



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

**TÍTULO: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI**

**Nombre: Andrea Elizabeth Andrade Goyes**

**Tutor: Magíster Paolo Muñoz**

**QUITO – ECUADOR**

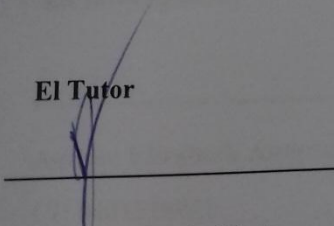
**DICIEMBRE 2016**

### **Aprobación del Director**

Yo, Magíster Paolo Muñoz, Director de Tesis, certifico que conozco a la autora del presente trabajo, siendo responsable exclusiva tanto en su originalidad, autenticidad como su contenido. Fui designado por la Unidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto de elaboración de un Plan de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar, ubicado en la provincia del Carchi, de la estudiante Andrea Elizabeth Andrade Goyes, alumna de Comunicación Social. Considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del Tribunal designado por la Universidad.

**Quito diciembre del 2016**

**El Tutor**



---

**Magíster Paolo Muñoz**

**CI: 1001574001**

### Autoría del Trabajo de Investigación

Yo, Andrea Elizabeth Andrade Goyes, declaro bajo juramento, que el trabajo de investigación o tesis realizada sobre el Plan de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar, provincia del Carchi, es original, auténtico y de mi autoría.

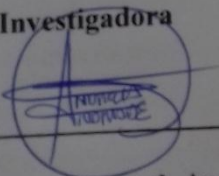
El presente trabajo no ha sido presentado anteriormente para ningún grado profesional o académico y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Razón por la cual, expreso que el contenido, conclusiones, efectos legales y académicos que se desprenden del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de la autora. Cedo mi derecho de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o de ningún género.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito diciembre del 2016

La Investigadora



Andrea Elizabeth Andrade Goyes

CI: 0401276431

## Resumen

La tesis que a continuación se presenta analiza el tema de la comunicación institucional del Municipio del cantón Montúfar y el planteamiento de un Plan de Comunicación dirigido a resolver aquellos problemas encontrados mediante un diagnóstico efectuado a una muestra representativa de funcionarios municipales y población en general del cantón.

El primero capítulo aborda introducción, antecedentes, planteamiento del problema, justificación, proyecto de investigación, objetivos de la tesis.

El capítulo dos referido a la comunicación como proceso, donde se desarrolló un análisis sobre los diferentes tipos de comunicación, un comparativo teórico sobre conceptos actuales de comunicación corporativa, empresarial, organizacional e institucional, con el cual se llega a la definición de que en una institución pública como el Municipio lo que cabe es un plan de comunicación institucional.

Además presenta el contexto situacional de la investigación. Ahí se puede ver algunos datos sobre el contexto geográfico del cantón Montúfar, la distribución poblacional, las actividades económicas de sus habitantes, la institucionalidad pública, privada y comunitaria, así como información clave sobre el Municipio, sus autoridades, estructura orgánica, número de funcionarios que laboran, entre otros datos.

En el capítulo 3 se desarrolla la metodología que se siguió para la realización de la investigación presente, se definió el enfoque y el tipo de investigación a ser realizada, además de calculó la muestra bajo los criterios de representatividad.

También se presenta el diagnóstico realizado a través de la aplicación de dos encuestas sobre comunicación interna y externa conforme la muestra calculada. A través de gráficos y el correspondiente análisis y discusión de resultados se presentan las percepciones de los individuos entrevistados.

El capítulo 4 describe el Plan de comunicación institucional elaborado con la información recogida en el diagnóstico y que describe los problemas de comunicación existentes a lo interno y externo del Municipio.

Así como conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de realizar la investigación para el Plan de Comunicación. Las conclusiones permiten interpretar y explicar el

porqué de algunas respuestas que se dan desde la institución cantonal. Las recomendaciones, en cambio, presentan las respuestas a los problemas detectados.

Finalmente se anota la referencia utilizada y los anexos como el formulario de encuesta para la comunicación interna y el de la comunicación externa, a más de algunas fotos e imágenes de los símbolos del cantón Montúfar.

Es un trabajo que contribuye a un importante proceso que es la planificación de la comunicación, partiendo de un diagnóstico y la construcción de un marco teórico que guía todo este trabajo.

## ABSTRACT

The thesis that is presented below analyzes the subject of the institutional communication of the Canton Montufar Municipality and the proposal of a communication plan aimed at solving the problems found by means of a diagnosis made to a representative sample of municipal officials and general population of the Canton.

The first chapter deals with introduction, background, problem statement, justification, research project, thesis objectives.

The second chapter refers to communication as a process, where an analysis was developed on the different types of communication, a theoretical comparison on current concepts of corporate, business, organizational and institutional communication, with which we reach at the definition that in a public institution such as the Municipality it's necessary an institutional communication plan.

It also presents the situational context of research. There you can see some information about the geographical context of the Canton Montufar, population distribution, economic activities of its inhabitants, public, private and community institutions, as well as main information of the Municipality, its authorities, organizational structure, number of workers, and so on.

In the third chapter, the methodology that was followed to carry out the present research was developed; the focus and the type of research to be performed were defined, as well as the calculation of the sample under the criteria of representativeness.

It also presents the diagnosis made through the application of two surveys on internal and external communication according to the calculated sample. Through graphs and the corresponding analysis and discussion of results the perceptions of the individuals interviewed.

The fourth chapter describes the institutional communication plan elaborated with the information gathered in the diagnosis and describes the communication problems that exist inside and outside the municipality.

As well as conclusions and recommendations reached after the research for the Communication Plan. The conclusions allow interpreting and explaining the reason for some

answers that they give from the cantonal institution. The recommendations, on the other hand, present the answers to the problems detected.

Finally, the reference used and the annexes as the survey form for the internal communication and the external communication are recorded, plus some photos and images of the Canton Montufar symbols.

It is a work that contributes to an important process that is the planning of the communication, starting from a diagnosis and the construction of a theoretical framework that guides all this work.

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a Washington Andrade mi padre a quién siendo egoísta con la vida me hubiese gustado verle envejecer. Él mi protector a quién le debo todo y este logro en algo intenta retribuir lo que hizo por mí. A mi madre Esperanza Goyes, quien a pesar de nuestras diferencias siempre está cuando más la necesito. A mis hermanas Verónica y Estefanía, por ser incondicionales, entenderme y apoyarme siempre. A mi hermano Leonardo (+) que después de ocho años de su partida; aún siento su ausencia.

A mis hijos Dilan Nathanael, Leyla Ariadna y Aarón Ricardo porque son el motor de mi vida por quienes me supero e intento ser mejor cada día y porque en algún momento nos reencontraremos para vivir juntos.



## **Agradecimiento**

Agradecida con Dios por concederme más años de vida y mantenerme de pie a pesar de mis problemas de salud. A mis padres y hermanas por su apoyo, sus consejos, por darme ánimo cuando desfallecía. A mis hijos por su comprensión por entender que parte de mi ausencia en sus vidas fue por trabajar y estudiar para alcanzar un título que garantice una estabilidad laboral y por ende mejorar nuestras condiciones de vida.

A la Universidad Internacional del Ecuador porque cuando pensé que no podía continuar mis estudios superiores, la Universidad me brindó una de las oportunidades de mi vida.

A mi Director Paolo Muñoz por su guía y paciencia durante el desarrollo de la tesis, y quienes en el trayecto de mis estudios me apoyaron moralmente para continuar en esta travesía que demandaba de constancia y perseverancia.

## Índice

<b>Portada .....</b>	<b>i</b>
<b>Aprobación de tutor.....</b>	<b>ii</b>
<b>Autorización del Trabajo de Investigación.....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>vi</b>
Agradecimiento.....	vii
Índice.....	viii
Índice de Tablas.....	vi
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>x</b>
Capítulo I.....	
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>2</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>Proyecto de Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos de la Tesis.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>1</b>
<b>La comunicación como proceso.....</b>	<b>1</b>
La comunicación en las organizaciones.....	9
<b>La información en las organizaciones.....</b>	<b>13</b>
<b>La comunicación en las instituciones públicas y privadas.....</b>	<b>15</b>
<b>La comunicación en las administraciones públicas.....</b>	<b>18</b>
<b>La comunicación interna y externa como estrategias.....</b>	<b>23</b>
<b>¿Por qué son estratégicas?.....</b>	<b>23</b>
<b>Tipos de Comunicación Interna.....</b>	<b>28</b>
<b>Comunicación interna formal.....</b>	<b>28</b>
<b>La comunicación descendente.....</b>	<b>30</b>
<b>La comunicación ascendente.....</b>	<b>31</b>
<b>La comunicación horizontal.....</b>	<b>33</b>
<b>Comunicación interna informal.....</b>	<b>34</b>

<b>Tipos de Comunicación externa.....</b>	<b>36</b>
<b>Comunicación externa operativa.....</b>	<b>38</b>
<b>Comunicación externa estratégica.....</b>	<b>39</b>
<b>Comunicación externa de notoriedad.....</b>	<b>39</b>
<b>La identidad y la imagen corporativa.....</b>	<b>40</b>
<b>La identidad corporativa.....</b>	<b>45</b>
<b>La imagen corporativa.....</b>	<b>45</b>
<b>La cultura corporativa.....</b>	<b>46</b>
<b>El plan de comunicación institucional.....</b>	<b>46</b>
<b>Pasos para elaborar un plan de comunicación.....</b>	<b>48</b>
<b>Contexto general.....</b>	<b>52</b>
<b>Contexto específico.....</b>	<b>54</b>
Capítulo III.....	58
Metodología.....	58
<b>Enfoque, métodos y tipos de investigación.....</b>	<b>58</b>
<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>58</b>
<b>Métodos de investigación.....</b>	<b>58</b>
<b>Tipos de investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>Técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>Instrumentos de investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>Cálculo de la muestra y diseño de la encuesta.....</b>	<b>60</b>
<b>Método de selección de la muestra.....</b>	<b>60</b>
<b>Diseño de la encuesta.....</b>	<b>61</b>
<b>Foda.....</b>	<b>62</b>
<b>Árbol de problemas.....</b>	<b>62</b>
<b>Recursos.....</b>	<b>62</b>
<b>Talento Humano.....</b>	<b>62</b>
<b>Materiales.....</b>	<b>63</b>
<b>Económicos.....</b>	<b>63</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>63</b>
<b>Descripción, análisis y discusión de resultados.....</b>	<b>64</b>
<b>Descripción de los resultados de la encuesta de comunicación interna.....</b>	<b>64</b>
<b>Descripción de los participantes.....</b>	<b>64</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>66</b>
<b>Descripción de resultados encuesta comunicación externa.....</b>	<b>78</b>
<b>Descripción de los participantes.....</b>	<b>78</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>80</b>

Foda.....	85
Árbol de problemas.....	86
Capítulo IV.....	86
<b>Plan de comunicación institucional para el gobierno autónomo descentralizado de Montufar, provincia del Carchi.....</b>	<b>86</b>
Análisis del entorno. ....	86
Objetivos. ....	89
Público objetivo.....	90
El mensaje. ....	91
La estrategia.....	92
Plan de Acción. ....	92
Plan estratégico de comunicación.....	94
Análisis de la situación de la organización.....	95
Definición de estrategias para cada público o grupo de públicos.....	<b>97</b>
Cronograma-Planes de Acción .....	101
Presupuesto.....	103
Evaluación final.....	104
Conclusiones y Recomendaciones.....	105
Recomendaciones.....	<b>106</b>
Resultados.....	108
Anexos encuesta de comunicación interna.....	111
Anexos encuesta de comunicación externa.....	114
Anexo archivo fotográfico y de imágenes.....	116

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 .....	8
<b>Tabla 3</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Tabla 4</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Tabla 6</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8 .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 .....	103

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Paradigma de la empresa del siglo XXI de Joan Costa. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Gráfico 2. Organigrama estructural del GAD del cantón Montúfar... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Gráfico 3. Organigrama de la Dirección Administrativa del GAD Montúfar..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Gráfico 4. Sexo de los participantes en el estudio.....	64
Gráfico 5. Histograma de edad de los participantes .....	65
Gráfico 6. Nivel de estudios de los participantes .....	65
Gráfico 7. Años de antigüedad en el Municipio .....	66
Gráfico 8. Departamento en el que laboran los participantes.....	66
Gráfico 9. Grado de satisfacción con la comunicación interna .....	67
Gráfico 10. Valoración del interés que tienen las herramientas de comunicación interna .....	68
Gráfico 11. Valoración del grado de efectividad de la campaña de comunicación sobre nuevo logo del Municipio.....	68
Gráfico 12. Comunicación interna y valores de la institución .....	69
Gráfico 13. Grado de acuerdo con la comunicación que facilita el Municipio .....	70
Gráfico 14. Grado de importancia que da el Municipio a los valores institucionales... 70	
Gráfico 15. Valoración de la comunicación con los compañeros del mismo departamento .....	71
Gráfico 16. Valoración sobre el uso de los canales de comunicación interna.....	72
Gráfico 17. Valoración de la comunicación con compañeros de otro departamento .....	73
Gráfico 18. Valoración de la efectividad de la comunicación con el Jefe.....	73
Gráfico 19. Valoración de actitudes del Jefe sobre procesos internos .....	74
Gráfico 20. Uso de los canales de comunicación interna .....	75
Gráfico 21. Evaluación en el último año .....	75
Gráfico 22. Valoración de la utilidad de la evaluación .....	76
Gráfico 23. Libertad para transmitir información y comunicarse con el jefe y otros cargos del Municipio .....	76
Gráfico 24. Información de los empleados y Municipio .....	77
Gráfico 25. Sexo de los participantes .....	78
Gráfico 26. Histograma de edad de los participantes .....	79
Gráfico 27. Nivel de estudios de los participantes .....	79
Gráfico 28. Zona en la que viven los participantes .....	80
Gráfico 29. Grado de satisfacción con acciones de comunicación externa.....	81
Gráfico 30. Conocimiento del canal a seguir frente a dificultades con algún trabajador o funcionario del Municipio .....	81
Gráfico 31. A quién se dirige frente a alguna dificultad con trabajadores o funcionarios del Municipio.....	82
Gráfico 32. Frecuencia con la que consulta la página web del Municipio .....	82
Gráfico 33. Uso del buzón de sugerencia del Municipio .....	83
Gráfico 34. Valoración de las noticias sobre el Municipio en los distintos medios de comunicación del cantón .....	84

Gráfico 35. Uso de otros medios de comunicación a más de los establecidos.....	84
Gráfico 36. Árbol de problemas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfico 37. Organigrama de la Dirección Administrativa del GAD Montúfar.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

# Capítulo I

## Introducción

Este trabajo de investigación aborda el tema de la comunicación institucional, concepto vigente que describe y desarrolla el proceso de la comunicación en las instituciones públicas. Se analizan los conceptos de comunicación interna, externa, ascendente, descendente, horizontal y diagonal como categorías de la comunicación institucional. Se hace una distinción necesaria con la comunicación corporativa, empresarial y organizacional, a fin de establecer el ámbito preciso de actuación de la institución pública, en este caso, de un gobierno municipal como el del cantón Montúfar, de la provincia del Carchi, y definir metodológicamente la elaboración de un Plan de Comunicación institucional para esta instancia estatal con el objetivo de mejorar los mecanismos de comunicación entre los públicos internos y externos de la institución a través de una comunicación oportuna y competitiva.

Para arribar a la definición de un Plan de Comunicación se realizaron dos encuestas: una de comunicación interna y otra de comunicación externa. Con estos instrumentos de investigación se levantó una base de datos sobre las percepciones que tienen los funcionarios municipales y la población en general del cantón Montúfar sobre los procesos de comunicación que se desarrollan al interior y exterior del Municipio.

Mediante esta investigación se pretende conocer la realidad comunicacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar, procesos comunicacionales internos y externos. Manejo de la información generada en la institución; así como su relación con los públicos internos y externos, para proponer en base a lo mencionado, la elaboración de un Plan de Comunicación.

Los resultados obtenidos en el estudio dan cuenta de que un nivel discreto de satisfacción por los procesos de comunicación que se realizan, donde se puede evidenciar algunas dificultades o fallas de comunicación en todos los estamentos de la institución y también hacia lo externo. Estos fallos de comunicación son posibles de corregir y para



ello se plantea un Plan de Comunicación que actúa sobre lo encontrado, proponiendo varias acciones que tienden a mejorar la situación de comunicación institucional.

### **Antecedentes**

En el cantón Montúfar no existen experiencias anteriores de planes de comunicación implementados en la Municipalidad, más bien se conocen de este tipo de experiencias desarrolladas por organizaciones de la sociedad civil, pero estas están circunscritas a los integrantes de sus organizaciones, por lo que no son relevantes en el contexto de esta investigación. Por lo tanto, esta investigación se constituye en la primera experiencia de un plan de comunicación al interior del Municipio y de cualquier otra institución pública de nivel cantonal.

### **Planteamiento del Problema**

Cuando se habla de planificar la comunicación se entra en un espacio donde los procesos de comunicación se ubican de manera estratégica para responder a favor de un macro proceso social o institucional. Es muy conocido que la comunicación contribuye de manera potente a muchos procesos institucionales y es por ello que innumerables autores han trabajado sobre el tema desde diversas óptica, en concreto desde la perspectiva de la empresa y desde la perspectiva de lo público, asumiendo para su dimensionamiento distintos conceptos que dan pautas metodológicas para su procesamiento y planificación.

La comunicación al interior y exterior del municipio de Montúfar es un proceso mecánico que sucede gracias a la existencia de un organigrama estructural que define los vínculos y canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Algo similar se puede ver con los procesos de comunicación externa que arrastran una tradición de muchos años en los mecanismos utilizados para su implementación (perifoneo, volantes, entrevistas en medios de comunicación local). Tanto el primer tipo de comunicación como el segundo han carecido de una planificación adecuada para que cumpla con los propósitos de la comunicación como estrategia. Esto ha llevado al Municipio a continuar desarrollando procesos de comunicación que no contribuyen a los objetivos institucionales, reduciendo a la comunicación a ciertos procesos administrativos más que a procesos estratégicos. Esta forma reduccionista de la comunicación ha puesto al Municipio en condiciones de no comprender lo que sucede al interior y exterior, de no asumirlo

cuando se ha evidenciado problemas de comunicación, pero más que nada de no saber cómo actuar frente a ellos.

¿La inexistencia de un plan de comunicación institucional en el Municipio de Montúfar es la causa de los problemas de comunicación que suceden actualmente al interior y exterior de la municipalidad?

### **Justificación**

Hay procesos de comunicación que se desarrollan en el Municipio de Montúfar conforme a los lineamientos establecidos en el orgánico estructural y las disposiciones que da el Alcalde en cuanto a la comunicación externa. Pero estos procesos están fracturados en cuanto no responden a los propósitos institucionales y no se conoce su real impacto en los distintos públicos que tiene la municipalidad. Sea desde lo que establece el orgánico estructural del Municipio o uno que otro lineamiento dado por el Alcalde, la comunicación que se desarrolla en el municipio cumple determinada función institucional, y al parecer también logra algunos fines en la comunicación externa. Sin embargo no se conoce el real impacto que tienen los procesos de comunicación interna y externa, porque no se han desarrollado las acciones que permitan contar con información sobre esto y otros temas que permitan adoptar cambios que mejoren la comunicación. Es por ello que resulta de mucha importancia el desarrollo de esta investigación, puesto que al plantearse como propuesta el diseño de un plan de comunicación, se estarán aportando las bases teóricas y metodológicas que ubiquen a la comunicación institucional en su auténtica dimensión estratégica.

Un plan de comunicación institucional estará dirigido a resolver los problemas de comunicación que se detecten en el diagnóstico a ser realizado y dotar a la autoridad municipal de una herramienta que le permita comunicar apropiadamente las directrices y acciones que se emprenden en la Municipalidad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo funciona la comunicación institucional en los procesos internos y externos que desarrolla el Municipio del cantón Montúfar?

## **Objetivos de la tesis**

### **General**

Diseñar un plan de comunicación institucional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montúfar, provincia del Carchi, para el período 2016 – 2017.

### **Específicos**

Determinar la importancia y eficacia de la comunicación al interior de la municipalidad.

Conocer el nivel de comunicación entre departamentos y funcionarios municipales de diferente jerarquía.

Evaluar el nivel de uso de los canales de comunicación formal que existen al interior de la municipalidad.

Identificar la percepción e impacto que tienen los canales de comunicación externa que usa el Municipio para informar a la ciudadanía

Valorar el grado de satisfacción que tiene la comunicación externa del Municipio en la atención que recibe por parte de funcionarios municipales.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### La comunicación como proceso.

A inicio del siglo XX comienzan a aparecer los primeros trabajos dedicados al estudio de la comunicación, preocupación surgida por algunos académicos norteamericanos y europeos a partir del surgimiento de muchas tecnologías o medios de comunicación: prensa, cine, radio, teléfono, televisión.

La historia de la comunicación da cuenta de las preocupaciones surgidas en la época posterior a la primera y segunda guerra mundial, donde el interés fundamental se centró en el poder de los medios de comunicación y su influencia sobre las masas. Estos estudios liderados por investigadores norteamericanos causó tal nivel de influencia, que las primeras conclusiones que se sacaron sobre el supuesto poder de los medios de comunicación masiva inspiraron a su utilización con fines propagandistas a los líderes de muchas naciones, en particular a los que lideraban los regímenes fascista de Alemania y el comunista de la Unión Soviética (Williams, 1992). Claro que del lado occidental se desarrolló otro sistema de ideologización de la población: la publicidad, que aunque en apariencia inocente y dirigida “únicamente” a la difusión de productos comerciales, se ha demostrado que no es tan inocua, sino que tiene como propósito la difusión de la ideología capitalista. (Screti, 2012).

Si bien varios estudios han tenido como foco de atención la comunicación de masas y han desarrollado varios modelos y tesis para explicarla, también hubo aquellos que estudiaron la comunicación interpersonal y grupal, tomando como referencia otras ciencias que ofrecían elementos metodológicos que garantizaban una visión distinta y más ligada al “receptor”, puesto que la mayoría de investigaciones desarrolladas en la comunicación de masas miraban básicamente al emisor, aunque hubo estudios posteriores que buscaron un equilibrio entre los distintos componentes del proceso comunicativo.

Una interrogante nacida de estas investigaciones y que ha generado mucho debate entre los investigadores es la pregunta ¿qué es la comunicación? En principio como que esta palabra no debería tener tanta dificultad para ser definida; sin embargo, la propia historia de la comunicación muestra cómo cuando se comenzó a desarrollar la lengua, tuvo que pasar muchos años para que los primeros humanos otorguen a una palabra un significado consensuado. (Williams, 1992).

Para ilustrar mejor esas discusiones sobre el concepto de “comunicación”, revisemos un ejemplo citado por Carlos Ongallo:

Lucía Lagares llega todas las mañanas a su despacho con una expresión divertida y animosa, saluda a sus colaboradores y se mete en la “pecera” a despachar el correo del día. Recibe varias llamadas de proveedores. Se conecta a internet para enviar un correo electrónico a la sede central en Londres y pedir explicaciones sobre la subida de coste de un componente. Descansa unos minutos mientras se toma un café con su secretaria, con la que hablan de ciertos problemas de salud de esta última... Todos estos actos (¡y muchos más!) llevados a cabo consciente y también inconscientemente, son actos comunicativos. Todos ellos se caracterizan por la existencia de una transmisión de información (verbal, afectiva, actitudinal...). (Ongallo, 2007, pág 9).

El ejemplo, como bien señala Ongallo representa o constituye actos de comunicación, lo que todas las personas hacen de una u otra forma, en la mañana, tarde o noche, los 365 días del año; pero no quedó claro qué es comunicación. Un detalle que se debe resaltar es que, al final del ejemplo, el autor citado dice que estos actos comunicativos se caracterizan por la existencia de una “transmisión de información (verbal, afectiva, actitudinal...)”, lo que a priori significa que comunicación podría ser un acto de transmisión de información.

Sin embargo, así como resulta muy evidente llegar a esa conclusión, también viene a ser una definición muy simplista de lo que es comunicación, por cuanto el ejemplo del que partimos refleja actos donde efectivamente se da un cierto grado de transmisión de información, pero ahí no está reflejada la multidimensional vida social de las personas, por ende, comunicación no es solo una transmisión de información. Es por

eso que el propio Ongallo señala, unas líneas más adelante, la dificultad que tiene llegar a una definición de lo que es comunicación.

El concepto de comunicación es difícil de establecer. Existen, según citan Dance y Larson (1976), más de ciento veintiséis definiciones de comunicación. No existe ningún estudio comparativo de los diferentes conceptos en español, si bien el Diccionario de la Lengua Española (1992: I) incluye once acepciones del vocablo “comunicación” (Ongallo, 2007, págs 10-11).

Que existan tantas definiciones se explica porque desde distintas vertientes teóricas se han interesado por estudiar el fenómeno de la comunicación, esto porque lo multifacético o multidimensional de la vida humana ha demandado de igual manera un estudio transdisciplinar y multidisciplinar de la comunicación humana. Mercé Martínez lo ha visto de esta manera, señalando que este abordaje teórico ha permitido identificar tres dimensiones de la comunicación.

Las múltiples dimensiones que encierra el proceso comunicativo hacen a menudo necesario un abordaje multidisciplinar del concepto. Si pensamos en la comunicación como el proceso que hace posible que dos o más individuos se transmitan información intencionalmente -cifrada en algún tipo de código- aparecen, por lo menos, tres de las dimensiones del mismo:

Una dimensión cognitiva, ya que la información transmitida está representada de alguna forma en la mente del que transmite y también debe representarse en la mente del receptor para ser comprendida y decodificada;

Una dimensión social, ya que todo el sistema se apoya en reglas arbitrarias y convencionales que regulan el intercambio de información y la interpretación de las intenciones comunicativas del otro en función de un contexto cultural determinado; y, finalmente,

Una dimensión semiótica ya que el propio código utilizado -sea lingüístico o no- tiene características propias que deben ser descritas y analizadas en tanto que instrumento de mediación de conceptos e intenciones. (Martínez, 2012, pág. 4)

Lo descrito por Martínez es interesante, por un lado se ratifica el hecho de que la comunicación es una forma de transmisión de información, hecho que se ve en dos de

las tres dimensiones planteadas; por otro lado, salta a la vista el carácter mediador entre conceptos e instrumentos que adquiere en la dimensión semiótica, hecho que es lógico por el propio carácter que tiene el lenguaje desde el enfoque semiótico.

A decir de Martínez, citando un estudio realizado por Juan Mayor Sánchez, quedan patentes tres hechos:

...en primer lugar, que el enfoque pluridisciplinar de la comunicación es metodológicamente necesario desde la perspectiva de la historia y la elaboración de la ciencia; en segundo lugar, que la comunicación es un fenómeno pluridimensional, tanto estructural como funcionalmente; en tercer lugar, que la comunicación es un tema central para la comprensión de la conducta humana (y no humana) por su omnipresencia y polivalencia en relación con dicha conducta (Mayor, 1991, 21). (Martínez, 2012, pág. 4)

Dos ideas claves que siguen reforzando la complejidad que tiene definir la comunicación: enfoque pluridisciplinar y fenómeno pluridimensional. El primero destaca la perspectiva metodológica que debe tener una ciencia, en este caso las que estudian la comunicación; el segundo –ya visto- que entiende a la comunicación como un fenómeno de muchas dimensiones, y que por lo tanto requiere de un enfoque pluridisciplinar para explicarlo.

Ahora, el tercer elemento planteado por Mayor brinda otro componente para comprender y definir la comunicación: es un tema para comprender la conducta humana. Entonces ya no es solo transmisión de información, también está ligada a la conducta humana, y eso remite al ámbito de las relaciones interpersonales, grupales y sociales. Siendo así, la comunicación no es lineal ni unidireccional, más bien bidireccional y multidireccional, cognitiva, semiótica y comportamental. Desde esta perspectiva es que Watzlawick y su equipo de investigación miran al fenómeno comunicacional y lo explican a través de los famosos Axiomas de la comunicación.

Los denominados “Axiomas de la comunicación” ponen en evidencia las ideas anteriores. Según Watzlawick, Beavin y Jackson (1971), es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás; en segundo lugar, en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre

emisores y receptores; como tercer elemento básico, los autores señalan que la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes; el cuarto axioma apunta a que la comunicación humana implica dos modalidades, la digital –lo que se dice- y la analógica –cómo se dice-; el quinto y último axioma establece que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente. (Rizo, 2011, pág. 5).

El primer axioma planteado por Watzlawick y su equipo es muy revelador sobre la trascendencia de la comunicación: una persona no puede no comunicar, es decir, no existe la no comunicación, porque “toda conducta es por sí comunicativa” (Ongallo, 2007, pág. 20), que coincide con lo anteriormente descrito por Martínez que citando a Mayor decían “que la comunicación es un tema central para la comprensión de la conducta humana”.

La importancia de los axiomas de Watzlawick está en los nuevos conceptos sistema, interrelación y conducta que aporta para la comprensión de la comunicación, siendo estos aportes retomados en estudios posteriores como los que se han citado hasta aquí. En resumen, podemos ver el aporte de Watzlawick a la definición de comunicación de la siguiente manera:

Imposible no comunicar. Hay que distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales. El orden y la secuencia de las unidades comunicativas son importantes. La comunicación humana es digital y análoga). Las relaciones de comunicación son simétricas o complementarias.

