

## WENDY E. HIDALGO MATA

### Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN .....	10
OBJETIVOS.....	11
METODOLOGÍA.....	12
<b>CAPÍTULO 1:</b>	
<b>COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN GOBIERNO LOCAL .</b>	<b>13</b>
1.1 Introducción .....	13
1.2 Comunicación organizacional .....	13
1.3 Canales de comunicación .....	15
1.3.1 Canales de comunicación tradicionales .....	15
1.3.2 Canales de comunicación tecnológicos .....	16
1.4 Flujos de comunicación .....	17
1.5 Estrategias de comunicación.....	18
1.6 Cultura organizacional.....	19
1.7 Imagen corporativa .....	20
1.8 La comunicación en instituciones públicas.....	20
1.9 La intracomunicación .....	23
1.9.1 Estrategias de intracomunicación.....	26

1.9.1.1 Estrategia de Apalancamiento.....	27
1.9.1.2 Estrategia de Franquiciamiento.....	28
1.9.1.3 Estrategia de Adelantamiento.....	31
1.9.1.4 Estrategia de Nominamiento .....	32
1.9.1.5 Estrategia de Acercamiento .....	34
1.9.1.6 Estrategia de Acompañamiento .....	36
1.9.1.7 Estrategia de Ritualizamiento .....	38
1.9.1.8 Estrategia de Facilitamiento.....	40
1.9.1.9 Estrategia de Diseñamiento .....	42
1.9.1.10 Estrategia de Anclamiento .....	44
1.9.1.11 Mix de Estrategias .....	45
1.9.2 Plan de Intracomunicación .....	47

## **CAPÍTULO 2:**

<b>CONOCIENDO AL MUNICIPIO DE AROSEMENA TOLA.....</b>	<b>49</b>
2.1 Introducción .....	49
2.2 Cantón Carlos Julio Arosemena Tola .....	50
2.3 Historia .....	51
2.4 El cantón en la actualidad.....	53
2.5 El Municipio de Arosemena Tola.....	57

## **CAPÍTULO 3:**

<b>DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DEL MUNICIPIO DE AROSEMENA TOLA .....</b>	<b>60</b>
3.1 Objetivo .....	60
3.2 Público meta.....	60

3.3 Análisis de resultados.....	60
3.4 Conclusiones.....	79
3.5 Recomendaciones.....	80

**CAPITULO 4:**

<b>PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA EL MUNICIPIO DE AROSEMENA TOLA .....</b>	<b>81</b>
4.1 Introducción .....	81
4.2 Objetivo general .....	82
4.3 Objetivos específicos.....	82
4.4 Estrategia de comunicación .....	82
4.5 Estrategias de la intracomunicación y sus actividades .....	87
4.5.1 Acercamiento .....	87
4.5.1.1 Creación de un sistema de comunicación moderno .....	87
4.5.2 Nominamiento.....	88
Diálogo con el alcalde .....	88
4.5.3 Ritualizamiento.....	89
Jornadas de integración e inclusión .....	89
4.5.4 Facilitamiento .....	90
Informativo institucional .....	90
Cambios en la cultura corporativa .....	91
Campaña: Conociendo la cultura corporativa .....	91
<b>4.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIOS NECESARIOS .....</b>	<b>92</b>
4.6.1 Medios visuales .....	92
4.6.2 Medios sociales.....	93

4.6 Establecer el planning .....	93
4.7 Indicar pautas de acción.....	93
4.8 Establecer los sistemas de seguimiento y control.....	94
4.9 Evaluación del plan de comunicación .....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Estrategia de Apalancamiento	27
Gráfico 2: Estrategia de Franquiciamiento	29
Gráfico 3: Estrategia de Adelantamiento	31
Gráfico 4: Estrategia de Nominamiento	33
Gráfico 5: Estrategia de Acercamiento	35
Gráfico 6: Estrategia de Acompañamiento	37
Gráfico 7: Estrategia de Ritualizamiento	39
Gráfico 8: Estrategia de Facilitamiento	41
Gráfico 9: Estrategia de Diseñamiento	43
Gráfico 10: Estrategia de Anclamiento	44
Gráfico 11: Guía del Mix Estratégico	46
Gráfico 12: Guía del Mix Estratégico para la comunicación interna del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS – ANÁLISIS DE RESULTADOS

### ENCUESTA

Gráfico 1: Datos generales - Género	61
Gráfico 2: Datos generales - Edad	62
Gráfico 3: Datos generales - Departamento que trabaja	62
Gráfico 4: Conoce la Misión, Visión y Valores del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola	63
Gráfico 5: Te sientes identificado con el municipio	64
Gráfico 6: Medio de transmisión de los mensajes	66
Gráfico 7: Los mensajes llegan a tiempo	67
Gráfico 8: Distorsión de los mensajes	68
Gráfico 9: Percepción de la comunicación	69
Gráfico 10: Cambios en los canales de comunicación	70
Gráfico 11: Valoración del minuto cívico	71
Gráfico 12: Percepción del minuto cívico como un espacio para información	72
Gráfico 13: Mi relación laboral es	73
Gráfico 14: Relación laboral entre los departamentos	74
Gráfico 15: Percepción sobre la gestión del Alcalde	75
Gráfico 16: Se respetan los derechos de los trabajadores	77
Gráfico 17: Se aplica el lema dentro del municipio	78

### **Índice de Anexos**

1. Cuadro de planning
2. Encuesta diagnóstico de comunicación
3. Organigrama del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola

## INTRODUCCIÓN

El ser humano busca una forma de expresarse pues es un ente social. En un principio la comunicación nació sólo como un conjunto de señas, luego éstas se transformaron en palabras y más adelante fueron adoptando una escritura que hizo que los mensajes puedan perdurar en el tiempo. Es así que la comunicación se convirtió en una faceta muy importante de cualquier actividad humana y también de la convivencia entre personas, la cuál es la pieza fundamental de todo trabajo.

La comunicación, con el paso del tiempo ha ido evolucionando hasta llegar a ser el pilar del desarrollo de todo grupo humano, institución, empresa o como se desee llamar a la sociedad de personas que trabajan por un objetivo en común. No obstante, el hecho de que comunicarse sea inherente al ser humano hace que se le reste importancia y que esto derive en problemas a todo nivel.

Si la información no es recibida de forma correcta o a tiempo, puede generar rumores los cuáles regirán el comportamiento de los empleados creando resquebrajamientos en las relaciones laborables. Es en este punto donde se pretende mejorar los canales y vías de comunicación para que la realización de trabajos sea mucho más efectiva y el cumplimiento de metas pueda ser realizable de una forma pronta y, en la medida de lo posible, precisa.

Es en el momento que la comunicación no es tratada de forma adecuada y técnica dentro de las empresas, éstas no pueden cumplir con sus objetivos puesto que sus empleados no pueden expresar libremente sus inquietudes y problemas relacionados con el trabajo. En este sentido,



para que una empresa desarrolle todo su potencial es necesaria una apropiada comunicación en todas las instancias de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Para que una institución o empresa pueda cumplir con su trabajo establecido es necesario mantener un equilibrio entre el trabajo y las relaciones personales, ya que estas son las que rigen el comportamiento de los actores. La falta de este equilibrio trabajo – relaciones personales es uno de los principales problemas del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola.

Para que se pueda conseguir un cambio duradero dentro de éste es necesario convertir la mayoría de aspectos negativos en positivos. Esto mejora el trabajo dentro de la institución y también porque cada empleado o trabajador es el encargado de que el público externo tenga una buena imagen de la organización.

Es por esta razón que se pretende que los empleados adquieran una actitud proactiva y empiecen a involucrarse de una forma distinta para que ésta cumpla con los objetivos en función de la ciudadanía y también para que la imagen que proyectan de la municipalidad sea la mejor.

Si no existe un comportamiento de identificación por parte de los empleados con la institución, los pobladores del cantón no tendrán una buena percepción sobre la misma. Es así que se ha considerado conveniente utilizar a la Intracomunicación como un enfoque de comunicación, ésta se encargará de mejorar los canales comunicativos y la imagen de la institución por medio de un cambio de actitud en sus empleados y trabajadores.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Contribuir a la optimización de la comunicación interna en el municipio de Carlos Julio Arosemena Tola para mejorar el trabajo productivo.

### **Objetivos específicos**

- Determinar cuáles son los principales canales de comunicación interna del Municipio.
- Identificar las falencias que existen en los canales de comunicación interna para el mejoramiento de los mismos.
- Determinar las estrategias óptimas para mejorar la comunicación interna en la municipalidad para que sus relaciones laborales mejoren.

## **METODOLOGÍA**

### **Investigación bibliográfica**

Ésta se centró en la obtención de información sobre la comunicación en la actualidad, la comunicación y el gobierno y en los archivos y documentos que tiene el Municipio los cuáles se encargaron de explicarnos el contexto en el cuál se encuentra el cantón y demás información para una comprensión profunda del plan que se diseñó.

### **Diagnóstico de comunicación interna**

Esta herramienta es la encargada de demostrar en qué condiciones se encuentra la comunicación dentro de la institución en la que se desea trabajar. Es una radiografía comunicacional de la organización para detectar los nudos críticos. Se aplicaron encuestas para conocer diversas variables sobre la comunicación que existe dentro de la institución.

Aparte se desarrollaron entrevistas de forma directa a los empleados y trabajadores las cuáles sirvieron para ampliar el punto de vista que se trató de utilizar en todo momento.

Por último se usó el método de la observación el cuál ayudó a identificar de mejor manera cuáles son los problemas a tratarse para conseguir que el plan sea diseñado de modo efectivo y que al aplicarse pueda demostrar su total efectividad.

## **CAPÍTULO 1**

# **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE UN GOBIERNO LOCAL**

### **1.1 Introducción**

En la actualidad las empresas están obligadas a adaptarse a los cambios que propone este nuevo milenio como los tecnológicos, humanos, etc. Una empresa que se rehúsa a aplicar dichos cambios pierde competitividad en el mercado.

La comunicación forma parte de estos cambios y tiene que desarrollarse evolucionando cada día para que la empresa cumpla los objetivos planteados. Es por esta razón que con más frecuencia se habla sobre las estrategias de comunicación y los beneficios que estas traen a la organización.

Estas estrategias ayudan a que la organización pueda continuar con su trabajo sin contratiempos. Las estrategias van de acuerdo a las necesidades de la empresa y también se utilizan conceptos y teorías nuevas que sirven para fomentar este objetivo. La comunicación es parte de todo individuo y organización por lo que no hay que descuidarla sino más bien fortalecerla en cada institución.

### **1.2 Comunicación organizacional**

Lo que ahora es conocido como comunicación organizacional comenzó siendo una herramienta que se encargaba de transmitir la información evitando que se generen errores. Esta herramienta se utilizaba para transmitir información a los clientes externos e internos de las organizaciones en una manera precisa.

En la década de 1950 pasa de ser una herramienta a una disciplina, pero sólo es a partir de la década de 1970 que se consolida como tal. Es a partir de este momento que esta disciplina no

sólo se dedica a la transmisión de mensajes, sino que consigue una relación misma dentro de una empresa conocida como comunicación<sup>1</sup>.

Luego de que las empresas empezaron a tomar conciencia de los beneficios de tener una buena comunicación le dieron a ésta la importancia que se merece y le delegaron roles que ayudan hoy en día a fomentar la identidad empresarial.

Además, a la comunicación se le ha atribuido otra importancia como lo dice el libro “El poder de la comunicación inteligente”

Gracias a la comunicación, se introduce un factor nuevo en la organización la resolución de los problemas por el contraste y la decisión justificada. Por el poder de esta decisión compartida, lo posible se convierte en real. Efectivamente, en el mundo de la comunicación las decisiones son el elemento transformador que nos permite pasar de la idea a la acción, y de ésta, a la producción.<sup>2</sup>

También, la comunicación empezó a romper barreras ya no sólo fluía de forma vertical o descendente dentro de la empresa sino que empezó a existir de forma vertical ascendente (los empleados transmiten sus quejas a los directivos) y horizontal (la comunicación entre empleados). De este modo se dejó a un lado el autoritarismo que genera la comunicación vertical descendente sino que también se abrió paso a las opiniones de todas las personas que pertenecen a una empresa.

Cabe mencionar que la comunicación sigue evolucionando puesto que la empresa tiene que adaptarse a los cambios que se producen en el mundo. Es por esta razón que muchas herramientas están siendo adoptadas por los comunicadores para su trabajo en las

---

<sup>1</sup> Gómez Matínez Yelina, Notas sobre Comunicación Organizacional, En línea <http://www.monografias.com/trabajos30/comunicacion-organizacional/comunicacion-organizacional.shtml>, Acceso 15 de febrero de 2011

<sup>2</sup> Calonge Concha, *El poder de la comunicación inteligente*, primera edición, Madrid – España, editorial Prentice -

Hall, 2006 página 54

organizaciones. Gracias a esta evolución se fueron creando elementos que ayudan de manera efectiva al desarrollo de la comunicación.

### **1.3 Canales de comunicación**

Para que la comunicación cumpla con sus funciones de informar necesita utilizar vías que ayuden a que la misma llegue a sus receptores, estas vías son conocidas como canales de comunicación.

Los canales de comunicación pueden ser de dos tipos

- Tradicionales
- Tecnológicos

#### **1.3.1 Canales de comunicación tradicionales**

El soporte en el que se desarrollan estos canales es de dos tipos. El primero verbal o cara a cara y; el segundo, en papel conocido como canal gráfico.

Se considera mucho más efectivo utilizar un soporte verbal puesto que este llega directamente al receptor y puede conseguir una respuesta inmediata. Sin embargo en las instituciones, especialmente en las públicas, siempre es necesario que se utilice también un soporte en papel. Debemos recordar que hay que priorizar el canal verbal o cara a cara porque es el único en el que se puede entender de mejor manera ya que el receptor puede concentrarse en el emisor, es decir, que puede observar sus gestos y expresiones corporales.

Las comunicaciones que se realizan por medio del soporte escrito “deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución”<sup>3</sup>. Un ejemplo de este tipo de canal es la revista interna también conocida como House Organ que es una publicación institucional que habla sobre noticias, actividades e

---

<sup>3</sup> Brandolini Alejandra y otros, Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa, Ed. DIRCOM, Buenos Aires, 2009, PP 88

información a temas relacionados con la compañía. Este tipo de publicaciones ayudan a crear una imagen corporativa e informar a todos los colaboradores sin importar su posición jerárquica.

La cartelera también es un ejemplo de este canal y es una de las herramientas más utilizadas para divulgar información dentro de una empresa. Sin embargo, esta herramienta pierde su objetivo cuando no cumple con las siguientes características

1. **Actualidad** su información debe ser novedosa.
2. **Simplicidad** Debe ser simple y concreto
3. **Comprensibilidad** No se debe colocar vocabulario técnico.
4. **Diseño** Sencillo y que no opaque el mensaje central.

Con todas estas características la cartelera será un canal de comunicación efectivo aunque tiene limitaciones; sin embargo, puede ayudar a complementar otros canales de comunicación y reforzar la misma.

Para reconocer cuál de estos dos canales se deben utilizar es importante tomar en cuenta el objetivo de lo que se desea transmitir y quiénes van a ser los destinatarios.

### **1.3.2 Canales de comunicación tecnológicos**

Este tipo de canales tiene un soporte digital que permite que se obtenga una retroalimentación de los destinatarios. Esta comunicación promueve el diálogo entre los involucrados sin necesidad que estos estén cara a cara.

Esta clase de canal permite que la comunicación no sea realizada sólo por el encargado del departamento de comunicación sino por cada miembro de la organización que participa e interactúa en los canales.



De este modo la gente puede dar su opinión y se puede evitar todo el proceso jerárquico por el que debe pasar la información en muchas instituciones. Hay que recordar que se deben adaptar este tipo de canales a los diferentes públicos como son las personas mayores de 50 años y los jóvenes; además éstos deben adaptarse a la cultura organizacional.

Como ejemplo los canales de comunicación tecnológicos están los e-mails que permiten que la respuesta sea inmediata; además de que ayudan a identificar el destinatario y el asunto que se debe tratar. Así mismo, los newsletters que vendrían a ser una publicación electrónica que se distribuye por e-mail de forma periódica.

Las herramientas tecnológicas pueden ser muy variadas como blogs o la página Web de la compañía y deben ser manejadas de la mejor manera. No debemos saturar de información a los empleados y procuremos que la información que vaya a ser repartida sea la adecuada para su receptor.<sup>4</sup>

## 1.4 Flujos de comunicación

El sistema de comunicaciones que se crea en una empresa para transmitir la información es más conocido como flujo de comunicación y puede ser

- **Comunicación vertical descendente** Esta se realiza desde los niveles jerárquicos superiores hasta los inferiores. La mayoría de mensajes enviados por medio de este flujo son los relacionados con información sobre directrices o instrucciones específicas.
- **Comunicación vertical ascendente** Esta comunicación va desde los niveles inferiores hasta los superiores jerárquicamente hablando y generalmente llevan información sobre las

---

<sup>4</sup> Brandolini Alejandra y otros, Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa, Ed. DIRCOM, Buenos Aires, 2009, PP 90

relaciones personales que ocurren dentro de la compañía. Este flujo ayuda a que los directores tengan conocimiento sobre las necesidades y expectativas de sus empleados.

- **Comunicación horizontal o lateral** Esta ocurre durante el intercambio de mensajes entre empleados de un mismo nivel jerárquico. Estos mensajes abarcan desde la solución de inconvenientes laborales hasta el apoyo emocional que se da entre los mismos.

También se le considera a la comunicación informal o rumor como parte de los flujos de comunicación puesto que esta suele ser la principal fuente de información dentro de una empresa, aunque no sea la más apropiada<sup>5</sup>.

## 1.5 Estrategias de comunicación

Antes de hablar sobre lo que significa estrategia de comunicación resulta importante definir qué significa estrategia. Estrategia es un conjunto de acciones planificadas realizadas en un tiempo determinado para conseguir un fin específico y se puede aplicar a diferentes contextos como el militar, empresarial, marketing, entre otros. Ahora bien, si hablamos de la estrategia de comunicación podríamos decir que es un conjunto de acciones comunicacionales planificadas para conseguir un fin con respecto a la comunicación.

Según Francisco Barranco “La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos<sup>6</sup>” Aunque también es necesario el definir qué acciones se van a realizar y cómo se las realizará.

---

<sup>5</sup> Comunicación interna, El ergonomista, en línea <http://www.elergonomista.com/15en20.html>, Quito, 19 de enero de 2011

<sup>6</sup> ¿Qué es la estrategia de comunicación?, Barranco Francisco, en línea <http://www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/>, Acceso 19 de enero de 2011

Es decir en palabras más sencillas estrategia de comunicación significa tener en claro las acciones que vamos a realizar y cómo las vamos a realizar para lograr los objetivos planteados.

Las estrategias de comunicación se definen de acuerdo a los objetivos que se quieren alcanzar dentro de una organización. Si sólo nos concentramos en el público interno, es decir en los empleados de la institución, podemos utilizar como estrategia de comunicación el fortalecimiento interno de la comunicación mediante la distribución de mensajes.

Por otro lado si deseamos que nuestras estrategias en comunicación estén enfocadas en el público externo será necesario el recurrir a otras herramientas como son la publicidad o el marketing.

## 1.6 Cultura organizacional

“La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.”<sup>7</sup>

La cultura organizacional nos permite tener un concepto mucho más claro de la realidad que existe dentro de una institución. En esta podemos encontrar las creencias, valores, ideales y demás “sentimientos” que guían a los empleados dentro de la misma. Es por esta razón que se le debe dar una gran importancia a la cultura puesto que de ésta depende la actitud que tendrán los empleados con respecto a la compañía.

La cultura organizacional cumple con las siguientes funciones

- **Identificación** Le da la personalidad a la empresa y hace que cada empleado se sienta referido con la misma.
- **Integración** Hace que el empleado se sienta parte de la compañía.

