

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
INTERNA PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO
ACEVEDO**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social

Autora: Melvin A. Moreno B.

Tutora: Profa. Sandra P. Orjuela C.

Caracas, mayo de 2007.

AGRADECIMIENTO

Cuando se sueña se alimenta una ilusión y se construye una esperanza. A Dios encomendé cada esperanza, cada meta trazada, cada sueño; en mis padres hallé el estímulo para materializarlos, y en mi tutora -la profesora Sandra Orjuela- los aportes académicos y la consagrada orientación que le han merecido mi manifiesta admiración.

Por constituirse en una guía, por ser mi puntal, o por simplemente estar siempre presente, extendiendo a todos mi gratitud.

¡Gracias por cada logro! ¡Gracias por cada realidad!

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	2
SINOPSIS	6
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	12
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16

Capítulo 1

COMUNICACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN HUMANA	
1.1. El proceso de la comunicación.....	27
1.2. Comunicación e información: diferenciación de términos.....	30
1.3. La comunicación en la organización	31
1.4. Los públicos de la organización.....	34
1.5. Comunicación interna.....	35
1.5.1. Funciones de la comunicación en el interior de la organización.....	44
1.5.2. Redes de comunicación	46
1.5.3. Interferencias en la comunicación.....	53
1.5.4. Herramientas de comunicación interna.....	56
1.5.5. Claves para una comunicación interna rentable.....	61

Capítulo 2

PERSONALIDAD CORPORATIVA: UN CONCEPTO CENTRAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2.1. Cultura corporativa.....	66
2.1.1. Elementos de la cultura corporativa.....	67
2.1.2. Características de la cultura corporativa.....	69
2.1.3. El clima organizacional como factor determinante de la cultura organizacional	72
2.2. Identidad corporativa.....	73
2.2.1. Dimensiones de la identidad corporativa.....	75
2.2.2. Importancia de la identidad corporativa.....	77

Capítulo 3

LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

3.1. Perspectiva histórica del órgano municipal de Acevedo.....	81
3.2. Descripción de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo.....	83
3.3. La Alcaldía y sus funciones	84
3.4. Misión, visión y valores institucionales de la Administración Local.....	85
3.5. Estructura organizativa de la Alcaldía de Acevedo.....	88

Capítulo 4

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

4.1. Exploración de las redes formales de comunicación en la Alcaldía de Acevedo a partir de su organigrama.....	91
4.2. Análisis de los resultados de las encuestas.	94

4.3. Análisis de las entrevistas con directivos de la Alcaldía.....	107
4.4. Realidad comunicacional de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo.....	110
4.5. Concreción de fortalezas y debilidades de la Alcaldía de Acevedo.....	115

Capítulo 5

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

5.1. Plan Estratégico de Comunicación Interna: Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo.....	119
5.1.1. Objetivos del Plan de Comunicación.....	119
5.1.2. Definición de estrategias de comunicación.....	119
5.1.3. Presentación pormenorizada del plan de comunicación diseñado para la Alcaldía de Acevedo.....	120
5.1.4. Seguimiento y control del plan de comunicación interna propuesto.....	142
5.1.5. Presupuesto estimado para el desarrollo del plan de comunicación interna propuesto.....	154

CONCLUSIONES.....	155
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	157
-----------------------------	------------

GLOSARIO DE TÉRMINIOS.....	158
-----------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	161
-------------------------------------	------------

ANEXOS.....	166
--------------------	------------

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO**

Autora: Melvin A. Moreno B.

Tutora: Profa. Sandra P. Orjuela C.

Fecha: Mayo de 2007.

SINOPSIS

El trabajo que se presenta estuvo impulsado por el interés de delinear un programa de Comunicación Interna para la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, como una propuesta de acción ante las debilidades de comunicación existentes en la Administración Municipal y como el primer paso a una posible salida al estado en que se encuentra su autoimagen y cultura corporativa, y por consiguiente su identidad e imagen institucional. Se llevó a cabo una investigación de tipo proyecto factible delimitada a un diseño de campo no experimental, que permitió analizar la realidad comunicacional de la institución objeto de estudio, y que aportó los fundamentos necesarios para la elaboración de un plan de comunicaciones que diera respuesta a las necesidades primarias del público interno del Órgano Local, principal promotor de la imagen de la institución.

Palabras claves: Alcaldía, Comunicación Interna, Identidad Corporativa, Cultura Corporativa, Plan de Comunicación Interna, Estrategias de Comunicación.

INTRODUCCIÓN

Desde su asentamiento en la tierra, el hombre –como ser social- ha tenido la necesidad de vivir en comunidad para la consecución del bien colectivo. Como una reacción a esta situación, surge la figura del Municipio y con éste los Gobiernos locales (Alcaldías) como células de una nueva estructura organizacional de la sociedad local, encaminados a promover la satisfacción de sus requerimientos básicos.

La Alcaldía (órgano ejecutivo del Gobierno municipal), por ser una institución de carácter público y social, dotada de personalidad jurídica, tiene gran responsabilidad y valor como instrumento de desarrollo de las colectividades, de sus ideas y de sus valores humanos. En ella concurren una serie de acciones y esfuerzos para asegurar la provisión de servicios y resolución de problemas, y lograr posiciones valiosas de poder en la sociedad, todo lo cual se dificulta si no se dispone de una comunicación eficiente entre los miembros de la institución.

Así, en momentos en los que las organizaciones municipales se han percatado de la importancia de la comunicación –vista como una herramienta eficaz de progreso de la Administración Pública y su entorno- surge la necesidad de dar positiva orientación a los procesos comunicacionales que se suscitan en el seno de la organización.

La Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo no es ajena a esta realidad. Por sus caracteres propios y las funciones que le toca cumplir, requiere del uso de programas que coadyuven a establecer mecanismos de comunicación que garanticen, a su vez, una auténtica cohesión entre la institución y su capital humano, y la formación de una identidad corporativa única que se constituya en un elemento diferenciador para alcanzar el éxito.

En función de esto, en el presente trabajo se propone la aplicación de un plan de comunicación interna para la Alcaldía del Municipio Acevedo, como

una alternativa para optimizar las relaciones con sus miembros y lograr su firme adhesión al conjunto general de la organización, con vistas al desarrollo oportuno de los planes administrativos. El diseño de un programa de comunicación interna pensado en base a la realidad de esta Administración Municipal, es el objetivo principal que guía la investigación.

Se expone la necesidad que demanda toda organización de poseer un plan de comunicaciones que le facilite dar a conocer las acciones que realiza, reforzar la identidad corporativa en la organización, mejorar las relaciones interpersonales y procurarse una autoimagen favorable. Para ello se recurre a un análisis de conceptos fundamentales sobre comunicación “indoor” (puertas adentro), así como a una descripción de la institución objeto de estudio, su identidad corporativa y estado de las comunicaciones con su público interno, destacando su relativa importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

El trabajo se presenta como una monografía en la que priva el tipo de investigación proyecto factible, bajo un diseño documental y de campo, sustentado en investigación bibliográfica, aplicación de encuestas y entrevistas.

Presentar el contenido del estudio de forma sistemática, para facilitar su comprensión, requiere de una estructuración del mismo. En efecto, se incorporan aspectos preliminares referentes al tema objeto de investigación: planteamiento del problema y su importancia, delimitación de los objetivos que orientan las líneas de acción a seguir en el despliegue de la pesquisa y explicación de los métodos e instrumentos utilizados para conseguir la información requerida. Asimismo, el desarrollo del trabajo se desglosa en cinco capítulos que comprenden una definición de conceptos básicos y la relación y aplicabilidad de éstos a la institución.

El capítulo uno constituye una aproximación al concepto de comunicación y sus implicaciones en el entorno organizacional. Se hace énfasis en la comunicación interna, su importancia, y los distintos factores que intervienen

en sus procesos. A fin de entender, en su magnitud, esta área de la comunicación corporativa, el segundo capítulo se aboca al estudio de un instrumento central de la comunicación hacia adentro: la identidad corporativa, y dedica especial mención a la cultura organizacional como parte importante de ésta. Un tercer capítulo se centra en la descripción de la institución objeto de análisis de esta investigación. Conocer, entonces, el contexto en el que se ubica la Alcaldía del Municipio Acevedo, su historia, su estructura, sus objetivos..., constituye la intención primordial de este apartado.

El capítulo cuatro atañe más a la parte práctica. Comprende la elaboración de un diagnóstico de la comunicación interna en la Alcaldía, donde se expone la realidad comunicacional del órgano público. Es a partir de los resultados de este diagnóstico que se desprende el contenido del quinto y último capítulo de este trabajo, el cual se confina al diseño de un programa de comunicación interna que garantice mejorar los procesos organizacionales y el rendimiento y satisfacción del personal de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, asegurándole mayores opciones de éxito en su ámbito.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los órganos municipales, desde su nacimiento, han adquirido gran significación al ser designados como núcleos propulsores del avance de la sociedad. Así, la Alcaldía como órgano ejecutivo del Municipio tiene como fin último de sus actividades la satisfacción de las necesidades esenciales y aspiraciones de su comunidad.

Por ser una institución de carácter jurídico social, la Administración Municipal está destinada a garantizar la prestación de servicios públicos y a incentivar la participación de la ciudadanía en los asuntos colectivos, para lo cual es preciso proporcionar una información constante sobre la marcha de la organización, sus políticas, objetivos y principios. La Ley Orgánica del Régimen Municipal (1989) en su artículo 168 reza lo siguiente: “Los Municipios.... deben suministrar la más amplia información sobre su actividad y promover la participación de todos los ciudadanos en la vida local”, incluyendo entre estos el recurso humano del órgano público, activo primordial para la consolidación de sus planes y el logro de sus objetivos.

La Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo no escapa a este escenario. También a ella le compete procurar que sus acciones no pasen inadvertidas y que contribuyan a fortalecer los nexos en el entorno laboral. En este sentido, la difusión de la información entre el personal del órgano público no debe ser un asunto coyuntural, debe responder a un esfuerzo permanente para lograr una adhesión espontánea a la obra del gobernante y de la administración.

Dada esta realidad, y el exiguo tratamiento que se le ha dado a la trascendencia de la gerencia de la comunicación en el ámbito de la Administración Pública, surge la inquietud de estudiar y difundir la aplicabilidad de los preceptos de comunicación interna en la institución municipal, haciendo énfasis en su funcionalidad para el fortalecimiento y desarrollo, no sólo de la entidad, sino de su público interno. Se persigue, pues, presentar sólidos

argumentos que conduzcan a valorar la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar los vínculos de una organización (en este caso el órgano municipal) con su público interno, generar mayor motivación en los empleados para alcanzar los objetivos propuestos por la institución y aumentar sus posibilidades de superación.

Van Riel (1997) resume la importancia de la comunicación en la institución a través de las siguientes líneas:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p. 26).

Partiendo de esta premisa se desprende que, por la función que le compete desempeñar, la Alcaldía debería realizar un esfuerzo constante de comunicaciones para favorecer la proyección de la organización. Se plantea que la aplicación de un programa de comunicación interna eficiente podría mejorar, notablemente, las relaciones de la organización con y entre sus miembros, conseguir un mejor desempeño laboral, generar una clima de pertenencia y lograr, además, una positiva autoimagen de la institución.

La planificación de un programa de comunicación interna para la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo se vislumbra, entonces, como un mecanismo para mitigar los posibles problemas de comunicación que pueda enfrentar la administración y como una vía para asegurar su posicionamiento institucional. La expectativa es desarrollar estrategias de comunicación encaminadas a optimizar las relaciones en todas las estructuras orgánicas de la entidad, y que permitan colocar a la institución municipal en el lugar que merece, dada su significación para el desarrollo comunal.

Todos estos son elementos que confluyen en la realización de este trabajo, que está impulsado, además, por el interés de explorar un área de la Comunicación Social que cada día adquiere mayor auge en la sociedad organizacional, y que se ha merecido una importancia medular para el perfecto funcionamiento de las instituciones y corporaciones: la Comunicación Organizacional.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Entender todo el proceso que implicó la realización de este proyecto, desde el mismo instante en que se determinó su enfoque, requiere, en primer lugar, un conocimiento de los objetivos trazados. De esta manera, se puede apreciar el marco en que se circunscribe el estudio y las líneas de acción que, consecuentemente, se siguieron.

Objetivo General:

- Diseñar un Programa de Comunicación Interna para la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo.

Objetivos Específicos:

- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación interna en el órgano municipal.
- Determinar las exigencias de interrelación del público interno de la Alcaldía.
- Definir estrategias de comunicación adecuadas a las necesidades del público interno y a las funciones, objetivos y valores de la entidad.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El manejo de la comunicación es una variable no poco significativa en el crecimiento sostenido de las organizaciones y en las acciones encaminadas a favorecer su imagen pública. La comunicación -señala Abraham Nosnik (citado en Fernández Collado, 2002) - "...es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa." (p. 189).

Ante esta premisa, surge el interés de plantear un programa de comunicación interna que aporte estrategias encaminadas a mitigar los problemas que pueda presentar, actualmente, la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, y a promover la divulgación de sus acciones y la positiva conducción de las relaciones con el público interno de la entidad.

No se pretende exponer la comunicación como una panacea, pero se justifica su importancia en el mejoramiento organizativo interno. Se considera pues, que el órgano municipal requiere el uso de la comunicación interna para "establecer una permanente y fructífera corriente de comunicación con la colectividad a la cual pertenece, a objeto de hacer de esa administración.... el producto de la participación efectiva de todos cuantos están involucrados en ella" (Sehwerert, 1969, p. 8.), forjándose así una imagen interna favorable y un mejor desempeño en el ejercicio de sus funciones.

La Alcaldía de Acevedo, como cualquier organización, demanda una eficiente y eficaz comunicación interna para coordinar las actividades de sus miembros, generar un clima y cultura organizacional propicios y procurarse la simpatía de su público interno. El diseño del programa de comunicación interna, pensado en función de la situación de las comunicaciones en la institución municipal, atiende a esta necesidad. En este sentido, Pizzolante (1996) apunta que un plan estratégico de comunicación interna está orientado a "producir un grado óptimo de integración del

trabajador y su cohesión con el conjunto general de la empresa” (p.72) u organización, lo que puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Así, el despliegue de esta investigación se funda en el propósito de presentar opciones para favorecer los nexos entre la Alcaldía y su personal, y crear conciencia de la importancia que tiene la propagación de los valores, objetivos, políticas, acciones, proyectos... de la organización municipal en la formación de su identidad y en el progreso del desempeño laboral. Esta valoración la refuerza Arnaldo Sehwerert Ferrer (1969) cuando puntualiza que:

Es erróneo suponer, como suponen los malos administradores de la cosa pública, que es más conveniente a sus particulares intereses, el mantener alejada la atención de los miembros de la comunidad [y de su personal] de la labor que desarrollan los que han sido designados para administrarla. (p. 30)

Por otra parte, es conveniente destacar que la gerencia de la comunicación en los órganos municipales es un tema que quizá no ha recibido el despliegue necesario, más no por ello deja de ser importante. Para la comunidad, así como para los funcionarios del Gobierno Local debe resultar relevante contar con un instrumento que les permita conocer más a fondo a la Alcaldía, y que demuestre de forma ilustrativa y bien argumentada cómo un flujo adecuado de comunicación se puede traducir en un mejoramiento de la calidad de servicio y en una garantía de progreso y continuidad de la gestión de la Administración Municipal.

En términos generales, cabe destacar que el trabajo a realizar aportará los cimientos para dar solución a las trabas que, en materia de comunicación, presenta una organización, con lo que puede proporcionar, a la vez, bases empíricas para la ejecución de subsiguientes estudios sobre este tópico. Así pues, pretende constituirse en material de consulta para aquellos que busquen mejorar la comunicación interna en las organizaciones, y en especial en las instituciones públicas, por lo cual representa un aporte significativo.

Del mismo modo, la ejecución de este proyecto facilitará conocer la aplicabilidad de los preceptos de comunicación interna en un ámbito que, por su estructura, por sus funciones e intereses, por su significación social, política y económica, dista de muchas empresas y organizaciones.

“La municipalidad ha sido siempre el centro más importante del progreso material y del desarrollo cívico” (p.30), subraya el ya citado autor. En este sentido, el estudio de la comunicación en una entidad de la Administración Pública y la planificación de un adecuado vínculo con su personal es una tarea que no debe esperarse, ya que se aspira a presentar opciones provechosas encaminadas al mejor desarrollo de los planes administrativos y, por consiguiente, a la satisfacción del colectivo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación resulta indispensable plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en su despliegue, esto es, definir los procedimientos de orden metodológico que se siguen para garantizar la objetividad, validez y confiabilidad en la recolección, presentación y análisis de datos. En función de esto, y dadas las características del tema estudiado y los objetivos delimitados en el proyecto, en este marco metodológico se describe el tipo de estudio utilizado y el diseño de investigación, el universo o población estudiada, la muestra del estudio y cómo fue seleccionada, los instrumentos de recolección de datos...

La consideración y adecuada selección y aplicación de estos elementos otorga una mayor validez al esbozo de un plan de comunicación interna para la Alcaldía del Municipio Acevedo, tema que ocupa esta investigación.

Tipo de estudio. El tipo de investigación que priva en este trabajo es el denominado proyecto factible, por cuanto está encaminado a suministrar soluciones a las deficiencias comunicacionales que presenta una organización, en este caso específico, la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo. Este tipo de investigación, apunta Balestrini (2001, p.117), contempla una proposición respaldada en un modelo operativo posible, que se orienta a dar solución al problema que se expone, o a satisfacer requerimientos en una institución o campo de interés.

Con el objeto de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible, se introdujeron dos fases fundamentales en el estudio: el diagnóstico de la realidad comunicacional de la institución, y el modelo operativo propuesto, que no es otro que el plan de comunicación interna pensado en función de la Administración Municipal de Acevedo.

Diseño de investigación. Siguiendo a Hernández Sampieri (2003, p.120), el diseño de investigación se refiere al plan o estrategia que se siguió, en el contexto del estudio propuesto, para obtener la información requerida. Así, en función de los objetivos definidos, la indagación se orientó hacia la anexión de un diseño de campo no experimental, ya que este diseño hace posible la observación y recolección de los datos directamente del entorno, en su ambiente natural, sin intermediación de ninguna naturaleza, y permite “proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma.” (Balestrini Acuña, 2001, p. 132). No obstante, con el fin de aportar datos válidos al trabajo, se realizó una pesquisa limitada al área de interés, en la que se usó la modalidad de investigación documental para lograr un mayor dominio teórico del tema.

Población o universo de estudio. La unidad de análisis en la delineación del plan de comunicación interna para la Alcaldía del Municipio Acevedo, estuvo conformada por todo el personal que actualmente labora en esta entidad y que integra su público interno. Se consideraron para el estudio, pues, el personal directivo de la Alcaldía, supervisores, empleados, obreros y los miembros de las instituciones dependientes del órgano municipal. Esta selección partió de un previo entendimiento de la población o universo de estudio como un conjunto de elementos, seres u objetos que reúnen una serie de características comunes, que se pretenden indagar.

Importa destacar, que este universo de estudio se puede calificar, estadísticamente, como una población de tipo finita, ya que está compuesta por un número determinado de elementos, que en este caso se limita a 523 unidades, que representan la totalidad de miembros de la organización.

Muestra. Una vez delimitada la población y con esto el campo de estudio, se definieron los sujetos que, dentro del universo establecido, fueron medidos. Éstos constituyen la muestra, que no es más que un subgrupo de la población, en el que se reproducen las características que definen la unidad de análisis. Para que este subconjunto fuese lo más representativo posible de la totalidad de miembros de la Alcaldía (población), se aplicó un muestreo probabilístico, que asegurase que todos los elementos de la población tuviesen la misma posibilidad de ser elegidos. En este sentido, se empleó la fórmula estadística propuesta por Sierra (1979, p. 66) para determinar la dimensión de la muestra, persiguiendo un nivel de confianza del 90%:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde n = tamaño muestral a conocer

N = tamaño de la población

p y q = probabilidades de éxito y fracaso, por lo que p y q adquieren un valor de 50%

E^2 = error de estimación seleccionado para la investigación. (En este estudio el error equivale a un 10%)

4 = valor constante

$$n = \frac{4 \times 523 \times 50 \times 50}{(10)^2 (523-1) + 4 (50 \times 50)} \quad \rightarrow \quad n = \frac{4 \times 523 \times 2500}{100 \times 522 + 4 (2500)}$$

$$n = \frac{5.230.000}{62.200} \quad \rightarrow \quad n = 84,08$$

La muestra total seleccionada para este estudio se conformó, pues, por 84 personas, que son parte integrante de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo.

Sin embargo, no es suficiente con que cada una de las unidades de análisis tengan la misma probabilidad de ser escogidas. Es conveniente, además, proceder a una estratificación de la muestra, en relación a las propiedades de la población, para garantizar así su representatividad. Atendiendo a esta necesidad, se diseñó, entonces, una muestra probabilística estratificada, que tuvo lugar a partir de la división de la población en estratos o categorías, para cada uno de los cuales se seleccionó una muestra específica.

Para proceder a la estratificación se empleó la fórmula que a continuación se detalla:

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

Donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento del estrato h , y K es una proporción constante que nos dará como resultado una n óptima para cada estrato. (Hernández Sampieri, 2003, p.130)

Aplicando este método, se tiene que la fracción para cada estrato es: $fh = 84/523 = 0,16061$. Para poder obtener el tamaño de la muestra para los estratos, se procede a multiplicar el total de la subpoblación por esta fracción constante. Al sustituir queda:

$$Nh \times fh = nh, \text{ donde } nh \text{ representa la muestra del estrato.}$$

Dados los fines de este estudio, la estratificación se realizó por unidades administrativas que integran la Alcaldía de Acevedo, entre las que se incluyen los distintos institutos que dependen y conforman este órgano municipal. (Ver tabla 1).

Tabla 1**Muestra estratificada del público interno de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo**

Estrato	Población del estrato (<i>Nh</i>)	Muestra del estrato(<i>nh</i>)
Dirección General	04	0,64 (1)
Despacho de la Primera Dama	10	1,60 (2)
Dirección de Administración	06	0,96 (1)
Dirección de Planificación y Presupuesto	04	0,64 (1)
Dirección de Recursos Humanos	196	31,47 (31)
Dirección de Administración Tributaria Municipal	07	1,12 (1)
Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres	25	4,01 (4)
Dirección de Relaciones Públicas	04	0,64 (1)
Dirección de Secretaría del Despacho	06	0,96 (1)
Dirección de Ingeniería Municipal	06	0,96 (1)
Dirección de Gestión Territorial	07	1,12 (1)
Dirección de Desarrollo Social	15	2,40 (2)
Consejo Local de Planificación Pública	04	0,64 (1)
Comisión de Registro Civil y Electoral	12	1,92 (2)
Dirección OMDECU	07	1,12 (1)
Consejo Municipal de Protección del Niño y del Adolescente	07	1,12 (1)
Juntas Parroquiales	42	6,74 (7)

Instituto Municipal de Financiamiento para el Desarrollo Endógeno	09	1,44 (1)
Instituto Autónomo de Policía del Municipio Acevedo	62	9,95 (10)
Instituto Autónomo de Deportes del Municipio Acevedo	22	3,53 (4)
Instituto Autónomo de Vivienda y Hábitat del Municipio Acevedo	07	1,12 (1)
Instituto Autónomo de Turismo y Gestión de la Hospitalidad del Municipio Acevedo	15	2,40 (2)
Instituto Autónomo de Transporte y Servicio del Municipio Acevedo	10	1,60 (2)
Instituto Autónomo Municipal de Aseo y Reciclaje de Acevedo	07	1,12 (1)
Instituto Autónomo Municipal de Aguas y Acueductos de Acevedo	07	1,12 (1)
Instituto Municipal de Cooperación Educativa, Ciencia, Investigación y Tecnología (IMCECIT)	07	1,12 (1)
Instituto Autónomo de Cultura del Municipio Acevedo	15	2,40 (2)
	<i>N</i> = 523	<i>n</i> = 84

Cabe aclarar que los valores que resultaron para la muestra de cada estrato fueron aproximados, de acuerdo a sus decimales, ello con el fin de poder aplicarlos a la población.

La selección de cada una de las personas que componen la muestra de los estratos definidos se llevó a cabo a través del azar, ya que no se perseguía medir características específicas en las unidades escogidas.

Instrumentos de recolección de información. Para el desarrollo del trabajo se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos, enfocadas a alcanzar los objetivos propuestos. Dada la naturaleza de la pesquisa se incluyen técnicas instrumentales de la investigación documental y de campo.

Para el análisis de las fuentes bibliográficas se hizo uso de: observación documental, que comprende la búsqueda, en los documentos consultados, de los temas que atañen a la investigación, y la extracción de datos bibliográficos que resultaron de interés para la misma. Se incorporó también la evaluación de los documentos revisados, y algunas técnicas operacionales para el manejo de las fuentes, a saber: citas de referencia, ampliación de texto, presentación de tablas, ilustraciones y gráficos. Mediante el uso de estas técnicas se hizo posible la construcción de los contenidos teóricos de la investigación.

En lo que concierne a la parte práctica se introdujeron las técnicas de la entrevista y la encuesta. La entrevista se aplicó a algunos miembros directivos de la organización en estudio, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a su influencia y participación en los procesos comunicativos que se suscitan en ella. A partir de una entrevista de preguntas abiertas se pudo conocer sus opiniones acerca de la comunicación interna en la Alcaldía y el grado de importancia que le adjudican. La otra herramienta de gran utilidad que se empleó fue la encuesta, la cual permitió recabar, de manera rápida, una mayor cantidad de información de los miembros de la institución, acerca del estado de las comunicaciones hacia adentro en la entidad en que laboran.

Considerando los objetivos del estudio y la información que se pretendía conseguir, este instrumento estuvo delimitado por un conjunto de variables. La siguiente tabla de especificaciones representa la operacionalización de las mismas:

Tabla 2

Operacionalización de variables

Definición conceptual		Definición operacional
Identidad corporativa	La identidad es concebida como la personalidad que manifiesta la organización a través de sus distintas formas de expresión. Comprende todas aquellas cualidades que la hacen diferenciarse de otras.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la organización - Sentimiento de pertenencia - Autoimagen de la organización
Cultura corporativa	Refiere al sistema común de valores, normas, políticas... que determinan cómo se hacen las cosas en la organización y orienta sus decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores presentes - Políticas
Clima organizacional	El clima se considera como la apreciación del ambiente interno de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Participación - Satisfacción laboral
Flujos de comunicación	Se define la dimensión flujos de comunicación como la forma en que se da y se promueve la comunicación en el interior de la estructura.	<ul style="list-style-type: none"> - Transmisión y recepción de información - Medios de difusión - Dirección de las comunicaciones - Percepción de las comunicaciones en la entidad

Conviene subrayar que la variable cultura corporativa está inmersa en la identidad, así como el clima es determinante en la cultura, no obstante, se presentan de modo independiente para desglosar las características que, de cada dimensión, que se perseguían evaluar.

Con base en este modelo se seleccionaron y ordenaron los indicadores (preguntas), estableciendo criterios que facilitarían la obtención de respuestas imparciales y no condicionadas, lo cual se pudo verificar a partir de la realización de una prueba piloto del instrumento de medición a un 10% de la muestra.

La aplicación de la encuesta atendió a parámetros determinados: aplicación directa, en el lugar de trabajo, y con una duración máxima de diez minutos por persona.

Tabulación y presentación de los datos. Para presentar la información que se recolectó en la investigación, a través del cuestionario, se procedió, primeramente, a un procesamiento de los datos obtenidos, el cual se llevó a cabo de forma manual, a partir de la agrupación de los datos numéricos y los datos verbales (en el caso de las preguntas abiertas) derivados de cada uno de los ítems. Estos datos fueron tratados y resumidos mediante el uso de porcentajes. Su representación respondió a medios gráficos (uso de tablas y diagramas de torta) para facilitar la interpretación de la información, y se realizó también de forma escrita, es decir, mediante una descripción de los mismos. Para la tabulación de las respuestas a las preguntas abiertas se observaron las opiniones comunes, aquellas que se repetían con mayor frecuencia y, consecutivamente, se redujeron a categorías básicas.

Cabe destacar, que en los diagramas no todos los valores se ajustan automáticamente al 100%, dado que la representación porcentual de los resultados de algunos ítems de respuesta múltiple se realizó en función del total de la muestra y no de la generalidad de respuestas. Por tal motivo, la sumatoria de los porcentajes en algunos gráficos excede el 100%, que es denominador común en este tipo de presentaciones.

Por su parte, la interpretación de las entrevistas se presentó en una tabla en la que se sintetizaron, de forma conjunta, todas las respuestas en función de los indicadores planteados.

Capítulo 1

Diseñar el programa de comunicación interna que se plantea esta investigación requiere, primeramente, indagar y definir algunos conceptos generales sobre comunicación, que nos sitúen en el contexto y permitan delinear las bases para lograr los objetivos propuestos. Cabe destacar que el hombre, por su condición de ser social, requiere de la comunicación para poder intercambiar información, significados, con su semejantes. Mas este acto no se limita a un ámbito específico, así las organizaciones se convierten también en emisoras y receptoras de contenidos como estrategia para lograr el oportuno ordenamiento y cohesión de su capital humano, y para el alcance de sus objetivos y metas. De allí que la habilidad para comunicarse se convierta en un factor medular para las organizaciones.

COMUNICACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN HUMANA

Todo proceso de relación humana está vinculado, de manera indisoluble a la comunicación. Ningún grupo puede existir sin comunicación, sin la transferencia y comprensión de significados entre sus miembros. Así, el acto comunicativo responde a una necesidad de interacción entre los individuos.

Cualquier actividad se haya subordinada a la comunicación en sus distintas expresiones, y todos los ámbitos del quehacer humano se ven afectados por ella.

La función esencial de la comunicación radica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es, entrar en un proceso de correspondencia y lograr una acción recíproca entre los que emiten un mensaje y entre quienes lo reciben.