De a poco se va configurando una definición de comunicación pese a la complejidad del término como se ha dicho por parte de algunos autores citados. Pero con lo revisado, sin ser todo lo desarrollado por los teóricos de la comunicación, se concluye que para definir la comunicación no se puede partir de un solo enfoque, sino mirar desde las distintas metodologías que han contribuido al estudio de este fenómeno social, desde lo pluridisciplinar de los estudios de la comunicación, que han aportado distintos componentes conceptuales en procura de explicar la comunicación.



Frank Dance realizó en 1970 una significativa aportación al esclarecimiento de lo que es la comunicación, al sintetizar los diferentes conceptos que hasta el momento se habían formulado, categorizándoles como componentes conceptuales de lo que se puede entender como comunicación, obteniendo 15 componentes que recogen los planteamientos realizados por los distintos investigadores y sus enfoques metodológicos. (Ongallo, 2007, pág 12).

**Tabla 1**

### Componentes conceptuales de la comunicación

Elemento	Concepto
Símbolos/verbal Conocimiento	“Comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea” “Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto”
Interacción, relaciones proceso social Reducción de incertidumbre	“La interacción incluso en el nivel biológico, es un tipo de comunicación; de otro modo, los actos comunes no podrían tener lugar” “La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego”
Proceso	“Comunicación: Transmisión de información de ideas, emociones, conocimientos etcétera, mediante el uso de símbolos, palabras, imágenes, íconos, gráficos.. Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación
Transferencia, transmisión intercambio Enlace, vínculo	“El hilo conductor parece ser la idea de algo que es transferido de una cosa o persona a otra” “Comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes”
Comunalidad	“La comunicación es un proceso que pone en común a dos o más que eran el monopolio de uno o unos”
Canal, transporte	“Es el medio de enviar mensajes, órdenes, etcétera, mediante teléfono, telégrafo, radio o correo”
Respuesta a un estímulo	“Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo”
Respuesta/ conducta de modificación de respuesta Estímulos	“La comunicación es la respuesta discriminante de un organismo a un estímulo determinado” “Cada acto de comunicación es visto como una transmisión de información consistente en un estímulo discriminante desde el origen hasta el destino”
Intenciones Tiempo y situación	“La comunicación basa su interés en situaciones conductuales en las que una fuente u origen transmite un mensaje a una receptor con intención consciente de influir en sus conductas posteriores”
Poder	“La comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro” “La comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido”

“Nota. Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson 2007 por la Editorial Dykinson S.L

Si se intenta construir una definición de la comunicación con cada uno de los componente conceptuales propuestos por Dance, se obtendría una definición sumamente larga aunque bastante completa sobre lo que es la comunicación. Aunque más que una

definición lo que se obtendría es una caracterización del proceso de la comunicación, en la cual se podría ver tanto lo que es, sus propósitos, así como unos efectos o consecuencias.

La comunicación es canal, proceso, enlace, reducción de la incertidumbre, estímulo, conducta, intercambio, comunidad, poder. El ejercicio efectuado por Dance fue a partir de analizar los planteamientos realizados por los distintos investigadores que hasta el momento de elaborar su propuesta habían trabajado sobre el asunto, pero lo hicieron desde enfoques diferentes, metodologías de distintas ciencias como la sociología, la psicología, la cibernética, la filosofía, la lingüística, etc. Por lo tanto, no se trata de conceptos compatibles ni complementarios entre sí, es un compendio de los hallazgos de los diferentes investigadores a través de los cuáles explicaron la realidad comunicacional.

Robert Craig realizó un trabajo muy importante al clasificar las teorías de la comunicación y mostrar de esa manera los problemas de comunicación que constituyeron sus objetos de estudio. En un trabajo que reúne en una perspectiva teórica las investigaciones realizadas sobre la comunicación, facilitando con ella la comprensión sobre los enfoques utilizados en los estudios sobre este fenómeno. Manuel Martín Algarra resume el trabajo de Craig en una matriz que muestra las ideas clave o los componentes conceptuales que fueron desarrollados al interior de las “tradiciones teóricas” como las denomina este último, y que de manera muy didáctica son resumidas por Algarra en un artículo publicado en la revista científica *Análisis*.

El estudio de Craig muestra 7 tradiciones teóricas que históricamente han estudiado la comunicación, el componente conceptual desarrollado por cada una y los problemas de comunicación que han sido indagados por los diferentes investigadores. El cuadro que se presenta a continuación es muy conciso (Algarra, 2009, pág. 165), pero da cuenta de los elementos investigados y los componentes conceptuales propuestos para explicar el fenómeno de la comunicación. Como se puede apreciar, en esencia, los trabajos de sistematización revisados esclarecen los ámbitos y conclusiones a las que arribaron las investigaciones y que configuran un marco conceptual de la comunicación.

Tabla 2

## Conceptualización de la comunicación en las siete tradiciones teóricas

Comunicación		Problemas de comunicación
<b>Retórica</b>	El arte práctico del discurso	Exigencia social que requiere
<b>Semiótica</b>	Mediación intersubjetiva por signos	deliberación y juicios colectivos Mala comprensión o brecha entre
<b>Fenomenológica</b>	Experiencia del otro; diálogo	puntos de vista subjetivos Ausencia de, o fallo para mantener,
<b>Cibernética</b>	Procesamiento de la información	auténtica relación humana Ruido, sobrecarga; infracarga: disfunción o fallo en un sistema Situación que requiere
<b>Sociopsicología</b>	Expresión, interacción e influencia	Manipulación de las causas del comportamiento para alcanzar resultados específicos
<b>Sociocultural</b>	(Re) producción del orden social	Conflicto, alienación; mala Alienación; fallo de coordinación
<b>Crítica</b>	Reflexión discursiva	Ideología hegemónica; situación de habla sistemáticamente distorsionada

“Nota. La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. Manuel Martín Algarra Universidad de Navarra Facultad de Comunicación 31080 Pamplona. Data de recepción: 25/7/2008 Data d’acceptación: 29/11/2008

Sin embargo, ¿qué mismo es la comunicación? Ongallo procura responder a esta pregunta citando algunos investigadores quienes, partiendo de estos componentes conceptuales, han propuesto una definición de comunicación:

Anzieu (1971), “define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se afecta la operación de relacionar a una o varias personas –emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos”.

Mailhiot (1975) “postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse”.

Para Moles (1975), “la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común”. (Ongallo, 2007, pág 11).

Las tres definiciones citadas toman varios de los componentes conceptuales, los que a más de brindar el marco teórico para describir a la comunicación, evidencian –también- la perspectiva o tradición teórica en la que se ubican, siendo, en todo caso, muy importantes las definiciones dadas, pues con ellas se puede comprender y buscar nuevas explicaciones sobre este fenómeno social, ya que es un hecho científico que una teoría no puede concebirse como acabada, mientras haya sociedad siempre habrán nuevas explicaciones, sobre todo en los tiempos actuales donde la prevalencia de las tecnologías de información y comunicación están reconfigurando los espacios y las relaciones sociales.

### **La comunicación en las organizaciones.**

La primera pregunta a responder en este acápite está relacionada con las organizaciones: qué son y si existe comunicación en ellas; esto debido a que la categoría que define la comunicación en las organizaciones ha tenido algunas variaciones a medida que estas han ido cambiando con el paso del tiempo, pues los investigadores en el tema ubican en varias etapas económicas el influjo sobre las concepciones de la comunicación al interior y exterior de las organizaciones.

La caracterización que hace Ongallo es pertinente para arrancar este tema, ya que describe lo que se entiende como organización y luego dimensiona la magnitud que tiene la comunicación en ellas.

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) Formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) Duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación. (Ongallo, 2007, pág 27).

La formalidad de las organizaciones sin duda es la característica que la diferencia de otros grupos humanos, aunque llama la atención que el autor la califique como “grupo humano”, pero es esta noción (muy pertinente) que le atribuye a la organización lo que luego le llevará a concluir en la cita: produce un gran flujo de comunicación.

La definición de organización que ofrece Ongallo no tiene un sesgo en particular hacia un tipo u otro de organización, es decir, su aporte cabe perfectamente para describir a una organización de base como una Asociación de trabajadores o a una organización de carácter empresarial, pues en los dos ejemplos se cumplen las cuatro características en más o en menos. La clave está en que cualquiera sea el tipo de organización, en ella se produce un gran flujo de comunicación.

No obstante, la investigación y el desarrollo de la comunicación en las organizaciones se han inclinado hacia el contexto empresarial, a pesar de que varios estudios partieron de una visión amplia de las organizaciones (como los efectuados por Max Weber), pero paulatinamente han girado en torno a la empresa y su situación en la sociedad.

Para constatar este giro se ven algunos autores que han teorizado sobre la comunicación en las organizaciones:

La comunicación en empresas e instituciones recibe muchas acepciones distintas: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa y corporativa. Denominaciones que sirven para definir un mismo fenómeno. Muchos han sido los autores que la han definido y muchas las definiciones que han dado de ella, y aunque existen diferencias entre éstas, encontramos, también, propiedades o características comunes. (Gómez, 2007, pág 144).

De acuerdo con Gómez, hubo un momento en que la comunicación tuvo muchas definiciones para explicar un mismo fenómeno, aunque esta sea desarrollada en empresas como en instituciones (en esta última se hace referencia a las de administración pública como se verá más adelante), es decir, que la comunicación que se realizaba en una empresa o en un Ministerio podía ser denominada organizacional, institucional, organizativa o corporativa (menos empresarial por obvias razones), porque a pesar de algunas diferencias (más que nada terminológicas) tienen o tenían propiedad comunes.

Las diferencias existentes fueron esclarecidas por otros investigadores, cuyos trabajos impulsaron el giro definitivo de la comunicación en las organizaciones al entorno empresarial.

El profesor José Luis Piñuel hace una distinción entre comunicación empresarial y comunicación institucional. En cuanto a la comunicación empresarial la define como “dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.”

Mientras que a la comunicación institucional la define como el “conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen. Cuando se trata de una empresa, se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación institucional se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o servicio”. (Gómez, 2007, págs 144-145).

La comunicación empresarial pasó a llamarse de manera común y casi naturalmente como comunicación corporativa, como el concepto más aceptado por los especialistas en la materia; en tanto que la comunicación institucional sigue siendo aceptada para caracterizar los procesos que se desarrollan en todas las organizaciones sociales, tal como lo señala Piñuel: empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos, etc. Aunque es más común el uso de la categoría comunicación corporativa, el cual ha desplazado mayoritariamente a los conceptos de comunicación institucional y comunicación organizacional, estos no han desaparecido totalmente, pero Paúl Capriotti explica por qué la categoría comunicación corporativa es más aceptada que las otras.

La expresión Comunicación Corporativa ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una organización. Para nosotros, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. En nuestro caso, proponemos una visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización ↔ Públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos), sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de “poner en contacto” a la organización y sus públicos). (Capriotti, 2009, pág 39).

Una comunicación corporativa holística, global, compleja, específica, particular, que utiliza un conjunto abierto de acciones, que no es puramente persuasiva, sino fundamentalmente relacional. Sin duda es un enfoque que ofrece una visión completa de lo que es la función de la comunicación corporativa en la empresa, lo que justifica plenamente que este concepto que se haya generalizado en la mayoría de los ámbitos académicos y profesionales a nivel mundial, pero también se debe a que este tipo de comunicación se

planifica, tiene objetivos que cumplir interna y externamente, siendo –por ende– estratégica para el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

La comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección. (Ongallo, 2007, pág 29).

### **La información en las organizaciones.**

Ongallo dice con mucha certeza y claridad que “la información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos humanos y financieros” (Ongallo, 2007, pág. 36). Agrega que siendo dos herramientas diferentes de las organizaciones, son complementarias, y “constituyen la respuesta a las crecientes necesidades de competitividad de las organizaciones”. (Ídem)

Lo dicho por el autor citado guarda estrecha relación con los postulados básicos de la teoría de la información, que ha sostenido siempre la importancia de la información como un factor para reducir la incertidumbre y, por tanto, facilitar la toma de decisiones del directivo o directivos de la empresa o institución.

Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desafortunada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación perfecta. (Borea, s.f., pág. 1)

Una buena decisión sería el resultado de una buena información, y esto a su vez significa tenerla de manera oportuna y en lo posible completa.

Para las organizaciones en general, es muy importante obtener todos los datos necesarios para poder analizar la situación de las mismas, así como para tomar decisiones acertadas. Para las empresas en particular, la razón es la necesidad de dar a diario una respuesta adecuada a las cambiantes demandas del mercado y, además, prevenir en lo posible los eventuales efectos negativos que las decisiones de la empresa puedan provocar tanto internamente como en el entorno. (Ongallo, 2007, pág 36).



Borea sostiene que el daño que cause una decisión desacertada no se puede evitar ni por la más cuidadosa planificación, por eso Ongallo dice que al disponer de todos los datos necesarios se puede prevenir, en lo posible, de eventuales efectos negativos de las decisiones de la empresa. Es decir, que por mejor que pueda ser realizada una planificación, si ésta no fue realizada con todos los datos requeridos, se puede caer en una mala decisión; pero si se tienen todos los datos necesarios, esto ayuda a prevenir un efecto negativo. Dicho de otra manera, una buena toma de decisiones es directamente proporcional a una información suficiente y de calidad.

Sin embargo, Ongallo repara en que los directivos no se preocupan si la información es recibida adecuadamente por los interlocutores de la empresa o institución, lo cual es un error y que responde a una visión arcaica que atribuye a la comunicación poderes incalculables de influencia sobre las personas.

En las organizaciones, sus responsables suelen aceptar la necesidad de la información sin preocuparse demasiado en saber si es percibida e interpretada correctamente por los interlocutores de acuerdo con la intención del emisor, en la creencia de que el mensaje, aun bien recibido, produce un efecto mecánico sobre los comportamientos de empleados, socios o colaboradores. (Ongallo, 2007, pág 36).

Cuando se afirma que la información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo, está claro que se han superado esos enfoques que atribuían a los medios de comunicación una omnipotencia sobre las personas. Ser un bien de consumo y un activo implica que cumplen una importante función, tanto para una adecuada toma de decisiones como para motivar e integrar a las personas que trabajan en la organización, y que es necesario prestarle toda la atención que requiere dada su importancia estratégica.

La comunicación es un medio esencial de integrar y motivar a todas las personas que participan en la organización. Por tanto es necesario observar cómo ha de funcionar ésta para que los receptores reciban correctamente los flujos de los emisores y se establezcan las comunicaciones a partir de líneas ascendentes, descendentes, laterales o diagonales según los campos de la información procesada, el so-

porte utilizado, la situación en que se encuentran los receptores en su vida profesional, el momento y las circunstancias que atraviesa la organización. (Ongallo, 2007, pág 37).

### **La comunicación en las instituciones públicas y privadas.**

Los trabajos realizados sobre comunicación en las empresas dan cuenta de la importancia que este fenómeno social adquirió entre los empresarios, quienes durante mucho tiempo no le dieron el valor que hoy por hoy tiene. Básicamente este cambio en la percepción de los empresarios puede ser atribuido a las transformaciones experimentadas en el mercado y al trabajo de profesionales de la comunicación, que han conseguido darle a la comunicación el carácter estratégico que se le ha caracterizado en las teorías actuales de comunicación corporativa. Como dice Gómez, la comunicación ha logrado un notable protagonismo al interior de las empresas.

A lo largo del siglo XX la comunicación ha ido ganando terreno y protagonismo dentro de las entidades. Su evolución se ha producido de una forma progresiva e ininterrumpida y cada vez ha ido asumiendo mayores cuotas de responsabilidad. Desde el modelo taylorista de principios de siglo, donde primaba una estructura empresarial fuertemente jerarquizada y escasamente orientada a los medios, hasta la época actual el cambio ha sido incesante. (Gómez, 2007, pág 149).

Estos cambios a los que refiere Gómez efectivamente se concentraron en su mayoría en el siglo XX, de la mano de las transformaciones sucedidas en el sector empresarial. Antes del siglo XX el mundo empresarial se sostenía en las relaciones públicas y lo que ésta ofrecía a la sociedad, pero tenía un problema o limitación: sus acciones estaban “dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución.” (Antonio S. Lacasa, citado por Gómez, 2007, pág 132).

Entre el siglo XIX y el XX se dio una transformación económica que también determinó que se den cambios en el tipo de comunicación de las empresas: se pasa de una economía agraria predominante en el siglo XIX, a una economía industrial (predominante hasta mediados del siglo XX), y de ella se pasa a una economía de servicios en continuo crecimiento hacia final del siglo XX e inicios del XXI.

Durante el predominio de la industria, exactamente durante la segunda revolución industrial, se registra el nacimiento de la publicidad, con el único fin de disparar “la cultura de la producción/consumo masivos” (Scheinsohn, 1998, pág. 47). El objetivo de la publicidad durante esta época no era otro que incentivar el consumo, pues la industria necesita vender los bienes materiales que producía para seguir produciendo más, porque -como lo señala Scheinsohn- la economía industrial estaba basada en los siguientes factores:

La producción de bienes materiales de consumo. La transformación de materias; así como la gestión de procesos de fabricación (Scheinsohn, 1998, pág 47).

Fundamentalmente dirigida a promover el consumo, la publicidad cumplió su papel adecuadamente durante la revolución industrial, hoy lo sigue haciendo aunque los bienes de consumo se han diversificado, siendo necesario para la empresa tener unas estrategias de comunicación que vayan más allá de las relaciones públicas y la publicidad.

Hoy el consumo se orienta más hacia la cultura del servicio, ya que hasta los productos “materiales” son concebidos como “servidores”.

La revolución de los servicios representa el pasaje desde una “cultura de lo tangible” hacia una “cultura de lo intangible” (aquello que un producto me ofrece más allá de su materialidad y finalidad). (Scheinsohn, 1998, pág 47).

Esta cultura de lo intangible solo puede ser mediada a través de la comunicación corporativa, por su dimensión y funciones al interior de la empresa. Esta idea es sintetizada por Joan Costa de la siguiente manera: “la comunicación corporativa es a la revolución de los servicios, lo que la publicidad fue a la revolución industrial” (Scheinsohn, 1998, pág, 46).

La Tabla 3 grafica de mejor manera los cambios experimentados en la empresa, sociedad y funciones de la comunicación, mostrando de forma elocuente el contexto actual donde se mueve la comunicación en las empresas.

Tabla 3

### Función de la comunicación en la evolución de las principales lógicas empresarias

<b>Lógicas empresarias</b>	<b>Características generales</b>	<b>Función de la comunicación</b>
<b>Héroe manufacturero</b>	Luego de la segunda guerra se privilegió ampliamente las de manufactura y producción	Publicidad hiperbólica ampliada exagerada
<b>La masificación</b>	El marketing masivo se inventó para vender productos masivos consumo estandarizada consideraba que el público	Publicidad manipula-dora Proliferaban los “jin-gles” eslóganes y personajes Gran énfasis en la repetición
<b>La Desmasificación</b>	Se declamaba que lo verdaderamente importante era comprender al consumidor pero solo se trataba de una postura voluntaria Surge la teoría del posicionamiento	La publicidad era descriptiva y...en lo posible...ingeniosa Si bien ya Jhon Naisbitt había advertido las actitudes del consumidor hacia temas tales como el medio ambiente, estos pronto afectarían a las conductas de compra Los ejecutivos no se Preocupan por ello
<b>El Poder</b>	Cambian los valores se derrumba el concepto de “familia típica”, se multiplican los estilos de vida	El consumidor no solo aquello que quiere escuchar, sino que además tiene medios

“Nota. Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Daniel Scheinsohn 2008”

Los cambios experimentados son profundos y necesariamente debían afectar a todos los ámbitos de la empresa. En sí, no son las empresas las que provocaron estas transformaciones, es el consumidor quien en su relación con el producto, la empresa y su estilo de vida comienza a valorar otros elementos que se generan con el producto y que obligaron a la empresa a modificar su comunicación para satisfacer esas nuevas demandas ligadas a la imagen, identidad y cultura corporativa. Scheinsohn resume esos cambios muy atinadamente, en los cuales nos muestra la nueva sociedad y los retos de las empresas del nuevo siglo.

...algunos de los principales disparadores del creciente interés que está cobrando la comunicación y la imagen corporativa en el ámbito de las empresas, son:

El auge del sector y la cultura de los servicios, que genera un pasaje de lo tangible (el producto material en sí) a lo intangible (calidad, garantías, respaldo, etc.).

El desarrollo tecnológico de las comunicaciones, que posibilita un mayor acceso masivo a la información.

El pasaje de un monólogo de la empresa (mensajes masivos de ella sin escuchar a sus públicos) a un diálogo (escucha y —en la medida de lo posible— responde a reclamos y demandas sociales de los públicos).

La demanda de los públicos acerca de una mayor responsabilidad y protagonismo social de las empresas... (Scheinsohn, 1998, pág 50).

Costa coincide con este punto de vista, aseverando que estos cambios obligan a la empresa a estar en constante cambio, es decir, no puede permanecer estática debido a su propia condición de organismo socioeconómico.

Las empresas son organismos socioeconómicos de alta complejidad. Están inmersas en un universo de cambios constantes, en profundidad y en extensión: los mercados, la economía, las instituciones, la tecnología, la sociedad, el mundo global. Todo cambio afecta a la empresa y es afectado por ella. Pero en nuestra civilización de la simultaneidad y la interacción a distancia ya no basta con actuar y hacerlo bien. Las empresas están condenadas al cambio perpetuo y, por esto mismo, a saberse adaptar y relacionarse con su entorno global, cada vez más diversificado. (Costa, 1999, pág 165).

De acuerdo con Costa, esta nueva realidad de la empresa demanda otro nivel de comunicación que parta de la especificidad.

La integración de las comunicaciones debe plantearse a partir de la especificidad de éstas y no tomando como referencia cuestiones ajenas a su naturaleza y funciones. (Costa, 1999, pág 165).

### **La comunicación en las administraciones públicas.**

La institución pública tiene un rol y funciones muy diferentes a la empresa, en consecuencia el tipo de comunicación que se desarrolle en ella también debería ser diferente a la que se produce en la empresa, en principio se presupone que así es. Conchi Campillo al referirse a la función esencial de la administración pública, dice que “su cometido fundamental consiste en garantizar el interés público a través del desarrollo de las competencias o funciones que tiene asignadas”. (Campillo, 2010, pág 46).

Garantizar el interés público a través de las competencias asignadas solo lo puede hacer una institución pública, en particular un gobierno municipal, porque tanto la Constitución como la Ley le determinan como garante de derechos y le asigna competencias específicas y concurrente para cumplir con su mandato constitucional. Una empresa no tiene mandato constitucional y tampoco es garante de derechos, tiene obligaciones de acuerdo con la Ley, aunque también puede realizar acciones en el marco de la responsabilidad social, pero no es entidad pública y por ende no tiene competencias que desarrollar.

En este contexto, Campillo hace notar que la cercanía del gobierno municipal con los ciudadanos es mayor que la de otros organismos públicos centrales y eso hace que exista muchas más expectativas sobre el cumplimiento de sus competencias.

Numerosos autores han constatado, a través de sus estudios, que el interés que despierta el ente municipal entre los ciudadanos por la proximidad de su gestión y la inmediatez de sus decisiones es mucho mayor que el que se manifiesta respecto a otras instituciones de gobierno. Y así, es posible observar en el colectivo imaginario, como tendencia generalizada, una atribución manifiesta al ayuntamiento de todas aquellas actividades que están vinculadas o, en cierta medida, son próximas a la vida local; incluso, en aquellas situaciones en las que las competencias o actuaciones que se efectúan, se encuentran divididas entre varios organismos administrativos y políticos. (Campillo, 2010, pág 46).

Que la gente le demande al municipio que haga lo que le corresponde a otra institución pública es recurrente, sobre todo en municipios distantes donde la presencia del Estado central es mínima. A pesar de estas exigencias surgidas del imaginario de la gente por la proximidad del gobierno local, aparecen con claridad dos objetivos a ser cumplidos por el Municipio, que en más o en menos se cumplen en el territorio y es ahí donde la comunicación juega su propio rol.

Según Ibáñez, podemos considerar «la representación de la identidad de una comunidad local y la satisfacción de las necesidades colectivas como dos objetivos esenciales»: estos objetivos presentan una gran variabilidad debido, fundamentalmente, al carácter de los elementos naturales del municipio -territorio y comuni-

dad local-, así como al color político de los responsables municipales. En consecuencia, el desarrollo de tales actividades y proyectos estarán condicionados a los objetivos específicos que establezca cada equipo de gobierno. (Campillo, 2010, pág 47).

Para que los objetivos esenciales y los que determine el equipo de gobierno local se cumplan se debe desarrollar un tipo de comunicación que contribuya a ese propósito. Campillo la ha llamado comunicación pública, concepto reconocido por varios autores, y que se justifica desde la premisa que los ciudadanos como el centro de las acciones municipales tiene derecho estar informado de ellas.

A través de diversos procesos comunicativos y relacionales, las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con su gestión; son procesos que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado. En este sentido, la comunicación pública en el contexto municipal se erige como una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo. (Campillo, 2010, pág 47).

¿Qué le hace a la comunicación pública una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno? Una primera respuesta ofrece la misma autora cuando dice que esa comunicación permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas. Una segunda respuesta y más amplia la ofrece en la definición de comunicación pública que propone:

(es) toda aquella actividad que se manifiesta como interacción comunicativa-relacional bidireccional, establecida entre la Administración y los ciudadanos mediante mensajes dotados de significados heterogéneos, objeto de comunicación, a través de diferentes medios -interpersonales, colectivos, colectivos de masas y telemáticos-. Posee un carácter instrumental y su finalidad particular se traduce en determinados objetivos específicos, establecidos en el ámbito político y/o de gestión administrativa o ejecutiva; dichos objetivos específicos se corresponderán en

su mayoría, necesariamente, con alguno de los fines perseguidos por la Administración, entidades adscritas o cualquier poder público, siendo identificados, consecuentemente, como fines de interés general. (Campillo, 2010, pág 49).

El carácter instrumental y su finalidad particular son otros de los elementos que le hacen poderosa a la comunicación pública, que en conjunto dan como resultado que los fines de la administración municipal (que es temporal, pasajera, aparentemente digámoslo así) se conviertan en fines de interés general. El color político de los responsables municipales determina los objetivos específicos, que luego devienen en fines de interés general.

José Aranes usa la categoría comunicación institucional para hablar de la comunicación en la administración pública y le atribuye algunas capacidades en beneficio de la gestión institucional.

La comunicación institucional es un elemento decisivo para lograr: Una mejor gestión general de la Institución (interna - organizativa; externa - social). Una práctica informativa democrática (de servicio público) que contribuya a hacer efectivo el derecho a la información y las obligaciones adquiridas por las Administraciones. Una proyección social de las instituciones públicas que fomente el conocimiento y la participación de la ciudadanía. Todo ello será básico en las ocasiones cada vez más frecuentes en que resulte clave llegar al acuerdo social respecto a determinadas actuaciones de la Administración Pública. (Aranes, 1996, págs 1-2).

Los logros atribuidos a la comunicación institucional tienen relación con lo que sucede en la empresa con la aplicación de la comunicación corporativa, pero en relación al ámbito de actuación del gobierno local. Sintetizando, el municipio logra mejorar la gestión interna y externa, una práctica informativa democrática, una proyección social que fomenta el conocimiento y la participación social. Es un mejoramiento global en función de las competencias que tiene la municipalidad y los cambios en el modelo administrativo.

En los últimos treinta años, se ha producido en los ayuntamientos una transformación tan radical en su desarrollo competencial y en el ejercicio de la función pública, que dicha circunstancia ha afectado a las organizaciones locales no sólo a



nivel funcional sino también estructural. Así, en el momento actual, el antiguo modelo clásico-burocrático, basado en procesos de comunicación unidireccional, ha sido sustituido por modelos de gestión mucho más relacionales y participativos. La comunicación de los entes locales ya no se asume exclusivamente como una comunicación sobre servicios públicos, sino desde una perspectiva global de comunicación organizacional a través de la cual se implementa en el colectivo imaginario una marca de ciudad con valores propios, tal y como apunta Puig. (Campillo, 2010, pág 50).

La influencia de la comunicación corporativa u organizacional es clara cuando la autora dice que esta comunicación implementa en el imaginario colectivo una marca de ciudad, como la “marca país”<sup>1</sup> pero a escala local, que busca capitalizar la “reputación”<sup>2</sup> de la ciudad a través de la generación de una identidad y valores propios. Para que esto suceda es lógico que la comunicación pública recurra a las herramientas que ha desarrollado la comunicación empresarial, pero adaptándolas a la realidad y objetivos de la entidad municipal, que en principio es una organización con jerarquías, colaboradores y flujos de comunicación, y por tanto aplican perfectamente los conceptos de la comunicación empresarial en lo que es pertinente, de acuerdo con la naturaleza jurídica del gobierno municipal.

Esto no quiere decir que comunicación pública, comunicación institucional y comunicación corporativa o empresarial sean sinónimos, para nada. Lo conceptualizado hasta aquí demuestra que entre estos tipos de comunicación hay diferencias marcadas por los objetivos y resultados que se obtienen tras su implementación, eso quiere decir que en la práctica nunca serán iguales la empresa y la entidad pública aunque usen las mismas herramientas comunicacionales. Justo Villafañe así lo expresa en la necesaria separación de los conceptos y su uso pertinente.