---

<sup>7</sup> Ritter Michael, Cultura Organizacional, ed. Dircom, Buenos Aires, 1999, pp53

- **Coordinación** Coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores.
- **Motivación** Como su nombre lo indica es la encargada de dar un impulso a los trabajadores para que cumplan con sus objetivos.<sup>8</sup>

La cultura organizacional refleja los sentimientos de sus trabajadores y debe ser la encargada de que estos sean positivos, puesto que si los empleados no se sienten parte de una institución o no sienten lealtad con la misma, no cumplirán los objetivos de ésta.

## 1.7 Imagen corporativa

Es la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización, por esta razón, es un concepto basado claramente en la idea de recepción. “Es la idea global que tienen los clientes sobre sus productos, sus actividades y su conducta.”<sup>9</sup>

La imagen corporativa de una empresa influye también a sus empleados por dos puntos muy importantes

1. Ayudan a crear la imagen corporativa de su empresa mediante sus acciones. Es decir, si una secretaria no atiende las peticiones de un cliente de forma adecuada entonces él sentirá que toda la compañía no sabe cómo atender sus peticiones.
2. La imagen que perciben los demás influye en la imagen que tienen sus empleados.

Tomando en cuenta estos dos puntos podemos asumir que la imagen corporativa primero debe estar muy bien cimentada en los empleados de la empresa para luego crear una idea en la mente del cliente.

## 1.8 La comunicación en instituciones públicas

---

<sup>8</sup> Ritter Michael, Cultura Organizacional, ed. Dircom, Buenos Aires, 1999, pp56-58

<sup>9</sup> Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona; Ed. Ariel S.A, 1999, pp 28 - 29

La comunicación, sea esta interna o externa, es en la actualidad muy importante para las empresas. Sin embargo, en las instituciones públicas todavía no se le ha dado el reconocimiento que merece por las siguientes razones

Primero, la comunicación sigue siendo vertical descendente y en pocos casos ésta puede llegar a ser ascendente. Esto ocurre ya que la comunicación sólo cumple con la función de informar a los empleados sobre las tareas que se tienen que realizar.

Segundo, se ha considerado al departamento de comunicación como parte del departamento de Recursos Humanos y no se le ha dado la importancia que merece<sup>10</sup>.

Tanto en el sector público como el sector privado la comunicación todavía utiliza los niveles jerárquicos para que llegue algún mandato dado desde la dirección. La diferencia que existe entre estas dos clases de empresas es que las instituciones públicas suelen tener más niveles jerárquicos que las instituciones privadas.

En pocas instituciones públicas existen periódicos empresariales o boletines electrónicos y la comunicación fluye sin trabas. La mayoría de instituciones públicas que utilizan este tipo de comunicación son instituciones en las que sus antiguas administraciones no pertenecieron al estado, un ejemplo de este tipo de empresa es Petroamazonas antiguamente OXY.

Occidental Petroleum Corporation (OXY) es una empresa norteamericana encargada de la extracción de gas y petróleo en todo el mundo. Esta empresa estuvo a cargo de pozos petroleros dentro del Ecuador hasta el año 2006. Debido a la caducidad que impuso el estado al contrato con dicha compañía el gobierno ecuatoriano retiró a la filial estadounidense de sus pozos petroleros, y todas las operaciones que ahí se realizaban pasaron a manos del estado

---

<sup>10</sup> Fernández López Sergio, La comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas, ed. Narcea s.a, Madrid, 2007

cambiando su nombre de OXY a Petroamazonas. Desde el año 2006 el gobierno ecuatoriano le ha encomendado a la empresa Petroamazonas no sólo las operaciones en los pozos pertenecientes a la empresa OXY sino también a otros pozos. En la actualidad Petroamazonas es la empresa petrolera más fuerte en el Ecuador.

A pesar de los cambios administrativos que se dieron, en los pozos en donde operaba dicha compañía estadounidense, se mantuvieron los estándares de trabajo y el modo en que se realizaban las tareas; es por esto que la comunicación se ha manejado así, puesto que al realizar el cambio de administración no se cambiaron los procesos que se manejaban internamente.

En la mayoría de empresas públicas la comunicación no es explotada a un 100%. Muchos sólo consideran a las relaciones públicas como comunicación organizacional y dejan a un lado a la comunicación interna.

La definición dada por la Internacional Public Relations Association define que

"Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes"<sup>11</sup>.

Las relaciones públicas tienen como objetivo principal fortalecer los vínculos con distintos públicos externos. Además evalúan las actitudes de los públicos externos con relación a la empresa, institución, persona que este utilizándolas, mientras que la comunicación interna se centra específicamente en los públicos internos de una empresa o institución.

---

<sup>11</sup> Itoiz Carolina, Fundamento de las Relaciones Públicas, En línea <http://www.rppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm>, Acceso 16 de febrero 2011

## **1.9 La intracomunicación**

La intracomunicación es una estrategia comunicacional que propone a la comunicación como un elemento integrador del sistema empresarial. Creando así en el imaginario de los empleados la idea de que cada uno es un elemento clave de la compañía y que puede brindar su opinión para mejorar los procesos, esto por su parte ayudará a que cada uno de ellos busque las soluciones a los problemas que tiene la empresa. Es decir, que para que la comunicación mejore no se debe imponer ideas o criterios sino más bien se debe permitir que se afloren soluciones por parte de los empleados. “La intracomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.”<sup>12</sup>

La comunicación necesita adaptarse a los cambios. Basándose en ello, erróneamente, las empresas y organizaciones buscan mejorar los canales de comunicación creyendo que éstos son los que deciden si la comunicación de la empresa es buena. Esta creencia ha llevado a que se considere a la comunicación como una herramienta que se encuentra al servicio de la dirección. Es decir que, la comunicación se ha utilizado como medio para que el personal de una empresa acepte los planteamientos de la dirección sin tomar en cuenta las opiniones de los que trabajan en la misma.

La intracomunicación debe actuar como un agente de cambio que ayude a las organizaciones a facilitar la adaptación de la empresa a los cambios continuos del entorno. En conclusión la Intracomunicación es una estrategia que desea que la comunicación dentro de una empresa sea manejada de forma transversal.

### **Relación entre la cultura organizacional y la intracomunicación**

Para establecer una relación entre la cultura organizacional y la intracomunicación primero se debe tener en claro que es la cultura organizacional.

---

<sup>12</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 58

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que tienen los empleados de una organización y constituyen las reglas del juego no escritas. Este sistema frente a un estímulo reacciona de manera colectiva, para entender mejor este significado explicaremos el proceso cognitivo que realizan las personas al estar frente a un estímulo

- **El estímulo** Una situación proveniente de ambiente externo.<sup>13</sup>
- **La persona observa el estímulo** Es en este paso de observación que se pueden omitir muchos de los hechos de forma inconsciente<sup>14</sup>
- **Percepción** Se crea la primera representación simbólica del proceso, es decir, la recreación de lo que sucede por parte del individuo<sup>15</sup>
- **Esquemas mentales** Son las experiencias de todo tipo que hemos adquirido durante nuestra vida y constituyen parte sustancial de nuestra personalidad. Son ideologías, valores, estereotipos, creencias, etc. Estas estructuras se unen con lo percibido del estímulo y lo localizan, diferencian y codifican. Estos esquemas ayudan a estructurar las experiencias y actúan sin control consciente.<sup>16</sup>
- **Conceptualización** Formamos una representación del hecho que antes actuó como estímulo. Aquí la imagen que se ha creado no es una representación exacta de lo sucedido gracias a los modelos mentales<sup>17</sup>
- **Componente emocional** En función a la imagen mental que se ha formado del paso anterior se dará una reacción emocional como alegría, tristeza, etc.<sup>18</sup>
- **Toma de decisiones** En función de la imagen mental y de la reacción emocional se tomará la decisión de actuar de un modo u otro<sup>19</sup>
- **Respuesta conductual a los estímulos procesados** Es la conducta resultante frente al estímulo y es una consecuencia de todo este proceso.<sup>20</sup>

---

<sup>13</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 70

<sup>14</sup> Ibid, pp 70

<sup>15</sup> Ibid, pp 70

<sup>16</sup> Ibid, pp 71 - 72

<sup>17</sup> Ibid, pp 72

<sup>18</sup> Ibid, pp 72

<sup>19</sup> Ibid, PP 72



Los empleados toman decisiones dependiendo de lo que perciben en una determinada situación y de acontecimientos pasados que les generan (dependiendo del caso) una reacción emocional. Hay que recordar que todo este proceso ocurre sin que la persona se dé cuenta.

La cultura organizacional con el pasar del tiempo, dejó de ser sólo la guía del comportamiento de las personas en la institución, sino que también determina la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Para que la intracomunicación tenga un resultado sobre la empresa es necesario que la cultura organizacional cambie y esto se puede lograr mediante un proceso complejo, pero realizable. Lo importante de lograr este cambio en la cultura organizacional es encontrar el punto de donde emerge el problema central de la cultura e irlo modificando para que se logre un cambio sin tener que realizar un esfuerzo sobrehumano.

### **Pasos a seguir para un cambio cultural dentro de la organización**

- Crear equipos de trabajo dentro de la empresa para conseguir generar una visión compartida.
- Analizar en estos equipos la cultura corporativa identificando los modelos mentales.
- Diseñar acciones encaminadas a reforzar los modelos mentales positivos y a debilitar los modelos mentales negativos.
- Proclamar los nuevos valores a través de todos los medios posibles.
- Comparar los valores con el comportamiento cotidiano de la organización y descubrir si se los está aplicando.
- Analizar los problemas y conseguir nuevas estrategias para mejorarlos.<sup>21</sup>

Luego de realizar estos pasos se debe comprobar si son efectivos. Para que la cultura organizacional cambie necesita de un manejo de la comunicación que no debe ser espontáneo.

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, pp 70 - 74

<sup>21</sup> *Ibíd.*, pp 78 - 79

Se necesita que se dé un tratamiento profesional de la intracomunicación; tanto por parte del equipo de comunicación que debe poseer todas las herramientas necesarias, sean estas materiales o cognitivas, para gestionar la comunicación de manera eficiente; como por parte del personal de la empresa, puesto que la intracomunicación concede el protagonismo real a las personas que interactúan entre sí y que con el intercambio de información hacen posible la comunicación dentro de la empresa. Es decir que la función básica de la intracomunicación consiste en generar las condiciones propicias para que surja y se desarrolle la opinión colectiva de los trabajadores, mediante la aportación libre y espontánea de sus respectivos puntos de vista<sup>22</sup>.

Para que la comunicación se transforme en un agente de cambio dentro de la empresa hay que dejar en claro que no debemos bombardear a los empleados con información sino dar la necesaria para conseguir una mayor aprobación. No sólo depende de la información para que haya una buena comunicación, sino también de todos los demás factores como la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

Además está comprobado que para que se acepte un mensaje es mucho mejor si se lo realiza en el seno de un grupo que de forma individual porque si se trata de instruir de forma individual el sujeto tiende a sentirse atacado. Mientras que si se lo realiza de forma colectiva tiende a aceptar el mensaje de mejor manera.

Para que la intracomunicación tenga el éxito deseado es necesario que se planifique su ejecución dentro de la empresa mediante estrategias que ayuden a la empresa a manejar este nuevo enfoque y se puedan conseguir todos los resultados deseados.

### **1.9.1 Estrategias de intracomunicación**

La intracomunicación posee estrategias que ayudan a la empresa a realizar un proceso de cambio de una forma segura.

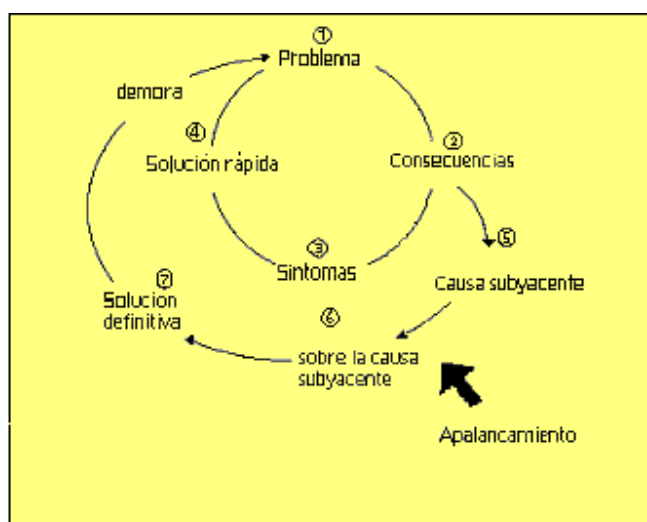
---

<sup>22</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 83

### 1.9.1.1 Estrategia de Apalancamiento

Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto<sup>23</sup>.

En otras palabras, esta estrategia se encarga de identificar cuál es la causa de los problemas dentro de la institución y busca cambiarla para lograr que la mayoría de éstos sean solucionados de forma natural haciendo que esta solución sea como una palanca a todo lo demás. Para conseguir este cambio hay que encontrar el punto de apalancamiento que viene a ser el punto clave en el que se sustentará esta estrategia. Es en este punto que se debe incidir la fuerza de acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible. A continuación el diagrama de funcionamiento de la estrategia de apalancamiento



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 118

Para conseguir aplicar esta estrategia debemos seguir los siguientes pasos, según lo plantea Elías Joan

- Definir el problema

<sup>23</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 117

- Identificar las causas
- Interacción de los elementos Consiste en averiguar cómo interactúan los elementos que intervienen en el proceso y como repercuten en la generación del problema.
- Identificar el punto de apalancamiento
- Diseñar el plan de acción
- Sistema de seguimiento y control en este se trazan las líneas generales de control a seguir en la fase de ejecución

Es necesario recordar que debemos establecer el punto de apalancamiento puesto que es este el que nos ayudará no sólo a realizar las acciones sin mucho esfuerzo, sino que también nos ayudará a que los objetivos se lleven a cabo con éxito.

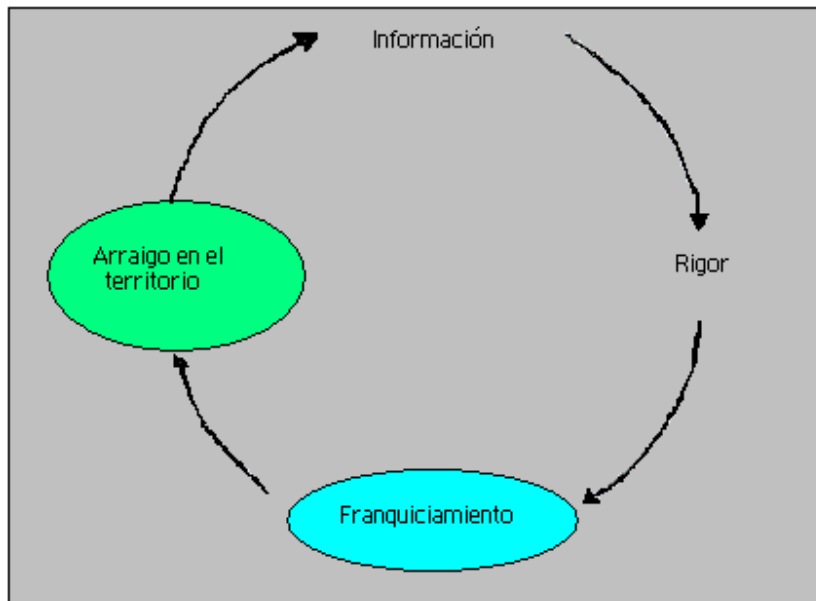
### **1.9.1.2 Estrategia de Franquiciamiento**

“La estrategia de Franquiciamiento, consiste, en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando – coordinador en un territorio – espacio definido”.<sup>24</sup>

En esta estrategia se trata de que los trabajadores de la empresa se encarguen de la intracomunicación con el sistema de franquicias. Así el protagonismo de la información pasa a los trabajadores porque cada unidad organizativa es quien genera y gestiona la comunicación. En esta estrategia el departamento de comunicación primero sirve para direccionar a cada grupo organizativo y luego se convierte en consultor dentro de la oficina. Es decir que, primero se le capacita al personal de cada área para que gestione y genere comunicación y, segundo, se mantiene el departamento de comunicación como consultor dentro de la empresa. De este modo todos los empleados de la empresa aportan en la comunicación. A continuación el diagrama de franquiciamiento

---

<sup>24</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 130



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 131

Para que funcione de manera adecuada la estrategia de franquiciamiento se deben seguir los siguientes pasos

- Análisis de la situación de partida
- Fijación de objetivos
- Selección de franquiciados
  1. Buscar unidades habituadas a trabajar en equipo
  2. Que el jefe sea líder de opinión y goce de la confianza de sus colaboradores
  3. Que se desee asumir la franquicia
  4. Que se comprometan a cumplir los pactos que se establezcan
- Plan de implementación Implementar una franquicia es un proceso difícil y delicado por lo que se debe seguir un proceso meticuloso puesto que si las primeras franquicias fracasan será muy difícil implementar esta estrategia.

- **Elaborar un manual operativo** Es importante que cuando una franquicia empiece su trabajo tenga muy en claro sus objetivos y responsabilidades además de saber qué es lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. Por esta razón el departamento de comunicación elaborará un manual operativo que servirá como instructivo que aclare y resuelva dudas además de ayudar a tomar decisiones.
- **Manual de estilo corporativo** Toda la comunicación debe respetar el estilo corporativo por lo que al igual que el manual operativo, éste será la base para todos los productos comunicativos que se realicen en la franquicia.
- **Plan de formación** Este plan de formación será diseñado por el departamento de comunicación y estará destinado al personal de la franquicia, en este podremos encontrar técnicas de comunicación, técnicas de diálogo y discusión, trabajo en equipo, toma de decisiones por consenso, medios de comunicación (funcionamiento y posibilidades).
- **Sistemas de control** Serán los criterios de calidad, estándares de cumplimiento, índices de alerta e intervención y medidas correctoras a aplicar.
- **Modelo de contrato** En este estarán plasmados los criterios a seguir por el franquiciado.<sup>25</sup>

Es obligatorio que en las franquicias exista un líder de opinión puesto que es él quien dirige a los demás empleados por su reputación de ser honesto y ecuánime. Éste será el que ayude a que la estrategia sea aceptada por los empleados.

Al aplicar esta estrategia se debe formar a los franquiciados en el manejo de la comunicación, esto se puede realizar por medio de un proceso de capacitación para luego incentivar a que ellos programen las acciones comunicativas, y que el departamento de comunicación las revise

---

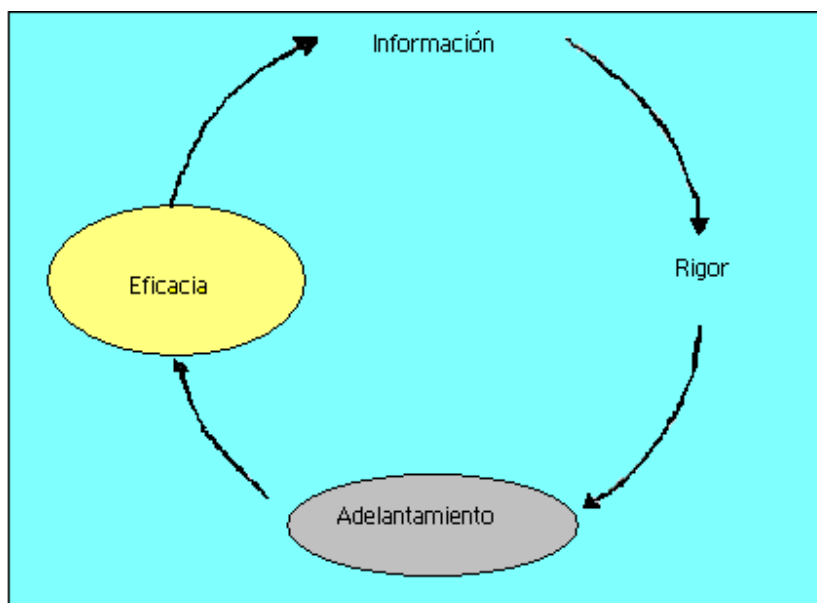
<sup>25</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 131 - 134

antes de ser aplicadas. Además este departamento está obligado a dar seguimiento y control a las acciones comunicativas y a la estrategia de franquiciamiento.