En un intento por definir la comunicación, Pasquali (1980) se refiere a ella como “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 51-52). Por su parte, Zarco y Ardid (citado en Silva, 2001) agregan que la comunicación responde a:

Un proceso transaccional, dinámico e interactivo en el cual se transmite una idea o un mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, dándose, a sí mismo, la posibilidad de influencias recíprocas. (p. 28).

Considerando estas apreciaciones, toda situación comunicativa implica siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, mediante la construcción, emisión y recepción de mensajes. En este sentido, se encuentra confinada a un conjunto de elementos que, en la mayoría de los casos, se resumen en: emisor, canal, mensaje y receptor. Estos son el denominador común en los distintos modelos; sin embargo, es necesario

reconocer que existen otros elementos como el código, la realidad psicosocial de emisor y receptor..., que mediatizan el proceso de comunicación.

Son variadas las teorías que pretenden facilitar una aproximación al proceso comunicativo de acuerdo al contexto en el que éste se ubica. No obstante, para evitar redundar en generalizaciones, describiremos este proceso en términos de un modelo de comunicación, que se consuma a partir de la adición de sus elementos.

1.1. Proceso de la comunicación

La comunicación no es un acto que se produce de forma aislada; responde a un proceso en el que intervienen un conjunto de elementos que permiten comprender qué ocurre cuando una persona intenta expresar sus ideas a otra. La adecuada interrelación de estos elementos -que se describen a partir de la definición que hacen Adler y Elmhorst (2005, p.8)- es la que dará lugar a una comunicación efectiva. La figura 1 ilustra este proceso.

- **Emisor:** El proceso de la comunicación se inicia con el emisor, es decir, con la persona que se encarga de elaborar y transmitir un determinado mensaje. Así, es un emisor el directivo que envía un memorando a sus empleados, el gerente que hace una presentación ante sus clientes potenciales, el obrero que participa una queja...

- **Cifrar:** Se denomina cifrar a la actividad de escoger pródicamente las palabras o técnicas no verbales, a fin de enviar un mensaje deliberado. La selección que, de los canales y las palabras, haga el emisor al momento de enviar el mensaje será determinante en su recepción y en las respuestas que éste pueda generar. Los autores proponen el siguiente ejemplo para clarificar el concepto: “Piense en el administrador que ofrece retroalimentación a un empleado; si aquél escoge palabras respetuosas o bruscas, o si entrega su mensaje en persona o por escrito, marcará una gran diferencia en cómo recibirá el trabajador la retroalimentación”.

Esta codificación del mensaje se ve afectada, en cierto modo, por cuatro condiciones del emisor: habilidad, actitudes, conocimiento y el sistema sociocultural. La capacidad de emisión del mensaje será inherente a estas realidades.

- **Mensaje:** Cuando hablamos de mensaje nos referimos a una señal cualquiera, al estímulo, que transmite un emisor y que activa la respuesta de un receptor. Es lo que se comunica, el conjunto de ideas que se transmiten. Algunos mensajes pueden tener una intención implícita, otros - como sucede con la comunicación no verbal- no. Un modelo de mensaje es el contenido informativo de una cartelera, lo que expone el interlocutor ante un auditorio, o lo que expresamos con nuestra cara o cuerpo cuando gesticulamos.

- **Canal:** El canal, también denominado medio, es el recurso del que se dispone para enviar un mensaje; el vehículo al que se recurre para transportar los mensajes de la fuente al destinatario. El comunicador podrá escoger si su mensaje se enviará de forma escrita, a través de una carta, memorando, boletín... Si hará uso del correo electrónico, fax, video..., o si prefiere comunicarlo por teléfono o personalmente. Son múltiples los canales que se sirven a la comunicación, más su uso debe estar adecuado a la información que se transmita y al efecto que se desee lograr.

- **Receptor:** El receptor es aquel que recibe, interpreta y comprende un mensaje que le es enviado. Es el destinatario, a quien se dirige la información.

- **Descifrar:** La transmisión de un mensaje no garantiza que éste sea interpretado por el destinatario tal como el emisor desee. Así, el receptor deberá descifrar o decodificar el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos, traduciéndolos en una forma que sea comprensible para éste.

Con frecuencia, una sugerencia puede ser entendida como una orden o como un reclamo, y una broma inofensiva se podría interpretar como una

burla intencional, ello producto de la decodificación que se haga del mensaje. Aquí las actitudes, conocimientos y antecedentes culturales también ejercen una notoria influencia en la capacidad de recepción del sujeto.

▪ **Retroalimentación:** La respuesta que puede presentar un receptor ante el mensaje del emisor es a lo que se denomina retroalimentación. Esta respuesta del receptor, o feedback- como también se le denomina- le dará pautas al emisor para presentar nuevos mensajes.

Queda claro así que los perceptores no se limitan exclusivamente a absorber los mensajes que les son enviados. El comunicador cumple doble papel dentro de este proceso, es receptor y emisor de información, con lo que define el carácter bilateral que asume la comunicación.

El proceso comunicativo resulta del engranaje de estos elementos. Stephen (1996), lo describe del siguiente modo:

Antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. (p.378).

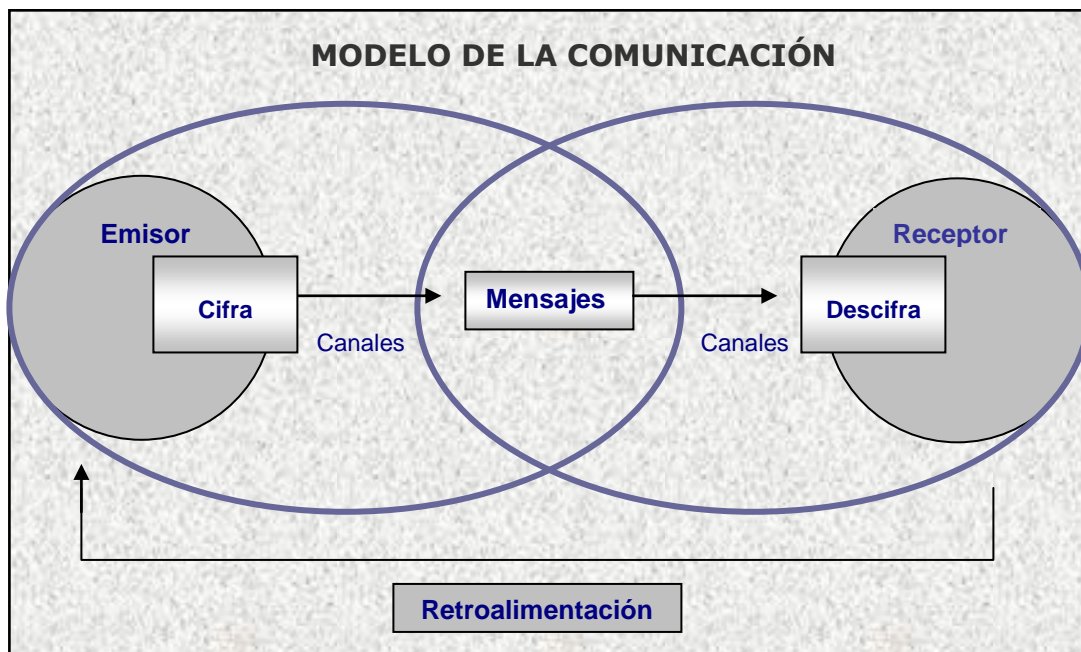


Figura 1. Modelo de la comunicación

1.2. Comunicación e información: diferenciación de términos

“La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades.”

Mariana Ivinsky

En cualquier contexto, la comunicación se orienta, principalmente, a proporcionar u obtener información. Ésta se halla implícita en el acto comunicativo, por cuanto interviene en el proceso mediante la producción, emisión y recepción de mensajes, de allí que se diga que la información complementa la comunicación, a la vez que se constituye en su soporte básico. Dada esta relación entre comunicación e información, ambos términos suelen ser confundidos como sinónimos; la necesidad de subrayar una diferenciación entre ellos obedece a esta premisa.

La información –se puede decir- alude a un conjunto de datos que se disponen para ser transmitidos a un destinatario con el fin de aumentar su conocimiento sobre un asunto particular. De modo muy general, la esencia de la información se limita a la transferencia de novedades a través de mecanismos de comunicación, mientras que los procesos comunicativos persiguen la interacción entre los individuos y grupos sociales y la difusión de contenidos entre ellos.

En este orden de ideas, una diferencia ostensible entre la comunicación y la información radica en la respuesta del interlocutor. A la información se le confiere un carácter impositivo, ya que no consiente la posibilidad de una retroalimentación, no precisa ese feedback que a la comunicación se le hace indispensable para continuar estableciéndose. Para la comunicación la factibilidad de diálogo resulta ineludible, sólo ante la respuesta de un receptor se puede hablar de comunicación.

No obstante, pese a la intención específica de cada una, la comunicación y la información desempeñan sus funciones en una comunión continua, insistir en su complementariedad no resulta una novedad. En palabras de Fayard (citado en Libaert, 2005, p.126), “la comunicación garantiza y estrecha los lazos para que la información se encuentre disponible”. En efecto, la sinergia entre ambas se hace obligatoria para lograr la eficiencia y adecuado funcionamiento de estos procesos.

1.3. La comunicación en la organización

“La organización es un todo en el que la comunicación es el aceite que facilita el adecuado funcionamiento del engranaje.”

Gabriela Herrera Martínez

El surgimiento de numerosas organizaciones y los diferentes cambios sociales, económicos, tecnológicos... que se han suscitado, han dado lugar a una marcada competitividad en el ámbito corporativo, que ha impulsado a la mayoría de las organizaciones a mejorar sus relaciones con los grupos que las integran, haciendo uso de recursos o estrategias que apuestan por un denominador común: la comunicación. Este planteamiento intenta presentar a la comunicación como una condición indispensable para la existencia y mantenimiento de la organización, ya que se concibe como el ente central, la fuerza motriz que posibilita la coordinación entre las personas y que promueve el comportamiento organizado.

Prescindir de la comunicación en la organización en un mundo globalizado, cambiante y competitivo es como viajar en un avión sin considerar la existencia del piloto, refiere Juan José Larrea (2003, <http://www.jjlarrea.com.ar/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>). Y es que la comunicación permite canalizar y dar oportuna respuesta a los procesos de interacción que se dan en el conjunto de la organización, tanto al interior como al exterior de la misma. Así, una adecuada gestión de la comunicación facilitará el logro de los objetivos y podrá viabilizar los procesos de la organización en un ambiente positivo.

La comunicación en las estructuras laborales, llámense organizaciones, empresas, instituciones... es un tema que ha cobrado reconocimiento. “Se ha alcanzado una mayor conciencia de que todos somos sujetos de comunicación y de relaciones.” (Costa, <http://www.licencomunicacion.com.ar/>)

Es importante considerar que, hoy en día, las empresas y organizaciones se diferencian y reconocen, más que por sus productos o servicios, por su capital intangible: los valores que proyecta, su responsabilidad social, su

trato hacia los clientes. De allí la cuantía de la herramienta comunicacional. En función de esto, y dada su significación como grandes emisoras de información, las organizaciones modernas se han dado a la tarea de sistematizar y profesionalizar la manera cómo elaboran y transmiten cada uno de sus mensajes a sus diversas audiencias, ello con la finalidad de fortalecer y mejorar su identidad, imagen y desempeño.

Esta modalidad -fundamentada en los procesos comunicativos organizacionales- se conoce con variadas denominaciones. Es común escuchar hablar, entonces, de: comunicación organizacional, corporativa, institucional, organizativa, empresarial..., para referirse al mismo fenómeno, aunque muchos especialistas le dan matices diferenciadores.

La literatura ofrece algunas percepciones para marcar los límites de esta disciplina en auge. Por lo tanto, son diversas las definiciones que se han encontrado al respecto.

Así, la comunicación organizacional, siguiendo a Goldhaber (1991), se concibe como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (p.23), es decir, dentro de un sistema que se conoce como organización, y entre ésta y sus diferentes públicos. La acepción de Van Riel (1997, p.26) presenta a la comunicación corporativa como una herramienta de gestión que, mediante el adecuado uso de las comunicaciones internas y externas, le permite a la organización forjar una base sólida y favorable para las relaciones con las audiencias de las cuales depende.

La comunicación que tiene lugar en la organización se puede comprender también a partir de la definición que ofrece Andrade (citado en Fernández Collado, 2002), quien -desde una perspectiva algo más específica- señala que la comunicación organizacional refiere a:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.12).

La comunicación corporativa tiene su esencia en el intercambio de información entre la organización y sus públicos objetivo, y se extiende hacia la integración de toda forma de comunicación originada por la organización con el propósito de lograr la cohesión de sus públicos y conseguir una reputación favorable que le asegure mayor éxito y rentabilidad.

Atendiendo a estos conceptos, se puede afirmar, entonces, que la comunicación organizativa actúa como hilo conductor de todas las acciones en la organización, al servir de nexo entre los distintos individuos y grupos que guardan relación con ella, esto con el objeto de posicionar la organización y respaldarla en el logro de sus fines. Consecuentemente, a esta disciplina le compete custodiar que los procesos comunicacionales (internos y externos) de la organización se generen de forma cónsona a los objetivos establecidos, y a la esencia del órgano corporativo.

El autor finlandés Aberg (citado en Van Riel, 1997) asevera que toda actividad de comunicación organizacional debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización. Según el autor, una comunicación corporativa fructífera se debe enfocar al cumplimiento de funciones específicas: “apoyar las operaciones centrales internas y externas (regular), definir a la organización y orientación del producto [o servicio] (persuadir), informar al público interno y externo (informar), y socializar a los individuos en la organización (integrar).”(p. 19).

En este sentido, la fluidez del ritmo organizacional se ve determinada, en gran medida, por el grado de importancia y valor que se le adjudique a los procesos comunicacionales. Así pues, comunicación y organización no deben estar aisladas; como diría Bartoli (1992): la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación organizada.

Un paso previo para emprender la comunicación organizada a la que alude Bartoli, viene dado por la definición de los públicos del cuerpo organizativo. Ya se ha apuntado que las relaciones de las organizaciones están referidas a públicos diversos; la clasificación de éstos será el objeto que delimite el contenido del apartado siguiente.

1.4. Los públicos de la organización

**Los públicos de una organización ejercen acciones cuantiosas sobre el éxito de éstas.
Las organizaciones deben elegir entre generar en ellos agrado e interés
o despertar antipatías.**

Toda organización se gesta en base a propósitos determinados, y para lograrlos deberá, sin duda, relacionarse con variados públicos. Para la cuestión que nos atañe, el concepto de público no se puede limitar a la definición que lo señala, simplemente, como un grupo heterogéneo de personas. La acepción abarca mucho más, siguiendo a García Jiménez (1998), entre otros, refiere a la posición compartida por un conjunto de individuos con expectativas y obligaciones definidas con respecto a una organización. En efecto, las personas se constituyen en públicos de una organización al reconocer las consecuencias que las acciones de que ésta puedan generar en ellos.

La comunicación corporativa se orienta a públicos específicos que son los que, en definitiva, hacen posible el crecimiento y rentabilidad de la organización y su permanencia en el tiempo. Hablando de manera muy general, podemos indicar que las organizaciones entran en comunicación con dos grandes grupos de audiencias: los públicos externos y los públicos internos.

- **Públicos Externos.** Los públicos externos están determinados por aquellas personas u organizaciones que guardan algún vínculo o relación con la corporación, sea ésta geográfica, de productos, servicio, etc. Esta relación le permite a la organización insertarse en el contexto que la rodea y obtener de él los elementos y recursos necesarios para su estabilidad y expansión. En esta apreciación coinciden autores como Black, Sanz de la Tajada, Fernández Collado y Stephen, .

Forman así públicos externos los clientes, consumidores, comunidad, instituciones y/u otras organizaciones, medios de comunicación, gobiernos centrales y locales, instituciones académicas... A estas audiencias se debe,

máxime, el posicionamiento de la organización, esto es, su imagen corporativa, ya que es a ellas que se aboca la producción y mejoramiento de los productos o servicios. Al respecto, Torres Tejada (2004, <http://www.miespacio.org/cont/gi/limites.htm>) señala que una adecuada comunicación con el público externo le posibilitará a la organización “un mejor entendimiento de la problemática de su entorno; y la preparará para dar una cabal respuesta a los desafíos que el medio le presenta”, a objeto de lograr de esa interacción un beneficio mutuo.

- **Públicos Internos.** Están representados por el conjunto de personas que conforman la organización y que se hayan vinculados directamente a ella (ob.cit.). Los públicos internos lo integran: accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, personal de compañías filiales, etc.

Estos públicos son un activo valioso para el éxito corporativo, por cuanto contribuyen, con su trabajo, al logro de los objetivos planteados por la organización y son el reflejo de sus valores en el exterior. Cirigliano (<http://www.archivodocs/arrhh/gescominter.zip>) agrega que constituyen un factor de legitimación para las organizaciones, dado el rol que juega la autoimagen en la proyección de la imagen corporativa. Por esta razón, resulta vital motivarlos y promover la participación y comunicación entre ellos para la mejor marcha de aquello en que se inscriben como parte integrante.

La comunicación organizacional comprende un abanico de disciplinas que se adecuan a estos públicos, así como a las condiciones y al propósito de lo que se quiere transmitir. La actividad interna, orientada al universo de los miembros de una organización (públicos internos), se inserta en este marco, y será el tema central que ocupe las próximas líneas y en el que, en definitiva, se circunscriba la investigación.

1.5. Comunicación Interna

"La comunicación bien entendida empieza por casa."

Mónica María Viada

La organización se puede concebir como la suma de las personas que la integran, por cuanto la optimización del desempeño y el logro de sus fines sólo es posible mediante un trabajo coordinado de los grupos, que responda a objetivos comunes. Pizzolante (1996) alega que "el único recurso verdadero y duradero para tener salud corporativa en el largo plazo y ser realmente competitivos, es su fuerza laboral." (p. 31). En este orden de ideas, el recurso humano constituye, entonces, el activo primordial de la organización, y su importancia no se debe desestimar.

El personal de una institución o empresa es un público perceptivo con necesidad de conocer cuáles son los elementos esenciales de la organización en la cual se desenvuelve: cuál es su razón de ser, hacia donde se proyecta, cuáles son sus objetivos, y cuáles los principios rectores que lo orientarán en su actividad laboral. Si se desconocen estos elementos, difícilmente, se lograrán esfuerzos conjuntos y no se alcanzarán los resultados deseados (Pizolante, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>). Es aquí donde la comunicación interna entra en acción.

La comunicación interna- también conocida como comunicación puertas adentro- está determinada por la relación y manejo de información que se desarrolla en el interior de una corporación, y que se enfoca a mejorar los procesos organizacionales y el rendimiento y satisfacción del personal. Para Andrade la comunicación interna se corresponde con:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.12).

La comunicación dirigida a los miembros de una organización tiene base en la máxima de que el éxito de cualquier estructura está signado, más que por el talento humano que se desempeña en ellas, por las relaciones interpersonales que el grupo mantenga. Así tenemos que el sistema de comunicación interna es mucho más que un cúmulo de mensajes compartidos por los miembros de la organización; incluye, además, la interacción humana que ocurre entre ellos, y la concienciación de que un logro o fracaso individual o de grupo, también lo será de la organización en su conjunto.

La comunicación hacia adentro se hace imprescindible para que los trabajadores se reconozcan como pieza medular de la organización a la que están adscritos, ya que del personal dependerá el cumplimiento de los planes y la consecución de las metas trazadas por la dirección. En consecuencia, no se debe descuidar la promoción de acciones eficaces que se consagren a alcanzar una mayor sinergia entre los integrantes del organismo, posibilitarles un conocimiento integral de la organización, sus procedimientos, proyectos, objetivos..., contribuir en la satisfacción de sus demandas, en fin, reducir los riesgos del quehacer organizacional.

Keith Davis (1991) señala en su libro "Comportamiento humano en el trabajo" que las organizaciones no pueden subsistir si no se gestiona la comunicación entre sus miembros. "Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible" (83), y quimérica la cooperación, ya que los individuos no podrían participar sus necesidades y sentimientos a otros.

La trascendencia de la comunicación interna no resulta extraña si se considera la cantidad de tiempo que las personas pasan intercambiando mensajes en su trabajo, aún de manera inconsciente. A este respecto, para que las relaciones se den en los mejores términos, se requiere la aplicación de destrezas en comunicación que coadyuven a crear un clima agradable y de confianza donde el

empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa u organización están conexos.

Ejercer responsablemente la “intracomunicación” implica, entonces, la participación de todos los elementos de la agrupación en una acción que se traduce en la suma de escucha, información y emoción. Esto es, promover el contacto y diálogo permanente, profundizar en el conocimiento de la organización como entidad y en la proyección de sus acciones, gestionar la información que circula de manera interna y procurar el agrado de su personal.

En definitiva, los objetivos asignados a la comunicación hacia adentro responden a las demandas y necesidades que tienen las organizaciones y las personas que las construyen, las cuales se resumen en incrementar el nivel de compromiso e implicación del público interno, y en consecuencia, erigir una organización más productiva y competitiva que apueste por su supervivencia. Del discernimiento que hace García Jiménez (1998) se desprenden cinco objetivos puntuales que persigue la actividad de comunicación interna:

- **Objetivos de identidad corporativa:** hacer partícipes a todos los actores de los objetivos de la organización, con la finalidad de involucrarlos en su consecución y, asimismo, comunicarles y moverlos a participar en la filosofía, misión, visión, valores...de la corporación, que influyen en su cultura y contribuyen en la formación de su personalidad, de su identidad corporativa.

- **Objetivos organizacionales:** procurar la descentralización de las acciones de la organización, mediante la adecuación de estructuras más sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos y que gocen de flexibilidad. De este modo, la comunicación interna persigue dar rápida y oportuna respuesta a los requerimientos del capital humano.

- **Objetivos funcionales:** disponer de un órgano profesionalizado como la Dirección de Comunicaciones que haga posible dar unidad y coherencia al programa o plan de comunicación interna, para luego agilizar los procesos, facilitar la ejecución de tareas, originar la sinergia entre los miembros de la empresa u organización, velar por la transparencia, examinar los problemas que atañen a la

comunicación, encontrar alternativas, solventar conflictos y tomar decisiones participadas, promover la confianza y el espíritu de iniciativa, entre otros.

- **Objetivos estratégicos:** mejorar la productividad y la obtención de resultados favorables teniendo como base la evaluación de necesidades, definición de políticas de impulso, creación y difusión de mensajes, canales y soportes de comunicación.

- **Objetivos comportamentales:** conseguir la motivación, satisfacción e implicación del público interno de la organización, dicho de otro modo, optimizar el recurso humano. (p. 54-56).

No obstante, la pericia de comunicar efectivamente estaría incompleta si no se atiende a funciones puntuales que definen el sistema de comunicación interna. Pizzolante (2004) plantea estas acciones como un conjunto de verbos que "conjugados de manera correcta se convierten en apoyos indispensables para el éxito en los procesos de comunicación interna." (p.204). En este sentido, propone:

- **DEFINIR las informaciones a suministrar**

Precisar lo que se quiere lograr, es la principal operación antes de transmitir una información a un público objetivo. La comprensión de los fines permitirá definir, de manera más puntual, los contenidos de comunicación interna y concretar lo que resulta conveniente informar.

En el cumplimiento de esta tarea de comunicación se hace imprescindible conocer las políticas de la corporación, el fin último de las actividades que se exigen, el modo como se llevará a cabo la evaluación del desempeño, los cambios internos y externos, la forma de participar los planes de beneficios... Asimismo, se debe considerar la comunicación -a través de diferentes canales- de la evolución de la institución u organismo y su trascendencia en el desarrollo de la comunidad.

- **DETERMINAR los medios, canales y modalidad**

La selección de los medios para enviar un mensaje determinado no responde a cánones establecidos, el único límite es la creatividad, por lo que la innovación en el diseño de los canales de comunicación se vuelve un reto permanente.

Son numerosos los medios de que se dispone para remitir una información. Así, cuando la palabra es impresa, contamos con folletos (inducción, instrucción, capacitación, guías, etc.), manuales (temas de seguridad, higiene, salud, mantenimiento, servicios), publicaciones (boletines, periódico institucional, revista interna), circulares, memorandos, carteleras informativas o de noticias, anuncios (inversiones, acciones, etc.), publicidad institucional y el uso de la red electrónica (web, e-mail, teletexto), sólo por mencionar algunos.

Cuando la palabra es hablada se puede recurrir, verbigracia, a: conferencias, reuniones grupales, charlas, sistemas de comunicación general (altavoces), audiovisuales (redes internas)...

Sin embargo, estas no son las únicas herramientas que nos permiten comunicar; la comunicación se encuentra sujeta a una multiplicidad de medios. Podemos comunicar nuestra palabra incluso mediante eventos de la vida social de una empresa u organización (clubes, seguros, reconocimientos, festejos, proveeduría, servicios médicos), también a través de visitas a plantas de trabajo y oficinas. En fin, el diseño de medios para hacer efectiva la comunicación de un mensaje es ilimitado, y la creatividad en la selección de los canales idóneos, en función del público y del objetivo que se persigue, se convierte en el único requisito.

▪ **ESTABLECER las responsabilidades**

La efectividad en los procesos de comunicación dentro de la organización está subordinada a la gerencia de la comunicación interna. En este sentido, para alcanzar la optimización de la comunicación entre los miembros del cuerpo organizativo se debe, en primer lugar, establecer las funciones del responsable de la comunicación interna, atendiendo al propósito de lograr que las comunicaciones entre el personal sean una práctica constante, que trascienda a todos los niveles de la estructura. Para ello resulta fundamental crear y difundir políticas, normas y procedimientos para cumplir un plan que debe ser objeto de actualización continua, y proponer programas de capacitación que permitan mantener y mejorar las comunicaciones con el capital humano de la organización. No obstante, la gestión

del responsable de la comunicación hacia adentro carecería de eficacia si no se lleva a cabo un continuo seguimiento del proceso de comunicación aplicado, por cuanto la evaluación constante es la que permite comprobar los aciertos y detectar las fallas del sistema, a fin de darles satisfactoria solución.

▪ **FIJAR la metodología y la evaluación periódica de la eficiencia del sistema**

La gerencia de un plan de comunicación interna no debe obedecer a la improvisación, y mucho menos se debe limitar a la subjetividad de nuestras percepciones. Requiere de cierta rigurosidad metódica que permita apreciar la eficiencia y eficacia del sistema de comunicación y coadyuve a seleccionar los mecanismos necesarios para su mejoramiento. Es ésta la razón por la cual controlar un plan periódico de encuestas de opinión interna constituye un factor crítico de éxito para la organización.

Es imprescindible que las decisiones que se tomen estén validadas por la investigación previa, ya que esto otorgará una mayor garantía de seguridad de que las medidas a implementar generarán el efecto deseado.

▪ **PERMITIR la comunicación directa entre los niveles**

La comunicación interna debe estar enfocada a promover y facilitar la interrelación entre los distintos niveles de la organización y servir de vínculo entre los individuos, para que ésta funcione como un sistema intercoordinado de partes. La integración sinérgica de los diferentes departamentos, direcciones... de la organización debe plantearse, entonces, como una meta a alcanzar, pero para lograrlo es necesario tener conciencia de las necesidades reales de su personal o público interno, que se traducen en un deseo por ser informado, atendido, escuchado, en fin, tomado en cuenta por el organismo donde él deposita su empeño, esfuerzo y su confianza.

▪ **DEMOSTRAR el interés real de la Dirección de la organización en responsabilidades sociales**

Para este caso específico, el término “responsabilidad social” no corresponde al entorno que rodea el conjunto de la empresa u organización. Refiere, más bien, a

la comunidad de la organización; es decir, al personal, al equipo humano que la integra, y que espera de ella beneficios acordes a su esfuerzo. Le compete a la Dirección de la agrupación valorar a su personal y hacer manifiesto su interés por cohesionarlos en un clima de confianza, motivación y satisfacción, proporcionándoles las mejores condiciones posibles.

No se debe desestimar la importancia que tiene el público interno como un canal primario de comunicación, ya que la percepción que se formen los propios empleados sobre su organización afectará, en gran medida, lo que ellos transmitan al mundo externo de la organización, convirtiéndose así en el principal promotor de la imagen institucional. (p. 205-207)

En síntesis, definir, determinar, establecer, fijar, permitir y demostrar son seis verbos claves que resumen las acciones que Pizzolante propone realizar a diario para lograr una exitosa comunicación interna. Sin embargo, al compartir esta reflexión, el autor desglosa del acto de comunicación interna otra lista de verbos (ver figura 2) que considera de necesaria conjugación en las organizaciones:



Figura 2. **Verbos Equivalentes.**

Fuente: Pizzolante, I.(2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, p.207

▪ **Responsabilizar.** Para llevar a cabo las tareas de comunicación interna se requiere de un personal competente, con autoridad y recursos, que pueda seguir y dar curso a un bien estudiado plan de comunicaciones.

▪ **Orientar.** El plan y las actividades de comunicación deben ser conformes con los objetivos de la organización y, de igual forma, deben mantener concordancia con la cultura y las directrices de la empresa.

▪ **Participar.** Todo el personal de la organización debe estar involucrado en las actividades de comunicación interna. La participación activa facilita la cohesión de todos los miembros en un solo cuerpo y promueve el alcance de los objetivos, mediante el trabajo conjunto.

▪ **Aclarar.** El plan de comunicación puertas adentro no puede dejar vacíos ni originar confusiones. Todas las actividades corporativas deben estar comprendidas, en alguna forma, por la esencia de la comunicación. Y no pueden existir procedimientos contradictorios, ya que los esfuerzos en comunicación interna serían infructuosos si se dice una cosa y se hace otra. Por otra parte, las sugerencias deben ser escuchadas, las dudas aclaradas y los errores evitados.

▪ **Comprobar.** La creación y aplicación de planes de comunicación interna no es una tarea sencilla. En principio, se requiere mucha investigación para poder proceder al diseño y planificación con el menor margen de error, ya que todos somos susceptibles de equivocarnos. De allí la importancia de realizar auditorías internas, o en su defecto, cualquier otro mecanismo que nos permita detectar el estado actual de las comunicaciones y conocer si lo que se está haciendo va surtiendo los efectos deseados.