---

<sup>1</sup> Marca país es una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. La marca país es una propuesta de valor de lo que ofrece un país a visitantes e inversionistas. Tiene tres dimensiones: turismo, exportaciones e inversión extranjera directa. La estrategia de posicionamiento de un país se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales. Lina María Echeverri Cañas, Fundadora y directora PaísMarcaOBS, disponible en <https://paismarca.com/que-es-marca-pais-2/>, acceso: 13 de abril de 2016.

Frecuentemente esta denominación es traducida por otras como comunicación institucional o comunicación de firma. Personalmente prefiero el término corporativa; primero, porque el término institucional, al menos en España, es más utilizado en referencia a las entidades públicas y, en segundo lugar, porque en la Comunidad Europea, y especialmente en Francia, se utiliza casi mono sémicamente en el mismo sentido que acabo de exponer. (Villafañe, 2002, pág 263).

Para fines de esta tesis se utilizarán los conceptos bajo esta lógica separación: comunicación corporativa para las empresas, comunicación pública o institucional para el gobierno municipal.

### **La comunicación interna y externa como estrategias.**

#### ***¿Por qué son estratégicas?***

Tomando en consideración toda la argumentación desarrollada anteriormente, se puede suponer a priori que las comunicaciones interna y externa son estratégicas para la organización, y no habría que dudarlo. Pero también es legítimo que cualquier persona o profesional de la comunicación se pregunté si efectivamente son estratégicas. Rafael Pérez es uno de los que se hizo esa pregunta o algunas preguntas.

*¿Son todas las comunicaciones estratégicas? ¿Son todas las estrategias comunicativas? Según nuestra investigación, la respuesta es NO para ambas cuestiones. No todas las estrategias son comunicativas. Se suelen llamar estrategias de comunicación aquellas que persiguen objetivos comunicacionales o tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda en cada caso: de ventas, financiera, sanitaria, política, militar, etc. (Pérez, 2012, págs 27-28).*

El categórico 'no' de Pérez desmorona la entusiasta afirmación de que todas las comunicaciones son estratégicas, así como resulta que no todas las estrategias son comunicativas, pues solo aquellas que persiguen objetivos comunicacionales pueden ser consideradas estrategias de comunicación, y es correcto, porque un objetivo de venta no es comunicación, es venta. En ese mismo sentido, también señala que para que una comunicación sea estratégica tiene que cumplir al menos tres requisitos:

Tener los rasgos de toda acción estratégica: y aunque estos pueden variar según los diferentes autores pienso que se podrían resumir en los siguientes:

- que sea concebida para alcanzar una determinada meta o futurible;
- que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en situación de incertidumbre;
- que en su elección el sujeto actúe anticipativamente;
- que al hacerlo tenga en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas, fuerzas o sistemas que con su intervención puedan afectar al resultado;
- que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen al futuro deseado (meta);
- y elegido una, que es la que se ejecuta (Alberto Pérez, 2001).

Si además esa acción estratégica es comunicativa debería perseguir metas comunicacionales y/o materializarse mediante sistemas y acciones expresivos, y cumplir también ciertas funciones y tareas propias de su naturaleza significativa y relacional (todo ello dentro de la amplitud de miras que el giro retórico nos permite hoy).

Y si esa acción comunicativa estratégica se mueve dentro de los nuevos paradigmas, entonces tendría que tener otros rasgos adicionales tales como: ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión, la conectividad que la difusión; compartir y armonizar nuestras percepciones y valores más que imponer los nuestros; servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido y espacio. Pero en este caso no ya por ser estratégica, sino por responder a los nuevos paradigmas. (Pérez, 2012, págs 28-29).

El planteamiento del autor citado esclarece el 'no' rotundo sobre si todas las comunicaciones son estratégicas. Son estratégicas cuando cumplen con los tres requisitos, pero más que nada está claro que el nuevo paradigma de comunicación corporativa aparece íntegro en las líneas argumentativas de Pérez, y eso también contribuye a que sean estratégicas las comunicaciones que cumplen ese rol, porque son holísticas, planificadas, con objetivos, significativas, relacionales, dialógicas, integrales.

Tal es la importancia que tiene la comunicación al constituirse en estratégica en las organizaciones, que solo de esa manera puede contribuir al cumplimiento de los objetivos comunicacionales de la empresa o institución en una sociedad cada vez más compleja, valdría decir también más exigente.

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir. Hoy en día la comunicación en las empresas e instituciones se ha convertido en una condición sine qua non para lograr una posición favorable en la sociedad y alcanzar su éxito. Esta necesidad de comunicar es tan antigua como el nacimiento de la empresa, pero en la actualidad se encuentran nuevas demandas, nuevas materias, unas audiencias o unos interlocutores más numerosos y especializados y un mayor número de medios y de canales. (Gómez, 2007, págs 149-150).

La complejidad descrita por Gómez, desatada por las nuevas demandas, por unos interlocutores más números y especializados, por más medios y canales de comunicación, obliga, exige, reclama a las organizaciones comunicarse, tanto interna como externamente, atendiendo a las demandas particulares que los distintos interlocutores tienen.

La organización debe comunicarse con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios. Asimismo, siempre ha sido necesario para la organización comunicar con sus empleados. El establecimiento de una buena comunicación con los empleados favorece el ambiente de trabajo y contribuyen a la consecución tanto de las metas empresariales, como de las individuales de cada empleado (autorrealización). Los medios de comunicación es otro de los grupos de contacto más importante, ya que son ellos el punto de unión entre el interior y el exterior de la organización. Igualmente se debe establecer una relación de comunicación con la sociedad y la comunidad, para que conozca cuáles son las actividades de la empresa, su filosofía, su política y su postura ante problemas de la comunidad, es decir, la empresa debe integrarse en la sociedad. (Gómez, 2007, pág 151).

La integración a la sociedad puede ser uno de los objetivos claves, o tal vez el más importante, de la comunicación como estrategia.

Hay que tener cuidado en no confundir las categorías comunicación como estrategia con comunicación estratégica, pues la primera deviene como resultado de las acciones que se implementan en la comunicación corporativa u organizacional; mientras que el segundo muchos investigadores la identifican como un proceso que se desarrolla a nivel gubernamental y que responde a objetivos político estatales, como lo explica Sergio Sánchez:

Muchas son las definiciones que se pueden encontrar de comunicación estratégica. Estas definiciones mezclan, a menudo, diversos planos, confundiendo la efectividad de lo definido con aquello que la realidad definida aspira a alcanzar. En el plano de lo que efectivamente es, y a partir del esclarecimiento de los caracteres genéricos y específicos que hemos realizado anteriormente, podemos llegar a la siguiente definición de comunicación estratégica:

"Política pública aprobada e implementada por una autoridad gubernamental y dirigida a potenciar las ventajas competitivas y a consolidar la posición de una Nación, mediante el intercambio (emisión/recepción) proactivo y constante de mensajes con audiencias seleccionadas y a través de diversos medios y canales". (Sánchez, 2011, pág 7).

Al señalar que para algunos investigadores la comunicación estratégica se desarrolla en el ámbito de la administración pública, esta noción debería alejarse de los planteamientos abordados en las páginas precedentes, más que nada por el ámbito en el que se circunscribe la comunicación corporativa u organizacional. La cita de Sánchez dice que la comunicación estratégica es una política pública que está "dirigida a potenciar las ventajas competitivas y a consolidar la posición de una Nación", lo cual remite automáticamente al concepto de comunicación corporativa y significa que los componentes conceptuales de este paradigma han permeado a las esferas gubernamentales, pero adaptándolas al contexto de la administración pública y su necesaria actuación política a lo interno y externo de un país.

Pero este cambio también se da a nivel del comunicador, que deja de ser "un mero ejecutor de productos comunicacionales para ser alguien capaz de usar los saberes teóricos como herramientas de trabajo profesional". (Massoni, 2009, pág 9).

Un comunicador que va a trabajar en el ámbito de la comunicación estratégica debe estar en capacidad de interpelar la dinámica social, porque como dice Massoni, “esto le permite operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa”. Además que estará en condiciones de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso.

La especificidad del comunicador es generar espacios de encuentro como una búsqueda que se propone articular prácticas de comunicación y movimientos sociales. Articulación, no por consenso sino a partir del reconocimiento del disenso y la heterogeneidad sociocultural. El comunicador es un profesional capaz de diseñar una acción de comunicación integrando todo el proceso, desde la idea a la realización, en función de un objetivo. (Massoni, 2009, pág 9).

Las similitudes son evidentes entre la comunicación corporativa o empresarial y la comunicación estratégica, tal cual se vio en el acápite anterior con la comunicación en la administración pública. En consecuencia el trabajo del comunicador o comunicadora también tiene sus similitudes a nivel de las acciones, pero diferentes en cuanto a los objetivos y resultados.

Massoni presenta un gráfico que muestra las grandes diferencias que existen entre un comunicador tradicional, como ella lo denomina, y el comunicador estratégico. En el diagrama se observa las diferencias extremas que hay entre estos dos profesionales y que remiten a los resultados que su labor produce.

**Tabla 4**

**Diferencias entre el comunicador tradicional y el estratégico**

<b>Comunicador</b>	
<b>Tradicional</b>	<b>Estratégico</b>
Informar	Consensuar
Traducir	Escuchar al otro
Emitir	Mediaciones
Medios masivos	Diseñar estrategias
Cuestión de especialistas	Cuestión de equipos

“Nota. Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos, Sandra H. Massoni, 200

Queda claro que tanto la comunicación interna como externa son estratégicas para las empresas como para las instituciones públicas, cada una en su ámbito y con los diferentes públicos que interactúan. Tanto en empresas como en instituciones públicas se fijan objetivos para alcanzar determinados objetivos. En unas y otras se presta atención a la integralidad de la comunicación, no solo a los productos comunicacionales, sino a los múltiples procesos que dan a lo interno y externo. En empresas y en instituciones públicas se busca superar los enfoques persuasivos por los relacionales, para crear una opinión favorable sustentada en realidades.

### **Tipos de Comunicación Interna**

De los varios autores consultados que han escrito sobre la comunicación en las organizaciones, la mayoría ha llegado a un acuerdo sobre los tipos de comunicación que existen a lo interno de la institución, en unos casos estableciendo esos tipos dentro de otros niveles de comunicación como la formal e informal y en otros casos como resultado de los niveles y las funciones que desempeñan los individuos que intervienen en ella.

#### **Comunicación interna formal**

Esta puede ser comprendida como la comunicación que usa los canales establecidos en la estructura de la organización y que se opone a la comunicación informal, que se realiza o produce en otro tipo de canales creados al margen de la estructura.

Ongallo, al referirse a la comunicación formal, dice que ésta se puede clasificar según los niveles jerárquicos existentes en la empresa.

...la comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: un primer nivel, la dirección, un segundo nivel formado por los mandos intermedios y un tercer nivel integrado por el personal colaborador. (Ongallo, 2007, pág 33).

En términos generales, la mayoría de las empresas tienen estos tres niveles, al menos las medianas y grandes empresas, o –a su vez- medianas y grandes organizaciones, lo

que determina un tipo de comunicación también a tres niveles. Wogeschaffen dice que estos flujos o redes de comunicación se pueden visibilizar representados en el organigrama.

La definición de las redes de comunicación, en la organización, permite visualizar (en sentido estricto) los enlaces formales, tanto verticales como horizontales, generalmente representado por un organigrama. (Wogeschaffen, 2012, pág 6).

Si bien es cierto que el organigrama ofrece una visión estricta de los flujos de comunicación, Patricia Calle aclara que no siempre la comunicación sucede de la misma manera, es decir, no circula según el organigrama.

En la empresa la comunicación no siempre circula de la misma manera. Se distinguen distintos flujos en función de la forma en que se mueve. Los tres tipos de circulación de información que se encuentran en las organizaciones son: los flujos descendentes, ascendentes y cruzados. (Calle, 2012, pág 38).

La precisión de Calle es valiosa, porque responde a la dinámica de la comunicación, que no es unidireccional y vertical per se, sino que se da como señala la autora: distintos flujos en función de la forma en que se mueve.

Esto conlleva que a más de las comunicaciones formales aparezcan las comunicaciones informales, porque la empresa o institución es una organización de personas y de hecho van a surgir otros canales de comunicación en función de las dinámicas que surjan a lo interno. Pero no hay que temer a la comunicación informal, Michael Ritter señala que los dos tipos de comunicación sirven para el mejoramiento de la organización porque se complementan.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal. (Ritter, 2008, pág 23).

Para demostrar ese carácter de complementariedad que tienen las comunicaciones formales e informales, Ritter realiza un diagrama que muestra los canales y los tipos de comunicación que se presentan en la organización.



Tabla 5

## Canal y comunicación formal e informal

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
Canal	Correo electrónico Memorando Comunicado Reunión Revistas y boletines Entrevistas con el jefe Cartelera Intranet	Correo electrónico Sobre meda del almuerzo laboral Cena en la casa del jefe Reunión after-office Partido de golf Vía Pública
Comunicación	Normas de Trabajo Información de prensa Orden superior Entrevista de evaluación Informe de resultados	Charla con el colegio Mensaje por correo electrónico Off de record al periodista Comentario telefónico Rumor

---

“Nota **Michael Ritter**. (Ritter, 2008, pág. 22)

La propuesta de Ritter permite ver el carácter de complementariedad y, sobre todo, que los dos tipos de comunicación aportan al mejoramiento continuo de la organización y que, además, son multidireccionales: descendentes, ascendentes y horizontales o transversales.

### **La comunicación descendente.**

Esta sería la comunicación ligada, en sentido estricto, a la cadena de mando, al organigrama, porque es la que sale de la cabeza principal de la organización hacia los subalternos.

La comunicación vertical descendente coincide con la cadena de mando (entre los niveles superiores y los subalternos). Por lo general, en forma de órdenes, instrucciones u objetivos (Wogeschaffen, 2012, pág 6).

Como dice Wogeschaffen, este tipo de comunicación tiene la forma de las órdenes o instrucciones que emite el estamento superior de la organización, por lo tanto, es muy importante por las implicaciones que tiene en los equipos subalternos.

En el caso del directivo se produce la comunicación descendente cuando este se comunica con el equipo que dirige, u otros miembros del organigrama con rango menor. Es importante a la hora de transmitir los objetivos de la empresa, valores, políticas, cambios, resultados, instrucciones para la realización de las tareas. (Calle, 2012, pág 39).

A más de que esta comunicación transmite los objetivos, valores, políticas, cambios o resultados, la más inmediata, la que todos desean recibir, es posible que su mayor importancia resida en lo que puede lograr en el equipo subalterno: sentirse parte de los problemas.

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción (Ongallo, 2007, pág 33).

### **La comunicación ascendente.**

La comunicación ascendente tiene como condición particular e importante ser complementaria a la comunicación descendente, porque genera información para el control de la consecución de los objetivos, órdenes o instrucciones, etc.

La comunicación vertical ascendente se refleja a través de la generación de información para el control de la consecución de las órdenes, instrucciones u objetivos mencionados anteriormente. El ejemplo empresarial típico es el proceso de presupuesto (Wogeschaffen, 2012, pág 6).

Pero a su vez es una comunicación que parte de los subalternos, transformando a los directivos en los receptores de la información que sube. A más de lo señalado por Wogeschaffen, Calle dice que esta comunicación permite conocer las opiniones de los empleados, porque ellos y ellas pueden transmitir sugerencias, mejoras o expresar su sentir sobre cualquier aspecto de la organización.

Si la circulación de dicha comunicación parte de los estamentos inferiores de la entidad a los superiores se denomina ascendente. El flujo es el contrario al anterior. En este caso el receptor del mensaje es el directivo y el emisor una persona que depende de él. Este tipo de flujos se utiliza para que el directivo recoja información básica para la realización de la gestión y control, conocer las opiniones de los empleados sobre sus trabajos y captar ideas para la mejora (Robbins, 1999). Es de suma importancia para fomentar la participación de los distintos miembros en el funcionamiento de la empresa, se utiliza para transmitir sugerencias, mejoras, incidencias... Gordón (1997). (Calle, 2012, pág 40).

Ongallo refiere que esta comunicación permite un contacto estrecho entre directivos y colaboradores, quienes no solo que podrán compartir lo que viven en la organización, sino sentirse partícipes de la gestión.

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables (Ongallo, 2007, pág 35).

Si bien los colaboradores pueden sentir que los directivos les escuchan o creer que son partícipes de la gestión, puede suceder que la comunicación ascendente sufra de sinceridad, sobre todo en temas sensibles, porque en toda organización social no todos hablan ni comparten lo que sienten, se lo guardan en público, aunque luego lo expresan pero a través de las redes informales. Que algo así suceda es muy difícil evitarlo, pero se pueden disponer de condiciones para que paulatinamente se vuelva sincera.

La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente (Ongallo, 2007, pág 35).

Al ser considerada “menos necesaria” presupone a la comunicación ascendente poco sincera. Revertir esta situación se puede conseguir dándole la importancia que tiene en la organización.

### **La comunicación horizontal.**

Este tipo de comunicación también es conocida como comunicación transversal o lateral, y como resulta obvio por su propia definición, es la que se da entre miembros de una misma jerarquía.

...la comunicación circula entre personas del mismo nivel jerárquico, están al mismo nivel en la organización. Se produce cuando el directivo se comunica con otros de su mismo rango en el organigrama de la empresa. Fomenta la cohesión entre los equipos (Calle, 2013, pág 41).

La importancia de este tipo de comunicación no radica en que comunique a los miembros de un mismo nivel jerárquico per se, sino en el fomento de la cohesión entre ellos para el logro de los objetivos que ha definido la cabeza de la organización, es decir, se requiere cohesionar al equipo para mejorar la coordinación.

La comunicación horizontal es útil en el proceso de coordinación y armonización de la ejecución de actividades, entre los diferentes sectores o grupos (de similar jerarquía) dentro de la organización (Wogeschaffen, 2012, pág 6).

La coordinación o relación entre los departamentos y las personas entre sí tiene como fin:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización (Ongallo, 2007, pág 35).

Una variante a este tipo de comunicación es la comunicación de flujos diagonales, que refleja la realidad comunicacional en las organizaciones, pues no se puede concebir que en la empresa o institución la comunicación sea lineal, rigurosa en extremo, siguiendo al organigrama. Al establecer que se produce un flujo diagonal se está reconociendo la propia dinámica de la comunicación como hecho social y como efecto de los flujos informales.

En este caso la comunicación se mueve entre personas que no tienen el mismo nivel ni una relación jerárquica directa (Calle, 2012, pág 41).

En conclusión, la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, es decir, una estructura diseñada con sus respectivos niveles jerárquicos y con áreas de responsabilidad claramente definidas.

Si lo observamos desde el punto de vista de la comunicación, resulta obvio, que con una estructura organizacional como ésta puede haber muy poca comunicación entre el director general y las personas que trabajan en los niveles más bajos de la organización. Cualquier mensaje, ya sea de forma ascendente o descendente, tiene que pasar por tantos niveles que se hallará expuesto a numerosas y diversas interpretaciones y distorsiones. Por lo tanto, será necesario aumentar las comunicaciones ascendentes, descendentes, diagonales y horizontales. Los canales a través de los cuales se va a transmitir la información han de estar sumamente definidos. Los empleados han de saber a través de qué cauces puede conocer la información, quién es el protagonista de la información, de dónde procede, etc. De esta forma se evitara tanto el vacío informativo, como la distorsión o el rumor (Gómez, 2007, págs. 128-129).

El vacío informativo, la distorsión o el rumor son efectos del nivel de comunicación que exista en la organización, pero cada situación es radicalmente diferente una de otra, cada una se puede presentar sola o ser el resultado de otra. Sin duda reducirlas o evitarlas es el reto en toda organización.

### **Comunicación interna informal.**

A diferencia de la comunicación formal, este tipo de comunicación sucede en las organizaciones al margen de los canales establecidos por la dirección o la estructura orgánica (el organigrama). Ritter decía que este tipo de comunicación es complementaria a la de tipo formal, porque puede ser usada para transmitir información sobre los objetivos, valores o instrucciones que vienen de los mandos altos, a través de canales distintos a los establecidos de manera formal; o también puede ser para otros fines distintos a los de la empresa o institución.

Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. En el nivel informal de comunicación se incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad (Ritter, 2008, pág 22).

La última parte de la cita de Ritter es muy realista, porque al ser las instituciones compuestas por personas, necesariamente entre ellas surgirán relaciones afectivas más allá de las laborales, donde las personas que se relacionan por los factores indicados pueden generar espacios de encuentro fuera de su lugar de trabajo para el desarrollo de actividades sociales, pero que pueden redundar favorablemente a la empresa o institución por el surgimiento de afectos o lealtades.

Por eso este tipo de comunicación surge sin atender a un esquema previo, es decir, no es planificada ni tiene objetivos, aunque en determinando momento la dirección puede recurrir a los canales de este tipo de comunicación para beneficio de la institución, como lo hacen en muchas instituciones al realizar eventos de esparcimiento con las familias de los empleados, entre otras, procurando que estas sean efectivamente beneficios para el equipo de trabajo y no perjudiciales.

(La comunicación informal)... muchas veces puede incluso ser más eficaz que los sistemas y canales formales. Aunque su mayor inconveniente son los rumores y las distorsiones de la realidad. Dentro de una empresa o institución la comunicación no es algo que afecte tan sólo a unas cuantas personas, sino que por el contrario es una labor que afecta (en mayor o menor grado) a todos los miembros de la organización (Gómez, 2007, pág 129).

Los canales de la comunicación informal son habituales para que situaciones como el vacío informativo, la distorsión o el rumor se manifiesten, en el primero caso para solventar esos vacíos, el segundo para que se den comentarios que pueden estar fuera de la realidad, y en el tercero cuando no hay información oficial y ante ello se presentan especulaciones o invenciones sobre algo que puede suceder o no. Frente a esto la alternativa

es no asustarse ni prohibirla, y tener unos canales de comunicación formal expeditos y que sobre todo la dirección le dé el valor y la importancia suficiente a los tipos de comunicación ascendente, horizontal y diagonal.

Aunque el management en general no tiene una opinión favorable de ellos, los rumores presentan algunas ventajas. Tal vez la más importante de ellas es que constituyen un fuerte mecanismo de liberación del estrés, la angustia o la ansiedad. Está demostrado que los sentimientos reprimidos tienen efectos secundarios negativos en las personas y el proceso de catarsis a través del rumor contribuye a descomprimir este tipo de ansiedades. También es un hecho que a las personas les gusta hablar de su trabajo. La Radio “Pasillo” les facilita la tribuna para hacerlo. Cuando los empleados dialogan y comentan sobre sus trabajos, el rumor que se cuele indefectiblemente en sus opiniones, opera como una suerte de traductor del discurso oficial de la empresa a la jerga del lenguaje propio y cotidiano, transformando la comunicación formal de la empresa en informal del grupo (Ritter, 2008, pág 30).

### **Tipos de Comunicación externa.**

Definiciones de comunicación externa hay tantas como autores que se han ocupado del tema, pues cada uno de ellos le ha dado un concepto y una función en las organizaciones, que como sucede en todos los estudios sobre la comunicación, hay coincidencias y nuevos aportes que enriquecen la teoría, lo cual es bueno. En esta área sucede lo mismo, hay un buen número de coincidencias teóricas, pero también desacuerdos.

Para María Luisa Sánchez la comunicación externa es un proceso que vincula la empresa con la opinión pública, para los cuales la empresa “vehicula información”.

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social (Sánchez M.L., s.f).

En esta noción, la información que produce la empresa va hacia la opinión pública a través de los medios de comunicación social, es decir, los tradicionales medios de co-

municación, pero también puede ser trasladada a través de los nuevos medios de comunicación surgidos en la plataforma de internet, llamados también cybermedios. Pero el medio por donde vaya esa información es lo de menos, lo que se debe subrayar es que la empresa como emisor elabora información para sus públicos en particular y la sociedad en general, pues cuando se usan los medios tradicionales de comunicación, lo que se emite por ellos llega a todas las personas de una comunidad sin discriminación. De ahí que Sánchez agregue que esa información, que va al conjunto de la opinión pública, cumple un propósito o despierta un interés general.

...entendemos por comunicación externa el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general. Una empresa puede informar de todo lo relacionado con la evolución de sus ventas, los resultados de su ejercicio económico, la creación de sus puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, el destino de sus ventas, el volumen de exportaciones, la inauguración de nuevas fábricas, centros o establecimientos, sus actividades de mecenazgo o patrocinios, etc. (Sánchez M.L., s.f., pág 2).

Todo lo que tiene que comunicar la empresa tiene interés particular y general en la sociedad, pues hay un público directo al que le va interesar información sobre productos; a otros les interesará información sobre las ventas, el ejercicio económico, y a otros la creación de puestos de trabajo, nuevas fábricas, etc. ¿Qué significa esto? Primero que hay diferentes públicos y cada uno con sus particulares expectativas sobre lo que comunique la empresa o institución, por tanto la organización debe planear también distintos tipos de mensajes, pero todos ellos deben ser armónicos y responder a la imagen e identidad de la organización.

Justo Villafañe en referencia a esto último, dice que la comunicación corporativa debe partir de los atributos de la empresa, con el fin de inducir o provocar en el público una imagen intencional, positiva, de la entidad.

...definí la personalidad corporativa como la zona visible de la identidad de la empresa, donde es posible la intervención comunicativa, cuyo objetivo es la inducción de una imagen intencional de la entidad. En este sentido, la comunicación



corporativa será una comunicación hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de ésta (Villafañe, 2002, pág 263).

Para Villafañe la comunicación externa es la comunicación corporativa, diferenciándola de la comunicación de marketing (o de producto) y de la comunicación interna, al darle la función de comunicar a la empresa globalmente, porque esta es su referente.

La comunicación corporativa se distingue de la de producto o de marketing porque el referente de la primera es la empresa globalmente considerada, como un sujeto con una personalidad pública particular, mientras que la segunda, aunque implique a la Imagen de la compañía, se circunscribe a un ámbito mucho más reducido, el del producto. La diferencia respecto a la comunicación interna estriba, fundamentalmente, en que la corporativa implica una gran proyección hacia el exterior, además de perseguir otros objetivos distintos a los de la comunicación interna (Villafañe, 2002, págs. 263-264).

Según Sánchez, y tomando como referencia un planteamiento realizado por Annie Bartolí, esta comunicación externa (o corporativa de acuerdo con Villafañe) es de tres tipos: operativa, estratégica, de notoriedad.

### **Comunicación externa operativa.**

La comunicación externa es operativa cuando facilita la realización de todos los procesos de comunicación de la empresa con sus públicos.

...se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc. (Sánchez M.L., s.f., pág 1).

Los medios al alcance de la empresa u organización son: notas de prensa, memorias, folletos, revista institucional, manuales de servicios, página web, redes sociales, entre otras, que le permiten comunicar información oportuna, clara y precisa del quehacer empresarial o institucional.

### **Comunicación externa estratégica.**

Así como envío información también la recibo o la busco. Las organizaciones también reciben o buscan información que ayuda a la toma de decisiones, por ello el nombre de comunicación externa estratégica, porque la búsqueda de información clave contribuye al desarrollo de la organización.

Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa (Sánchez M.L., s.f., pág 1).

Conocer datos de la competencia, variables económicas, cambios en la legislación (no solo laboral), futuras inversiones extranjeras, caída de precios o subida de los mismos a nivel internacional, nuevas tecnologías, etc., ayuda a la empresa o institución a tomar decisiones oportunas sobre el presente y futuro de su actividad.

### **Comunicación externa de notoriedad.**

La comunicación externa de notoriedad es o está dirigida a comunicar la imagen, identidad y cultura corporativa, y para vender sus productos o servicios en caso de las empresas.

Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc. (Sánchez M.L., s.f., pág 1).

Los medios a su alcance son todos los que en la actualidad han sido desarrollados para la implementación de una estrategia de comunicación corporativa.

Esta clasificación de los tipos de comunicación externa, más que ser operativa, sirve para dimensionar los diferentes ámbitos que trabaja la comunicación corporativa en la lógica de ser una estrategia de comunicación integral. Como tal no es extraña a los procesos internos de la empresa, es decir, no puede concebirse a la comunicación interna y externa como ámbitos separados o en disputa, más bien son totalmente complementarios porque la empresa o institución es una sola, su organización es el referente del cual

emanan todos los procesos de comunicación ascendentes, descendentes, horizontales, diagonales, operativos, estratégicos y de notoriedad.

### **La identidad y la imagen corporativa.**

Uno de los paradigmas más usados para el estudio de la comunicación en las empresas es el que propusiera Harold Lasswell, aunque su modelo lo formuló a partir de estudios a los medios de comunicación de masas en auge vertiginoso en la época que nacieron a la luz sus postulados sobre la comunicación.

Lasswell es autor de una de las teorías más cuestionadas en la historia de la comunicación: la teoría de la aguja hipodérmica, que cuando fue formulada por este autor había en el mundo un estado de paranoia sobre el poder de manipulación de los medios de comunicación. La aguja hipodérmica era una analogía respecto a que los mensajes emitidos por los medios de comunicación de masas ingresaban a la mente de la persona sin más y que eran capaces de manipular a esa persona. Nada más absurdo resultó este modelo gracias a los posteriores investigadores que demostraron el error de Lasswell.

Años después de su primer modelo, Lasswell reformula su teoría y diseña un modelo a partir de preguntas: ¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto? Su modelo causó un revuelo en la época y se difundió a nivel mundial, fue utilizado no solo por los teóricos de la comunicación, sino que inspiró las acciones desarrolladas por la publicidad, el marketing y la política. ¿Pero a qué se debe su grado de influencia hasta nuestro tiempo?