### 1.9.1.3 Estrategia de Adelantamiento

“La estrategia de adelantamiento consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos.”<sup>26</sup>

Es decir que la estrategia se adelanta a los acontecimientos antes de que ocurran y se toman decisiones que sean preventivas, como en el caso de las situaciones de emergencia como por ejemplo incendios o inundaciones. Además se debe tomar en cuenta que la información que se tenga sobre algún suceso ayudará a prever las posibles consecuencias. A continuación el diagrama de funcionamiento de la estrategia de adelantamiento



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 141

No se debe guardar cualquier tipo de información puesto que ésta ayudará en la estrategia. Los pasos a seguir en esta estrategia son los siguientes

<sup>26</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 140

- Compromiso de la dirección.
- Acceso previo a la información.
- Elaborar procedimientos Elaborar procedimientos previamente para que al conocer la información sea mucho más fácil su difusión.
- Plan de actuación Se diseña un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo.
- Preparación de medios Tener los medios necesarios para iniciar cualquier acción comunicativa en el momento preciso.
- Plan de emergencia tener un plan por si lo realizado anteriormente no genera el objetivo deseado.
- Seguimiento y control.

Para la aplicación de la estrategia será necesario que se prevean las circunstancias que se puedan producir y las reacciones que puede tomar el personal sobre estos hechos. Se tratará de que la realidad no sea distorsionada para que no surjan malos entendidos. Será necesario explicar la decisión tomada y las razones para la toma de esta decisión<sup>27</sup>

#### **1.9.1.4 Estrategia de Nominamiento**

La estrategia de Nominamiento consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente.<sup>28</sup>

Es decir que, se procurará, al momento de entregar la información, que ésta se realice en un ambiente de compañerismo y no solo como algo que forma parte del trabajo. Así se va a lograr que la información sea personalizada lo que le da un sentido de ser auténtica. Se debe recordar que la información entregada sea pura y sin llegar al nivel de chisme como suele suceder con

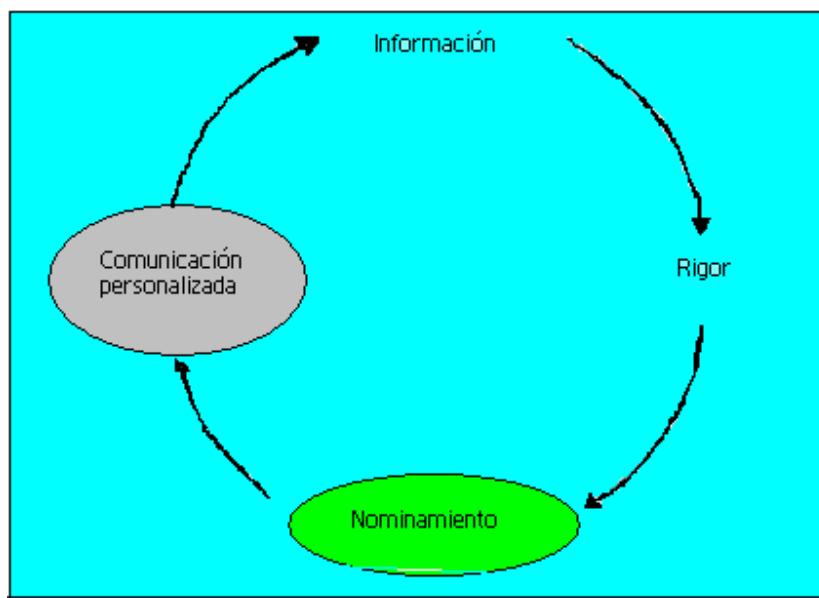
---

<sup>27</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 141-143

<sup>28</sup> Ibid, pp 146



la comunicación personalizada. A continuación el diagrama de funcionamiento de la estrategia de Nominamiento.



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 146

Para que esta estrategia funcione se deben seguir los siguientes pasos

- Base de datos Tener una base de datos de gestión de personal configurada con criterios de comunicación.
- Libro de estilo En el libro de estilo se debe aumentar un capítulo que posea los criterios y requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada, así como los errores a evitar.
- Procedimientos de actuación Procedimientos a situaciones estándares de comunicación previamente identificadas.
- Formación Aquí se debe incluir un tema sobre las recomendaciones sobre la personalización de la información.
- Sistema de seguimiento<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ibid, pp147

Para aplicar esta estrategia es necesario identificar a los interlocutores con quienes se desea comunicar, la forma en cómo se accede a esta información es por medio de una base de datos. Así se podrá identificar características de un grupo o de una persona y sabremos cómo podremos realizar una comunicación más personalizada. Además siempre se debe identificar al responsable de realizar las acciones, esto se logra con la firma al final de un comunicado.

Todo lo anteriormente mencionado no significará nada si no se logra una empatía con el interlocutor por lo que es necesario crear una relación cercana con el mismo.

#### **1.9.1.5 Estrategia de Acercamiento**

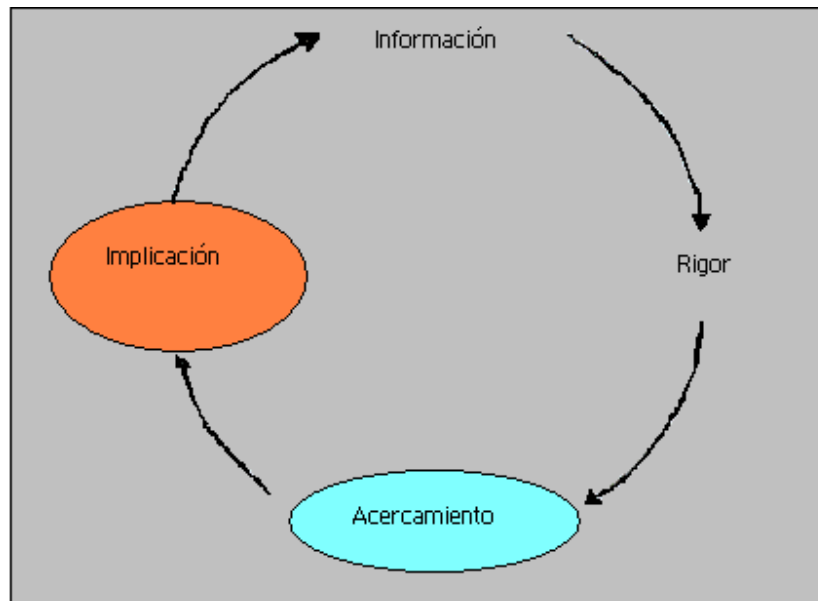
La estrategia de acercamiento trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso, << just in time >>, o “justo a tiempo” en español por utilizar una terminología muy en uso en la empresa de hoy.<sup>30</sup>

Es decir que dependiendo de la logística que se dé a la información, ésta llegará sin distorsión.

La cadena de logística de la información comienza con el pedido de nuestros clientes y finaliza con su entrega. Hay que evitar que esta cadena de logística pase por muchas personas. Se debe procurar que sea una entrega personalizada y no sólo esté en una cartelera o periódico mural. Esta estrategia estará a cargo del departamento de comunicación. A continuación el diagrama de funcionamiento de la estrategia de Acercamiento

---

<sup>30</sup> Ibid, pp 157



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 158

#### Pasos para realizar la estrategia

- Censo de clientes En este caso los clientes son los empleados de la empresa.
- Catálogo de necesidades Elaborar un catálogo con las necesidades de los clientes.
- Catálogo de canales y medios.
- Planificación logística Se establecen rutas y redes de distribución.
- Procedimientos operativos Será procedimientos que servirán al momento de actuar de forma inmediata a una petición.
- Marketing del servicio Se cuidará que toda la clientela conozca que el departamento de comunicación interna dispone de la logística y los medios necesarios para resolver cualquier problema de comunicación.
- Fijación de estándares Se fijaran estándares con respecto al servicio.
- Prospectiva Que servirá para el perfeccionamiento de los sistemas de comunicación.
- Seguimiento<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Ibid, pp 158-160

Con todos estos pasos se logrará diseñar la estrategia de acercamiento para que la empresa pueda manejarla. Además, el departamento de comunicación interna tiene que aceptar el encargo formulado por el cliente y analizar las posibles vías alternas de solución. Luego se deberá programar las actividades que ayudarán al cumplimiento de la petición del cliente. Y siempre se procurará realizar un seguimiento a todo lo que se ha realizado para mejorar los posibles errores que surjan durante la aplicación de esta estrategia.

#### **1.9.1.6 Estrategia de Acompañamiento**

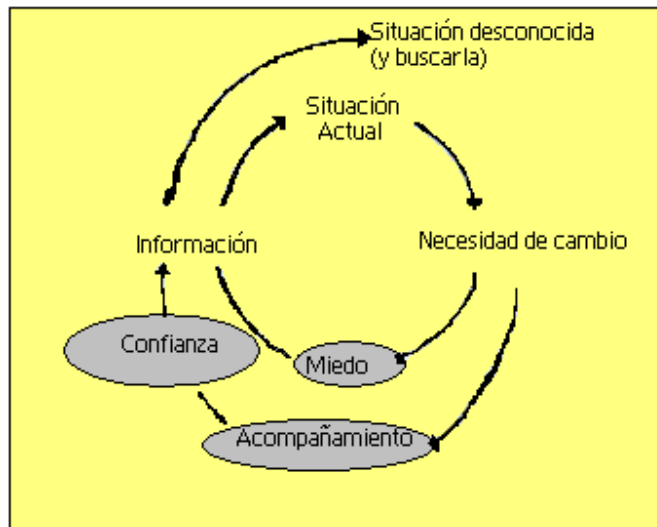
La estrategia de acompañamiento consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un <<guía>> (un experto lo más objetivo y fiable posible) apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.<sup>32</sup>

Este guía, como se menciona anteriormente, debe ser un experto que tenga conocimiento del área en que se está trabajando. Como por ejemplo el superior inmediato que se encargará de guiar al nuevo empleado sobre las dudas que tiene sobre ciertos aspectos de trabajo.

La estrategia de acompañamiento está basada en un guía que será el encargado de apoyar al personal de la institución en el tránsito de una situación a otra. Esta estrategia se aplica en las empresas que van a sufrir cambios drásticos o una reingeniería. Este guía será el encargado de que la situación no genere malas reacciones por parte de quienes la sufren. A continuación el diagrama de funcionamiento de la estrategia

---

<sup>32</sup> Ibid, pp 164



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 166

La estrategia será diseñada con los siguientes pasos

- Selección de los guías Deben ser personas capacitadas que guíen al personal y no lo confundan, se puede conseguir guías externos, aunque sería mejor trabajar con gente que sea conocida y que entienda lo que los empleados sienten.
- Planificación de la acción Se elaborará un plan general de actuación que indicará los pasos a seguir en la aplicación del acompañamiento como decidir la política operativa de la sesión de consulta, o diseñar un sistema de prevención y resolución de problemas además de establecer el número de consultas necesarias.
- Diseñar la logística Diseño de las rutas y las secuencias así como los medios materiales, técnicos y humanos.
- Apoyo al Acompañamiento Será una acción que aclare dudas y transmita confianza del proceso.
- Oficina de información permanente Se establecerá una oficina que se encargará de aclarar las dudas de los empleados y estará atendida por un experto del tema que se encargará de encaminar a las personas.

- Comité de seguimiento<sup>33</sup>

Con todos estos pasos podemos utilizar esta estrategia para que el personal se sienta a gusto con el cambio que se va a realizar en la empresa. Se debe poner especial atención a la selección de los guías pues éstos serán nuestro soporte. Además, el departamento de comunicación se encargará de preparar la sesión de consulta, y serán ellos quienes expliquen al guía que debe hacer (esta sesión puede ser realizada conjuntamente con el guía si este no forma parte del departamento de comunicación).

Se mantendrá un apoyo permanente al acompañamiento para que los guías tengan todo lo que necesitan para su trabajo. Por último, no se debe olvidar el seguimiento que se da a esta estrategia para que sea realizada de forma efectiva.

#### **1.9.1.7 Estrategia de Ritualizamiento**

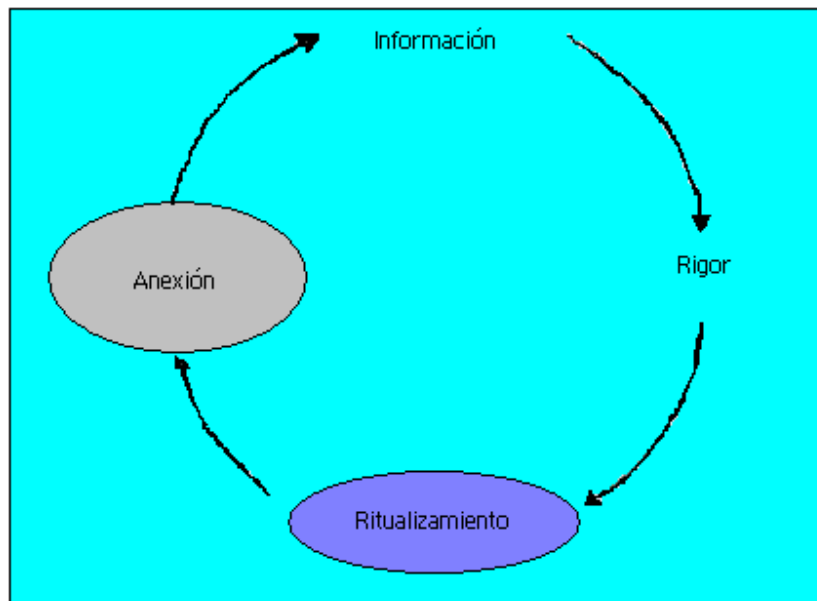
“Ritualizamiento es, pues, la estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos cotidianos en definitiva que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos”.<sup>34</sup>

Se trata de hacer participar al empleado o receptor en la esencia del mensaje a comunicar. Por lo que esta estrategia debe prever acciones de participación dependiendo del objetivo que se desee conseguir en el plan de intracomunicación. A continuación el diagrama de funcionamiento de esta estrategia

---

<sup>33</sup> Ibid, pp 166-168

<sup>34</sup> Ibid, pp 164



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 172

Para que este ritual nos ayude a conseguir que el empleado se sienta parte de la institución es necesario que no sea sobreactuado y que siga los siguientes pasos

- Análisis de los valores a movilizar se debe definir los valores a promover para focalizar los rituales en ellos.
- Análisis de los contravalores Analizar y encontrar rituales que los desplacen.
- Elección de los lenguajes Los parámetros lingüísticos de los participantes<sup>35</sup>.

Luego de seguir estos pasos se deben aplicar otras actividades como establecer un plan de acogida que es un ritual de alineamiento o inducción al momento que un nuevo colaborador ingrese a la institución, este ritual debe incluir una entrevista de bienvenida con el director, pase del video corporativo o soportes afines, la explicación de los valores corporativos, el nombramiento de un tutor y la presentación de los compañeros.

Cada reunión o ritual debe estar estructurado y tener un tiempo establecido y una organización propia. Es bueno que la empresa no sólo aplique como ritual el de acogida, sino todos aquellos

<sup>35</sup> Ibid, pp 173

que promueven la integración del personal como son los rituales sociales (navidad, año nuevo, etc.), o los rituales de temporalidad que festejan la estadía de los miembros dentro de la compañía por un cierto tiempo como los 5 o 10 años de trabajo; además, se deben implementar los rituales de reconocimiento con el entorno que serían las mañanas deportivas puesto que incluyen al espacio social más cercano del empleado, como lo es su familia.

Los soportes visuales ayudan a reforzar la idea del ritual, para elaborarlos hay que tomar en cuenta el manual de estilo y el manual de valores de la empresa.

#### **1.9.1.8 Estrategia de Facilitamiento**

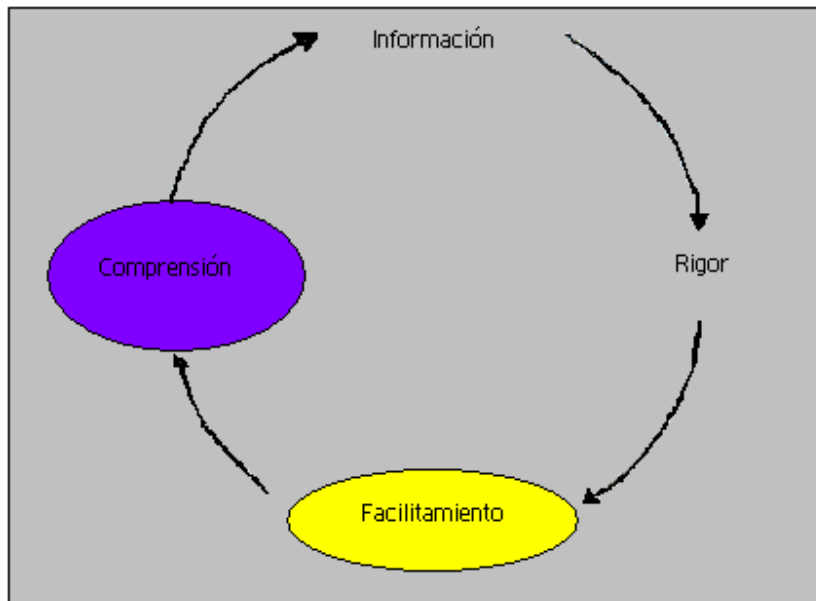
“En líneas generales, esta estrategia consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación o, al menos, a apartarlos.”<sup>36</sup>

Los obstáculos son los encargados de producir un error en el mensaje y la comunicación, por esta razón la estrategia de facilitamiento actúa sobre el obstáculo interpuesto, apartándolo para que el mensaje continúe sin problemas. Aunque en teoría es fácil decirlo en la práctica hay que analizar cuál es el principal obstáculo. A continuación el diagrama de funcionamiento de esta estrategia

---

<sup>36</sup> Ibid, pp 180





Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 180

En el diseño de la estrategia se deben seguir los siguientes pasos

- Identificación de los obstáculos.
- Estandarización de problemas Los problemas pueden ser infinitos por lo que es necesario agrupar aquellos que tengan cosas en común para resolverlos de mejor manera los tipos de obstáculos pueden ser
  - Obstáculos de tipo personal Como pueden ser la “sordera” que es cuando lo gente la su opinión sin escuchar a su exponente, la pérdida de credibilidad también incide en este hecho.
  - Deficiencias de los medios Se producen por los fallos técnicos en los medios de comunicación.
  - Fallos estructurales Los muchos niveles jerárquicos constituyen en sí un obstáculo puesto que la información se pierde en cada nivel de ellos.
- Elaborar procedimientos Cuando ya se han identificado los obstáculos hay que elaborar procedimientos que ayuden a los encargados de comunicación a apartar el obstáculo.

Existen procedimientos para actuar en contra de la “sordera”, las deficiencias de los medios y de los fallos estructurales.

- Elaboración de un plan específico Esto se realiza en caso de que este obstáculo no entre dentro de los procedimientos ya establecidos.
- Sistema de seguimiento<sup>37</sup>.

Al aplicar la estrategia primero hay que centrarse en el obstáculo y elegir el procedimiento que se va a utilizar programando las acciones a realizarse de manera que se puedan seguir y evaluar para un mejor funcionamiento. Aquí en la evaluación se puede notar si se identificó correctamente al obstáculo o si el procedimiento propuesto fue el más idóneo.