▪ **Seleccionar.** Las herramientas que se pueden manejar en un plan de comunicaciones no deben ser producto de una selección arbitraria. Éstas deben corresponder con las características culturales y operativas de la organización, para que pueda existir congruencia entre lo que la institución

proyecta y las acciones que ejecuta. En consecuencia, habrá que seleccionar las herramientas más adecuadas al caso de que se trate. (p. 207).

Con base en los argumentos expuestos en los párrafos precedentes, es utópico pensar en la existencia de una estructura que pueda contar con procesos organizacionales totalmente efectivos si no dispone de un adecuado programa de comunicaciones internas. Una comunicación hacia adentro, bien planificada, constituye un elemento esencial para cualquier organización, ya que el personal aporta valor agregado al margen de utilidades de ésta. (Bland y Jackson, 1992, p.3).

1.5.1. Funciones de la comunicación en el interior de la organización

La comunicación, alega Stephen (1996, p.377), ejerce cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Son variadas los mecanismos de los que se vale la comunicación para **controlar** el comportamiento de los miembros del conjunto de la organización. Los lineamientos formales que son establecidos por la institución, como las jerarquías de autoridad, las políticas, reglas, definición de funciones... permiten normar el proceder de los empleados frente a determinadas situaciones. Así, cuando se exige que el personal comunique las quejas a su jefe inmediato, que obedezca a cánones determinados o a funciones puntuales, la comunicación efectúa una función de control.

La comunicación también permite controlar el comportamiento aún cuando responde a un proceso informal, de este modo las interacciones entre los empleados de una organización que obedecen a la proximidad, amistad, etc, tienen influencia en el logro de esta función. Por ejemplo, cuando los grupos de trabajo juzgan o juegan bromas a un empleado, su actuación probablemente se supeditará al contenido y a la intención implícita de lo que se le comunique.

La **motivación** constituye otra función del acto comunicativo en el seno de la organización. La comunicación propicia la motivación al explicar a los empleados lo que se debe hacer, la eficacia con que lo están desarrollando y las acciones a considerar para optimizar el desempeño de no ser satisfactorio. A este respecto, la fijación de metas específicas, la retroalimentación concerniente a la evolución en la consecución de los fines y el reforzamiento de la conducta deseada son aspectos que incentivan la motivación, y que se hallan vinculados, de forma ineluctable, a la comunicación.

Es considerable el tiempo que comparten los miembros de una organización mientras laboran, por esta razón el grupo de trabajo constituye una fuente primaria de interacción social. La comunicación que se origina dentro del grupo es un mecanismo elemental para que los miembros externen sus frustraciones y participen sus sentimientos de satisfacción. En este sentido, la comunicación representa un instrumento para la **expresión emocional** de sentimientos y, asimismo, para la satisfacción de las necesidades sociales.

La última función que se le adjudica a la comunicación tiene que ver con su papel de facilitadora de la toma de decisiones. Mediante la comunicación se proporciona a los individuos y grupos la **información** que necesitan para tomar decisiones, y para lograr su efectiva integración al conjunto general de la empresa u organización.

Estas cuatro funciones de la comunicación deben poseer el mismo grado de significación, ninguna debe conceptuarse como más importante. Para conseguir la eficiencia en el desempeño de los grupos estas funciones deben ajustarse a la organización. Por esta razón, es preciso que la organización mantenga alguna forma de control sobre sus integrantes, que estimule su desempeño, que proporcione un medio que permita la expresión emocional y que los informe de manera oportuna.

1.5.2. Redes de comunicación

La comunicación regulada evita las confusiones y contradicciones que se puedan suscitar en la emisión y recepción de mensajes , razón por la cual la incorporación de una vía que permita estructurar quién se comunicará con quién, se hace necesaria. La mayoría de las organizaciones requieren de un sistema que administre el flujo de información que tiene lugar en la comunicación entre sus miembros. . Este sistema es el que constituye las llamadas redes de comunicación, que Adler y Elmhurst (2005) describen como “patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización”. (p. 14). Estas redes se pueden clasificar en: redes formales e informales.

- **Redes formales de comunicación.** Las redes formales de comunicación –señalan los autores- son sistemas diseñados por la gerencia para establecer quiénes deben mantener una relación directa para cumplir con una tarea. Estamos en presencia de una red formal cuando los mensajes fluyen siguiendo las líneas de mando dictadas por la jerarquía de la organización o por la función laboral. La forma más común de representar las redes formales de comunicación es el organigrama, ya que la estructura organizativa explicita, a través de líneas definidas, quién es responsable de una tarea dada y qué empleados tendrán la facultad de cuidar el desempeño de otros. En efecto, la comunicación se da en distintas direcciones; la literatura clasifica las más comunes en: ascendente, descendente y lateral. (Ver tabla 3).

Por regla general, los mensajes fluyen de forma ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y de manera horizontal cuando se usa el principio funcional de la clasificación del trabajo. La definición de los patrones de flujo de la comunicación dentro de la organización posibilita una mejor comprensión de las redes que tienen lugar en la unidad corporativa.

Tabla 3		Tipos de comunicación formal en las organizaciones		
	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)	
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos	
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> -Instrucciones del trabajo -Lógica del trabajo -Procedimientos y prácticas organizacionales -Retroalimentación a subordinados -Adoctrinamiento de la cultura de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Lo que están haciendo los subordinados -Problemas laborales sin resolver -Sugerencias para mejorar lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar tareas -Resolver problemas -Compartir información -Manejar conflictos -Crear afinidad 	
Posibles beneficios	<ul style="list-style-type: none"> -Prevenir/corregir errores de los empleados -Mayor satisfacción con el trabajo -Mejor estado de ánimo 	<ul style="list-style-type: none"> -Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos -Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones -Mayor entendimiento de la misión de la organización 	
Posibles problemas	<ul style="list-style-type: none"> -Mensajes insuficientes o poco claros -Exceso de mensajes -Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> -Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia -Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables 	<ul style="list-style-type: none"> -Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas -La especialización dificulta la comprensión -El exceso de información desalienta los contactos -Las barreras físicas desalientan el contacto -Falta de motivación 	

Fuente: Adler, R.B. y Elmhorst, J.M. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mc Graw Hill, p. 15.

Comunicación descendente: Se caracteriza por la emisión de mensajes de los niveles superiores a sus subordinados. A través de la comunicación descendente se pueden clarificar políticas, metas, instrucciones de trabajo..., asimismo, esta comunicación permite señalar problemas que necesitan atención, explicar la lógica de los procedimientos y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. La información producto de la comunicación descendente o hacia abajo está dirigida a dar sentido de dirección al trabajo, a orientar a los empleados, proporcionar datos importantes y ayudar a solventar sus dudas. Los medios de más frecuente uso cuando la comunicación sigue esta directriz son los instructivos, memorandos, informes, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas internos, folletos, diagramas, etc. (Goldhaber, 1991,p.130).

Adler y Elmhorst identifican cinco tipos de comunicaciones descendentes que tienen lugar en la organización:

- *Instrucciones laborales:* Tiene que ver con las disposiciones para el trabajo, explicaciones sobre qué hacer y cómo llevarlo a cabo.
- *Lógica del trabajo:* Comprende la exposición razonada de las actividades. Se explica la relación existente entre una tarea y otras.
- *Procedimientos y prácticas:* Información detallada acerca de las reglas, políticas, los reglamentos y beneficios.
- *Retroalimentación:* Viene dada por un feedback sobre el desempeño laboral. Transmisión de información sobre la eficacia del trabajo de un individuo.
- *Adoctrinamiento:* Información que busca motivar a los empleados y abocarlos al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización, enfatizando cómo se deben relacionar con ellos, y por ende, con la propia organización. (p. 15-16).

Difícilmente alguien podría argumentar en descrédito de la comunicación descendente. Negar su importancia constituiría un error, sin embargo, se ha determinado que existen algunos problemas que afectan los mensajes

mientras fluyen hacia abajo por las redes de la organización. En este orden de ideas, podemos mencionar la excesiva confianza que se le suele asignar a los métodos de difusión de mensajes, y al abuso que se hace de ellos, lo cual conduce a generar, como consecuencia, una reacción negativa en los miembros de la organización. Otra dificultad se centra en la descuidada selección del momento adecuado para difundir una información o para medir el impacto potencial que esta tendría en la conducta de los empleados. Por último, pero no menos importante, está la filtración a la que se expone el mensaje, dada la característica seriada de la comunicación. Esta filtración se produce por la numerosidad de eslabones de la red y las diferencias perceptivas de cada individuo., por tanto, cuantos más sean los niveles por los que pasa un determinado mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que se desnaturalice parte de su contenido. (Becker, citado en Liendo y Machado, 2000, p.).

Comunicación ascendente: En la comunicación ascendente los mensajes fluyen de los subordinados a los niveles superiores de la organización. Goldhaber (1991, p. 134) sostiene que es aquí donde se suscita la retroalimentación a los superiores, que permite viabilizar la integración de los trabajadores con la alta dirección, mediante la canalización de opiniones, quejas, sugerencias..., y comunicar el avance en el alcance de las metas. Una serie de herramientas facilita los mensajes ascendentes: entrevistas periódicas, reuniones de grupo, programas de sugerencias, una política de puertas abiertas, diálogo, procedimientos para resolver querellas, por sólo mencionar algunas.

Son cuatro los tipos de mensajes que –según el planteamiento que hacen Adler y Elmhurst- intervienen en la comunicación hacia arriba:

- *Lo que están haciendo los subordinados: Información* acerca de las acciones que los niveles inferiores están llevando a cabo.
- *Los problemas laborales sin resolver: Una* de las tareas de la comunicación ascendente es permitir a los empleados disentir con sus

superiores los problemas de la organización que aún no han sido tratados, para agilizar sus soluciones.

- *Las sugerencias para mejorar: Presentación* de consejos a los niveles superiores, que constituyan medidas para paliar algunas deficiencias que presenta la organización.

- *Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo: Conocer* la percepción que tiene el empleado sobre su trabajo y acerca de su compañeros y las relaciones que con ellos mantiene, permitirá a los líderes de la organización evaluar la satisfacción de sus miembros, sus demandas laborales... y, en consecuencia, formular alternativas que puedan generar beneficios recíprocos. (p. 17)

La comunicación hacia arriba también ejerce un papel medular en el éxito de una organización, ya que hace posible la integración del personal a la corporación y proporciona, a los administradores de niveles superiores, ideas valiosas para corregir fallas que eran ignoradas. Le compete, entonces, a la gerencia abocarse a la tarea de valorar las comunicaciones ascendentes para hacer de los subordinados y niveles superiores una combinación que resulte insuperable.

Comunicación horizontal: Se refiere al intercambio de mensajes entre individuos que poseen el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. “Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.” (Stephen, 1996, p.381).

A la comunicación horizontal se le adjudican cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento. (Adler y Elmhorst, p. 18-19). Esta comunicación que se da entre pares les permite a los miembros de la organización comparar cómo se sienten, qué piensan, compartir ideas, puntos de vista, etc.

A pesar de la importancia de la buena comunicación lateral, existen fuerzas que desalientan la comunicación entre iguales. Se puede citar la rivalidad como una de ellas, la cual se manifiesta cuando una persona siente que otra representa una amenaza para su ascenso, aumento de salario, reconocimiento, liderazgo..., situación que podría inhibir su cooperación en la organización. Otra limitante viene dada por la especialización, que dificulta que las personas de especialidades técnicas disímiles se entiendan entre sí. Igualmente, la ausencia de motivación y las barreras físicas representan obstáculos para la integración y coordinación de los grupos. En efecto, la comunicación no está exenta de trabas; los elementos que se exponen compilan los impedimentos para las conexiones horizontales.

- **Redes informales de comunicación.** Además de los nexos formales, en toda organización, la comunicación se gesta siguiendo líneas informales que definen “patrones de interacción basados en amistades, proximidad de los miembros e intereses compartidos de tipo personal o profesional” (ob.cit., p.19). En este sentido, las redes informales derivan de los procesos de interacción de los integrantes del cuerpo organizativo. En ellas los mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales, sino que establece una conexión entre los miembros de la organización que trasciende el ámbito corporativo. Estas redes no oficiales incluyen los mensajes emocionales y no vinculados con el trabajo en sí mismo y es aquí donde se da cabida a los rumores que, por lo general, nacen como producto de la ambigüedad en situaciones que son importantes para el grupo y que despiertan ansiedad.

No obstante, no todos los mensajes informales se basan en rumores vanos. Son numerosas las funciones útiles que cumplen las redes informales de comunicación en las organizaciones. Adler y Elmhurst establecen una clasificación de éstas:

- *Confirmar:* En ocasiones, algunas comunicaciones de carácter informal corroboran los mensajes formales.

- *Expandir:* La comunicación formal puede dejar algunos vacíos o lagunas, producto de la transmisión fragmentaria de mensajes. Llenarlos para evitar incertidumbres y confusiones es otra función que tiene la comunicación informal.
- *Acelerar:* En las redes informales los mensajes suelen circular y difundirse con mayor velocidad y antelación a los canales oficiales.
- *Contradecir:* Las redes informales no necesariamente son cónsonas a lo establecido a través de la comunicación formal. Así, se puede aseverar que las redes informales de comunicación, a veces, se contraponen a los mensajes oficiales.
- *Circunvalar:* Los contactos informales pueden ayudar a evadir canales oficiales que resulten difíciles y que, precisamente por su formalidad, hacen perder mucho tiempo.
- *Complementar:* En ocasiones, hasta la alta gerencia tiene pleno conocimiento de que la comunicación informal logrará mejores beneficios que la formal. Partiendo de esta cognición, muchas organizaciones elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial, y promueven los contactos francos entre trabajadores de distintos segmentos de la organización. (p. 21)

Muchos autores coinciden en que las relaciones informales son el principal medio de comunicación en una organización o empresa. En un artículo de Harvard Business Review, David Krackhardt y Jeffrey Hanson (citado en Adler y Elmhurst) señalan que la comunicación formal es como el esqueleto de la organización, mientras que la informal la describen como el sistema nervioso central. A través de esta analogía somática, destacan que al igual que el sistema nervioso central, las redes informales de comunicación son más rápidas, y se podría decir también que confieren mayor confiabilidad que los canales formales. De allí la importancia de respaldar las relaciones informales constructivas.

1.5.3. Interferencias en la comunicación

La comunicación en la organización, así como en cualquier otro contexto, es susceptible de verse afectada por algunos factores que constituyen barreras para su adecuado desarrollo. No resulta extraño que se presenten deficiencias en el proceso comunicacional y surjan interferencias que limiten el entendimiento entre los sujetos interactuantes, al alterar o deformar la información que se procura transmitir. Las barreras de comunicación se pueden definir como obstáculos que nacen entre los elementos del proceso de la comunicación, imposibilitando que ésta sea efectiva. Existen un sinnúmero de posibilidades en este sentido. A continuación, se mencionan las más comunes en el campo de las organizaciones:

- **Barreras Organizacionales:** El distanciamiento físico entre los miembros de una organización, producto de la estructura organizativa o del lugar de actividad, se constituye en un factor que propicia deficiencias en la comunicación que se da entre éstos. Así, la proximidad puede favorecer la intercomunicación entre los grupos que conforman la organización, mientras la distancia puede impedirla. De igual forma, el poder, la autoridad..., determinados por las jerarquías, pueden frenar el correcto flujo de la información cuando no se propicia una adecuada interrelación con los integrantes de la corporación y no se estimula la empatía con los niveles superiores.

- **Barreras Interpersonales:** No sólo lo que se dice condiciona el contacto interpersonal en las organizaciones, también los actos e intenciones implícitas alteran el mensaje que viaja de una persona a otra. En este cuadro se puede insertar, asimismo, la diversidad cultural, que limita la forma de ver el mundo y de interactuar con otros.

Resulta conveniente considerar que cada individuo posee valores y marcos de referencia propios, que representan obstáculos para el logro de un intercambio de información eficaz, sin distorsiones, ya que la colisión de los valores del receptor y emisor y la disparidad de opiniones que pueda

existir entre ellos, imposibilita que el proceso comunicativo se pueda dar en los mejores términos.

- **Barreras Individuales:** La actuación de los individuos, la actitud mental y la habilidad para transmitir y para recibir la información, son elementos básicos para la comunicación. Pero cuando estos difieren mucho dificultando la resolución de conflictos, la toma de decisiones, se crean barreras que impiden la comunicación eficaz con los demás.

- **Barreras Geográficas:** Aquí podemos señalar la distribución del tiempo como una posible traba en la comunicación informativa. Muchas veces cuando las informaciones llegan a sus destinatarios (supervisores, empleados...) ya son extemporáneas, con lo que pierden su importancia. Esta situación puede ser producto de la distancia (dependencias fuera de la Oficina Principal de la Organización) o, simplemente, por falta de tiempo.

- **Canales y medios como barreras:** Otro de los obstáculos comunicacionales que, en ocasiones, se presentan en la institución viene dado por el canal o medio utilizado para transmitir los mensajes. La inadecuación de estos canales al público, al tipo de mensaje que se desea transmitir, etc., es la que da lugar a esta interferencia. En este sentido, el que los medios se constituyan en barreras de la comunicación en la organización depende, tanto del canal como del tipo de mensaje a transmitir, asimismo, de quien lo recibe, pues ciertos mensajes se comunican mejor personalmente, a través del correo, otros mediante informes. (Quintero, 1997, p.49-51)

Algunos autores hacen referencia a otras interferencias de comunicación dentro de la organización, sin incluirlas en una categoría específica. Cuando Stephen (1996, p. 387) habla de estas interferencias las clasifica en:

- **Filtrado:** Toda información que se suscite en la organización puede ser objeto de manipulación por parte del emisor, de modo que sea considerada por el receptor del mensaje desde una perspectiva más favorable. El filtrado, tal como se señaló anteriormente, es muy común en la comunicación vertical,

donde los intereses y el criterio personal de todos aquellos por quienes pasa la información, influyen en la forma en que será recibida. El principal determinante de la filtración de información es el número de niveles de la estructura de una organización. Así, mientras más niveles verticales existan en la jerarquía del conjunto organizacional, habrá más probabilidades de que tenga lugar esta interferencia en los procesos comunicacionales de sus integrantes.

- **Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan de forma sesgada, producto de la selección que hacen de la información, basada en sus necesidades, estímulos, experiencia y otras características personales. Esta percepción selectiva de que se habla, también está determinada por la proyección de sus intereses y expectativas en la decodificación de la comunicación, que limita al que recibe el mensaje a ver y comprender sólo una interpretación que él hace de la realidad, y no la realidad en sí misma.

- **Emociones:** Las distintas situaciones a las que se tiene que enfrentar un individuo en su cuerpo de trabajo contribuyen, muchas veces, a condicionar su estado de ánimo. El estado emotivo en que se encuentre una persona al momento comunicarse con otra influirá en la forma como interprete o haga descifrar una información. De este modo, las emociones de los sujetos alteran la percepción de los mensajes, con lo que menoscaban la producción de una comunicación eficaz en el interior de la organización.

- **Lenguaje:** El lenguaje representa una barrera para la intracomunicación efectiva cuando los miembros de la organización no manejan un mismo código, cuando tienen patrones de lenguaje diferentes. Es importante considerar, en este sentido, que las palabras no significan lo mismo para todas las personas, aquí ejerce gran influencia la educación, los antecedentes culturales, la ubicación geográfica...

1.5.4. Herramientas de comunicación interna

Para establecer con éxito los adecuados mecanismos de una eficiente red de comunicaciones en una organización se requiere la integración de todos los elementos que intervienen en el proceso. El canal es uno de éstos, a través del cual se vinculan los demás. Así, se puede definir como el medio que se utiliza para lograr la transmisión del mensaje, el instrumento por donde viaja la información y que conecta a la fuente con el destinatario.

En las organizaciones, se dispone de un amplio repertorio de herramientas (canales) que permiten establecer procesos de comunicación entre sus integrantes, a diferentes niveles, moderar el carácter informativo/ afectivo de los mensajes y controlar el grado de formalidad. La generación, constante actualización y adecuación de estos soportes de comunicación interna, en pro de satisfacer los requerimientos comunicacionales de los que conforman la organización, aportará una mayor probabilidad de beneficios de las relaciones que ésta promueva.

Los canales de comunicación responden a diferentes formatos, así pueden estar insertos en la comunicación oral, escrita, audiovisual o digital. Integrando los aportes de Viada, Adler y Elmhorst, Fernández y Quintero, a continuación se presenta una lista de estas herramientas de comunicación, que si bien no pretende ser exhaustiva, abarca los de más frecuente uso:

- **Comunicación escrita**

Manuales de estilo: Cualquier persona que presta sus servicios a una organización requiere conocer cómo orientar sus acciones en el entorno laboral. El diseño y difusión de material o guías sistematizadas de procedimientos institucionales, que reúnan información técnica, organizativa, histórica... de la organización y que incluyan las políticas y normas internas, puede favorecer la ordenación y coordinación de las actividades y posibilitar que todos los miembros de la organización se orienten en una misma dirección.

Carta al personal: Las cartas se utilizan para divulgar información importante relacionada con resultados, cambios en la organización, etc. Su principal ventaja reside en su rapidez de recepción y el impacto que puede generar en el destinatario. De allí que se aconseje personalizarlas y no recurrir a un destinatario común.

Encuesta a los empleados: La encuesta es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero que posee un carácter ascendente. A través de este medio se pueden conocer las percepciones de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la organización, así como de sus procesos, actividades, proyectos... De esta forma se constituye en un recurso que canaliza las sugerencias de los miembros del cuerpo organizativo.

Publicaciones internas: Las publicaciones internas (revistas, periódicos institucionales, boletines...) representan un cauce de comunicación de aquella información que la dirección de una organización le quiere participar a sus miembros, derivada ésta, generalmente, de su gestión. En estas publicaciones convergen informaciones de variadas áreas de la estructura, con lo que no sólo informa, sino que también contribuye a motivar y cohesionar al personal. Por otra parte, la identificación de los trabajadores con su contenido comporta un sentimiento de pertenencia a la organización, pero para ello es necesario que el personal tenga la intención de leerlas. Es por ello que las publicaciones se deben adecuar al público específico a que son dirigidas, y a los hábitos de lectura de cada cual.

Circulares internas: Las circulares internas son comunicados o memorandos mediante los cuales una organización participa una información a la totalidad de su personal, o a una fracción del mismo. Este es un medio formal de comunicación de uso frecuente en las organizaciones, y su principal cualidad es que le permite al receptor un estudio reposado del contenido que le es emitido.

Carteleras: Son armazones ubicados en sitios estratégicos dentro de la organización para que los empleados puedan apreciar su contenido, el cual puede comprender normativas institucionales, información general, datos gráficos de todo tipo, fotografías, carteles, etc. El contenido de esta herramienta debe ser ordenado y actualizado constantemente, a fin de que pueda ser visualmente atrayente para el conjunto de la colectividad laboral a la que se dirige y para evitar confusiones frente a la caducidad de las noticias.

Buzón de Sugerencias: Este medio tiene la función de permitir que todos los miembros de la organización expresen sus opiniones con libertad y puedan hacer partícipes a los niveles superiores sus planteamientos y alternativas de mejoras. Constituye un elemento de participación, tanto firmada como anónima, por lo que en muchos casos se presta más para las críticas negativas que para los aportes constructivos.

▪ **Comunicación oral**

Reuniones: La formación de espacios de comunicación en los que se promueva la participación y, a la vez, se pueda informar, instruir, reflexionar, tomar decisiones..., constituye la esencia de las reuniones. Una reunión, sea para discutir sobre cualquier aspecto del trabajo en la organización, o bien sea especialmente convocada para comunicar, “es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.” (El rincón del gerente, <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>).

Las reuniones pueden ser grupales (cuando integran a varios miembros de la organización) o individuales (en las que la interrelación se da entre un directivo y algún empleado, o entre mandos intermedios con sus subordinados). Pero indistintamente de cuantos intervengan en la actividad, forman uno de los cauces más eficaces de la comunicación interna, ya que es aquí donde se evidencia una auténtica bidireccionalidad de la comunicación entre los grupos de la organización, al generar una retroalimentación inmediata.

El teléfono: Permite establecer un contacto con algunas personas de la organización cuando no se puede, o no se requiere, establecer un contacto personal con ellas. Una conversación telefónica permite la bidireccionalidad de la comunicación, a pesar de que carece de la retroalimentación visual que, con frecuencia, manifiesta que tan bien está llegando el mensaje a la otra parte.

- **Comunicación audiovisual**

Videos: Se trata audiovisuales que la organización produce para transmitir información, aprovechando los atributos de estos medios. Estas informaciones pueden tener un carácter formativo o informativo sobre la organización y sus actividades, productos o servicios. Este elemento de apoyo a la comunicación interna suele ser utilizado, principalmente, en reuniones, asambleas, jornadas, convenciones..., debido a que permite captar y mantener mejor la atención del personal al que se destina la información.

Videoconferencia: Esta herramienta permite que participantes que se encuentran en lugares distintos se puedan ver y comunicar entre sí, haciendo uso de una conexión por video y sonido. La principal ventaja que ofrece la videoconferencia radica en que posibilita esas conferencias, tertulias, diálogos o explicaciones en cualquier momento, sin necesidad de desplazarse ni interrumpir el trabajo de cada uno de los asistentes.

Se inscriben también dentro de estas herramientas audiovisuales, las exhibiciones mediante el uso de transparencias, acetatos, imágenes generadas por computadora, entre otras.

- **Comunicación digital**

Correo electrónico: Hace posible la comunicación a través de la computadora, al permitir enviar y contestar mensajes de manera digital. Entre las ventajas que ofrece este medio se tienen: rapidez (el mensaje llega de

forma casi inmediata), interactividad (permite combinar texto escrito con gráficos, animaciones, fotografías e incluso la palabra oral), multidifusión (se puede enviar un mismo mensaje a varios destinatarios a la vez), facilidad de fijación del destinatario (permite la comunicación con personas que, de otra forma, estarían inaccesibles). Si se consideran sus ventajas, es fácil comprender por qué el correo electrónico también se convierte en un instrumento que pretende mejorar las relaciones que tienen lugar en el conjunto de la organización.

Intranet: Estructura que permite el intercambio de información a través de sistemas informáticos conectados en red. Es una red interna de la organización, a la que sólo pueden tener acceso sus integrantes y que, al igual que el correo electrónico presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo.

Página web: Por naturaleza, la página web es un portal abierto a todo aquel que accede a internet, no obstante, puede contribuir a la comunicación interna de la organización, por cuanto los empleados pueden consultar en ella informaciones y datos relacionados con el cuerpo organizativo al cual pertenecen, y a los que sólo tendrán acceso ellos mediante el uso de claves asignadas. Por otro lado, a través de la página web se admite también la participación activa de todos los usuarios de la organización, mediante recomendaciones, opiniones y aportaciones de todo tipo.

La tarea de incorporar un sinnúmero de herramientas para hacer efectiva la comunicación intracorporativa resultaría insulsa si no se organizan y evalúan esos medios como un conjunto, si no se procede a una intervencionalización entre ellos, que responda a claros objetivos de comunicación interna predeterminados. De nada sirve implantar las mejores herramientas de comunicación interna en la organización, si éstas no componen un medio, y en su defecto, constituyen un fin.

1.5.5. Claves de una comunicación interna rentable

Los aspectos desarrollados en párrafos anteriores acerca de la comunicación interna permiten comprenderla en su conjunto, y reconocer su importancia para la optimización de los procesos organizacionales y el rendimiento del personal en una corporación. Sin embargo, resulta conveniente señalar, a modo de síntesis, algunos mecanismos esenciales orientados a gestionar, adecuadamente, la comunicación que se da en el interior de una organización. Al concebir la comunicación como el gran lubricante de la organización, que se hace indispensable para su efectivo funcionamiento, Carlos Ongallo (1997, <http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/8406/3.html>) ofrece una descripción de estos elementos, a los que denomina “las cinco claves de la comunicación interna”.

- **Impulso.** La dirección o gerencia se debe abocar a la tarea de impulsar la comunicación interna en todos los medios posibles, para poder lograr las metas y objetivos planteados por la organización. Su voluntad para propiciar los cambios que se requieran es el principal requisito para iniciar las actividades de comunicación puertas adentro. Si no se cuenta con la implicación y disposición del equipo directivo, difícilmente se logrará cohesionar y orientar a los empleados en el cumplimiento de una visión compartida. En función de esto, es conveniente señalar, como apunta José María Cardona (http://www.arearh.com/psicologia/cultura_comunicacion.htm) que el directivo, en el ejercicio de su autoridad, “no ejerce un derecho, desempeña una función, realiza un servicio: el de hacer trabajar juntos, armoniosa y eficazmente, a unos hombres que, sin excepción alguna, le son superiores en uno u otro aspecto.” Así pues, la responsabilidad de promover y poner en marcha la comunicación interna recae en la dirección. Una analogía elaborada por el autor, con la que refuerza este planteamiento, muestra a la comunicación interna como “una gran máquina hidráulica, en la cual el motor que bombea y hace funcionar todo es la Dirección” de la organización.

- **Innovación.** La disposición para el cambio es otra de las claves de la comunicación hacia adentro. Cuando se habla de innovación ésta se refiere, básicamente, a la innovación en recursos comunicacionales. Esta innovación supone, en principio, el uso de herramientas de comunicación novedosas, que desplacen los formatos antiguos por otras que resulten mucho más eficaces, según sea el caso.

- **Implicación.** La comunicación interna debe perseguir la implicación de los miembros de la organización en los procesos que lleva a cabo. Se trata de involucrarlos, y promover su participación en las actividades y en la toma de decisiones, lo cual se posibilita estableciendo "canales personales de comunicación", que son los que llegan de manera más directa a los integrantes de la organización. La idea es conseguir que todos se relacionen e identifiquen con un proyecto común, que parta de la comunicación, y que permita que la organización sea vista como un sistema intercoordinado de partes, producto de un conjunto de interrelaciones. Así, este punto marca la esencia misma de la comunicación: "poner en común, hacer común."