### **Tabla 6**

#### **La fórmula de Lasswell**

Quien dice	Qué dice	A través de qué canal	A quién	Con qué efecto
Análisis de los emisores sean instituciones o creadores y las Representaciones de los profesionales (que tienen el control)	Análisis del contenido como estrategia de estudio de la comunicación	Estudio de los medios de comunicación y su contexto	Estudio del público y los receptores	Estudio de los efectos psicológicos sociales políticos y comerciales

“Nota. Psicología de la Comunicación, Mercè Martínez 2012.

Esta fórmula plantea el análisis de distintos ámbitos en la comunicación de masas: medios de control de la información, contenido de los mensajes, medios de comunicación, audiencia y efectos. La concepción de la comunicación social presente en este modelo es la del poder que puede ejercer aquel que tiene el control de la información, mientras que la participación de la sociedad como destinatario es absolutamente pasiva y se limita a sufrir los efectos... (Martínez, 2012, pág 6).

En esto radica su influencia e interés particular desarrollado por el marketing, la publicidad o la política: el poder que puede ejercer quien tiene el control de la información. Por eso resulta lógico que marketistas, publicistas y políticos hayan usado este modelo a diestra y siniestra, pero en el caso particular del marketing y la publicidad, éstas introdujeron el modelo a las empresas, como también resulta lógico como consecuencia de su uso.

De modelo diseñado para explicar la comunicación de masas pasó a ser un modelo para explicar la comunicación en las empresas, y durante muchos años funcionó en ese rol. Pero aunque es un paradigma antiguo y un modelo para explicar otro tipo de comunicación, dio a luz varios conceptos que posteriormente se consolidaron por efecto de los nuevos paradigmas que inspiraron a los teóricos de la comunicación en las empresas. Conceptos como imagen, identidad, reputación, marca, cultura y comunicación corporativa son ejemplos de la transición vivida por años, entre la vigencia de un modelo adaptado y la emergencia de modelos inspirados en teorías administrativas, sociológicas, psicológicas y comunicacionales, que llevan a reflexionar la comunicación en la empresa de la unidireccionalidad y verticalidad hacia la bidireccionalidad e integralidad.

Joan Costa expone esta transición cuando habla de la estrategia de la comunicación, al decir que de ella emanan tres dimensiones que explican cómo suceden las relaciones de la empresa con sus públicos: la dimensión institucional, la dimensión organizacional y la dimensión mercadológica. ¿Cómo se identifican estas tres dimensiones de la comunicación integral? Según Costa, las cuatro preguntas del modelo de Lasswell son la clave para esto:

**Quién comunica (en cada caso).** Las principales fuentes estratégicas emisoras-receptoras de mensajes e informaciones son: Directorio, Recursos Humanos y Marketing.

**Qué comunica.** Lo que la empresa comunica en cada caso obedece a unos objetivos concretos, pero implica el equilibrio de intereses entre las motivaciones de cada tipología de públicos y los objetivos concretos de la fuente emisora. Es evidente que los intereses de los accionistas no son los de los consumidores, ni los de las instituciones son los de los empleados.

**Con quién (públicos).** Así como quién comunica es quien marca e sentido de lo que se comunica, el otro quién (el público receptor) es el que determina los códigos, los lenguajes, las imágenes y la capacidad motivable de sus expectativas.

**Por qué medios.** Cada proyecto de comunicación adoptará los medios y soportes más adecuados para vehicular los mensajes a sus destinatarios específicos, dependiendo de la fuente y sus objetivos pero, simétricamente, dependiendo de quiénes sean sus receptores, de su cultura de base y de sus expectativas (Costa, 1999, págs 166-167).

A priori, se puede comprobar cómo se adaptó un modelo de comunicación de masas a la comunicación empresarial, cuando en la segunda pregunta “qué comunica” se especifica que “los intereses de los accionistas no son los de los consumidores, ni los de las instituciones son los de los empleados”. La comunicación de masas significa un solo mensaje para muchos receptores, pero en la referencia de Costa se está planteando muchos mensajes porque hay muchos públicos. Este forzamiento al modelo tiene sus límites, pero Costa no repara en ello, más bien dice que el modelo de Lasswell resulta incompleto para diseñar estrategias de comunicación porque es antiguo y porque estuvo dirigido a otros emisores.

Pero el modelo de Lasswell nos resulta incompleto para diseñar estrategias de comunicación. La razón es sencilla. Su modelo fue concebido hacia 1915 para analizar los discursos de los políticos, cuyo número aumentaba en los medios de difusión masiva... es específicamente un método a posteriori... El giro que he dado a este método invierte su condición “analítica” para otorgarle una propiedad “estratégica”, apriorística y cuantitativa...

Lo que hice para esta conversión de dicho modelo fue simplemente incluir tres preguntas: la primera es Con qué objetivos, la segunda Con qué inversión, y la tercera Con qué resultados. Estas preguntas se intercalan entre la tercera y la cuarta de Lasswell...

Solo así es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción (Costa, 1999, págs. 168-169).

Está claro que el modelo de Lasswell sufrió adaptaciones para que permita explicar la comunicación empresarial, pero al presentar límites se acometió una nueva adaptación para que sirva como método de diseño estratégico, esto sucede agregando tres preguntas según Costa. Pero la cosa no está inconclusa, pues el método de las siete preguntas se complementa con el método tridimensional propuesto por Costa.

La conjunción de ambos métodos es, pues, lógica y clara, de modo que constituyen una sola y única metodología. Es ésta una base fuerte e indispensable de la cultura de comunicación que se debe inyectar en la empresa, incluso con independencia del tamaño que ésta tenga (Costa, 1999, pág 170).

Pero esta inyección deviene en un nuevo paradigma, uno que piense y gestione la empresa del siglo XXI, que deje atrás el enfoque que sustentaba la empresa de finales del siglo XIX. De acuerdo con Costa los antiguos cuatro pilares de las empresas del siglo pasado no tienen valor estratégico y no sirven para diferenciar a la empresa de las demás...

...para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. Nadie compra –ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción (Costa, 1999, pág 194).

El paradigma del siglo XXI se va configurando, pero no es tan cierto que la gente compra o deja de comprar motivado por la estructura de capital, la gestión de recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción, es un error decir eso, porque a nivel internacional se han efectuado muchas campañas de boicot en contra de empresas

cuestionadas por sus prácticas atentatorias a los derechos humanos, el medio ambiente, entre otras<sup>3</sup>.

El paradigma de Costa presenta dos ejes con sus polos:

Verticalmente están interconectados la Identidad y la Imagen. Horizontalmente se encuentran los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público (Costa, 1999, pág 194).

### Gráfico 1

#### Paradigma de la empresa del siglo XXI de Joan Costa



Fuente: El ABC del Dircom, <http://joseandircom.blogspot.com/2012/12/el-abc-del-dircom.html>

<sup>3</sup> Para más información se pueden visitar los siguientes sitios web:

- Observatorio de multinacionales en América Latina: <http://omal.info/spip.php?article4852>
- Ecoportal.net: [http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/Boicot\\_Internacional\\_a\\_la\\_Coca\\_Cola](http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/Boicot_Internacional_a_la_Coca_Cola)
- Solidaridad.net: <http://solidaridad.net/solidaridadnet/noticia/687/campana-de-boicot-internacional-a-coca-cola>
- Campaña BDS: <http://boicotisrael.net/productos/>

En esta propuesta la Identidad aparece como el principal elemento diferenciador, es decir, la empresa en sí misma, y se define por dos parámetros: lo que la empresa es y lo que hace (Costa, 1999, pág 199).

Así vemos cómo el modelo de Lasswell se abandona definitivamente. Un modelo que fue forzado a explicar los tipos de comunicación en las empresas, cuando fue formulado para analizar la comunicación de masas a través de los medios de comunicación. Un modelo que luego experimenta una nueva modificación para que metodológicamente permita el diseño de estrategias de comunicación, y que al complementarse con el modelo tridimensional abra el camino a una comunicación integral que potenciará el surgimiento de nuevos pilares en la empresa, pilares que tienen valor estratégico y diferencian a la empresa de las demás.

### **La identidad corporativa.**

Para Costa, la identidad corporativa es en su paradigma del siglo XXI el elemento diferenciador de una empresa respecto a las demás, en ese sentido se la puede definir:

...como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (Capriotti, 2009, pág 21).

### **La imagen corporativa.**

La imagen corporativa, según Costa, está incluida en el núcleo de la identidad corporativa y se la define como:

...una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.). Por lo tanto, en esta construcción que denominamos imagen corporativa impactan el conjunto de los activos invisibles pero también el de los activos tangibles (Scheinsohn, 1998, pág 28).



### **La cultura corporativa.**

En términos generales cultura se asume como todos los comportamientos expresados por las personas es sociedad, o sea, todo es cultura. A nivel de la empresa se podría decir que es lo mismo.

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad (Capriotti, 2009, pág 24).

### **El plan de comunicación institucional.**

Aunque la comunicación es un fenómeno social, es muy factible planificarla para que responda a unos objetivos institucionales, pues durante muchos años se han ido mejorando los procesos metodológicos que conduzcan a tener un plan de comunicación institucional, política o pública que permita el desarrollo de actividades tendientes a mejorar todos los flujos de comunicación interna y externa a la organización.

Hoy por hoy las coincidencias teóricas sobre lo que es planificar la comunicación son mayoritarias y prácticamente no hay discrepancias de fondo. Eso se puede corroborar con toda la argumentación previa que muestra cómo determinados conceptos sobre la comunicación en las empresas o instituciones, han devenido en consensos teóricos y metodológicos que se aplican sin distinción en empresas o instituciones públicas, con las obvias diferencias en cuanto a los objetivos y resultados.

Así, Lucila Tufro concibe a la planificación como esa posibilidad de intervenir una realidad y producir un cambio.

La planificación es la posibilidad de intervenir, decidir y actuar sobre una realidad, un problema o una situación, para producir un cambio hacia otra situación deseada. En este sentido podemos pensar a la planificación como un acto de libertad que nos permite superar obstáculos y transformar nuestros deseos en alternativas de solución (Tufro, 2006, pág 11).

Ese acto de libertad que supera obstáculos y da alternativas de solución se consigue a través de la planificación, porque de manera intencional se disponen de determinados recursos, para que de manera óptima rindan más y coadyuven a la solución de los problemas a intervenir. María Vargas así define a la planificación.

¿Para qué tenemos que planificar? Planificamos para desarrollar ciertas actividades, organizando de la mejor manera los recursos disponibles (personas, dinero, tiempo) y así obtener los resultados esperados (Vargas, 2014, pág 7).

Lo opuesto a la planificación es la improvisación, en ese estado los recursos disponibles se usan discrecionalmente, llegando a ser mal utilizados y no cumplir con lo esperado: un cambio en la situación. Mientras que si se planifica se está delineando un camino y cómo los recursos disponibles van a actuar para que se pueda arribar a la realidad esperada. La comunicación se planifica para esto y Vargas lo describe adecuadamente.

Un plan de comunicación es una guía u hoja de ruta teórica y práctica que sirve para acompañarnos en los diferentes caminos —planeados y espontáneos— que recorreremos durante un periodo preestablecido. Esta guía debe contemplar acciones de comunicación que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas que puedan responder a objetivos, desde los más inmediatos (corto plazo) a los más remotos (objetivos mayores) (Vargas, 2014, pág 7).

Todo plan de comunicación debe tener objetivos, sean estos de corto, mediano o largo plazo, y se los define en función de los cambios que se espera conseguir según los recursos disponibles. Un plan de comunicación institucional debe proponerse objetivos acordes a las competencias y líneas definidas por la Administración municipal, como se vio anteriormente, estos objetivos estaría ligados a mejorar la comunicación institucional o pública, tanto interna, externa como corporativa.

El plan de comunicación reúne el conjunto de estrategias y acciones que se van a poner en práctica a lo largo de un período de tiempo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, la participación, etc. (Feaps, 2014, pág 26).

### **Pasos para elaborar un plan de comunicación.**

La guía metodológica ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?, editada y publicada por el Gobierno de Navarra, España, propone diez pasos para planificar la comunicación en una institución pública. De manera clara y concreta orienta a los comunicadores en la compleja pero muy importante tarea de la planificación de la comunicación en una institución pública. En la introducción de la guía se plantea precisamente por qué se debe planificar las comunicaciones en este tipo de entidades.

En esencia, las Administraciones trabajan por el bien común, buscan ser abiertas y transparentes y, en definitiva, más próximas a la ciudadanía, por lo que la comunicación permite acortar las distancias con esta. Estar cerca de las personas es uno de los objetivos de la comunicación política. Además, las Administraciones públicas tienen la obligación de comunicar y publicitar información sobre los servicios públicos desarrollados en ellas.

En este sentido, no se puede entender la política sin la comunicación. La comunicación se define como un pilar básico, un vehículo para la información pública, una herramienta democrática, y de ahí la importancia y trascendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de una institución pública Gobierno de Navarra, 2011, pág 5).

El hecho de que se reconozca a la comunicación como un pilar básico solo ratifica la importancia que esta tiene al interior de las organizaciones y su planificación conlleva muchas ventajas para la institución pública.

La nueva Administración pública necesita un binomio de buenas políticas y compromisos junto con una estrategia de comunicación clara y directa. Surge así una necesidad de profesionalizar esta labor y se impone la urgencia de construir una nueva narrativa política y de contar con una planificación de la comunicación: el desarrollo de un verdadero proyecto comunicativo.

Diseñar un plan de comunicación para las actividades que desarrollan y sobre las que han de informar las Administraciones públicas es el paso previo a la puesta en marcha de la comunicación política (Gobierno de Navarra, 2011, pág 5).

Entonces, para poner en marcha la comunicación institucional, pública o política la guía metodológica “¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?” indica que se deben desarrollar los siguientes pasos<sup>4</sup>:

### **Análisis del entorno.**

El primer paso para abordar el diseño del plan de comunicación es conocer el contexto: ¿qué ha pasado anteriormente? ¿Cuál es la historia? Esta etapa trata de enmarcar la escena y mostrar una foto sobre la situación actual desde diferentes perspectivas.

El análisis del entorno es un aspecto amplio que se puede concentrar en tres contextos:

- **Contexto local:** conocimiento de la localidad/comunidad.
- **Contexto social:** conocimiento de la sociedad.
- **Contexto organizacional:** conocimiento de la propia Administración.

### **Objetivos.**

Una vez analizada la situación, y con la información sobre la auditoría, es necesario definir los objetivos de comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo).

A la hora de definir los objetivos debemos tener en cuenta una serie de características que marcarán cómo han de ser estos:

- Específicos
  - Cuantificables
  - Reales y, por tanto, alcanzables
  - Medibles
-

- Temporalizados: planificados en el tiempo
- Ordenados por importancia

### **Público objetivo.**

La capacidad de entendimiento entre ciudadanía y Gobierno es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir los públicos objetivos son las siguientes:

- ¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?
- ¿Qué se sabe de ella?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en ella?
- ¿A quién se necesita influir?

### **El mensaje.**

Conseguir credibilidad en la comunicación a través de un mensaje y que este sea entendido es primordial en el desarrollo de la comunicación pública.

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros.

### **La estrategia.**

Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la base o de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Esta es la clave a la hora de definir una estrategia.

La mejor estrategia de comunicación siempre va unida a la explicación de la acción. Por ello es fundamental dar visibilidad a lo que se hace y no quedarse solo en lo que se dice: “comunicar mejor lo que se hace” es clave. Hay que ir de lo global a lo particular y saber que no se trata de comunicar más cantidad, sino de eficacia.

### **Acciones de comunicación.**

Hasta este punto se conocen las metas, se sabe a quién se quiere hablar y qué se desea decir, por lo que ahora se necesita saber cómo decirlo y cómo hacerlo. Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados.

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. En resumen, esta fase de concreción en acciones de comunicación establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar.

Es necesario asegurarse de que las tácticas se dirijan a todos los públicos que se han definido. Si algún público queda sin acción, hay que retroceder y planificar bien las tácticas.

	<b>Acción 1</b>	<b>Acción 2</b>	<b>Acción 3</b>
<b>Público 1</b>	X	X	
<b>Público 2</b>			X
<b>Público 3</b>		X	
...	X	X	X

Esta tabla es un ejemplo de cómo identificar si hay públicos a los que no se dirige ninguna acción.

### **Cronograma.**

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas.

**Presupuesto.**

Definir un horizonte presupuestario es básico para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación. El presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones.

**Control y seguimiento.**

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes.

**Evaluación final.**

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación.

**Contexto general**

El cantón Montúfar se encuentra al norte del Ecuador, está ubicado en el sur este de la provincia del Carchi, a 40 kilómetros de la ciudad de Tulcán, la cabecera cantonal es la ciudad de San Gabriel. La fecha de cantonización se remonta al 27 de Septiembre de 1905.

La temperatura media es de 12.5°C y el clima se considera templado. Se encuentra a una altitud que varía entre los 2.200 msnm y 3.800 msnm.

Los límites de este cantón son al Norte: los cantones Tulcán y San Pedro de Huaca; al Sur: el cantón Bolívar; al Este: la provincia de Sucumbíos; y al Oeste: el cantón Espejo.

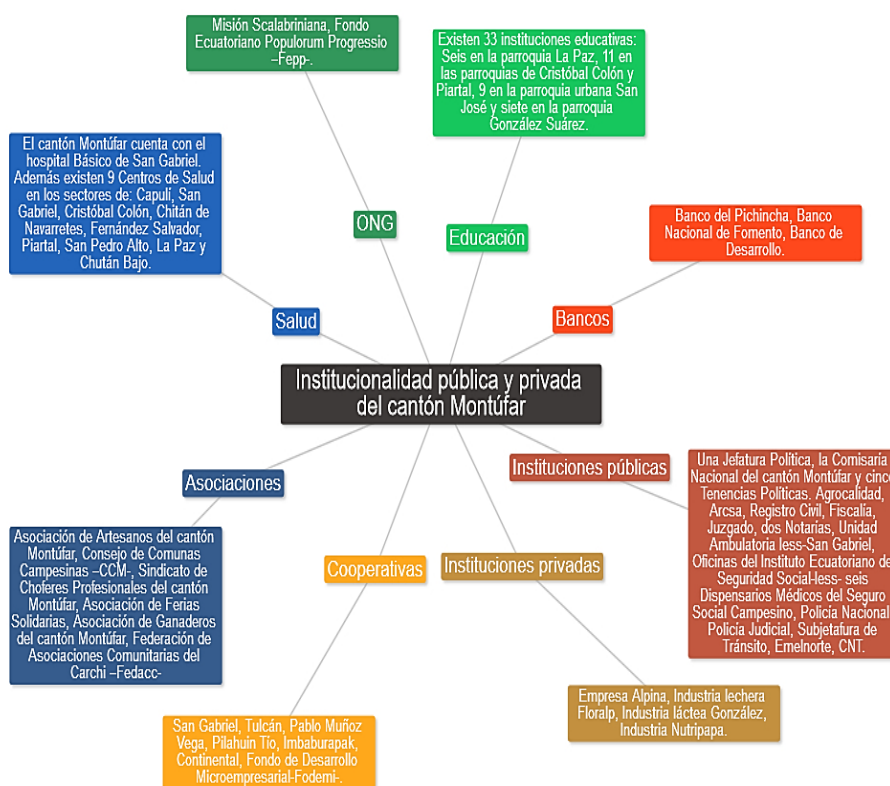
En la actualidad posee una superficie territorial de 398,25 Km<sup>2</sup>. En cuanto a la división política, el cantón Montúfar está conformado por siete parroquias con 32 comunidades. Las parroquias urbanas son: González Suárez y San José. Las parroquias rurales son: La Paz, Cristóbal Colón, Chitán de Navarretes, Fernández Salvador y Piartal.

El cantón Montúfar tiene una población de 30.511 habitantes, de los cuales 15.601 son mujeres y 14.910 hombres, según el último Censo de Población y Vivienda del 2010. Es un cantón eminentemente agropecuario, donde un 75 por ciento de su población se dedica a la agricultura y ganadería.

Esta realidad le ha permitido que en este cantón se abran varias oficinas públicas, se asienten importantes empresas industriales y financieras, también que se consolide la organización social a través de diferentes asociaciones y con el apoyo de ONG nacionales e internacionales que trabajan por el desarrollo social e integración cultural. Además posee muchas instituciones que prestan los servicios de salud y educación, con lo cual se estima que la población que vive en este cantón pueda acceder a estos derechos contemplados en la Constitución. La siguiente ilustración resume las instituciones públicas y privadas existentes en el cantón:

**Gráfico 2**

### Institucionalidad pública y privada del cantón Montúfar



“Nota. Fuente: GAD municipal de Montúfar”

Elaborado por: Andrea Andrade



### Contexto específico.

Administrativa y políticamente el cantón se gobierna desde el Municipio, también llamados Gobiernos Autónomos Descentralizados por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (Cootad). A la cabeza está el Alcalde, mientras que el cuerpo legislativo está integrado por 5 concejales: 3 urbanos y 2 rurales.

**Tabla 7**

#### Autoridades del GAD-Municipal de Montúfar

Nombres y apellidos	Profesión	Nominación	Partido Político	Periodo
Juan José Acosta	Odontólogo	ALCALDE	Integración Democrática	2009-2019
Sandra Navarrete	Doctora	Concejala	Integración Democrática	2014-2019
Fátima Mafla	Estudiante	Concejala	Integración Democrática	2009-2019
Blanca Ortega	Licenciada	Concejala	Alianza País	2009-2019
Diego Pozo	Profesor	Concejala	Alianza País	2014-2019
Andrés Ponce	Veterinario	Concejala	Movimiento de acción social (MAS )	2014-2019

“Nota. Fuente: GAD municipal de Montúfar”.

Elaborado por Andrea Andrade

La visión y misión que este organismo público<sup>5</sup> se ha planteado para el cumplimiento de sus atribuciones constitucionales y legales son:

### MISIÓN

El GAD Municipal de Montufar es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que promueve el desa-

<sup>5</sup> El Gobierno Municipal de Montufar, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. La entidad promueve el desarrollo integral, ordenado y sostenible del cantón, en el ámbito territorial, turístico, económico, vivienda, ambiental, y seguridad; sustentado en la participación y cogestión de los diferentes actores públicos, privados, y comunitarios.

rollo integral, ordenado y sostenible del cantón, en el ámbito territorial, turístico, económico, vivienda, ambiental, y seguridad; sustentado en la participación y cogestión de los diferentes actores públicos, privados, y comunitarios, utilizando criterios de calidad, eficacia y eficiencia, para satisfacer necesidades y contribuir al fomento de un bienestar de la colectividad montufareña.

Planifica, ordena, regula el territorio y proporciona bienes y servicios públicos con eficiencia en la gestión de los recursos consolidando un Gobierno solidario, equitativo y transparente.

Fuente: GAD municipal de Montúfar

## VISIÓN

El GAD Municipal de Montúfar en el 2014 es un referente de la promoción del desarrollo integral de la población, con la participación de la ciudadanía contribuye a dotar de servicios de calidad, generando políticas públicas para la equidad, y sustentabilidad.

Encamina su talento humano hacia un trabajo planificado y transparente, mediante la capacitación y motivación en búsqueda de una estructura organizativa adecuada para ofrecer servicios de calidad.

Fuente: GAD municipal de Montúfar

En el Municipio del cantón trabajan 212 empleados y trabajadores<sup>6</sup>, y como toda institución pública tiene movilidad de personal cada vez que hay cambio de autoridad. Pero esa movilidad no es significativa, porque los cambios se dan más a nivel de directores y jefes departamentales.

De acuerdo con el orgánico estructural del Municipio, ésta institución cuenta con varias áreas que responden a los nuevos principios de organización administrativa. Así la

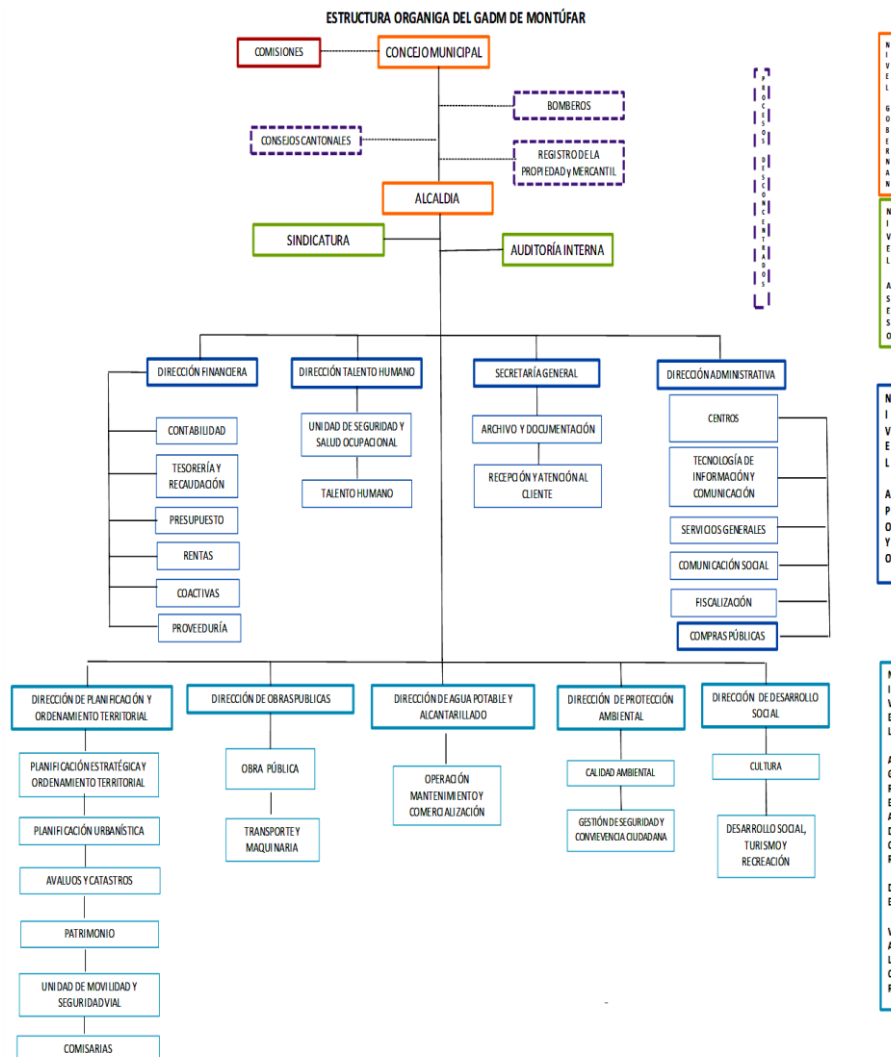
<sup>6</sup> El Municipio del cantón Montúfar está ubicado en las calles Sucre 0361 y Bolívar, frente al parque central de San Gabriel. Teléfonos (06) 2 290-123 (06) 2 290 124

municipalidad está dividida en 4 niveles: el gobernante, el asesor, el de apoyo y el agregador de valor.

El nivel gobernante está integrado con el Concejo Municipal y el Alcalde. El nivel asesor integrado por la sindicatura y la auditoría interna. El nivel de apoyo está compuesto por 3 direcciones y una secretaría: Financiera, Talento Humano, Administrativa y la Secretaría General. El nivel agregador de valor cuenta con 5 direcciones: Planificación y ordenamiento territorial, Obras públicas, Agua potable y alcantarillado, Protección ambiental y Desarrollo social (Gráfico 2).

**Gráfico 2**

**Orgánico estructural del GAD Municipal del cantón Montúfar**

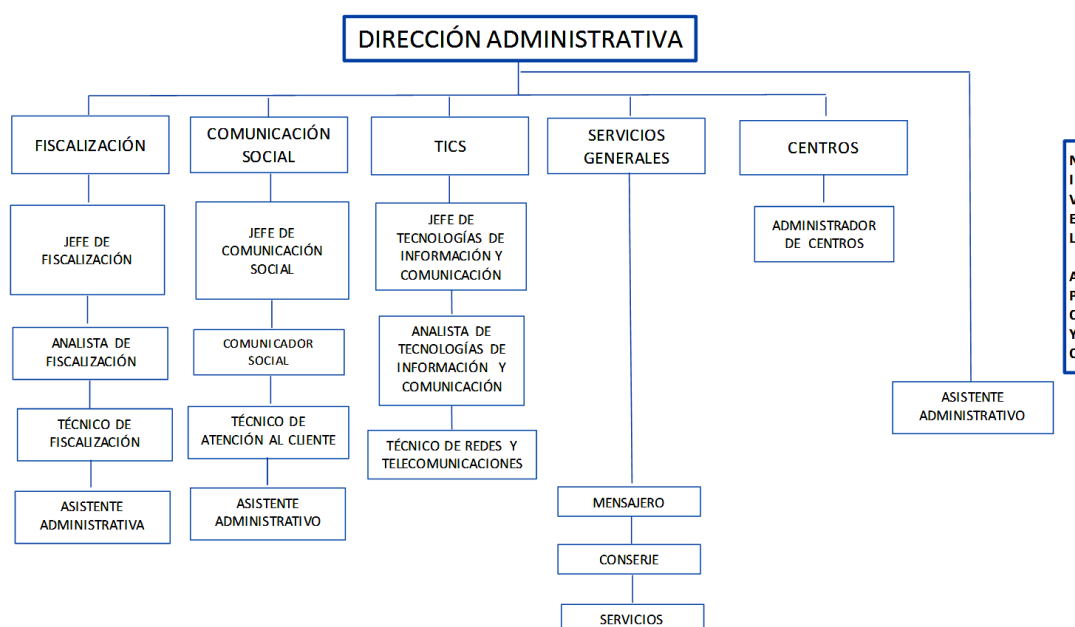


Fuente: GAD municipal del cantón Montúfar

Es importante notar que Comunicación Social no existe en la municipalidad como Dirección, es parte de la Dirección Administrativa lo que llama mucho la atención por la concepción que esa ubicación refleja. Además es un departamento pequeño conforme lo evidencia el organigrama de esta Dirección, pues cuenta con un Jefe de Comunicación Social, un comunicador social, un técnico de atención al cliente y un asistente administrativo (Gráfico 3)

**Gráfico 3**

**Organigrama de la Dirección Administrativa del GAD Montúfar**



Fuente: GAD cantón Montúfar

Elaborado por Andrea Andrade

Para la elaboración del plan de comunicación, la investigación tomó en cuenta al público interno y externo del Municipio de Montúfar, lo que permite obtener datos importantes que contribuyeron al desarrollo del plan.