### **1.9.1.9 Estrategia de Diseñamiento**

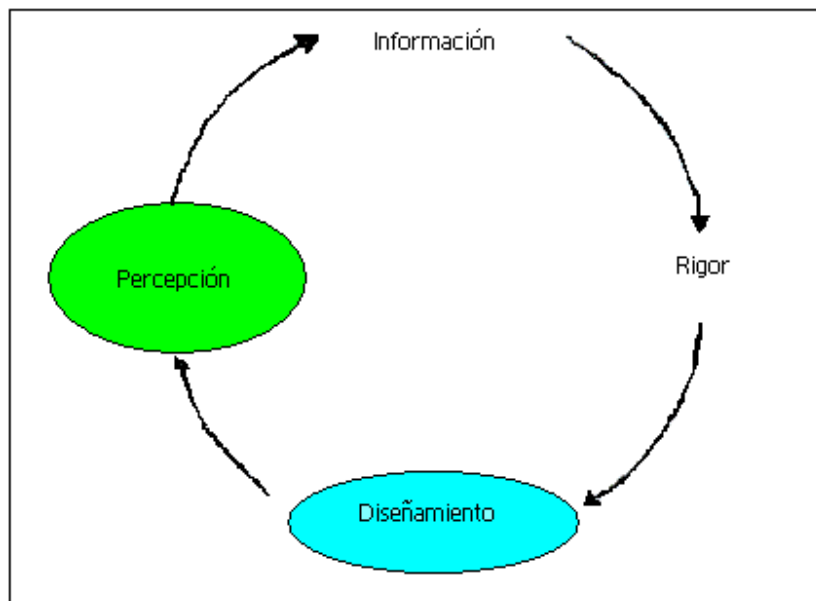
La estrategia de diseñamiento consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño gráfico en Intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.<sup>38</sup>

Con esta estrategia se puede captar la atención de los implicados y estos darán luz verde a la recepción del mensaje de forma segura. A continuación el diagrama de funcionamiento de esta estrategia

---

<sup>37</sup> Ibid, pp 181-185

<sup>38</sup> Ibid, pp 190



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 191

Es necesario diseñar la estrategia que seguirá los siguientes pasos

- Definir las pautas de diseño Éste no debe ser arbitrario y debe responder y reflejar la cultura corporativa.
- Catálogo de profesionales El departamento de comunicación interna debe poseer un catálogo de profesionales que expliquen cuáles son las nuevas tendencias.
- Análisis de la acción de comunicación Se analiza el tipo de comunicación y los medios a utilizarse.
- Elección de acciones concretas.
- Plan de actuación.<sup>39</sup>

Con todo lo escrito anteriormente se procederá a la aplicación de la estrategia que deberá contar con las elecciones de los profesionales que la realizan. Además se confeccionará maquetas de la acción de comunicación a realizar. Luego se ejecutará un pre-test que nos ayudará a saber si lo desarrollado cumple con los objetivos planteados. Además, se debe

---

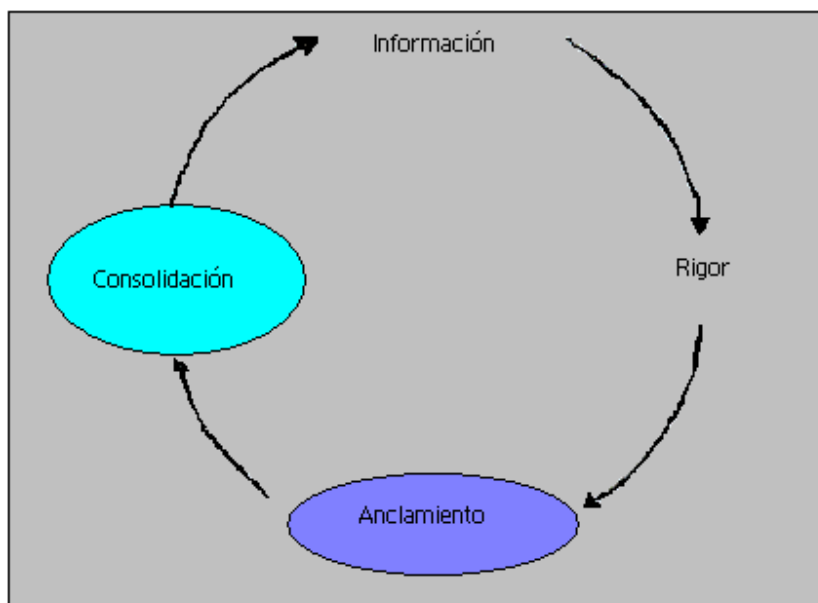
<sup>39</sup> Ibid, pp 190-191

programar la acción y un post- test. No se puede olvidar de la evaluación correspondiente a la estrategia.

#### 1.9.1.10 Estrategia de Anclamiento

La estrategia de Anclamiento consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.<sup>40</sup>

Esta estrategia nos ayuda a asegurar las posiciones ya alcanzadas puesto que servirá cuando se note una mejoría en el manejo de la intracomunicación. A continuación el diagrama de funcionamiento de esta estrategia



Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 196

El diseño contempla

---

<sup>40</sup> Ibid, pp 196

- Estudio previo de la situación Ofrece un plano de referencia que orientará la futura actuación.
- Consolidación del cambio El plan de cambio debe consolidarse para que no se produzca un retroceso en lo planificado.
- Fortalecimiento de las posiciones.
- Plan de seguimiento y control. Para aplicar esta estrategia primero se debe consultar un plano de referencia que nos dirá cuál es la situación actual. Luego se elaborará un programa y se ejecutará la consolidación del cambio para fortalecer las posiciones. Por último se dará un seguimiento y una evaluación.<sup>41</sup>

#### **1.9.1.11 Mix de Estrategias**

Para conseguir que la intracomunicación sea efectiva es necesario producir un Mix de estrategias que será básicamente combinar las anteriores estrategias y crear un plan de intracomunicación. La intracomunicación necesita una planificación detallada con metas de mediano y largo plazo.

El Mix estratégico se encargará de que cada estrategia seleccionada sea la más adecuada además de no permitir que surjan errores por la combinación de estrategias. Una gran idea es realizar la tabla de guía del Mix Estratégico A continuación se presenta un ejemplo de una guía completada en un plan de Intracomunicación. El objetivo de esta guía consiste en comunicar la necesidad de poner en marcha un plan de Prejubilaciones mediante un Expediente de Regulación de Empleo (E.R.E)

---

<sup>41</sup> Ibid, pp 197-198

Guía del Mix Estratégico Completada	
<b>Apalancamiento</b>	
Finalidad	Pre - jubilaciones E.R.E (nunca al revés)
Medio	
<b>Eje de Comunicación. Palanca</b>	
Beneficio: Te asegura que cobrarás siempre Justificación: Es la opción más segura de todas en cualquier situación futura de la empresa	
<b>Procurar</b>	<b>Evitar</b>
Contextualizar Hacerse cargo de los sentimientos Dar esperanza de vínculos	Palabras como despedir, regulación, sobran, etc.
<b>Mix de Estrategias</b>	
Franquiciamiento: Acompañamiento Diseñamiento Acecamiento	Utilizar la línea al mando. Presentar en reuniones pequeños grupos. Diseñar un folleto como fuerza. Abrir una oficina de información y enviar folleto a casa
<b>Anclamiento</b>	
(No pasará otra oportunidad) Vendrás a trabajar por el 10%	

Fuente Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 204

Esta guía nos ayudará a identificar que estrategias se utilizarán para no caer en errores en un futuro, así nuestro plan será mucho más acertado.

Para entender de mejor manera esta guía explicaremos cada uno de los cuadros que contiene

- Apalancamiento “Debemos ser capaces de definir cuál es la finalidad de la operación y que vamos a utilizar como medio para llevarla a cabo”<sup>42</sup>. Es decir que en el primer cuadro estableceremos qué es lo que queremos y cómo lo vamos a conseguir.
- Eje de Comunicación. Palanca “Trata de localizar la materia prima de la palanca. Es decir, cuáles son los elementos movilizados que pondrán en marcha la acción”<sup>43</sup>. Para que se pueda desarrollar es necesario diseñar correctamente el beneficio y su justificación.
- Procurar. Evitar “Definir con claridad los parámetros lingüísticos de la operación”<sup>44</sup>. Aquí se escogerán los conceptos y palabras que se deben procurar decir así como las que se deben evitar.
- Mix de Estrategias “Permite visualizar las estrategias propias y escogidas de la intracomunicación”<sup>45</sup>. Es aquí en donde se analizan que estrategias se van a utilizar para aplicar la intracomunicación.
- Anclamiento “Anotará conceptos que apoyarán de forma definitiva el objetivo del plan”<sup>46</sup>.

### **1.9.2 Plan de Intracomunicación**

No se debe olvidar que la intracomunicación es un plan a futuro y que al ser nueva deberá superar algunos obstáculos. Es necesario que para superar los obstáculos que pueden aparecer durante el proceso de implementación de la intracomunicación, se los identifique, analice y aparten del camino, pero sobretodo hay que apostar a este proyecto para que dé sus mejores frutos.

Para crear un plan de Intracomunicación los pasos a seguir son los siguientes

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, pp. 201

<sup>43</sup> *Ibíd.*, pp. 203

<sup>44</sup> *Ibíd.*, pp. 203

<sup>45</sup> *Ibíd.*, pp. 203

<sup>46</sup> *Ibíd.*, pp. 203

- Definición del objetivo general.
- Definición de la política general de comunicación.
- Evaluación de la situación actual.
- Diseño de la arquitectura general del plan.
- Identificación de los medios que se utilizarán.
- Elaboración de programas de comunicación.
- Establecer el planning.<sup>47</sup>
- Indicar pautas de ejecución.
- Establecer los sistemas de seguimiento y control.<sup>48</sup>

Al aplicar estos 9 pasos el plan de la intracomunicación se vuelve más efectivo y confiable al momento de utilizarlo en la empresa.

---

<sup>47</sup> Planning Forma parte de la planeación de la estrategia, es en esta sección en la que se establece cuando se van a realizar las actividades que ya deben estar planificadas.

<sup>48</sup>Ibid, pp 207



## Capítulo 2

### Conociendo al Municipio de Arosemena Tola

#### 2.1 Introducción

El Ecuador está compuesto por 4 regiones naturales, las cuales son únicas y hacen que el mismo, a pesar de no tener mucha extensión, esté lleno de maravillas. Estas regiones se diferencian por su clima único, por su paisaje y por la variedad de especies que habitan en cada una de ellas.

La Región litoral o Costa está formada por 6 provincias, en cada una de estas provincias se encuentran maravillas naturales y turísticas. Su clima es variado según los meses del año, aunque la mayoría del tiempo es caluroso, también puede ser húmedo, seco, lluvioso y frío. Debido a esto el turismo que se realiza en la región debe ser en temporadas específicas. Una de las características principales son sus hermosas playas que cada año son visitadas por miles de turistas. Cabe mencionar que uno de los atractivos principales es el desfile de las ballenas por las playas de Puerto López. Su gente se dedica a la pesca y el turismo, es por esta razón que cuenta con una adecuada infraestructura hotelera capacitada para recibir a los turistas que año a año la visitan.

La Región Andina o Sierra está formada por 11 provincias que se encuentran localizadas a lo largo de la Cordillera de los Andes. Debido a su ubicación posee hermosos lugares turísticos por ejemplo De norte a sur se distinguen sus majestuosos valles volcanes y nevados

Sus ciudades poseen belleza colonial y majestuoso encanto. Entre las elevaciones más importantes se encuentran el Pichincha y el Cotopaxi. Internacionalmente esta región se caracteriza por el turismo de aventura y de riesgo; sus nevados y volcanes llegan a los 5.000 metros de altura y son considerados como emocionantes retos para los deportistas extremos. En esta región se encuentra Quito que es la capital del Ecuador.

La Región Amazónica u Oriente está formada por 7 provincias. Posee una variedad de flora y fauna única en su especie. La mayor actividad de la zona es la explotación de los campos de petróleo del Ecuador, aunque también es conocido por sus paisajes únicos en el mundo, su clima es tropical, húmedo y lluvioso. Con amplia riqueza natural en la que se destacan ríos, árboles de cedro, caoba, canelón y laurel. Además encontramos tribus milenarias en su habitat natural las cuales aún conservan sus costumbres ancestrales. Sus pueblos son productores de vasijas de barro, tejidos y muchas artesanías que son muy valoradas por los turistas.

La Región Insular está integrada por la Provincia de Galápagos, la cual está formada por un grupo de 15 islas e islotes. Casi a mil kilómetros del Ecuador Continental es considerado por la UNESCO como patrimonio de la Humanidad. Se caracteriza por su Flora y Fauna única en su especie. Sus playas son de arena clara color marfil, sus aguas cristalinas, ideales para practicar buceo; así como, túneles de lava y su reserva marina que hacen de Galápagos una experiencia inolvidable para el turista. Su clima es Subtropical.

## **2.2 Cantón Carlos Julio Arosemena Tola**

### **Datos generales**

El cantón Carlos Julio Arosemena Tola se encuentra ubicado en la provincia del Napo al sur a unos 255 kilómetros de la ciudad del Puyo. Está delimitado por

**Norte** Cantón Tena

**Sur** Cantón Mera y Santa Clara

**Este** Cantón Arajuno

**Oeste** Provincia de Tungurahua

**Extensión** El cantón posee una extensión de 502 Km<sup>2</sup>.

**Población** Según el censo de 2001, su población oscilaba entre los 3.057 habitantes y se presume que en 2008 aumentó a 3.662 habitantes.

**Clima** La temperatura oscila entre los 20 y 30 grados centígrados. Por lo que se considera que tiene un clima cálido húmedo, su humedad relativa es del 80%.

**Idioma** Kichwa y Español.

**Ríos** Río Anzu y Río Alpayacu.

**Densidad poblacional** Según el censo realizado en el 2001 la población del cantón es el 3.72% de habitantes de la provincia de Napo con una proyección de crecimiento del 3.3% anual. La población está distribuida en los 502 Km<sup>2</sup> y tiene una densidad poblacional de 6.08 hab./Km<sup>2</sup>.

La población se organiza en comunidades las cuáles tiene centros poblados concentrados, dejando entre sí grandes espacios. Los mismos son aprovechados para la agricultura de la zona y la extracción de madera.

La población está constituida por gente indígena principalmente pertenecientes a la nacionalidad kichwa con un porcentaje del 43.09%, además tiene un 48.18% de gente mestiza, 7.58% de gente blanca y un porcentaje de gente Afro ecuatoriana de 1.16%.

**División político administrativa** El cantón no posee parroquias sino 18 comunidades indígenas y colonas<sup>49</sup>.

**Comunidades** El cantón está constituido por 18 comunidades que son Shiguacocha, Santa Rosa, Nueva Esperanza, Poroto, Morete Cocha, Miravalle, Puní Medio, Las tres Marías, Luz de América, Guagrahuma, Chucapi, Ila, Puní Cotona, Los Ríos, Chontaloma, Carlos Julio Arosemena Tola, Capricho, Flor del Bosque.

## 2.3 Historia

---

<sup>49</sup> Colonas Comunidades compuestas por gente de otras provincias que vino a vivir y ocupar espacios dentro del Cantón.

Los primeros pobladores de esta zona fueron los aborígenes nativos del lugar entre ellos se encuentran todavía las familias Alvarado, Tapuy, Huatatoca, Shiguango, Cerda y otros. Su vivienda se caracterizaba por estar construida con techo de paja toquilla y con paredes de caña guadua. Se presume que estos habitantes vivían del otro lado del río Anzu y hasta entonces no habían ingresado colonizadores a buscar tierras baldías. Este proceso ocurrió entre los años de 1910 y 1921. Los primeros pobladores eran kichwas y posiblemente pertenecían a la etnia zápara.

Los primeros habitantes mestizos llegaron a la zona en la década de 1950 y ocuparon partes de las zonas que ahora son comunidades. Según la historia del cantón fue el capitán Dionisio Alvarado Tapuy el nexo de comunicación en la traducción del Kichwa al Castellano y viceversa, lo que facilitó el asentamiento de los colonos, familias que hasta el día de hoy continúan viviendo en la zona como los Vasco Cisneros, Acosta, Cabrera Vasco.

Por lo anteriormente mencionado, se estima que los primeros indicios de organización como comunidades que hubo en estas tierras se empezaron a formar en el año de 1958. Antes que esta zona fuera una parroquia perteneciente al cantón Tena fue conocida como Tzatzayacu; el pueblo kichwa le puso este nombre porque significa “arena de agua” se presume que los aborígenes la nombraron así porque está rodeado por ríos.

Ya en el año 1963 mediante decreto N 3083 y publicación oficial N 376 el 7 de febrero este sector pasa a constituirse como la parroquia Carlos Julio Arosemena Tola, cuyo nombre fue establecido en honor a la visita personal del presidente constitucional de la República Dr. Carlos Julio Arosemena Tola. Es importante mencionar que él estuvo presente en el acto de inauguración de la parroquia.

El mentalizador de la idea de elevar a cantón a la parroquia Carlos Julio Arosemena Tola fue el reverendo padre Leonir Dall Alba de nacionalidad brasileña. En 1998 la parroquia toma el nombre del cantón Carlos Julio Arosemena Tola. A este nuevo cantón se incorporan 18

comunidades las cuales se encuentran repartidas en los 502 km<sup>2</sup> que tiene de extensión este cantón.<sup>50</sup>

## **2.4 El cantón en la actualidad**

El cantón en la actualidad está desarrollándose rápidamente debido a la carretera troncal amazónica que permite el acceso fácil y directo. A continuación para describir el funcionamiento de Arosemena Tola se hablará de los ejes considerados por el municipio como los más importantes social y ambiental.

### **Eje social**

Dentro de este eje se encuentran los aspectos de educación, salud y servicios básicos que son importantes para el desarrollo de las personas que viven dentro del cantón.

#### **Educación**

Debido a las condiciones económicas y a como está distribuido el cantón los pobladores tienen poco acceso a la educación. El índice de analfabetismo es del 11% según el último censo realizado por el INEC en el 2001, y esta realidad no ha cambiado mucho hasta la fecha. Se ha notado que las mujeres son quienes menos estudian por las condiciones socioculturales.

En el cantón existen

- 1 jardín de infantes
- 15 escuelas ( 12 de régimen hispano y 3 bilingües)
- 3 colegios ( 1 presencial y 2 a distancia)

La asistencia de los estudiantes se ve impedida por las condiciones de las vías rurales y por la economía familiar que obliga a los niños a trabajar con sus padres en las actividades agrícolas de la zona. Esta es una de las principales razones por las cuales la mayoría de pobladores solo

---

<sup>50</sup> Entrevista realizada a Lic. Lucas Robalino, Director de Cultura del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola, Arosemena Tola, 20 de Agosto del 2010.

tienen educación primaria; además de que los colegios en la zona son pocos, también existen pocos profesores por la zona por lo que la mayoría de las escuelas que se encuentran en las comunidades son unidocentes. Con respecto a la educación superior, los estudiantes tienen una universidad en el cantón Tena a unos 12 kilómetros del pueblo Carlos Julio Arosemena Tola; sin embargo son pocas las personas que poseen los recursos y los estudios para ingresar en la misma.

Si se habla de infraestructura, la mayoría de escuelas y colegios se encuentran en condiciones aceptables.

Las condiciones actuales del cantón en cuanto a educación son

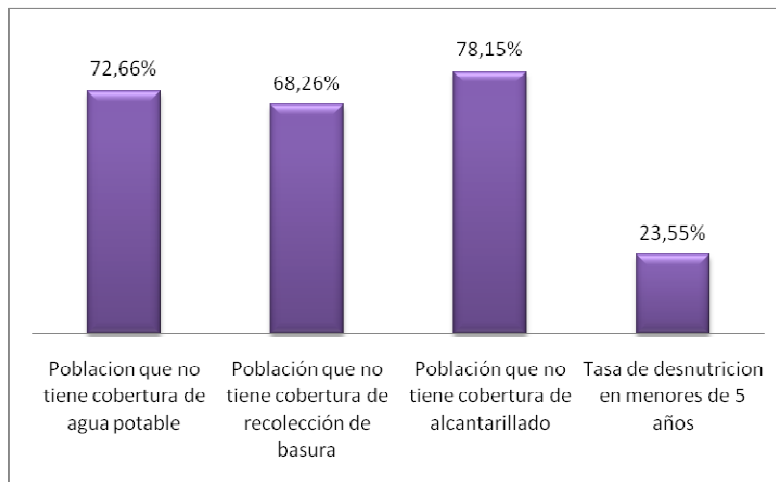
- 19% de la población que se encuentra en edad escolar no asiste a ningún centro educativo
- Existe 1 profesor por cada 14 alumnos
- El 10% de los alumnos inscritos desertan en el transcurso del año lectivo principalmente por la distancia de sus casas al centro educativo, problemas familiares, migración, trabajo.
- El principal problema de infraestructura son los comedores escolares y en algunos la falta de espacios para el deporte.
- En las escuelas de las zonas rurales, afecta mucho la falta de agua potable y baterías sanitarias<sup>51</sup>

## **Salud**

Las condiciones de vida que tienen los pobladores del cantón no son las mejores, especialmente aquellos que viven en zonas rurales. En el siguiente cuadro se explicarán los principales indicadores de riesgo para la salud

---

<sup>51</sup> Fuente Archivos del Municipio, línea base asociación de municipalidades ecuatorianas, plan de desarrollo estratégico cantonal 2009 – 2014, julio 2010



Fuente Registros municipales, INEC, 2008

De acuerdo con los datos se comprueba que la falta de servicios básicos en la zona desmejora la salud de los pobladores. Más del 50% de la población está afectada por la falta de buenas condiciones de vida. Para corregir esta situación, el municipio ha implementado un sub-centro de salud, un puesto de salud, un patronato de amparo social, un centro materno – infantil y un seguro social campesino. Cada una de estas unidades cuenta con médicos generales, odontólogos y enfermeras. Además el municipio posee 3 ambulancias que se encargan de ayudar a los pobladores del cantón, aunque esto incluye utilizarlas como medio de transporte de los funcionarios del municipio, y vocear las actividades. Además de las causas ya mencionadas se puede incluir a la ira que es una de las mayores causas de accidentes entre la población afectando a más del 70% de la población; además de ser una de las causas más graves de morbilidad en la niñez, pues los padres se desfogon con sus hijos.

