso

¿CONSIDERA USTED QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN SE LA PRÁCTICA CON LAS MISMAS POSIBILIDADES PARA TODOS?



El 35% del personal considera y está en desacuerdo que la comunicación interna de la institución se la practica con las mismas posibilidades para todos, mientras en 28% se encuentra de acuerdo, el 15% se encuentra indeciso, mientras el 14% se encuentra muy en desacuerdo y el 8% muy de acuerdo.

¿LA INFORMACIÓN QUE USTED MANTIENE CON LOS SUPERIORES ES LA NECESARIA PARA QUE PUEDA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?



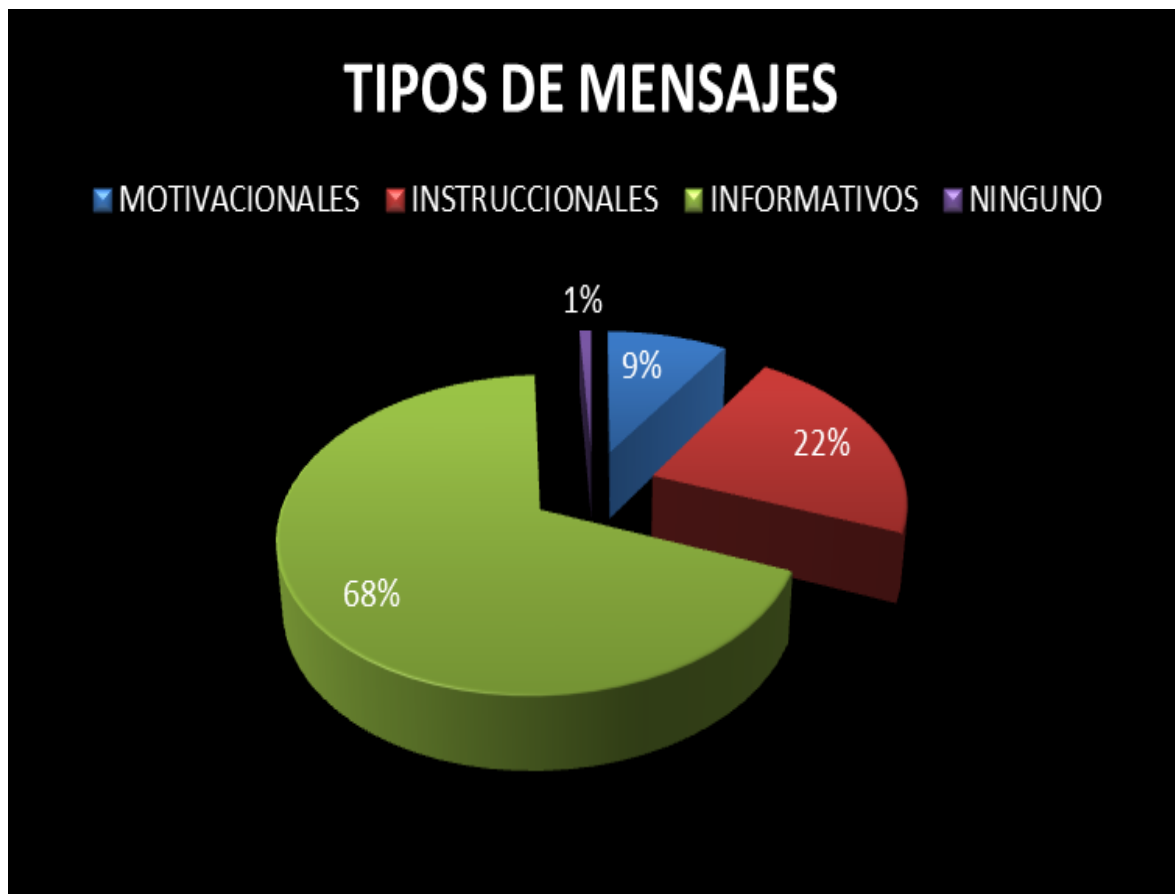
El 45% del personal considera y está de acuerdo que la información que mantiene con los superiores es la necesaria para que pueda desarrollar sus funciones, mientras el 15% se encuentra muy en desacuerdo, el 15% se encuentra muy de acuerdo, el 13% se encuentra con una respuesta indecisa y el 12% se encuentra en desacuerdo.

¿CONSIDERA USTED QUE LAS HERRAMIENTAS CON LAS QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUPERIORES SON SUFICIENTES?



El 37% del personal está de acuerdo que las herramientas con las que se comunican con los superiores son suficientes , mientras el 23% está en desacuerdo con las herramientas con las que se comunican con los superiores , el 17% se encuentra indeciso, el 12% se encuentra muy en desacuerdo y el 11% se encuentra muy desacuerdo.