Por eso los datos levantados y que se presentan tienen validez para los efectos del diagnóstico y diseño del plan.

## Capítulo III

### Metodología

#### Enfoque, métodos y tipos de investigación

##### *Enfoque de la investigación.*

El enfoque que se utilizó para la realización de esta investigación fue el cuali-cuantitativo. Este paradigma combina dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo, por cuanto la investigación debía levantar información cualitativa y luego ser interpretada para arribar a conclusiones sobre la entorno en que se producen los procesos de comunicación, e información cuantitativa que permita ver los niveles de opinión y percepción que tienen las personas del cantón y los funcionarios municipales sobre la comunicación.

La perspectiva cuali-cuantitativa permite combinar metodologías cualitativas y cuantitativas, que al ser utilizadas de manera complementaria, arrojan resultados importantes sobre el contexto donde se produce el fenómeno a investigar.<sup>7</sup>

##### *Métodos de investigación.*

Los métodos utilizados para la realización de esta investigación fueron el descriptivo, analítico – sintético, deductivo - inductivo y estadístico.

El **método descriptivo** es un método cuantitativo, con él se estudia cualquier tipo de fenómeno desconocido, observarlo en su ambiente natural y, a continuación, describirlo o explicarlo lo más detalladamente posible (Muñoz & Paz, s.f.).

---

<sup>7</sup> Los métodos cualitativos suelen tener estructuras flexibles que permiten que los sujetos tengan todas las oportunidades para comportarse y expresarse de manera natural. Los métodos cuantitativos son más estructurados y controlados y en general incluyen el uso de algún instrumento formal que permite obtener la misma información de cada sujeto. En muchos estudios se suelen combinar estas dos dimensiones de la realidad, aunque prevalezca uno u otro en determinado caso. Monje, Carlos; “Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa”, 2011, Universidad Surcolombiana, Neiva – Colombia, pág. 27.

El **método analítico – sintético** separa las partes de un todo para estudiarlas en forma individual y explicar las relaciones entre los elementos y el todo (Análisis), luego realiza la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis), alcanzando una visión de unidad (Ruiz, 2007).

El **método deductivo – inductivo**, a través de la deducción, establece un vínculo de unión entre teoría y observación, permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación, mientras que a través de la inducción acumula conocimientos e informaciones aisladas (Dávila, 2006).

El **método estadístico**, o investigación cuantitativa “como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones” (UST, s.f.). En las ciencias sociales este método es considerado una poderosa herramienta de precisión científica.

### ***Tipos de investigación.***

Los tipos de investigación utilizados en este trabajo fueron: documental, descriptiva y explicativa.

La **investigación documental** o también conocida como referencia analiza información escrita en libros, revistas científicas, medios magnéticos o del internet, entre otros, sobre el tema objeto de estudio.

La **investigación descriptiva** detalla rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

La **investigación explicativa** da razones, argumentos o fundamentos del porqué de los fenómenos que son investigados.

### **Técnicas e instrumentos de investigación.**

#### ***Técnicas de investigación.***

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este trabajo fueron los siguientes:

El análisis documental.

La observación.

La encuesta.

### ***Instrumentos de investigación.***

Los instrumentos utilizados en función de las técnicas escogidas para la investigación fueron los siguientes:

Las fichas nemotécnicas, computadora y unidades de almacenaje.

El diario de campo y fotografías.

El cuestionario.

### **Cálculo de la muestra y diseño de la encuesta.**

#### ***Método de selección de la muestra.***

La aplicación de la encuesta se basó en el diseño de una muestra de tipo probabilística, que permite que todas las personas objetos de estudios tengan la misma probabilidad de ser escogidos, de ahí que el método utilizado se denomine muestreo aleatorio simple.

Para conseguir el tamaño muestral se utilizó la fórmula básica que permite realizar el muestreo aleatorio simple. Esta fórmula se aplicó a las dos poblaciones de estudio: la interna, correspondiente a los funcionarios municipales, y la externa, correspondiente al total de la población del cantón Montúfar. El primer universo a investigar estaba compuesto por 212 funcionarios municipales, mientras que el segundo estaba compuesto de 30.511 personas.

Para el cálculo de la muestra se consideró que sea representativa, por ello se estableció que el margen de confianza sería del 95% y el margen de error del más/menos 5%.

Al aplicar la fórmula se obtuvo que el tamaño de la muestra para la población de funcionarios municipales fue de 137 personas a ser encuestadas. Y para la totalidad de la población del cantón el tamaño muestral fue de 380 personas a ser encuestadas.

En total, para la realización de esta investigación se aplicaron 517 encuestas.

### *Diseño de la encuesta.*

Las encuestas fueron diseñadas considerando las siguientes variables:

La encuesta sobre comunicación interna tiene seis bloques de preguntas, que corresponden a 6 variables de investigación:

1. Datos generales, que permite obtener información de identificación de la persona encuestada.
2. Comunicación interna en general, con la cual se obtiene información básica sobre los procesos de comunicación interna.
3. Comunicación con los empleados, que permitió identificar el nivel de comunicación de los directivos municipales hacia los funcionarios.
4. Comunicación con los compañeros, para obtener información sobre la comunicación horizontal entre trabajadores y empleados.
5. Comunicación con su jefe, para identificar los niveles de comunicación del funcionario con sus jefes.
6. Comunicación con los responsables del Municipio, que permitió saber si hay libertad para trasladar información a los altos mandos del municipio.

La encuesta sobre comunicación externa tiene una variable más que la encuesta de comunicación interna, pero el número de indicadores es menor, lo que la hizo una encuesta más corta y fácil de aplicar, pero muy importante en cuanto a la información que se levantó:

1. Datos generales.
2. El grado de satisfacción con relación a la Comunicación Externa.
3. El conocimiento sobre el canal regular a seguir en caso de tener alguna dificultad con algún trabajador o funcionario de la Institución.
4. La frecuencia en que consulta la página Web del Municipio.
5. La utiliza el buzón de sugerencias de la Institución.



6. A quien se dirige en primera instancia cuando se presenta alguna dificultad con algún trabajador o funcionario de la Institución.

7. Su valoración sobre las noticias o informaciones que se pasan en los distintos medios de comunicación del cantón sobre el Alcalde y la gestión municipal. Los medios fueron seleccionados en base a los periódicos que más son comprados por los lectores del cantón. También las radios que más se escuchan en este sector; así como los canales de televisión más sintonizados por los televidentes.

8. Si considera necesario o no utilizar otro medio o canal de comunicación con los ciudadanos, además de los ya establecidos.

Los instrumentos completos que se usaron para levantar la información se encuentran en los Anexos 1 y 2.

### **FODA.**

La matriz Foda es un instrumento creado para realizar un análisis de la organización con relación a los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

En el análisis Foda se realiza una evaluación de las fortalezas y debilidades que determinan la situación interna de una organización, y de las oportunidades y amenazas que corresponden a una evaluación externa.

El Foda se considera una herramienta sencilla que permite alcanzar una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2007, pág 114).

### **Árbol de problemas.**

El árbol de problemas es una técnica que sirve para analizar los problemas, las relaciones causales que tienen, los efectos y las consecuencias de esos problemas en la organización. Su sencillez es una ventaja, porque permite visualizar rápidamente los problemas para identificar dónde proponer las soluciones (SAS, 2006, págs 1-2).

### **Recursos-Talento Humano**

El talento humano que participó en esta investigación fueron:

Investigadora

Funcionarios y directivos del Municipio de Montúfar

Ciudadanía del cantón Montúfar

### ***Materiales.***

Los materiales usados para el desarrollo de esta investigación fueron: Copias de textos, impresiones de encuestas, material de oficina, computadora, internet, bibliotecas y material bibliográfico.

### ***Económicos.***

Ítem	Concepto	V. unitario	V. total
1	Copias e impresiones	0.05	150
2	Transporte		100
3	Varios		100
		total	350

### **Procedimiento.**

En virtud de la metodología descrita, la presente investigación demandó las siguientes actividades:

Revisión de bibliografía especializada en comunicación corporativa, institucional, pública y organizacional, con la cual se estructuró el marco teórico que orientó las posteriores fases de la tesis.

A la luz del marco teórico se diseñó el instrumento de investigación para diagnosticar los procesos de comunicación interna y externa del GAD de Montúfar. Esto arrojó como resultado la elaboración de dos encuestas que permitieron conocer las percepciones de los públicos internos y externos de la municipalidad.

Las encuestas fueron aplicadas durante una semana, tanto a personal del municipio como a ciudadanos y ciudadanas del cantón que viven en el sector urbano como en el rural. Las encuestas no fueron autodiligenciadas, sino que la investigadora formulaba directamente las preguntas y llenaba el instrumento.

Luego de culminado el proceso de encuesta se procedió a ingresar los datos en un sistema elaborado a través de la app “Google Forms”, que permite elaborar encuestas e ingresar la información que se obtiene en una base de datos que se crea en Google Drive. Esta base se puede descargar en formato Excell con el cual se producen las tablas dinámicas que se presentan en la investigación.

Con la información procesada y presentada en tablas y gráficos se realizó el respectivo análisis y discusión de resultados, tomando como referencia el marco teórico. Este análisis condujo a la elaboración del Plan de comunicación del Municipio de Montúfar y de las conclusiones y recomendaciones que se presentan al final de esta investigación.

## Descripción, análisis y discusión de resultados

### Descripción de los resultados de la encuesta de comunicación interna

#### *Descripción de los participantes.*

El 62% de las personas encuestadas es de sexo masculino, el 38% de sexo femenino.

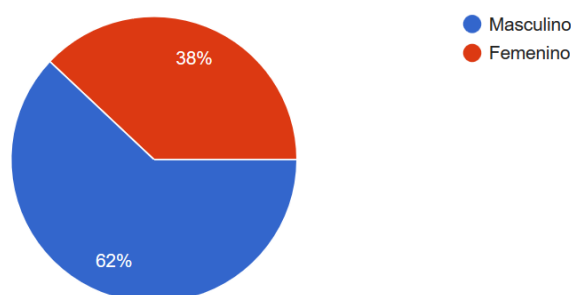


Gráfico 1. Sexo de los participantes en el estudio.

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La edad de los participantes fluctúa entre los 20 y 68 años de edad. El mayor grupo de trabajadores se encuentra entre los 36 y 60 años de edad.

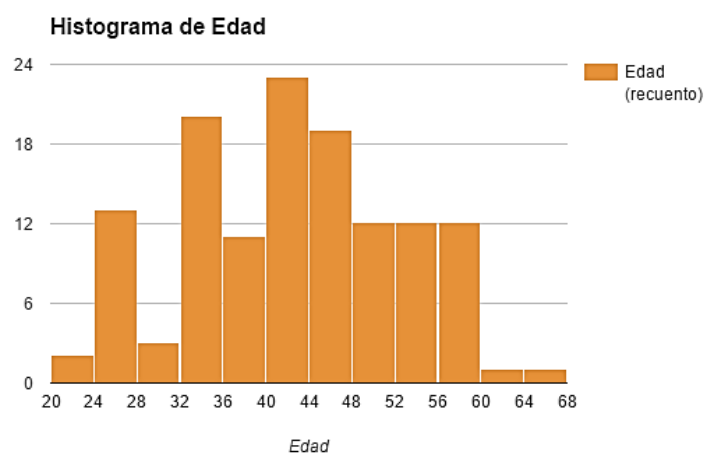


Gráfico 2. Histograma de edad de los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

En cuanto al nivel de estudios, el 41% de los participantes posee estudios de pregrado, el 40% tiene estudios de bachillerato, el 15% solo ha culminado la primaria, mientras que tan solo un 4% tiene estudios de postgrado.

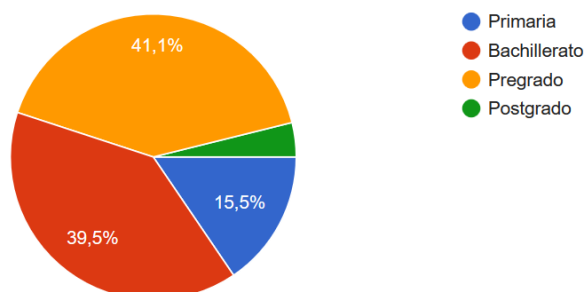


Gráfico 3. Nivel de estudios de los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Sobre el tiempo de trabajo en el Municipio, el 36% de los participantes tienen entre 11 y 20 años de servicio, el 26% entre 6 y 10 años, el 18% entre 2 y 5 años, el 15% tiene menos de 2 años de servicio, mientras que apenas el 3% tiene más de 20 años de servicio.

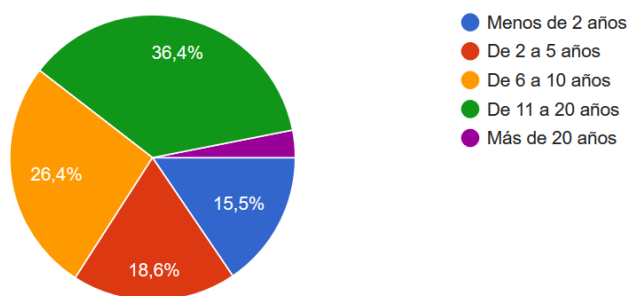


Gráfico 4. Años de antigüedad en el Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

El área en la que laboran los participantes se distribuye así: 27% en el Administrativo, 19% en Desarrollo social, 13% en Ambiente, 12% en Obras públicas, 12% en Sindicatura, 10% en Financiero y el 5% labora en Agua potable y alcantarillado.

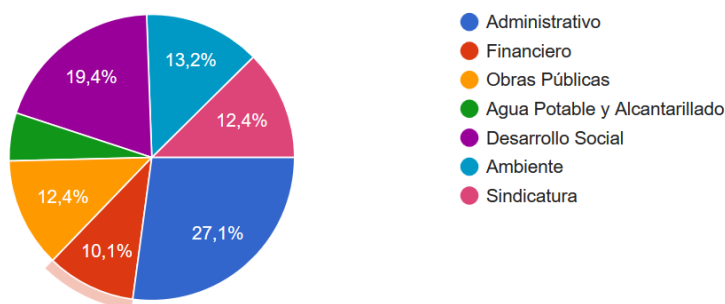


Gráfico 5. Departamento en el que laboran los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

## Resultados.

La primera pregunta planteada fue: En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna del Municipio con sus empleados? Donde el 65% respondió que se siente poco satisfecho, el 30% se pronunció por satisfecho, mientras que apenas el 1% indica que la comunicación interna es muy satisfactoria.

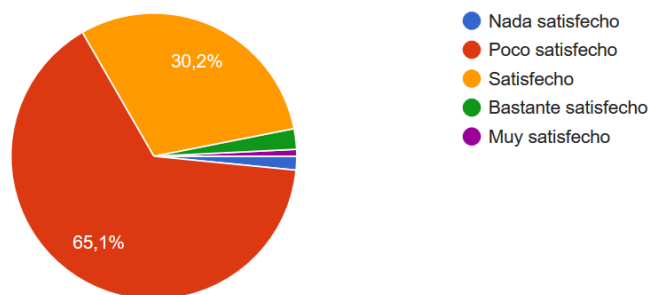


Gráfico 6. Grado de satisfacción con la comunicación interna

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Las valoraciones efectuadas tanto por empleados y trabajadores del Municipio como la ciudadanía en general, muestran que no existe una satisfacción completa en los procesos comunicacionales implementados por la municipalidad. Esto se puede ver en la serie de preguntas formuladas, donde la valoración mayoritaria se mueve entre lo satisfactorio y lo poco satisfactorio. Es mínimo el número de personas que califican como muy satisfactorio algún proceso comunicacional, aunque también vale señalar que de igual manera es mínimo el número de personas que los califiquen como nada satisfactorio. Las respuestas de los empleados del Municipio sobre su grado de satisfacción con la comunicación interna (Gráfico N° 9) lo demuestran (65% poco satisfecho, 30% satisfecho), así como las respuestas de la ciudadanía, que calificó mayoritariamente a la comunicación externa en similares términos: satisfactoria y poco satisfactoria.

La siguiente pregunta que se hizo fue: Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación, donde se obtuvieron dos resultados totalmente opuestos, porque mientras la revista institucional es valorada en su mayoría como de muy poco interés, la cartelera de anuncios tiene el más alto interés (107) por parte de los participantes. Le siguen a la cartelera como herramientas de comunicación valoradas positivamente los comunicados internos y el correo electrónico institucional, aunque este último también tiene una valoración muy baja. De su parte las circulares y notas institucionales tienen una valoración baja, puesto que en su mayoría los funcionarios la califican entre 1 y 3 su grado de interés.

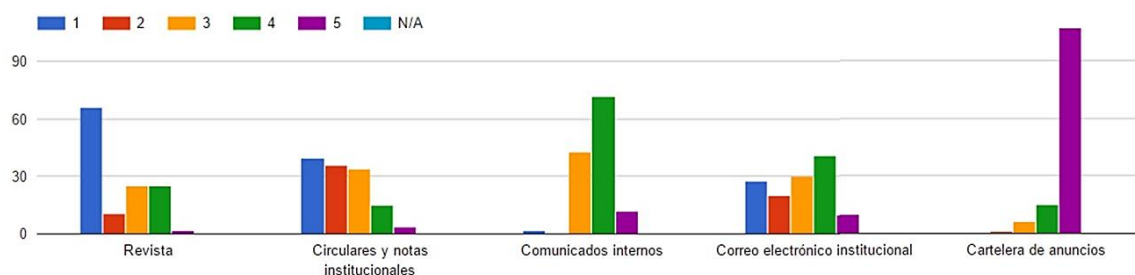


Gráfico 7. Valoración del interés que tienen las herramientas de comunicación interna

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Hay algunas acciones de y canales de comunicación que sin ser valorados con calificaciones de 5 o de muy satisfactorios, mantienen un nivel de valoración medio que le permiten a la Municipalidad pensar que algo se está haciendo bien, pero que evidentemente se debe mejorar. Por ejemplo, los empleados han cuestionado duramente el uso de algunas herramientas de comunicación interna (revista, circulares, correo electrónico) al calificarlas mayoritariamente entre 1 y 3 el grado de interés en el proceso de comunicación interna (Gráfico N° 10). La revista, las circulares, el correo electrónico, entre otros son medios de comunicación formal que usan las instituciones para comunicar a los empleados y trabajadores decisiones o acciones que se estén desarrollando a lo interno o externo; pero cuando esos medios son vistos con poco interés hay un fallo de comunicación que se está presentando y que está dificultando el flujo de información y comunicación interna.

Se consultó también el grado de efectividad que tuvo la campaña de lanzamiento del nuevo logo institucional, a través de una valoración del 1 al 5 como la anterior pregunta, y en su gran mayoría se pronunciaron por una valoración de 4 (77%), lo que significa que es una valoración positiva.

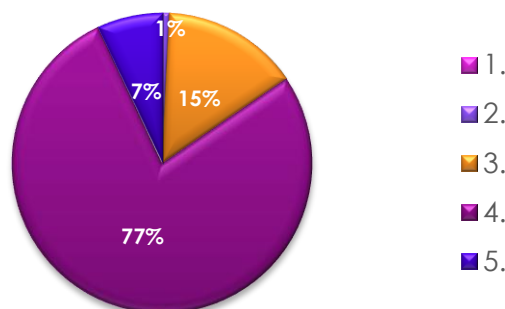


Gráfico 8. Valoración del grado de efectividad de la campaña de comunicación sobre nuevo logo del Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La siguiente consulta estuvo dirigida a saber si creen que la comunicación interna favorece el conocimiento de los valores institucionales, ante la cual el 74% respondió que está algo de acuerdo que eso suceda, mientras que el 30% señaló que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Solo el 2% está completamente de acuerdo con lo consultado.

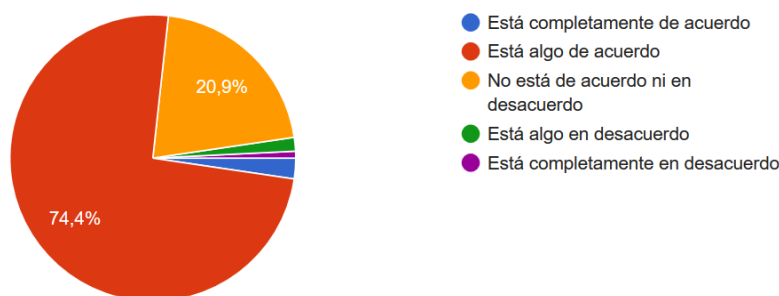


Gráfico 9. Comunicación interna y valores de la institución

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

El 74% (Gráfico N° 12) dice que está algo de acuerdo con que la comunicación interna favorezca el conocimiento de los valores institucionales y el 21% responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, ve a los procesos de comunicación con total indiferencia

La pregunta que sigue le planteaba al funcionario que valore unas afirmaciones sobre la comunicación que facilita el Municipio, calificándolas entre 1 (completamente en desacuerdo) y 5 (completamente de acuerdo). Así se obtuvo que el resultado más alto fue de 1 para la afirmación "...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional", mientras que en las demás afirmaciones las respuestas se ubican mayoritariamente entre 2 y 3 que significa una valoración media y baja sobre la eficacia de la comunicación en los temas planteados.



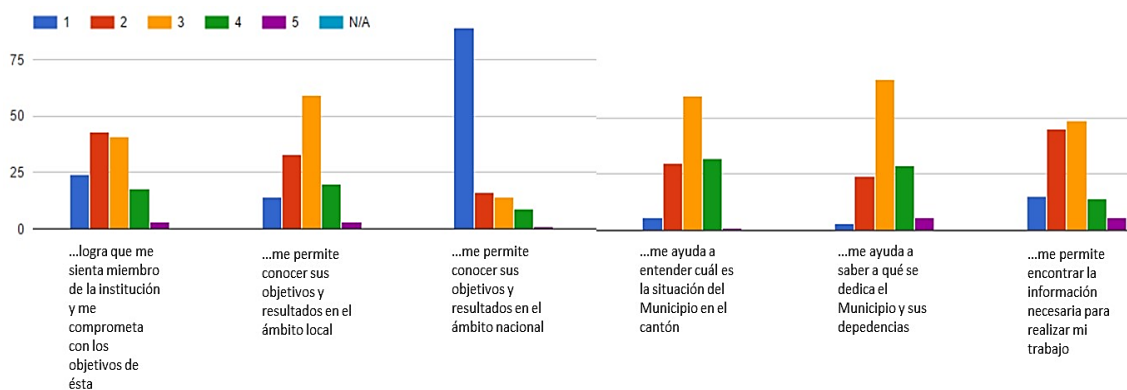


Gráfico 10. Grado de acuerdo con la comunicación que facilita el Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016

Elaboración: Andrea Andrade

El Gráfico N° 13 expresa esas dificultades, puesto que al ser consultados algunos de los procesos internos que debe promover la comunicación, tales como el sentido de pertenencia e identificación con la institución, o conocer los objetivos y resultados a nivel local y nacional, o encontrar información necesaria para realizar el trabajo, entre otras, la valoración dada por los empleados es mayoritariamente de 3 y luego de 2 sobre 5.

Seguidamente se les pidió que valoren del 1 (poco importante) al 5 (muy importante) la importancia que tiene para el Municipio algunos valores institucionales. Así se obtuvo como resultado que la calidad, las personas, la responsabilidad social y la transparencia tienen una calificación de 4, mientras que el rigor, el respeto, la seguridad y la integridad se valoran con 3 por la mayoría de los encuestados.

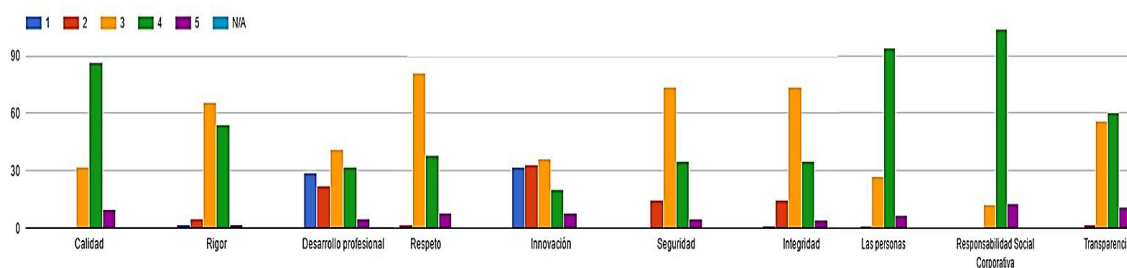


Gráfico 11. Grado de importancia que da el Municipio a los valores institucionales

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016

Elaboración: Andrea Andrade

Estos resultados aparecen contradictorios con los obtenidos a la pregunta ¿Qué importancia cree que tienen para el Municipio cada uno de estos valores? Y se enlista la calidad, el rigor, el desarrollo profesional, el respeto, la innovación, la seguridad, las personas, la responsabilidad social, la transparencia (ver Gráfico N° 14). ¿Por qué contradictorios? Porque mientras responden que los medios de comunicación internos tienen poco interés para ellos y que no favorecen al conocimiento de los valores institucionales, en esta pregunta la valoración que da es muy distinta a la que venían dando, puesto que a la mayoría de los valores enlistados les dan una calificación de 4 y 3, en ese orden, mayoritariamente. Llama la atención la alta calificación que dan a la transparencia, responsabilidad social, personas, calidad y rigor, como valores a los que da importancia el Municipio. ¿Cómo se entiende esto?

A continuación se les preguntó sobre la comunicación con sus compañeros de departamento y la valoración que dan a la misma en un rango de 1 a 5. A la pregunta ¿la comunicación es efectiva?, la mayoría de personas encuestadas la calificaron con 3. La pregunta ¿Fluye adecuadamente la información? fue valorado también por la mayoría con 3. Y la pregunta ¿Considera que hay suficiente diálogo? en cambio fue valorada por la mayoría con 2 y 3.

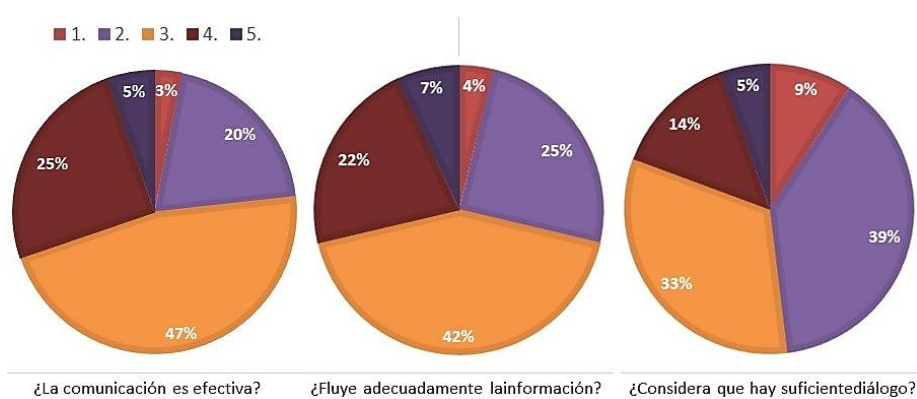


Gráfico 12. Valoración de la comunicación con los compañeros del mismo departamento

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Cuando se preguntó a los empleados que valoren la comunicación con sus compañeros de departamento y con los de otro departamento, los resultados volvieron a mostrar calificaciones bajas, por ejemplo, cuando mayoritariamente valoran con 3 si la comunicación es efectiva con los compañeros de su departamento y con 2 a la comunicación con los de otros departamentos (ver Gráficos N° 14 y 15). Aún más problemático es

cuando se les consulta si el diálogo es suficiente entre compañeros de un mismo departamento y con los de otros departamentos, porque para ambos casos la mayoría califica con 2 y luego 3. Es decir, hay problemas de comunicación al interior de los departamentos y de las personas de estos con lo de otros departamentos.

La siguiente pregunta tiene una significación muy particular por la valoración que se da a los canales de comunicación interna que actualmente se usan en el Municipio, siendo los memorando los que peor valoración tienen, alcanzando apenas un punto y con más del 90% de las opiniones, mientras que el canal mejor valorado, con un calificación de 4, es la comunicación informal. A la comunicación informal le siguen en orden de valoración el teléfono, las reuniones y el correo electrónico institucional.