Enfermedades como parasitosis, salmonelosis e intoxicaciones son las que más afectan a la comunidad. Cabe mencionar que la mayoría de personas en la zona tienen mucha fe en la medicina ancestral, y sobretodo consideran que muchas de las enfermedades son causadas por brujería, por lo que son pocos los que confían la medicina alopática de estos centros de salud.

### **Servicios básicos**

Como se ha explicado en el área de salud los servicios básicos dentro del cantón son muy pocos. Además, las vías de acceso a las comunidades más alejadas están descuidadas y algunas en malas condiciones. Aún no se ha creado un plan para el acceso de la mayoría de la población al servicio de agua potable, pero actualmente se están llevando a cabo campañas para educar a la población sobre la importancia de hervir el agua recogida del río Anzu, o de fuentes naturales antes de utilizarla.

Hasta el momento de realizar esta investigación la población no contaba con un servicio de recolección de basura, por lo que el municipio solicitaba a la gente que la entierre puesto que no es nada recomendable quemar los desperdicios. Recientemente se ha implementado un servicio de recolección de basura que funciona de la siguiente manera Lunes, miércoles y viernes se recolecta la basura orgánica; martes, jueves y sábado se recolecta la basura inorgánica; aunque el municipio no cuenta con un sistema para procesar los desperdicios.

Se están implementando baterías sanitarias en los balnearios más conocidos del cantón y en las escuelas para que la gente pueda acudir a ellos. Todo lo antes mencionado lo realiza el municipio para mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes.

### **Eje ambiental**

Dentro del eje ambiental se encuentra todo lo relacionado con el ambiente, el territorio y los riesgos que se pueden ocasionar en los mismos.

#### **Ambiente, territorio y riesgos**

Se habla de estos tres aspectos en conjunto puesto que cada uno de ellos se encuentra estrechamente relacionado con el otro.

Se puede decir que el cantón es rico en flora y fauna por lo que últimamente se está tratando de impulsar el turismo. Esto se lo hace por medio de los centros recreativos que se están construyendo como el malecón al río Anzu, y por medio de la difusión que existe en las televisoras del Tena y las radios de la Amazonía. Aunque sería conveniente crear un proyecto



turístico total y no sólo desarrollar propuestas aisladas en las que no se especifican todo lo que los turistas requerirán para disfrutar de los atractivos del cantón.

En este contexto, uno de los principales intereses del cantón es no destruir los recursos naturales que posee. Es por esta razón que la minería que se realiza en el mismo es de modo artesanal,<sup>52</sup> sin la utilización de químicos. Además, se están creando puntos recreativos a la orilla del río Anzu y se está protegiendo a las especies que viven en la zona. Adicionalmente, se están realizando negociaciones para ingresar al Programa Socio Bosque para que la población aprenda cómo mantener el ambiente del lugar y disminuir la deforestación, la misma que aunque al momento no representa un grave problema (pues se mantiene en un nivel muy bajo con respecto a otras zonas de la amazonia) es una de las principales prioridades del municipio, por ser un importante atractivo para el turismo nacional e internacional.

Por otra parte, entre los riesgos naturales que sufre la población se encuentran las épocas de sequía que se producen alrededor del mes de agosto. A este riesgo se le suman la falta de servicios básicos adecuados y también la crecida de los ríos que afectaron a las infraestructuras de la región amazónica en el último invierno.

## **2.5 El Municipio de Arosemena Tola**

El Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola está conformado por 149 empleados y trabajadores de los cuales solo 40 tienen nombramiento mientras que los 109 restantes trabajan por contrato. Se les conoce como empleados a todas las personas que trabajan en el área administrativa de la municipalidad; mientras que los trabajadores son las personas encargadas de realizar las obras civiles, como por ejemplo albañiles. El Municipio se encuentra organizado en 7 departamentos que se detallan a continuación

**Educación y Cultura** Se encarga de todos los eventos culturales dentro del cantón, además dentro de este departamento se encuentra el departamento de turismo y de comunicación social.

---

<sup>52</sup> Entiéndase modo artesanal como la forma que extraían el oro los shwuaras o nativos del lugar.

**Asesoría Jurídica** Se encarga de todos los trámites legales dentro del Municipio.

**Obras Públicas** Realiza todas las obras a favor del cantón.

**Financiero** Administra los recursos económicos del Municipio.

**Recursos Humanos** Vela por el bienestar de los empleados.

**Secretaría General** Se encargan de realizar los trámites pertinentes de la Alcaldía.

**Patronato** Realiza proyectos y actividades de ayuda social dentro del Municipio.

El alcalde actual es el ingeniero Edgar Jiménez. Él ha trazado un plan para su periodo de mandato (2009-2014) y trabaja conjuntamente con todos los departamentos para llevarlo a cabo<sup>53</sup>. Su esposa es la encargada del área del patronato en donde no sólo se atienden las eventualidades sociales que puedan ocurrir sino que también organiza un centro médico con servicios a bajos costos.

### **2.5.1 Misión del Municipio Carlos Julio Arosemena Tola**

El Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola, dentro de su espacio de autonomía es una Institución generadora de ámbitos de concertación entre los organismos estatales, no gubernamentales y sobre todo con su población.

Mediante la construcción de un nuevo modelo de gestión y administración basado en los principios de eficiencia, honestidad, responsabilidad, participación, solidaridad, austeridad y transparencia tiene como horizonte fundamental mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes.

---

<sup>53</sup> El Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal se encuentra en los anexos.

La gestión Municipal está orientada a lograr un equilibrio económico, social, cultural y ambiental teniendo como ejes fundamentales de desarrollo la producción agropecuaria y el desarrollo turístico.<sup>54</sup>

### **2.5.2 Visión del municipio Carlos Julio Arosemena Tola**

En el año 2019 Arosemena Tola es un cantón socialmente inclusivo, agropecuario y turístico que impulsa el desarrollo económico sostenible con centros estratégicos de acopio y distribución, articulados a cadenas de valor agroalimentario y eco turístico. Es cantón cacaoero de fino aroma y ganadero con calidad sello verde y comercio justo. Ha implementado un modelo integrado de gestión regional de recursos naturales y biodiversidad, como parte de la Reserva de Biosfera Sumaco. Los valores de identidad kichwa son parte del patrimonio emblemático nacional. La ciudad de Arosemena Tola es centro de comercialización y ciudad intercultural. Los servicios públicos e infraestructura básica se gestionan bajo corresponsabilidad comunitaria y estándares de calidad. Existe una red cantonal articulada de servicios de medicina natural y convencional, con enfoque intercultural, de calidez y calidad. El sistema educativo hispano e intercultural integra la educación formal e informal, como soporte de las potencialidades locales. El gobierno cantonal es profesionalizado y tiene un modelo de gestión honesto, equitativo y transparente que genera gobernabilidad democrática.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Archivos del Municipio, Secretaria de Concejales Estatutos del Cantón Carlos Julio Arosemena Tola, julio 2010

<sup>55</sup> *Ibíd.*

## **Capítulo 3**

### **Diagnóstico de comunicación del Municipio de Arosemena Tola**

Para desarrollar el plan de comunicación interna dentro del Municipio de Arosemena Tola fue necesario realizar un diagnóstico de comunicación a los empleados y trabajadores que laboran en el mismo. El diagnóstico de comunicación es una herramienta que nos ayudará a identificar los principales problemas de comunicación dentro del municipio.

#### **3.1 Objetivo**

Reconocer los principales problemas de comunicación dentro del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola tomando en cuenta las características de los canales de comunicación y los flujos de comunicación que existe.

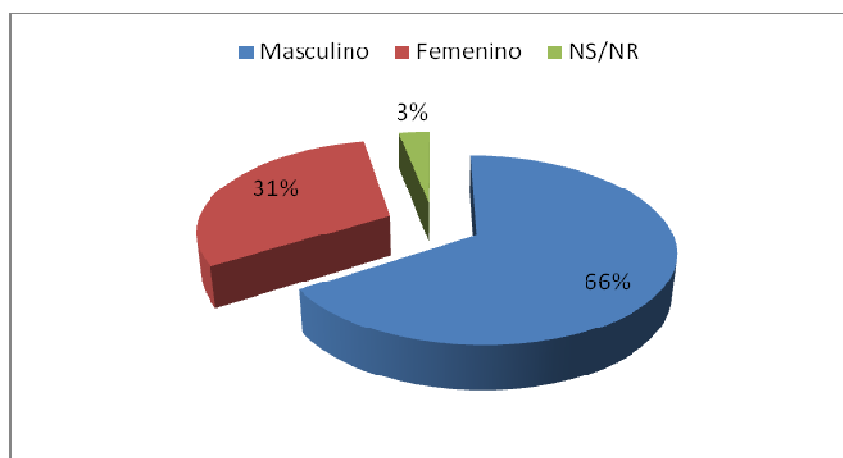
#### **3.2 Público meta**

El público meta para este diagnóstico son los empleados, trabajadores y alcalde del Cantón en el periodo de Junio hasta Agosto del 2010.

#### **3.3 Análisis de resultados**

Las encuestas fueron realizadas a todos los empleados y trabajadores del Municipio y también se aplicó el método de observación para conseguir los resultados que se presentan a continuación

**Gráfico No. 1 Género**

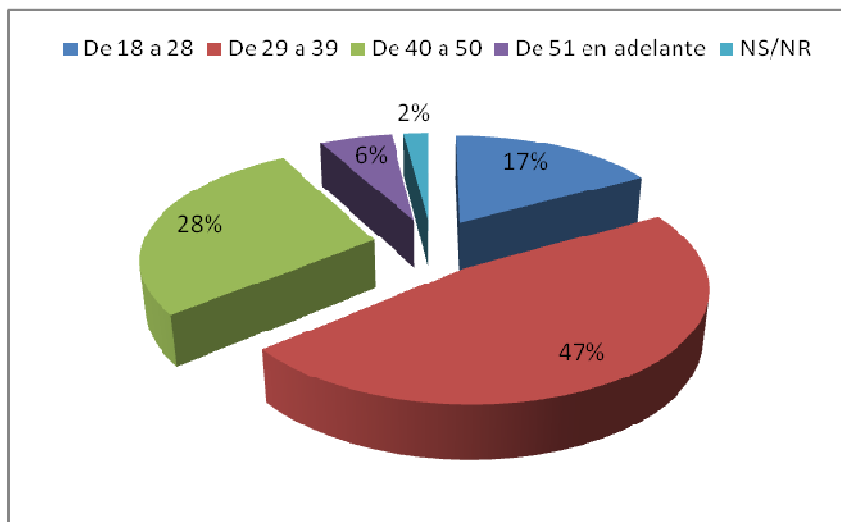


Elaboración La autora

Se determinó que un 66% de los trabajadores son hombres demostrando que existe un menor porcentaje de mujeres trabajando en el municipio. Con la observación se determinó que las mujeres ocupan cargos administrativos como secretarias o en el área financiera y de patronato. Existen más hombres en el Municipio porque están trabajando en las obras que se realizan en el cantón. A continuación están los gráficos de edad y departamento en que laboran. En cuanto a la edad de los trabajadores y empleados podemos mencionar que la mayoría de ellos oscilan entre los 29 y 39 años lo que demuestra que el personal es joven y, la mayoría de los mismos trabajan en el área de obras públicas.

**Gráfico No. 2**

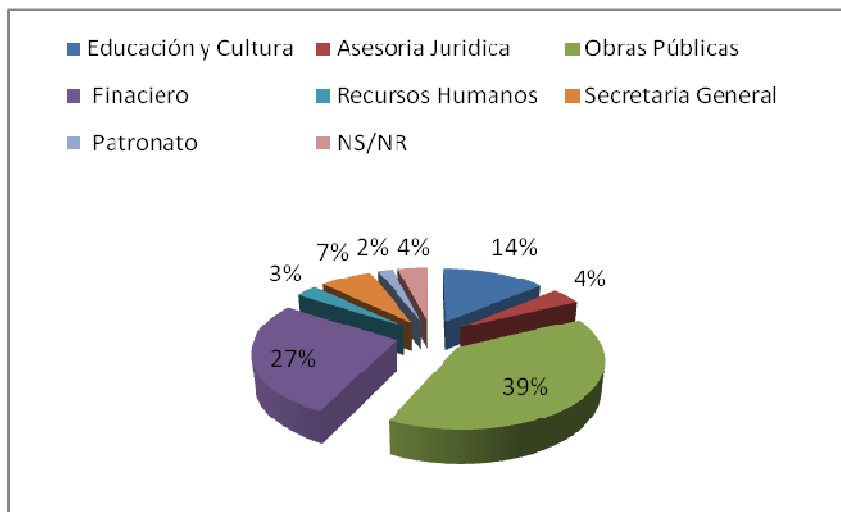
**Edad**



Elaboración La autora

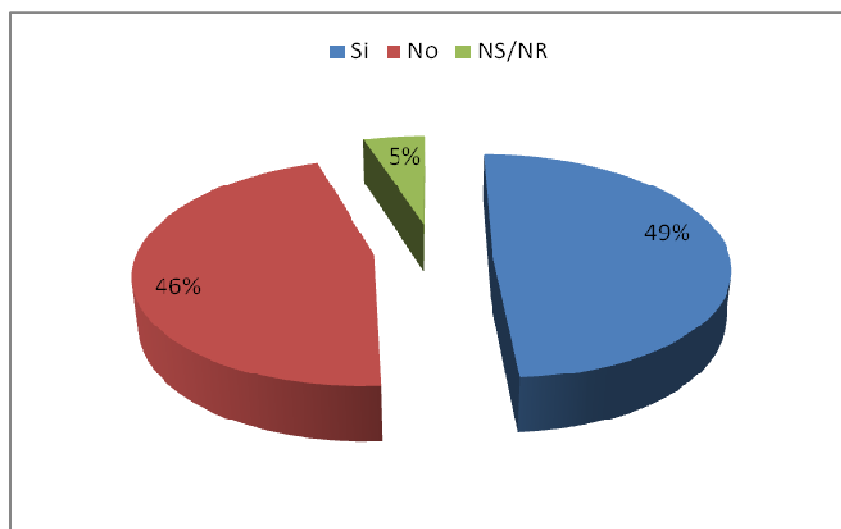
**Gráfico No. 3**

**Departamento en que trabaja**



Elaboración La autora

**Gráfico No. 4**  
**Conocimiento de la cultura corporativa**



Elaboración La autora

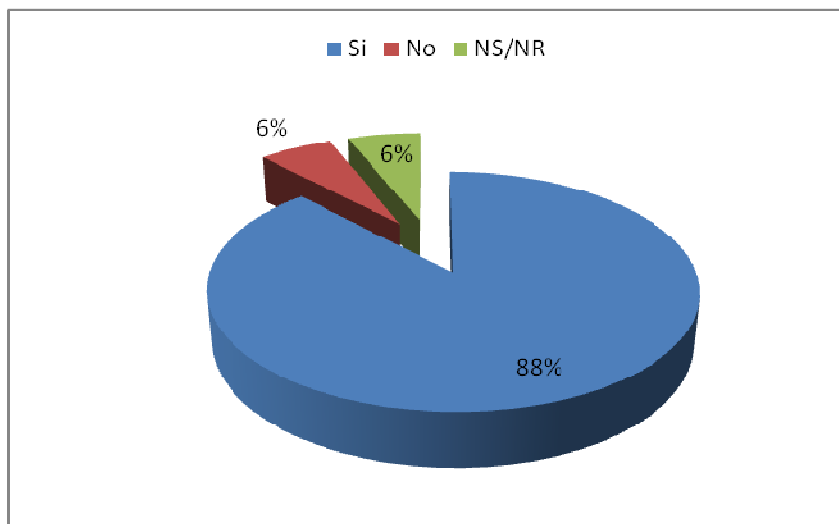
A pesar de que en los resultados de las encuestas realizadas se indica que el 49% de los empleados y trabajadores conocen la misión, visión y valores del municipio. En la pregunta de confirmación se comprobó que el 90% de éstos no conocen los estatutos.

Con el método de observación se evidenció lo mismo puesto que la gente desconocía de lo que se trataba en la pregunta y quién podría tener esta información. Es más, muchos desconocen que significa misión y lo confunden con la visión de la institución.

Muchos consideraron que estas preguntas no deberían realizarse puesto que la investigación debería estar enfocada sólo en la comunicación y los canales de transmisión o en la publicidad del municipio. Es importante mencionar que, a pesar de que los empleados y trabajadores consideran esto de poca importancia, sí es necesario que la cultura corporativa sea conocida porque ayuda al reconocimiento de objetivos e ideales lo cual, a su vez, ayuda a fomentar la comunicación dentro de la organización

### Gráfico No. 5

#### Identificación con la institución



Elaboración La autora

A pesar de que en las encuestas realizadas se demuestre que un 88% de los empleados se sienten identificados con el Municipio, en la observación directa se comprobó todo lo contrario. La gente consideraba que trabajar en el Municipio ya era un hecho para sentirse identificado, es decir que, son muy pocos los que tienen amor a la institución. La mayoría de empleados y trabajadores laboran más para conseguir sus propios objetivos que por cumplir los de la institución. Esto sucede porque ninguno de los mismos tiene una idea clara de los objetivos planteados por el municipio, saben empíricamente que tienen que servir al pueblo para mejorar las condiciones de la vida en la medida de lo posible.

Además, los empleados tienen una mala imagen del alcalde por lo que se ve afectada directamente la imagen que tienen del municipio. Por lo que los empleados del municipio tienen un compromiso con el mismo tan sólo por agradecimiento o por dependencia como lo explica Félix Socorro:

El "compromiso" surge de la antigua práctica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por "agradecimiento" y "dependencia" y no por cohesión e identificación.



Es preocupante observar cómo se habla del compromiso sin detenerse un instante a observar lo que se está verdaderamente exigiendo al personal, lo que ello encierra en su contenido y, más aún, que se avale tal requisito como una práctica plausible en la gerencia actual.<sup>56</sup>

Es así que no existe verdaderamente una identificación sino más bien un compromiso por parte de los empleados. Se puede también mencionar que la imagen que poseen del alcalde ha afectado directamente a la identificación de éstos con respecto al municipio porque asocian el trabajo con la relación que tienen con su jefe máximo.