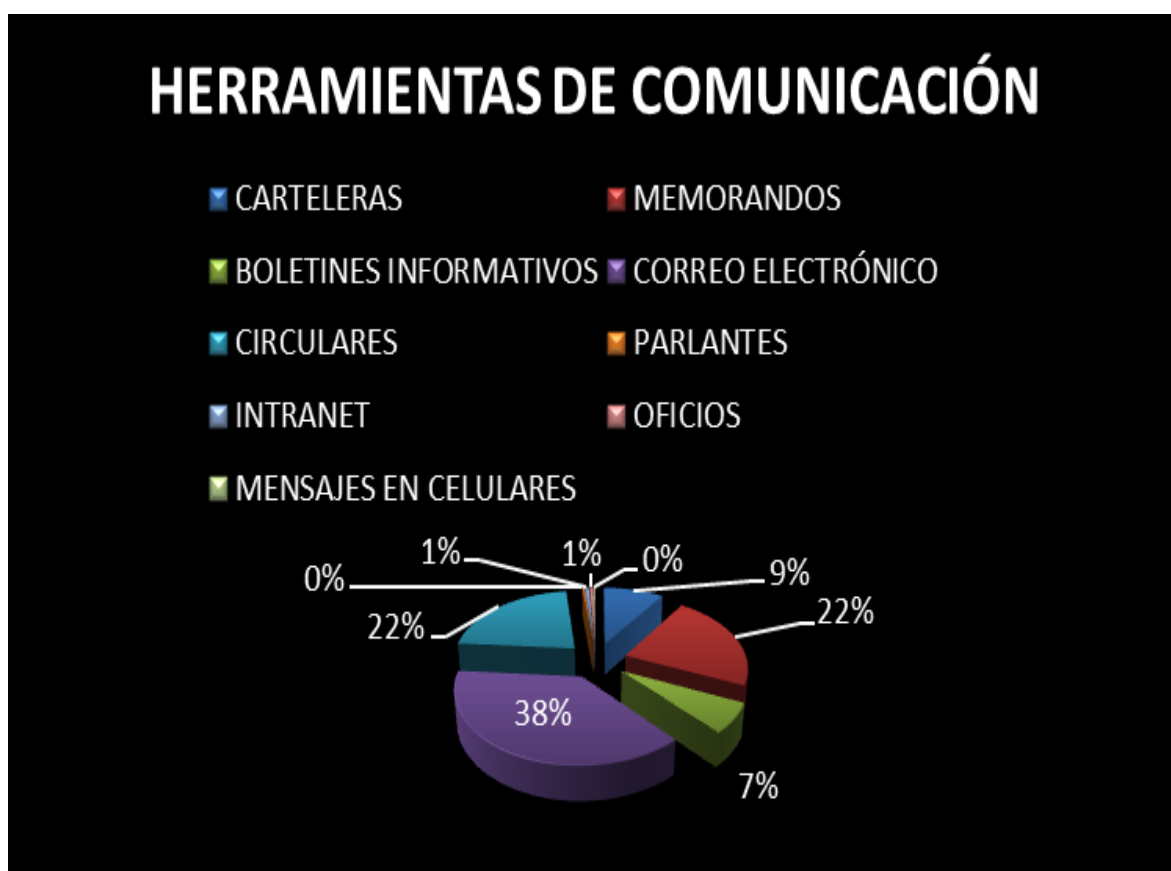
A.1 RESPONDA CON UNA X, ¿QUÉ TIPO DE MENSAJES SON LOS QUE MÁS CIRCULAN EN EL CIRCUITO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN?



El 68% del personal recibe mensajes informativos, mientras el 22% recibe mensajes instrukcionales, el 9% motivacionales, el 1% ningún tipo de mensaje.

A.2 RESPONDA CON UNA X, UNA O MÁS OPCIONES.

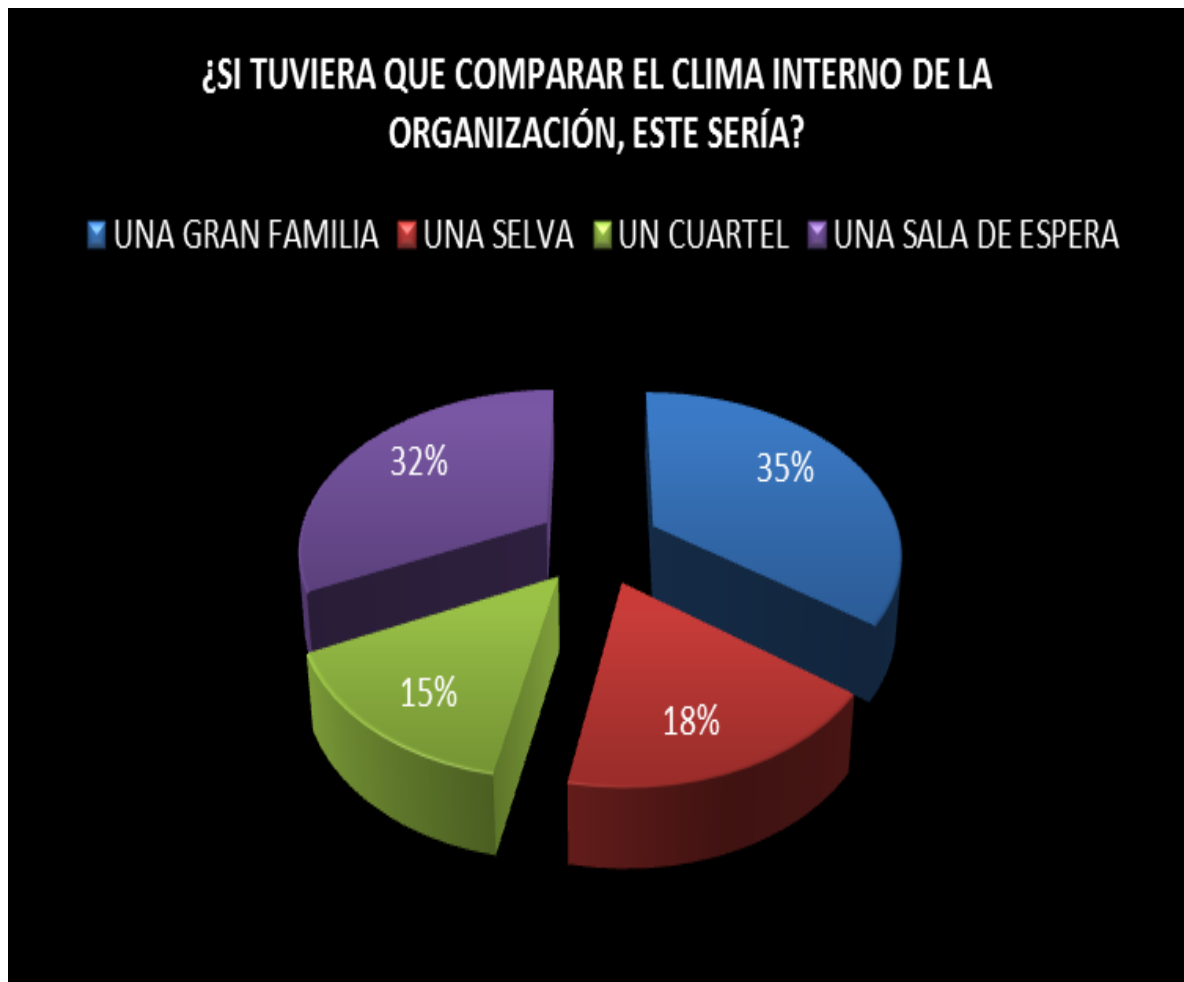
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN SON LAS QUE MÁS SE UTILIZAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