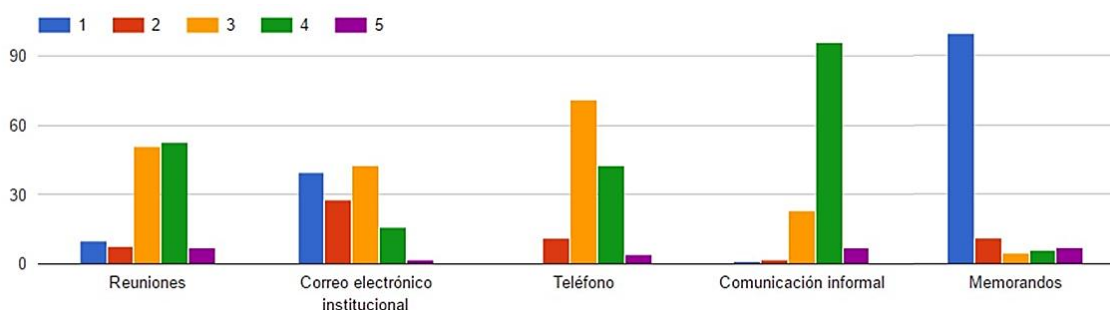


Gráfico 13. Valoración sobre el uso de los canales de comunicación interna

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

En gran parte la explicación se la encuentra en la pregunta sobre la valoración al uso de los canales de comunicación interna (Gráfico N° 16), donde la calificación más alta obtuvo la comunicación informal, a través de la cual deben circular todas las informaciones institucionales que favorecen al conocimiento e importancia de los principios enunciados.

No obstante la comunicación informal puede favorecer algunos procesos de comunicación interna, no resuelve todo y tampoco se puede descargar en ella todo el proceso de comunicación interna, porque no es correcto institucionalmente, pues deben existir procesos formales establecidos administrativa y legalmente.

Atada a la pregunta anterior se puede considerar a la siguiente, puesto que en ella se consulta a los participantes que valoren la comunicación que tienen con compañeros de otros departamentos del municipio. Como se puede apreciar en la gráfica el puntaje que sobresale es de 2, resultado una valoración negativa en los tres aspectos consultados.

Aunque en dos aspectos consultados la valoración de 3 es alta, en todo caso es una valoración intermedia que no cambia sustancialmente la percepción sobre estos aspectos de la comunicación interna.

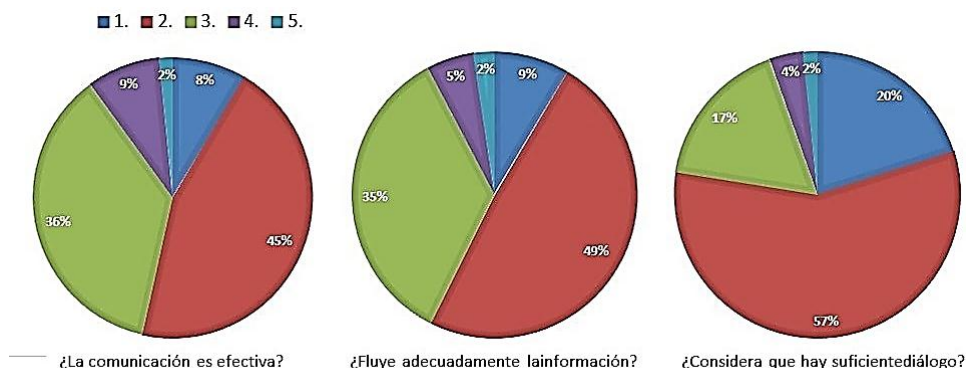


Gráfico 14. Valoración de la comunicación con compañeros de otro departamento

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016

Elaboración: Andrea Andrade

La comunicación con el Jefe, la autoridad inmediata superior, tiene una división de opiniones, puesto que más de la mitad de los empleados y trabajadores del Municipio consideran que es efectiva (53%), mientras que un 40% piensa que es poco efectiva. Apenas el 2% considera a la comunicación con su Jefe muy efectiva.

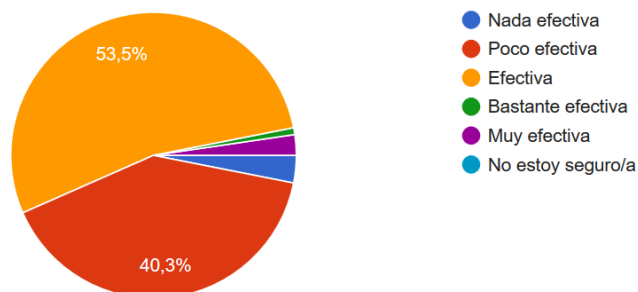


Gráfico 15. Valoración de la efectividad de la comunicación con el Jefe

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016

Elaboración: Andrea Andrade

¿Y este problema de comunicación se reproduce con las autoridades Municipales? De acuerdo con los resultados sí, porque el 54% considera que la comunicación con su Jefe es efectiva (Gráfico N° 18), que siendo la mayoría, no es un porcentaje que deje tranquilo a cualquiera, más aún cuando el 40% considera a la comunicación con su Jefe poco efectiva. En el plano de la comunicación institucional no cabe estar feliz con la mayoría simple, porque es un indicador débil y que denota una situación problemática que debe ser atendida, sobre todo con los resultados de la siguiente pregunta

En el mismo nivel de relación, se solicitó que valoren la actitud del Jefe sobre algunos procesos internos, obteniéndose como resultado general una baja valoración, con puntajes de 1 y 2 mayoritariamente. Por ejemplo, la mayoría de empleados y trabajadores valora con 1 y 2 la actitud de Jefe con relación a la generación de un sentimiento de pertenencia a la institución; o también se valora con 1 y 2 mayoritariamente la actitud de transmitir y explicar los temas salariales o la transmisión de los valores institucionales. Solo la actitud de transmitir los objetivos del equipo y los resultados del departamento fue valorada con 3 por la mayoría.

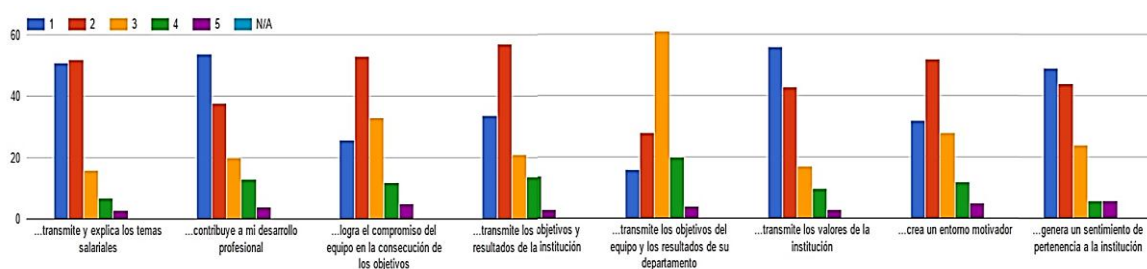


Gráfico 16. Valoración de actitudes del Jefe sobre procesos internos

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

(Gráfico N° 19), donde se les consultó algunas acciones de responsabilidad de la autoridad inmediata superior, como “logra el compromiso del equipo...”, transmite los objetivos y resultados de la institución...”, “contribuye al desarrollo profesional”, “crea un entorno motivador”, entre otros, y la calificación obtenida fue mayoritariamente 1 y 2, lo cual significa un pésimo resultado.

Sobre el uso de canales de comunicación por parte del Jefe departamental, la percepción de los empleados y trabajadores fue muy positiva, por ejemplo 105 personas consideran que la comunicación informal que genera el Jefe es adecuada, o lo que 90 personas señalaron respecto a las reuniones de trabajo que también se usan adecuadamente, así como al teléfono. En cambio señalan que el correo electrónico, las circulares y los memorandos los usan poco.

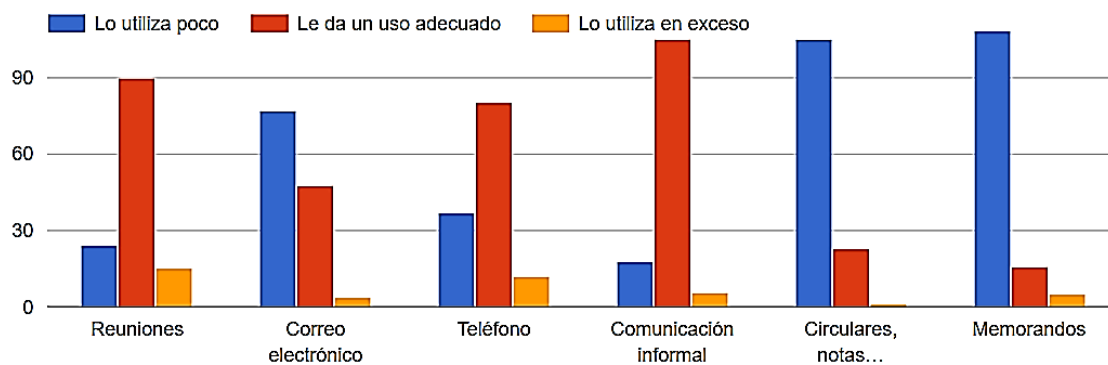


Gráfico 17. Uso de los canales de comunicación interna

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Pero de nuevo aparecen las contradicciones, al ser preguntados sobre cómo utiliza su Jefe algunos canales de comunicación (Gráfico N° 20) las respuestas dan cuenta que el Jefe les da un uso adecuado o usa poco los canales de comunicación consultados, sobre todo llama la atención que señalen que el uso adecuado le otorgan mayoritariamente a las reuniones y la comunicación informal, dos canales de comunicación que pueden servir para transmitir los valores institucionales y para el ejercicio de sus responsabilidades como líderes de equipo, pero al parecer eso no sucede en ninguno de los espacios formal e informal con la efectividad que deberían ser comunicados. También llama la atención que se indique que memorandos, circulares y correo electrónico son utilizados poco, porque arriba se comentaba que estos canales tienen poco interés entre los empleados y trabajadores del municipio.

¿Les han realizado una entrevista de evaluación en el último año? El 90% respondió que No, el 10% dijo que Sí.

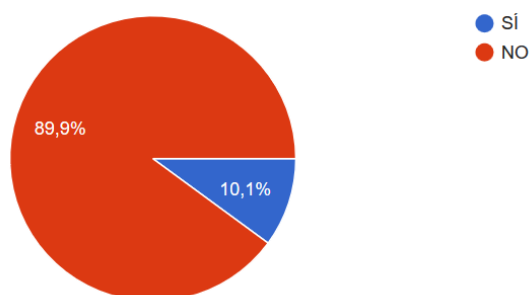


Gráfico 18. Evaluación en el último año

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

A las personas que respondieron que sí les evaluaron, se les pidió que valoren la utilidad que tuvo esa actividad, a lo que el 46% respondió que le pareció muy útil, el 38% la consideró bastante útil, mientras que un 8% dijo que le parece nada útil y un porcentaje similar piensa que es poco útil.

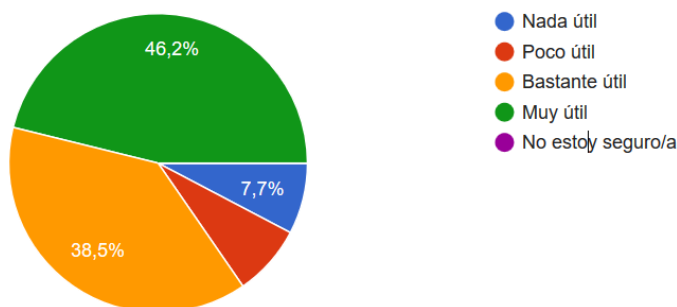


Gráfico 19. Valoración de la utilidad de la evaluación

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

También se les pidió que valoren la libertad que tienen para transmitir información o comunicarse con su Jefe directo y otros cargos directivos del Municipio. Con el Jefe directo la y transmisión de información y comunicación se calificó con 4 por la mayoría de los empleados; mientras que con los directivos de los otros departamentos la calificación estuvo entre 2 y 3; en ambos casos la calificación de 5 fue mínima.

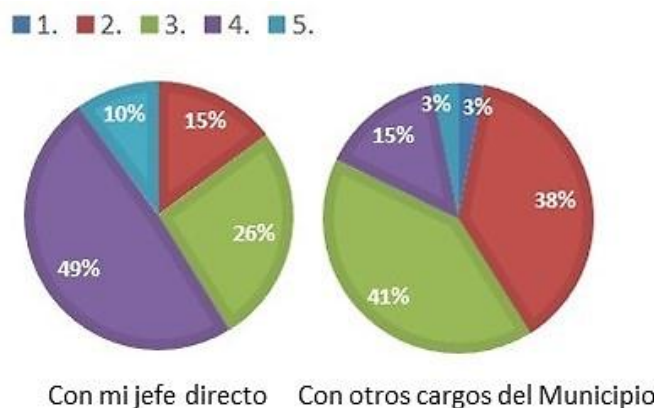


Gráfico 20. Libertad para transmitir información y comunicarse con el jefe y otros cargos del Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Considerando los fallos de comunicación evidenciados en la encuesta, es importante conocer que los funcionarios municipales califican con 4 sobre 5 la libertad de transmi-

tir información y comunicarse con su jefe directo, aunque esta situación baja cuando califican mayoritariamente con 2 y 3 esa libertad; es decir, la comunicación y la transmisión de información encuentra dificultades (Gráfico N° 23).

La pregunta anterior tiene mucha relación con la siguiente pregunta, pues en ella se les consultó qué hace el Municipio a la hora de recoger información de sus empleados. Para saber su opinión se les planteó 5 aspectos, de los cuales 3 obtuvieron un alto pronunciamiento por el No: ¿Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados? 51% de las personas dijeron que Sí, 47% que No. ¿Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea? 27% dijeron que Sí, 73% que No. ¿Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información? 21% dijeron que Sí, 79% No. ¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida? El 26% dijo que Sí, 73% respondió que No. La última interrogante planteada decía ¿Se preocupa porque la información recogida tenga efectos visibles en la institución? Pero las respuestas dadas aparentemente contradicen a las otras, por cuanto el 52% respondió que Sí, mientras que el 48% dijo que No.

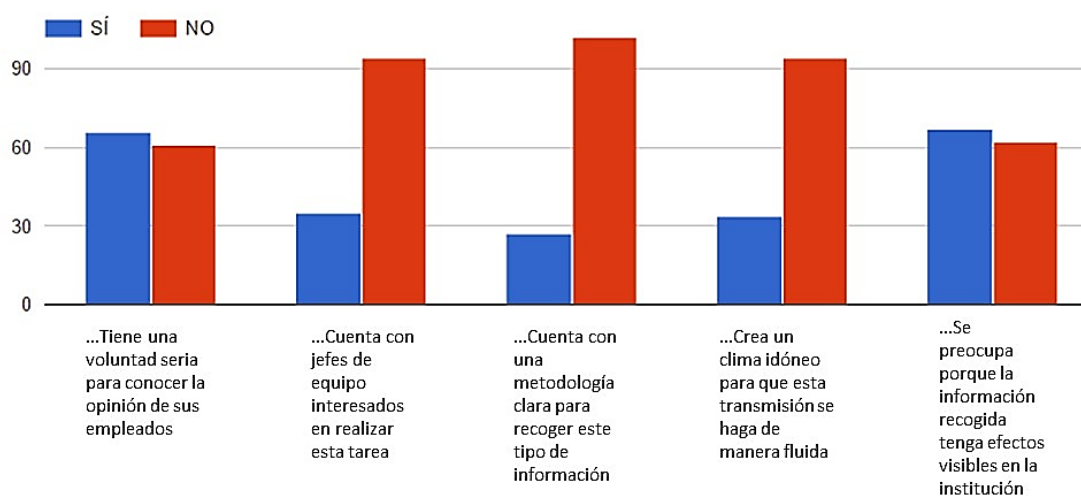


Gráfico 21. Información de los empleados y Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación interna del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La pregunta final planteada a los funcionarios municipales nos puede dar una explicación global del por qué estas respuestas (Gráfico N° 24). La pregunta pretendía saber si el Municipio ofrece algunas condiciones o no al momento de recoger información de sus empleados, para ello se les dio varias opciones con esa intencionalidad y la respuesta que se obtuvo fue que tres opciones se pronunciaron por el no (¿cuenta con jefes



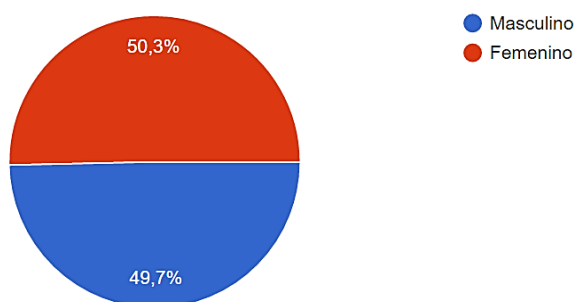
de equipo interesados en esta tarea? ¿Cuenta con metodología clara para recoger la información? ¿Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida?). Mientras que en dos opciones la respuesta sí supero al no, pero con un escaso margen (¿Tiene una voluntad seria de conocer la opinión de sus empleados? ¿Se preocupa porque la información recogida tenga efectos visibles en la institución?).

Las respuestas negativas en tres opciones claves da cuenta del por qué los procesos de comunicación interna no fluyen de manera eficiente entre los diferentes estamentos del Municipio. A pesar de que hay varios aspectos valorados de manera satisfactoria, la gran mayoría de los temas consultados tienen una valoración negativa y en gran medida esto se explica, por un lado, en que los líderes de equipo, los Jefes y jefas, no tienen interés en mejorar los procesos de comunicación ascendente, pero por otro lado, los problemas de comunicación también son de orden descendente y horizontal. Sin duda, si no se tiene una buena comunicación interna, ¿sucede lo mismo con la comunicación externa?

### **Descripción de resultados encuesta comunicación externa.**

#### ***Descripción de los participantes.***

Las personas encuestadas conforme la muestra representativa calculada para este estudio, se distribuyó equitativa entre mujeres y hombres, es decir, se encuestó a 50% de mujeres y 50% de hombres que viven en el cantón Montúfar, situación que ofrece una perspectiva adecuada a la investigación de la comunicación externa.



**Gráfico 22. Sexo de los participantes**

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La edad de las personas encuestadas va desde los 21 años hasta los 81 años de edad. El mayor número de participantes está en el rango de 24 hasta 56 años de edad. Este rango de edad es, además, donde se concentra el mayor número de personas que acuden o participan de los servicios y actividades del gobierno municipal de Montúfar.

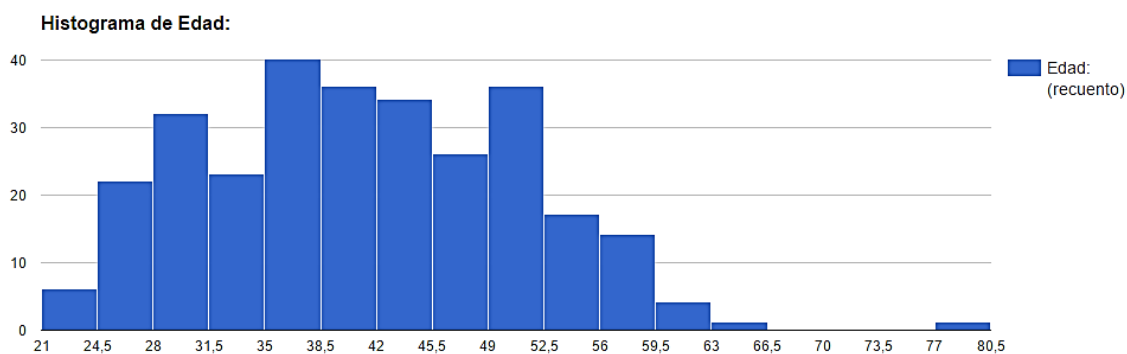


Gráfico 23. Histograma de edad de los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

En cuanto al nivel de estudios, la encuesta indica que el 62% tiene estudios de bachillerato, el 29% tiene estudios universitarios, el 8% tiene estudios primarios, mientras que el 1% de la población tiene estudios de postgrado. Es importante notar que el mayor número de personas encuestas tiene el bachillerato completo y que el 30% de la población tienen estudios universitarios de pregrado y postgrado.

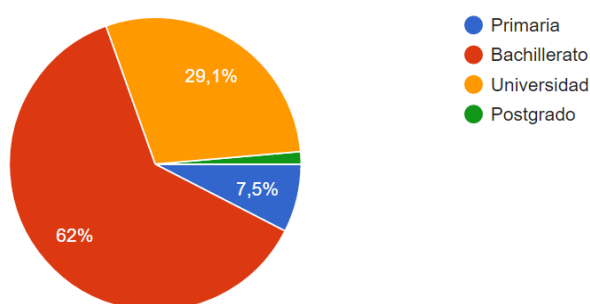


Gráfico 24. Nivel de estudios de los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La muestra fue calculada con representatividad urbana y rural, debido a la composición geográfica del cantón, cuya población mayoritariamente vive en la zona rural, es por ello que para la encuesta se entrevistó a un 52% de personas que viven en la zona rural y el 48% en la zona urbana.

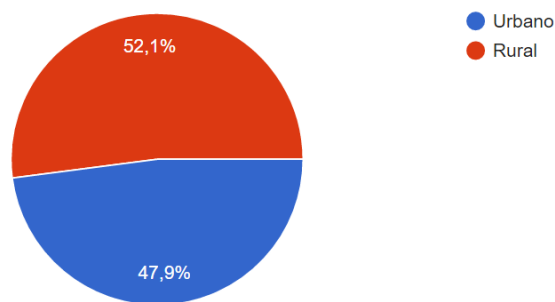


Gráfico 25. Zona en la que viven los participantes

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

### ***Resultados.***

La primera pregunta planteada en la encuesta de comunicación externa buscó recoger la percepción de la población del cantón sobre algunas acciones de comunicación externa que realiza el Municipio, para ello se les pidió que expresen su grado de satisfacción frente a algunas afirmaciones relacionadas con acciones de comunicación externa. En el gráfico N° 29 se puede ver que en términos generales se calificó con “satisfactorio” a la relación con la mayoría de acciones de comunicación externa implementadas por el municipio; sin embargo, hay tres acciones que fueron calificadas mayoritariamente con “poco satisfactorio” y son acciones claves en la gestión institucional: “El funcionario resuelve las inquietudes de los ciudadanos de forma ágil y eficaz”; “Las actividades culturales y sociales realizadas son suficientes”; “Las quejas y reclamos se solucionan de forma:...”

Es importante destacar la calificación de “satisfactorio” que obtuvo mayoritariamente la opción “La información que recibe a través de los diferentes medios de comunicación (convocatorias, invitaciones, circulares, trípticos, folletos, página web, redes sociales, periódico institucional, perifoneo, redes sociales) es clara, practica y concuerda con la realidad”, por lo que implica para el Municipio que el ciudadano o ciudadana del cantón haya dado esa calificación a un proceso clave como la provisión de información institucional.

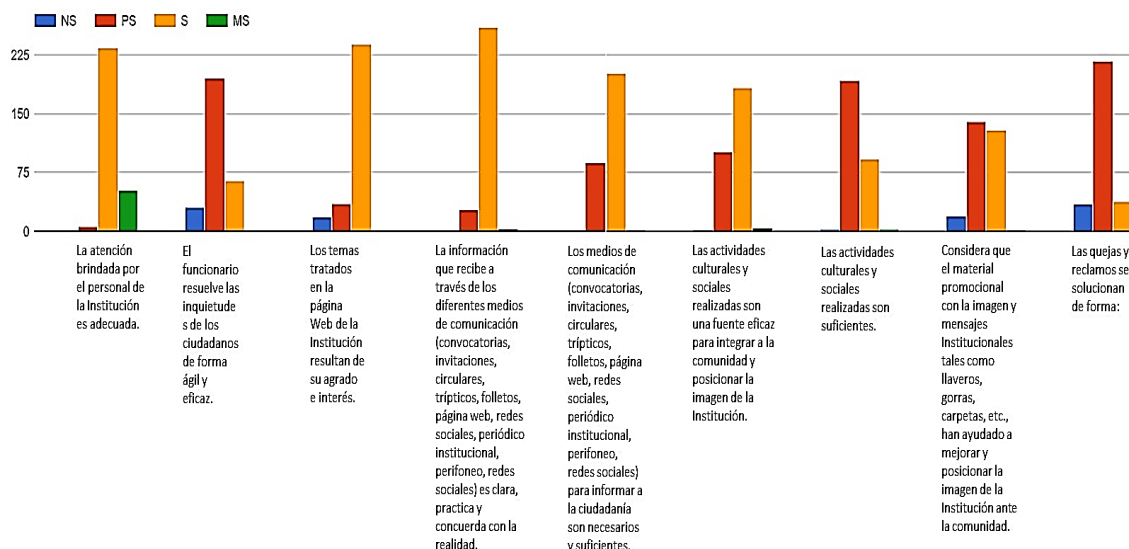


Gráfico 26. Grado de satisfacción con acciones de comunicación externa

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
 Elaboración: Andrea Andrade

Como se dijo arriba, en términos generales hay un grado de satisfacción con varias acciones de comunicación externa del Municipio, entre ellas –y que tienen una mayoría de opiniones a favor- son la atención que reciben de los funcionarios, los temas que se tratan en la página web y la información que reciben a través de los distintos medios de comunicación dispuestos porque es clara, práctica y concuerda con la realidad (Gráfico N° 29)

La siguiente pregunta planteada a la ciudadanía tuvo que ver si conoce el canal regular que debe seguir en caso de tener alguna dificultad con algún trabajador o funcionario del Municipio, a lo que el 87% respondió que no, siendo un número muy alto que pone en evidencia una falencia institucional que puede derivar en una mala imagen institucional o en un empeoramiento de la misma.

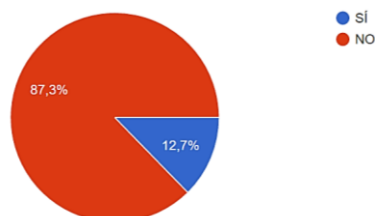


Gráfico 27. Conocimiento del canal a seguir frente a dificultades con algún trabajador o funcionario del Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
 Elaboración: Andrea Andrade

Y en concordancia con la pregunta anterior, se les consultó a quién se dirigen en el Municipio cuando tienen alguna dificultad con un trabajador o funcionario, a lo cual el 85% respondió que al Alcalde, mientras que el 15% señaló acudir a los directores departamentales.

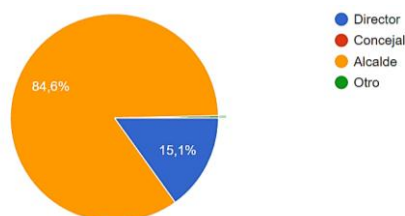


Gráfico 28. A quién se dirige frente a alguna dificultad con trabajadores o funcionarios del **Municipio**

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Pero también hay falencias, como que el 87% señale que no conoce el canal a seguir cuando se tiene alguna dificultad con un funcionario municipal. Este es un aspecto a corregir, porque si existe un canal para expresar el malestar o poner una queja en contra de algún personero municipal, la ciudadanía de Montúfar debe conocerlo muy bien o existir una forma concreta de saberlo. Esta debilidad hace que la gente recurra mayoritariamente donde el Alcalde a presentar su queja (85%), cuando él debería atender otros asuntos (ver Gráfico N° 31)

El Municipio mantiene en el internet una página web institucional y para ver si a la misma accede la ciudadanía del cantón, se les preguntó con qué frecuencia la consultan, obteniéndose una respuesta mayoritaria del 68% a la opción “1 vez al mes” y del 24% a la opción “2 a 3 veces al mes”, que también significa que cerca del 92% de la población consulta la página web del municipio por información o trámites que deba realizar en esta institución.

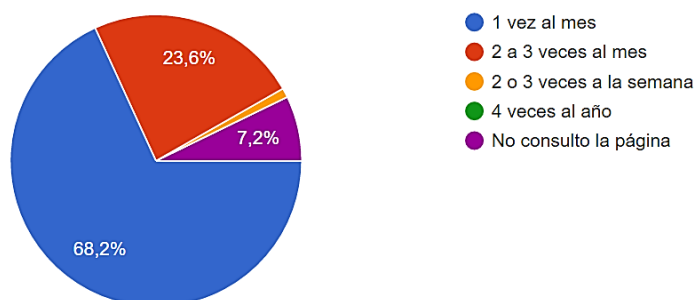


Gráfico 29. Frecuencia con la que consulta la página web del Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

En el caso de la respuesta sobre la página web también es representativo, porque más adelante se les preguntó la frecuencia con la que consultan la página web del municipio, a lo que cerca del 92% manifestó ingresar entre 1 y 3 veces al mes. Respuestas muy importantes para el Municipio, porque eso refleja que en estos tres ámbitos algo se está haciendo bien.

En contraste con el alto porcentaje de usuarios de la página web, el buzón de sugerencias de la institución no tiene el uso que debería por el objetivo de este mecanismo de comunicación externa del Municipio. El 99% de la población encuestada dijo que No utiliza este mecanismo, mientras que apenas el 1% la usó alguna vez.

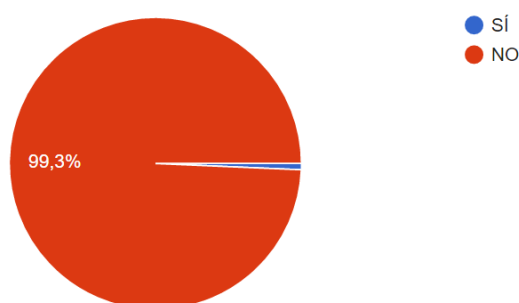


Gráfico 30. Uso del buzón de sugerencia del Municipio

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

O también por el poco uso que le dan al buzón de sugerencias (99%), que es un mecanismo que sirve para que las personas puedan dejar sus criterios sobre el funcionamiento del Municipio e incluso para poner quejas sobre el trato o atención recibida por un funcionario (Gráfico N° 33). Sin duda se trata de un problema que merece atención inmediata, porque uno de los aspectos consultados en la pregunta sobre la comunicación externa fue cómo se resuelven las quejas y reclamos, y la respuesta mayoritaria fue de manera poco satisfactoria.