- **Información.** La información constituye otro atributo de la comunicación interna, y se puede considerar, incluso, como el centro de ésta. La adecuada transmisión de contenidos en la organización se inserta dentro de las funciones de un plan de comunicación Interna, a través del cual se prioriza, clasifica y conduce la información que se ha de participar al público interno. Un buen plan de comunicación orientada a los miembros de la organización exige un cuidadoso manejo de la información, que evite caer en el peligro de la confidencialidad o de la saturación de información.

En definitiva, de lo que se trata es de regular y compartir la información, esto dentro de los términos que sean establecidos por la propia organización.

- **Identidad.** "Una comunicación bien entendida genera valor para la empresa [organización o institución], puesto que contribuye a que los empleados asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma", indica el autor. La identidad

admite, entonces, una distinción de la organización como una entidad separada y diferente de otras. Así, todo lo cuanto se comunica debe ser conforme con lo que es, o quiere ser, la organización, a fin de que se logre en el público interno una verdadera cohesión, y esa sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La comunicación interna ha de afirmar el plan de comunicación organizacional como una manera de identificar a la empresa , institución... con todo su personal, como una forma de mantenerla unida y como un modo de autodiferenciarla de las otras organizaciones.

No obstante, el secreto del cualquier proceso de comunicación –afirma Ongallo- estriba en la capacidad para manejar un código común, para hablar el idioma del receptor. Teniendo en cuenta estas cinco “fes” de la comunicación interna, y haciendo uso de las herramientas apropiadas será mucho más fácil generar una percepción de bienestar de la organización, que redunde en todos sus niveles, y que le proporcione una excelente oportunidad para afrontar los desafíos y alcanzar sus metas.

Capítulo 2

De nada sirven los esfuerzos de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura organizacional, convencida de la necesidad de comunicación, y en la que se cimienta un sólido sistema de identidad. El siguiente capítulo se confina al despliegue de estos conceptos, ambos de gran significación para gestionar, eficientemente, la comunicación en el interior de la organización.

PERSONALIDAD CORPORATIVA: UN CONCEPTO CENTRAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como se ha visto, la comunicación interna supone la integración de una serie de elementos que procuran la idónea interrelación y satisfacción del capital humano y su positiva percepción del entorno en que se desempeña. Para lograr una comunicación eficaz no basta el interés por informar oportunamente a todos los integrantes de un grupo corporativo, en esta faena son muchas las variables que entran en juego: clima organizacional, cultura corporativa, sentido de pertenencia, entre otros. Todas estas se conjugan en la definición de la personalidad de la organización.

La actividad de comunicación interna estaría incompleta y resultaría infructuosa si se omite la importancia de dos instrumentos fundamentales que hacen posible la cohesión y coordinación de los miembros de la organización, mediante el establecimiento de datos comunes entre ellos. Estos instrumentos son: la identidad corporativa y la cultura organizacional, como componente medular de esta identidad. La comunicación interna comprende la articulación de la cultura y la identidad corporativa, por cuanto –tal como sostiene Norberto Chaves (<http://www.licencomunicacion.com.ar/>)- no hay ninguna forma de comunicación en la que no se establezca un lazo de identidad entre los que participan en el proceso, y no existe ninguna acción de identificación que no se constituya a partir de una cultura establecida. En tal sentido, la cultura y la identidad viven en simbiosis permanente, una se desprende de la otra, y la integración ambas se constituye en un factor determinante en la definición del estilo comunicativo de una organización.

2.1. Cultura corporativa

“La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.”

Robbins Stephen

Las organizaciones, siguiendo a Stephen (1996, p. 80), son algo más que estructuras racionales confinadas a coordinar y controlar a un grupo de individuos. Al igual que los sujetos, tienen personalidad. Por consiguiente, pueden ser estrictas o flexibles, conservadoras o innovadoras, enérgicas o lentas, formales o informales... Esta es una realidad aceptada que exige reconocer el papel medular que juega la cultura corporativa en la organización.

La importancia que este activo reviste en un conjunto organizativo está exenta de toda duda, en principio, porque no existe ninguna organización que carezca de cultura. Ésta puede ser –según el enfoque de Fernández Collado- “fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales” (p. 90), pero siempre está ahí -aunque de modo intangible- haciendo posible la diferenciación de una organización de otra. Desde esta perspectiva diferenciadora, se define la cultura como lo que determina cómo se hacen las cosas en la organización, es la forma de ser y hacer “empresa” a la que alude Pizzolante (1996, p.44). Esta cultura viene dada por la combinación de factores compartidos por los miembros de la agrupación que refieren a su “filosofía de vida corporativa”:

Valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales, y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa [u organización]; también influyen su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la organización, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece. (Pizzolante, 2004, p.37).

En este sentido, la cultura corporativa comprende aquellos rasgos intangibles de la organización que encierran su manera de actuar, pensar y relacionarse. Asimismo, la literatura ofrece otras acepciones que confinan la

cultura organizacional al conjunto de ideas, creencias, normas y valores compartidos que suministran un marco de referencia común, a partir del cual los integrantes del cuerpo organizativo se forman una idea o concepto más uniforme de la realidad y, por consiguiente, un patrón similar de acciones y comportamientos frente a situaciones específicas.

Para definir la cultura de una organización, ésta debe estar asentada en los elementos previamente mencionados, los cuales se orientan a crear compromiso hacia la organización, forjando un sentimiento de identidad y cohesión en torno a los propósitos establecidos. Gran parte del éxito de la cultura organizacional depende, entonces, de la importancia que le adjudique a los elementos que la conforman.

2.1.1. Elementos de la cultura corporativa

La cultura corporativa está conformada por un conjunto de elementos que se amalgaman para definirla. Tejada Palacios (1987) condensa estos elementos cuando define la cultura organizacional como “el conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa [o grupo organizativo]” (p. 8). Se pueden explicar, entonces, de la siguiente manera:

- **Las ideas.** Por ideas se pueden entender los conceptos que una organización tiene acerca de diversos aspectos que orientan su ejercicio y las relaciones que tienen lugar en ella, y que son de común entendimiento entre sus integrantes. Claro ejemplo de esto es el significado que se le da al liderazgo, el concepto del uso del tiempo, lo que se entienda por gerencia, participación, etc.

- **Los valores.** Los valores son aquellos principios que rigen el comportamiento de la organización, al ofrecer pautas para la realización de las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos deseados. Los valores son ideales que han de ser compartidos y aceptados por los integrantes de la organización. Al respecto, Andrade (citado en Fernández Collado) indica que representan las pautas anheladas de la conducta individual y colectiva, y

proporcionan parámetros que establecen qué conductas deben ser recompensadas y cuales sancionadas.(p.89)

- **Las normas.** Refieren al modo en que son aclarados y expuestos los cánones a seguir en la organización. El autor plantea dos modelos de normas: a) las que impone la alta gerencia de la organización con el objeto de controlar, adiestrar y dirigir el comportamiento del personal (el horario de trabajo, el modo de vestir de los miembros de la institución, forma de dirigirse a los clientes...); y b) aquellas que son creadas y asumidas por los grupos, con base en sus propios hábitos, procedimientos y tradiciones (guardar los implementos de trabajo en un determinado lugar, no dejar solas las instalaciones del área, etc.).

A este conjunto de normas Pizzolante (2003, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>) lo define como “la manera de hacer, de ser o de pensar, organizadamente definidas y sancionadas” por la organización que influyen en el comportamiento de su miembros.

Además de los elementos ya señalados, Pizzolante considera otros a los que le confiere igual significación. En este grupo incluye:

- **Las creencias.** Tienen su génesis en aquellos principios que son reconocidos y aceptados como verdaderos en la organización (indistintamente de su validez objetiva), y que forman la base que orienta sus actuaciones.

- **Políticas escritas.** El autor señala que las políticas son las “reglas del juego” para alcanzar la armonía en la organización. Son patrones de acción que garantizan la simbiosis entre los departamentos y las relaciones de la organización con los diferentes públicos clave.

- **Motivación vertical.** Una estimulación al logro, que parta de la dirección, es otro factor determinante en la conformación de una cultura corporativa que adicione valor a la organización.

Pizzolante menciona también, entre los factores de la cultura, los ritos, los mitos, los tabúes... No obstante, dada la multiplicidad designaciones no se

puede dar despliegue a todos. La figura 3 reúne algunos de estos elementos en una dimensión que el autor –en sus analogías geométricas- ha decidido llamar “Dintorno Corporativo” (cultura de la organización).



Figura 3. Elementos de la cultura corporativa

Fuente: Pizzolante, I.(2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, p.38.

2.1.2. Características de la cultura corporativa

Stephen (1996), al referirse a la cultura corporativa como la percepción común, el sistema de significados que los miembros del grupo organizativo comparten, menciona algunas características que -según él- captan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y asunción de riesgos.** El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle.** El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

- **Orientación a los resultados.** El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

- **Orientación hacia las personas.** El grado hasta donde las precisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

- **Orientación al equipo.** El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

- **Energía.** El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

- **Estabilidad.** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *status quo* en lugar de insistir en el crecimiento. (p. 681- 682)

Cada una de estas características sientan las bases para esbozar la cultura de una organización, al evaluar las percepciones compartidas que poseen sus miembros respecto de ella, el modo como se realizan las tareas asignadas y los patrones de comportamiento.

No obstante, la cultura organizacional no se restringe a la conjunción de un grupo de elementos que le confieren características definidas. Desempeña funciones diversas dentro de un conjunto organizativo. De esta forma, contribuye a forjar un compromiso de los empleados con la organización, que favorece la mejora de su desempeño y satisfacción, y funciona como dispositivo de control que conduce y da forma a las actitudes y proceder del personal, logrando que todos se enrumben en una misma dirección. Asimismo, la cultura puede modelar el entorno emocional, controlar el grado de colaboración y competencia y, adicionalmente, determinar la cantidad y el tipo de interacción que se establezca entre los integrantes de la corporación.

Entre otras cosas, la cultura crea diferencias entre una organización y las demás, por lo que conlleva un sentido de identidad. En ella se sientan las bases de la personalidad corporativa, de allí que se diga que se puede hacer tangible a través de la identidad. De esto se desprende su inexorable valor para la comunicación interna.

En este orden de ideas, Del Pozo (2000) agrega que la cultura corporativa se constituye también en un factor determinante del proceso y desarrollo de la comunicación interna, y viceversa, por cuanto la cultura legitima el estilo de comunicación intracorporativa, y esta última es la que se encarga de estructurar y dinamizar a la cultura organizacional (véase la figura 4). Así, “para que exista comunicación interna la cultura empresarial [organizacional] tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa.” (p.29).

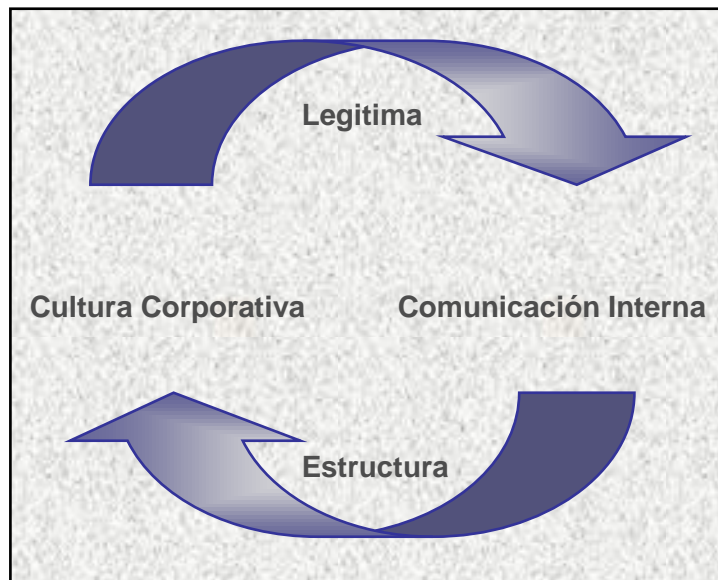


Figura 4. **Relación entre cultura corporativa y comunicación interna**

Fuente: Sheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, p.85.

2.1.3. El clima organizacional como factor determinante de la cultura corporativa

Las organizaciones son afectadas, continuamente, por un conjunto de circunstancias comunicacionales, productivas, relacionales, físicas, legales... que establecen un ambiente particular para su desarrollo. La percepción que se formen los miembros de la organización sobre este ambiente laboral es lo que condiciona el clima organizacional.

El clima organizacional -apunta Deninson (1991)- “es una cualidad... del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento, c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.” (p. 56). Esta apreciación del ambiente de trabajo se caracteriza por ser variable, se presenta de modo cambiante, dada su subjetividad.

Las percepciones que abarcan el clima laboral tienen su origen en una pluralidad de factores. Comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones...); asimismo, incluyen las derivaciones del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros...). (Grupo bertoni, <http://www.grupobertoni.com/servicios/clima.aspx>)

El clima refleja, pues, la interacción entre las características personales y organizacionales, manifiesta cuan cómodos se sienten los integrantes de la organización en relación a sus compañeros y a la estructura misma. En este sentido, no cabe duda de que este es un elemento substancial para la satisfacción en el trabajo y para el compromiso con la organización. Esta acotación es reforzada por Deninson cuando agrega que el clima organizacional viene dado por la satisfacción, organización del trabajo, flujo comunicacional, influencia y control, medidas y normativas, decisiones y cambios. (p.58).

Se comprende así, la influencia notoria que ejerce esta atmósfera en un conjunto organizacional, por cuanto constituye un factor determinante para la formación, aceptación y asimilación de lo que se denomina cultura e identidad corporativa.

La cultura corporativa- como se expuso anteriormente- , le confiere a la organización los elementos de identidad que le permitirán progresar, diferenciarse y ser reconocida en su medio, mientras, el clima organizacional permite conocer el grado de satisfacción de sus miembros y cómo éstos se sienten parte integrante.

De la articulación de ambos conceptos emergen las bases para llevar a cabo una comunicación interna exitosa.

2.2. Identidad corporativa

“La identidad es una potencia, un combustible que concentra, sinergiza y consolida la comunicación.”

Norberto Chaves

Anteriormente ya se señalaba que la comunicación interna no limita su capacidad de acción al fortalecimiento de las relaciones entre el personal de una organización , y al desarrollo de herramientas comunicacionales a nivel corporativo. Integra, además, un conjunto de elementos que dan sentido de pertenencia a los miembros de la organización y proporciona cohesión con sus conceptos ideológicos. En este marco se ubica la variable identidad corporativa, representada a través de una serie de atributos que la organización asume como propios en la definición de su personalidad, esa personalidad que la hace única e irrepetible, sólo igual a sí misma y disímil de otras.

La mayoría de los autores mantienen que –en el mundo de lo que se suele denominar comunicación corporativa- la identidad refiere a la personalidad que construye y manifiesta la organización, y que es comunicada a los diferentes públicos. A este respecto, Pizzolante (1996) agrega que “no es una

cualidad que la empresa [u organización] posee, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial [u organizacional].” (p. 45). Esta personalidad de la organización se constituye a partir de todas aquellas cualidades que le permiten autodiferenciarse del resto de las organizaciones. Así, comprende la conjunción de su historia, de su filosofía de trabajo, de su cultura, de su ética... pero también está formada por su estilo de gestión, comportamiento de los empleados y las normas implantadas por la dirección.

Estos rasgos de la personalidad y actuación de la organización -a voluntad de la dirección- deben estar presentes en el comportamiento global de los empleados, a fin de conseguir la afinidad y la impresión que la organización requiere para lograr sus objetivos.(Pizzolante, 2004, p.37)

La organización posibilita el conocimiento de los atributos que conforman su identidad a través de tres medios que, para Van Riel (1997, p.34) componen el mix de identidad corporativa:

Comportamiento. El comportamiento es el medio más relevante y eficaz para expresar la identidad de una corporación. En esta línea se ubica todo lo que tiene que ver con los procesos humanos en la organización y la calidad de su actuación, de los que depende, en cierto modo, la reputación del cuerpo organizativo.

Comunicación. Para este caso particular, la comunicación es entendida, simplemente, como el envío de mensajes verbales o visuales. Este instrumento de la identidad corporativa permite transmitir señales directas al público objetivo y también reforzar otros medios de representación de la parte manifiesta de la personalidad corporativa.

Simbolismo. A través del simbolismo se ofrece una indicación implícita de lo que es, de lo que representa la organización, o, por lo menos, de lo que ésta desea representar.

La identidad corporativa aduce entonces, al modo en que la organización se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos.

De aquí se desprende que la identidad corporativa se manifiesta a través de los aspectos visuales de sus atributos, y de los elementos conceptuales que definen su personalidad.

2.2.1. Dimensiones de la identidad corporativa

El concepto de identidad corporativa se ha desdoblado en dos acepciones. Partiendo del criterio sustentado por Chaves (<http://www.licencomunicacion.com.ar/>), “en el sentido más corriente, es el sistema de identificación visual de la organización. Pero en un sentido más profundo, la identidad es el discurso que identifica a una organización, una serie de atributos y rasgos de estilo que le son propios.” Incluye, pues, la conjunción de las expresiones gráficas y no gráficas que comunica una organización.

▪ **Identidad visual.** Esta identidad se asocia, por lo general, con el estilo que la organización adopta cuando se enfrenta, principalmente, al mundo exterior. Así, constituyen la identidad visual: el logotipo o emblema que utilice la organización, su slogan, rotulado, colores corporativos, la arquitectura o diseño de las instalaciones..., en fin, todos los símbolos visuales a través de los cuales se hace “conocer, reconocer y memorizarse” (Costa, 1993, p.9) en sus audiencias.

Esta identidad, expresada sistemáticamente mediante signos gráficos, “constituye un punto de referencia privilegiado para la construcción y la promoción de la imagen corporativa” (ob.cit.), por cuanto los aspectos visuales son los más expuestos al escrutinio público.

Sin embargo, la identidad no se limita exclusivamente a las representaciones simbólicas utilizadas por la organización. El concepto de identidad es mucho más amplio, abarca también una parte conceptual, que nace de la cultura corporativa. Pese a la relevancia de la identidad gráfica o visual, la identidad conceptual será la que se considere para este trabajo, por cuanto es en ella que se persigue una mayor implicación de los miembros de la organización, y a la que ajusta la actividad de comunicación interna.

▪ **Identidad conceptual.** La identidad conceptual es aquella que hace posible la reproducción comunicativa de la cultura organizacional, de allí que también responda a la denominación de identidad cultural. Es, entonces, la representación tangible de la personalidad, ésa a la que se ha hecho alusión al inicio del tema.

En este sentido, para hablar de identidad conceptual, se debe partir de la cultura corporativa y los elementos que la conforman, los cuales se pueden entender como componentes de dicha identidad y considerarse como los signos vitales de la organización: misión, visión, valores, creencias, objetivos, actitudes, historial de la organización...

El siguiente diagrama hace una representación del conjunto de factores que contribuyen en la formación de la identidad corporativa.



Figura 5. **Los diferentes factores implicados en la identidad corporativa**

Fuente: Black, S. (1996). *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., p.118.

2.2.2. Importancia de la identidad corporativa

La identidad corporativa actúa como un adhesivo que promueve el compromiso de su público interno con la organización, y a la vez impulsa su posicionamiento en la mente del público externo. Así, en la medida en que la organización ostente una identidad fuerte y convincente, será mucho más viable la consecución de los objetivos que procura. Van Riel (1997, p.30) plantea la importancia de la identidad corporativa, en función de los públicos objetivo, en este sentido expresa:

- **Aumenta la motivación entre los empleados.** Una sólida identidad corporativa permite crear un “sentimiento de nosotros” entre los empleados; los identifica con la organización. En efecto, incrementa el grado de compromiso e implicación de los miembros del cuerpo organizativo, afectando su comportamiento interno, lo que a su vez, generará un impacto externo, por cuanto los empleados son el reflejo de los valores de la organización en el exterior. Con base en esta apreciación, se puede añadir que “cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa [u organización], es más fácil que muestren una actitud de apoyo hacia ella, o bien que acepten las premisas de la organización, y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma” (ob.cit., p.62), con lo que se garantiza que los públicos externos puedan percibir una personalidad corporativa fuerte y, en consecuencia, formarse una imagen favorable a la corporación.

Así, la identidad corporativa debe suponer una conexión fuerte de afinidad entre empleados y organización.

- **Inspira confianza entre los públicos externos de la organización.** De lo anterior se desprende que una fuerte identidad corporativa aumenta el reconocimiento de la organización entre sus públicos externos, les permite desarrollar una clara imagen de ella. Por esta razón, es esencial que la identidad corporativa se despliegue bajo un propósito establecido, que se base en los objetivos corporativos, que y su comunicación sea consecuente

con éstos para evitar incongruencias que conduzcan a una pérdida de credibilidad.

El alcance de estos beneficios de la identidad corporativa sólo será posible si la organización procede a comunicar adecuadamente los elementos que constituyen su personalidad o contorno corporativo, como lo define Pizzolante. Es vital para los miembros de la organización, conocer el entorno en el que se desenvuelven y al cual pertenecen, saber qué es, cómo es, de dónde viene, hacia dónde va, cuál es su filosofía, su razón de ser, a qué le concede importancia, a quién está dirigida... La respuesta a estas interrogantes, aunadas a la calidad actuación de la corporación, le aportará al personal un conocimiento integral de la organización, y a esta última una mayor aceptación y fidelización de sus públicos objetivo.

Capítulo 3

La institución pública del ámbito local ha sido siempre el núcleo más importante del progreso material y del desarrollo cívico, señalaba el doctor en Ciencias Sociales, Arnaldo Schwerert Ferrer. En su apreciación se ampara la alineación de este trabajo al área de la Administración Municipal, donde se encuentra un campo poco considerado, pero fértil para la aplicación de los principios de la comunicación organizacional. La Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, como órgano ejecutivo del Gobierno Local, representa una unidad de este campo. A esta organización se consagrará, entonces, la sección subsiguiente, a fin de conocer sus atributos, advertir sus carencias..., percibirla en su generalidad.

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

Entre las instituciones del Estado, la Administración Municipal disfruta de un amplio y generoso reconocimiento, dada su función de representante de la colectividad. Su campo de acción es el Municipio, entendido como una unidad política primaria (es la entidad de gobierno más cercana al ciudadano) y autónoma (goza de libre gestión en las materias de su competencia) dentro de la organización nacional.

Los Gobiernos Locales y demás entidades municipales se hayan sujetos a las normas que establece la Ley Orgánica del Régimen Municipal (LORM), la Constitución de la República, las leyes dictadas por los Consejos Legislativos, las Ordenanzas y demás instrumentos jurídicos locales.

Dentro de los Gobiernos Locales están insertas las Alcaldías, que constituyen su órgano ejecutivo, por cuanto a ellas compete la distribución y ejercicio del poder del pueblo. En este orden de ideas, la Alcaldía de Acevedo representa el poder ejecutivo del Municipio del mismo nombre.

El Municipio Autónomo Acevedo, el cual está ubicado en el Estado Miranda, cuenta con una población de 76.844 habitantes, según el Censo realizado en el año 2002 por el Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E.). Estos se distribuyen por parroquias de la siguiente manera: Caucagua con 23.120 habitantes; Aragüita con 5.988; Arévalo González tiene una población que se traduce en 7.245 individuos; Capaya, 13.199 personas; El Café cuenta con 5.087 habitantes; Marizapa con 9.552; en Panaquire residen 5.885 personas y en Ribas habitan 6.678. Son estas poblaciones las que conforman el ámbito de competencia de la Alcaldía.

Cabe destacar, que la estructura física que sirve de sede a la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo se encuentra ubicada en la parroquia Caucagua, frente a la Plaza Bolívar de la localidad. Este edificio cívico municipal consta de cinco pisos en los cuales funcionan las diferentes

direcciones, mas no sólo allí se concentran las dependencias de la Alcaldía. La Dirección de Relaciones Públicas y la mayoría de los Institutos Autónomos que se subordinan a la Administración Municipal se ubican en áreas externas a la organización -dentro de la jurisdicción del Municipio- desde donde desempeñan sus funciones sin soslayar su vínculo con el órgano local.

Una vez comprendido el contexto en el que se ubica esta Alcaldía, que se constituye en objeto de estudio, se puede dar despliegue a la descripción de la entidad, su historia, sus funciones, estructura, etc. Estos aspectos del Órgano Municipal de Acevedo permitirán una aproximación a su realidad y proporcionarán el conocimiento que se requiere para aplicar medidas en función de la organización.

3.1. Perspectiva histórica del órgano municipal de Acevedo

“Para poder saber lo que es una institución de hoy, es necesario saber lo que fue en el pasado...porque efectivamente el presente se nutre de la historia.”

El Nacional.

La Alcaldía de Acevedo surge de forma paralela con la figura del Alcalde en el año 1989, cuando la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) elabora la Ley Orgánica del Régimen Municipal (LORM), a través de la cual se separan las ramas ejecutiva y legislativa del Gobierno Municipal. En esta ley se plantean los lineamientos por los que todos los Municipios deben regirse, así como las parroquias, mancomunidades y otras asociaciones locales que posean personalidad jurídica. Desde el año de la entrada en vigencia de la LORM, la Alcaldía viene funcionando en este Municipio, en el que se constituye como un órgano de gobierno que procura dar respuesta a los problemas y necesidades que presentan las comunidades.

Previo a la aplicación de la LORM, el patrón de gestión pública estaba enfocado en el centralismo, modelo que dependía administrativamente del gobierno central y que excluía mecanismos de participación y control. El Estado colocaba una cantidad determinada de recursos bajo la responsabilidad del Consejo Municipal, pero no se reunían las evidencias del gasto distrital. La administración de los recursos quedaba, entonces, a cargo del presidente del Consejo, lo cual condujo a un detrimento en la operatividad, producto de la ausencia de leyes que disciplinaran la materia administrativa de la función pública.

Es en el año 1989, cuando se incorporan reformas en el sistema a través el proyecto de la Ley Orgánica del Régimen Municipal, dando paso a la construcción de nuevos territorios políticos dentro de la geografía nacional. Así, lo que primeramente se conocía como Municipio pasa a ser parroquia, y lo que se designaba distrito se convierte en lo que es ahora Municipio.

De esta forma, ya en diciembre de 1989, se celebran las primeras elecciones para designar a los alcaldes y concejales en el ahora denominado Municipio Autónomo Acevedo. Durante el período 1990-1992, dada la carencia de una distribución de funciones acordes a la realidad municipal, se crean nuevas direcciones en la Alcaldía a objeto de renovar su aspecto operativo y la calidad de los servicios, entre éstas se cuentan: la Dirección de Administración General y Hacienda Municipal, las direcciones de Administración General, Personal, Cultural, Policía Municipal, Catastro, Deporte, Relaciones Públicas, Desarrollo Comunal, Ingeniería...

Desde 1996, la Administración Municipal ha sido regida por tres alcaldes (incluyendo el actual), ello producto de los cuatro procesos democráticos electorales subsiguientes. De sus gestiones se han creado también el Consejo Municipal de los Derechos del Niño y del Adolescente (CMDNA), y se ha incorporado a la estructura la dirección de Planificación y Presupuesto. Asimismo, el 2005 ha dejado sus secuelas en el órgano municipal. Con la implementación de un Gobierno Bolivariano Municipal, que privilegia la

participación ciudadana, se crean ocho Institutos Autónomos, con el objeto de delegar funciones y facilitar, también, la optimización de los servicios. Aunado a esto, la organización atraviesa actualmente por un proceso de cambio, que va desde su arquitectura física a la reestructuración del aparato social.

Al inicio se exponía –así como indica Kelly (1993, p.22) en su libro *Gerencia Municipal*- que cualquier sistema social es el producto de su propia historia y evolución, de allí el interés y la necesidad de reseñar el proceso histórico que ha protagonizado este órgano de la Administración Pública: la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo. No obstante, para conocerla plenamente no basta un paseo por su historial. Pretender una comprensión integral de la Alcaldía obliga a ahondar un poco en sus competencias, en la orientación de sus acciones, en la esencia de la gestión...

3.2. Descripción de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo

“El destino del hombre es vivir en comunidad, convivir en sociedad y realizarse en la vida política para el logro de los fines colectivos.”

Carmona Romay

La Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, como órgano ejecutivo del gobierno local, es una entidad de carácter público y social, que goza de personalidad jurídica y autonomía municipal. Las autoridades que rigen el Municipio están representadas por la figura del Alcalde y el Consejo Municipal. La Ley Orgánica del Régimen Municipal, en su artículo 50, le asigna al Alcalde la rama ejecutiva y al Consejo la rama deliberante, aunque a esta última le corresponde legislar y controlar al ejecutivo en los términos que la ley establece.

En este sentido, a partir de las disposiciones de sus dirigentes, la actividad de la Alcaldía, se orienta a obtener, de la comunidad, recursos (impuestos, contribuciones) que han de ser transformados luego en bienes o servicios, predestinados satisfacer las necesidades sociales de la

colectividad, y a avalar la transformación socio-cultural de las parroquias, sectores y localidades de la jurisdicción del Municipio. Dentro de sus facultades se incluye llevar a cabo actividades que promuevan el desarrollo de las comunidades, e instaurar un profundo criterio de participación ciudadana, que permita a los acevedenses el absoluto goce del ejercicio pleno de la democracia, derecho consagrado en la Constitución.

Es importante añadir que de esta institución dependen la mayoría de las unidades operativas o ejecutivas municipales, además de varios órganos auxiliares de apoyo del gobierno local. Mas, el funcionamiento de esta Administración Municipal está subordinado al gobierno regional y al gobierno nacional, de quienes percibe los ingresos que, por Situado Constitucional, le corresponden para gestionar avances en el Municipio, en pro de mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Así, obtiene entradas por la Ley de Asignaciones Especiales (LAE), a través del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y del Fondo de Gastos Extraordinarios del Estado (Ley Paraguas), a lo que se suman los ingresos provenientes de las recaudaciones municipales.

Dadas sus competencias, la Alcaldía desempeña un rol fundamental en la toma de decisiones para el Municipio Acevedo, por lo que sus funciones deben responder a un propósito común: aportar soluciones satisfactorias a las aspiraciones, demandas y necesidades del colectivo ciudadano, para facilitar el desarrollo de las comunidades.