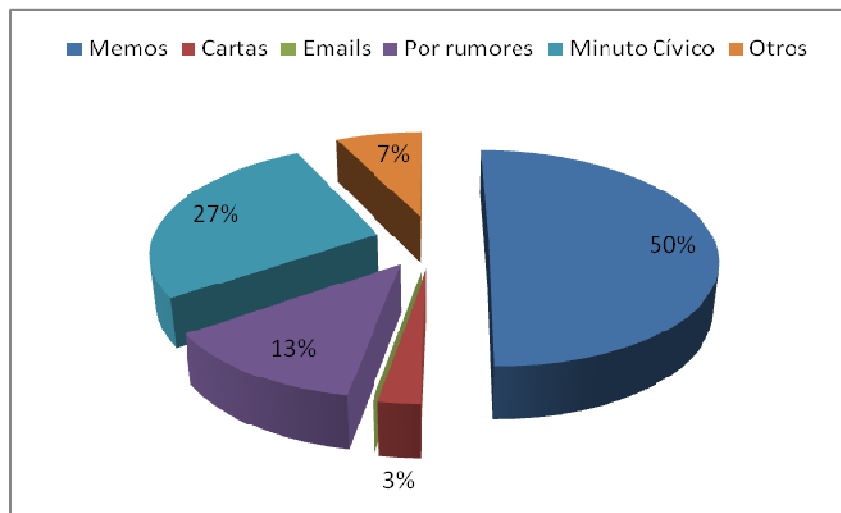
Por otro lado, los trabajadores tienen una buena imagen del alcalde por lo que también poseen una imagen positiva del municipio. Sin embargo, no pueden sentirse identificados con el alcalde puesto que no gozan de un trabajo fijo. Es decir que, a pesar de que consideren que la imagen del alcalde es buena ellos sólo trabajan por periodos de 1 a 3 meses por lo que no pueden sentir una identificación.

---

<sup>56</sup> Socorro Félix, ¿Identificación o compromiso? la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo, Gestiópolis, 2003, en línea <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>. Acceso 23 de febrero de 2011.

**Gráfico No. 6**

**Canales de difusión de los mensajes**

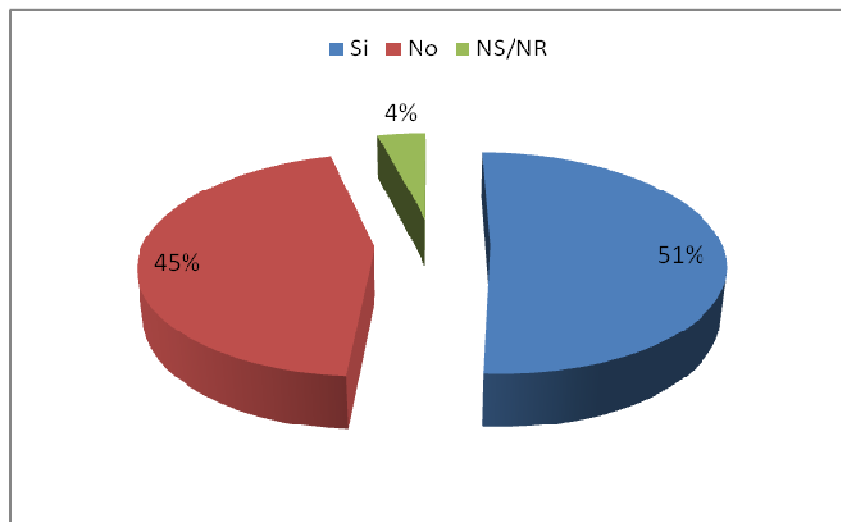


Elaboración La autora

La comunicación organizacional dentro del Municipio prácticamente no existe, todas las órdenes son realizadas por medio de memos que se entregan en los departamentos que forman el Municipio. Los memos la mayoría de veces vienen adjuntados con algún oficio que son enviados al departamento por parte de otra institución o del mismo municipio, en éste se especifica qué es lo que se quiere hacer. Existe comunicación administrativa que formaliza los pedidos de trabajo, pero no hay un plan o política que permita usar una técnica para apuntalar los objetivos del gobierno local.

También cabe mencionar que, entre los canales de comunicación que existen dentro de la municipalidad, el minuto cívico se considera uno de los más importantes para la transmisión de mensajes. Seguido por los rumores que tienen el 13% dentro de la encuesta. La falta de una política de comunicación y del uso de herramientas hace que la población que trabaja dentro del municipio guíe sus mensajes por medio del minuto cívico, cuando es posible, o si no por medio de rumores.

**Gráfico No. 7**  
**Oportunidad de los mensajes**

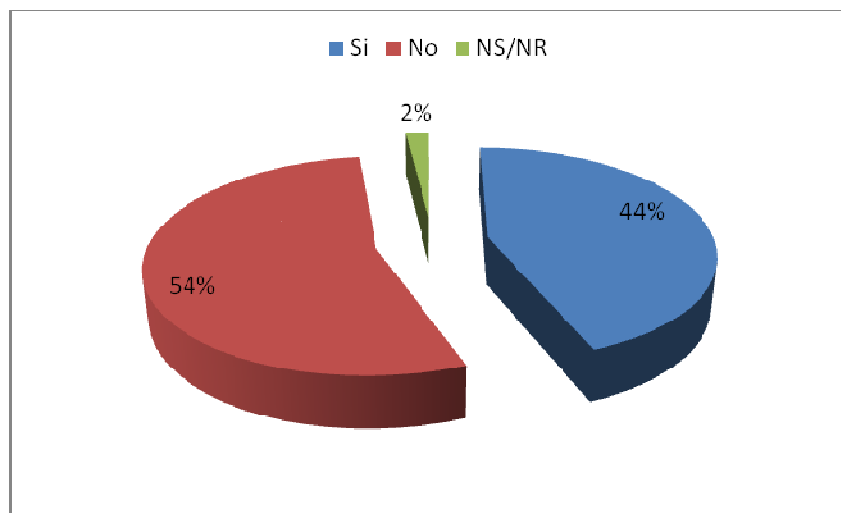


Elaboración La autora

Un 51% de los empleados consideran que los mensajes llegan a tiempo. Sin embargo, un 45% no cree lo mismo. En la técnica de observación se pudo constatar que las órdenes no siempre son entregadas a tiempo.

Esto se comprueba porque muchos de los pedidos dados desde la alcaldía, hacia algún departamento, llegaban a última hora lo que provocaba que muchos de los trabajos requeridos no estén a tiempo o en las mejores condiciones. Esto a su vez generaba conflictos dentro de la institución porque dichos trabajos no cumplían con las exigencias de la alcaldía.

**Gráfico No. 8**  
**Distorsión de los mensajes**



Elaboración La autora

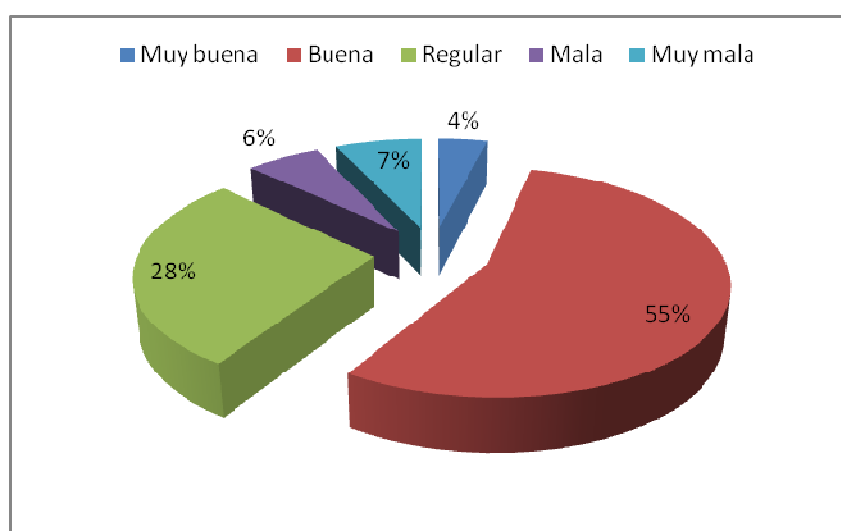
Aunque la mayoría de empleados y trabajadores afirmaron que los mensajes que reciben no eran distorsionados. En la observación se comprobó todo lo contrario puesto que los trabajos realizados tenían fallas debido a la falta de explicaciones que se daba en los memos, produciendo dentro del municipio discusiones con respecto a éstos. También, gracias a la técnica de observación, se pudo descubrir que el rumor era la principal fuente de transmisión de mensajes. Todos los empleados comentan sobre los asuntos de la municipalidad sin buscar una fuente de información que sea confiable, sino sólo basado en sus percepciones.

Es de esta manera que surge el rumor dentro de la municipalidad, recordemos que el rumor es la “difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones”<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Alvaréz Elías, Rumor y clima organizacional en línea <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>, acceso 20 de febrero 2011

Es así que las personas al no preocuparse por el origen de los rumores que reciben y la veracidad que tienen los mismos, ocasionan problemas e interferencias en la comunicación esparciéndolos por todo el municipio. Además cada vez que se transmite el rumor se implementan comentarios o interpretaciones del que lo transmite, aumentando así el contenido de éste.

**Gráfico No. 9**  
**Percepción de la comunicación**



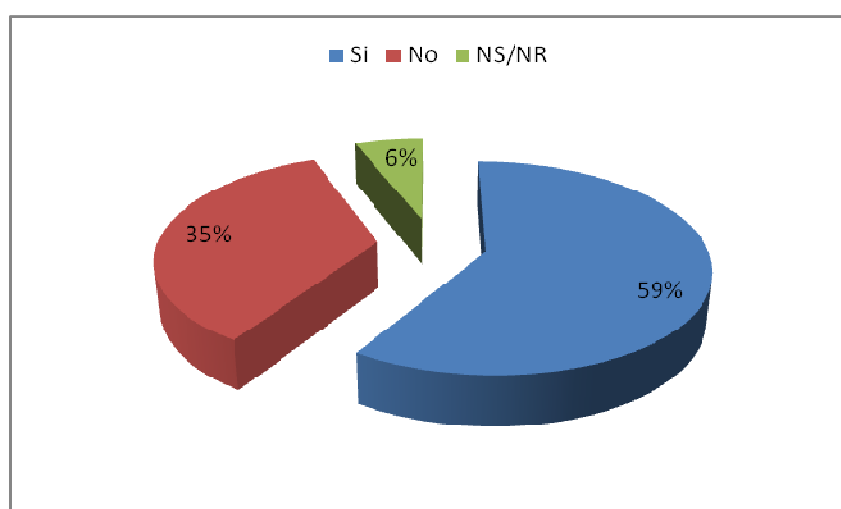
Elaboración La autora

La mayoría de empleados y trabajadores consideran que la comunicación en el Municipio es buena porque, a pesar de los contratiempos con la recepción de los mensajes y su distorsión, toda la comunicación se la realiza de forma respetuosa. Se debe recordar que tanto los empleados como trabajadores hablaron sólo con respecto a la comunicación administrativa, dejando a un lado la comunicación interpersonal y entre departamentos. Sin embargo, la realidad es otra puesto que tanto el alcalde como los empleados y trabajadores no están de acuerdo con la forma en que se maneja la comunicación no administrativa. Primero, por el uso incorrecto de las herramientas de comunicación. Y segundo, porque los empleados sienten que

no pueden dar sus opiniones, mientras que el alcalde considera que los trabajos no se realizan con profesionalismo.

Es así que la comunicación necesita fluir por otros medios y no sólo por memos o cara a cara, ya que estos canales no siempre cumplen con su cometido.

**Gráfico No. 10**  
**Cambios en los canales de comunicación**



Elaboración La autora

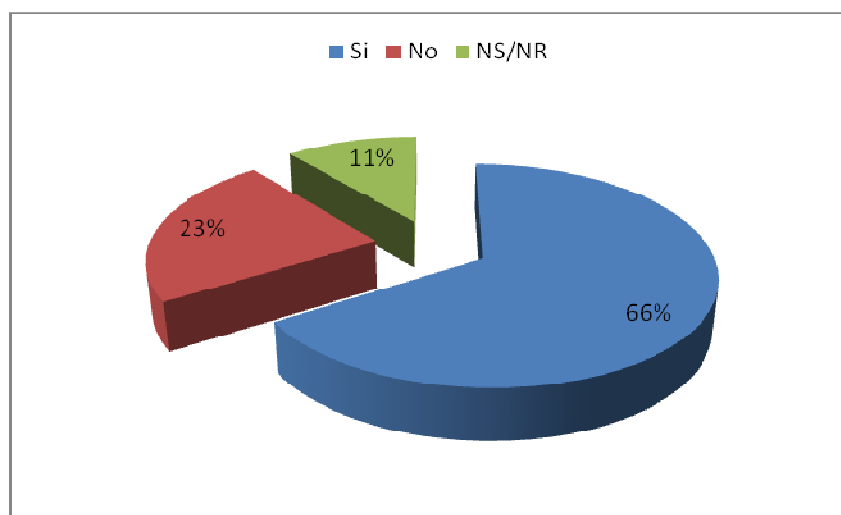
Se demostró que la mayoría de empleados y trabajadores consideran que el municipio necesita renovarse y que sus mensajes deben ser transmitidos de una forma más innovadora y moderna. Con esto se logrará que los mensajes lleguen a tiempo y que la distorsión sea mínima.

La mayoría de empleados consideran que los canales de comunicación son anticuados y que por esta razón la información no llega a tiempo. En el método de observación muchos sugirieron que sería importante que todos los computadores de la municipalidad tengan internet para de esta manera transmitir las órdenes. Sin embargo, la realidad es que muy pocas personas dentro de la municipalidad poseen este servicio, y las pocas personas que lo tienen se quejan de la conexión que tiene la red. Además un factor que afecta a la municipalidad es que,

en esta región del Ecuador, sufren muchos cortes de luz y todos los departamentos que no se encuentran en el edificio central no pueden gozar de los privilegios que da el generador de luz.

Para aprovechar los recursos que se tienen dentro del municipio se podría utilizar el celular como un canal de comunicación efectivo. En la actualidad la mayoría de personas posee uno de éstos, por lo que es mucho más fácil comunicarse. Sin embargo, en las instituciones públicas se debe seguir procesos jerárquicos en los cuáles es necesario tener un respaldo escrito de lo que se pide.

**Gráfico No.11**  
**Valoración del minuto cívico**



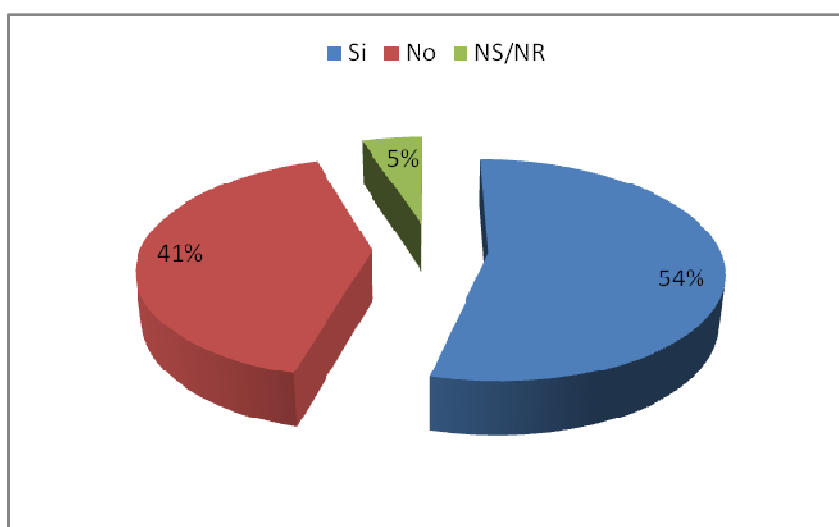
Elaboración La autora

La herramienta más tradicional que se ha utilizado como medio de comunicación organizacional es el minuto cívico que se realiza todos los días lunes a las 7y30 de la mañana. En este espacio los empleados y trabajadores cantan los himnos (nacional y del cantón) y comparten inquietudes o vivencias. El tiempo estimado que se le da al minuto cívico es de 15 minutos, sin embargo, dependiendo de los temas a tratar se puede extender hasta unos 40 minutos; los empleados están de acuerdo con esta actividad pero consideran que a veces se pierde mucho tiempo. Lo dicho anteriormente se comprueba con el método de observación

con el cual se muestra la falta de organización en este acto. Si la gente comparte sus experiencias el minuto cívico puede incluso llegar a durar una hora y eso retrasa las actividades dentro del Municipio.<sup>58</sup>

**Gráfico No.12**

**Percepción del minuto cívico como espacio para información**



Elaboración La autora

A pesar de la desorganización que puede existir en el Minuto Cívico el 54% considera que es un medio efectivo para informar. Muchos se sienten a gusto al compartir sus experiencias y consideran que es el único medio que pueden utilizar para informarse sobre los acontecimientos dentro de la Municipalidad. En este espacio los que laboran dentro del municipio pueden preguntar o sugerir algunas cosas sobre los asuntos de interés del personal.

**Preferencias de cambio en los medios y canales de comunicación**

<sup>58</sup> Visita realizada al Minuto Cívico, Arosemena Tola, Julio – Agosto 2010



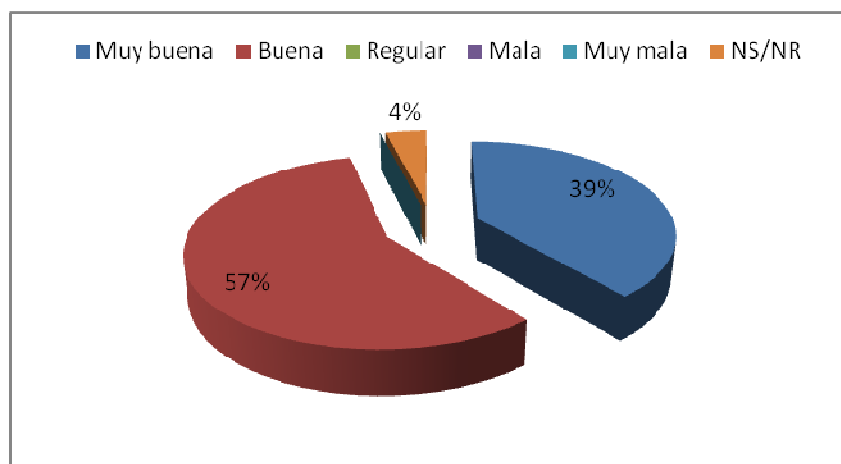
Todos los empleados estuvieron de acuerdo que es necesario que se implementen nuevas tecnologías dentro del municipio porque consideran que la institución debe ingresar a una nueva era y mejorar las formas de comunicación para lograr que ésta sea efectiva.

Como se sabe, la comunicación cumple una función importante dentro de las empresas, instituciones y demás por lo que si el municipio posee un sistema mucho más completo y adaptado a las necesidades de los empleados, la gestión dentro del mismo mejorará. Si se mejora o cambia los canales o medios de comunicación se logrará que la comunicación vaya en dos sentidos (emisor – receptor) y de esta manera se realizarán todos los trabajos de forma efectiva.

Además se consideró que no sólo sería efectivo implementar nuevas tecnologías sino también tener otras herramientas de comunicación que ayuden a la transmisión de acontecimientos. De esta manera se tendrán noticias sobre lo que pasa en la institución de una fuente segura e informada. Estas herramientas pueden ser carteleras o periódicos que mantengan informados a todos los que pertenecen al municipio.

**Grafico No.13**

**Relaciones laborales**



Elaboración La autora

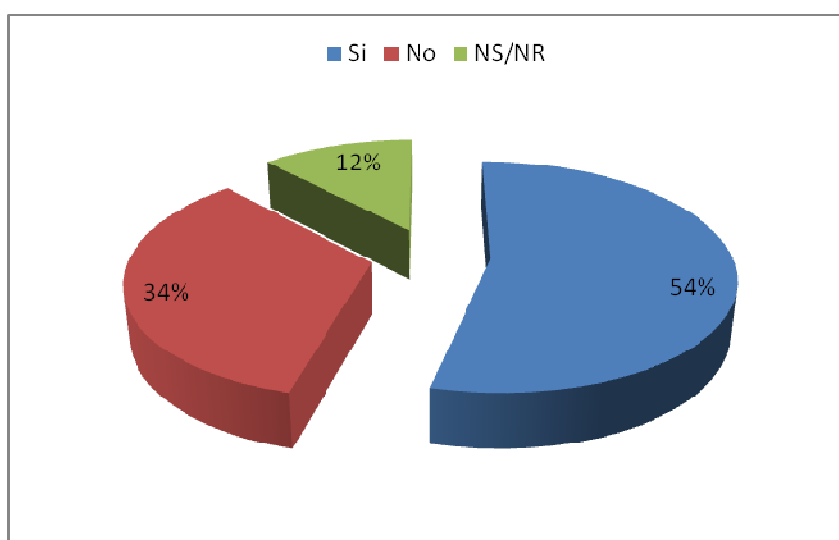
Un poco más de la mitad coincide en que las relaciones laborales son buenas entre los compañeros. Además, en la observación se pudo comprobar que el trato es siempre muy cortés y respetuoso.