Como todos los organismos públicos locales y nacionales generan noticias que son recogidas por los medios de comunicación, se preguntó a la ciudadanía que realicen una valoración de las noticias que se publican en los medios de cobertura local sobre la gestión del Municipio, calificando esas noticias publicadas de verdaderas, parcialmente verdaderas, falsas o parcialmente falsas. Así se obtuvo de los 8 medios de comunicación

con cobertura local, 7 fueron calificadas sus publicaciones o emisiones como verdaderas y en menor medida como parcialmente verdaderas.

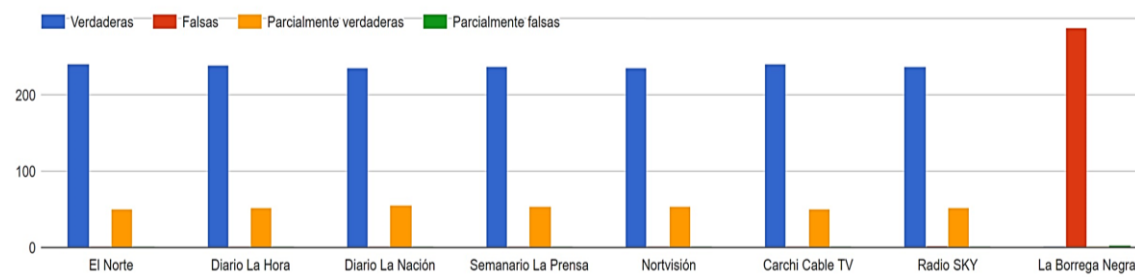


Gráfico 31. Valoración de las noticias sobre el Municipio en los distintos medios de comunicación del cantón

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

Este último ítem se enlaza de manera coherente con la pregunta que refiere a si los medios de comunicación local transmiten información verdadera o falsa sobre el Municipio, a la cual respondieron en una gran mayoría que es verdadera o al menos parcialmente verdadera (Gráfico N° 34).

Finalmente se les preguntó si consideran necesario que el Municipio utilice otros medios o canales de comunicación con la ciudadanía a más de los establecidos, y la respuesta que se obtuvo fue un empate, porque el 49,7% dijo que no es necesario, mientras que el 50,3% señaló que sí debería hacerlo.

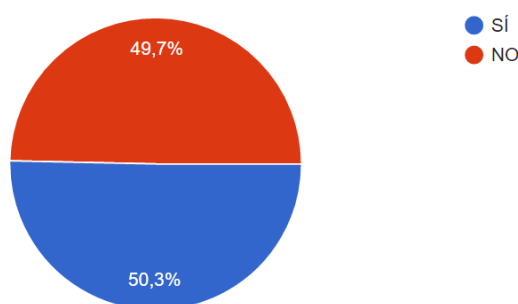


Gráfico 32. Uso de otros medios de comunicación a más de los establecidos

Fuente: Encuesta de comunicación externa del GAD Montúfar, 2016  
Elaboración: Andrea Andrade

La última pregunta planteada tuvo que ver si consideraba necesario que el Municipio aumente el número de medios de comunicación a más de los establecidos, pero no se tuvo una definición clara como en las anteriores, porque por el sí se pronunció el 50,3% y por el no el 49,7%. Se puede entender esta respuesta a la luz de lo expresado en la pregunta de comunicación externa, porque otro de los ámbitos consultados calificado como

satisfactorio fue “Los medios de comunicación (convocatorias, invitaciones, circulares, trípticos, folletos, página web, redes sociales, periódico institucional, perifoneo, redes sociales) para informar a la ciudadanía son necesarios y suficientes”. Si los medios que usa actualmente el Municipio son satisfactorios no es necesario implementar otros, pero lo que sí debe hacer la persona responsable de comunicación es monitorear constantemente esos medios, para que su efectividad actual no decrezca o si sucede replantearlo o reemplazarlo por otro.

**Tabla 8**

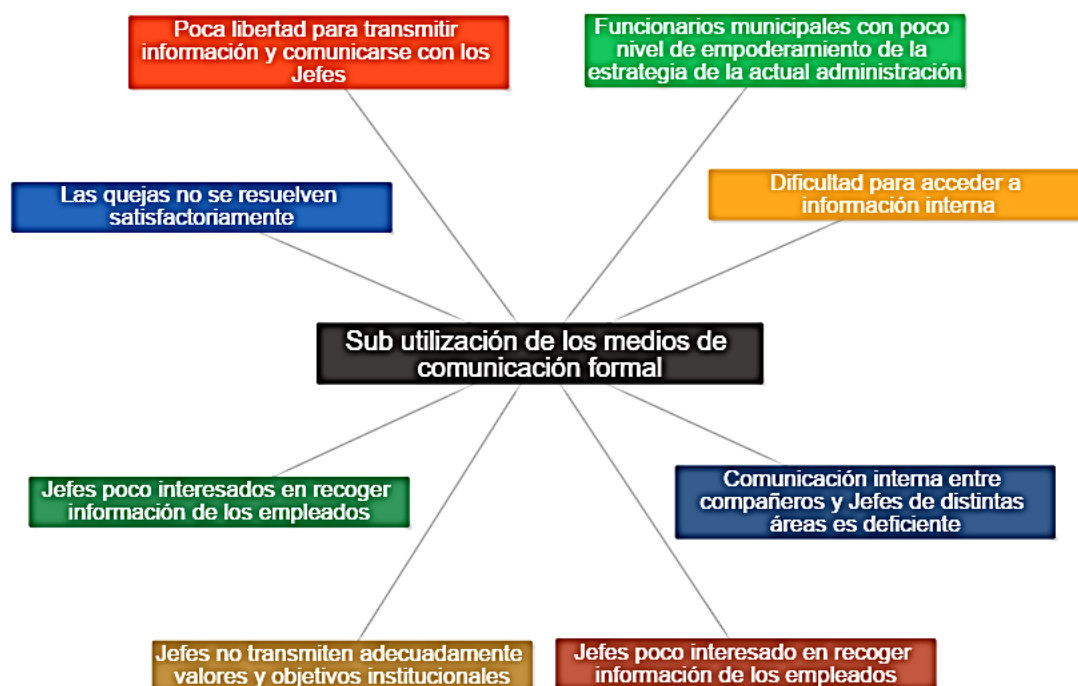
***FODA.***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Credibilidad del Alcalde ante la ciudadanía.	Sub utilización de los medios de comunicación formal a lo interno del municipio.
Acciones de comunicación externa del municipio.	Comunicación entre compañeros de distintas áreas.
Procesos de comunicación informal al interior del municipio.	Comunicación con Jefes de otros departamentos.
Comunicación entre compañeros de un mismo departamento.	Resolución de las quejas o problemas de la ciudadanía.
Comunicación con el Jefe directo.	Inexistencia de un canal de comunicación para quejas de la ciudadanía.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alto nivel de participación ciudadana en los asuntos comunitarios.	Opositores políticos del Alcalde.
Acceso permanente de la ciudadanía a la página web del municipio.	Críticas a través de los medios de comunicación local.
Avances de las tecnologías de la información y la comunicación.	



## Gráfico 4

### Árbol de Problemas.



Elaborado por Andrea Andrade

## Capítulo IV

### Plan de comunicación institucional para el gobierno autónomo descentralizado de Montufar, provincia del Carchi

#### Análisis del entorno.

Los elementos que se van citar en este capítulo corresponden a un resumen de lo que se planteó en el marco contextual, capítulo 2, pues ofrecen información que permite contextualizar el plan de comunicación que se diseñó para el Gobierno Municipal de Montúfar.

Tal como plantea la metodología para el diseño del Plan de comunicación, el análisis del entorno se realiza en función de los tres contextos identificados como claves en la

formulación del plan, pues ellos abarcan todos los ámbitos que se debe considerar para el desarrollo de las distintas acciones de comunicación que se proponen en el Plan.

- **Contexto local:** El cantón Montúfar se encuentra al norte del Ecuador, está ubicado en el sur este de la provincia del Carchi, a 40 kilómetros de la ciudad de Tulcán, la cabecera cantonal es la ciudad de San Gabriel. La fecha de cantonización se remonta al 27 de Septiembre de 1905. En la actualidad posee una superficie territorial de 398,25 Km<sup>2</sup>.

En cuanto a la división política, el cantón Montúfar está conformado por siete parroquias con 32 comunidades. Las parroquias urbanas son: González Suárez y San José. Las parroquias rurales son: La Paz, Cristóbal Colón, Chitán de Navarretes, Fernández Salvador y Piartal.

- **Contexto social:** El cantón Montúfar tiene una población de 30.511 habitantes, de los cuales 15.601 son mujeres y 14.910 hombres, según el último Censo de Población y Vivienda del 2010. Es un cantón eminentemente agropecuario, donde un 75 por ciento de su población se dedica a la agricultura y ganadería.

Esta realidad le ha permitido que en este cantón se abran varias oficinas públicas, se asienten importantes empresas industriales y financieras, también que se consolide la organización social a través de diferentes asociaciones y con el apoyo de ONG nacionales e internacionales que trabajan por el desarrollo social e integración cultural. Además posee muchas instituciones que prestan los servicios de salud y educación, con lo cual se estima que la población que vive en este cantón pueda acceder a estos derechos contemplados en la Constitución.

- **Contexto organizacional:** Administrativa y políticamente el cantón se gobierna desde el Municipio, también llamados Gobiernos Autónomos Descentralizados por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (Cootad). A la cabeza está el Alcalde y el cuerpo legislativo está integrado por 5 concejales: 3 urbanos y 2 rurales.

En el Municipio del cantón trabajan 212 empleados y trabajadores<sup>8</sup>, y como toda institución pública tiene movilidad de personal cada vez que hay cambio de autoridad. Pero

---

<sup>8</sup> El Municipio del cantón Montúfar está ubicado en las calles Sucre 0361 y Bolívar, frente al parque central de San Gabriel. Teléfonos (06) 2 290-123 (06) 2 290 124

esa movilidad no es significativa, porque los cambios se dan más a nivel de directores y jefes departamentales.

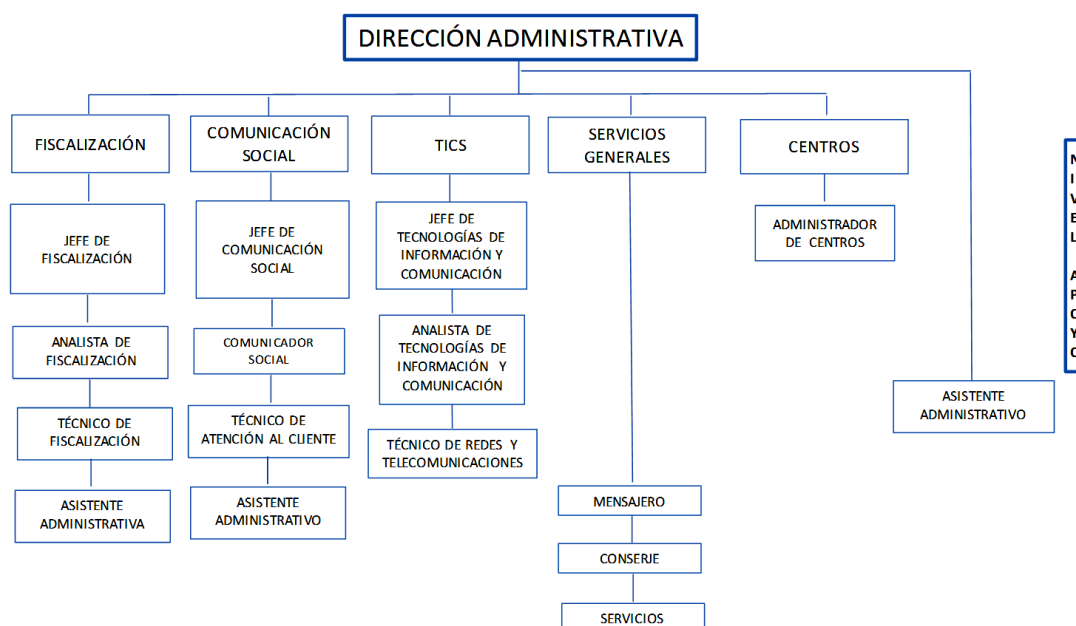
De acuerdo con el orgánico estructural del Municipio, ésta institución cuenta con varias áreas que responden a los nuevos principios de organización administrativa. Así la municipalidad está dividida en 4 niveles: el gobernante, el asesor, el de apoyo y el agregador de valor.

El nivel gobernante está integrado con el Concejo Municipal y el Alcalde. El nivel asesor integrado por la sindicatura y la auditoría interna. El nivel de apoyo está compuesto por 3 direcciones y una secretaría: Financiera, Talento Humano, Administrativa y la Secretaría General. El nivel agregador de valor cuenta con 5 direcciones: Planificación y ordenamiento territorial, Obras públicas, Agua potable y alcantarillado, Protección ambiental y Desarrollo social.

Comunicación Social no existe en la municipalidad como Dirección, es parte de la Dirección Administrativa lo que llama mucho la atención por la concepción que esa ubicación refleja. Además es un departamento pequeño conforme lo evidencia el organigrama de esta Dirección, pues cuenta con un Jefe de Comunicación Social, un comunicador social, un técnico de atención al cliente y un asistente administrativo (Página 2)

## Gráfico 5

### Organigrama de la dirección Administrativa del GAD Montúfar



Fuente: GAD cantón Montúfar

Elaborado por Andrea Andrade

## Objetivos.

### *General.*

Contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación del Municipio del cantón Montúfar, provincia del Carchi, a través del desarrollo y aplicación de un plan de comunicación institucional, durante el bienio 2016 – 2017.

### *Específicos.*

Sensibilizar a los funcionarios municipales sobre las fallas de comunicación y la importancia de su mejoramiento.

Optimizar sistemáticamente los procesos internos de comunicación del Municipio de Montúfar, a través del desarrollo de un conjunto de estrategias y acciones de comunicación institucional.

Fortalecer los procesos de comunicación externa para que se incrementen los niveles de satisfacción de la ciudadanía de Montúfar frente a la gestión municipal.

Plantear dos o tres campañas de imagen

### **Público objetivo.**

#### *¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?*

Alcalde, Concejales Municipales, Directores y Jefes departamentales.

Empleados y trabajadores del Municipio de planta y a contrato.

Habitantes del cantón Montúfar, hombres y mujeres de todas las edades, que viven en las zonas urbana y rural.

#### *¿Qué se sabe de ella?*

Alcalde y Concejales son autoridades de elección popular, duran en sus funciones 4 años. Terminan su período en el año 2019.

Directores y Jefes departamentales son de libre remoción, profesionales en el área para la cual fueron contratados.

Empleados y trabajadores, hombre y mujeres, que tienen entre 1 y 20 años de trabajo en el Municipio, profesionales la mayoría de ellos y un pequeño grupo trabajadores con estudios hasta el bachillerato.

Habitantes del cantón Montúfar, hombres y mujeres de todas las edades, que viven en las zonas urbana y rural, estudiantes, empleados, comerciantes, agricultores.

#### *¿Quién le puede informar?*

Alcalde y Concejales. Son los tomadores de decisiones, son los emisores principales al interior del Municipio, también reciben información de los demás estamentos de la institución.

Directores y Jefes departamentales. Reciben las decisiones que toman el Alcalde y Concejales, también producen información y la envían hacia arriba, abajo y horizontal.

Empleados y trabajadores. Reciben las decisiones que toman los mandos altos, actúan con ellas y responden a los requerimientos de información que se hace por parte de los diferentes estamentos del Municipio y de la ciudadanía en general.

Habitantes del cantón Montúfar. Reciben información de la Municipalidad en su conjunto.

### **¿Se puede influir directamente en ella?**

Sí se puede influenciar en los distintos públicos identificados.

### **¿A quién se necesita influir?**

Principalmente al Alcalde y Concejales, a los Directores y Jefes departamentales, y empleados y trabajadores, en ese orden.

### **El mensaje.**

Los mensajes clave que se deben comunicar a lo interno y externo del Municipio son:

#### ***Mensajes internos:***

El cumplimiento de los objetivos institucionales y los resultados obtenidos es por la gestión de todo el equipo municipal.

Las obras, servicios y atención que se brindan deben ser dados con calidez, calidad y eficiencia, porque todo eso beneficia a los montufareños.

El diálogo es de humanos, por eso humanicemos el Municipio haciendo del diálogo una cultura institucional.

#### ***Mensajes externos:***

Los funcionarios municipales trabajan con dedicación por la ciudadanía de Montúfar, brindando servicios de calidad y con eficiencia.

La participación social es importante para el Municipio, porque a través de ella se logran mejores resultados y más empoderamiento de los beneficios.

**La estrategia.**

Desarrollo de una comunicación integral, que sea más dialógica y directa, que contenga suficiente información sobre lo que sucede en el municipio y disponible para cuando se la necesite por cualquier departamento o persona; una comunicación que use adecuadamente los canales formales e informales de comunicación; que respete, motive y desarrolle valores institucionales e identidad corporativa y cultural.

**Plan de Comunicación del GAD Montúfar.*****Plan de Acción***

Es necesario mencionar que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar no cuenta con un sistema integral de la comunicación de la institución, ya que como hemos mencionado antes existe un trabajo por separado, pero no forman un todo, por lo que es pertinente que las autoridades municipales analicen todos los aspectos y replanteen los procesos de comunicación que llevan adelante con sus empleados y ciudadanía en general. La necesidad de un Plan de Comunicación Institucional cae por su propio peso y eso es lo que se propone para dar solución a estas falencias.

En el caso de la comunicación externa el GAD-Montúfar, cuenta con su sitio web, gaceta o periódico institucional, emisión de folletos, buzón de sugerencias, campañas realizadas en base a las necesidades y la ocasión que se presenta en su entorno sin generar impacto en los públicos internos y externos. Además el no contar con un Departamento de Comunicación en la institución hace que tenga como principal falencia el manejo integral y estratégico de este tema.

Como estrategia propongo desarrollar una comunicación integral, que sea más dialógica y directa, que contenga suficiente información sobre lo que sucede en el municipio y disponible para cuando se la necesite por cualquier departamento o persona. Una comunicación que use adecuadamente los canales formales e informales de comunicación; que respete, motive y desarrolle valores institucionales e identidad corporativa y cultural.

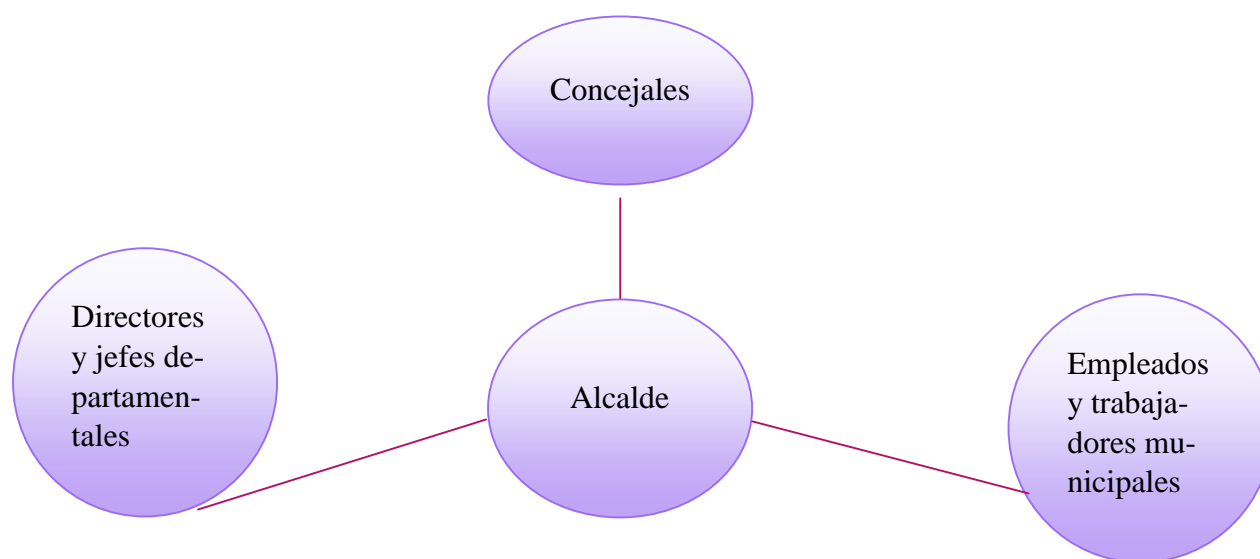
Mejorar el posicionamiento del GAD Municipal de Montúfar, frente a sus públicos internos y externos, según resultados de medición de perfil de imagen real. Variante mejorar la efectividad de la gestión de comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar con sus públicos internos y externos en general.

Incrementar el impacto y cobertura de la Gestión de Comunicación del Municipio de Montúfar frente a la comunidad del cantón.

Consolidar un departamento de comunicación integral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar que tenga conexión completa con sus públicos y que permita unificar mensajes institucionales.

### Gráfico 6

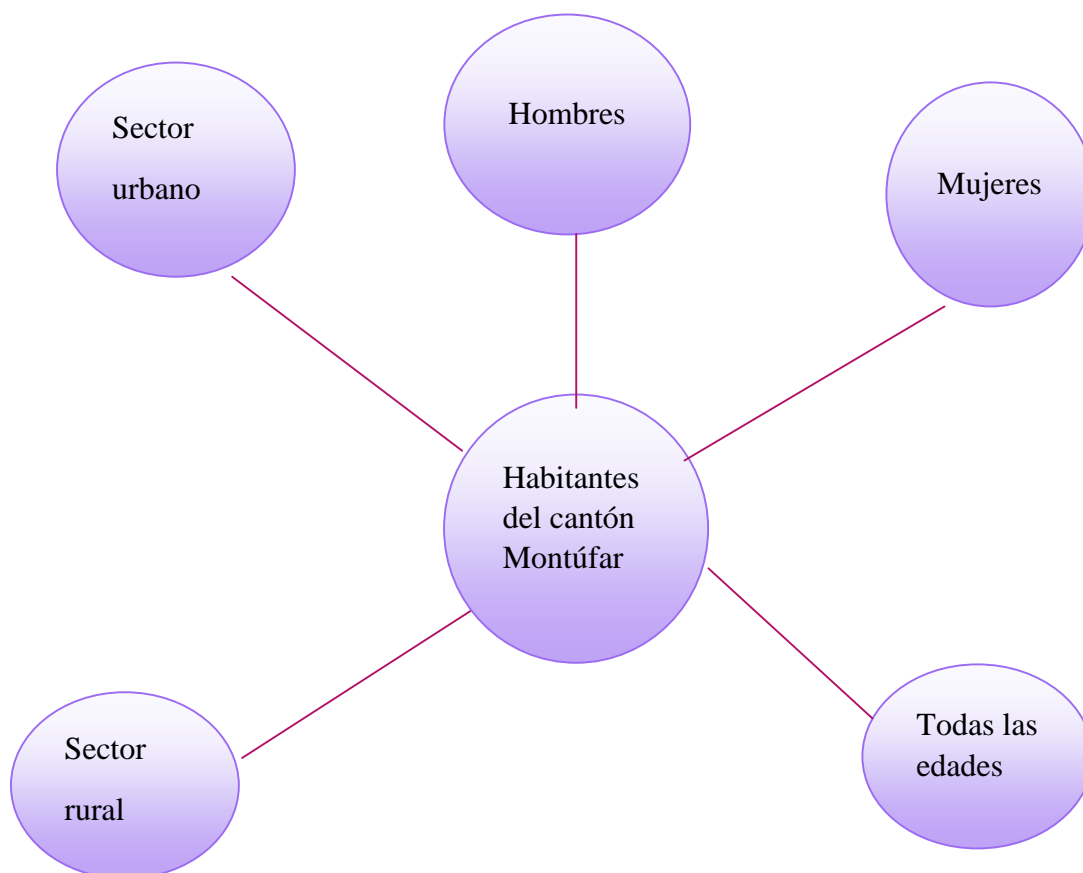
#### Públicos Internos del GAD-Montúfar



Elaborado por Andrea Andrade



## Públicos Externos del GAD-Montúfar



Elaborado por Andrea Andrade

## Plan Estratégico de Comunicación

Identificación del problema o situación de la organización e identificación del problema o situación de comunicación

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar necesita tener modelos y estándares de comunicación que coadyuven al desarrollo integral de la institución para lograrlo es necesario contar con un Plan de Comunicación porque si bien es cierto tiene acciones comunicacionales vigentes, no tienen una guía práctica a seguir.

Además se requiere fortalecer la imagen institucional tanto en los públicos internos y externos; así como la fluidez de la comunicación entre los públicos internos y externos.

La comunicación como tal permite una proximidad un contacto más humano cálido, donde el trabajo en equipo sea real y que la corresponsabilidad sea uno de los valores fundamentales en las labores encomendadas basada en una comunicación efectiva.

La carencia de acciones encaminadas a mejorar la comunicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Montúfar para canalizar apropiadamente el flujo de información necesaria y oportuna, es una debilidad para la institución.

Comprender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, establece varias posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser. A través de la comunicación las personas logran el entendimiento, coordinación, cooperación que permiten el desarrollo de las organizaciones.

### **Análisis de la situación de la organización.**

#### *Análisis de la situación externa*

Hemos profundizado sobre el significado de institución en capítulos anteriores; sin embargo destacamos que si existe preocupación y actúa en su medida por la debida promoción de sus acciones aunque desordenada se dirige hacia todos los ciudadanos sin importar su condición social, educativa, económica, cultural y religiosa.

#### ***Públicos Externos***

Están los habitantes del cantón Montúfar, hombres y mujeres de todas las edades, que viven en las zonas urbana y rural.

#### ***Notoriedad e Imagen Real:***

La institución pública tiene presencia, sin embargo la notoriedad es baja; aún falta ajustar planes y estrategias para lograr posicionar la imagen de la municipalidad de Montúfar.

### **Análisis de Situación Interna.**

#### ***Plataforma de comunicación***

No existe una política de Comunicación definida, ni documentada, por lo que no manejan nuevas tecnologías como son la intranet, y en cuanto al Internet manejan únicamente su sitio web que no es frecuentada por los usuarios porque su diseño no es atractivo.

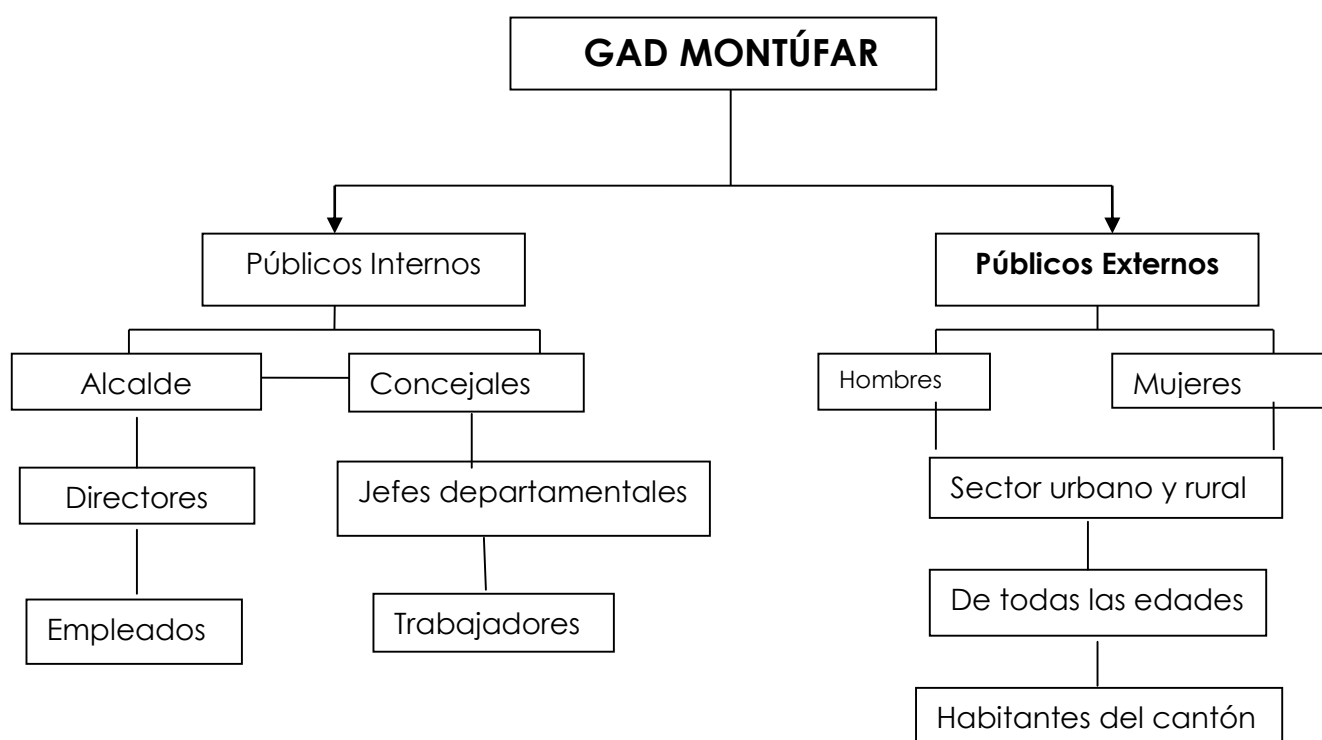
***Notoriedad e Imagen de la Organización:***

Aunque tiene una imagen definida no tienen los grandes beneficios que esto trae consigo, por lo que buscan promocionar sus proyectos emblemáticos y posicionar la imagen de la institución.