3.3. La Alcaldía y sus funciones

“De los fundamentos del Estado se deduce que su fin último no es dominar a los hombres, ni acallarlos por el miedo o sujetarlos al derecho de otro, sino libertar del miedo a cada uno para que, en tanto que sea posible, viva con seguridad..., conserve el derecho natural que tiene a la existencia, sin daño propio ni ajeno.”

B. Spinoza

De acuerdo a los parámetros establecidos por la Ley Orgánica del Régimen Municipal, y con base en la misión y visión de la organización, son

competencias de la Alcaldía de Acevedo, asumir el compromiso con la ciudadanía de construir un municipio para ofrecer alternativas y soluciones a las comunidades, ejecutar obras de interés social, prestar ayuda a los más desprovistos, fortalecer el patrimonio histórico cultural, procurar la optimización de los servicios públicos y crear espacios donde las personas puedan participar de forma activa en la construcción de un Municipio que les genere mayor bienestar.

Facilitar la permisología necesaria para la instalación de industrias o comercios en el área geográfica del Municipio, previo cumplimiento de los requisitos exigidos por las leyes, reglamentos y ordenanzas, es otra de las funciones atribuidas a la Alcaldía. Asimismo, garantizar en forma permanente y efectiva la prestación de los servicios públicos básicos: educación, salud, aseo urbano, seguridad, alumbrado público, vialidad urbana y agrícola...

A la Alcaldía le compete también impulsar políticas de participación social, para lo cual se encarga de brindar asesoría a las comunidades para su organización social y comunitaria, en cooperativas y consejos comunales.

De este modo se resumen, entonces, las principales acciones que se consuman en la Administración Municipal de Acevedo, las cuales contribuyen a lograr de los munícipes un reconocimiento perceptible y una adhesión espontánea a la obra del dirigente y a su propia figura.

3.4. Misión, visión y valores institucionales de la Administración Local

Kelly (1993, p. 213) aduce que una organización existe cuando se da una concurrencia de valores, esfuerzos y acciones para el cumplimiento de una misión, visión, objetivos... en contacto con otras organizaciones, instituciones, grupos o personas que aportan algo a la organización y esperan algo de ella. De allí que las organizaciones definan estos elementos para orientar sus acciones y la coordinación de sus miembros.

▪ Misión de la Alcaldía del Municipio Acevedo

Sheinsohn (1996, p.38) define la misión como la razón de ser de la organización, que determina sus actividades presentes y futuras, al aportar unidad y sentido de dirección en la toma de decisiones. La misión de la Alcaldía de Acevedo se esboza, entonces, como un enunciado que sintetiza los propósitos esenciales de la organización, los cuales han de ser conocidos, entendidos y compartidos por sus integrantes. En este sentido plantea:

“Trabajar de forma decidida en la implantación de políticas, planes, programas y proyectos dirigidos al ciudadano acevedense, que propicien su organización social, comunal y económica en cooperativas, impulsando su desarrollo integral y productivo, profundizando la Revolución Bolivariana, prestando los servicios de su competencia y luchando contra la pobreza, la inequidad y la exclusión social”.

▪ Visión de la Alcaldía del Municipio Acevedo

La visión contempla aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es lo que la organización aspira conseguir a largo plazo, lo que se propone construir de forma progresiva, y que le permite enfocar sus decisiones y acciones hacia el logro de sus metas.

La Alcaldía del Municipio Acevedo resume las aspiraciones que persigue cuando se propone:

“Hacer del Municipio Bolivariano de Acevedo, un Municipio cooperativista y productivo, que facilite el desarrollo sustentable de sus comunidades, enfocadas todas en el Desarrollo Endógeno hacia el Modelo Comunal de Poblamiento”.

▪ Valores de la Alcaldía de Acevedo

Desde la perspectiva de Sheinsohn los valores son cualidades positivas que, en la práctica, las organizaciones desean conseguir y conservar de forma permanente en sus actos. Atendiendo a esta definición, la Alcaldía, cuando refiere a sus valores institucionales, señala los siguientes:

Legalidad: Todas las actuaciones municipales están ajustadas a derecho y en consonancia con el marco constitucional y legal vigente.

Transparencia: Todas las actuaciones administrativas se corresponden con los planes nacionales, regionales y municipales de desarrollo realizadas en forma legal y responsable, estimulando la Contraloría social y los principios de la Ley contra la corrupción.

Cooperativismo: Estimulamos el modelo cooperativista como propuesta de organización económica y social en la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Responsabilidad Social: Asumimos responsablemente la lucha por la construcción de un modelo social que permita el desarrollo humano integral, el respeto a la naturaleza, la vida y el ciudadano.

Integridad: Constituimos equipos operativos y funcionales con un potencial humano honrado y competente, comprometido con la misión y visión municipal.

Solidaridad: Propiciamos la colaboración y respeto entre los diferentes entes que conforman el poder público municipal, y así mismo promovemos alternativas de soluciones integrales que favorezcan el desarrollo de la Región Barloventeña y el Estado Miranda como aporte al progreso colectivo.

(*Fuente: Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, s.f.)

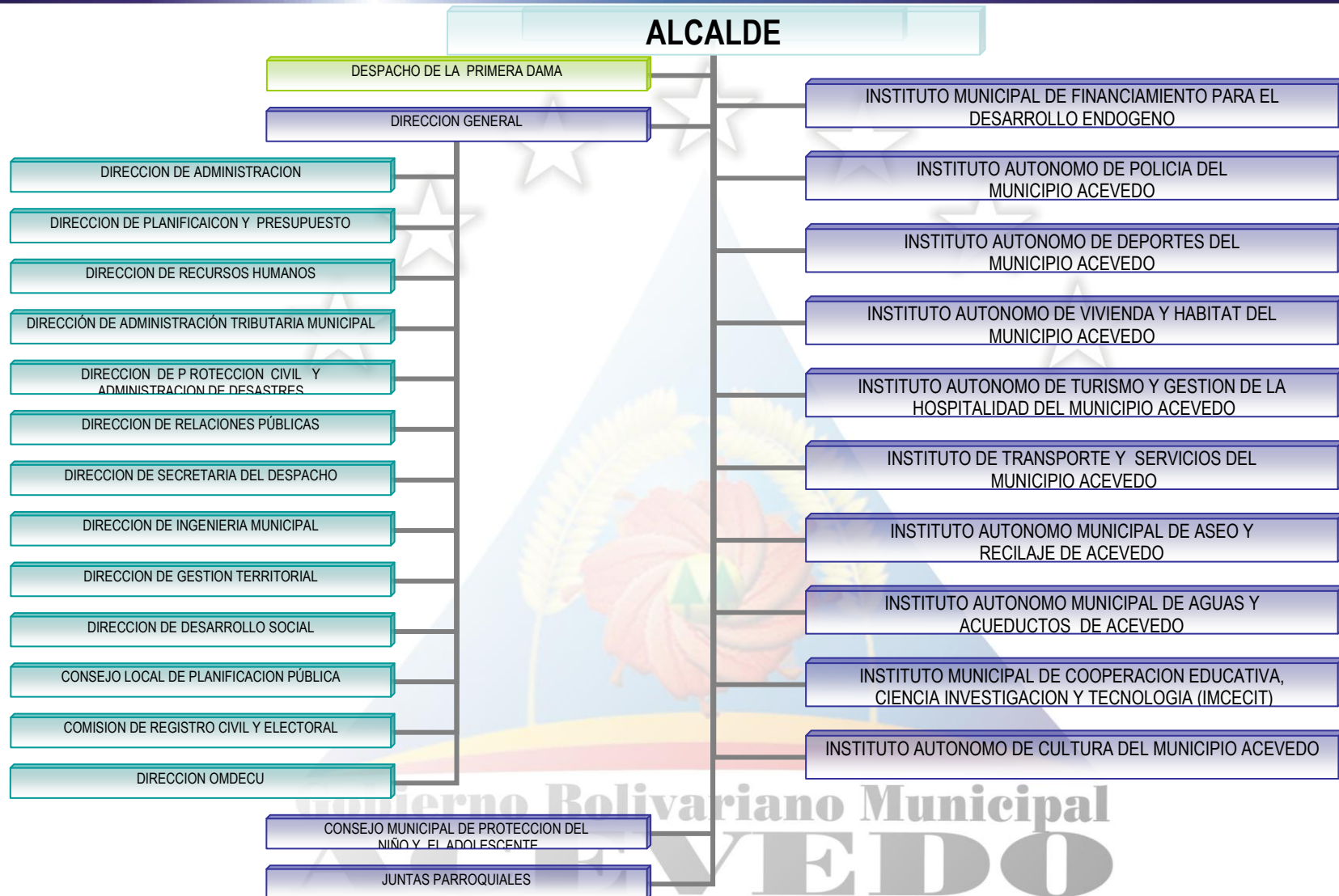
3.5. Estructura organizativa de la Alcaldía de Acevedo

A través de una estructura organizativa se pueden ordenar y coordinar las distintas unidades administrativas que forman una organización, y definir formalmente las tareas y relaciones de autoridad que atañan a cada una de ellas. Esta distribución organizacional permite, además, ilustrar –mediante los diversos niveles de jerarquía- las interrelaciones que se dan dentro del conjunto organizativo. En efecto, conocer la estructura de una organización es fundamental para sus miembros, por cuanto, tal como manifiesta Arrieta (2002), facilita una comprensión integral del funcionamiento de la institución y contribuye a ampliar la visión de su entorno laboral. (p.25).

La Administración Municipal de Acevedo se ha encargado de definir una estructura organizativa funcional, que refleja la división del trabajo, así como también las funciones generales y específicas de todas las unidades, delegadas por el Alcalde como máxima autoridad. En esta estructura se identifican las distintas direcciones de la Alcaldía, en sus ámbitos político y administrativo, y los Institutos Autónomos que han sido creados para lograr una mayor efectividad de las competencias municipales. La representación gráfica de esta estructura se proyecta en el organigrama, así, la figura 6 pretende ser el reflejo de cómo funciona y se compone este órgano de la Administración Pública.

Figura 6. Organigrama de la Alcaldía
Fuente: Alcaldía del Municipio Autónomo

Organigrama de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo



Capítulo 4

La delimitación de un plan de comunicación interna orientado a proponer estrategias que favorezcan los nexos entre la Alcaldía del Municipio Acevedo y su público interno exige llevar a cabo una evaluación previa sobre el estado de la comunicación en el interior del órgano público, para detectar posibles deficiencias y áreas de oportunidad. En este sentido, el diagnóstico se constituye en una actividad esencial para proyectar un mejor desempeño comunicacional de la organización. De allí que este capítulo se aboque al análisis de los puntos fuertes y débiles de la Alcaldía, de sus sistemas y procesos de comunicación interna, las demandas de información e interrelación de su personal, y el grado de implicación de sus miembros.

ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

La elaboración de un diagnóstico de la comunicación hacia adentro en Alcaldía de Acevedo constituye la primera etapa para el diseño del plan de comunicación que esta investigación se propone. A partir de éste lo que se pretende es poder establecer medidas correctivas adecuadas a la situación actual de la organización y aumentar, así, las posibilidades de éxito del proyecto comunicacional.

Como método inicial, la definición de la situación interna de la Alcaldía contempla la previa observación de su organigrama, por cuanto éste no se limita sólo a diagramar la estructura organizativa de la entidad; permite también una aproximación a las redes formales de comunicación que tienen lugar en el seno de la organización.

4.1. Exploración de las redes formales de comunicación en la Alcaldía de Acevedo a partir de su organigrama

La forma más común y clara de describir las redes formales de comunicación en una organización -se dijo antes- es el organigrama. Este instrumento no sólo grafica el andamiaje fundamental de una institución, cómo se organizan sus componentes, permite, además, conocer las direcciones en que fluye la comunicación que tiene lugar dentro de ella, a través de líneas de relación. No obstante, pretender una aproximación a los tipos de comunicación formal y apreciar los grupos conexos en la Alcaldía de Acevedo, a través de su organigrama, constituye un reto arduo e incluso de difícil alcance.

Al respecto, se subraya que el organigrama de esta Alcaldía representa las direcciones, departamentos e institutos autónomos que integran la organización, en fin, diagrama sus componentes. Asimismo, se reflejan

algunos niveles de jerarquía y autoridad, que son definidos por líneas de mando entre las unidades; pero la distribución de las líneas de relación de acuerdo a las funciones y rangos no es cónsona con la realidad de este órgano público. Se vislumbra más un cuidado por la armonía estética que por la definición precisa de los diferentes niveles jerárquicos existentes en la Alcaldía y las relaciones que prevalecen en ella.

Es importante considerar- tal como afirma Melinkoff (citado en Marcano, 1999)- que "la efectividad de un organigrama para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además sus estratos jerárquicos" (p.78). No obstante, el instrumento a través del cual se pretende representar la estructura formal de la Administración Municipal de Acevedo difiere, en cierta forma, de lo expuesto por el autor. Se caracteriza por presentar un conjunto de unidades limitadas – exclusivamente- a establecer una relación con la Dirección General de la Alcaldía y con la máxima autoridad de la organización: el Alcalde, quien pasa a ser la figura central en la que recae la responsabilidad de supervisar y coordinar a todos los servidores públicos.

Dado que son escasa las líneas de relación, no se aprecia con claridad quién se comunica con quién, qué miembros actúan como puente entre los grupos. En efecto, no se determinan los canales formales de comunicación, lo que podría ser contraproducente para la institución, ya que la ausencia de una comunicación regulada puede dar lugar a confusiones e incompatibilidades en la emisión y recepción de mensajes entre los miembros del órgano local.

Partiendo de lo antes señalado, la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo opera como una organización un tanto informal, donde las relaciones personales y sociales no son establecidas por la estructura, aunque se producen espontáneamente a medida que las personas se van asociando entre sí.

Cabe enfatizar que a toda persona que trabaja en una organización determinada le interesa conocer con quiénes ha de relacionarse, qué lugar ocupa, y cómo encaja ella misma dentro de esa organización. De allí que se dedique especial atención al estudio del organigrama.

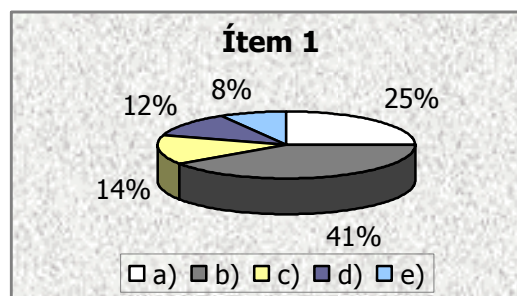
No es una novedad insistir en que un conocimiento generalizado de todo cuerpo organizativo es vital para lograr la identificación y el buen desempeño de su personal. En este sentido, el organigrama de la Alcaldía de Acevedo, como instrumento informativo que persigue familiarizar al personal con su estructura, se debería abocar a simplificar el conocimiento de la organización y a posibilitar un mayor entendimiento de sus sistemas, para lo cual se requiere, en principio, un reconocimiento de su importancia y su adecuación conforme a la estructuración real de la Entidad Municipal.

Los párrafos precedentes han permitido una valoración del organigrama de la Alcaldía, en vista de su propiedad de esbozar las redes formales de comunicación en la organización. No obstante, sin pretensión de desestimar la importancia que se merece el estudio de este instrumento, conviene destacar que para conocer y medir -acertadamente- las necesidades y desempeño de comunicación de la Alcaldía del Municipio Acevedo, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman, aplicando herramientas de análisis que posibiliten una extracción de datos y su consecuente valoración. Así, la evaluación de los resultados de las encuestas y de las entrevistas realizadas a un subconjunto de la organización se constituye en una técnica elemental para determinar el estado que guarda esta Administración Municipal.

4.2. Análisis de los resultados de las encuestas

Ítem 1. Tiempo de servicio en la Alcaldía

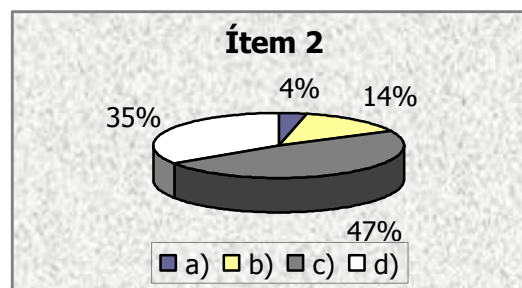
Opciones	Frecuencia
a) Menos de un año	21
b) De 1 a 5 años	34
c) De 5 a 10 años	12
d) De 10 a 15 años	10
e) Más de 15 años	07
Total	84



El 41% de los encuestados afirma tener de uno a cinco años trabajando en la Alcaldía, mientras que el personal con menos de un año en la institución está representado en un 25% de la muestra seleccionada. Los empleados con más años de antigüedad constituyen una población menor.

Ítem 2. De los siguientes enunciados, ¿cuál describe la meta fundamental de la Alcaldía de Acevedo?

Opciones	Frecuencia
Opción a	03
Opción b	12
Opción c	40
Opción d	29
Total	84



A continuación se describen cada una de las opciones señaladas en la tabla correspondiente al ítem 2:

- a) Atesorar grandes cantidades de capital para destinarlo a la producción.
- b) Constituir un modelo de gerencia municipal con una clara orientación de excelencia en el servicio hacia la comunidad.

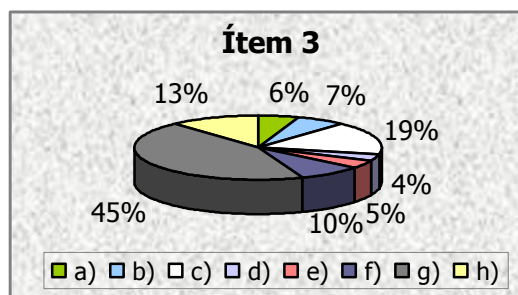
c) Hacer del Municipio Bolivariano Acevedo, un Municipio Cooperativista y productivo, que facilite el desarrollo sustentable de sus comunidades, enfocadas todas en el Desarrollo Endógeno hacia el Modelo Comunal de Poblamiento.

d) Promover el desarrollo potencial, integral, armonioso y estructural del Municipio y sus habitantes.

De la evaluación de las respuestas, se desprende que la visión de la Alcaldía del Municipio Acevedo (descrita en la opción c) es reconocida por un 47% del público interno del órgano local, y un 35% demuestra mayor identificación de la visión que había sido trazada por los rectores del gobierno precedente (opción d). Se pudo apreciar también que es el personal con menos años de servicio en la Alcaldía el que posee un mayor conocimiento de lo que la organización procura conseguir a largo plazo, aspiración que se resume en su visión.

Ítem 3. Indique cuáles de los siguientes conceptos constituyen valores de la Alcaldía:

Opciones	Frecuencia
a) Legalidad	05
b) Transparencia	06
c) Responsabilidad social	16
d) Integridad	03
e) Solidaridad	04
f) Cooperativismo	08
g) Todos	38
h) Ninguno de los anteriores	11
Total	91

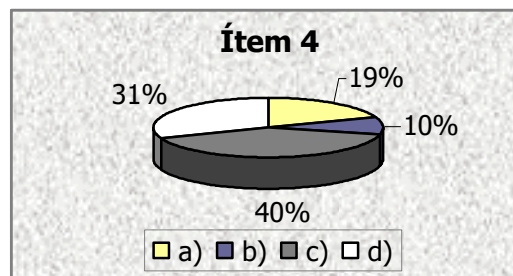


Nota: La sumatoria de los porcentajes excede el 100%, por cuanto la representación de cada índice de respuesta se calculó de acuerdo al total de la muestra y no de la cantidad de respuestas obtenidas.

El total conocimiento de los valores de la Alcaldía se observa en un 45% de sus miembros que seleccionó la opción “todos”. Un 19% señaló la responsabilidad social como principio de la organización, y sólo un 13% opinó que ninguno de los valores indicados estaban presentes en la Administración Municipal. Este 13% estuvo conformado, mayormente, por empleados que tienen más de 10 años trabajando en la Alcaldía.

Ítem 4. ¿A través de qué medios le fueron explicadas las políticas de la organización?

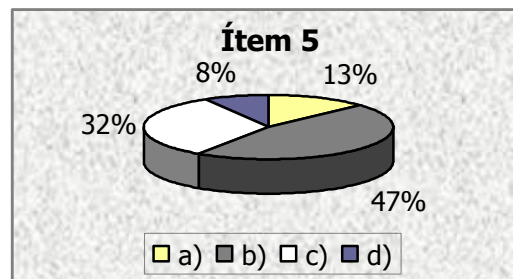
Opciones	Frecuencia
a) Manual de normas y políticas	16
b) Programa de inducción	08
c) Jefe inmediato	34
d) No las conozco	26
Total	84



El 40% del público interno señaló que las políticas de la organización le fueron explicadas a través del jefe inmediato. Sin embargo, un 31% alegó un desconocimiento de estas políticas, lo cual se puede atribuir a que, actualmente, la Alcaldía no tiene definida una línea de políticas organizacionales.

Ítem 5. Actualmente, usted califica a la Alcaldía de Acevedo como una organización:

Opciones	Frecuencia
a) Líder	11
b) Importante	39
c) Medianamente importante	27
d) Poco importante	07
Total	84



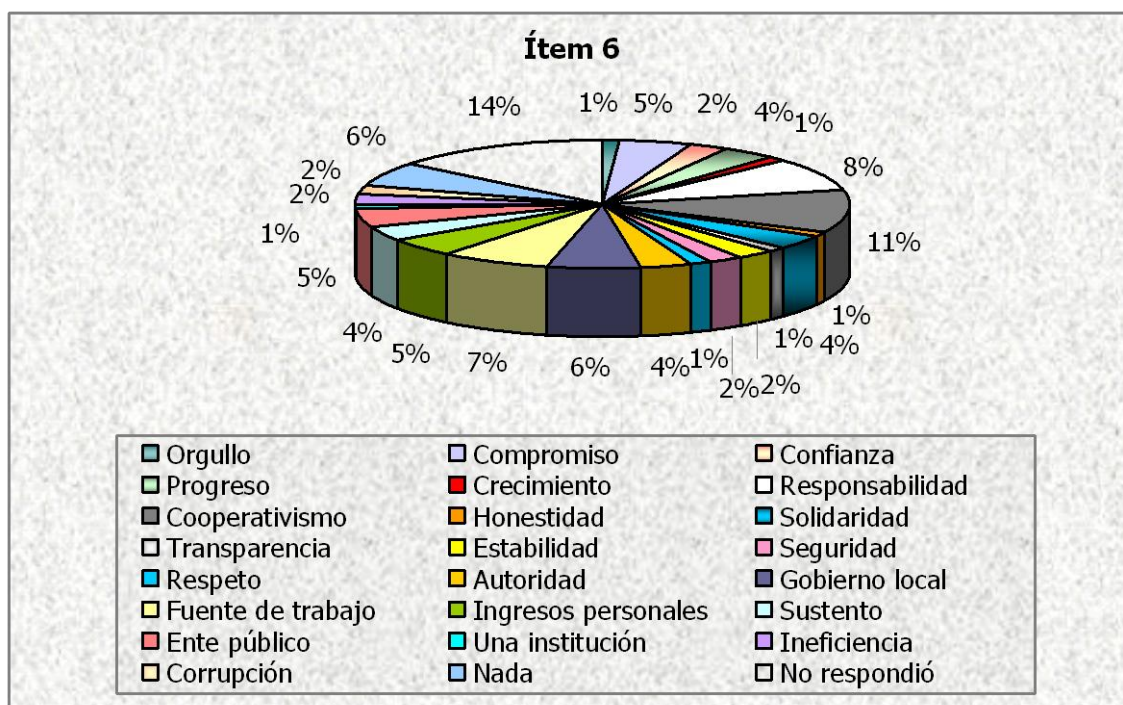
La valoración que el personal hace de la Alcaldía del Municipio Acevedo se refleja en un 47% de la muestra que la califica como una organización "importante" y un 32% que la considera "medianamente importante". El 13% de las respuestas se orienta a definirla como una organización "líder".

Sólo 37 personas (44%) explicaron sus opiniones. Sus apreciaciones se justificaron en la significación que posee el órgano público para el desarrollo de las comunidades (33%), y en su condición de ente central, célula del Municipio (11%).

Ítem 6. Resuma, en dos palabras, qué representa la Alcaldía de Acevedo para usted.

Este ítem fue respondido sólo por el 86% de los encuestados, cuyo valor absoluto se traduce en 72 personas. En la siguiente tabla se insertan los calificativos con los cuales se indicó qué representa la Alcaldía de Acevedo para aquellos que son parte integrante de ella:

Calificativos	Frecuencia	Calificativos	Frecuencia
Orgullo	1	Respeto	1
Compromiso	4	Autoridad	3
Confianza	2	Gobierno local	5
Progreso	3	Fuente de trabajo	6
Crecimiento	1	Ingresos personales	4
Responsabilidad	7	Sustento	3
Cooperativismo	9	Ente público	4
Honestidad	1	Una institución	1
Solidaridad	3	Ineficiencia	2
Transparencia	1	Corrupción	2
Estabilidad	2	Nada	5
Seguridad	2	Total	72

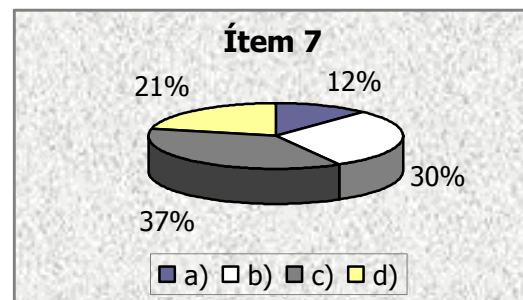


Nota: La sumatoria de los porcentajes no alcanza el 100%, por cuanto la representación de cada índice de respuesta se calculó de acuerdo al total de la muestra y no de la cantidad de respuestas obtenidas.

El 11% del total de la muestra coincidió en que la Alcaldía representa, para ellos, cooperativismo. Un 8% se inclinó por la responsabilidad, mientras que el 7% expresó que la Administración Municipal constituye una fuente de trabajo. El 6% de las opiniones comunes con respecto a lo que representa la Alcaldía para su público interno fue compartido por los denominadores: gobierno local y nada. Resulta conveniente señalar que las apreciaciones negativas acerca de la Alcaldía fueron más frecuentes en el capital humano que tiene más de 10 años prestando sus servicios a la Administración Municipal.

Ítem 7. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los distintos departamentos de la Alcaldía?

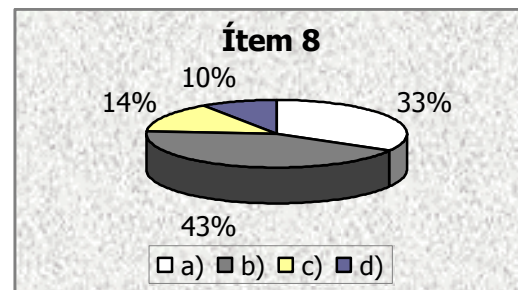
Opciones	Frecuencia
a) Totalmente efectiva	10
b) Efectiva	25
c) Medianamente efectiva	31
d) Poco efectiva	18
Total	84



La comunicación entre las distintas direcciones de la Alcaldía es calificada en un 37% como "medianamente efectiva". Para un 30% del personal, esta comunicación es evaluada como "efectiva".

Ítem 8. Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es:

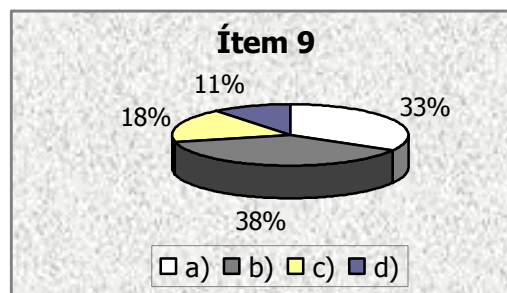
Opciones	Frecuencia
a) Excelente	28
b) Buena	36
c) Regular	12
d) Deficiente	08
Total	84



El 43% indicó que la comunicación con sus compañeros de trabajo es "buena", mientras que un 33% la catalogó como "excelente". Sólo un 10% de los encuestados refirió que la comunicación con sus compañeros laborales era deficiente.

Ítem 9. ¿Cómo valora la comunicación con sus jefes o personas de mayor jerarquía?

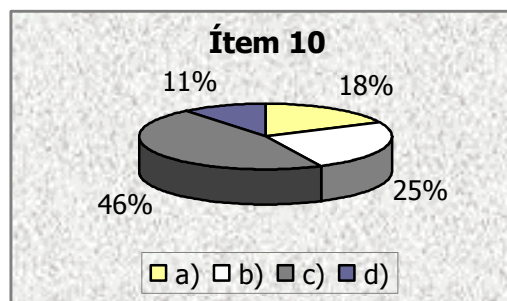
Opciones	Frecuencia
a) Excelente	28
b) Buena	32
c) Regular	15
d) Deficiente	09
Total	84



La comunicación entre el personal de la Alcaldía con sus superiores es estimada como "buena" por el 38% del público interno, y es considerada "excelente" por el 33%.

Ítem 10. ¿Le parece que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos?

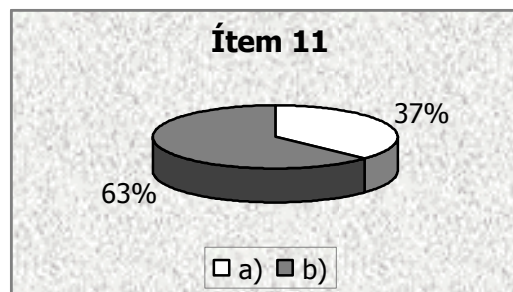
Opciones	Frecuencia
a) Siempre	15
b) Frecuentemente	21
c) A veces	39
d) Nunca	09
Total	84



El 46% de la muestra refiere que sólo "a veces" las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos de la organización, a lo que se contrapone la percepción de un 25%, que señala que la valoración de sus opiniones se da "frecuentemente".

Ítem 11. Desde su punto de vista, ¿la Alcaldía promueve la participación de los empleados para la toma de decisiones?