El 38% del personal la herramienta de comunicación que utiliza es el correo electrónico, el 22% circulares y memorandos, el 9% carteleras, el 7% boletines informativos, siendo los de menor porcentaje 1% el intranet y oficios.

B.SOBRE EL CLIMA INTERNO

B.1 MARQUE CON UNA X, ¿SI TUVIERA QUE COMPARAR EL CLIMA INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN, ESTE SERÍA?



El 35% del personal compara el clima interno como una gran familia, el 32% la compara como una sala de espera, el 18% una selva, y el 15% como un cuartel.

C.SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

C.1 MARQUE CON UNA X, UNA O MÁS OPCIONES.

¿PODRÍA PRECISAR ALGUNOS VALORES QUE LA ALTA DIRECCIÓN CUMPLE Y SE PREOCUPA POR HACER CUMPLIR?



El 39% del personal precisa que la solidaridad como un valor poco cumplido por la alta dirección, el 31% del personal considera que si la solidaridad es un valor cumplido por alta dirección, el 20% del personal considera bastante cumplido de

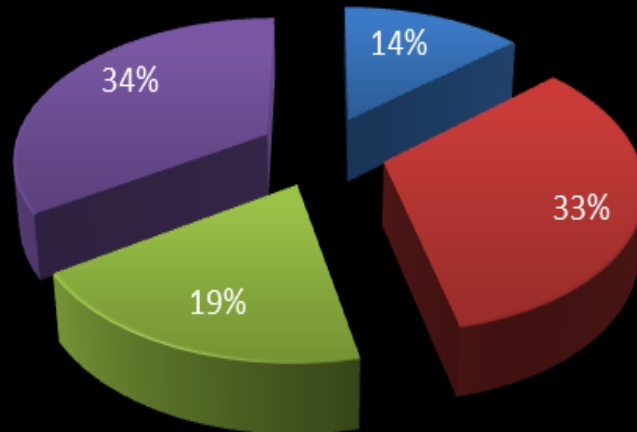
la solidaridad, el 10% del personal considera que no se ha cumplido el valor de la solidaridad.



El 41% del personal precisa que el respeto como un valor si cumplido por la alta dirección, el 32% del personal considera un poco el respeto como valor cumplido por alta dirección, el 18% del personal considera bastante cumplido el valor del respeto, el 9% del personal considera que no se ha cumplido el valor del respeto.

LEALTAD

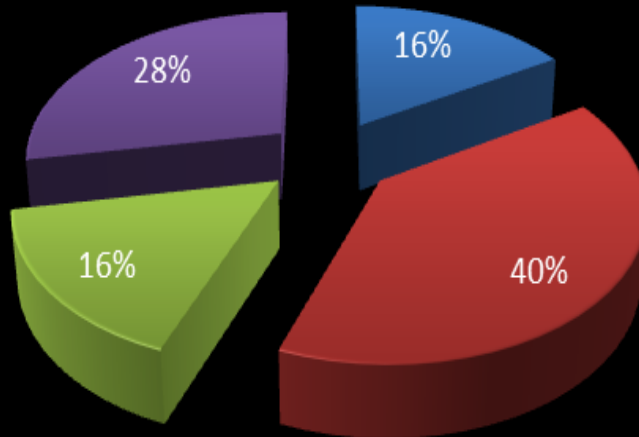
■ NO ■ UN POCO ■ BASTANTE ■ SÍ



El 34% del personal precisa que la lealtad como un valor si cumplido por la alta dirección, el 33% del personal considera un poco la lealtad como valor cumplido por alta dirección, el 19% del personal considera bastante cumplido el valor de la lealtad, el 14% del personal considera que no se ha cumplido el valor de la lealtad.

CONFIANZA

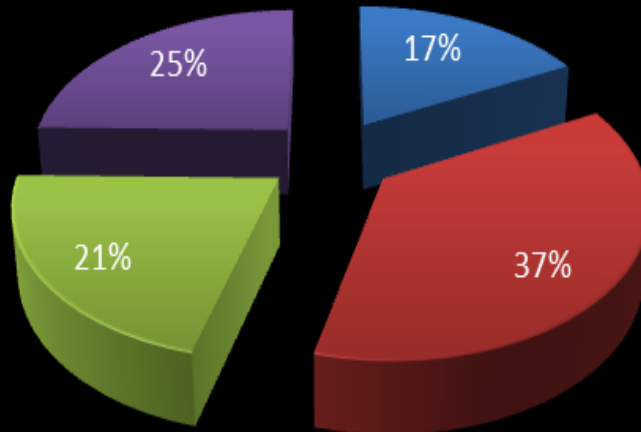
■ NO ■ UN POCO ■ BASTANTE ■ SÍ



El 40% del personal precisa que la confianza como un valor un poco cumplido por la alta dirección, el 28% del personal considera que si la confianza como valor cumplido por alta dirección, el 16% del personal considera bastante y no cumplido el valor de la confianza.