***Públicos Internos:***

Alcalde, concejales municipales, directores y jefes departamentales. Además empleados y trabajadores del municipio de planta y a contrato.

**Definición de públicos relevantes según problema o situación identificada**



Elaborado por Andrea Andrade

### ***Públicos Internos***

Realizar campañas de información para que la población tenga conocimiento de los servicios que ofrece el Municipio de Montúfar para tener mayor incidencia en los habitantes.

Posicionamiento del GAD Municipal de Montúfar frente a sus públicos internos y externos, según resultados de medición de perfil de imagen. Además mejorar la efectividad de la gestión de comunicación organizacional del Municipio de Montúfar con sus públicos internos y externos en general.

Facilitar los recursos necesarios para ejecutar las diferentes acciones que se desarrollarán para mejorar el sistema de comunicación de la institución.

Establecer y fortalecer vínculos entre la institución municipal y sus públicos

### ***Públicos Externos***

Aportar con la realización de campañas de publicidad y comunicación tanto interna como externa. Además incentivar a los funcionarios y trabajadores para que asistan a cursos de relaciones humanas y atención al cliente.

Difundir en forma permanente a través de campañas de comunicación y relaciones públicas los servicios que ofrece el GAD Municipal de Montúfar.

Suministrar información a las distintas instituciones con el propósito de que conozcan el trabajo que se realiza en la municipalidad; así como los beneficios a los que pueden acceder.

### **Definición de estrategias para cada público o grupo de públicos**

<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>
<b>Funcionarios y autoridades municipales</b>	Sensibilizar a los funcionarios municipales sobre las fallas de comunicación y la importancia de su mejoramiento.

Mensaje	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
<p><b>El diálogo es de humanos, por eso humanicemos el Municipio haciendo del diálogo una cultura institucional.</b></p>	Cálido y amable	<p><b>Acción 1. Metodología para la recolección y sistematización de información de los funcionarios municipales elaborada y aplicada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El eje transversal debe ser la participación entendida como un derecho y un deber a ser promovido por la institución.</li> </ul>	# de metodologías elaboradas y aplicadas
		<p><b>Acción 2. Difusión sistemática de los valores institucionales entre todos los integrantes del Municipio realizada.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar material impreso, visual y audiovisual que sea repartido o colocado en lugares clave, con contenidos sobre los valores institucionales que se promueven en la presente administración.</li> </ul>	# de actividades de difusión
		<p><b>Acción 3. Personal y directivos del Municipio capacitados en comunicación interpersonal e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las capacitaciones tienen que ser continuas, masivas e integradoras, buscando con ellos que los procesos de comunicación informal se canalicen en favor de la comunicación institucional.</li> </ul>	# de autoridades y funcionarios municipales capacitados.  # de eventos de capacitación realizados.

Público	Objetivo de comunicación
<p><b>Funcionarios y autoridades municipales</b></p>	<p>Optimizar sistemáticamente los procesos internos de comunicación del Municipio de Montúfar, a través del desarrollo de un conjunto de estrategias y acciones de comunicación institucional.</p>

Mensaje	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
<p>El cumplimiento de los objetivos institucionales y los resultados obtenidos es por la gestión de todo el equipo municipal.</p> <p>Las obras, servicios y atención que brindamos deben ser dados con calidad y eficiencia, porque todo eso beneficia a los montufareños.</p>	Cálido y amable	<p><b>Acción 4. Archivos y bases de datos de la institución mejorados y disponibles para acceso y uso de funcionarios municipales y habitantes del cantón.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer disponible la información municipal ayuda a que todos los procesos internos y externos puedan ser valorados en función del cumplimiento de los objetivos institucionales y de calidad, y que es el resultado del trabajo de todos los integrantes de la municipalidad.</li> </ul> <p><b>Acción 5. Guía de optimización de medios de comunicación interna elaborada y difundida.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación en todas sus dimensiones es un activo invaluable de la institución y mejorarla contribuye a todos los procesos internos y externos, porque con ella informa de los objetivos y brinda atención de calidad con calidez.</li> </ul>	<p># de archivos y bases de datos de la institución mejorados</p> <p># de guías de guías elaboradas y difundidas</p>

Público	Objetivo de comunicación
Habitantes de Montúfar	Fortalecer los procesos de comunicación externa para que se incrementen los niveles de satisfacción de la ciudadanía de Montúfar frente a la gestión municipal.

Mensaje	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
<p>Los funcionarios municipales trabajan con dedicación por la ciudadanía de Montúfar, brindado servicios de calidad y con eficiencia.</p>	<p>Amigable y cortés</p>	<p><b>Acción 6. Canales de comunicación externa potencializados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los distintos medios usados actualmente tienen un gran impacto en la población de Montúfar, hay que mantenerlos pero evaluando su desempeño en el tiempo para que no pierdan la fuerza de penetración actual.</li> </ul>	<p># de canales de comunicación externa potencializados</p>
<p>La participación social es importante para el Municipio, porque a través de ella se logran mejores resultados y más empoderamiento de los beneficiarios.</p>		<p><b>Acción 7. Mecanismo para la recepción de quejas contra funcionarios municipales establecido y difundido.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir la opinión de la población es muy importante, porque ella permite mejorar o corregir algún fallo de comunicación que se tenga, por ello darles mecanismos para que expresen sus quejas contra el personal es vital y hay que darle su espacio y valor.</li> </ul>	<p># de mecanismos de recepción de quejas funcionando</p>
		<p><b>Acción 8. Potencialización de la página web institucional realizada para el uso de los habitantes del cantón.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La página web es un buen mecanismo para obtener información de la municipalidad, por eso ella debe siempre estar actualizada y también ofrecer mecanismos para efectuar trámites o realizar consultas, aprovechando en alto nivel de acceso que tiene por parte de los habitantes del cantón.</li> </ul>	<p># de páginas web institucionales potencializadas</p>

Público		Objetivo de comunicación	
<b>Habitantes de Montúfar y funcionarios municipales</b>		Evaluar la implementación de las acciones y mensajes de comunicación, a través de una estrategia de monitoreo y seguimiento continuo.	

Mensaje	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
<b>La participación social es importante para el Municipio, porque a través de ella se logran mejores resultados y más empoderamiento de los beneficiarios.</b>	Amigable y cortés	<b>Acción 9. 2 sondeos de opinión sobre los procesos de comunicación externa efectuados.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultar a las personas del cantón sobre los procesos del municipio son muy importantes y la información recabada se vuelve estratégica para el mejoramiento continuo de la comunicación interna y externa.</li> </ul>	# de sondeos de opinión efectuados
		<b>Acción 10. Seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan de comunicación institucional.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan no tiene sentido si no se lo da seguimiento y si no se evalúa, más aún un plan de comunicación que es el engranaje de toda organización social debe ser monitoreado y evaluado.</li> </ul>	# de acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación realizadas

### **Cronograma.**

#### ***Planes de Acción***

Sistematizar los procedimientos de los contenidos de los procesos de comunicación e información, mediante la elaboración de un flujograma de comunicación en cada dirección y unidad de la municipalidad. Actividad que estará bajo la responsabilidad de la Unidad de Comunicación Social y se aplicará a partir de enero del 2017.



Difusión del plan de comunicación a nivel interno, lo cual será coordinado con la directora Administrativa y unidad de Comunicación de la institución y se realizará en el mes de febrero del 2017.

Promover la formación en comunicación interna mediante la asistencia a talleres sobre comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas para mejorar la atención a los usuarios. La coordinación estará a cargo de dirección Administrativa y Unidad de Comunicación Social, jornadas de capacitación a ejecutarse en forma trimestral a partir del mes enero del 2017 hasta el 2019.

Subir información actualizada que se genera en la municipalidad en la página web, redes sociales con la finalidad de mantener informados a los ciudadanos. Esta labor estará bajo la responsabilidad de la unidad de Comunicación Social a partir del mes de enero del 2017.

Efectuar campañas de información mediante publicidad para que los ciudadanos conozcan los servicios que ofrecen la institución; así como los beneficios o exoneraciones a los que pueden acceder. La unidad de Comunicación Social coordinará la elaboración y difusión de la publicidad en forma mensual a partir del mes de enero del 2017.

Posicionar la imagen del Municipio de Montúfar frente a sus públicos internos y externos; según la medición de perfil. Además mejorar la gestión de la comunicación organizacional de la municipalidad con sus públicos internos y externos y se realizará mediante reuniones establecidas con las autoridades del Municipio y con las instituciones que quieran relacionarse con la institución. Para lograr el objetivo el trabajo se coordinará con la unidad de Comunicación Social y entes gubernamentales. Esta actividad se desarrollará a partir del mes de febrero del 2017.

Suministrar información a las instituciones para que se conviertan en aliados estratégicos en la difusión del trabajo que despliega la municipalidad. La recopilación estará a cargo de la unidad de Comunicación Social y la difusión de la ejecución del plan de comunicación. La labora será desplegada en el mes de enero del 2017.

## Presupuesto

Actividad	RECURSOS	COSTOS	COSTO TOTAL
<b>3. Adecuación de una oficina (una sola vez en el primer año)</b>	1 Cámara semiprofesional	2.500	
	1 Filmadora profesional	4.500	
	2 Archivadores	1000	
	1 Teléfono con fax	50	
	10 Sillas reforzadas	700	
	Papelería	1.000	
	Diseñador gráfico	5.000	
<b>Charlas, talleres y conferencias a los usuarios Trimestrales (en los 3 años)</b>	Profesionales, refrigerios material	2.000	\$ 6,500
	de trabajo ( marcadores, cartulinas, lapiceros, fotocopias, )	3.000	
<b>Rediseño de la página web y actualización. (solo en el primer año)</b>	mano de obra	1.500	
	mano de obra	10.000	\$ 10,000
<b>edición y proyección del video</b>	mano de obra (edición y grabación)	25.000	25,000
<b>Cuñas radiales y avisos de prensa</b>	cuñas radiales(3 diarias)	10.000	25,000
	avisos de prensa	25.000	
<b>Elaboración de la gaceta municipal cada tres meses</b>	diseño e impresión de la gaceta municipal cada 3 meses	4.500	\$ 4,500
<b>Instalación de aplicación en celulares campaña “Elijo ser eficiente” para los funcionarios</b>	contrato	2.000	\$ 2,000
<b>Actualización y mejora de carteleros cada quince días</b>	telas, cartulinas, marcadores, cinta, chinchas	300	\$ 300
<b>Actividad recreativa mensual (comunidad)</b>	proyector de video, sonido, recreacioncitas, premios, chocolatas	2,000	\$ 2,000
<b>Instalación de la intranet</b>	Contrato instalación red.	1.000	\$ 1,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 59.290</b>

### ***Evaluación final.***

Con la información que se recabó durante el seguimiento a la implementación del Plan se elaborará un informe que contenga las acciones realizadas, las que no se hicieron, los resultados obtenidos por cada una y el impacto logrado en los distintos públicos objetivos.

Se recomienda realizar al final del Plan dos grupos focales, uno con funcionarios municipales y uno con personas del cantón, para conocer a profundidad sus opiniones y reacciones al proceso de comunicación implementado. Con sus opiniones se elaborará un informe complementario al que se elabore con la aplicación del sondeo de opinión, el cual debe arrojar percepciones de cambio, logros obtenidos y recomendaciones para los siguientes períodos.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones.

La comunicación es muy importante dentro de la municipalidad y su eficacia también, eso lo reflejan los empleados y trabajadores al manifestarse satisfechos con ella, aunque hay un alto porcentaje de opiniones que reflejan poca satisfacción (transmisión de valores, escucha de opiniones, desarrollo profesional, etc.) y que se deben tomar en cuenta para mejorar los procesos de comunicación interna.

La comunicación fluye en un nivel adecuado entre los funcionarios y sus Jefes directos, pero este nivel cae cuando se trata de comunicarse o transmitir información con compañeros de otras dependencias o Jefes de esas áreas. Sin duda esto impide que se pueda disponer u obtener de información de otras áreas para la realización del trabajo, y es una situación institucional que no puede seguir ocurriendo.

Los canales de comunicación están siendo subutilizados, por un lado hay canales que tienen un uso mínimo en contraste con otros que son más utilizados por las autoridades municipales, a lo que se suma el bajo interés que demuestran los funcionarios municipales por su uso y que estaría ligado a lo impersonal de estos canales, ya que estos se han manifestado en una gran mayoría a favor de la comunicación informal como el canal que más interés genera interés, entendiendo que este tipo de comunicación es la que se produce en cualquier momento y lugar de la institución. Esto también puede explicarse por el tipo de cantón y la composición social que tiene, pues es un cantón pequeño, donde las personas que conocen, las familias son tradicionales y por ende hay más contacto cara a cara.

La producción informativa del Municipio y su autoridad principal al parecer son recibidas positivamente por la ciudadanía en general, porque ese es el grado de valoración que dan mayoritariamente a los canales de comunicación que usa el municipio para comunicarse con la gente y las noticias que se publican en los medios de comunicación local. Esta percepción se puede explicar cuando opinan que no es necesario que se creen o implementen otros canales de comunicación desde el Municipio y porque consideran que las noticias que se publican en los medios de comunicación sobre la municipalidad y el cantón son verdaderas. Esto

quiere decir que lo que se comunica desde el Municipio se recibe adecuadamente y más que nada tiene una base real.

La atención que brinda el municipio a las personas que acuden hasta sus instalaciones es valorada como satisfactoria, sin embargo, hay descontento por la poca respuesta que tienen cuando se presentan dificultades o problemas de cualquier tipo. Esto debe ser corregido, por cuanto los funcionarios municipales trabajan en esa institución para servir a la gente que es quien paga sus salarios.

### **Recomendaciones.**

Se deben mejorar los procesos de comunicación interna para que se fortalezca la cultura institucional a través del empoderamiento de los valores, escucha de opiniones, desarrollo profesional. Se debe difundir más y mejor los resultados de la gestión municipal, los valores institucionales y emprender en procesos de integración y relaciones humanas.

Mejorar la comunicación entre compañeros de un mismo departamento y de los distintos departamentos, es decir, los procesos de comunicación horizontal, pero también los que se dan de arriba hacia abajo. También mejorar el sistema de archivos y bases de datos para que la información institucional esté disponible y accesible para todos los que la requieran para su trabajo.

Tomar en cuenta las características del cantón y sus habitantes en el desarrollo de una nueva estrategia de comunicación institucional, puesto que la comunicación cara o informal tiene más valoración que la que se produce a través de los canales formales. Esto no quiere decir que los canales formales se deben abandonar o relegar, al contrario, se debe pensar en la forma de que estos canales se redimensionen en sus potencialidades y se instruya a los funcionarios en la necesidad institucional de usarlos.

Valorar la producción informativa de la municipalidad y su representante para que lo que se está haciendo bien frente a la gente y los medios de comunicación no decaiga, más bien se debe pensar en mejorar este nivel de información para que sea transparente en todos los ámbitos y que esté en condicione de dar respuesta a situaciones de comunicación en crisis que pueden presentarse. El responsable de

comunicación debe preparar a la máxima autoridad para estar listo ante situaciones críticas, pero también asumir el control de la comunicación para responder con claridad y eficiencia ante cualquier situación.

Se debe trabajar con los funcionarios que se relacionan diariamente con la ciudadanía que acude al Municipio, para que den la atención de calidad, calidez y eficiente que busca que gente cuando acude por un trámite o problema. Esto implica que la Municipalidad debe permitir a la gente presentar quejas si no fue atendido como esperaba o no tuvo una respuesta adecuada, lo que implica disponer de un mecanismo de recepte quejas pero que también actúe frente a las quejas, no sancionando, corrigiendo el problema para que en una situación posterior la atención sea la correcta.

## Referencias Bibliográficas

- Algarra, M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Análisi*, 38, 151 - 172. (F. d. Comunicación, Ed.) Navarra, España: Universidad de Navarra. Recuperado el 5 de Abril de 2016, de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n38/02112175n38p151.pdf>
- Ansedo, P. (2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. La Coruña, España: Universidade da Coruña. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.xente.mundo-r.com/ansedo/comunica.pdf>
- Aranes, J. I. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. (U. d. Vasco, Ed.) *Zer, Revista de estudios de comunicación*, 1(1), 201 - 213. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-13-aran.es.pdf>
- Borea, F. (s.f.). Teoría de la Decisión. Sa Justo, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Matanza. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Calle, P. (2012). Un análisis del proceso de comunicación en la empresa. León, España: Universidad de León. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1867/09799122H\\_GADE\\_julio12.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1867/09799122H_GADE_julio12.pdf?sequence=1)
- Campillo, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. (U. d. Alicante, Ed.) *ensar la Publicidad*, IV(1), 45-62. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <file:///D:/Downloads/15962-16038-1-PB.PDF>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Andros Impresores. Recuperado el 6 de Abril de 2016, de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Costa, J. (1999). *La imagen corporativa en el siglo XXI* (Segunda ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Recuperado el 9 de Abril de 2016
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *Laurus*(Extraordinario), 180-205. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- FEAPS. (2014). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)
- Gobierno de Navarra. (Diciembre de 2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* (G. d. Navarra, Ed.) Navarra. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (F. d. Comunicación, Ed.) Málaga, España: Universidad de Málaga. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Martínez, M. (2012). *Psicología de la Comunicación*. (D. d. Bàsica, Ed.) Barcelona: Universitat de Barcelona. Recuperado el 4 de Abril de 2016, de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez\\_M.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf)

- Massoni, S. H. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos. *FISEC-Estrategias*, 1(12), 3 - 24 . (F. d. Sociales, Ed.) Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de [http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec\\_estrategias\\_n12\\_m1pp3\\_24.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n12_m1pp3_24.pdf)
- Muñoz, J. M., & Paz, E. A. (s.f.). Metodología cuantitativa vs cualitativa. 89-99. Universidad de La Coruña. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8536/1/CC-02art7ocr.pdf>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid, España: Dykinson.
- Pérez, R. A. (Febrero de 2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de <http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/Metacomunicacion%202012.pdf>
- Ponce, H. (Enero - junio de 2007). Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Rizo, M. (Febrero de 2011). PENSAMIENTO SISTÉMICO Y COMUNICACIÓN. La Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación. *RAZÓN Y PALABRA*(75). México. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/29\\_Rizo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf)
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. México. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sánchez, M. L. (s.f.). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. (A. d. Graduados, Ed.) Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú: PUCP . Recuperado el 4 de Abril de 2016, de [http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones\\_sanchez.pdf](http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf)
- Sánchez, S. (Marzo de 2011). La comunicación estratégica como política pública. *Documento de opinión*. España: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2011/DIEEEO21\\_2011ComunicacionEstrategica.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEEO21_2011ComunicacionEstrategica.pdf)
- SAS. (01 de Agosto de 2006). *Conceptos y Herramientas para la Investigación Colaborativa y la Acción Social*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de Sistema de Análisis Social: [http://copadesvr02.copade.neuquen.gov.ar/intranet/files/Arbol\\_de\\_Problemas.pdf](http://copadesvr02.copade.neuquen.gov.ar/intranet/files/Arbol_de_Problemas.pdf)
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. (F. OSDE, Ed.) Argentina. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- Screti, F. (Noviembre - Enero de 2012). Publicidad y Propaganda: terminología, ideología, ingenuidad. *Razón y Palabra*(78).
- Tufro, L. (2006). *Elaboración de proyectos de comunicación para el desarrollo* (Primera ed.). (F. d. Infancia, Ed.) Buenos Aires, Argentina: EDUPAS. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de [http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2(1).pdf)
- UST. (s.f.). *El método estadístico*. Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de Universidad Santo Tomás: [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el\\_mtodo\\_estadstico.htm](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.htm)



- Vargas, M. d. (2014). *Manual de capacitación sobre comunicación estratégica*. Lima, Perú: Comunicaciones Aliadas. Recuperado el 14 de Abril de 2016, de <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva* (4ta ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Williams, R. (1992). *Historia de la Comunicación* (Vol. 2). Barcelona, España: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Wogeschaffen, G. (2012). El proceso de la comunicación. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 29 de Marzo de 2016, de [http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm\\_general/Mangani/Docyres/El\\_Proceso\\_de\\_Comunicacion\\_GW.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/Docyres/El_Proceso_de_Comunicacion_GW.pdf)

## Anexos 1

### Encuesta de comunicación interna.

#### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR ENCUESTA SOBRE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Es importante que responda con sinceridad.

#### 1. Datos Generales:

<b>1.1. Sexo:</b> Masculino ____ Femenino ____	<b>1.2. Edad:</b> _____
<b>1.3. Nivel de estudios:</b> Primaria ____ Bachillerato ____ Pregrado ____ Postgrado ____	
<b>1.4. ¿Cuál es su antigüedad en el Municipio?</b> 1. Menos de 2 años ____ 2. De 2 a 5 años ____ 3. De 6 a 10 años ____ 4. De 11 a 20 años ____ 5. Más de 20 años ____	<b>1.5. ¿A qué departamento pertenece?</b> 1. Administrativo ____ 2. Financiero ____ 3. Obras Públicas ____ 4. Agua Potable y Alcantarillado ____ 5. Desarrollo Social ____ 6. Ambiente ____ 7. Sindicatura ____

#### 2. Comunicación interna en general:

Por favor, valore la comunicación interna en el Municipio y las herramientas principales a través de las que se realiza.

<b>2.1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna del Municipio con sus empleados?</b>						
Nada satisfecho _____	Poco satisfecho _____	Satisfecho _____	Bastante satisfecho _____	Muy satisfecho _____	N/A _____	
<b>2.2. Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:</b>						
	1	2	3	4	5	N/A
Revista						
Circulares y notas institucionales						
Comunicados internos						
Correo electrónico institucional						
Cartelera de anuncios						
<b>2.3. Por favor, valore del 1 al 5 el grado de efectividad de la campaña de comunicación interna llevada a cabo por el Municipio, siendo 5 "Muy efectiva" y 1 "Nada efectiva":</b>						
	1	2	3	4	5	N/A
Presentación del logo municipal para posicionar la imagen del Municipio						

#### 3. Comunicación con los empleados

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por el Municipio con sus empleados.

<b>3.1. Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</b>						
	1	2	3	4	5	N/A
La comunicación que me facilita el Municipio...						
...logra que me sienta miembro de la institución y me comprometa con los objetivos de ésta						
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local						
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional						

...me ayuda a entender cuál es la situación del Municipio en el cantón						
...me ayuda a saber a qué se dedica el Municipio y sus dependencias						
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo						
<b>3.2. ¿Cree que la comunicación interna en el Municipio favorece que el empleado conozca los valores de la institución?</b>						
Está completamente de acuerdo ( ) Está algo de acuerdo ( ) No está de acuerdo ni en desacuerdo ( ) Está algo en desacuerdo ( ) Está completamente en desacuerdo ( )						
<b>3.3. Si ha contestado " Está algo en desacuerdo", o " Está completamente en desacuerdo" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?</b>						
Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.						
1. Falta de tiempo en general						
2. Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)						
3. Falta de una definición clara de estos valores						
4. Desconocimiento de su relevancia para el Municipio						
5. Otro (por favor, especifique)						
<b>3.4. ¿Qué importancia cree que tienen para el Municipio cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante"):</b>						
	1	2	3	4	5	N/A
Calidad						
Rigor						
Desarrollo profesional						
Respeto						
Innovación						
Seguridad						
Integridad						
Las personas						
Responsabilidad Social Corporativa						
Transparencia						

### 1. Comunicación con los compañeros

Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en el Municipio, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la institución, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

<b>4.1. Valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:</b>										
	Con mis compañeros de departamento:					Con los de otros departamentos o servicios:				
¿La comunicación es efectiva?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
¿Fluye adecuadamente la información?										
¿Considera que hay suficiente diálogo?										
<b>4.2. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:</b>										
Reuniones										
Correo electrónico institucional										
Teléfono										
Comunicación informal										
Memorandos										

### 2. Comunicación con su jefe

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe en su trabajo diario.

<b>5.1. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?</b>							
Nada efectiva ___ Poco efectiva ___ Efectiva ___ Bastante efectiva ___ Muy efectiva ___ No estoy seguro/a ___							
<b>5.2. Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo"</b>							
Mi jefe ...	1	2	3	4	5	N/A	

...transmite y explica los temas salariales						
...contribuye a mi desarrollo profesional						
...logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos						
...transmite los objetivos y resultados de la institución						
...transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento						
...transmite los valores de la institución						
...crea un entorno motivador						
...genera un sentimiento de pertenencia a la institución						
<b>5.3. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?</b>						
	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso			
Reuniones						
Correo electrónico						
Teléfono						
Comunicación informal						
Circulares, notas...						
Memorandos						
<b>5.4. ¿Le han realizado entrevista de evaluación en el último año?</b>	Sí ___	NO ___				
<b>5.5. Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:</b>						
Nada útil ___ Poco útil ___ Bastante útil ___ Muy útil ___ No estoy seguro/a ___						

### 1. Comunicación con los responsables del Municipio.

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad para trasladar información y comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la institución, y si cree que ésta se tiene en cuenta.

<b>6.1. En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos del Municipio?</b>							
Para responder, utilice la escala del 1 al 5, en la que 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima.							
	1	2	3	4	5	N/A	
Con mi jefe directo							
Con otros cargos de la compañía							
<b>6.2. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados el Municipio?...</b>						SI	NO
...Cuenta con herramientas adecuadas							
...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados							
...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea							
...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información							
...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida							
...Se preocupa porque la información recogida tenga efectos visibles en la institución							

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 2

### Encuesta de comunicación externa.

#### UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR ENCUESTA SOBRE PROCESOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Objetivo: Realizar un análisis de la comunicación externa del Municipio de Montúfar para medir el flujo de información y los medios de comunicación utilizados.

#### 1. Datos Generales:

1.1. Sexo: Masculino ____ Femenino ____	1.2. Edad: _____
1.3. Nivel de estudios: Primaria ____ Bachillerato ____ Universidad ____ Postgrado ____	
1.4. ¿Zona en la que vive? Urbano ____ Rural ____	

En la siguiente escala de acuerdo a su percepción marque con una (X) en la columna correspondiente: NS: Nada Satisfactorio, PS Poco satisfactorio, S: Satisfactorio, MS: Muy Satisfactorio.

2. Grado de satisfacción en relación a la Comunicación Externa.	NS	PS	S	MS
La atención brindada por el personal de la Institución es adecuada.				
El funcionario resuelve las inquietudes de los ciudadanos de forma ágil y eficaz.				
Los temas tratados en la página Web de la Institución resultan de su agrado e interés.				
La información que recibe a través de los diferentes medios de comunicación (convocatorias, invitaciones, circulares, trípticos, folletos, página web, redes sociales, periódico institucional, perifoneo, redes sociales) es clara, practica y concuerda con la realidad.				
Los medios de comunicación (convocatorias, invitaciones, circulares, trípticos, folletos, página web, redes sociales, periódico institucional, perifoneo, redes sociales) para informar a la ciudadanía son necesarios y suficientes.				
Las actividades culturales y sociales realizadas son una fuente eficaz para integrar a la comunidad y posicionar la imagen de la Institución.				
Las actividades culturales y sociales realizadas son suficientes.				
Considera que el material promocional con la imagen y mensajes Institucionales tales como llaveros, gorras, carpetas, etc., han ayudado a mejorar y posicionar la imagen de la Institución ante la comunidad.				
Las quejas y reclamos se solucionan de forma:				

3. ¿Conoce el canal regular a seguir en caso de tener alguna dificultad con algún trabajador o funcionario de la Institución?	Si		No	
---	----	--	----	--

4. Con que frecuencia consulta la página Web del Municipio:	1 vez al mes	2 a 3 veces al mes	2 o 3 veces a la semana	4 veces al año	No consulto la página

5. Utiliza el buzón de sugerencias de la Institución:	Si		No	
---	----	--	----	--

<b>6. Cuando se presenta alguna dificultad con algún trabajador o funcionario del Municipio, a quien se dirige en primera instancia:</b>	Director	Concejal	Alcalde	Otro

En la siguiente escala de acuerdo a su percepción marque con una (X) en la columna correspondiente:

<b>7. Las noticias o informaciones que pasan en los distintos medios de comunicación del cantón sobre el Alcalde y la gestión municipal las considera:</b>	<b>Diario El Norte</b>	<b>Diario La Hora</b>	<b>Diario La Nación</b>	<b>Semanario La Prensa</b>	<b>Nortvisión</b>	<b>Carchi Cable TV</b>	<b>Radio SKY</b>	<b>La Borrega Negra</b>
Verdaderas								
Falsas								
Parcialmente verdaderas								
Parcialmente falsas								

<b>8. ¿Considera necesario utilizar otro medio o canal de comunicación con los ciudadanos, además de los ya establecidos?</b>	Si		No	
---	----	--	----	--

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

### Anexo 3

Archivo fotográfico y de imágenes.



Escudo del cantón Montúfar



Bandera del cantón Montúfar



Logo del municipio del cantón Montúfar



**Parque central de Montúfar**



**Fachada de la Casona Municipal**



**Interior de la Casona Municipal**





**Atención a usuarios de los servicios municipales**

**Realización de Encuestas Internas y Externas**