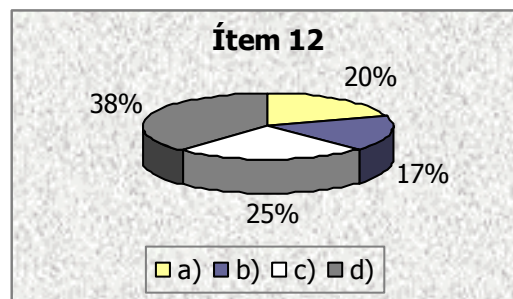
Opciones	Frecuencia
a) Sí	31
b) No	53
Total	84



El 63% señaló que la Alcaldía del Municipio Acevedo "no" promueve la participación de su personal para la toma de decisiones, mientras que el 37% respondió afirmativamente a esta pregunta.

Ítem 12. ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la Alcaldía para sus empleados?

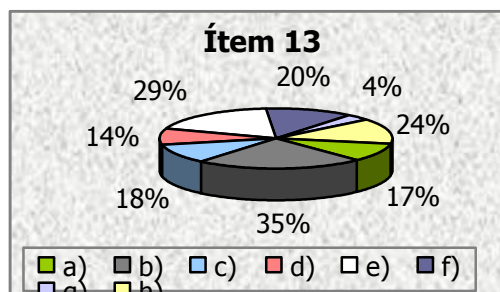
Opciones	Frecuencia
a) A diario	17
b) Semanalmente	14
c) Mensualmente	21
d) Me mantengo al margen de las informaciones de la Alcaldía	32
Total	84



El 38% de los encuestados manifestó mantenerse al margen de las informaciones que emite la Alcaldía. Sin embargo, el 25% apuntó que se entera "mensualmente" de las actividades que el órgano municipal planifica para su personal.

Ítem 13. ¿A través de qué medios se entera de las actividades y proyectos que planifica y ejecuta la Administración Municipal? (Puede marcar más de una opción)

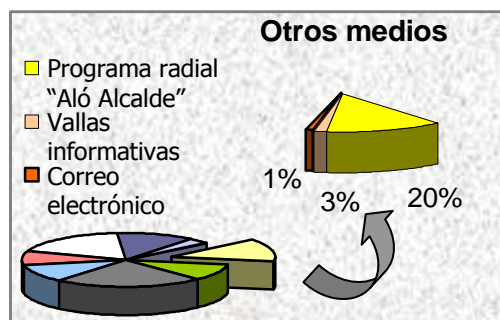
Opciones	Frecuencia
a) Reuniones	14
b) Jefe inmediato superior	29
c) Memorandos	15
d) Carteleras	12
e) Rumores	24
f) Encuentros persona a persona	17
g) Teléfono	03
h) Otros	20
Total	134



Nota: La sumatoria de los porcentajes excede el 100%, por cuanto la representación de cada índice de respuesta se calculó de acuerdo al total de la muestra y no de la cantidad de respuestas obtenidas.

El 35% señaló al jefe inmediato superior como el principal difusor de las actividades y proyectos que la Alcaldía de Acevedo lleva a cabo. No obstante, el 29% apuntó los rumores como el medio mediante el cual se ponen al corriente de las acciones que la organización promueve, y el 24% del personal hizo alusión a otros medios, los cuales se señalan a continuación:

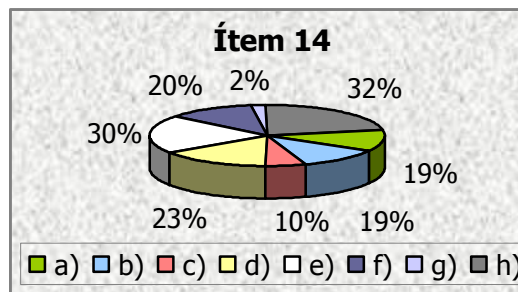
Medios	Frecuencia
Programa radial "Aló Alcalde"	17
Vallas informativas	02
Correo electrónico	01
Total	20



Se evidencia, pues, que muchos de los empleados se enteran de los planes que ejecuta y se propone la institución en la que se desempeñan, a través de medios externos como la radio y las vallas que identifican las obras realizadas por la Alcaldía. El 20% del público interno señaló el programa radial "Aló Alcalde" como su medio de información.

Ítem 14. ¿Cuáles medios considera usted debería utilizar la Alcaldía para hacer más efectiva la comunicación con sus empleados?

Opciones	Frecuencia
a) Correo electrónico	16
b) Buzón de sugerencias	16
c) Cartas	08
d) Boletines	19
e) Charlas	25
f) Apoyo de capacitación	17
g) Encuestas	02
h) Otros	27
Total	130

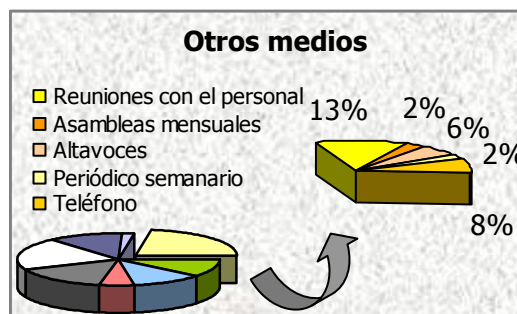


Nota: La sumatoria de los porcentajes excede el 100%, por cuanto la representación de cada índice de respuesta se calculó de acuerdo al total de la muestra y no de la cantidad de respuestas obtenidas.

Entre los medios seleccionados como más indicados para optimizar la comunicación entre la Alcaldía y su personal se destacan las “charlas”, con un 30%, y los boletines con el 23%. Por otra parte, un 20% consideró necesaria la capacitación del personal, en pro de las relaciones entre la organización y quienes constituyen su público interno.

El 32% recomendó otros medios, de los cuales las “reuniones con el personal” fueron una opción común en el 13% de la totalidad de la muestra. En la siguiente tabla se detallan los medios propuestos por el público interno encuestado y la frecuencia de cada uno:

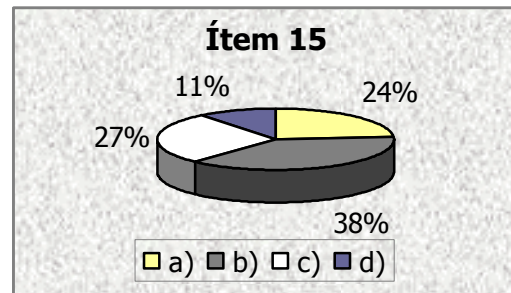
Medios	Frecuencia
Reuniones con el personal	11
Asambleas mensuales	02
Altavoces	05
Periódico semanario	02
Teléfono	07
Total	27



El teléfono fue sugerido por el 8%, como un medio necesario para mejorar las comunicaciones en el conjunto de la organización, seguido por un 6% que se orientó por los altavoces.

Ítem 15. ¿En qué medida se siente usted satisfecho con su puesto de trabajo?

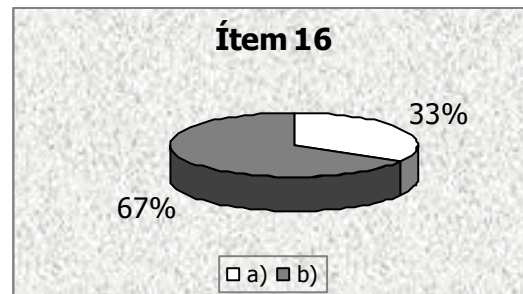
Opciones	Frecuencia
a) Muy satisfecho	20
b) Satisfecho	32
c) Medianamente satisfecho	23
d) Poco satisfecho	09
Total	84



Un 38% de la muestra manifestó sentirse “satisfecho” con su puesto de trabajo, y el 27% expresó una mediana satisfacción.

Ítem 16. ¿Ha recibido entrenamiento para mejorar destrezas y habilidades inherentes al cargo que ocupa en la Alcaldía de Acevedo?

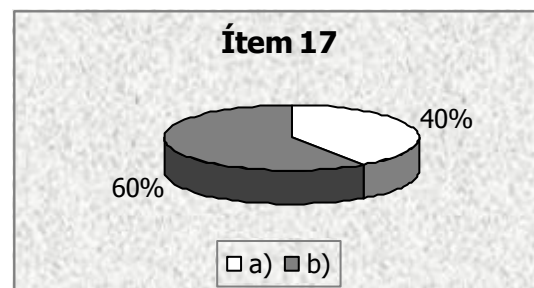
Opciones	Frecuencia
a) Sí	28
b) No	56
Total	84



El 67% de los empleados destacó no haber recibido entrenamiento para mejorar sus habilidades aplicables al cargo que ocupan en la organización. El 33% restante respondió de manera afirmativa.

Ítem 17. ¿Considera que su remuneración es acorde a las funciones y responsabilidades que implica su trabajo?

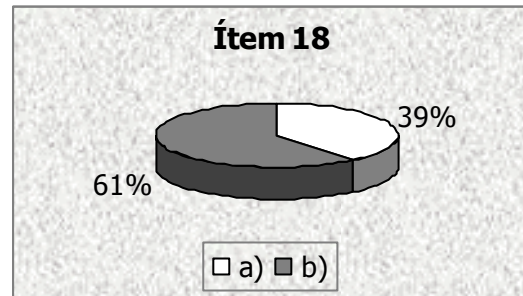
Opciones	Frecuencia
a) Sí	34
b) No	50
Total	84



La satisfacción salarial se reflejó en un 40% de los encuestados, mientras que el 60% señaló que su remuneración no es se ajusta a las responsabilidades que su trabajo implica.

Ítem 18. ¿Ha pensado en algún momento en dejar de trabajar para la Alcaldía?

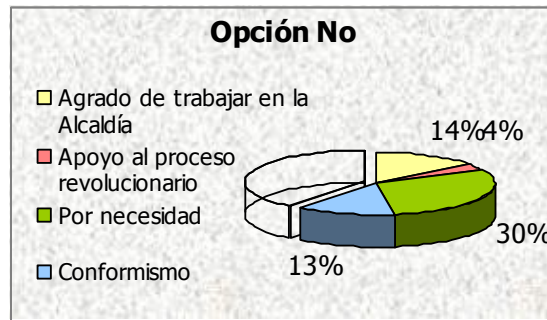
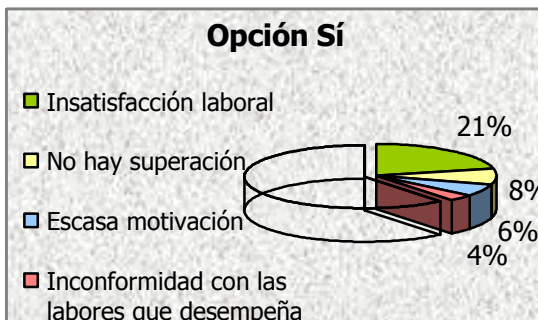
Opciones	Frecuencia
a) Sí	33
b) No	51
Total	84



A pesar de las inconformidades que ostenta el personal, una mayoría representada en un 61% de la muestra, indicó que no ha pensado en dejar de trabajar en la Alcaldía del Municipio Acevedo. Sólo un 39% marcó lo contrario. Sus respuestas se justificaron con las razones que en los cuadros subsiguientes se señalan:

Opción Sí	Frecuencia
Insatisfacción laboral	18
No hay superación	07
Escasa motivación	05
Inconformidad con las labores que desempeña	03
Total	33

Opción No	Frecuencia
Agrado de trabajar en la Alcaldía	12
Apoyo al proceso revolucionario	03
Por necesidad	25
Conformismo	11
Total	51

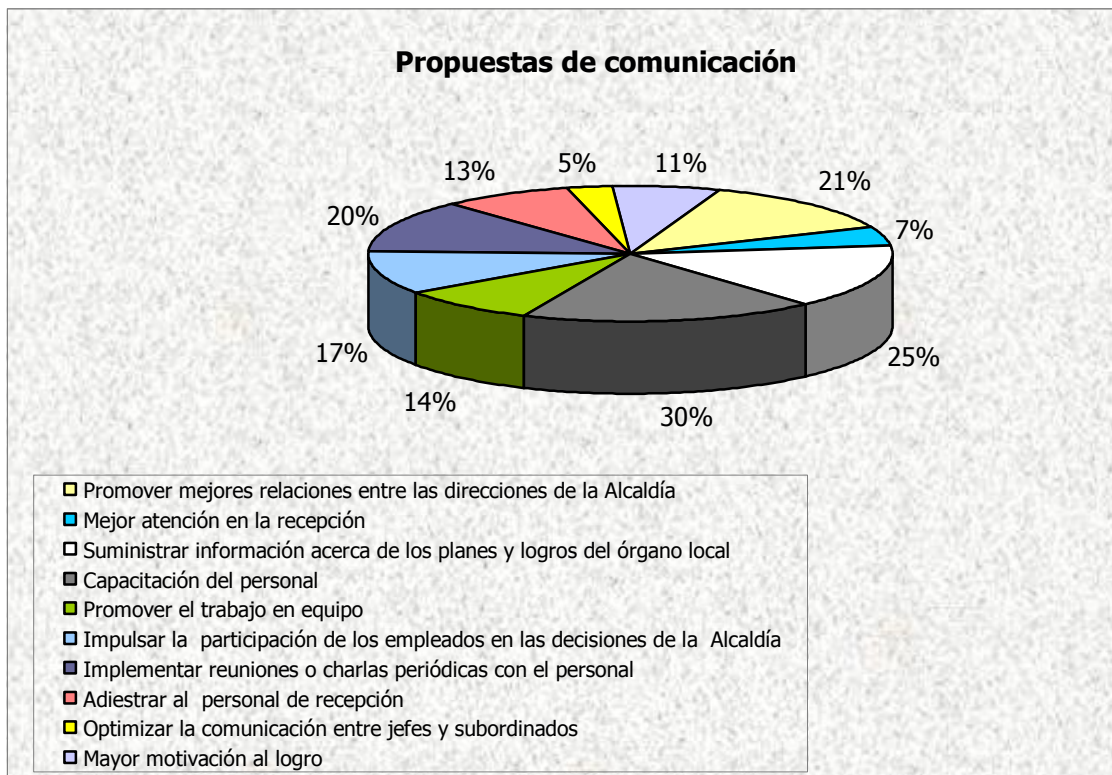


Se pudo conocer que el 21% del personal ha pensado en no continuar trabajando en la Alcaldía porque se sienten insatisfechos, y un 8% porque no les presenta opciones de superación. Contrariamente, el 30% del público interno aseguró que no dejaría de laborar en la Administración Municipal por necesidad del empleo, mientras que el 14% apuntó que les agrada trabajar en la referida Alcaldía, razón que consideran suficiente para no abandonar su empleo actual.

Ítem19. Mencione tres aspectos, inherentes a la comunicación, que usted agregaría a la organización.

Los aspectos mencionados por los 36 miembros de la organización que dieron respuesta a este ítem (43% de la muestra estudiada) se concentran en la próxima tabla:

Propuestas de comunicación	Frecuencia
Promover mejores relaciones entre las direcciones de la Alcaldía	18
Mejor atención en la recepción	06
Suministrar información acerca de los planes y logros del órgano local	21
Capacitación del personal	25
Promover el trabajo en equipo	12
Impulsar la participación de los empleados en las decisiones de la Alcaldía	14
Implementar reuniones o charlas periódicas con el personal	17
Adiestrar al personal de recepción	11
Optimizar la comunicación entre jefes y subordinados	04
Mayor motivación al logro	09
Total	137



Nota: La sumatoria de los porcentajes excede el 100%, por cuanto la representación de cada índice de respuesta se calculó de acuerdo al total de la muestra y no de la cantidad de respuestas obtenidas.

Tal como se refleja en el diagrama, el 30% del total de la muestra de empleados coincidió en que es necesario que la Administración Municipal motive a su personal a través de planes de capacitación de acuerdo a sus funciones. El 25% agregó que se debe suministrar una mayor información al público interno acerca de los proyectos y logros de la Alcaldía, mientras que el 21% se inclinó por la promoción de relaciones más favorables entre las direcciones o dependencias de la organización.

4.3. Análisis de las entrevistas con directivos de la Alcaldía

Las funciones de planificación, ordenación y control de un sistema organizativo sólo cobran cuerpo a través de la comunicación organizacional, de allí que para los dirigentes de una organización sea fundamental contar con una comunicación eficaz. Partiendo de este axioma, se destinó la entrevista al personal directivo de la Alcaldía cuyas responsabilidades dentro del órgano local se hayan ligadas al ejercicio de la comunicación. La interpretación de los datos arrojados por este instrumento parte de la intención de conocer las percepciones que tienen los rectores acerca de la gestión de la comunicación hacia adentro en la Alcaldía, la importancia que le confieren a la cohesión e identificación de los empleados con la entidad, y cómo definen y proyectan a la organización municipal en materia de comunicación.

Tabla 4	Evaluación de Respuestas
Significación que se le adjudica a la gestión de comunicación en la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo	Se aprecia la comunicación como un proceso fundamental que viabiliza la transmisión de información entre la administración y los grupos, argumento con el que se justifica su trascendencia; sin embargo, no se contempla la gerencia comunicacional por no considerarla necesaria. En efecto, se desestima la importancia de la comunicación interna y su oportuna planificación para el logro del éxito organizacional.
Mecanismos de transmisión de información al público interno de la entidad	Reuniones, asambleas, memorandos, circulares internas, actas, oficios.

Justificación de la selección de los canales de comunicación utilizados en la organización

La elección de estos canales responde a la practicidad y comodidad que los mismos aportan para presentar la información y hacerla llegar a los trabajadores municipales.

Estado de las relaciones entre el personal directivo de la municipalidad y sus subordinados

Se manifiesta una interrelación favorable entre los supervisores de las unidades administrativas y sus empleados, dado que las interacciones informales entre estos se producen de manera continua.

Valoración de la inversión en el recurso humano de la Administración Municipal de Acevedo

La inversión en el capital humano no es una medida que se consiente sin discriminación, influyen en ello los intereses político –partidistas. Se percibe como un gasto que puede resultar imprudente e innecesario y no como una inversión en un activo más de la organización.

Métodos de motivación del personal

Eventuales reconocimientos por desempeño y celebración de fiestas conmemorativas tradicionales.

Interés de la Alcaldía en la fidelización de sus miembros

Se reconocen la significación y alcance de procurar la identificación del público interno con la Alcaldía, mas sus acciones no se orientan a lograr una cohesión fuerte de afinidad entre los servidores municipales y la entidad.

Proyección y difusión de los valores institucionales del órgano local de Acevedo

Ambigüedad y escasa concordancia en las respuestas: con el ejemplo, mediante actividades de concientización (campañas electorales y programa radial), a través del programa de inducción aplicado a los empleados.

Autoevaluación de las comunicaciones internas de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo

Sobrevaloración de la comunicación puertas adentro en la Administración Municipal, y escaso reconocimiento de las flagrantes deficiencias comunicacionales que ostenta la organización, lo que denota cierta desidia en la evaluación de los procesos.

Propuestas encaminadas a favorecer la actividad de comunicación hacia adentro en la Administración Municipal

Las propuestas de optimización de la comunicación interna se limitan a la incorporación y uso de las tecnologías de la información (Internet), a la publicación de las acciones y proyectos del Gobierno Local en hojas informativas siempre que no represente gastos supremos, y a la unificación de criterios e ideología (política) compartida.

4.4. Realidad comunicacional de la Administración Municipal de Acevedo

“Evaluar es medir, pero al auditar la voluntad de aprender es más fuerte que la de verificar.”

Le Bortef, Dupouey y Viallet, 1985.

Por convención generalizada, hoy se asume que la comunicación representa una dimensión de fundamental importancia en el desempeño de cualquier organización, sin embargo, ello no es garantía de que se valore lo suficiente. Todavía existen muchas estructuras en las que se desatiende u omite la gestión de la comunicación, pese a que ésta complementa la labor y la obtención del objetivo social de las mismas. La Alcaldía del Municipio Acevedo se inscribe, de cierto modo, en este marco.

Con base en los procedimientos de evaluación que se han aplicado en la Alcaldía, se percibe una descuidada atención de sus comunicaciones internas, lo cual ha desencadenado en sus miembros un conocimiento inconsistente de la organización y sus principios rectores, y ha dado lugar a la proyección de una imagen intracorporativa no muy favorable a la institución.

De lo anterior se desprende que conseguir una fuerte identificación de los empleados con la organización no parece ser una máxima de esta Administración Municipal. La inercia en la difusión y ulterior afirmación de su visión, misión, valores institucionales... (especialmente entre su capital humano más longevo), así lo demuestra. Se olvida que el desconocimiento o incomprensión de estos cimientos corporativos puede disminuir, considerablemente, las posibilidades de alcanzar la productividad planeada por la municipalidad. Asimismo un reconocimiento sesgado y no compartido por todos los miembros del cuerpo organizativo.

Conviene señalar que a pesar de que una mayoría de los trabajadores de la Alcaldía de Acevedo reconocen la visión y los valores de la organización, ello no es indicador de que sus actividades se orienten a favorecer el

progreso de la Administración Pública. Pizzolante (2004, p.51) señala que para que esto ocurra hace falta que los trabajadores se sientan integrados a la esencia de la organización. Contrariamente, hablar de la existencia de una unidad de criterios y de valores comunes en la Alcaldía sería una falacia, por cuanto muchos de sus fundamentos no se corresponden con los valores particulares de cada miembro y se presentan disconformes a la realidad del organismo municipal en cuestión. Frente a este escenario, la conducta laboral no se encamina al alcance de los valores organizacionales.

No obstante, el público interno le confiere cierta importancia al cooperativismo y la responsabilidad como los principios básicos que rigen su accionar dentro del Gobierno Local, percepción que -a juzgar por las evaluaciones previas- se puede asumir como la síntesis de lo que para los grupos debería corresponderse con un adecuado trabajo en pro del colectivo ciudadano, como parte de su cultura autónoma, y no propiamente como el producto de una difusión de la cultura deseada por la municipalidad.

Así, pues, se percibe una deleznable cultura organizacional, que puede contribuir a afectar, de modo negativo, el desempeño de la Administración Municipal. Ravlin y Adkins (citado en Adler y Elmhorst, 2005) puntualizan que “los empleados están más satisfechos y entregados a sus actividades cuando sus valores encajan con los de sus supervisores y la organización” (p.63), pero enunciar este apotegma no basta, hace falta que se adopte como paradigma institucional.

Paradójicamente, los representantes de la Alcaldía del Municipio Acevedo reconocen que es menester que entre los trabajadores se establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos; sin embargo -en oposición a sus argumentos- la aplicación de herramientas dirigidas a favorecer los flujos de comunicación y la difusión de contenidos relacionados con la integración, motivación, cultura institucional y el valor tácito del recurso humano de la Alcaldía, son aspectos que, pese a su dimensión, reciben poca importancia. De allí que exista una escasa identificación del público interno con el órgano municipal, a lo que se suma

una mezquina valoración, de carácter recíproco, entre las partes: la Alcaldía es vista por sus miembros como una fuente de ingresos más (en función de esto definen su importancia), y los empleados cuentan para ella en la medida en que laboran en beneficio de una estrategia política.

Esta situación aunada a una ola de opiniones públicas negativas acerca de algunas Alcaldías y sus gestores –vistos como entes “clientelares” de estructuras político partidistas- pudiera ser el acicate de la exigua motivación e interés en los empleados, que podría conducir a una inercia en la calidad de servicio de la entidad y, consecuentemente, a un gradual deterioro de su imagen institucional. Cabe agregar que la percepción que el personal se forma de la Alcaldía puede estar condicionada también por los permanentes movimientos en la gerencia (y, por consiguiente, en el recurso humano) de los que suelen ser objeto los Gobiernos Locales, que hacen que se pierdan las órdenes institucionales y generan un estado de desconfianza e incertidumbre en el público interno, el cual se ve amenazado por el continuo cambio de actores y de políticas.

Pese a este contexto, se manifiesta una amplia complacencia laboral en los trabajadores de la municipalidad, lo que pareciera una incongruencia, aunque es preciso puntualizar que las situaciones que determinan su satisfacción son dominadas por aspectos intrínsecos de sus funciones y desempeño, y muy poco se deben a estímulos por parte de la Administración Municipal, a un arraigado sentimiento de pertenencia y fidelidad a la organización, o a una firme adhesión a sus propósitos.

A modo de síntesis, todas las opiniones que el público interno se forma de su entorno de trabajo tienen su génesis en una multiplicidad de factores: sistema de comunicaciones, programas de incentivos, remuneraciones, garantía de estabilidad laboral ... Se advierte, entonces, un vaga estimación de la Alcaldía de Acevedo (máxime entre su personal con más años de servicio) y una insatisfacción hacia su gestión, que se suscita ante un estado imperante de desinformación y retraimiento entre el órgano local y sus

miembros. Esta realidad de la organización se le puede adjudicar a un descuido en la administración, que ha ignorado la funcionalidad de la comunicación para el fortalecimiento y desarrollo, no sólo de la entidad, sino de su personal. De este modo, la solidificación de una identidad corporativa y la difusión de objetivos y metas de la Alcaldía se relegan a un plano de menor importancia.

Rango aparte merece el análisis de los nexos en el entorno laboral. En virtud del estilo de dirección de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, gestionar la integración de todos los proyectos y niveles de la entidad no es una hipótesis que se contempla. Se trasluce un adecuado grado de relaciones interpersonales, pero ello no es indicador de sinergia entre las direcciones y dependencias que conforman la institución. Existe una relación fluida entre superiores jerárquicos y subordinados, y la comunicación lateral se califica favorable, no obstante, se tratan algunos departamentos e institutos internos como situaciones totalmente independientes y sin ningún acercamiento, lo que retrae a sus miembros, afectando la eficiencia de la Administración Municipal.

De cuanto antecede se infiere que la Alcaldía en estudio no ha invertido mayores esfuerzos en procurar una adecuada cohesión grupal que coadyuve a alcanzar los objetivos organizacionales. De hecho, da la impresión de que los consensos que los servidores municipales desarrollan entre sí tienen que ver más con sus compatibilidades e intereses particulares que con un grado de compromiso con los objetivos de la intendencia, situación que se acentúa ante la desidia en la gerencia del recurso humano.

En este sentido, la organización municipal funciona mediante procedimientos de adaptación recíproca que ultiman en la realización del trabajo a través de comunicaciones informales. Ello explica por qué la comunicación informal adquiere un rol dominante en la Alcaldía, mientras que la formal es percibida como insuficiente para los grupos. En este escenario imperan los rumores -que parten de la incertidumbre- y hacen fluir

entre el público interno de la entidad información no verificable. Incuestionablemente, las acciones comunicativas obedecen más a la improvisación que a una pormenorizada programación.

Atendiendo a los señalamientos previos, el desconocimiento generalizado –por parte de la Administración Pública de Acevedo- de las competencias de la gestión de comunicación resulta irrefutable. Esta determinación se fundamenta en que la responsabilidad de operativizar la comunicación interna en la organización municipal no recae en ningún individuo ni dirección. La Alcaldía no dispone de un emisor oficial, en efecto, las áreas se encargan de emitir su propia información a través de los canales que consideren oportunos y atendiendo a criterios individuales. De allí que muchas acciones del gobierno local pasen inadvertidas para un sector determinante de su público interno.

Con este planteamiento no se pretende insinuar que la organización no dispone de un sistema de comunicación. Como todo cuerpo organizativo, la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo establece acciones comunicativas, sin embargo carece de políticas de comunicación integrales que consideren las necesidades de posicionamiento de la organización en su capital humano. En tal sentido, se colige que no existe una planificación de la comunicación en la entidad que incorpore a todos sus miembros, en función de un mensaje corporativo unificador; al decir de Vanesa Rivera (<http://www.rppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>), “no existe una ‘orquesta comunicativa’ que, utilizando diversos instrumentos y soportes, elabore una sola partitura y una sola voz”.

4.5. Concreción de fortalezas y debilidades de la Alcaldía de Acevedo

A objeto de definir de modo más integral la situación actual de comunicación en el interior de la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, el diagnóstico de comunicación interna que se procura se complementa, adicionalmente, con un desglose de fortalezas y debilidades de la Administración Local para visualizar las potencialidades internas e identificar los factores que, dentro del órgano público, constituyen limitantes o problemas para la comunicación organizacional.

Tabla 5

Fortalezas y Debilidades de la Alcaldía de Acevedo

Fortalezas

- La Alcaldía de Acevedo está al tanto de sus responsabilidades de tipo social.
- Es reconocida su importancia para el desarrollo de las comunidades.
- Se establece una comunicación directa entre los regentes de las distintas unidades y sus empleados.
- La distribución del espacio físico en algunas oficinas de la Alcaldía facilita la interacción entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico, posibilita la comunicación plana.
- Promoción de la socialización entre los grupos a partir de la ejecución de actividades recreativas.
- Rediseño de la infraestructura, con la intención de ofrecer mayor confort a los trabajadores y procurarse una mejor imagen.
- La Alcaldía otorga a sus miembros cierta libertad para administrar las funciones propias, les hace responsable de la evaluación de las tareas que les son asignadas.
- Estatus que brinda fungir en la Administración Municipal.

Debilidades

- Nula concienciación de la importancia de la comunicación organizacional.
- Carencia de políticas y estrategias comunicacionales orientadas al público interno.
- Ausencia de personal competente en el área de comunicaciones.
- Escasa inversión en la aplicación de sistemas de comunicación formal.
- Inadecuación de los canales de comunicación a los requerimientos del cuerpo organizativo.
- Inoperancia de los canales formales de participación.
- Pocos y endeble procedimientos escritos.
- Centralización informativa.
- Bajo uso y aprovechamiento de las posibilidades de las tecnologías de información y comunicación con que se cuenta.
- Ineficacia en la motivación del personal.
- Débil sistema de estímulos y reconocimientos para los empleados.
- Descontento con las compensaciones salariales.
- Continuos cambios de representantes de la Administración Municipal y, en consecuencia, de los objetivos institucionales.
- Muchas funciones no se asignan adecuadamente debido a que no existe una reglamentación correspondiente.
- Parca correspondencia entre algunos valores personales e institucionales.
- Bajo nivel de consistencia cultural.
- Escasa adhesión del personal con más tiempo de servicio a la entidad municipal.
- No hay normas establecidas que permitan unificar acciones y comportamientos.
- Desconfianza entre algunos niveles de mando, producto de los intereses políticos particulares.
- Se le da prioridad a la agenda coyuntural.