Sin embargo, se debe mencionar que al realizar las encuestas muchas de las personas no respondían lo que realmente pensaban. Preferían decirlo personalmente a la persona que hacía la encuesta. Como por ejemplo, muchos de los empleados y trabajadores demostraron el poco afecto que tienen hacia el alcalde por lo que se consideraría que la relación solo entre empleados es muy buena. El poco afecto que existe hacia el alcalde es porque muchos consideran que no es una persona con la que se pueda dialogar de los problemas, sólo se reciben recriminaciones, su trato es demasiado fuerte con todos en general.

La mayoría de los empleados demostraban su poca aceptación al alcalde de forma verbal, más no por escrito, en las encuestas, es de esta manera que se pudo constatar el miedo que tenían a perder su trabajo si expresaban sus opiniones.

**Gráfico No. 14**

**Relación laboral entre departamentos**

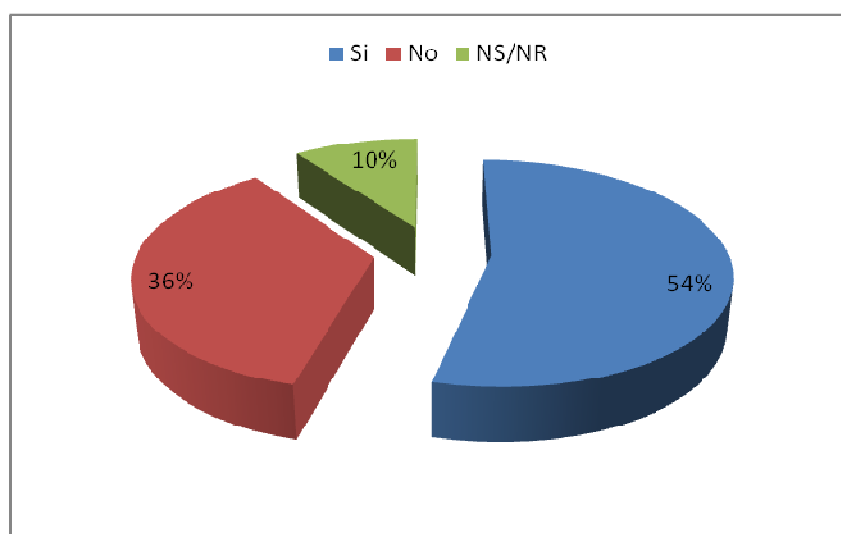


Elaboración La autora

Aunque un 54% de los empleados y trabajadores saben que la relación entre departamentos es buena; en el proceso de observación y por la pregunta de reconocimiento se sabe que ésta es una suposición, puesto que la mayoría de trabajadores no tienen tiempo para conocer si las relaciones entre departamentos son buenas, porque no se encuentran en el edificio administrativo. Otro motivo de desconocimiento es que existe una alta rotación con los trabajadores; esto debido a que en cada nueva obra que desarrolla el municipio se contratan personas nuevas.

La mayoría de trabajadores se ocupa de fomentar las relaciones humanas dentro de sus departamentos y muy pocos son los que se preocupan por entablar una relación de amistad con las personas de los otros departamentos.

**Gráfico No. 15**  
**Percepción sobre la gestión del Alcalde**



Elaboración La autora

Un poco más de la mitad de los empleados y trabajadores están de acuerdo en que éste ha ejecutado obras para el pueblo catalogando su gestión como buena dentro del Municipio. A pesar de que en las encuestas se obtenga este resultado al conversar con los empleados, la

mayoría de ellos considera que “no es posible hablar con el alcalde sin que se reciba una respuesta desagradable si no se está de acuerdo con sus ideas. Siempre imparte órdenes y no escucha las opiniones”<sup>59</sup> por lo que esto afecta a los mismos, quienes crean rumores cuando conversan sus molestias entre compañeros en vez de hablar con el alcalde. Se considera que es uno de los principales problemas que sienten los empleados y que debe tratarse con prontitud ya que el clima laboral resulta afectado debido a este problema de comunicación.

Por su parte el alcalde siente que debe tratar de forma dura a los empleados para que de esta manera se realicen los trabajos a tiempo. Considera que el principal problema dentro de la institución es la poca colaboración que recibe por parte de ellos.

Está seguro que su mala relación con los empleados es más por asuntos políticos que por falta de comunicación. Además que esto se ha acrecentado por la mala relación que tiene con el sindicato de empleados<sup>60</sup>.

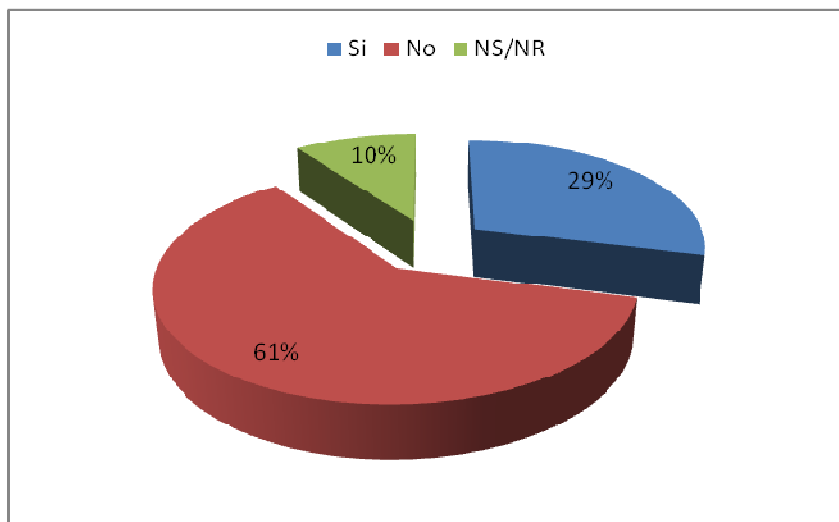
Este problema se originó a raíz de que el alcalde deseó remover a muchos empleados porque los considera poco aptos para los puestos en los que están laborando. Es así que está buscando soluciones legales para poder realizar los cambios necesarios y que el municipio funcione de mejor manera.

---

<sup>59</sup> Diálogo con un empleado que prefiere mantenerse anónimo.

<sup>60</sup> Entrevista realizada a Ing. Edgar Jiménez, Alcalde del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola, Arosemena Tola, 20 de Febrero del 2010.

**Gráfico No. 16**  
**Respeto de los derechos de los trabajadores**



Elaboración La autora

Se puede asegurar que un 61% de los empleados y trabajadores no sienten que sus derechos sean respetados. Muchos exigen alzas de los sueldos aunque algunos sienten que nunca se les felicita por un trabajo bien hecho y que sólo se les reprende si no realizan sus actividades de acuerdo a lo solicitado. Es por esto que sienten una inconformidad y consideran que el departamento de recursos humanos no les apoya como empleados sino que más bien siempre busca la manera de multarlos. Sería importante implementar estímulos, monetarios y no monetarios, que motiven al empleado y al trabajador, esto a su vez contribuiría directamente a mejorar el clima laboral para que la gente se sienta mucho más a gusto dentro de la institución.

Es importante mencionar que si la gente dentro del municipio considera que sus derechos se han perdido, su trabajo no será el más óptimo. Sentirán que no importa si realizan bien o mal un trabajo porque lo único que se recibe son reprimendas.

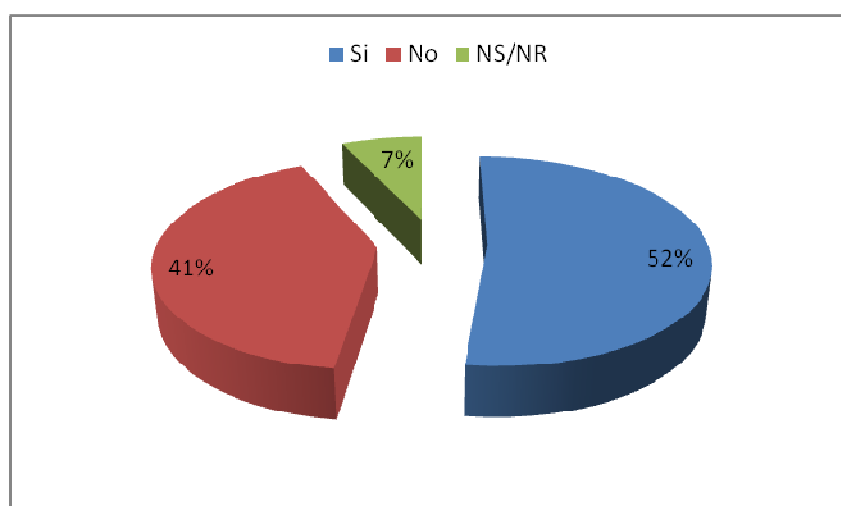
Lamentablemente todo este clima de inconformidad ha hecho que los empleados hablen sus problemas laborales entre ellos en vez de ir directamente con el director de recursos humanos.

Esta actitud genera en los mismos una sensación de rechazo puesto que nadie está de acuerdo con lo que ocurre dentro del municipio.

Se podría decir que esta sensación genera fallas en la comunicación y en el clima laboral lo que a su vez afecta directamente a los trabajos que se realizan cada día.

**Gráfico No.17**

**Aplicación del lema dentro del municipio**



Elaboración La autora

Como último punto se analizó el lema que utiliza la actual administración para representarla y observar si los empleados y trabajadores sienten que cumplen y están identificados con éste. Más de la mitad (52%) cree que sí se cumple, puesto que se está trabajando para el pueblo en especial lo relacionado con las obras; el alcalde continuamente difunde una serie de propagandas en televisoras locales en donde muestra su trabajo.

Por eso los empleados saben que se realizan escuelas, alcantarillado. Sin embargo, existe un porcentaje significativo (41%) que considera que no se aplica puesto que sienten que la municipalidad “solo cumple las obras realizadas para promocionar la administración y no por

querer que los habitantes de Arosemena Tola mejoren su calidad de vida.” Se considera que si este porcentaje de trabajadores no cree en el lema de la institución es porque desconoce los objetivos que posee la administración.

Además que se demuestra una total falta de identidad por parte de los mismos, esto implica que los empleados no tienen compromiso con la institución. Muchos consideran que para apoyar al pueblo hace falta la capacitación de profesionales y piensan que el alcalde no quiere invertir en esto.

Los trabajadores por su parte se sienten contentos con el trabajo que ejecuta el alcalde porque ha realizado obras en el cantón; además ha dado trabajo a la gente del pueblo en todas las obras que ejecuta. El alcalde por su parte comparte la visión de los trabajadores, considera que a pesar de los problemas dentro de la institución, el trabajo que se efectúa afuera de la misma es muy bueno. “Al pueblo se le ha cumplido con obras que es lo que más necesitan en estos momentos”.

### **3.4 Conclusiones**

- Los empleados y trabajadores tienen poco conocimiento sobre la cultura corporativa lo que afecta directamente en su identificación. Es más, muchos desconocen lo que es cultura corporativa.
- La comunicación interpersonal es mala puesto que no existen herramientas que la puedan desarrollar de mejor manera. Esto se demostró porque los empleados preferían expresar sus opiniones al encuestador de forma verbal, aunque en la encuesta colocaran todo lo contrario a lo que pensaban.

- Los empleados y trabajadores están dispuestos a utilizar nuevas herramientas que ayuden al desarrollo de la institución de manera efectiva.
- Los empleados y trabajadores no tienen conciencia del efecto que puede tener el mal manejo de la comunicación interna dentro de la institución.

### **3.5 Recomendaciones**

Se recomienda realizar un plan de comunicación interna que abarque tanto la modernización como el implementar herramientas de comunicación mucho más efectivas. Es importante hacer énfasis en la motivación de los empleados para conseguir que los mismos busquen soluciones a sus inconvenientes comunicacionales.

Además sería importante que dentro del municipio se ejerza el derecho de opinión basados en el respeto. De esta manera se conseguirá que todos los que conforman el municipio trabajen por conseguir los objetivos y se evitarán los malos entendidos.



## Capítulo 4

### Propuesta del Plan de comunicación interno para el Municipio de Arosemena Tola

#### 4.1 Introducción

La comunicación interna es una de las bases para que la institución pueda cumplir sus objetivos de forma eficiente. Los cambios que se producen en el mundo han hecho que las empresas necesiten más de la comunicación y le han brindado un espacio más amplio. La comunicación no sólo ayuda a que los mensajes sean transmitidos más ágilmente sino que también influye para que el clima laboral sea óptimo en las empresas.

Por lo tanto, se propone un plan de comunicación dentro del Municipio de Arosemena Tola que se encargará de mejorar los canales y flujos de comunicación existentes. Además se procurará que estos cambios en la comunicación tengan un impacto en el clima laboral para que contribuyan a mejorar sustancialmente la productividad de los colaboradores.

Tanto los canales de comunicación como el clima laboral influyen día a día en la empresa, y es bien sabido que si los canales de comunicación son efectivos se evitan los malos entendidos y por ende todo sentimiento de exclusión que se pueda desarrollar. “Es así que sólo se logrará un clima laboral bueno si la comunicación es buena”<sup>61</sup>.

Este plan tendrá un público interno que es el encargado que la institución pueda conseguir sus objetivos por lo que será necesario poner énfasis en desarrollar estrategias amigables pero a la vez efectivas para aplicarlo. La idea que el público interno tenga sobre la institución afectará directamente a la imagen que tendrá el público externo sobre ésta.

---

<sup>61</sup> Disla Leonardo, Cultura Organizacional, República Dominicana, 2003, en línea <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>, acceso 20 de febrero

Así que al transformar la comunicación interna no sólo tendremos un impacto positivo en los procesos de comunicación y en el clima laboral, sino que también actuaremos sobre la imagen externa, esto se puede lograr ya que el cantón es relativamente pequeño y la mayoría de sus pobladores trabajan en la municipalidad.

Se procurará crear actividades que motiven a los empleados y trabajadores a realizar este cambio y que de esta manera sea mucho más fácil el proceso por el que pasará la institución. Si se consigue que tanto empleados, como directivos, alcalde y concejales participen en este proceso, con ganas de mejorar su situación, los resultados serán mucho más visibles y en un tiempo menor.

## **4.2 Objetivo general**

- Establecer un plan que mejore la comunicación interna dentro del Municipio de Arosemena Tola y que tenga impacto en su clima laboral.

## **4.3 Objetivos específicos**

- Promover el uso de nuevas herramientas de comunicación para la circulación de mensajes dentro del Municipio.
- Incentivar al público interno a participar en el proceso de comunicación

## **4.4 Estrategia de comunicación**

Para desarrollar el plan de comunicación dentro del Municipio de Arosemena Tola se utilizará la Intracomunicación como la estratégica más idónea y de este modo se logrará adaptar esta nueva visión de la comunicación en la institución. Como se sabe la intracomunicación busca que la comunicación dentro de la empresa sea de manera transversal, es decir que la comunicación sea manejada en dos sentidos. Esta estrategia de comunicación aplicada dentro

del municipio puede conseguir grandes resultados puesto que no sólo se encarga de la comunicación sino también se encarga de mejorar, de cierta manera, el clima laboral como lo dice Joan Elías “La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo”<sup>62</sup>Y el hecho que la comunicación esté en todo nos asegura que, si su funcionamiento es el adecuado, los procesos se realizan de mejor manera.

Para tener en claro qué es lo que se quiere adaptar de la intracomunicación a nuestro plan de comunicación se debe tomar en cuenta que la intracomunicación no es un proceso en el que se pueda improvisar sino más bien es un proceso por el cual cada acción a seguirse debe tener un propósito fijo.

Es por esto que primero se va a completar el cuadro guía del mix estratégico que nos ayudará a identificar cuáles son las estrategias de la intracomunicación a utilizarse, puesto que al desarrollar la intracomunicación dentro de una institución no es necesario que todas sus estrategias se utilicen.

### **Cuadro del Mix estratégico**

Este cuadro nos ayudará a planificar mejor las actividades que vamos a realizar para aplicar la estrategia de Intracomunicación dentro de la municipalidad. Basándonos en el cuadro completo de la guía del mix estratégico (ver pag.42) podemos concluir que:

---

<sup>62</sup> Elías Joan, Mas allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 55

**Guía del Mix Estratégico de la comunicación interna del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola**

**Apalancamiento**

Finalidad	Mejorar la comunicación interna
Medio	Actualizar las herramientas de comunicación

**Eje de Comunicación. Palanca**

Beneficio: Buena comunicación interpersonal
Justificación: Con una buena comunicación interpersonal se podrá realizar mejor los trabajos y el clima laboral será el más óptimo para trabajar

**Procurar**

Ser optimista con las herramientas a utilizarse
Tener información correcta
La participación del personal

**Evitar**

Tratos fuertes o groseros por parte de los empleados, trabajadores y alcalde
Rumores

**Mix de Estrategias**

Acercamiento:	Creación de un sistema moderno de comunicación (Intranet), Cartelera Interna
Nominamiento:	Apertura al diálogo
Ritualizamiento:	Creación de eventos sociales de integración y de inclusión
Facilitamiento:	Periódico institucional, trabajo en equipo, conocer la cultura

**Anclamiento**

Mejorar las herramientas de comunicación
Despejar los rumores con la información correcta

### Cuadro Mix Estratégico

Estrategia	Actividad	Herramientas de comunicación	Objetivo	Características	Presupuesto	Responsable
<b>Acercamiento</b> Utiliza la logística de distribución para garantizar que la información llegue a su destino en buenas condiciones.	Uso de nuevas tecnologías	Convergencia de medios (tradicionales y virtuales) Internet/Intranet	Mejorar los canales y la calidad de la comunicación dentro del municipio.	Rapidez Sistema amigable Llamativa	15.000 USD	Departamento de sistemas
	Comunicación interna	Cartelera		Atractiva, amigable, próxima		
<b>Nominamiento</b> Busca que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información.	Diálogos	Reuniones grupales e interpersonales	Promover el diálogo entre el alcalde y los colaboradores.	Cordialidad/respeto	100 USD	Área de comunicación
		Buzón de inquietudes		Acuerdos para un mejor trabajo para los ciudadanos.		
<b>Ritualizamiento</b> busca hacer participar, incorporar y anexionar al actor-receptor en la esencia del mensaje a	Eventos de integración e inclusión	Reuniones sociales	Crear confianza y compañerismo entre los miembros de la organización.	Aprovechar celebraciones para organizar las reuniones.	800 USD	Área de comunicación
		Charlas	Informar sobre la cultura	Eventos informales previamente planificados.	1.500 USD (Incluye	

comunicar.		Capacitación	corporativa a los miembros de la organización. Procesos de inducción al personal nuevo.	Charlas que usen metodologías lúdicas para propiciar un mejor aprendizaje.	gastos de refrigerios y del capacitador)		
<b>Facilitamiento</b> Consiste en averiguar que obstáculos se interponen en el proceso de comunicación y eliminarlos o apartarlos.	Flujos de información		Informar a los empleados y trabajadores sobre temas de interés para el trabajo cotidiano.	Reuniones informales cortas y precisas	500 USD	Área de comunicación	
		Boletín institucional		Promover el conocimiento y apropiación de la cultura corporativa.			Aprovechar el uso del celular para enviar información sobre la cultura corporativa.
		MSN					Fácil comprensión
		Charlas					
		Reuniones	Impulsar una cultura corporativa en los empleados y trabajadores del municipio.	Simple	2.600 USD		
	Generar una cultura corporativa	Campaña Conociendo la cultura corporativa		Fácil de entender			

## **4.5 Estrategias de la intracomunicación y sus actividades**

Las actividades que se van a realizar para conseguir que se mejore la comunicación interna están basadas en las estrategias que posee la intracomunicación. Estas estrategias ayudarán al cumplimiento de los objetivos, por lo que se considera importante dar una breve descripción de las mismas antes de las actividades que se van a desarrollar.