SENTIDO DE PERTENENCIA

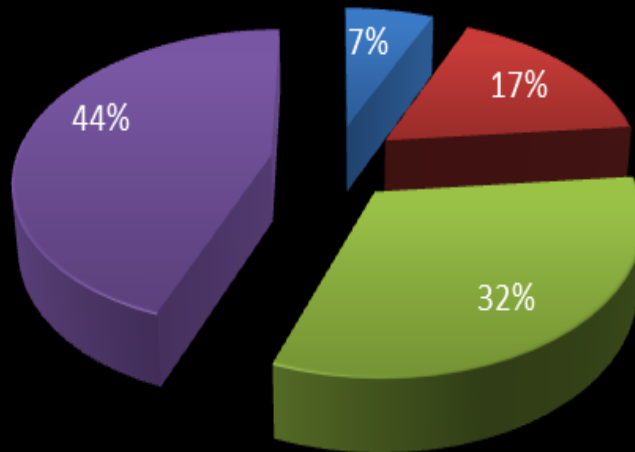
■ NO ■ UN POCO ■ BASTANTE ■ SÍ



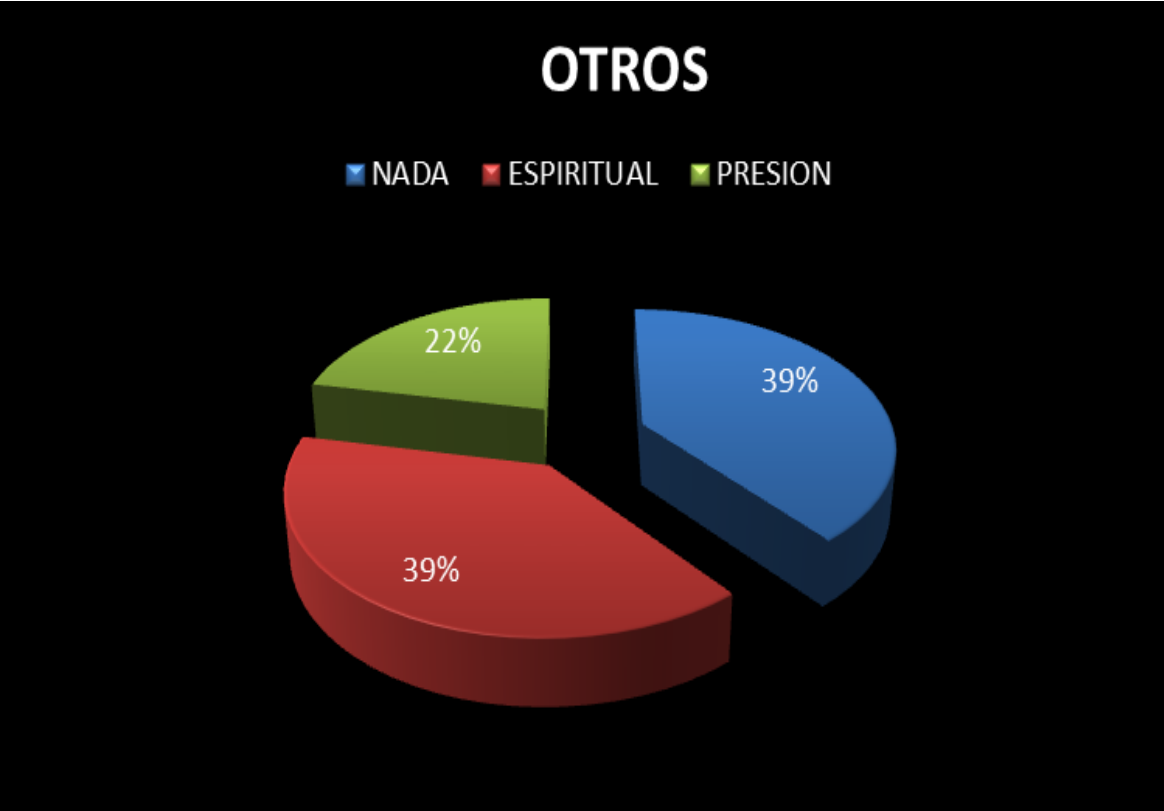
El 37% del personal precisa que el sentido de pertenencia como un valor un poco cumplido por la alta dirección, el 25% del personal considera que si el sentido de pertenencia como valor cumplido por alta dirección, el 21% del personal considera bastante cumplido el valor del sentido de pertenencia, el 17% del personal considera que no se ha cumplido el valor de sentido de pertenencia.

RESPONSABILIDAD

■ NO ■ UN POCO ■ BASTANTE ■ SÍ



El 44% del personal precisa que la responsabilidad como un valor si cumplido por la alta dirección, el 32% del personal considera bastante la responsabilidad como valor cumplido por alta dirección, el 17% del personal considera un poco cumplido el valor de la responsabilidad, el 7% del personal considera que no se ha cumplido el valor de la responsabilidad.



El 39% del personal precisa que no recibe ningún valor, el 39% del personal considera el valor espiritual como valor cumplido por alta dirección, el 22% del personal considera presión por parte de la institución.

3.10. Análisis e interpretación de la información.

Los resultados que arroja la investigación contradicen los postulados de la revisión bibliográfica de la misma. Mientras que para los expertos consultados, y de acuerdo con la idea a defender que demanda este estudio, la comunicación interna es un elemento estratégico que se supone optimizaría los flujos de información, así como dinamizaría el clima y la cultura, y como consecuencia de esto la integración del personal, la interiorización de los valores, la motivación y el fortalecimiento del clima son variables que se verían beneficiadas.

No obstante, los resultados contrastan los enunciados descritos, pues la mayoría del personal no considera que la comunicación interna sea eficiente, y menos que el GADPP cuente con un sistema de comunicación interna. Asimismo, se constató que la población encuestada no considera que la comunicación se la gestione en la misma condición para todos, lo que deja ver que existen medios más descendentes que ascendentes.

Sostienen que la información que recibe de la alta directiva no es la necesaria para llevar a cabo sus funciones, lo que deja al descubierto que la mayoría de la información es innecesaria o que en su defecto, adolece de ciertas fallas.

Afirman también que las herramientas de comunicación utilizadas no son suficientes, lo que hace pensar que las herramientas que más se utilizan en el GADPP han dejado de copar las expectativas de comunicación de sus integrantes. Situación que se agrava si a ello le sumamos que la mayoría de

mensajes que circulan dentro de la institución son informativos e instruccionales, lo que conduce a un clima institucional nada acogedor.

Los memorandos, los oficios y el correo electrónico son los medios que más se usan con, lo que hace entrever que, a pesar de que el medio con más presencia es el correo, eso no le convierte al GADPP en una institución innovadora en materia de medios electrónicos, pues se desconoce la valía de otras herramientas que permitirían una comunicación más biunívoca.

La población encuestada no percibe al clima de la institución como una gran familia, situación que combinada con los valores de la cultura le pone a la institución en una situación crítica, pues el grado de cumplimiento de los valores no refleja un sistema de valores cohesionado y fortalecido.

En este escenario, bien vale decir que la comunicación interna del GADPP no cumple con su rol estratégico, lo que significa una delicada situación interna que repercute indudablemente en los activos intangibles de la institución como son el clima y la cultura institucionales.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4. Plan de comunicación interna para optimizar los flujos de información y dinamizar el clima y la cultura organizacionales del Gobierno de Pichincha.

4.1. Diagnóstico

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Gobierno de Pichincha-Quito.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
35 años de funcionamiento ininterrumpido en la ciudad de Quito.	El interés que presenta el público objetivo por la existencia del GADP.
Capacitación constante y gratuita para sus miembros y aspirantes.	El interés que manifiesta el público objetivo en conocer y apoyar a las campañas.
2498 miembros fieles a la organización.	Posible creación de alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones gubernamentales.
Trabaja con un grupo de jóvenes activos.	La necesidad de las instituciones educativas por realizar pasantías, las cuales generen puestos de trabajo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con una comunicación interna y externa adecuada, sus miembros no suelen demostrar interés como sucedía antes.	Aparición de nuevas organizaciones las cuales brinden la ayuda necesaria en los diferentes servicios.
En los últimos años ha decaído el número de miembros interesados en la comunicación de la organización.	El poco interés de los medios de comunicación en la ciudad de Quito.
Las campañas emprendidas no se han podido dar a conocer debido a la falta de publicidad.	
Existen problemas internos dentro de la organización con algunos de sus miembros, lo que crea un ambiente tenso y desfavorable para la organización.	
En los últimos años no se ha ejecutado una campaña comunicacional que genere impacto para conocer sobre los diferentes servicios que brinda.	

4.2. Problemática

Las instituciones públicas dependen de un sistema burocrático dejando de lado la comunicación interna dentro de su organización, en nuestro caso deseamos saber las consecuencias de la falta de estrategias para poder tener una comunicación efectiva en las diferentes áreas de trabajo, con lo cual nuestro objeto de estudio nos permitirá diseñar un plan de comunicación interna para que en su evolución pueda ser aplicada con una mejor dirección.

El Gobierno de la Provincia de Pichincha nos ha dado la apertura necesaria para poder solventar esta serie de interrogantes con el fin de prestar un mejor ambiente dentro de sus instalaciones.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

- ❖ Diseñar un plan de comunicación interna para la optimización de los flujos de información y la dinamización del clima y de la cultura organizacionales del Gobierno de Pichincha.

4.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Replantear el sistema tradicionalista de comunicación interno de la organización.
- ❖ Fortalecer el sistema de valores de la institución.
- ❖ Propiciar más mensajes motivacionales.
- ❖ Optimizar el clima organizacional.

4.4. Estrategias

- ❖ Establecer políticas de comunicación organizacional.
- ❖ Innovar las herramientas de comunicación actuales.

- ❖ Establecer el uso de las herramientas de comunicación.
- ❖ Capacitar sobre el uso de las herramientas de comunicación.
- ❖ Diseñar una campaña interna de comunicación de valores institucionales.
- ❖ Insertar mensajes motivacionales en medios descendentes hacia los colaboradores.
- ❖ Proponer actividades sociales, culturales y de integración para mejorar el clima organizacional.

4.5. Tácticas

- ❖ Manual de políticas de comunicación. (ver anexo 2)
- ❖ Cartelera electrónica en sitios estratégicos. (ver anexo 3)
- ❖ Sistema de intranet para mandos medios, intermedios y superiores.(ver anexo 4)
- ❖ Totems electrónicos de información para todo el personal. (ver anexo 5)
- ❖ Mensajería celular para todo el personal. (ver anexo 6)
- ❖ Guía para el uso correcto de las herramientas de comunicación.
- ❖ Programa anual de capacitación en nuevas tecnologías de comunicación
- ❖ En medios digitales internos y tradicionales.
- ❖ En herramientas tradicionales y no tradicionales descendentes en donde la alta dirección muestre verdadero interés por los colaboradores de la institución.
- ❖ Cenas bailables.
- ❖ Campeonatos deportivos
- ❖ Clubes de lectura, pintura y teatro.
- ❖ Eventos informales.

4.6. Matriz General

STAKEHOLDER	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRODUCTO COMUNICACIONAL	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	COSTE OPERATIVO	RESPONSABLE		
Colaboradores operativos y administrativos	REPLANTEAR EL SISTEMA TRADICIONALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	ESTABLECER POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	MANUAL DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	CONSIGNAR TODAS LAS POLÍTICAS COMUNICACIONALES DE TAL SUERTE QUE SE AJUSTEN A LOS OBJETIVOS	REUNIÓN CON LA ALTA DIRECTIVA	0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
					DETERMINAR DIRECTRICES	0			
					TRABAJAR EN EL CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	0			
					DISEÑAR EL MANUAL	100			
							TIRAJE Y ENTREGA DEL MANUAL	1500	
		INNOVAR LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN ACTUALES	CARTELERA ELECTRÓNICA EN SITIOS ESTRATÉGICOS.	INFORMAR SOBRE ACTIVIDADES GENERALES A LA INSTITUCIÓN A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN	INFORMAR SOBRE ACTIVIDADES GENERALES A LA INSTITUCIÓN A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN	ADQUISICIÓN DE CARTELERAS ELECTRÓNICAS	UBICACIÓN EN SITIOS ESTRATÉGICOS	1800	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
							SELECCIÓN DE INFORMACIÓN	0	
							PRIORIZACIÓN DE INFORMACIÓN	0	
								0	
		SISTEMA DE INTRANET PARA MANDOS MEDIOS, INTERMEDIOS Y SUPERIORES	DINAMIZAR Y AGILIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.	DISEÑO DE SITIO DE INTRANET	DISEÑO DE CONTENIDOS		900	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA	
						1500			
	TOTEMS ELECTRÓNICOS DE INFORMACIÓN PARA TODO EL PERSONAL	DOTAR DE INFORMACIÓN PERSONALIZADA A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN	ADQUISICIÓN DE LOS TOTEMS INFORMATIVOS	SELECCIÓN INFORMACIÓN		1800	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
					PRIORIZACIÓN DE INFORMACIÓN	0			
						0			
	MENSAJERÍA CELULAR PARA TODO EL PERSONAL	AGILIZAR INFORMACIÓN PERSONAL PRIVADA DESDE RRHH A TODO EL PERSONAL.	CONTRATACIÓN SERVICIO MENSAJERÍA CELULAR	SELECCIONAR INFORMACIÓN		900	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
						0			
	ESTABLECER EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	GUÍA PARA EL USO CORRECTO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	EVITAR EL MAL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN.	TRABAJAR EN EL CONTENIDO DE LA GUÍA.		0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
					DISEÑAR GUÍA	100			
					TIRAJE Y ENTREGA GUÍA	1500			
	CAPACITAR SOBRE EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN-	EMPODERAR AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN PARA QUE	DISEÑAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
ESTABLECER CRONOGRAMA					0				
CONTRATACIÓN EMPRESA CAPACITADORA					1500				
FORTALECER EL SISTEMA DE VALORES DE LA INSTITUCIÓN	DISEÑAR UNA CAMPAÑA INTERNA DE COMUNICACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES	EN MEDIOS DIGITALES INTERNOS Y TRADICIONALES	INTERIORIZAR VALORES INSTITUCIONALES EN LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN.	ESTABLECER OBJETIVOS DE CAMPAÑA	0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.			
				ESTRATEGIA CREATIVA MENSAJE	0				
				ESTRATEGIA DE INFORMACIÓN FASE I	0				
				ESTRATEGIA DE PERSUASIÓN FASE II	0				
				PRESUPUESTO CAMPAÑA	0				
				EJECUCIÓN	0				
EVALUACIÓN	0								
PROPICIAR MÁS MENSAJES MOTIVACIONALES	INSERTAR MENSAJES MOTIVACIONALES EN MEDIOS DESCENDETES HACIA LOS COLABORADORES	EN HERRAMIENTAS TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES DESCENDENTES EN DONDE LA ALTA DIRECCIÓN MUESTRE VERDADERO INTERÉS POR LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN.	MOTIVAR AL PERSONAL SOBRE TEMAS RELACIONADOS A SU TRABAJO, TODA VEZ QUE LA MAYORÍA DE MENSAJES SON INFORMATIVOS.	REDACCIÓN DE MENSAJES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN.	0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.			
				INSERCIÓN DE MENSAJES.	0				
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	PROPONER ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DE INTEGRACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	CENAS BAILABLES CAMPEONATOS DEPORTIVOS CLUBES DE LECTURA, PINTURA Y TEATRO. EVENTO INFORMALES	INTEGRAR AL PERSONAL EN TODAS SUS RELACIONES, TANTO ASCENDENTES COMO DESCENDENTES.	DISEÑAR UN PROGRAMA ARTÍSTICO CULTURAL ANUAL EN EL QUE SE PLANEE LA PRESENCIA DE LOS TRABAJADORES EN EVENTOS CULTURALES. TODOS ESTOS COFINANCIADOS POR LA INSTITUCIÓN Y POR LA EMPRESA PRIVADA.		0	DIRECCIÓN DE RRHH Y CONSULTORA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.		
						0			
						0			
						0			

4.7. Validación de la idea a defender

La comunicación interna como elemento estratégico en la optimización de los flujos de información, y la dinamización del clima y la cultura en las organizaciones.

Tras la revisión bibliográfica y la investigación de campo que sustenta esta tesis de licenciatura en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, se puede determinar que la idea a defender es válida necesaria como se hubiera deseado, y la razón es que a pesar de que los autores consultados en este estudio le dan el estatuto de elemento estratégico, la investigación de campo realizada arroja que el GADPP, no concibe la comunicación interna como tal, y ello se constata en los resultados obtenidos, en los que se demuestra el poco interés hacia la comunicación como elemento estratégico, y que por el contrario no trasciende de su rol instrumental, por ello urge el desarrollo de una propuesta comunicacional que apunte a optimizar los flujos de información, la dinamización del clima y, si fuere necesario, de la cultura organizacional del GADPP.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Es importante concluir que las instituciones, sin importar su naturaleza, es decir públicas, privadas o del tercer sector (fundaciones/ONGs), deben sistematizar su comunicación, de modo que ésta se convierta en una herramienta de gestión que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, el estado de la comunicación interna acusa una seria dificultad, lo que repercute en la eficiencia de las herramientas de comunicación interna, en el cumplimiento de los valores institucionales, en la tendencia marcada de cierto tipo de mensajes, y desde luego, en el clima organizacional.

Durante la revisión de la bibliografía presentada en esta tesis se pudo constatar la importancia de la gestión de la comunicación interna en las instituciones, la manera en como esta al ser eficientemente aplicada descomplica en mucho la gestión organizacional. Uno de los elementos que se benefician con aquella son los flujos de comunicación interna: flujo ascendente, flujo descendente y flujo horizontal. El primero de ellos, como se sabe se propicia de autoridades a subordinados; el segundo, de subordinados hacia las autoridades; y, le tercero, entre áreas del mismo nivel. En lo que respecta al primer flujo, el GADPP, transmite información mayoritariamente por medio de herramientas tradicionales, específicamente memorandos y circulares, aspecto que en mucho tiene que ver

con la cultura verticalista y burocrática de toda institución pública, lo que no obsta la imperante necesidad de toda institución de optimizar su sistema de comunicación interna incorporando herramientas de comunicación innovadoras y con fines exclusivos. En ello radica el mayor error del GADPP.

Por otro lado, al no tener sistematizada la comunicación, ello repercute no solo en la eficiencia de las herramientas de la comunicación, sino en la transmisión de la información, además de la de los valores de la institución. De acuerdo con Morales (2001), Ramos (2012), y más autores, la comunicación en una de sus funciones fundamentales, tiene la de integrar a una empresa, así como interiorizar los valores institucionales en el personal de la empresa, y vale decir que en ello también la institución falla.

Finalmente, se pudo constatar la presencia exacerbada de mensajes instruccionales cuando en la misma medida, se debería fomentar de parte de la alta directiva mensajes motivacionales, toda vez que una empresa debe hacer circular también mensajes que fortalezcan el sentido de pertenencia en una institución. Es de esperar que en esas circunstancias, el clima de la institución también se vea afectado, resultado que arrojó la investigación de campo realizada en dicha organización.

5.2. Recomendaciones

Frente a lo anteriormente dicho, urge que el GADPP aplique medidas correctivas en cuanto al manejo de su comunicación interna, lo que implicaría que se aplique

la propuesta que contiene este estudio, con la finalidad de sistematizar la comunicación, fortalecer los valores institucionales, optimizar las herramientas de comunicación interna, integrar el personal mediante estrategias motivacionales; y, por supuesto optimizar el clima de la institución.

Ello nos conduce a la sabia recomendación de programar la comunicación de manera sistematizada y de forma anual, y siempre adherida al plan institucional anual del GADPP, pues en esa medida es que se puede observar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones del plan de comunicación anual *"in door"*.

En otro orden de cosas, es importante realizar auditorías de comunicación al menos cada tres meses para establecer el estado de la comunicación interna, pues en la mayoría de casos, como bien lo plantean los expertos, las instituciones muchas veces aplican la comunicación en su condición instrumental, cuando lo ideal es que se la gestione en su propiedad prospectiva y vectorial. En la segunda propiedad la comunicación es conducente hacia la integración, interiorización y fortalecimiento del sentido de pertenencia, así como también del clima, la cultura, la identidad y desde luego la imagen institucional.

En la primera en cambio, la comunicación cumple o debería cumplir con la función de supervisar el entorno que rodea a la institución, tanto su micro como macro entorno, paso ineludible de toda propuesta de comunicación, solo así se garantizaría el diseño de estrategias de acuerdo a los cambios impredecibles del entorno con el objeto de minimizar los impactos de sus efecto en la imagen interna y externa institucional.

CAPÍTULO VI : PRESUPUESTO

Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Suministros de oficina	\$ 200,00
Honorarios Profesionales	\$ 1.300,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.500,00

Gastos Operativos

DESCRIPCIÓN	VALOR
	\$
Diseño del manual	100,00
	\$
Tiraje y entrega del manual	1500,00
	\$
Cartelera electrónica	1800,00
	\$
Diseño de sitio en internet	900,00
	\$
Diseño de contenidos	1500,00
	\$
Tótems informativos	1800,00
	\$
Contratación de mensajería celular	900,00
	\$
Diseño de guía	\$

	100,00
	\$
Tiraje y entrega de guía	1500,00
	\$
Contratación de empresa capacitadora	1500,00
	\$
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	11.600,00

	\$
TOTAL GASTOS DE INVESTIGACIÓN	50,00

	\$
TOTAL GASTOS DE IMPREVISTOS	50,00

	\$
TOTAL GASTOS DE CAMPAÑA	11.700,00

CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BARQUERO, J.D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas*. McGraw-Hill/Interamericana de España,S.A.U.
- ❖ BAPTISTA, P. (2002). Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas. En Carlos Fernández, C. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones* (pp. 214-228). México, D.F: Editorial Trillas.
- ❖ BATEMAN, Thomas S. y Snell SCOUT A. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*, México, McGraw Hill, 4a. ed.
- ❖ BLACK, S. (1993). *ABC de las Relaciones Públicas*. Londres: Kogan Page Publishers Ltd.
- ❖ BONILLA C. (1988). *La Comunicación; Función Básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, S.A. de C.V. Segunda reimpresión, julio 1997. México.
- ❖ COSTA, J. (2001). El director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Dirección de Comunicación empresarial e institucional (pp. 47-65). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- ❖ FITA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- ❖ MORALES, F. (2001) “Comunicación interna”, en comp., Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000.
- ❖ PORTO SIMOES, R. (1997). *Relaciones Públicas: Teoría y Práctica*. Ed. Limusa, D.F. México.
- ❖ RAMOS, D. (2012). *La Verdadera Dimensión de la Comunicación Organizacional*. Colombia: Ediciones San Pablo

- ❖ SALAS PUIG, J.M.: *Los Indicadores Sociales como Unidad Operativa de la Contabilidad Social*. I Jornadas de Estudio sobre Economía y Sociedad. Banco de Bilbao. Madrid.
- ❖ SCHEINSOHN, D. (1996): *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- ❖ SCHEINSOHN, D. (2009): *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- ❖ SEITEL, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. España: Prentice Hall
- ❖ WILCOX, Denise y otros (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Ed. Adison Wesley, Madrid.
- ❖ WILCOX, D.; AULT, P.; AGEE, W.; CAMERON, G. y Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Editorial Addison Wesley.
- ❖ WRAGG, D. (1992). *Relaciones Públicas para Mercadeo y Ventas*. Legis Editores S.A. Colombia.
- ❖ XIFRA, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana España, S.A.U.
- ❖ XIFRA, J. (2009). *Comunicación Proactiva: La gestión de los conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- ❖ VAN RIEL, C B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

- ❖ VENTURA, J. (2001): Comunicación Corporativa. En Dirección de comunicación empresarial e institucional (pp. 161-216). Barcelona: Editorial Gestión 2000.

LINKOGRAFIA:

- ❖ http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.
- ❖ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- ❖ <https://www.google.com.ec/search?q=herramientas+de+la+comunicacion+interna&rlz=>
- ❖ <http://www.pichincha.gob.ec/>
- ❖ <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/datos-historicos/item/38-torre-consejo-provincial-de-pichincha.html>
- ❖ <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/datos-historicos.html>
- ❖ <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/competencias/item/116-funciones-y-competencias.html>
- ❖ Archivo histórico del Congreso Nacional
http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=78
- ❖ http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=29
- ❖ http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=30

- ❖ <http://www.mitaddelmundo.com/>
- ❖ http://heq.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=10
- ❖ http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

CAPITULO VIII: ANEXOS

ANEXO N°1

Formato encuesta.

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE POR OBJETO DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS FLUJOS Y EN LA DINAMIZACIÓN DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DEPARTAMENTO O AREA EN LA QUE TRABAJA:

CARGO O FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:

AÑOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

MENOS DE CINCO AÑOS []

ENTRE CINCO Y DIEZ AÑOS []

DIEZ AÑOS O MÁS []

ESTADO CIVIL:

SOLTERO []

CASADO []

DIVORCIADO []

GÉNERO:

MASCULINO []

FEMENINO []

EDAD:

18 a 30 [] Jóvenes

30 a 60 [] Adultos

60 o + [] Mayores

B. MARQUE CON UNA X. SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

ITEMS	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECI- SO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. ¿CONSIDER A USTED QUE LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA?					
2. ¿CONSIDER A USTED QUE LA COMUNICACIÓN					

<p>INTERNA DE LA INSTITUCIÓN SE LA PRÁCTICA CON LAS MISMAS POSIBILIDADES PARA TODOS?</p>					
<p>3. ¿LA INFORMACIÓN QUE USTED MANTIENE CON LOS SUPERIORES ES LA NECESARIA PARA QUE PUEDA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?</p>					
<p>4. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS HERRAMIENTAS CON LAS QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUPERIORES SON SUFICIENTES?</p>					

A.1 RESPONDA CON UNA X, ¿QUÉ TIPO DE MENSAJES SON LOS QUE MÁS CIRCULAN EN EL CIRCUITO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN?

TIPOS DE MENSAJES	
MOTIVACIONALES	
INSTRUCCIONALES	
INFORMATIVOS	
NINGUNO	

A.2 RESPONDA CON UNA X, UNA O MÁS OPCIONES.

¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN SON LAS QUE MÁS SE UTILIZAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN		
1.	CARTELERAS	
2.	MEMORANDOS	
3.	BOLETINES INFORMATIVOS	
4.	CORREO ELECTRÓNICO	
5.	CIRCULARES	
6.	OTRAS (MENCIONE CUÁLES):	

B.SOBRE EL CLIMA INTERNO

B.1 MARQUE CON UNA X, ¿SI TUVIERA QUE COMPARAR EL CLIMA INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN, ESTE SERÍA?

1.	UNA GRAN FAMILIA	
2.	UNA SELVA	
3.	UN CUARTEL	
4.	UNA SALA DE ESPERA	

C.SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

C.1 MARQUE CON UNA X, UNA O MÁS OPCIONES.

¿PODRÍA PRECISAR ALGUNOS VALORES QUE LA ALTA DIRECCIÓN CUMPLE Y SE PREOCUPA POR HACER CUMPLIR?

	VALORES	NO	UN POCO	BASTANTE	SÍ
1.	PUNTUALIDAD				
2.	SOLIDARIDAD				
3.	RESPECTO				
4.	LEALTAD				
5.	CONFIANZA				
6.	SENTIDO DE PERTENENCIA				
7.	RESPONSABILIDAD				
8.	OTROS (MENCIONELOS):				

Fotografías

Manual de Políticas de Comunicación (Anexo 2)



Cartelera Electrónica (Anexo 3)



INTRANET (Anexo 4)



TOTEMS (Anexo 5)



Mensajería Celular (Anexo 6)