Capítulo 5

Una vez definido el estatus interno de la organización, presentar alternativas para mitigar las debilidades y gerenciar el cambio comunicacional se vuelve una acción ineludible. El recurso para materializar este propósito es el programa de comunicación interna que-desde las primeras líneas- se ha aludido en esta investigación. En efecto, este último capítulo compendia lo esbozado en los anteriores mediante la definición programada de líneas estratégicas y sus variables para optimizar la comunicación puertas adentro en la Alcaldía del Municipio Acevedo, haciéndola más ágil y adecuada a las necesidades de sus miembros.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

Con base en el diagnóstico consumado, se diseña un programa de comunicación estratégica interna para la Alcaldía de Acevedo, pero conviene advertir que para lograr una adaptación consistente al conjunto de la organización éste debería corresponderse con los lineamientos generales de la entidad, integrarse a su plan estratégico, y así delinear una direccionalidad futura de la comunicación “indoor” (puertas adentro) que augure una mayor garantía de éxito. Dado que en la municipalidad en cuestión priva la programación coyuntural sobre la planificación estratégica como instrumento de gestión y control organizacional, el plan de comunicación interna que se presenta no cumple a plenitud con esta condición ideal. Sin embargo, el propósito es satisfacer las exigencias comunicacionales y de información del público interno y cambiar la situación que resulta insatisfactoria, a partir de la definición de directrices que permitan orientar el esfuerzo colectivo hacia la consecución de las metas del órgano local.

Revertir todas las debilidades de comunicación interna detectadas en la Alcaldía de Acevedo mediante la aplicación del Plan de Comunicación sería una pretensión bastante ambiciosa, que requeriría de un lapso de tiempo extenso para percibir sus efectos. Esa longevidad del plan representaría una limitante para el alcance de sus fines, por cuanto las variables y los escenarios que intervienen suelen verse afectados con el tiempo por constantes cambios –en ocasiones poco predecibles- que sería preciso considerar si se trabaja en términos de eficiencia y eficacia. Por estas razones el programa de comunicación interna diseñado atiende, específicamente, a los principales “nudos críticos” observados, lo que permite emprender acciones conexas que faciliten su aceptación y permeabilidad en el público interno de la municipalidad, y a su vez aportar una sólida base para el desarrollo de planes consiguientes.

5.1. Plan Estratégico de Comunicación Interna: Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo

"No hay recetas específicas para mejorar la productividad de un empresa, pero de todas las acciones la comunicación es el pivote del éxito."

Italo Pizzolante Negrón

5.1.1. Objetivos del Plan de Comunicación

El **Objetivo General** del Plan de Comunicación Interna es promover una oportuna gestión de la comunicación hacia adentro en la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo, mediante una proyectada definición de prácticas de comunicación.

Con el fin de facilitar la consecución del Objetivo General, el Plan precisa los siguientes **Objetivos Específicos**:

- Establecer la comunicación interna dentro del órgano local.
- Sinergizar a todos los trabajadores y niveles de la organización.
- Construir una autoimagen positiva de la entidad.

5.1.2. Definición de estrategias de comunicación

Estrategia 1: Concientización y posicionamiento de la comunicación organizacional.

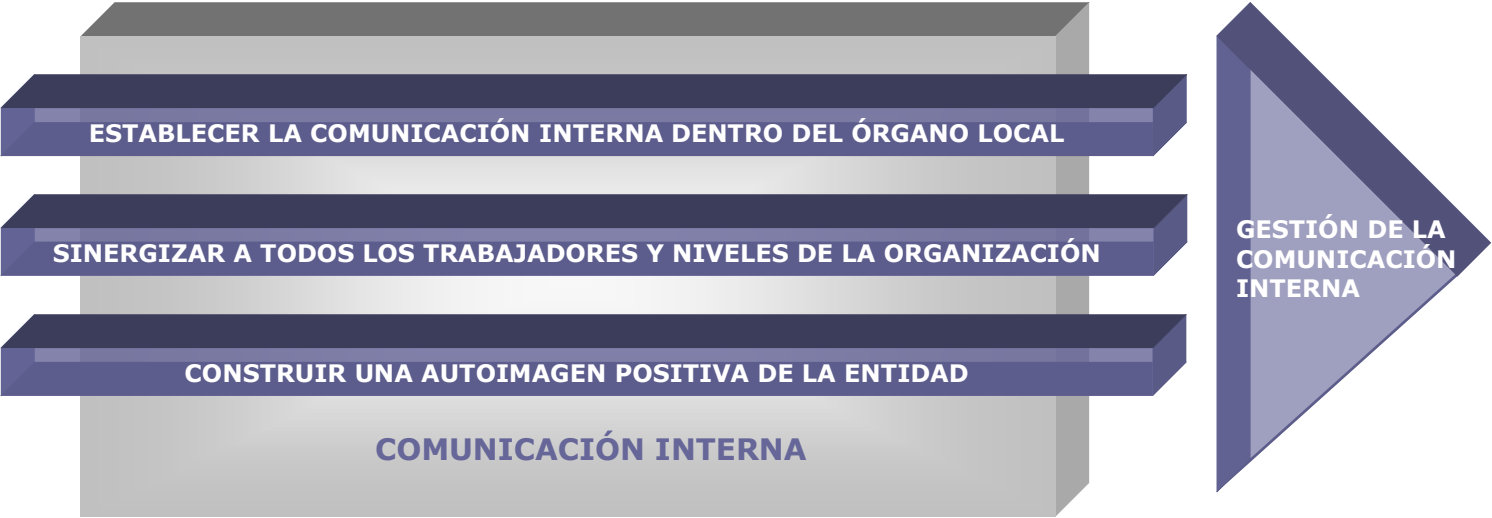
Estrategia 2: Formalización y fortalecimiento de un sistema de información.

Estrategia 3: Integración de los diferentes estratos de la organización

Estrategia 4: Aproximación de la Administración Municipal a sus empleados.

5.1.3. Presentación pormenorizada del plan de comunicación diseñado para la Alcaldía de Acevedo

OBJETIVOS DEL PLAN



ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ESTABLECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DEL ÓRGANO LOCAL

**Concientización y posicionamiento de la comunicación organizacional.
Formalización y fortalecimiento de un sistema de información.**

SINERGIZAR A TODOS LOS TRABAJADORES Y NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Integración de los diferentes estratos de la organización.

CONSTRUIR UNA AUTOIMAGEN POSITIVA DE LA ENTIDAD

Aproximación de la Administración Municipal a sus empleados.

Tabla 6.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA: ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
FASE 1. INSTITUCIONALIZANDO LA COMUNICACIÓN			
<p>▪Concientización y posicionamiento de la comunicación organizacional.</p>	<p>▪Sensibilizar a las autoridades municipales respecto a la importancia de la comunicación interna, involucrándolos en el desarrollo de las distintas etapas de este programa.</p>	<p>▪Seleccionar un líder carismático en la organización, que goce de credibilidad y confianza entre los mandos, e implicarlo -como apoyo- en la etapa de concientización. Este líder debe ser además una persona con disposición a asumir nuevos retos.</p> <p>La selección la hará el Asesor de Comunicación, con base en las proposiciones de los directivos y las aptitudes de cada candidato.</p> <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<p>▪Ejecución de un sondeo informal entre el alto mando y los mandos intermedios de la organización para identificar a los servidores municipales con mayor capacidad de liderazgo. Se caracterizará por la consulta verbal de opiniones que luego el Asesor asentará en una lista.</p> <p>▪Planteamiento de funciones a los posibles guías y elección según el interés manifestado y disposición a concretar las acciones subsiguientes.</p> <p>▪Entrenamiento del personal de apoyo según las funciones específicas asignadas que deben comprender la dirección y permeabilidad de algunas acciones y mensajes para facilitar su aprobación y comprensión. La capacitación estará a cargo del Asesor de Comunicación y se impartirá mediante charlas interdiarias estimadas en una hora de duración.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
			<p>•Realización de 2 sesiones de pensamiento estratégico entre el líder institucional y el Asesor responsable de la implementación del plan de comunicación, con el fin determinar modos de captar la atención del público objetivo, garantizar la aceptación de los juicios y discutir los avances. Estas sesiones se han de llevar a cabo con un periodicidad quincenal, estableciendo un día de la semana para ello. Su duración será de dos (2) horas aproximadamente.</p>

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
		<p>▪Desarrollar una campaña de sensibilización en todas las áreas e instituciones de la Administración, exponiendo las ventajas y beneficios de gestionar la comunicación en el interior de la misma.</p> <p>Para la realización de esta acción se precisará la colaboración del Delegado de Información de la institución.</p> <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<p>▪Enunciación de un slogan claro que identifique el plan de comunicación, resuma su trascendencia y genere recordación, y publicación del mismo en carteleras y áreas de circulación frecuente.</p> <p>▪Diseño de mensajes persuasivos, reforzados con imágenes y gráficas institucionales que exalten la significación de una comunicación favorable entre los grupos. Estos se presentarán en carteles, pero también pueden ser expuestos en las carteleras de la Institución e incorporados los mensajes en las reflexiones que se suscitan en las reuniones, coloquios...</p> <p>▪Identificación de la urgencia del programa de comunicación interna con una amenaza real y exposición de motivos a los directivos a través de una reunión o asamblea convocada para dicho fin.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematzación de las acciones
		<p>•Crear un grupo de discusión "ad hoc" para analizar los alcances potenciales del plan y difundirlos entre los servidores municipales.</p> <p>El Asesor de Comunicación será el encargado actuar como moderador de las discusiones y como enlace entre los integrantes del grupo.</p> <p>Duración: 2 meses</p>	<p>•Formación voluntaria del grupo de discusión, que ha integrarse por supervisores y directores de la entidad, procurando que haya representación de las diferentes áreas de la Administración. La solicitud de integración al grupo de discusión se hará a través cartas personalizadas.</p> <p>•Organización de 2 mesas redondas en el mes, con capacidad para 8 personas, entre el grupo de discusión y el asesor del programa para abordar y discutir sobre las funciones y proyecciones de la propuesta comunicacional y definir la información que los responsables de las unidades administrativas deben transmitir a sus trabajadores.</p> <p>En este evento, que se limitará a una duración de 2 horas, se debe tratar también la determinación y adecuación de los mecanismos de difusión a utilizar según las observaciones de los grupos y las sugerencias presentadas por el líder del plan de comunicación.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
			<p>▪Definición y aplicación de habilidades y técnicas que faciliten la transmisión de confianza al hablar del programa de comunicación interna. El común acuerdo en el grupo de las prácticas a utilizar será fundamental para mantener la unificación de la acción en las distintas áreas de la organización.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
	<p>•Potenciar la formación en comunicación de equipos directivos y del alto mando de la Administración Municipal.</p>	<p>•Realizar 2 foros continuos de información y capacitación en temas relacionados con la comunicación intracorporativa. Estos se destinarán a los rectores de la Administración Municipal y sus directivos y serán organizados por el Asesor de Comunicación, quien se apoyará en el Delegado de Información de la Alcaldía para la difusión.</p> <p>Duración: 2 meses</p>	<p>•Búsqueda e invitación de ponentes, los cuales deben ser especialistas en comunicación interna, con amplio bagaje en los puntos específicos a desarrollar.</p> <p>•Definición de un nombre para el evento y los temas específicos a tratar de acuerdo a los objetivos de cada foro y las propuestas de exposiciones que puedan presentar los ponentes. Posibles temas a desarrollar pueden ser: La comunicación en el trabajo, el valor de la cultura en la organización, manejo de rumores y gestión de incertidumbre, cómo organizar con éxito la comunicación...</p> <p>•Determinación de la extensión de los eventos, de acuerdo a la cantidad de ponencias que se vayan a presentar en cada uno, tratando de que no excedan de 6 horas. Se prevé que los foros se lleven a cabo con un intervalo de de quince días entre uno y otro.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
			<ul style="list-style-type: none">▪Selección de la(s) locación(es) para realizar los foros y solicitud de apoyo logístico al personal de la Alcaldía para adecuar las instalaciones, dotar de equipos y materiales necesarios y organizar los refrigerios.▪Diseño de mensajes publicitarios para cada evento que pueden ser transmitidos mediante circulares internas o memorandos. Estos mensajes deben ir acompañados de una descripción o programa del foro a realizarse, donde se desglosen los temas que serán abordados y sus respectivos ponentes, además de la hora de inicio de cada uno y los espacios de receso.

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
		<p>•Implementar una mesa de trabajo en la que se exploren y discutan casos de instituciones o empresas, cuyo éxito o fracaso se vincule directamente a la conducción de la comunicación con los grupos internos, suscitando así un aprendizaje por analogías. Se dedicarán 5 horas para el desarrollo de esta actividad.</p> <p>La organización y dirección de esta mesa de trabajo la asumirá el Asesor de Comunicación; en su desarrollo se deben implicar al Alcalde del Municipio y a los responsables de la Dirección General, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Delegado de Información y al líder institucional seleccionado por los directivos.</p> <p>Duración:1 mes y medio</p>	<p>•Selección de 3 casos de empresas, organizaciones o instituciones, objeto de discusión, que guarden cierta correspondencia con la Administración Municipal de Acevedo, y en los que preferiblemente se puedan apreciar tres estados distintos de la comunicación interna y sus derivaciones. Para ello se hará uso de recursos electrónicos o consulta a documentos impresos en los que hayan sido publicadas algunas experiencias para su estudio.</p> <p>•Preparación de información dirigida para matizar los casos de estudio y aumentar las posibilidades de despertar el interés deseado y percibir las correlaciones.</p> <p>•Redacción de un informe de la mesa de trabajo, como método de recolección de los juicios de valor emitidos por los participantes, para considerarlos en el desarrollo de las fases del plan.</p>

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
	<p>•Desarrollar políticas de comunicación interna que unifiquen los criterios de comunicación en la organización.</p>	<p>•Diseñar e instrumentar políticas de comunicación para cada área de responsabilidad dentro de la institución. Para ello es necesario contar con el apoyo de los grupos directivos.</p> <p>El Asesor de Comunicación también estará a cargo de la responsabilidad de las políticas. Estas últimas se definirán en reuniones de 1 hora de duración (cada una) con las autoridades de cada dirección.</p> <p>Duración: 2 meses</p>	<p>•Implicación de los encargados de las distintas unidades del órgano local en la adecuación de la políticas, propuestas por el Asesor de Comunicación, a la realidad de cada dirección. Los directivos serán convocados a reuniones con el líder del proyecto, a través de memorandos en los que se especificará el objeto, la fecha, lugar y hora del encuentro.</p> <p>•Formulación detallada de los intereses y prácticas comunicacionales de las direcciones y dependencias para cruzar información y asegurar la compatibilidad y complementariedad de las políticas a delinear. La consulta a los resultados de las encuestas realizadas para la elaboración del diagnóstico de comunicación interna puede facilitar esta tarea; la información complementaria debe ser aportada por los jefes de unidades, quienes conocen, de modo integral, a sus direcciones y las prácticas que se efectúan en ellas.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
			<ul style="list-style-type: none"> •Determinación de la orientación estratégica de las políticas de comunicación a partir del consenso entre los delegados. Para llegar a este consenso se convocará a los jefes de unidades (también mediante circulares internas) a una junta con el objeto de hacer de conocimiento general las políticas definidas para cada grupo, y a partir de las similitudes determinar el enfoque. •Sistematización y asentamiento de las políticas precisadas en un documento que sirva de manual.
		<ul style="list-style-type: none"> •Difundir las políticas de comunicación establecidas en las diferentes áreas de la Alcaldía. El Asesor de Comunicación precisará la colaboración de los directivos para comunicar las políticas a los trabajadores. <p>Duración: 2 semanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Exhibición en las carteleras de materiales informativos impresos que resuman las políticas de comunicación. •Los directivos pueden apoyar la transmisión de las políticas mediante charlas a los empleados y la asignación verbal de tareas en apego a las políticas definidas y haciendo constante alusión a las mismas.

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
<p>▪Formalización y fortalecimiento de un sistema de información.</p>	<p>▪Delinear el sistema de información y su aplicabilidad.</p>	<p>▪Crear una plataforma para el establecimiento del sistema de información, designando sus responsables, incorporando voluntarios y definiendo sus alcances.</p> <p>Para desarrollar esta acción el Asesor se apoyará en el Delegado de Información de la entidad municipal</p> <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<p>▪Constitución de una red de funcionarios municipales que nutran sistemática y/o puntualmente de información, datos, contactos, a la unidad de información. Esta red la pueden conformar tanto directivos como empleados de la municipalidad, para promover de esta forma la bidireccionalidad de la comunicación.</p> <p>A través de folletos en los que se destaquen actividades que el plan de comunicación interna contempla para el mejoramiento de la comunicación en la Alcaldía de Acevedo, el Delegado de Información hará el llamado a los trabajadores a integrarse a esta red informativa. La colocación de carteles de aviso en la institución también será un soporte de convocación.</p> <p>▪Justificación de la implementación del sistema mediante la delineación de resultados esperados. Estos también serán presentados a los trabajadores en el folleto para lograr su adhesión al proyecto.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematación de las acciones
		<p>•Implantar una sistemática para identificar las necesidades y expectativas de información del personal del órgano público.</p> <p>En este punto será necesaria la participación de todo el equipo involucrado y muy especialmente del Delegado de Información.</p> <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<p>•Desarrollo de 3 grupos focales (1 por semana), de 2-3 horas de duración cada uno, para recabar datos sobre necesidades e intereses de información de los participantes. Estos grupos se segmentarán con base a sus unidades de acción, jerarquías y responsabilidades. Cada director notificará a sus empleados el desarrollo de esta actividad, cuya conducción estará a cargo del Asesor de Comunicación.</p> <p>•Consulta de las respuestas de los instrumentos de recolección de información aplicados al personal de la entidad, para detectar el estado y demanda de comunicación interna.</p> <p>•Mantenimiento y reorientación de la política de puertas abiertas que tiene la organización, estableciendo sesiones especiales para atender y estudiar las demandas, sugerencias e iniciativas del público interno respecto a temas o aspectos de la entidad. El apoyo del Delegado de Información será fundamental para viabilizar esta tarea.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
	<p>•Desarrollar una cultura proactiva de la información en la Administración Municipal.</p>	<p>•Acrecentar la capacidad de información pública, asumiendo una posición de liderazgo y motivando la participación de los trabajadores en la canalización de la comunicación ascendente.</p> <p>Para esta operación el Asesor de Comunicación solicitará el apoyo del delegado de Información y del Líder Institucional designado por miembros de la Alcaldía.</p> <p>Duración: Continua</p>	<p>•Activación del contacto frecuente con las fuentes de información internas. Para ello se organizará un encuentro mensual entre el Asesor de Comunicación, el Delegado de Información y la red de colaboradores. Estos encuentros se usarán como medio para evaluar la efectividad en la transmisión de novedades y reconocer los logros de la red informativa.</p> <p>•Realización de 1 lobby interno para controlar el rumbo y derivaciones de las informaciones. El Asesor, aplicará esta técnica con la ayuda del Líder de grupo para hacer más fácil la tarea de convencer al público interno y promover su participación.</p> <p>•Implementación de la publicación trimestral de un boletín interno para difundir información derivada de la gestión de la Alcaldía. Su diseño y diagramación serán sencillos y la cantidad de páginas variará de acuerdo a la cantidad de información que se incluya. Para romper su unidireccionalidad, se destinará un espacio a artículos aportados por los trabajadores, los cuales deben ser consignados al Delegado de Información.</p>

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematzación de las acciones
FASE 2. PROMOVRIENDO SIMBIOSIS Y RELACIONES			
<p>▪Integración de los diferentes estratos de la organización</p>	<p>▪Instituir nuevos protocolos de comunicación interdepartamental.</p>	<p>▪Adecuar los protocolos de comunicación transversal existentes a las cualidades de los grupos y a las políticas de comunicación establecidas, a través del consenso entre el Asesor de Comunicación y los jefes de las unidades administrativas.</p> <p>Duración: 1 mes y una semana</p>	<p>▪Observación participante de los procesos de comunicación entre departamentos para identificar los actuales ritos de interacción de los trabajadores de las distintas unidades. Las apreciaciones se resumirán, de forma esquematizada, en un informe que se constituya en material de consulta.</p> <p>▪Programación y desarrollo de 2 reuniones con los responsables de direcciones, para convenir los protocolos. El tiempo estimado para cada reunión será de 1 hora. En la primera tendrá lugar la exposición de las observaciones y la presentación de propuestas para debatir. En la segunda se establecerán acuerdos, a partir de los cuales se procederá a la enunciación de los ritos comunicacionales a modo de una normativa flexible. La convocatoria se hará a través de memorandos.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
			<p>•Elaboración y publicación, en cada estrato de la organización, de mensajes que induzcan la adopción de los rituales definidos. Estos mensajes se situarán en lugares visibles y transitables, utilizando el formato de carteles. Se elaborará uno por departamento o dirección, tarea que estará a cargo del Delegado de Información de la municipalidad.</p>
	<p>•Desarrollar iniciativas para favorecer la escucha y el diálogo entre los grupos aislados.</p>	<p>•Dictar una charla de capacitación a los trabajadores para el manejo emocional en el establecimiento de relaciones asertivas y respetuosas. Para ello el Asesor de Comunicación se apoyará en la Dirección de Recursos Humanos.</p> <p>La descripción de la charla, fecha, lugar y hora de inicio se publicará en las carteleras de la institución y se les participará a los directivos para que fluyan la información.</p> <p>Duración: 1 mes</p>	<p>•Selección de una institución de adiestramiento o especialista en relaciones interpersonales y manejo de conflictos.</p> <p>•Determinación de un espacio con gran capacidad de auditorio para desarrollar la charla, la cual se estima que dure 3 horas, aproximadamente.</p> <p>•Asignación de un nombre para la charla y diseño y publicación de la invitación destinada a los empleados de las distintas direcciones</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
		<p>•Realizar dinámicas de grupo y actividades vivenciales para optimizar las relaciones. Se organizarán 4 dinámicas para grupos máximos de 20 personas, su extensión será de 3 horas. Para informar acerca de la actividad, se distribuirán folletos en los que se especificará, además, la fecha de realización, lugar y duración.</p> <p>El Asesor de Comunicación será el responsable de las dinámicas, pero solicitará para su desarrollo la contribución de la Dirección de Recursos Humanos.</p> <p>Duración: 1 mes</p>	<p>•Adecuación del ambiente y recursos de trabajo a las actividades que se llevarán a cabo. Esto implica en primer lugar, la disposición en "U" o círculo de los asientos para disminuir las barreras de comunicación.</p> <p>•Diseño y aplicación de una estrategia para romper el hielo.</p> <p>•Clasificación y discusión de parábolas, anécdotas, fábulas... con mensajes cohesionadores que giren en torno a las relaciones humanas.</p> <p>•Implementación de una sesión en la que se le brinde a los trabajadores la oportunidad de manifestar sus emociones e inquietudes con el fin de encauzarlas, y extraer de ellas lecciones y aprendizajes.</p> <p>•Producción de registros audiovisuales de las actividades, para ser utilizados en futuras dinámicas o como soportes en casos de contingencia.</p>

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
FASE 3. SOLIDIFICANDO LA REPUTACIÓN CORPORATIVA			
<p>▪Aproximación de la Administración Municipal a sus empleados.</p>	<p>▪Potenciar el conocimiento de la organización</p>	<p>▪Redefinir y proyectar la filosofía corporativa de la entidad. El Asesor acordará dos reuniones de 1 hora y media de duración, con el Alcalde y los responsables de las direcciones e institutos adscritos a la Administración, para convenir una nueva filosofía, en la que los valores se correspondan a la cultura real de la institución.</p> <p>Se precisará la intervención del Delegado de Información para difundir la filosofía corporativa en el público interno, y de la Dirección de Recursos Humanos para la reinducción de algunos trabajadores.</p> <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<p>▪Delineación e implementación de un sondeo de opinión en el público interno para determinar su percepción acerca de los valores reales que se aprecian en el comportamiento y gestión de la institución. El instrumento a utilizar constará de una sola pregunta abierta, la cual será acordada por el Asesor y los rectores de la entidad. La respuestas que el instrumento arroje serán consideradas para ajustar los valores organizacionales.</p> <p>▪Adaptación de la filosofía del Gobierno Local y establecimiento de una comunabilidad de símbolos con los interlocutores en su redacción. Se considerará el lenguaje de los trabajadores en la presentación de la filosofía. Asimismo, en su difusión.</p> <p>▪Publicación de la ideología institucional en soportes de observación frecuente, como carteleros y carnets de empleados.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematzación de las acciones
			<ul style="list-style-type: none"> •Incorporación de declaraciones implícitas de la misión, visión y valores en las informaciones publicadas en los boletines y carteleras, así como en los memorandos y declaraciones, discursos de las autoridades. •Reinducción de los trabajadores con más años de servicio a la entidad, para revertir su estancamiento en una gestión pretérita.
		<ul style="list-style-type: none"> •Preparar y facilitar a los empleados un manual de normas y procedimientos de la organización. Para ello el Asesor y el Delegado de información filtrarán la información necesaria, a partir de la que se elaborará el manual. Toda la información a publicar debe ser aprobada, previamente, por las unidades a que compete. <p>Duración: 1 mes y medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Registro de la misión, visión y valores institucionales definidos por las autoridades y el asesor. •Reelaboración y asentamiento de la evolución histórica y antecedentes de la Alcaldía, incorporando mensajes enculturizadores a su redacción. •Formalización de normativos internos.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquemmatización de las acciones
			<ul style="list-style-type: none">▪Exposición de la orientación estratégica y servicios de la entidad. ▪Declaración de los derechos y deberes de los trabajadores municipales. ▪Indicación y referencia de instrumentos jurídicos que rigen el accionar de la municipalidad y, en consecuencia, de los servidores del órgano local. ▪Exposición de los horarios, beneficios, sistemas de seguridad y capacitación. ▪Distribución del manual a los empleados, a cargo de los jefes de las distintas direcciones.

Estrategias	Tácticas	Acciones	Esquematización de las acciones
	<p>•Proyectar confianza al público interno evitando el sesgo de la información.</p>	<p>•Participar al público interno los logros y desaciertos de la Administración Municipal, a través del boletín interno.</p> <p>Para la obtención y tratamiento de la información será indispensable la implicación del Alcalde y del Delegado de Información, y en los casos que se requiera, de los directivos.</p> <p>Duración: 1 mes</p>	<p>•Selección y edición de la información, suministrada por los rectores de la Alcaldía o por la red de información, que resuman logros o desaciertos de la entidad municipal.</p> <p>•Adaptación de los mensajes a partir de los géneros y la narratividad con la cual se identifican los trabajadores.</p> <p>•Segmentación de la información de acuerdo a su trascendencia. Así, los contenidos más importantes se ubicarán en la portada, contraportada y páginas centrales del boletín.</p> <p>•Determinación del momento y tiempo adecuado del establecimiento de contactos, tratando siempre de cumplir con la periodicidad establecida para el boletín interno. La observación de los procesos le permitirá al Asesor inferir si el momento es oportuno o no para la publicación.</p>

5.1.4. Seguimiento y control del plan de comunicación interna diseñado

Tabla 7
INDICADORES DE GESTIÓN

Líneas de acción	Indicadores	
	Descripción	Responsables
CONCIENTIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
Seleccionar un líder carismático en la organización, que goce de credibilidad y confianza entre las autoridades, e implicarlo -como apoyo- en la etapa de concientización.	Líder formalmente establecido.	Asesor de Comunicación.
Desarrollar una campaña de sensibilización en todas las áreas e instituciones de la Administración, exponiendo las ventajas y beneficios de gestionar la comunicación en el interior de la misma.	Número de publicaciones	Delegado de Información
	Proporción de mensajes difundidos	
	Minuta y resumen de reunión o asamblea	Asesor de Comunicación
Crear un grupo de discusión "ad hoc" para analizar los alcances potenciales del plan y difundirlos entre los servidores municipales.	Grupo consolidado	Asesor de Comunicación
	Inventario de temas discutidos	
	Informe de conclusiones y acuerdos	
	Cantidad de propuestas generadas por evento	

INDICADORES DE GESTIÓN

Líneas de acción	Indicadores	
	Descripción	Responsables
Realizar dos foros continuos de información y capacitación en temas relacionados con la comunicación intracorporativa. Estos se destinarán a los rectores de la Administración Municipal y sus directivos.	Número de foros realizados	Asesor de Comunicación
	Grado de avance en la formación de rectores y directivos de la Alcaldía	
Implementar una mesa de trabajo en la que se exploren y discutan casos de instituciones o empresas, cuyo éxito o fracaso se vincule directamente a la conducción de la comunicación con los grupos internos, suscitando así un aprendizaje por analogías.	Informe de conclusiones elaborado	Delegado de Información y Asesor de Comunicación
Diseñar e instrumentar políticas de comunicación para cada área de responsabilidad dentro de la institución. Para ello es necesario contar con el apoyo de los grupos directivos.	Políticas de comunicación elaboradas y aprobadas	Asesor de Comunicación
	Documento contentivo de las políticas de comunicación	

INDICADORES DE GESTIÓN

Líneas de acción	Indicadores	
	Descripción	Responsables
Difundir las políticas de comunicación establecidas en las diferentes áreas de la Alcaldía.	Materiales informativos que resuman las políticas	Asesor de Comunicación y Delegado de Información
	Grado de avance en la implementación de las políticas de comunicación establecidas	Asesor de Comunicación
FORMALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN		
Crear una plataforma para el establecimiento del sistema de información, designando sus responsables, incorporando voluntarios y definiendo sus alcances.	Red de información constituida	Delegado de Información
Implantar una sistemática para identificar las necesidades y expectativas de información del personal del órgano público.	Operatividad de grupos focales e informes de actividades	Asesor de Comunicación
	Documento contentivo de demandas de información	Asesor de Comunicación y Delegado de Información

INDICADORES DE GESTIÓN

Líneas de acción	Indicadores	
	Descripción	Responsables
Acrecentar la capacidad de información pública, asumiendo una posición de liderazgo y motivando la participación de los trabajadores en la canalización de la comunicación ascendente.	Número de encuentros consumados entre las fuentes de información internas	Asesor de Comunicación y Delegado de Información
	Porcentaje de información difundida a través de las publicaciones	
INTEGRACIÓN DE LOS DIFERENTES ESTRATOS DE LA ORGANIZACIÓN		
Adecuar los protocolos de comunicación transversal existentes a las cualidades de los grupos y a las políticas de comunicación establecidas.	Informe de evaluación de los protocolos de comunicación entre direcciones	Asesor de Comunicación
	Minutas de las reuniones con los directivos de la entidad para definir ceremoniales de comunicación interdepartamental	
	Grado de avance en la implementación de nuevos rituales de comunicación	
Dictar una charla de capacitación a los trabajadores para el manejo emocional en el establecimiento de relaciones asertivas y respetuosas.	Evolución del manejo de emociones para la optimización de relaciones interpersonales	Asesor de Comunicación conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos

INDICADORES DE GESTIÓN

Líneas de acción	Indicadores	
	Descripción	Responsables
Realizar dinámicas de grupo y actividades vivenciales para optimizar las relaciones.	Número de dinámicas realizadas	Asesor de Comunicación
	Registros audiovisuales de las actividades	Delegado de Información
APROXIMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL A LOS EMPLEADOS		
Redefinir y proyectar la filosofía corporativa de la entidad.	Documentos, publicaciones, circulares internas y otros registros de la organización	Asesor de Comunicación
	Nivel de aceptación de la filosofía corporativa en los trabajadores reinducidos	
Preparar y facilitar a los empleados un manual de normas y procedimientos de la organización.	Manual de normas y procedimientos elaborado	Asesor de Comunicación
Participar al público interno los logros y desaciertos de la Administración Municipal.	Porcentaje de información publicada al respecto	Director de Información
	Nivel de disminución de la circulación de falsos rumores	Asesor de Comunicación

Tabla 8
CRONOGRAMA PARCIAL DE LAS ACTIVIDADES

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3									
	Semanas											
Ejecución de un sondeo informal entre el alto mando y los mandos intermedios de la organización para identificar a los servidores municipales con mayor capacidad de liderazgo.	■	■										
Planteamiento de funciones a los posibles guías y elección según el interés manifestado y disposición a concretar las acciones subsiguientes.			■	■								
Entrenamiento del personal de apoyo según las funciones específicas asignadas.				■								
Sesión de pensamiento estratégico entre el líder institucional y el Asesor de Comunicación.					■							
Enunciación de un slogan claro que identifique el plan de comunicación, resuma su trascendencia y genere recordación./						■						
Publicación del slogan en las carteleras y áreas de circulación frecuente. / Segunda sesión de pensamiento estratégico entre el Asesor y el líder de grupo.							■					
Diseño de mensajes persuasivos, reforzados con imágenes y gráficas institucionales que exalten la significación de una comunicación favorable entre los grupos.								■	■			
Publicación de los carteles										■		
Reunión o asamblea con directivos para justificar la urgencia del programa de comunicación interna.											■	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
	Semanas			
Formación voluntaria del grupo de discusión, que ha integrarse por supervisores y directores de la entidad.	■	■		
Organización y desarrollo de la primera mesa redonda entre el grupo de discusión y el Asesor del programa.		■	■	
Definición y aplicación de habilidades y técnicas que faciliten la transmisión de confianza al hablar del programa de comunicación interna.			■	■
Desarrollo de la segunda mesa redonda entre el grupo de discusión y el Asesor del programa.				■
Búsqueda e invitación de ponentes, los cuales deben ser especialistas en comunicación interna, para realizar foros de capacitación en el área.				■
Definición de un nombre para el evento y los temas específicos a tratar. /Determinación de la extensión de los eventos de acuerdo a la cantidad de ponencias que se vayan a presentar.				■
Selección de la(s) locación(es) para realizar los foros y solicitud de apoyo logístico al personal de la Alcaldía.				■
Diseño de mensajes publicitarios para cada evento que pueden ser transmitidos mediante circulares internas o memorandos.				■
Realización del primer foro de formación en comunicación intracorporativa.				■

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11		
	Semanas					
Selección de 3 casos de empresas, organizaciones o instituciones, que guarden cierta correspondencia con la Administración Municipal de Acevedo, y en los que preferiblemente se puedan apreciar tres estados distintos de la comunicación interna y sus derivaciones, para discutirlos en una mesa de trabajo. /Realización del segundo foro de formación en comunicación intracorporativa.	■	■	■			
Preparación de información dirigida para matizar los casos de estudio y aumentar las posibilidades de despertar el interés deseado y percibir las correlaciones.		■	■			
Redacción de un informe de la mesa de trabajo, como método de recolección de los juicios de valor emitidos por los participantes, para considerarlos en el desarrollo de las fases del plan.			■			
Convocación de los directivos a una reunión con el Asesor de comunicación a través de memorandos./ Reunión con los encargados de las distintas unidades del órgano local para adecuar las políticas de comunicación a la realidad de la organización.			■	■		
Formulación detallada de los intereses y prácticas comunicacionales de las direcciones y dependencias para cruzar información y asegurar la compatibilidad y complementariedad de las políticas a delinear.			■	■		
Convocación a una junta con los jefes de unidades, con el objeto de hacer de conocimiento general las políticas definidas para cada grupo y ,a partir de las similitudes, determinar el enfoque. / Determinación de la orientación estratégica de las políticas de comunicación a partir del consenso entre los delegados.			■	■		
Sistematización y asentamiento de las políticas precisadas en un documento que sirva de manual.				■	■	
Exhibición en las carteleras de materiales informativos impresos que resuman las políticas de comunicación. /Exposición de las políticas a los empleados a cargo de los directores.					■	■

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
	Semanas			
Evaluación de resultados: Estrategia 1	■	■		
Justificación de la implementación del sistema de información mediante la delineación de resultados esperados.		■		
Elaboración y distribución de folletos en los que se destaquen actividades que el plan de comunicación interna contempla para el mejoramiento de la comunicación en la Alcaldía de Acevedo y se haga el llamado a los trabajadores a integrar una red informativa. / Colocación de carteles de aviso en la institución.		■	■	
Constitución de una red de funcionarios municipales que nutran sistemática y/o puntualmente de información, datos, contactos, a la unidad de información.			■	■
Notificación a los empleados del desarrollo de grupos focales en la entidad. /Segmentación de equipos de trabajo, con base a sus unidades de acción, jerarquías y responsabilidades, para la realización de grupos focales.				■
Desarrollo de grupos focales para recabar datos sobre necesidades e intereses de información de los participantes. / Consulta de las respuestas a los instrumentos de recolección de información aplicados al personal de la entidad, para detectar el estado y demanda de comunicación interna				■
Mantenimiento y reorientación de la política de puertas abiertas que tiene la organización, estableciendo sesiones especiales para atender y estudiar las demandas, sugerencias e iniciativas del público interno respecto a temas o aspectos de la entidad.				■

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
	Semanas			
Organización y consumación de la reunión con el Delegado de Información y los funcionarios de la red informativa como medio para evaluar la efectividad en la transmisión de novedades y reconocer los avances.	■			
Realización de 1 lobby interno para controlar el rumbo y derivaciones de las informaciones.		■ ■		
Recopilación y edición de la información a publicar en el boletín interno.			■	
Diseño, diagramación y publicación del boletín.			■ ■	
Convocación y realización de reunión con las fuentes de información internas.				■
Evaluación de resultados: Estrategia 2				■ ■
Observación participante de los procesos de comunicación entre departamentos para identificar los actuales ritos de interacción de los trabajadores de las distintas unidades y elaboración de informe.				■ ■
Programación y desarrollo de 2 reuniones con los responsables de direcciones, para convenir los protocolos de comunicación.				■ ■
Elaboración y publicación, en cada estrato de la organización, de mensajes que induzcan la adopción de los rituales definidos.				■

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 19	Mes 20	Mes 21									
	Semanas											
Selección de una institución de adiestramiento o especialista en relaciones interpersonales y manejo de conflictos para dictar charla a los trabajadores de la Alcaldía.	■											
Determinación de un espacio con gran capacidad de auditorio para desarrollar la charla.		■										
Diseño y publicación de la invitación destinada a los empleados de las distintas direcciones. /Desarrollo de la charla de capacitación a los trabajadores para el manejo emocional en el establecimiento de relaciones asertivas y respetuosas.			■	■								
Adecuación de un ambiente y recursos de trabajo para la conducción efectiva de dinámicas de grupo./Publicación de boletín.					■							
Diseño y aplicación de una estrategia para romper el hielo. / Clasificación de parábolas, anécdotas, fábulas... con mensajes cohesionadores que giren en torno a las relaciones humanas.						■						
Ejecución de las dinámicas de grupo y actividades vivenciales para optimizar las relaciones.							■					
Producción de registros audiovisuales de las actividades, para ser utilizados en futuras dinámicas o como soportes en casos de contingencia.								■				
Evaluación de resultados: Estrategia 3									■	■		

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
	Semanas			
Delineación e implementación de un sondeo de opinión en el público interno para determinar su percepción acerca de los valores reales que se aprecian en el comportamiento y gestión de la institución.	■			
Adaptación de la filosofía del Gobierno Local y establecimiento de una comunabilidad de símbolos con los interlocutores en su redacción.		■ ■		
Publicación de la ideología institucional en soportes de observación frecuente, como carteleras y carnets de empleados. / Reinducción de los trabajadores con más años de servicio a la entidad, para revertir su estancamiento en una gestión pretérita.			■	
Elaboración del manual de normas y procedimientos de la organización.			■ ■ ■	
Distribución del manual a los empleados, a cargo de los jefes de las distintas direcciones.				■
Selección y edición de la información, suministrada por los rectores de la Alcaldía o por la red de información, que resuman logros o desaciertos de la entidad municipal.				■
Adaptación de los mensajes a partir de los géneros y la narratividad con la cual se identifican los trabajadores. / Segmentación de la información de acuerdo a su trascendencia.				■ ■
Publicación del boletín para comunicar los logros y desaciertos de la Administración Municipal.				■
Evaluación de resultados: Estrategia 4				■ ■

5.1.5. Presupuesto estimado para el desarrollo del plan de comunicación interna propuesto

Tabla 9
PRESUPUESTO ESTIMADO CON BASE EN LAS ESTRATEGIAS

Estrategias	Presupuesto (en bs)
Concientización y posicionamiento de la comunicación organizacional.	14.300.000,00
Formalización y fortalecimiento de un sistema de información.	8.500.000,00
Integración de los diferentes estratos de la organización	8.000.000,00
Aproximación de la Administración Municipal a sus empleados.	7.400.000,00
Total Presupuesto	38.200.000,00

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, el éxito de una organización está signado por las relaciones que con sus públicos mantenga. Esta investigación no hizo omisión en ello.

Limitando su campo de estudio a la comunicación interna en una entidad de la Administración Pública (Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo), el trabajo realizado presentó una propuesta para gestionar la comunicación en el interior de la organización y adjudicarle la importancia que merece.

Se definieron así un conjunto de estrategias que permitieran orientar positivamente los procesos de comunicación hacia adentro, procurando que la Administración pueda actuar en sincronía con los requerimientos y demandas de su capital humano.

La detección de deficiencias comunicacionales en la Alcaldía de Acevedo fue el acicate de las medidas propuestas. A lo largo de esta investigación se pudo concluir que la Alcaldía en cuestión desestima la importancia que tiene la efectiva conducción de la comunicación dentro de una organización para viabilizar sus planes y proyectar, entre sus miembros, los objetivos que se pretendan alcanzar. Producto de esta situación, existe una escasa identificación de los empleados con la municipalidad y una valoración entre las partes que sólo atiende a sus intereses particulares, lo que limita las posibilidades de posicionamiento de la Administración Municipal en la colectividad.

El sesgo en la transmisión de información sobre acciones y proyectos de la entidad, y el desconocimiento, entre algunos trabajadores, de los principios que rigen el accionar en la Administración (visión, misión y valores) son otras de las debilidades que demuestran la inercia de la Alcaldía en el manejo de la comunicación.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que el estudio realizado permitió la revalidación de la teoría: las organizaciones deben comprender la importancia del recurso humano para lograr un desenvolvimiento exitoso. Es aquí donde intervine la comunicación interna; su adecuada gestión posibilita la coordinación de las actividades en la organización y conduce a la simbiosis de sus miembros. Indiscutiblemente una organización alcanza un mejor y más efectivo funcionamiento cuando todos sus trabajadores comparten un mismo código y un sentido de pertenencia a la entidad.

En este sentido, la aplicación del plan de comunicaciones internas propuesto para generar espacios de comunicación entre la Alcaldía y sus integrantes es una medida que no se debe postergar más. Se hace necesario gerenciar un cambio en la entidad, con el propósito de que todos estén informados y unidos por una ideología común, y aprovechen las fortalezas individuales y grupales para la consolidación de los planes futuros.

RECOMENDACIONES

- Se insiste en que la comunicación no debe subestimarse, al contrario, es necesario reconocer el importante papel de los procesos de comunicación en la fluidez del ritmo organizacional y en el alcance de las metas de la institución.
- El Programa de Comunicación Interna debe considerarse como un proyecto de aplicación y actualización permanente en toda organización, que se debe llevar a cabo en forma regularizada y bajo el compromiso de continuidad.
- Resulta primordial que la organización designe responsables de comunicación que actúen como puente entre los grupos, canalicen la información y planifiquen sus funciones en sincronía con los requerimientos y demandas del público interno.
- Es necesaria la restructuración del área de comunicación en la Alcaldía de Acevedo. Crear el departamento o unidad de comunicaciones facilitaría la tarea de aplicar las medidas que se proponen y garantizaría la continuidad de una gestión comunicacional que genere beneficios a los diferentes públicos de la entidad.
- Priorizar la comunicación interna fomenta el compromiso del trabajador hacia la organización. En efecto, se debe comunicar desde adentro y evitar que el empleado se entere de las acciones, actividades que desarrolla o planifica la Administración a través de terceros o de medios externos de comunicación.
- Considerar que la comunicación no se debe usar únicamente para informar, es necesaria la bidireccionalidad en el proceso comunicativo. Las estrategias de comunicación pueden ser infructuosas si no implican mecanismos de retroalimentación de la información, si no se armonizan la capacidad de comunicar con la capacidad de escuchar.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ad hoc: Expresión latina que significa literalmente "para esto", por ejemplo, un *instrumento ad hoc* es una herramienta elaborada específicamente para una determinada ocasión o situación. En sentido amplio, podría traducirse *ad hoc* como específico o específicamente.

Administración Pública: Conjunto de órganos que ejecutan actividades por medio de las cuales el Estado logra sus fines y objetivos. En otras palabras, la Administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de las políticas públicas.

Alcaldía: Se designa con el nombre de Alcaldía el despacho y las oficinas del titular del órgano ejecutivo del Gobierno Municipal que, como se sabe, se halla conformado en su estructura constitutiva, por un órgano deliberante y otro de naturaleza esencialmente ejecutiva.

Auditoría de comunicación: Proceso para contrastar la situación de la comunicación en una organización con respecto a una serie de criterios considerados óptimos.

Control de gestión: Proceso de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector.

Cultura corporativa: Es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento, acción, actúa como un organismo.

Diagnóstico: Determina cuáles son los principales problemas que aquejan a la sociedad u organización y los cursos de acción alternativos para su solución.

Estrategia: Patrón o plan que integra los objetivos y políticas de una organización. Establece, además, una secuencia coherente de las acciones a realizar.

Flujo de información: Movimiento de información entre departamentos e individuos dentro de una organización y entre una organización y su entorno.

Identidad: Es la esencia de una entidad, organización, grupo o pueblo. Es la verdad constituida por normas, valores, cultura, lenguaje de organización.

Imagen intencional: Aquella por la que la organización quiere ser reconocida y que es consecuencia de su personalidad corporativa.

Imagen interna: Lo que la organización piensa de sí misma como consecuencia de su cultura corporativa También llamada autoimagen.

Líder: Ser habilitado para ejercer un poder determinante sobre la conducta de un grupo de personas determinadas.

Lobby: Palabra inglesa que significa promover una causa o un interés.

Mix de comunicación: Combinación de instrumentos de comunicación (publicidad, marketing directo, presencia institucional, publicidad en el lugar de venta...) elegida para asegurar al máximo el alcance de los objetivos comunicativos.

Personalidad corporativa: Es lo que hace que una empresa sea ésta y no otra. El centro psíquico corporativo son las creencias, los valores, su misión, sus objetivos, su actitud corporativa.

Plan estratégico de comunicación: Documento que elaboran el responsable de comunicación de la organización en función de su política de comunicación e imagen. Recoge los objetivos, la estrategia de comunicación para un período mínimo de un ejercicio económico, la programación de acciones con los públicos elegidos y el presupuesto de comunicación.

Planificación: Establecimiento de metas para buscar posibles soluciones y lograr el objetivo deseado.

Políticas: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad, un asunto o campo determinado.

Política de comunicación: Política corporativa que debe proporcionar la dirección estratégica y las directrices para la futura utilización de la comunicación en el seno de la organización.

Programa: Proyecto ordenado de actividades. Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

Reputación corporativa: Reconocimiento que hacen los públicos prioritarios de una compañía, los stakeholders, de su comportamiento corporativo. Se establece a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con clientes, empleados, accionistas y con la comunidad en general.

Valores: Dentro de una organización, creencias sobre lo que es deseable, valioso o justificable que movilizan y amplifican las energías de ésta. Son uno de los aspectos más permanentes de la empresa y más difíciles de cambiar porque están muy vinculados a la personalidad, la manera de ser y de pensar de sus directivos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Adler, R.B. y Elmhorst, J.M. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mc Graw Hill.
- Alarico Gómez, C. (1999). *Gerencia de las comunicaciones*. Ponencia del primer seminario de comunicación corporativa. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Arellano, E. (2002). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. . [Documento en línea]. Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supes/estrategia.htm> [Consulta: 2006, enero, 12]
- Arrieta, Y. (2002). *Gerencia Comunicacional de Situaciones de Crisis en Gobiernos Municipales*. Trabajo de Postgrado en Comunicación Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Ayestaran H, Norma. (1992). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional de la Administración pública*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Balestrini Acuña, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (5a.ed.) Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán Ramos, W. (1998). *La comunicación corporativa interna como herramienta de cambio en el proceso de transformación de PDVSA*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Black, S. (1996). *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Bland, M. y Jackson, P. (1992). *Comunicación interna eficiente*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Cardona, J. (s.f.). *La cultura de la comunicación interna*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.arearh.com/psicologia/cultura_comunicacion.htm [Consulta: 2005, octubre, 23]

- Chaves, N. (s.f.). *Ciclo identidad y comunicación corporativa*. [Documento en línea]. Disponible: <http://licencomunicacion.com.ar/> [Consulta: 2005, octubre, 18]
- Churchill, D. y Jenings, Marie. (1991). *Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Cirigliano, C. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo* [Documento en línea]. Disponible: <../archivodocs/arrhh/gescominter.zip> [Consulta: 2004, Junio]
- Costa, J. (1996). *Identidad Corporativa*. México: Editorial Trillas.
- Costa, J. (s.f.). *Hacia el futuro de la comunicación empresarial*. [Documento en línea]. Disponible: <http://licencomunicacion.com.ar/> [Consulta: 2005, octubre, 23]
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- El Rincón del Gerente. (s.f.) *La comunicación interna de la empresa*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>. [Consulta: 2004, marzo 16]
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández Iglesias, A. (2002). *Diseño de un plan de comunicación para el comité ambiental local de Chacao*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Gámez Colmerares, S. (1998). *El discurso organizacional: un mecanismo para evaluar la imagen corporativa interna*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M. (2002). *Propuesta para un departamento de comunicación en el Hospital Universitario de Caracas*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Goldhaber, G. (1991). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

- Grupo Bertoni. (s.f.) *Clima Organizacional*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.grupobertoni.com/servicios/clima.aspx>. [Consulta: 2004, marzo 16]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Keith, D. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Kelly, J. (1993). *Gerencia Municipal*. Caracas: Ediciones IESA.
- Keningstein, V. (2000). *Diseño de una estrategia de Comunicación intracorporativa*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Knott, L. (1996). *La verdad sobre las Relaciones Públicas*. Caracas: Editorial Doña Bárbara.
- Larrea, J. (2003). *Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ijlarrea.com.ar/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>. [Consulta: 2005, octubre 23]
- Ley Orgánica del Régimen Municipal (Decreto N° 1297). (1990, Noviembre 22). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 4.109 (Extraordinario), [1989, Junio 15]
- Libaert, T. (2005). El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Editorial Limusa.
- Liendo, J. y Machado, N. (2000). Las comunicaciones internas en las organizaciones. Caso: Banco de Venezuela/ Grupo Santander. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Marcano, A. (1999). *El organigrama y la organización*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Mora Araujo, M. y Toledo Sotillo, J. (1998). *La nueva imagen de Fundalectura: Propuesta de un programa de comunicación e imagen corporativa para la Fundación Comisión Nacional de Lectura*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Ongallo, C. (s.f.). *Cinco claves para entender la comunicación interna*. [Documento en línea]. Disponible: <http://geocities.com/CollagePark/Campus/8406/3.html>. [Consulta: 2006, enero 12]

- Pasquali, A. (1980). *Comprender la Comunicación*. Caracas: MonteAvila Editores.
- Pizzolante Negrón, I. (1996). *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa, una estrategia para crecer*. Caracas: Edit. Panapo de Venezuela C.A.
- Pizzolante Negrón, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Pizzolante Negrón, I. (s.f.). *Gerencia de la cultura empresarial*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html> [Consulta: 2006, enero 18]
- Pozo Elite, M. Del. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Quintero, Y. (1997). *Las comunicaciones internas en la Alcaldía de Chacao: un modelo comunicacional a través del diálogo empresarial*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Rico Pacheco, K. (1997). *Diseño de una estrategia comunicacional para la fundación OGA: diseño de un plan estratégico de comunicación que incida en la imagen corporativa de la fundación OGA*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Riel, C. B. Van. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Ríos Rosales, B. (2002). *Análisis de la identidad corporativa de una institución financiera: caso Corp Banca*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Rivera, V. (s.f.). *Diagnóstico Organizacional*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm> [Consulta: 2005, junio 22]
- Borges, R. (1996). *Estudio del clima organizacional en un organismo de la administración pública nacional*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Rodríguez, R. (1998). *Cultura Corporativa: Caso Cervecería Polar, C.A., planta Los Cortijos*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

- Ruíz Espinoza, M. (1994). *Diseño para la creación de la dirección de información en la Alcaldía del Municipio Andrés Bello, Edo. Miranda*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación. Una introducción teórico-práctica*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sabogal, J. (2002). *Diagnóstico de la comunicación corporativa de la C. .A. Metro de Caracas en el personal operativo de estaciones*. Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Sanz de La Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Sehwerert Ferrer, A. (1969). *Relaciones Públicas e Información en la Administración Municipal*. Caracas: Fondo Editorial Común.
- Sheinsohn, D. (1996). *comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Sierra, R. (1979). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Praninfo.
- Silva, M. (2001). *Estudio de la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de servicios* Trabajo de Licenciatura, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Stephen, R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Tejada Palacios, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Colombia: Editorial Norma.
- Torres Tejada, V. (2004). *La comunicación y las organizaciones: posibilidades y límites*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.miespacio.org/cont/qj/limites.htm> [Consulta: 2005, febrero 13]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*.(3a. ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Viada, M. (s.f.). *Comunicación Institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina40abr/105viada.htm>. [marzo de 2001]

ANEXOS

**CUESTIONARIO APLICADO EN LA ENCUESTA A UNA MUESTRA
REPRESENTATIVA DEL PÚBLICO INTERNO DE LA
ALCALDÍA DE ACEVEDO**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

La presente encuesta forma parte de un trabajo para optar al título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela. En consecuencia, sus fines son completamente académicos, y las respuestas se mantendrán en la más absoluta reserva. Gracias por su tiempo y colaboración.

Instrucciones Generales:

1. Responda a las preguntas según lo solicite el entrevistador.
2. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems presentados.
3. Indique con una "X" la respuesta que usted considere adecuada.
4. En los ítems donde tenga que especificar, por favor exprese sus ideas en oraciones breves y concretas.

1. Tiempo de servicio en la Alcaldía:

- a) Menos de un año ___; b) De 1 a 5 años ___; c) De 5 a 10 años ___; d) De 10 a 15 años ___; e) Más de 15 años ___

2. De los siguientes enunciados, ¿cuál describe la meta fundamental de la Alcaldía de Acevedo?

- a) Atesorar grandes cantidades de capital para destinarlo a la producción. ___
b) Constituir un modelo de gerencia municipal con una clara orientación de excelencia en el servicio hacia la comunidad. ___
c) Hacer del Municipio Bolivariano Acevedo, un Municipio Cooperativista y productivo, que facilite el desarrollo sustentable de sus comunidades, enfocadas todas en el Desarrollo Endógeno hacia el Modelo Comunal de Poblamiento. ___
d) Promover el desarrollo potencial, integral, armonioso y estructural del Municipio y sus habitantes. ___

3. Indique cuáles de los siguientes constituyen valores de la Alcaldía

- a) Legalidad ___; b) Transparencia ___; c) Responsabilidad social ___; d) Integridad ___; e) Solidaridad ___; f) Cooperativismo ___; g) Todos ___; h) Ninguno de los anteriores ___

4. ¿A través de qué medios le fueron explicadas las políticas de la organización?

- a) Manual de normas y políticas ___; b) Programa de inducción ___; c) Jefe inmediato ___; d) No las conozco ___

5. Actualmente, usted califica a la Alcaldía de Acevedo como una organización:

- a) Líder ___; b) Importante ___; c) Medianamente importante ___; d) Poco importante ___

¿Por qué? Razone su respuesta _____

6. Resuma, en dos palabras, qué representa la Alcaldía de Acevedo para usted

7. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los distintos departamentos de la Alcaldía?

- a) Totalmente efectiva___ ; b) Efectiva___; c) Medianamente efectiva ___ ;
d) Poco efectiva ___

8. Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es:

- a) Excelente___ ; b) Buena___ ; c) Regular ___ ; d) Deficiente ___

9. ¿Cómo valora la comunicación con sus jefes o personas de mayor jerarquía?

- a) Excelente___ ; b) Buena___ ; c) Regular ___ ; d) Deficiente ___

10. ¿Le parece que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos?

- a) Siempre ___ ; b) Frecuentemente ___ ; c) A veces___ ; d) Nunca ___

11. Desde su punto de vista, ¿la Alcaldía promueve la participación de los empleados para la toma de decisiones?

- a) Sí ___ ; b) No ___

12. ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la Alcaldía para sus empleados?

- a) A diario ___ ; b) Semanalmente ___ ; c) Mensualmente ___ ;
d) Me mantengo al margen de las informaciones de la Alcaldía ___

13. ¿A través de qué medios se entera de las actividades y proyectos que planifica y ejecuta la Administración Municipal? (Puede marcar más de una opción)

- a) Reuniones ___ ; b) Jefe inmediato superior ___ ; c) Memorandos ___ ;
d) Carteleros ___ ; e) Rumores ___ ; f) Encuentros persona a persona ___ ;
g) Teléfono ___ ; h) Otros (indique) _____
-

14. ¿Cuáles medios considera usted debería utilizar la Alcaldía para hacer más efectiva la comunicación con sus empleados? ¿Qué medios propone?

- a) Correo electrónico ___ ; b) Buzón de sugerencias ___ ; c) Cartas ___ ;
d) Boletines ___ ; e) Charlas ___ ; f) Apoyo de capacitación ___ ;
g) Encuestas ___ ; h) Otros (indique) _____

15. ¿En qué medida se siente usted satisfecho con su puesto de trabajo?

- a) Muy satisfecho ___ ; b) Satisfecho ___ ; c) Medianamente satisfecho ___ ;
d) Poco satisfecho ___

16. ¿Ha recibido entrenamiento para mejorar destrezas y habilidades inherentes al cargo que ocupa en la Alcaldía de Acevedo?

- a) Sí ___ ; b) No ___

17. ¿Considera que su remuneración es acorde a las funciones y responsabilidades que implica su trabajo?

- a) Sí ___ ; b) No ___

18. ¿Ha pensado en algún momento en dejar de trabajar para la Alcaldía?

- a) Sí ___ ; b) No ___

¿Por qué? _____

19. Mencione tres aspectos, inherentes a la comunicación, que usted agregaría a la organización.

**CUESTIONARIO APLICADO EN LA ENTREVISTA A LOS DIRECTORES
DE RELACIONES PÚBLICAS, RECURSOS HUMANOS Y AL ALCALDE
DEL MUNICIPIO AUTÓNOMO ACEVEDO**

1. ¿Qué importancia le atribuye a la gestión de la comunicación entre la organización y sus miembros?
2. ¿Existe en la Alcaldía alguna unidad o persona delegada, exclusivamente, a conducir la comunicación entre la organización y su público interno?
3. ¿Existen medios actuales de comunicación interna en la organización?
4. ¿Por qué consideran esos canales de comunicación los más adecuados?
5. ¿Se hace partícipe al personal de las actividades y proyectos de la Alcaldía?
¿Con qué frecuencia?
6. ¿De qué estrategias se valen para promover la interacción entre los miembros de la Alcaldía?
7. ¿Cómo se fomentan las relaciones entre el empleado y su superior directo?
8. ¿La organización impulsa el trabajo en equipo?
9. ¿Qué importancia merece para usted la inversión en el capital humano?
10. ¿De qué manera se motiva al personal?
11. ¿La Alcaldía se preocupa por crear el compromiso de sus empleados hacia la organización y hacia lo que hacen?
12. ¿Le parece que es importante que la organización persiga generar confianza y orgullo en su personal? ¿Por qué?
13. ¿Qué actividades promueve esta dirección para lograr la identificación del capital humano con la organización?

14. ¿De qué forma se infunden los valores de la Alcaldía a todo su público interno?

15. A su juicio, ¿Cuál es el estado de las comunicaciones internas en la Alcaldía?

16. ¿Qué propuestas haría usted para optimizar las comunicaciones entre la organización y su público interno?