### **4.5.1 Acercamiento**

“Utiliza la logística de distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino en buenas condiciones”<sup>63</sup>. De esta manera podemos desaparecer el rumor dentro de la institución o por lo menos disminuirlo. De esta estrategia se consiguen las siguientes actividades

#### **4.5.1.1 Creación de un sistema de comunicación moderno**

Si se desea que la comunicación sea mejor dentro del municipio es necesario invertir en éste. Primero, colocando Internet en cada computador del municipio y segundo, mejorando la calidad del mismo. Con este sistema se evitará la demora en la llegada de los mensajes y su distorsión. Sería recomendable implementar un sistema de comunicación interna conocido como Intranet. El Intranet es una red de computadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. Este sistema proporcionará al Municipio una red que ayude a mantener una conexión no sólo dentro del departamento sino también entre los departamentos sin demoras y con precisión.

Además el sistema tiene la capacidad de mantener informados a los empleados y puede ser un método de consulta mucho más rápido para la municipalidad. Este sistema ayudará no sólo en que la recepción de los mensajes sea rápida sino que también mantendrá conectados a todos

---

<sup>63</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 157

los departamentos entre ellos. Esto beneficiará la comunicación debido a la estructura actual en que se encuentran las instalaciones del Municipio.

Ya que se ha considerado introducir en el municipio un sistema más moderno, es necesario que las nuevas tecnologías también sean implementadas. Es por esta razón, que se considera realizar capacitaciones sobre nuevas tecnologías de comunicación (twitter, facebook, blogs, entre otros). Además se deberá capacitar sobre el correcto uso del internet y las ventajas que éste brinda a una institución.

#### **4.5.1.2 Difusión de información**

Para que la comunicación organizacional sea efectiva dentro del municipio es necesario utilizar sus herramientas. Es decir utilizar métodos que ayuden dentro de la municipalidad a mantener a sus empleados y trabajadores informados. Es por esta razón que se ha considerado necesario implementar una cartelera interna en la cual se coloquen las principales obras y además, se integre mensajes positivos y motivadores de reconocimiento por el trabajo realizado ya que los empleados y trabajadores deben ser estimulados para realizar su trabajo de mejor manera.

#### **4.5.2 Nominamiento**

“La estrategia de Nominamiento busca que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información, sino que produzca una relación empática entre dos o más personas”<sup>64</sup>. Es así que se conseguirá que las relaciones interpersonales se mejoren dentro de la institución. A continuación la actividad que cumplirá con este cometido.

#### **Diálogo con el alcalde**

Como se demostró en el diagnóstico el personal encuestado no siente que pueda tener la apertura para conversar abiertamente. Sienten que no se pueden verter las opiniones sin recibir una mala respuesta, es por esto que es necesario realizar reuniones con el alcalde y la gente de

---

<sup>64</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 146



cada departamento para exponer sus ideas con el fin de llegar a acuerdos que puedan solucionar los problemas. Estas reuniones se realizarán, si es necesario, con un mediador externo que pueda mantener el orden y el respeto tanto por parte del alcalde como de los empleados y trabajadores. Se debe mantener la promesa de que todo se realizará para buscar soluciones y no problemas.

En estas reuniones se debe procurar hablar sobre temas que afecten directamente al trabajo y a los empleados y trabajadores; por lo que sería de ayuda implementar una sección a la reunión sobre los derechos de los mismos. Así podrían ponerse solución a los conflictos que generan en la mente de las personas la idea de que los derechos como trabajadores no son respetados.

En este punto sería recomendable mantener la reunión con un representante del departamento de Recursos Humanos quien es el encargado de llevar esta situación.

Si se encuentra algún problema con dichas reuniones entonces se procederá a realizar la urna de opinión en la cual todos los que conforman el municipio pueden poner sus inquietudes anónimamente si así lo prefieren. Periódicamente serán revisadas por el alcalde y una persona encargada para solucionar o comentar estos problemas en el minuto cívico. Esta urna de opinión será un trabajo permanente para que la gente pueda expresarse con libertad.

#### **4.5.3 Ritualizamiento**

Esta estrategia busca “hacer participar, incorporar y anexionar al actor-receptor en la esencia del mensaje a comunicar”<sup>65</sup>. Es decir que se busca que los participantes formen parte de los eventos o acciones y reciban el mensaje que se quiere impartir con los mismos. La actividad a realizar en esta estrategia es

#### **Jornadas de integración e inclusión**

Es muy bien sabido que para que los empleados se sientan motivados a realizar su trabajo el ambiente laboral debe ser lo mejor posible. Es por esta razón que implementar eventos

---

<sup>65</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 172

sociales de integración e inclusión hará que los trabajadores y empleados se integren mucho más.

Las fechas especiales como navidad, año nuevo y la cantonización deberían ser las primordiales para conseguir que esto se realice. Los organizadores de estos eventos deberán elegir el día y la hora más recomendable para realizarlos, de manera que las actividades dentro del municipio no se paralicen. Esto además de impulsar el compañerismo servirá para reconocer si los departamentos se llevan bien entre ellos y si la gente está a gusto con su trabajo. Principalmente en este tipo de reuniones las personas tienden a expresar lo que siente con respecto a su vida afectiva y laboral así que será una perfecta fuente de información sobre el estado de ánimo y si los elementos utilizados para mejorar la comunicación están dando resultado.

Además se debe implementar un proceso de inducción en el cual el nuevo empleado o trabajador conozca a la institución a la que va a pertenecer. En este proceso de inducción se procurará que las personas se sientan a gusto y formen parte de las actividades y procesos de la municipalidad. Todo esto se logrará con charlas, capacitaciones o reuniones sociales.

#### **4.5.4 Facilitamiento**

“Consiste en averiguar que obstáculos se interponen en el proceso de comunicación y eliminarlos o apartarlos”<sup>66</sup>. Así se identifica cuáles son las trabas que tiene la comunicación dentro de la institución y se pueden actuar sobre éstas. Las actividades a realizarse en esta estrategia son

#### **Informativo institucional**

Para que todos los empleados y trabajadores del municipio estén muy bien enterados de lo que pasa se ha considerado necesario implementar un informativo institucional que se encargue de no sólo informar de las obras que se realizan en el municipio, sino también de temas que interesen a las personas que laboran en la institución.

---

<sup>66</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000 pp 180

Para que este informativo pueda conseguir sus objetivos se necesitará del trabajo en grupo, puesto que siempre será necesario informarse sobre lo que se realiza en cada área del municipio. En este caso el departamento de comunicación deberá pedir información sobre lo efectuado en cada área, a parte de saber cuál es el tema que les interesaría a los empleados tratar.

Para que este informativo incentive a las personas será necesario poner felicitaciones de cumpleaños cada mes o un reconocimiento especial, no sólo al área que mejor se ha desempeñado, sino también felicitar por eventos importantes que surjan dentro del municipio.

Este informativo puede ser de forma virtual si se aplica la modernización dentro del municipio, pero si ésta no es posible entonces este informativo será impreso por lo que se debe delegar una persona encargada de su distribución. Para comenzar, éste saldrá cada 3 meses y dependiendo de su aceptación será mensual. Cabe aclarar que este informativo puede ser un periódico, boletín, etc.

### **Cambios en la cultura corporativa**

Como es bien sabido la cultura corporativa forma parte fundamental dentro de una institución. Es por esta razón que la misma debe ser fácil de recordar y contener todos los objetivos que posee la institución. Es así que se cree conveniente plantear una nueva cultura corporativa que se ajuste a estos requisitos para que cada empleado pueda saber muy bien la misión, visión y valores que tiene la institución y trabajar por los mismos. Los cambios se los puede realizar de manera participativa para que las ideas de lo que es la municipalidad y hacia dónde quiere llegar sean las correctas.

### **Campaña: Conociendo la cultura corporativa**

Una vez realizado el punto anterior, y para que el empleado se sienta parte de la institución en que trabaja es necesario que tenga en cuenta cuál es la razón de ser de la misma (misión) y cuál es su objetivo a futuro (visión) para tener muy en claro cuáles son los valores que la

rigen. Es por dicha razón que se deberá implementar una campaña que enseñe a los empleados y trabajadores sobre su cultura corporativa.

Esta campaña de difusión de la cultura corporativa podrá tener afiches en cada departamento. Además tendrá que incitar a la gente del municipio a realizar su trabajo con entusiasmo consiguiendo que se cumplan las metas de la municipalidad muy independientemente de su administración.

Se tiene que implementar en el proceso de inducción de cada nuevo empleado un momento para enseñarles sobre la municipalidad; no basta solo con leer una vez la misión sino que también hay que reconocerla como parte de los trabajos que se realizan diariamente.

Además es necesario que se fortalezca la imagen del municipio; es así que al realizar la campaña se realizarán actividades que la fortalezcan como colocar la misión y visión en la entrada de la municipalidad e implementar tarjetas de identificación que en su parte posterior tengan la cultura corporativa.

#### **4.6. Identificación de los medios necesarios**

En este punto se establecen los medios que se utilizarán para que la intracomunicación funcione dentro del Municipio. Este proceso también forma parte del plan de Intracomunicación dentro de una institución. Aquí se debe especificar que medios se van a utilizar para conseguir el propósito de la estrategia. Este punto ayudará a identificar cuál es el presupuesto que se utilizará para aplicar la intracomunicación.

##### **4.6.1 Medios visuales**

- Se creará un boletín que puede ser electrónico (si se consigue la modernización en el municipio) o en papel que nos ayudará a enviar las noticias más importantes dentro del Municipio.

- Se producirá un video corporativo que será la carta de presentación de la organización y además servirá para la inducción del nuevo personal. Se creará un buzón de inquietudes para que los empleados puedan opinar sobre asuntos del municipio
- Se creará una cartelera.

#### **4.6.2 Medios sociales**

- Se crearán espacios de convivencia no sólo para el empleado sino también para los más allegados a ellos. Estos eventos serán de inclusión y procurarán la unión entre los miembros de la institución. También existirán jornada de inducción en donde el nuevo empleado conozca más sobre la institución.

Con los medios ya identificados procederemos al planing de la estrategia.

#### **4.6 Establecer el planning**

Para la aplicación de esta estrategia se ha establecido un año como tiempo para realizar todas las actividades y ponerlas en marcha. Para lo que se ha realizado un cuadro en donde se especifica la actividad y el tiempo que se demorará en implementarla. El mismo se encuentra en el Anexo 1.

#### **4.7 Indicar pautas de acción**

Es muy importante dejar unas pautas establecidas al momento de realizar este plan, las cuales se detallan a continuación

1. Se debe detectar si se ha producido un rechazo por parte de los empleados puesto que esto generará que el plan no se realice a la perfección. Como se sabe el rechazo es una reacción natural del ser humano a situaciones desconocidas por lo que es necesario que se dé mucha más información sobre lo que se va a realizar.

2. La información difundida debe de ser oficial y debe despejar las dudas que puedan aparecer durante la implementación del plan.
3. Con los empleados que son analfabetos sería necesario realizar reuniones para que no sean manipulados por malos comentarios y tengan la información necesaria.
4. No se debe improvisar nada de lo que se vaya hacer puesto que esto generará una mala imagen de la estrategia a aplicarse.

#### **4.8 Establecer los sistemas de seguimiento y control**

Es necesario que durante la aplicación del plan a realizarse se sigan ciertos parámetros de seguimiento y control los cuáles nos demostrarán que lo aplicado está funcionando. Por ejemplo un sistema de seguimiento sería la acogida que recibiría el informativo institucional. Así también en cada reunión que se realice se debe tomar en cuenta la atención prestada y si la gente está con ánimos para realizar las actividades. En este punto sería importante dar un trato preferencial a los trabajadores que no poseen educación. Este trato puede ser manteniendo reuniones con ellos en los días en los que se distribuya el informativo, así ellos tendrán conocimiento sobre las noticias que están en el mismo<sup>67</sup>.

Además no debemos olvidar que al finalizar la estrategia se debe realizar un análisis para comprobar si la comunicación ha mejorado y en qué punto se podría mejorar más. Es necesario recordar que la intracomunicación es un trabajo continuo que se debe realizar por parte del departamento de comunicación.

No se debe olvidar que el seguimiento nos demostrará si hay obstáculos para mucho antes de que afecten al plan.

#### **4.9 Evaluación del plan de comunicación**

---

<sup>67</sup> Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000, pp: 217 - 218

Después de que el plan se haya aplicado dentro de la institución es necesario realizar una evaluación del plan. Evaluar significa analizar una cosa o acción para determinar su valor, importancia o trascendencia.<sup>68</sup>

En este caso la evaluación que se realizará será para determinar la trascendencia que tuvo el plan dentro de la municipalidad, es decir cuáles cambios se han realizado y cuánto se ha logrado en los mismos. Es importante mencionar que este plan de evaluación tomará en cuenta todos los aspectos que posee el plan de intracomunicación.

El plan contará con 4 puntos que indicarán el progreso de éste

### **1. Cumplimiento de objetivos**

Si el plan de comunicación interna está bien desarrollado los objetivos se cumplirán a cabalidad. Si los objetivos no se han cumplido parcialmente será necesario identificar cuál fue el problema y resolverlo.

Para reconocer cuál fue la falencia en el plan podemos utilizar los siguientes 3 puntos como referencia. Además, la observación participativa nos indicará que actividad no está cumpliendo con sus expectativas.

### **2. Cumplimiento de plazos**

El plan posee un planning que sería el plazo que tiene cada actividad para desarrollarse si se cumple con el tiempo establecido entonces se demostrará que el plan esta siendo ejecutado de manera eficiente.

### **3. Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación**

Para reconocer el grado de satisfacción de los participantes será necesario apoyarse con una técnica de investigación que puede ser la encuesta o la observación participativa.

---

<sup>68</sup> The free dictionary, en línea <http://es.thefreedictionary.com/evaluar>, Acceso 05 de abril del 2010

Es importante que el área de comunicación mantenga buenas relaciones con los demás departamentos para que consiga una información real de la situación.

#### **4. Control presupuestario**

El mantener un control en el presupuesto del plan nos ayudará a reconocer cuáles son las áreas que necesitan más tratamiento y seguimiento. Un ejemplo de esto es la campaña que se desea implementar. Se debe recordar que cada a cada actividad se le ha asignado una cantidad específica de dinero. Además se debe guardar todos los comprobantes para mantener las cuentas claras.

Estos 4 puntos nos guiarán para realizar una evaluación correcta. Tanto el cumplimiento de objetivos como el grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación necesitan una especial atención puesto que los principales actores (empleados y trabajadores).



## BIBLIOGRAFÍA

### En libros

Fernández López Sergio, La comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas, ed. Narcea s.a, Madrid, 2007

Brandolini Alejandra y otros, Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa, Ed. DIRCOM, Buenos Aires, 2009

Ritter Michael, Cultura Organizacional, ed. Dircom, Buenos Aires, 1999

Capriotti Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona; Ed. Ariel S.A, 1999

Elías Joan, Más allá de la comunicación, Barcelona, 2000

Calonje Concha, *El poder de la comunicación inteligente*, primera edición, Madrid – España, editorial Prentice - Hall, 2006

Archivos del Municipio, línea base asociación de municipalidades ecuatorianas, plan de desarrollo estratégico cantonal 2009 – 2014, julio 2010

Archivos del Municipio, Secretaria de Concejales Estatutos del Cantón Carlos Julio Arosemena Tola, julio

### En Internet

Lic. Santiago Luis Bozzetti, Comunicación estratégica,  
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>

Gómez Matinez Yelina, Notas sobre Comunicación Organizacional, En línea  
<http://www.monografias.com/trabajos30/comunicacion-organizacional/comunicacion-organizacional.shtml>

Comunicación interna, El ergonomista, en línea <http://www.elergonomista.com/15en20.html>

¿Qué es la estrategia de comunicación?, Barranco Francisco, en línea  
<http://www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-comunicacion/>

Itoiz Carolina, Fundamento de las Relaciones Públicas, En línea  
<http://www.rrppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm>

Socorro Félix, ¿Identificación o compromiso? la diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo, Gestiópolis, 2003, en línea  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>

Alvaréz Elias, Rumor y clima organizacional en línea <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>

Disla Leonardo, Cultura Organizacional, República Dominicana, 2003, en línea  
<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

## **Entrevista**

Entrevista realizada a Lic. Lucas Robalino, Director de Cultura del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola, Arosemena Tola

Entrevista realizada a Ing. Edgar Jiménez, Alcalde del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola, Arosemena Tola

# **Anexos**

## **Ilustre Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola**

La presente encuesta tiene como fin el conocer el estado de la comunicación dentro del Municipio. La encuesta se responderá de forma ANÓNIMA y los resultados se manejarán con discreción. Muchas Gracias por su colaboración.

### **I. DATOS GENERALES**

#### 1. Sexo

1. Masculino \_\_\_

2. Femenino \_\_\_

#### 2. Edad

1. De 18 a 28 \_\_\_

2. De 29 a 39 \_\_\_

3. De 40 a 50 \_\_\_

4. De 51 en adelante \_\_\_

#### 3. Departamento en que trabaja

1. Educación y Cultura \_\_\_

2. Asesoría Jurídica \_\_\_

3. Obras Públicas \_\_\_

4. Financiero \_\_\_

5. Recursos Humanos \_\_\_

6. Secretaría General \_\_\_

7. Patronato \_\_\_

### **II CONOCIMIENTOS**

#### 4. ¿Conoce la Misión del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola?

1. Si \_\_\_

2. No \_\_\_

Si su respuesta es positiva Cuál es: \_\_\_\_\_

---

5. ¿Conoce la Visión del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola?

1. Si  2.No

Si su respuesta es positivaCuál es:\_\_\_\_\_

---

6. ¿Conoce los Valores del Municipio de Carlos Julio Arosemena Tola?

1. Si  2.No

Si su respuesta es positiva Cuáles son:\_\_\_\_\_

---

7. ¿Te sientes identificado con el Municipio de Arosemena Tola?

1. Si  2.No

Por qué:\_\_\_\_\_

---

### III.COMUNICACIÓN

8. Los mensajes dentro del Municipio se transmiten por medio de: (Opción Múltiple)

1. Memos

2. Cartas

3. Emails

4. Por rumores

5. Minuto Cívico

6. Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

---

9. ¿Los mensajes llegan a sus destinatarios a tiempo?

1. Si  2.No

Por qué:\_\_\_\_\_

---

10. Considera Ud. que recibe mensajes distorsionados dentro del municipio

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

11. Considera Ud. que la comunicación dentro del Municipio es:

1. Muy buena \_\_\_

2. Buena \_\_\_

3.Regular \_\_\_

4.Mala \_\_\_

5. Muy mala \_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

12. Considera que se debe cambiar el medio por el cuál se transmiten los mensajes

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

13. ¿Le gusta el Minuto Civico?

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

14. ¿Considera al Minuto Cívico como un medio efectivo para informar?

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

15. Si cambiara algo de la forma en como se transmiten los mensajes ¿qué cambiaría?

#### IV. RELACIONES LABORABLES

16. Mi relación laboral con mis compañeros es:

1. Muy buena \_\_\_

2. Buena \_\_\_

3. Regular \_\_\_

4. Mala \_\_\_

5. Muy mala \_\_\_

17. Los departamentos tienen una buena relación laboral entre ellos

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

18. Considera Ud. que el Alcalde realiza una buena gestión dentro del Municipio

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

19. Considera Ud. que sus derechos como trabajador del Municipio son respetados

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

20. ¿Cree que el lema “somos pueblo al servicio del pueblo” se aplica a los trabajos que realiza dentro del Municipio?

1. Si \_\_\_ 2.No \_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

21. ¿ Qué cambios le gustaría que se realice en la institución y en sus autoridades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración