



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

---

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”.**

---

Trabajo de Graduación previa a la obtención del Título de Licenciada en Comunicación Social.

**AUTORA:**

Erika Poleth Pazmiño Crespo

**TUTOR:**

Dr. Mg Miguel Ángel Chicaiza Morales

Ambato – Ecuador

2017

**TEMA:**

---

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”.**

---

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”** de la Srta. Erika Poleth Pazmiño Crespo, egresada de la carrera de comunicación social de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne todos los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, por lo que se autoriza su presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores, el Honorable Consejo Directivo de la Facultad designe su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 16 de febrero del 2017

**TUTOR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Miguel Ángel Chicaiza Morales', written over a faint grid background.

.....  
Dr. Mg Miguel Ángel Chicaiza Morales

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación “**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**” como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de responsabilidad de la autora.

Ambato, 16 de febrero del 2017

## **AUTORA**



.....  
Erika Poleth Pazmiño Crespo

C.I. 0504231226

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 16 de febrero del 2017

## **AUTORA**



.....  
Erika Poleth Pazmiño Crespo

C.I. 0504231226

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, APRUEBAN el Trabajo de Investigación, sobre el tema: investigación **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”** presentado por la Srta. Erika Poleth Pazmiño Crespo, de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título de Tercer Nivel de la UTA.

Ambato,..... 2017

Para constancia firman

.....  
**PRESIDENTE**

**C.I.**

.....  
Miembro del Tribunal

**C.I.**

.....  
Miembro del Tribunal

**C.I.**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mi amado Dios, por ser quien dirigió mi vida hacia esta hermosa carrera, por concederme cinco años de nuevos conocimientos, por fortalecer mis pasos cuando decidí rendirme y por darme la oportunidad de continuar.*

*A mis padres Eliseo y Beatriz, por sus oraciones, confianza y apoyo incondicional, a mis hermanos Jhomara y Adriel por ser el motor de mi esfuerzo.*

*Mi dedicatoria a todos ellos porque son quienes forjaron mis valores, principios y mi carácter ante la vida.*

*A mis amigos que con su cariño transformaron los malos tiempos en lecciones y los buenos momentos en historias que siempre recordaré.*

*Pole*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica de Ambato, la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y el Personal Docente de Carrera de Comunicación Social por su aporte académico hacia mí progreso.*

*A mis apreciados maestros(as) por confiar en mi intelecto y haberlo demostrado en numeradas circunstancias.*

*Al Tlgo. Freddy Guanoluisa por su cooperación con el desarrollo de este trabajo investigativo.*

*A todas a las personas que formaron parte de esta etapa de vida.*

*Gracias.*

*Poleth*

## ÍNDICE GENERAL

<b>PÁGINAS PRELIMINARES .....</b>	<b>PÁG.</b>
Portada .....	I
Certificación del Tutor .....	III
Autoría de Trabajo .....	IV
Derechos de Autor .....	V
Aprobación del Tribunal de Grado .....	VI
Dedicatoria .....	VII
Agradecimiento .....	VIII
Índice general .....	IX
Índice de gráficos .....	XIII
Índice de tablas.....	XIV
Índice de ilustraciones.....	XIV
Resumen Ejecutivo .....	XV
Abstract .....	XVI
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>

## CAPÍTULO I

<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Árbol de problemas .....	8
1.2.3 Análisis crítico .....	9
1.2.4 Prognosis .....	10
1.2.5 Formulación del problema .....	11
1.2.6 Preguntas directrices .....	11
1.2.7 Delimitación de la investigación.....	11
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>12</b>

<b>1.4 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Objetivo General .....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14

## **CAPÍTULO II**

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
----------------------------	-----------

<b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>21</b>
<b>2.6 DESARROLLO DE LAS CATEGORÍAS .....</b>	<b>25</b>
2.6.1 Variable Independiente .....	25
2.6.1.1 Comunicación Social .....	25
2.6.1.2 Comunicación Organizacional .....	27
2.6.1.3 Comunicación Interna .....	30
2.6.2 Variable Dependiente.....	44
2.6.2.1 Comunicación Estratégica.....	44
2.6.2.2 Cultura Corporativa.....	45
2.6.2.3 Imagen Corporativa.....	46
2.6.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga ..	56
<b>2.7 HIPÓTESIS .....</b>	<b>63</b>
<b>2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....</b>	<b>63</b>
Variable independiente: Comunicación Interna .....	63
Variable dependiente: Imagen Corporativa. ....	63

## **CAPÍTULO III**

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>64</b>
--------------------------	-----------

<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
3.2.1 Bibliográfica – Documental .....	64
3.2.2 De Campo .....	65
<b>3.3 EL NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>65</b>
3.3.1 Exploratorio.....	65

3.3.2 Descriptivo .....	65
3.3.3 Correlacional .....	65
<b>3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>65</b>
3.4.1 Población.....	65
3.4.2 Muestra.....	66
<b>3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>68</b>
3.5.1 Variable Independiente: Comunicación Interna.....	68
3.5.2 Variable Dependiente: Imagen Corporativa.....	70
<b>3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>71</b>

## CAPÍTULO IV

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ....</b>	<b>72</b>
4.1.1 Encuestas.....	72
4.1.2 Entrevistas .....	88
<b>4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>93</b>
4.2.1 Formulación de la hipótesis .....	93
4.2.2 Hipótesis Alterna .....	93
4.2.3 Hipótesis Negativa .....	93
<b>4.3 ANÁLISIS DE PORCENTAJES REPRESENTATIVOS.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....</b>	<b>95</b>

## CAPITULO V

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>

## CAPITULO VI

<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>98</b>
---------------------------	-----------

<b>6.1 DATOS INFORMATIVOS</b> .....	<b>98</b>
<b>6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>99</b>
<b>6.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>100</b>
<b>6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>101</b>
6.4.1 Objetivo General .....	101
6.4.2 Objetivos Específicos .....	101
<b>6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD</b> .....	<b>101</b>
6.5.1 Organizacional .....	101
6.5.2 Socio Cultural .....	102
6.5.3 Tecnológica .....	102
6.5.4 Económica .....	102
<b>6.6 FUNDAMENTACIÓN</b> .....	<b>102</b>
<b>6.7 METODOLOGÍA</b> .....	<b>107</b>
Modelo Operativo .....	107
<b>6.8 DESARROLLO DE PROPUESTA</b> .....	<b>108</b>
6.8.1 Plan de Comunicación Interna .....	108
<b>6.9 ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>116</b>
6.9.1 Recursos .....	116
6.9.2 Presupuesto .....	116
<b>6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN</b> .....	<b>117</b>
6.10.1 Preguntas para la Evaluación de la Propuesta .....	117
6.10.2 Cronograma .....	118
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	 <b>119</b>
 <b>ANEXOS</b>	
 <b>PAPER O JOURNAL</b>	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	8
GRÁFICO 2: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	21
GRÁFICO 3: RED CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	22
GRÁFICO 4: RED CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	23
GRÁFICO 5: RED CONCEPTUAL ADYACENTE .....	24
GRÁFICO 6: CATEGORÍA DE MOTIVACIONES SEGÚN MAXWELL .....	33
GRÁFICO 7: PASOS DE LA ACI SEGÚN BRANDOLINI .....	40
GRÁFICO 8: LA PERCEPCIÓN SEGÚN JOAN COSTA .....	49
GRÁFICO 9 EL TRIÁNGULO DE LA DIRCOM SEGÚN JOAN COSTA .....	55
GRÁFICO 10: ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL POR PROCESOS .....	62
GRÁFICO 11: GÉNERO .....	72
GRÁFICO 12: EDAD .....	73
GRÁFICO 13: PREGUNTA 1 .....	74
GRÁFICO 14: PREGUNTA 2 .....	75
GRÁFICO 15: PREGUNTA 3 .....	76
GRÁFICO 16: PREGUNTA 4 .....	77
GRÁFICO 17: PREGUNTA 5 .....	78
GRÁFICO 18: PREGUNTA 6 .....	79
GRÁFICO 19: PREGUNTA 7 .....	80
GRÁFICO 20: PREGUNTA 8 .....	81
GRÁFICO 21: PREGUNTA 9 .....	82
GRÁFICO 22: PREGUNTA 9 .....	83
GRÁFICO 23: PREGUNTA 10.1 .....	84
GRÁFICO 24: PREGUNTA 11 .....	85
GRÁFICO 25: PREGUNTA 12 .....	86
GRÁFICO 26: PREGUNTA 13 .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DIVISIÓN DE COLABORADORES DEL GADML.....	66
TABLA 2: NÚMERO DE SERVIDORES POR GÉNERO DEL GADML.....	66
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	69
TABLA 4: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	70
TABLA 5: GÉNERO.....	72
TABLA 6: EDAD.....	73
TABLA 7: PREGUNTA 1.....	74
TABLA 8: PREGUNTA 2.....	75
TABLA 9: PREGUNTA 3.....	76
TABLA 10: PREGUNTA 4.....	77
TABLA 11: PREGUNTA 5.....	78
TABLA 12: PREGUNTA 6.....	79
TABLA 13: PREGUNTA 7.....	80
TABLA 14: PREGUNTA 8.....	81
TABLA 15: PREGUNTA 9.....	82
TABLA 16: PREGUNTA 10.....	83
TABLA 17: PREGUNTA 10.1.....	84
TABLA 18: PREGUNTA 11.....	85
TABLA 19: PREGUNTA 12.....	86
TABLA 20: PREGUNTA 13.....	87
TABLA 21: ENTREVISTA AL SR. FREDDY GUANOLUISA.....	90
TABLA 22: ENTREVISTA AL SR. GUIDO DEL TORO.....	92
TABLA 23: ANÁLISIS DE PORCENTAJES REPRESENTATIVOS.....	95
TABLA 24: MODELO OPERATIVO.....	107
TABLA 25: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	115
TABLA 26: RECURSOS.....	116
TABLA 27: PRESUPUESTO.....	116
TABLA 28: EVALUACIÓN DE PROPUESTA.....	117
TABLA 29: CRONOGRAMA.....	118

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 2: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	127
ILUSTRACIÓN 3: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	127
ILUSTRACIÓN 4: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	128
ILUSTRACIÓN 5: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	128

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIA SOCIALES**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Tema:** La Comunicación Interna y la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Latacunga

**Autora:** Erika Poleth Pazmiño Crespo

**Director:** Dr. Mg Miguel Ángel Chicaiza Morales

**Fecha:** Ambato, 31 de enero del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como finalidad estudiar la Comunicación Interna y la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga y diseñar tácticas comunicativas que aporten a la productividad de una institución base para el ordenamiento de una ciudad, donde la comunicación es una necesidad diaria, a través de criterios y contenidos orientados en la comunicación organizacional.

Bajo una metodología de enfoque cualitativo – cuantitativo desarrollado mediante modalidades como el proceso de investigación bibliográfica documental y la técnica de recolección de datos, se despliega información que muestra el proyecto de manera organizada y entendible con argumentos que impulsan al bienestar del recurso humano en beneficio de fortalecer la imagen institucional.

Al concluir el estudio, se comprueba que es preciso generar estrategias de comunicación interna ya que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga no podrá desarrollar una imagen institucional de confianza si no se empieza a trabajar desde el interior de la organización.

**Palabras claves:** Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Imagen Corporativa, Identidad Institucional, Municipalidad, Latacunga, Plan Estratégico.

## ABSTRACT

This research has the purpose to study the Internal Communication and Corporate Image of “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal” of town “Latacunga” and to design communicative tactics that contribute to the productivity of a base institution for the ordering of a city, where communication is a diary necessity, through standards and contents oriented in the organizational communication.

Under a methodology of qualitative approach - quantitative developed through modalities such as documentary bibliographic research process and the data collection technique which gives information that show a project in an organized and understandable way with arguments that promotes the well-being of the human resource in benefit to firm up the institutional image.

As a conclusion, It is verified that it is necessary to generate strategies of internal communication due to the “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal” of town “Latacunga” could not develop a trustworthy institutional image if it does not start to work from inside of the organization.

**Keywords:** Organizational Communication, Internal Communication, Corporate Image, Institutional Identity, Municipality, Latacunga, Strategic Plan.

## INTRODUCCIÓN

Toda institución debe comprender que la base para mantener una entidad productiva, en servicio de la ciudadanía y beneficio de la propia entidad, es la comunicación interna, la cual se encarga de facilitar la gestión institucional, impulsar el logro de los objetivos propuestos y proyectarla a una percepción de transparencia para el ámbito externo.

Con los razonamientos de expertos en comunicación organizacional como: Joan Costa, Paul Capriotti, Daniel Prieto Castillo, Alejandra Brandolini, entre otros, se demuestra que el GAD Municipal del cantón Latacunga depende de las buenas relaciones entre los individuos y con los grupos externos cuyas opiniones, decisiones y acciones influyen en la vitalidad y supervivencia de la institución.

A través de los enfoques, cualitativo – cuantitativo, aplicado el proceso de investigación bibliográfica documental y la técnica de recolección de datos, se obtienen antecedentes que desarrollan el proyecto y logran los objetivos planteados. La investigación se presenta en seis capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

- El Capítulo I, se concentra en el problema de investigación, el planteamiento del mismo, la contextualización y el correspondiente análisis crítico, pronóstico y las interrogantes del estudio, además explica los objetivos y la justificación para realizar el presente trabajo.
- El Capítulo II, despliega el marco teórico y los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, axiológica y legal definiendo las categorías fundamentales y la hipótesis con el señalamiento de variables.
- El Capítulo III, explica la metodología bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo, la modalidad básica y el tipo de investigación, además se añade la muestra y también la operacionalización de variables junto con el plan de recolección de información y plan de procesamiento de la información.

- El Capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 86 funcionarios del GAD Municipal del cantón Latacunga el cual lleva a la verificación de la hipótesis.
- El Capítulo V, desarrolla las determinadas conclusiones y recomendaciones del proyecto.
- El Capítulo VI, presenta la propuesta de la elaboración de un Plan de Comunicación Interna como herramienta estratégica para fortalecer la comunicación e imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

**Línea de investigación:** Teoría de la comunicación

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Comunicación Interna y la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **Macro**

La evolución política y económica del Ecuador en los diez últimos años ha permitido la formación de nuevas organizaciones con el fin de mejorar el desarrollo y buen vivir de la población. Las organizaciones son entidades que mediante la contratación de recurso humano, inducen a la producción de servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad y sus intereses.

Considerada símbolo de innovación y excelencia, la comunicación organizacional se ha extendido a nivel mundial por su importancia en el manejo de las empresas y actualmente va posicionándose en el país. Según el Anuario de las Empresas de Comunicación de Ecuador 2011 – 2012, las primeras manifestaciones de las relaciones públicas en el Ecuador se remontan a la época de los años cuarenta del siglo XX (pág. 68); desde entonces la práctica de la gestión organizacional ha direccionado a las instituciones al obligatorio conocimiento de la misma.

Actualmente, las instituciones públicas como las privadas otorgan mayor importancia al proceso de comunicación dentro de su institución a través de las agencias de

Relaciones Públicas y agencias de Publicidad y Marketing del Ecuador que “salen a la luz como la suma de circunstancias complejas y diversas, muchas veces marcadas por la falta de información y la poca cultura de investigación que existe en el país, y en general” (pág. 13) para facilitar el control de la comunicación e información en una empresa.

La comunicación organizacional mantiene un proceso de crecimiento y consolidación en el país. La Asamblea Nacional reconoce la utilización de los recursos comunicativos en las instituciones y genera cuerpos legales que regulan el manejo de la comunicación externa e interna, promoviendo el mejoramiento institucional a través de los órganos de regulación y control de la comunicación.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública del 2004, determina que “es necesario hacer efectivo el principio de publicidad de los actos, contratos y gestiones de las instituciones del Estado y de aquellas financiadas con recursos públicos o que por su naturaleza sean de interés público” (pág. 1).

Al amparo de la Constitución de 2008, se han establecido legislaciones como: la Ley Orgánica de Comunicación y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social, además se ha creado la Superintendencia de Comunicación (Supercom), el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación (Cordicom), entre otros para regular el ejercicio pleno del derecho a la información y acceso a la misma.

Bajo el avance de la comunicación organizacional en las instituciones del Ecuador, la comunicación interna demanda su importancia, según Brandolini, González y Hopkins, en su libro Comunicación Interna, “no existen empresas sin comunicación interna” (pág. 17); es decir, la gestión del recurso humano sobre la gestión de lo económico deberá priorizarse y reconocer que el bienestar, la satisfacción del personal es la base para el desarrollo y el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna al trabajar primero desde el interior de la institución, genera la implicación del personal, armoniza, propicia un cambio de actitudes y mejora la productividad; los resultados se reflejan en la imagen de la institución. Para el Observatorio de Comunicación Estratégica en el Ecuador de la Universidad Técnica Particular de Loja “el país no tiene un observatorio sobre la gestión de la comunicación en todas sus aristas” (2014), es necesario que en el país se profundice líneas de investigación sobre la importancia de la comunicación interna en las empresas públicas o privadas para que se apuntalen al objetivo de lograr una imagen de seguridad y confianza en la ciudadanía.

## **Meso**

Cotopaxi, provincia ubicada en el centro norte de la cordillera de los Andes, nace un 1 de abril de 1851, cuenta con un clima que va desde el frío de las cumbres andinas hasta el cálido húmedo. La provincia toma el nombre del volcán más grande e importante de su territorio, el Cotopaxi, con una elevación de 5897 msnm es el segundo nevado más alto del país y está entre los primeros volcanes más activos del mundo.

Según el fascículo del censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2010, Cotopaxi cuenta con 409.205 habitantes, todos ellos divididos por los siete cantones: La Maná, Pangua, Pujilí, Salcedo, Saquisilí, Sigchos y Latacunga como la capital (pág. 8). Étnicamente está conformada por dos culturas claramente identificadas, la mestiza y la indígena, el campo y la industria son dos vertientes importantes en su economía.

El Consejo Provincial de Cotopaxi es una institución pública responsable del crecimiento y desarrollo de la provincia la cual no interfiere en los límites establecidos para la organización municipal. El trabajo investigativo realizado por William López Lidioma con el tema “Diseño de un programa de comunicación corporativa para el Consejo Provincial de Cotopaxi”, en su contextualización, manifiesta:

El Consejo Provincial de Cotopaxi contribuye con el avance de la Provincia, pero en estos últimos años no hubo una preocupación sobre la comunicación corporativa del Consejo Provincial de Cotopaxi, dando como resultado una confusión en la ciudadanía, tanto en la imagen de la institución como en las obligaciones que tiene la institución hacia la Provincia de Cotopaxi. (pág. 19)

La comunicación interna se ha creado con una serie de herramientas que facilitan la gestión de información para permitir el progreso administrativo de la entidad y fortalecer su imagen corporativa, pero el escaso interés por establecerla como punto estratégico de la vida organizacional atrae conflictos comunicativos que tornan a la institución vulnerable ante una percepción negativa por parte de los públicos.

## **Micro**

Latacunga se encuentra ubicada en el centro de Ecuador, 89 km al sur de Quito. Es la capital y ciudad más grande de la Provincia de Cotopaxi, de acuerdo a los últimos resultados del censo realizado en 2010 por el INEC y la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), Latacunga cuenta con 170.489 habitantes (pág. 8). El 11 de noviembre de 1820, Latacunga obtuvo su independencia después de pertenecer al Departamento de Quito, durante la época de la Gran Colombia.

A 2850 metros sobre el nivel del mar y con una temperatura promedio de 12 grados, la cabecera cantonal también conocida como “Latacunga, Pensil de los Andes”, “Ciudad de los Mashcas”, “Latacunga Romántica”, “Ciudad de León” mantiene atributos históricos, arquitectónicos y culturales que le han permitido ser considerada como Ciudad Patrimonial de la Nación. (2017)

El cantón Latacunga cuenta con parroquias urbanas y rurales las cuales son representadas por las Juntas Parroquiales ante el Municipio de Latacunga. Entre las parroquias urbanas esta: Eloy Alfaro, Ignacio Flores, Juan Montalvo, La Matriz, San Buenaventura, mientras que las parroquias rurales son: Aláquez, Belisario Quevedo, Guaytacama, Joseguango Bajo, Mulaló, 11 de Noviembre, Poaló, San Juan de Pastocalle, Tanicuchi y Toacaso.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, es la institución encargada de la administración de forma autónoma al gobierno central, basado en el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador, goza de autonomía política, administrativa y financiera, regido por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. (pág. 121)

Actualmente liderado por el Doctor Patricio Sánchez Yáñez, el Municipio del cantón Latacunga acciona mediante políticas de trabajo y en base al artículo 5 Políticas, numeral 4 del Reglamento Orgánico Funcional y Estructural 2015 de la Institución, reconoce que “lograr altos niveles de rendimiento entre los diversos sectores internos de trabajo y satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, efectuando y con excelencia un trabajo en equipo que identifique al GAD” (pág. 7).

De esta manera, la municipalidad establece a la comunicación interna como oportunidad para mejorar la imagen institucional, por lo que se necesita ver resultados que demuestren la aplicación de este artículo. El buen manejo de la comunicación al interior de la organización se refleja en la mentalidad del público externo, en el ¿cómo me ve? la ciudadanía latacungueña, la cual revela que la imagen corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga, no está en su máximo esplendor.

### 1.2.2 Árbol de problemas

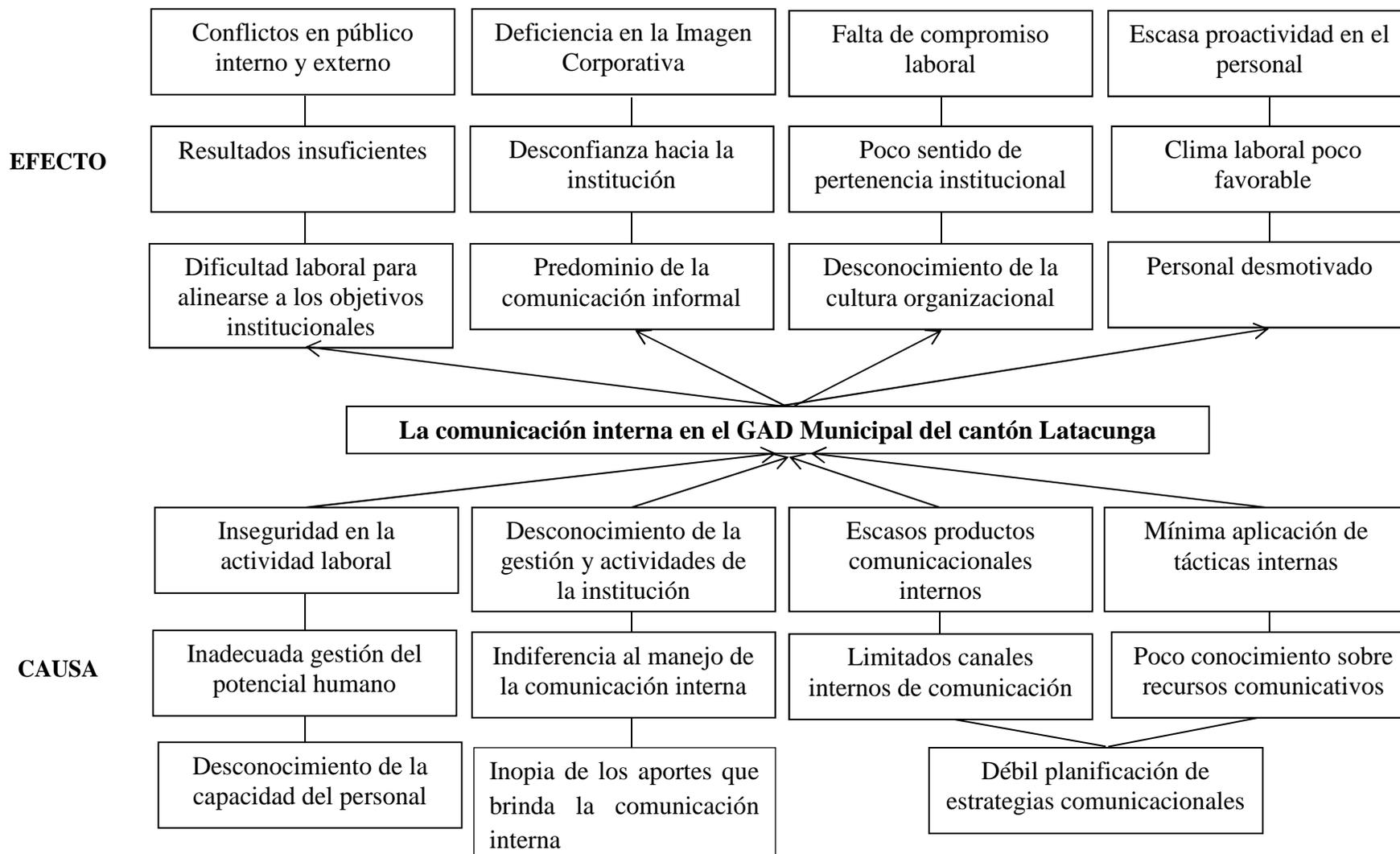


Gráfico 1: Árbol de Problemas  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

### 1.2.3 Análisis crítico

El presente análisis crítico se basa en la previa investigación realizada sobre el estado de la institución y problemas que obstaculizan el desarrollo comunicativo interno en la misma. En coordinación con la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Latacunga, el potencial humano existente debe ser organizado según el desempeño y en coordinación con la estrategia general de la institución, de ser lo contrario dificulta el avance profesional y productivo del personal, además sin funcionarios que estén alineados a la estrategia corporativa las metas no serán fáciles de cumplirlas.

La falta de conocimiento sobre los aportes que brinda el manejo de la comunicación interna, ocasiona desinterés por realizar un eficiente proceso de comunicación al interior y por ende causa el desconocimiento de los procesos y actividades que realiza el Municipio, permitiendo que se origine vías de comunicación informal (rumores, chismes) donde la información obtiene poca credibilidad y perjudica la imagen corporativa de la organización. Se debe recordar que “el público interno se transforma en el primer vocero de la compañía hacia otros públicos de interés” (Comunicación Interna, pág. 32).

Además al enfocarse en la comunicación externa y dejar que el sistema informal se tome las redes de comunicación interna, genera un conflicto entre público interno, externo y la información que maneja cada polo, si se conoce que el funcionario está menos informado la probabilidad de disconformidad es alta y si no se cuenta con personal que se sienta satisfacción al servir al cliente sin importar el tiempo que le tome informar e informarse, la imagen vuelve a decaer. “Esta imagen de las empresas va más allá de las marcas y logotipos y se orienta a la visión holística y al protagonismo de una empresa en una sociedad y en una económica” (Prieto Herrera Jorge Eliécer , pág. 52).

Al mantener la comunicación interna en segundo plano, las planificaciones enfocadas al mejoramiento de la comunicación dentro y fuera del Municipio no serán elaboradas de manera estratégica e innovadora, se mantiene el formato de la

administración anterior y por ende se limita los medios de comunicación interna por lo que aparece una escasa elaboración de productos y actividades comunicacionales en beneficio del personal. Entonces, ¿de qué manera se va impulsar la cultura organizacional?, ¿qué medios se utilizará?, ¿cuáles son las actividades para realizar? La cultura organizacional “otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones” (Comunicación Interna, pág. 14) pero sin técnicas que permitan su difusión, los servidores públicos tendrá poco sentido de pertenencia.

Es necesario establecer estrategias comunicativas que estimulen en los servidores el nivel de satisfacción al momento de laborar, pues el objetivo de la comunicación interna se basa en el bienestar del trabajador con dirección a la productividad de la institución. Un ambiente laboral peyorativo refleja descuido del equipo interno de trabajo y produce resultados poco provechosos que no favorecen al mejoramiento de la institución.

#### **1.2.4 Prognosis**

Si no se establecen estrategias que generen actividades de comunicación interna, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga no mejorará la credibilidad de su gestión en la población. Esto podría ocasionar que la participación ciudadana no se genere eficientemente y la imagen corporativa no sea apreciada como se espera.

De no existir compromiso, una acción pronta y oportuna para solucionar el problema, el personal continuará con poco sentido de pertenencia, lo que dificulta el cumplimiento de las metas y los objetivos que la entidad ha trazado, además las relaciones interpersonales de los servidores que generen un ambiente negativo se reflejarán en el ánimo de los mismos, lo que perjudica la imagen y al no encontrarse incentivados para realizar su trabajo, disminuirían la calidad del servicio.

Es necesario que se equilibre la importancia que se le da a la comunicación externa con la comunicación interna, no es lo mismo informar a la población que al equipo de trabajo, si un servidor público no sabe sobre las gestiones que realiza el GAD Municipal del cantón Latacunga ¿cómo puede generar información que corrobore las acciones que la organización realiza?, además se debe recordar que los procesos comunicativos externos no son los únicos que posicionan al Municipio como un ente de gestión cantonal, la comunicación interna vincula a la institución con la ciudadanía, mucho más de lo que se piensa.

### **1.2.5 Formulación del problema**

¿De qué manera la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga?

### **1.2.6 Preguntas directrices**

- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga?
- ¿De qué manera se impulsa la Imagen Corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga?
- ¿Cuál sería la alternativa más adecuada para mejorar el manejo de Comunicación Interna y la Imagen Corporativa de la institución?

### **1.2.7 Delimitación de la investigación**

#### **De contenido**

- **Campo Científico:** Comunicación Social
- **Área:** Comunicación Organizacional
- **Aspecto:** Comunicación Interna e Imagen Corporativa

## **De observación**

- **Espacial:** La investigación se ejecutará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.
- **Temporal:** El trabajo investigativo se llevó a cabo en el periodo abril – agosto 2016.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La comunicación es una necesidad que debe realizarse de forma regular y controlada, mediante estrategias y acciones enfocadas al buen flujo de información interna y el bienestar del personal en una institución que mantiene relación con el público externo como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga. Al trabajar con el público interno se fortalece la identidad de la organización atrayendo un clima laboral donde los integrantes de la entidad sientan compromiso laboral, es ineludible que se establezca la comunicación interna de manera efectiva para facilitar la gestión y alcanzar los objetivos propuestos.

Si bien es cierto la comunicación organizacional en general tiene bastante reconocimiento en temas de investigación por la amplia información que diversos expertos en la cuestión, han desarrollado, pero lo novedoso de este contenido es la aplicación de la comunicación interna reflejada en la imagen de una entidad que no ha sido estudiada en el presente ámbito, como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, entidad fundamental para el ordenamiento de la ciudad.

El proyecto causará impacto en el Municipio, al desarrollar acciones que impulsen la comunicación interna como herramienta para el mejoramiento de la imagen corporativa. El fin es desarrollar un ambiente de participación donde la opinión y sugerencia de los servidores sean escuchadas y los haga protagonistas y no sólo espectadores de cada gestión cometida.

Este estudio cuenta con la factibilidad teórica, legal, social, tecnológica y el medio óptimo para realizar una indagación eficiente del problema además se tiene el apoyo

de la Dirección de Comunicación Municipio, dependencia encargada en generar acciones comunicativas que mejoren la vida institucional y fortalezcan la imagen a nivel interno y externo. Ubicada como nivel asesor del municipio, según el Reglamento Orgánico Funcional y Estructural, su misión es: Desarrollar una cultura de comunicación efectiva, de manera interna y externa alineada al marketing y las relaciones publicas, las cuales buscan apoyar la ejecución de los servicios que prestan el Municipio del cantón Latacunga, además de sensibilizar y lograr la participación ciudadana. (pág. 28).

Teniendo en cuenta que la función de la comunicación interna en el Municipio es compleja, el interés por realizar este proyecto nace con el propósito de analizar los procesos comunicativos internos de la organización y generar soluciones que logren mejorar en un valioso porcentaje la perspectiva de los públicos tanto internos como externos.

Es momento de que la participación de los empleados y la intención de comunicación por parte de la institución, tomen el lugar correspondiente, la entidad debe asegurarse que el proceso de comunicación genere *feed – back*, ya que Losada afirma que al ser las organizaciones cada día más complejas, el ritmo de trabajo se acelera y requieren mayor y mejor información para poder adaptarse con éxito a cualquier cambio o circunstancia (2004, pág. 304). El GAD Municipal del cantón de Latacunga no podrá desarrollar una imagen institucional de confianza si no se empieza desde el interior de la organización.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Estudiar la influencia de la Comunicación Interna en la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el manejo de la comunicación interna en el GAD Municipal del cantón Latacunga
- Examinar el estado de la imagen corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga
- Establecer propuestas de acción interna, con el fin solventar la necesidad institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Como antecedentes se encuentra varios estudios que se han ejecutado para la ampliación del tema planteado. Los criterios y las conclusiones establecidos en cada indagación son elementos que permiten comprender claramente el rol que cumple la comunicación interna y la imagen corporativa en una organización. Entre ellos se considera necesario revisar:

El trabajo “Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca” por Ana Griselda León Alvarado y Silvio Santiago Mejía Guailles, en el año 2010 en la Universidad de Cuenca.

Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Teniendo en cuenta los estudios realizados sobre comunicación organizacional y comunicación interna; los mismos que nos dice que la comunicación es la base fundamental para que los empleados ejerzan correctamente sus cargos encomendados; ya que mediante la comunicación interna, todos los funcionarios de la entidad conocerán toda la información correspondiente a la institución lo que les permitirá regirse a sus objetivos, misión, visión y valores; asumiendo las explicaciones antes mencionadas se realizó la investigación de campo en la Ilustre Municipalidad de Cuenca, a través de la observación, encuestas y entrevistas personalizadas con los funcionarios. (2010, pág. 12)

El trabajo “Caso Unión Consulting: Estrategias para el Mejoramiento de La Comunicación Interna” de María Paula de Castro Pinzón y Laura Liliana Jiménez Rubiano en la Pontificia Universidad Javeriana, año 2008.

A lo largo de trabajo nos hemos percatado que cualquier tipo de organización necesita una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los públicos que constituyen, difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen clima laboral. Hemos concluido que la Comunicación Interna contribuye a la optimización de la interacción entre todas las personas que intervienen en la organización (2008, pág. 54).

El trabajo de grado “Plan De Comunicación Interna para fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC” realizado por Karina Lizeth Carvajal Lesdema, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador durante el año 2015.

La comunicación interna de la institución no está posicionada como una fuente primordial para la obtención de información, de acuerdo a los datos encontrados la mayoría de colaboradores no conocen las funciones que realiza el departamento de comunicación motivo por el cual prefieren recurrir a otras fuentes como compañeros o directores de área. Esto ha generado en varias ocasiones, un malentendido debido a que la información se distorsiona y no llega de forma directa y acertada a los receptores. Algunos canales de comunicación no están bien utilizados, y esto influye negativamente en la emisión de mensajes debido a que no llegan de forma efectiva a los colaboradores. Se observa que la comunicación en la institución es burocrática, y esto ha ocasionado que los flujos de información sean más lentos y que las actividades laborales se vean afectadas y que se estanque debido a que se dificulta el flujo de información. (2015, pág. 72)

La tesis previa a la obtención del título de Licenciada en Comunicación Social de Andrea Johanna Almeida Toapanta en la Universidad Central del Ecuador durante el año 2013 con el tema “Elaboración de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el clima laboral en La Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central Del Ecuador”

En base a este estudio, la aplicación de un Plan de Comunicación Interna enfocado a mejorar el clima laboral y el empoderamiento de los colaboradores con la institución fortalecerían las relaciones con los públicos de la facultad y por ende, mejoraría la imagen institucional. El inevitable uso de las TICS y su adecuada aplicación son elementales para llevar una comunicación transversal y que los públicos internos sientan que son parte importante de la institución. (2013, pág. 63)

La Investigación de Grado “La Comunicación Interna y la Imagen Corporativa de la Federación Deportiva de Tungurahua cantón Ambato” realizado por Ivonne Marina Pazmiño Celi en la Universidad Técnica de Ambato año 2013.

Se estableció que la Imagen Corporativa comprende una serie de pasos que realizan a la interna de la institución en base a la Comunicación Interna y que se reflejan al exterior de acuerdo a los métodos utilizados (...) De acuerdo con los resultados de las encuestas y entrevistas, se propone un plan estratégico de Imagen Corporativa en base a la Comunicación Interna en la Federación Deportiva de Tungurahua, una reestructura interna en donde los métodos comunicacionales cambiarán para satisfacer las necesidades de sus miembros y de esta manera conseguir que la imagen que proyecta hacia sus públicos externos atraiga aún más clientes para que se conviertan en una institución sólida y confiable. (2013, pág. 82)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El siguiente proyecto de investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo. Crítico porque permite el análisis de la comunicación interna y la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, y propositivo porque se busca plantear alternativas para la solución a la problemática, acciones que permitan obtener el fin establecido.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

Un punto fundamental en la investigación es el manejo de valores, además de la indagación de proceso de comunicación interna en pro del mejoramiento institucional, se encamina la formación humana del personal por medio de valores como: honestidad, respeto, tolerancia, cumplimiento, efectividad, pertenencia y compromiso para convivir con la sociedad. La presente indagación también estimula el crecimiento integral enriqueciendo el aspecto cognoscitivo, social, psicológico.

## 2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación está amparada en la Constitución del Ecuador en los siguientes artículos:

En el título II de los Derechos, capítulo segundo en la sección tercera con alusión a la Comunicación e Información de la Constitución del Ecuador (2008) explica:

**Art. 16.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva tienen derecho a:

1.- Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

5.- Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación. (2008, pág. 30)

**Art. 18.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información. (2008, pág. 31)

Al sustento legal se añade título VII del Régimen del Buen Vivir, el capítulo primero, sección séptima que hace referencia a la Comunicación Social, indica:

**Art. 384.-** La comunicación como un servicio público se prestará a través de medios públicos, privados y comunitarios. El sistema de comunicación social asegurará el ejercicio de los derechos de la comunicación, la información y la libertad de expresión, y fortalecerá la participación ciudadana.

El sistema se conformará por las instituciones y actores de carácter público, las políticas y la normativa; y los actores privados, ciudadanos y comunitarios que se integren voluntariamente a él. El Estado formulará la política pública de comunicación, con respeto irrestricto de la libertad de expresión y de los derechos de la comunicación consagrados en la Constitución y los instrumentos internacionales de derechos humanos. La ley definirá su organización, funcionamiento y las formas de participación ciudadana. (2008, pág. 173)

Según la Ley Orgánica de Comunicación, en el título V sobre los Medios de Comunicación Social, sección primera, manifiesta:

**Art. 83.-** Las Funciones del Estado y los gobiernos autónomos descentralizados están facultados a crear medios de comunicación públicos de carácter oficial, los cuales tienen como objetivo principal difundir la posición oficial de la entidad pública que los crea en relación a los asuntos de su competencia y los de interés general de la ciudadanía, cumpliendo con las responsabilidades comunes a todos los medios de comunicación establecidas en el Art. 71 de esta Ley. (2015, pág. 47)

**Art. 71.-** Responsabilidades comunes.- La información es un derecho constitucional y un bien público; y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas.

Todos los medios de comunicación tienen las siguientes responsabilidades comunes en el desarrollo de su gestión:

1. Respetar los derechos humanos y promover su plena aplicabilidad;
2. Desarrollar el sentido crítico de los ciudadanos y promover su participación en los asuntos de interés general;
3. Acatar y promover la obediencia a la Constitución, a las leyes y a las decisiones legítimas de las autoridades públicas;
4. Promover espacios de encuentro y diálogo para la resolución de conflictos de interés colectivo;
5. Contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad;
6. Servir de canal para denunciar el abuso o uso ilegítimo que los funcionarios estatales o personas particulares hagan de los poderes públicos y privados;
7. Impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas;
8. Promover el diálogo intercultural y las nociones de unidad y de igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales;
9. Promover la integración política, económica y cultural de los ciudadanos, pueblos y colectivos humanos; y,
10. Propender a la educomunicación. (2015, pág. 42)

Sobre el aspecto educativo, la presente investigación se basa en el título VII del Régimen del Buen Vivir en el capítulo primero, sección primera acerca de la educación, declara:

**Art. 347.-** Será responsabilidad del Estado:

8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales. (2008, pág. 161)

**Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (2008, pág. 162)

Se amplía la investigación legal con el título VII del Régimen del Buen Vivir en el capítulo primero, sección octava referente a la ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, expone:

**Art. 386.-** El sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y particulares, empresas públicas y privadas, organismos no gubernamentales y personas naturales o jurídicas, en tanto realizan actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y aquellas ligadas a los saberes ancestrales. El Estado, a través del organismo competente, coordinará el sistema, establecerá los objetivos y políticas, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, con la participación de los actores que lo conforman. (2008, pág. 174)

Además la investigación se fundamenta en el Art 2 y 3 del Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato, donde se determina la generación de proyectos y propuestas como soporte del desarrollo provincial, regional y nacional, mediante el uso de técnicas investigativas, científicas y tecnológicas, para contribuir con el desarrollo de la calidad de vida de los ecuatorianos.

## 2.5 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

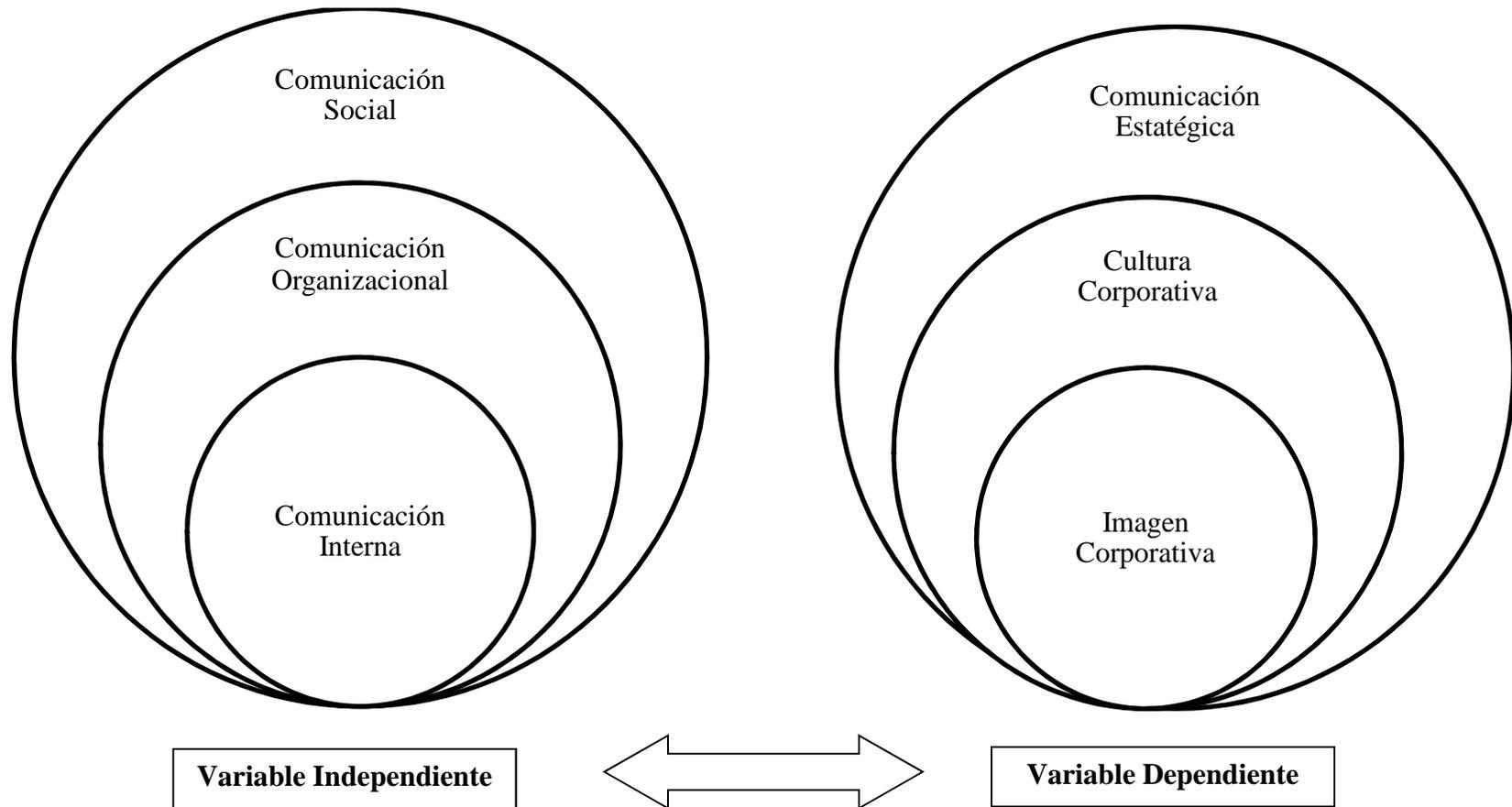


Gráfico 2: Categorías Fundamentales  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

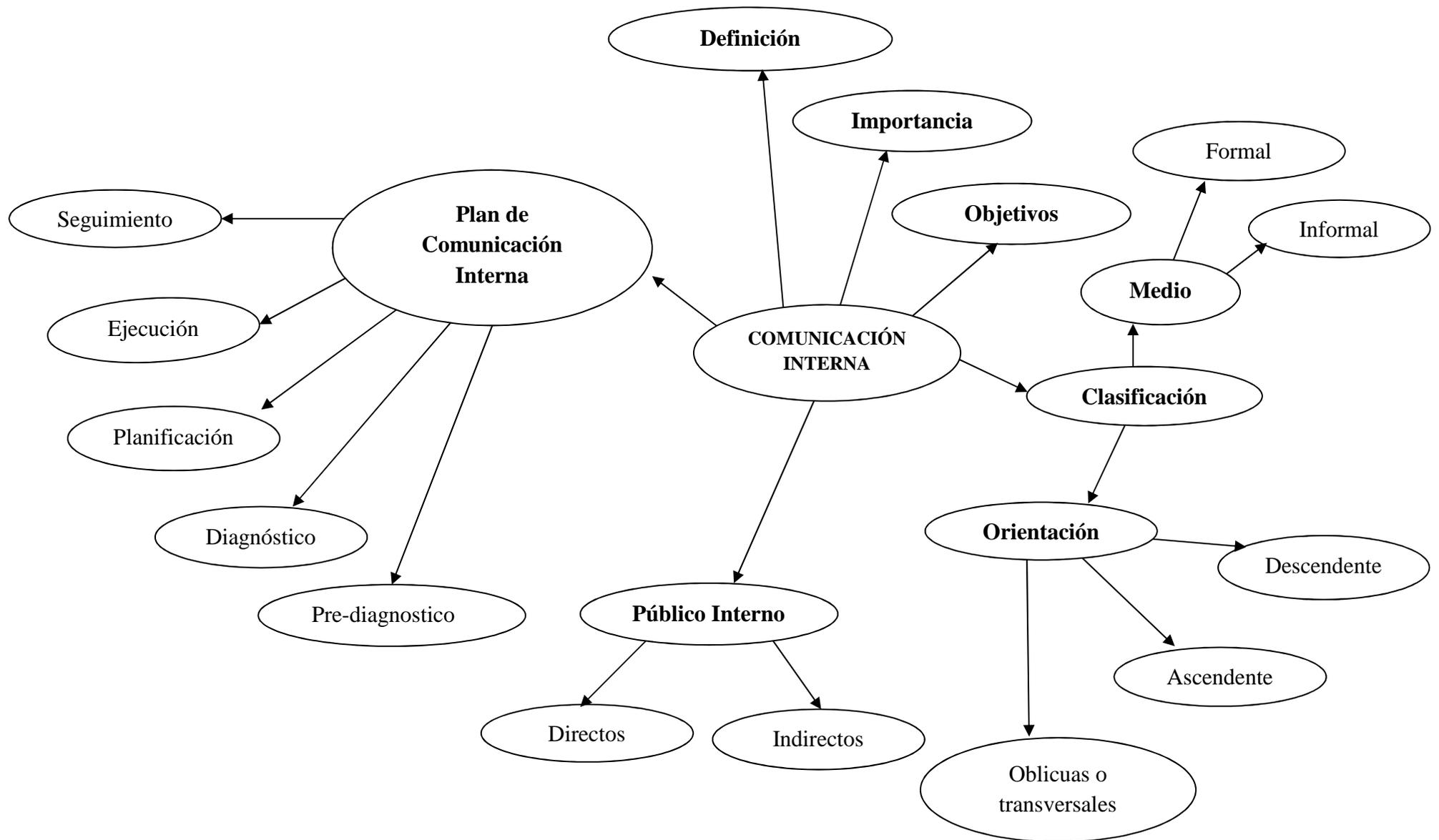


Gráfico 3: Red Conceptual de la Variable Independiente  
 Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

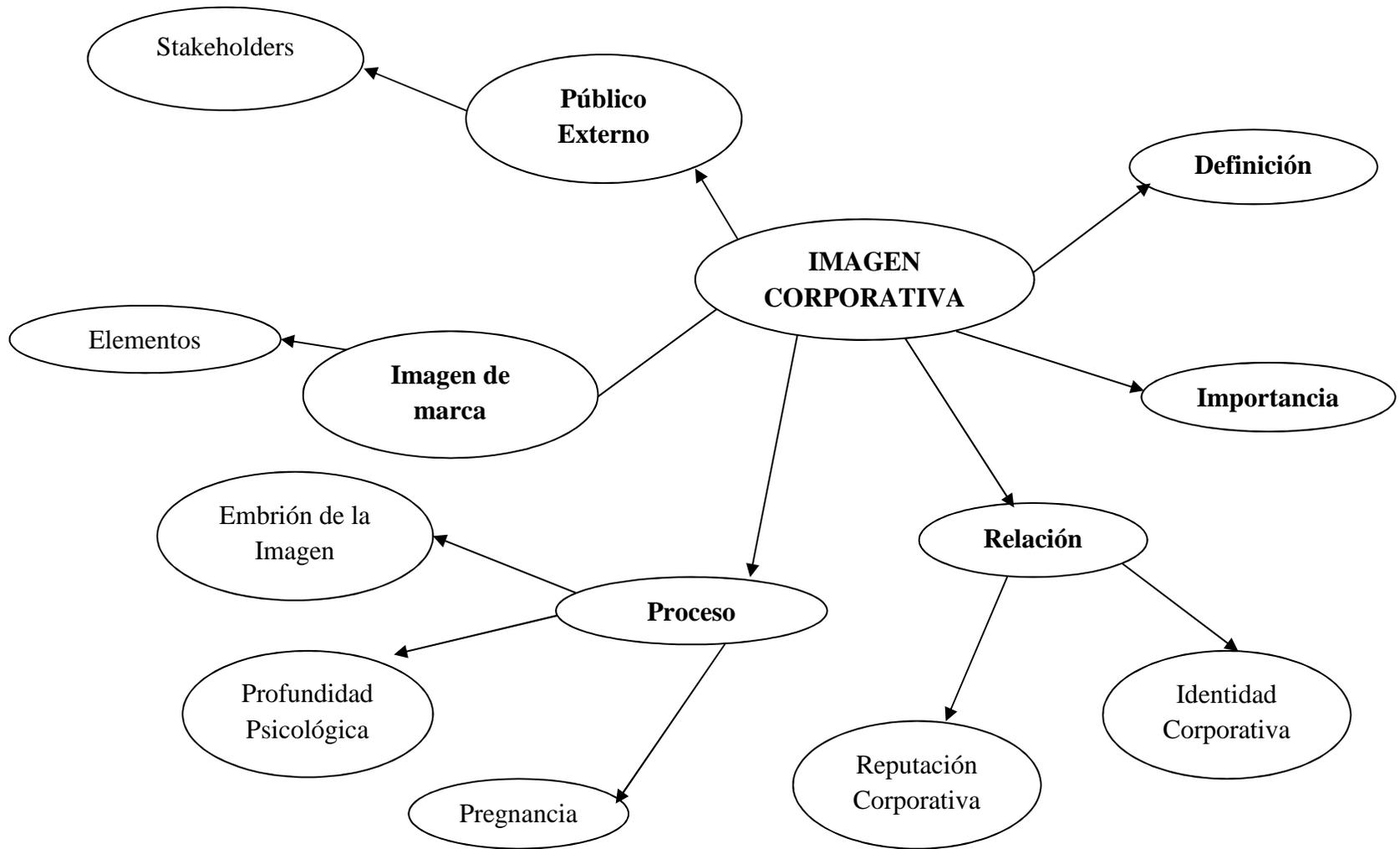
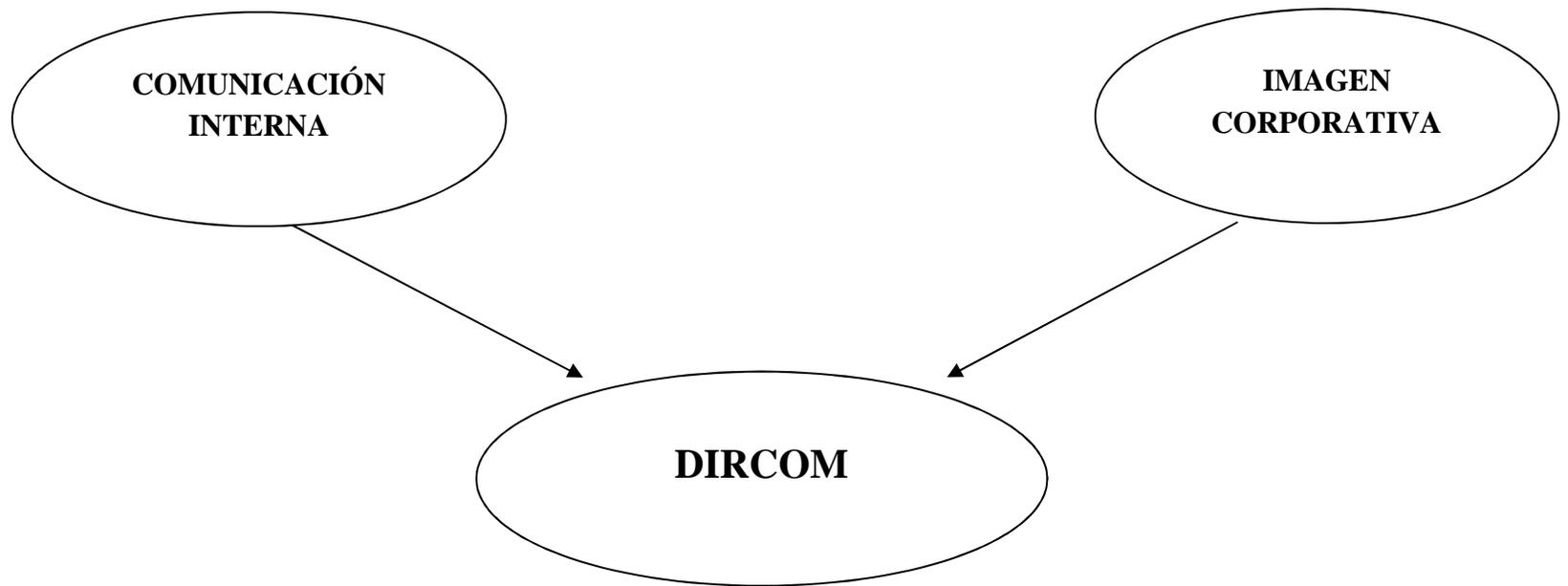


Gráfico 4: Red Conceptual de la Variable Dependiente  
 Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo



*Gráfico 5: Red Conceptual Adyacente  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*

## **2.6 DESARROLLO DE LAS CATEGORÍAS**

### **2.6.1 Variable Independiente**

#### **2.6.1.1 Comunicación Social**

Académicamente, la Comunicación Social, es la disciplina que estudia los cambios sociales, los cambios comunicativos y su determinada relación. (Inventaria, 2012) Pero más allá de ser un espacio de aprendizaje, la unión de estos términos conlleva a una derivación de conceptos y definiciones que amplía el panorama investigativo.

La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más individuos intercambian signos y señales con el objetivo de comprender un mensaje. La Escuela de Palo Alto (como ha citado Carla Avendaño Manelli) se basa en axiomas fundamentales para comprender la comunicación, el primero es la imposibilidad de no comunicar, todo comunica si se está hablando, comunica y si se mantiene silencio, aun ahí se comunica el deseo de no hablar, de no querer comunicarse. (pág. 83)

La comunicación está presente en todo momento, desde el nacimiento existe comunicación permanentemente, puede definirse como la única posibilidad que el ser humano tiene para relacionarse con su entorno. Gerhard Maletzke en su libro *Sicología de la Comunicación*, interpreta el concepto de comunicación como “el hecho de que los seres vivientes se hallan en relación entre sí, pueden comunicarse, son capaces de expresar el proceso y situaciones interiores y dar a conocer, a las otras criaturas, las circunstancias o también animarlas a un comportamiento específico”. (1992, pág. 20)

Joan Costa, conocido como el comunicólogo número uno del mundo según la Universidad de las Américas (2016), explica que en la vida cotidiana, los humanos generan un sin número de acciones que nos relacionan unos con otros por lo que se descubre que aquellos actos diarios conscientes o inconscientes, los poseen todos, es decir que todos tenemos algo en común y es comunicar, por lo tanto él afirma:

“Todos nos comunicamos, todos somos comunicadores y todo es comunicación por que todo ‘comunica’ algo” (2012, pág. 30)

El individuo enfrenta todo un proceso comunicativo en el cerebro, desde el nacimiento de la idea, pasando por la decodificación de signos y señales hasta el recibir respuesta, mediante el feedback o retroalimentación, principal característica de la comunicación. Sara Diez define al feedback como “fundamental en un proceso de comunicación porque es la información de regreso, la información que indica al emisor que el mensaje que ha emitido ha sido recibido. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor comunica”. (2011, págs. 10, 11) A lo que Costa añade: “la comunicación no se limita a enviar mensajes sino a intercambiar actos y significados”. (2012, pág. 32)

El proceso comunicativo se desarrolla con la ayuda de los siguientes elementos:

- **Emisor.** El responsable de iniciar el proceso comunicativo al construir el mensaje según su subjetividad.
- **Receptor.** El encargado de recibir el mensaje enviado por el emisor, decodificarlo y ocupar el rol de emisor, continuando el proceso de la comunicación.
- **Mensaje:** Es el objeto de la comunicación, información que es intercambiada entre el emisor y receptor.
- **Código:** Conjunto de signos o señales que al combinarlos generan un lenguaje comprensible, como los idiomas.
- **Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje.
- **Contexto:** Es el lugar donde se desarrolla el proceso de comunicación.

La ciencia de la comunicación es una rama de las ciencias sociales que al necesitar de un receptor demuestra que se complementa con la interrelación humana, con el ámbito social. “Aunque el ser humano es sociable y la comunicación es una de las pruebas y herramientas más importantes, existe un tipo de comunicación en la que se hace hincapié en su factor social” (Inventaria, 2012)

Gerhard Maletzke, conceptualiza a la palabra “social” como la pluralidad de hombres aglomerados actualmente y con características psicológicas específicas. (pág. 35)

Según la 23ª Edición del Diccionario de la Lengua Española, el término social es palabra relativa de sociedad, la cual define ser un conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes. (*Real Academia Española, 2017*)

Fernando Savater manifiesta que el estar en el mundo es estar entre humanos, vivir en sociedad. (...) Vivir en sociedad es recibir constantemente noticias, órdenes, sugerencias, chistes, súplicas, tentaciones, insultos... y declaraciones de amor. (1993, pág. 9)

En base a los anteriores conceptos, se define que la Comunicación Social además de ser académicamente reconocida como el campo de estudio de las prácticas comunicativas en el ámbito social donde no trabaja sola, se une a otras ciencias como psicología, sociología, antropología etc. Es el fenómeno donde se genera una comunicación de masas es decir el intercambio de mensajes a través de los medios de comunicación masiva que son los instrumentos o canales por los cuales reciba información un público extenso y completamente disperso.

La existencia del fenómeno Comunicación Social se presenta por la necesidad de información que tiene el ser humano. Parte de la naturaleza del hombre es su sociabilidad para satisfacer necesidad de subsistencia o realización de metas, entonces se halla frente a una realidad donde la información es inevitable, es por ello que definimos la presente investigación entre los diferentes contextos que vive el individuo y a continuación la enfocamos en el entorno de la Comunicación Organizacional.

### **2.6.1.2 Comunicación Organizacional**

Al analizar que la comunicación naturalmente se da en todo momento, las organizaciones, empresas o sitios de trabajo no están exentos de la situación, el proceso comunicativo es la base para generar las relaciones humanas. La comunicación se basa en el intercambio de información mediante la creación de

canales de comprensión entre individuos, con el fin de lograr una negociación, la comunicación organizacional se puede definir de la misma manera abarcando relaciones internas que hacen que una organización tenga éxito y cumpla sus propósitos. Scheinsohn manifiesta que es un deber de la empresa, el comunicar, se lo debe a sus públicos y así misma. (2011, pág. 21)

Para Costa “todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o información, bien interna o externa, se sustenta en un acto de intercambio, de comunicación o de relación” por lo tanto cree que “los efectos organizacionales tienen que estudiarse desde la sociología” (pág. 33) ciencia que al trabajar con la comunicación se enfoca en la práctica de las interacciones entre los integrantes de una población.

Bajo este análisis, la comunicación organizacional, con el objetivo de aumentar la productividad y tener éxito en el cumplimiento de las metas trazadas, se enfoca en el manejo adecuado de los procesos comunicativos entre dos o más individuos que forman el entorno de la institución. Carlos Fernández Collado la define como “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo mensajes que se dan entre los miembros de la organización” (2002, pág. 12).

La comunicación influye el sistema social de la organización tanto de manera directa como indirecta, en aspectos tales como: cultura, motivación, clima laboral, valores etc. Y debido a que el sistema social administrativo interactúa entre sí, se afecta la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones. De igual manera, al interactuar simultáneamente con el sistema administrativo, el social y el sistema tecnológico afecta el trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo empresarial. (*Valle Flórez Mónica , 2005, pág. 98*)

La comunicación organizacional es el motor que mantiene la institución, en pro de la confianza y credibilidad da estabilidad al desarrollo de la empresa al generar vínculos comunicativos fuertes y sólidos entre la organización y sus diferentes públicos. Sotelo declara que la sociedad espera que el ejercicio de la comunicación

organizacional no sea una apariencia cosmética sino el resultado del compromiso real de las instituciones con la comunidad. (2004)

Costa cree que las empresas comienzan a comprender que “la comunicación aplicada es un nuevo y poderoso instrumento, es una herramienta estratégica de gestión indispensable en las organizaciones” (pág. 38), por lo que las instituciones requieren permanentemente de la gestión de la comunicación, la cual asegura el constante flujo de información entre el público interno o externo de una organización.

La democracia es un concepto polivalente es decir, está valorada de diferentes maneras y al relacionarse con la comunicación de una institución se manifiesta al existir; no igualdad entre todos los trabajadores, porque es necesario una jerarquización en la entidad, pero si una equidad donde todos puedan aplicar el “*empowerment*”; es decir, todos pueda aportar con ideas para el desarrollo de esta.

El fin es que todos conozcan y sean partícipes de las propuestas y decisiones que la entidad debe tomar, porque este sistema es responsabilidad de todos, como lo afirma Costa, “la comunicación es una acción más de la empresa (...) No se puede concebir una acción comunicativa sino como una más de las decisiones ya actuaciones reales de la empresa sean en el ámbito financiero, tecnológico, comercial o el que sea. La Comunicación es acción y la acción es comunicación.” (2012, pág. 39)

Entonces nace una pregunta ¿Quién llevará la empresa a la acción, a la comunicación? El comunicador corporativo es el ente encargado cuando la entidad busca respaldar el liderazgo institucional a través del desarrollo de políticas y estrategias comunicativas que impulsen la identidad institucional y refuercen la cultural comunicacional.

“Yo soy responsable de lo que digo pero no soy responsable de lo que los demás interpretan” es un pensamiento que para un comunicador corporativo se voltea porque el experto en comunicación si es responsable de lo que dice y de lo que los demás interpreten, de esto depende su trabajo, el conocer el alcance de los mensajes en la población pertinente.

Bajo el estudio de la comunicación organizacional, Brandolini afirma que “los procesos comunicacionales son una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes factores, por ello se identifica dos formas comunicacionales en una institución: la comunicación externa y la comunicación interna” (2009, pág. 10) y será la segunda a la que se enfoca la investigación.

### **2.6.1.3 Comunicación Interna**

#### **Definición**

Todos los procesos comunicativos que se realizan dentro de la corporación se los conoce como comunicación interna, la cual vela que los intercambios significativos se originen de forma eficiente, priorizando siempre los objetivos de trabajo en medio de relaciones interpersonales agradables. La revista Zyncro, enfocada en tratar temas sobre la comunicación organizacional, considera a la comunicación interna “una de las principales herramientas con que cuentan las empresas para transmitir sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. De ella depende en buena parte que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los beneficios de negocio deseados. Por tanto, cuidar este canal de comunicación es esencial” (pág. 2).

La comunicación interna es la comunicación dirigida a los colaboradores de la institución nace como una respuesta a las nuevas necesidades de la entidad, motivar a su equipo humano. Para Losada, la comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad porque la participación de los trabajadores en un proyecto de la empresa, la difusión de información rápida y eficaz, la obtención de datos informativos mediante el manejo de técnicas que garantizan la calidad de la indagación, ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no solo de los responsables de la comunicación sino de todos los directivos. (2004, pág. 262)

La comunicación interna es punto estratégico en la vida institucional para disminuir la posibilidad de acciones erróneas y malos entendidos, es un instrumento de gestión en la empresa, por ello es necesario que la organización entienda el rol

importantísimo que juega en el manejo de la compañía. Un proceso comunicativo interno efectivo impacta en la imagen que recibe el público externo, significa el interés de la población en los proyectos de la entidad, por tal razón, la interacción de los colaboradores debe comprender que la imagen corporativa es cuestión de todos, porque todo y todos comunican en una organización.

Comunicar internamente con enfoque a la imagen corporativa es resaltar la identidad y la diferencia que tiene la organización, esto permite lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos externos de la institución. Joan Costa en el polo de las comunicaciones internas indica, “la exigencia de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de comunicación organizacional, las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, fomentan los nuevos valores y son el soporte de la imagen” (1999).

### **Importancia**

El manejo de la Comunicación Interna en una organización, es fundamental para el movimiento y la obtención de sus fines y metas trazadas. Según Sara Diez afirma que la comunicación interna es una necesidad para la gestión de la organización porque los trabajadores, el público interno tiene sed de información que debe ser atendida por la empresa. (2011, pág. 35)

Pero la importancia de la comunicación interna no finaliza en lo anterior, el trabajar con recurso humano es como tener un edificio lleno de ventanas, donde la gente puede ver la situación de una empresa a través de cada persona por ello, la administración de la comunicación interna se vuelve una estrategia importante si se desea mantener un estatus sobresaliente. A través de cuatro objetivos presentados por Brandolini (pág. 26), la comunicación interna facilita el proceso de alcanzar los intereses generales de la organización:

- **Comprometer:** Promueve a los colaboradores ser los protagonistas y no sólo espectadores de lo que se hace y se piensa en la institución. “La gente es el capital más valioso de la organización”. (Maxwell John C. , 2012, pág. 38)
- **Armonizar:** Evita las disconformidades dentro de la cotidianidad de la empresa a través del diálogo con los diferentes departamentos.
- **Mejorar:** Perfecciona el desenvolvimiento de los colaboradores en su labor para que transmitan una imagen acorde con los objetivos de la institución.
- **Creecer:** Motiva el cambio de actitudes, de mentalidad para alcanzar una condición positiva que permita conseguir los fines propuestos. “La comunicación franca entre los compañeros de grupo incrementa la productividad”. (2009, pág. 55)

Además no se puede dejar a un lado, el rol de competitividad que juega la comunicación interna dentro de la institución, si logramos que el proceso comunicativo interno sea efectivo se conseguirá la colaboración, motivación e involucración de todos los empleados, en el mejoramiento de su trabajo y por ende la obtención de una imagen positiva y coherente de la empresa” (Diez Freijeiro Sara , pág. 38)

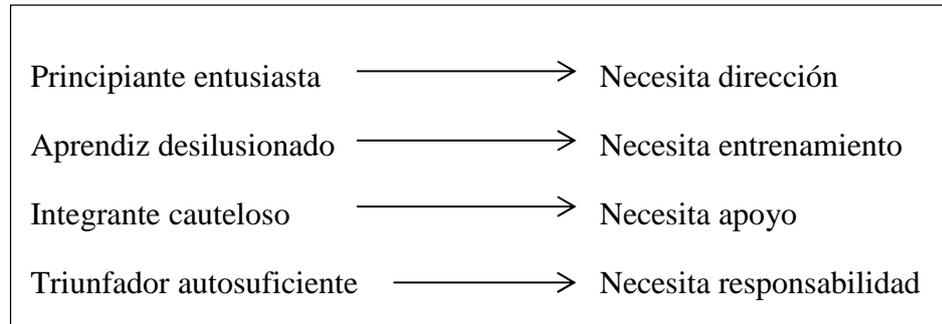
## **Objetivos**

La comunicación interna aparece como herramienta de ayuda para las organizaciones, tiene como objetivo general, respaldar la gestión administrativa de la entidad que al estar inmersa en una sociedad de innovación y renovación permanente, necesita adaptarse a los cambios. Con la guía del libro Técnicas de la Comunicación (2011, pág. 39), la comunicación interna tiene dos objetivos que cumplir:

1. **Informar**, de manera que los servidores de la organización puedan conocer de las actividades institucionales y de gestión que se realiza, para el desarrollo de sus actividades laborales sea de manera eficiente. De manera básica, los colaboradores deben ser informados de:

- a. Datos que informen la identidad de la empresa (misión, visión, historia, políticas, objetivos, estatus administrativo)
  - b. Datos relacionados con su lugar de trabajo (salario, normativas, condiciones)
  - c. Datos sobre el trabajo que ejecutarán (Que hacer, como hacer)
2. **Motivar**, es un método de lograr los resultados deseados. Costa define a la organización como un sinónimo de sistema, el conjunto de entornos que contiene individuos, grupos, instituciones, empresas, mercados, etc. (pág. 50). Entonces existen cosas que solo un sistema en equipo puede lograr. Establecer un equipo motivado requiere tiempo y esfuerzo pero es la única forma de concretar las metas.

John Maxwell en su libro El ABC del Trabajo en equipo (2012, pág. 31), determina las necesidades (motivación) que necesita un equipo de trabajo, se basa en las siguientes categorías:



*Gráfico 6: Categoría de motivaciones según Maxwell  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: El ABC del Trabajo en Equipo*

Las instituciones deben estar conscientes que para la gestión de la comunicación interna se presentan problemas que puede obstaculizar el cumplimiento de cada objetivo, Sara Diez (pág. 36) presenta nueve puntos que se debe tener en cuenta al inicio y en el proceso de trabajar en los procesos comunicativos internos:

1. La inexistencia de procedimientos y reglas que formalicen todo el proceso de comunicación.

2. La sobreinformación o saturación de datos. Internet ha acercado la información a todos, pero es una información que hay que aprender a utilizar.
3. El predominio de la comunicación descendente dentro de la empresa
4. La poca atención prestada a la comunicación entre empleados (comunicación horizontal)
5. Los rumores, flujos de comunicación informal que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de la empresa
6. Escasa involucración de los directores o gerentes
7. Mucha importancia a los formatos y no a los que se dice, esto es, al mensaje.
8. Muchos eslabones en las cadenas de comunicación, lo que ralentiza los procesos de comunicación y conduce a bloqueos.
9. Falta de integración de los diferentes soportes de comunicación interna, sin coherencia ni homogeneidad: boletín interno, correos electrónicos, reuniones periódicas, etc.

## **Clasificación**

La interacción de los colaboradores en la organización, genera flujos de información los cuales son segmentados en dos, según el mecanismo usado para la difusión o las técnicas de dirección, el nivel jerárquico o el cargo que ocupan dentro de la empresa. Según el medio por el cual se transmite el mensaje, existe la comunicación formal e informal:

- **Comunicación Interna Formal:** Es aquella que se efectúa y transmite por canales que la entidad ha establecido para los temas laborales. Utiliza un lenguaje claro, sencillo y serio para mayor eficacia organizativa. Debido a que tiene que cumplir formalidades burocráticas previstas según la empresa, la velocidad de la comunicación formal es lenta.
- **Comunicación Interna Informal:** A diferencia de la anterior, la comunicación informal son aquellas acciones que no están planificadas por lo que no tiene canales establecidos por la institución (canales formales) a pesar

de ser temas laborales. Surge de la espontaneidad de los empleados por lo que se vuelve más veloz que la formal.

Este tipo de comunicación genera los conocidos rumores, según Losada son: “resultado natural propio de toda interacción humana, por lo tanto no debemos alarmarnos cada vez que detectamos el desarrollo y la trasmisión de un rumor a lo largo del organigrama de la empresa, ya que es el fruto de la relación social y humana, de la interacción y comunicación que se produce en todo ámbito empresarial”. (2004, pág. 263) Por lo tanto la existencia de los rumores se los toma con calma para generar estrategias donde sean usados en pro del correcto desarrollo interno.

Según la orientación o la dirección que tiene destinada la información, se reconoce en tres maneras:

- **Vertical:** Es aquel flujo de información que recorre la organización de arriba hacia abajo, abarca la comunicación descendente y ascendente.

**Comunicación Descendente.-** Se ocupa de comunicar desde las aéreas directivas de la empresa hacia los niveles jerárquicos inferiores. Aquí se genera el sentido de organizar y ordenar la entidad mediante el proceso de tareas, roles, directrices, etc.

Sara Diez expone que “hablamos de comunicación descendente cuando hacemos referencia a: políticas de empresa, estrategias, normativas, directrices, delegación, coordinación, asignación de tareas, etc.” (2011, pág. 13) Una comunicación que permite a los colaboradores el conocimiento de las acciones más relevantes de la institución, la identidad, la cultura, las estrategias y políticas, los objetivos planteado y el tiempo en el que se pretende alcanzarlos.

**Comunicación Ascendente.-** Es lo contrario, la ascendente se da desde los niveles jerárquicos bajos de la organización hacia los niveles altos. Este flujo

de comunicación permite que los colaboradores se involucren constantemente en la comunicación interna, en la innovación de la organización y accedan fácilmente a sus superiores. Sara Diez explica que “hablamos de comunicación ascendente cuando nos referimos a datos, informes, estados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, etc.” (2011, pág. 13) Una comunicación que verifica si el método descendente es eficaz o no, si los servidores cumplen con las tareas delegadas.

- **Horizontal:** Se genera entre miembros de un mismo nivel jerárquico, entre direcciones, departamentos, jefaturas o grupos, la comunicación suele estar basada en un lenguaje de confianza y compañerismo, aspecto importante para coordinar y agilizar la estructura organizativa. Mediante la comunicación horizontal se desarrollan los procesos de gestión.
- **Oblicua o transversal:** Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización. Este tipo de comunicación suele utilizarse con mayor frecuencia en las organizaciones debido a que no siempre se dirige por los canales normalmente establecidos lo que permite mejorar la comprensión de la información. Sara Diez manifiesta que “se usa un lenguaje común, cultura organizacional compartida, gestión participativa”. (2011, pág. 14)

## **Público Interno**

Una organización no se mueve sin contar con un personal.

Después del declive de la economía de producción el triunfo de la revolución tecnológica y el fracaso del capitalismo neocón, vamos hacia un nuevo sistema productivo y un nuevo modelo de management. Las organizaciones necesitan generar, atraer y retener talento para abordar el escenario de la crisis y liderar su superación. (Costa Joan, pág. 13)

La revolución de los servicios explicada por Joan Costa, revela que en la era industrial, las máquinas sustituyeron a las personas, hoy en día el levantamiento de

los servicios establece en primer lugar la capacidad social de una ser humano, la directa relación de los clientes con la empresa quienes retoman los Recurso Humanos al impulsar la cultura de servicio y ponen a la comunicación interna como vehículo integrador y propulsor.

Para Costa la actitud de servicio no es parte del producto, es una característica ausente del mismo, propia de las personas, las cosas no tienen actitudes, por ello manifiesta: “Los servicios son las personas. Servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, la relación ya no es la del consumidor con el producto. Es el cara a cara equitativo, la experiencia del cliente con el empleado”. (2012, pág. 22)

Bajo la visión de importancia que mantiene la contratación de un personal para las organizaciones generadoras de servicios, el público interno se presenta como el recurso humano que está al tanto de las acciones y actividades relacionadas con la entidad, tanto directivos como subordinados, son los que llevan la organización hacia delante, cada uno desempeña su rol por lo que deben ser atendidos en función de sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos porque al sentir que forma parte de la organización se comprometen y se convierten en un transmisor de los valores integrales de la empresa.

“La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de la empresa”. (CIESPAL, pág. 45) Al estar directamente vinculados con la institución son los primeros receptores de la información generada en la institución y emisores de la misma lo que les hace responsables de manejar la reputación e imagen corporativa de la organización.

De manera global, existe una herramienta que nos permite comprender los públicos que opera la entidad, es el mapa tipológico de públicos, esquema que se encarga de dividir al público interno y externo de una organización y jerarquizarlo según el nivel de influencia. La temática del mapa tipológico de públicos, se amplía en el estudio Imagen Corporativa que abarca a los públicos más necesarios por organizar, los públicos externos.

El público interno de manera general, se divide en:

- **Interno Directo:** Es el específico conjunto de personas que conforman el ámbito laboral interno y conocen la realidad de la empresa de cerca. Aquellos que reciben información desde la fuente (institución) y generan datos por motivo de su rol laboral. Esto lo transforma en el portavoz de la institución con gran influencia en el público externo, por lo está obligado a mantener una comunicación coherente (lo que se hace con lo que se dice) para poder reflejar una imagen sólida ya que “el público interno también es externo” (2009, pág. 32) es decir lo que el público interno conoce de la institución, lo refleja cuando se relaciona con otros individuos (se explica a continuación).
- **Interno Indirecto:** Son aquellas personas que no son parte de la institución por ende no cumplen con las normativas de la institución, pero que están cercanos a un integrante. La familia, allegados, distribuidores, proveedores etc., después del público interno directo, son quienes se enteran de las acciones de entidad. Como explica Brandolini, los servidores forman parte de la realidad interna de la empresa, pero una vez transcurrido la jornada laboral, ellos desarrollan otras actividades donde se conectan con otro grupo social y reflejan la cultura corporativa que se maneja en la organización. (2009, pág. 32)

El objetivo de la investigación se enfoca en el fortalecimiento de la imagen corporativa pero solo se logra si adoptamos el pensamiento de Brandolini al considerar como patrimonio mayor de una organización, además de su imagen externa, la confianza de los servidores hacia sus jefes y también sus equipos de trabajo, la confianza de estos en la organización y la de ambos en lo que brinda al público. (2009, pág. 37)

### **Plan de Comunicación Interna**

Reconocemos que la comunicación es una actividad natural y de ejecución regular de una organización, por tal razón, todo perfil corporativo debe ser constituido desde

una planificación de comunicación interna. Según Alejandra Brandolin, “desarrollar una comunicación interna resulta mucho más difícil que la comunicación externa porque el público interno conoce de cerca, a la organización (defectos, carencias, problemas) y tiende a ser hipercrítico, desconfiado, escéptico, desafiante sobre la efectividad de la comunicación”.

El plan de comunicación interna es una herramienta que abarca un programa comunicativo práctico para obtener objetivos que mejoren la productividad de la institución y el posicionamiento de la institución, mediante estrategias y tácticas que estén alineadas a la estrategia corporativa. La elaboración de un plan de comunicación interna se desarrolla en cuatro etapas:

### **1. Etapa de Investigación**

Son actividades fundamentales en investigación y análisis para conocer con precisión las fortalezas y debilidades de la entidad así como las amenazas y oportunidades de mejoramiento que permitan lograr los objetivos propuestos.

**Pre-Diagnostico:** Se refiere al primer acercamiento que se debe mantener con la institución, el cual da la pauta para conocer la factibilidad de una solución mediante un análisis rápido sobre el estado de la entidad. Con el aporte de libro Comunicación Interna (2009, pág. 43) en esta etapa se conoce los datos básicos de la organización, como:

- Origen (Historia de la institución)
- Identidad Corporativa (misión, visión, valores)
- Servicios que ofrece
- Clientes
- Competencia
- Estructura organizacional
- Cantidad de empleados y distribución geográfica
- Características demográficas del personal y perfiles profesionales
- Información sobre el área responsable de la comunicación interna

- Determinar un estatus sobre el funcionamiento del sistema de comunicación interna (acciones, necesidades, apoyo, públicos etc.)
- **Diagnóstico:** En esta fase el acercamiento es mayor, mediante métodos para obtener información, se comienza a revelar y fortificar la idea hipotética que se tiene en el pre – diagnostico. Aquí es donde se descubren las debilidades y las fortalezas que tiene la institución mediante el apoyo de encuestas, entrevistas o fichas de observación, este proceso se lo conoce como una Auditoria de Comunicación Interna.

La auditoría permite conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que generan los problemas, es fase fundamental para dar paso a la etapa de planificación de comunicación interna ya que sin el previo diagnóstico, no se no se conocería las dificultades a enfrentar por lo tanto no habría la necesidad de establecer alguna estrategia, en consecuencia no existiría plan alguno.

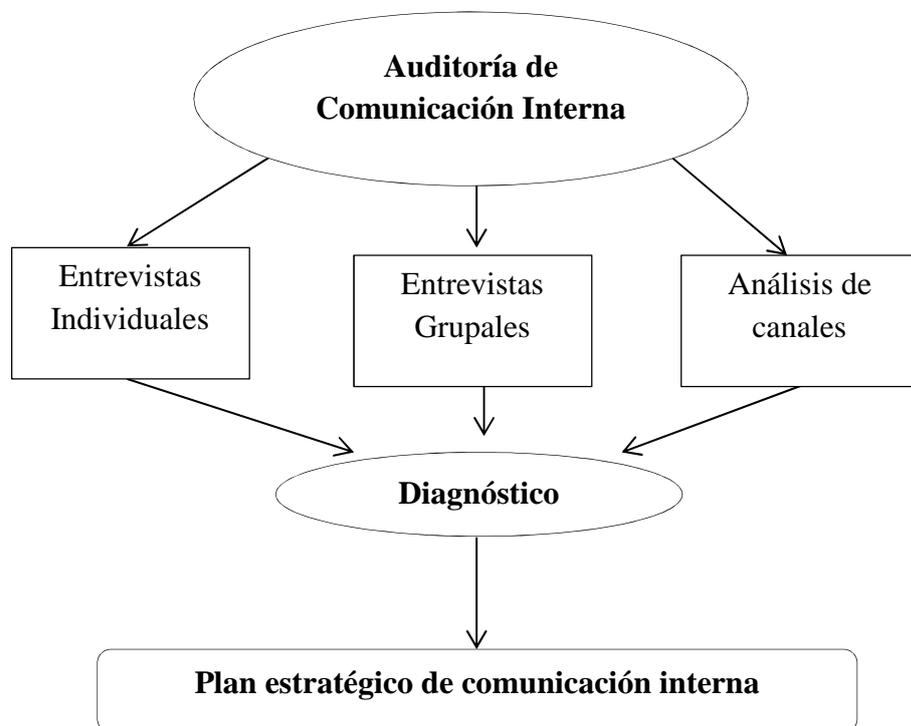


Gráfico 7: Pasos de la ACI según Brandolini  
 Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
 Fuente: Comunicación Interna, pág. 54

## 2. Etapa de Planificación

Núria Saló define a la planificación como el acto de implementar actividades que basadas en las estrategias de mejoramiento según el problema (cada institución es diferente), permitan organizar las funciones para cada servicio relativo a los componentes de la comunicación. (pág. 40) Es decir, que es la fase donde toma fuerza el plan de comunicación interna al diseñar objetivos, estrategias y tácticas que estén enfocadas en plantear soluciones a las falencias que fueron reveladas en los resultados de la etapa investigativa.

Planificar eficazmente, fortalece la productividad y la armonía se establece en el ámbito laboral, entonces la misma organización hará que la imagen de la entidad, resalte. (Comunicacion Interna, 2009, pág. 37) Para ello se establece la siguiente estructura:

**Planteamiento de objetivos:** Es el fin que se pretenden lograr o la meta que se desea alcanzar, deben ser claros, coherentes y específicos, de ellos dependen las estrategias y tácticas, deben ser alcanzables, que no sea una labor imposible, deben ser medibles o ser demostrables ya sea cualitativa o cuantitativamente. El planteamiento cuenta con un objetivo general del que se desprenden varios objetivos específicos.

**Estrategias y tácticas:** Las estrategias se comprenden como la forma de alcanzar un objetivo propuesto, es la intencionalidad de lograr algo. Brandolini enseña que “la estrategia tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia, de ingenio a fin de reestructurar paradigmas y modelos que el estrategia tiene en su mente para definir una estrategia exitosa”. (2009, pág. 62).

Cada estrategia puede conformarse de una o más tácticas que son acciones claras de lo que se va a realizar, siempre bajo al estrategia. Para la elaboración de las estrategias y tácticas se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- **Segmentación del público:** Se define a quienes irán dirigidos las estrategias y las tácticas determinadas.
- **Calendarización:** Establecer la periodicidad, es decir, distribuir dentro de un marco temporal las actividades de comunicación interna.
- **Presupuesto:** Definir el costo total del plan. Prever el factor económico es forma decida de tener el éxito o el fracaso.

**Mensajes Clave:** Son temáticas claves que deben reiterarse en su diferentes instancias. Aquellos mensajes claves “son temas centrales establecidos como prioritarios. Debe ser permanente y constante, por lo que debe ser un tema siempre presente en la agenda de todo líder”. (Brandolini Alejandra, Gonzáles Martín, Hopkins Natalia, pág. 66)

Los contenidos de las comunicaciones internas se refieren a estos aspectos laborales, técnicos y sociales. Pero el trasfondo de las informaciones que circulan por el sistema interno siempre será la implantación constante de la cultura organizacional. (*Costa Joan, 2012, pág. 73*)

Los mensajes claves son cuatro a cinco cuestiones o más que todo servidor debe saber al momento de realizar su labor, estas deben ser actualizadas anual o semestralmente. Es necesario que el responsable de la planificación se cerciore que los mensajes emitidos y el actuar de la institución, se reflejen iguales y no se contradiga, para alcanzar una autentica identidad corporativa de empresa.

### **3. Etapa de Implementación**

No es más que el cumplimiento de lo establecido. Es el período donde la práctica hace lo que la teoría indica, es decir, se da marcha a las estrategias planificadas. Brandolini (2009, pág. 67) nos indica que esta fase demanda de:

- Del apoyo de los directivos y aquellas personas que influyen en la institución
- Cambio cultural

- Involucramiento de todos como gestores del cambio
- Optimización de recursos
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios

Al presentar el plan se dan a conocer los problemas detectados, los objetivos del Plan de Comunicación Interna y se genera una capacitación sobre el uso y funcionamiento de los nuevos canales de comunicación interna. Según el Blog de Cultura Comunicativa (2011), este programa de trabajo se compone de:

- **Estrategia:** definición de la estrategia en la que se materializa el objetivo.
- **Metas:** qué se quiere lograr con esta estrategia.
- **Público objetivo:** destinatarios de la estrategia.
- **Actividades:** acciones en las que se concreta la estrategia.
- **Recursos:** recursos humanos y técnicos necesarios para la concreción.
- **Cronograma:** período de implementación previsto para cada una de las acciones que componen la estrategia.
- **Presupuesto:** estimación en detalle de los costos asociados a la implementación de la acción.

Losada afirma que: “Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una organización y que proporciona coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno” (pág. 263). Es una razón más para comprender que el desarrollar la comunicación interna es más complicado que la planificación del sector externo, se debe a que el trabajo con los funcionarios es más cercano y se necesita información verídica para obtener correctas conclusiones sobre el estado de la entidad.

#### **4. Etapa de Evaluación y Seguimiento**

En esta etapa, se revisa el efecto de las estrategias y mediante nuevos diagnósticos (auditoria) que contrasten el antes, durante y el después de la aplicación del plan interno, se proyecte mantener o cambiar, recrear y crear nuevas actividades que mejoren la planificación. Los resultados son los que garantizaran el logro de los objetivos, es necesario seguir cada paso.

##### **2.6.2 Variable Dependiente**

###### **2.6.2.1 Comunicación Estratégica**

La comunicación estratégica es la coordinación de acciones que vincula a la institución con su entorno para relacionarlos de manera positiva desde el punto de vista de su interés u objetivos. Se la relaciona mucho con el Marketing al punto que se las define como temas iguales, pero son muy diferentes, las dos ramas usan técnicas de comunicación (publicidad, promoción, relaciones públicas, lobbying, etc.) para el logro de sus objetivos, lo que las diferencia es el punto de enfoque que mantienen, es decir, el Marketing emplea las técnicas direccionadas al análisis del comportamiento del mercado, aspecto comercial de venta y promoción, mientras que la Comunicación Estratégica las trabaja para un ambiente institucional.

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo afirman lo señalado, “La comunicación estratégica tiene propósitos diferentes. Su primer interés es el posicionamiento de la organización, no los bienes o servicios específicos que ella produce, si el marketing pone el foco en los productos, la comunicación estratégica lo coloca en la organización como un todo”. (2004, pág. 28)

La presente investigación se enmarca en el proceso de comunicación estratégica pues comprende la importancia del manejo de comunicativo interno a favor de un objetivo externo, es decir, que si busca posicionar la entidad en la mente de sus públicos externos, lo hará a través de un eficiente desarrollo interno. Tironi sabe que hay instituciones decadentes en esta práctica, explica que: “Las organizaciones (o al

menos sus directivos) tienden a ser más sensibles a los problemas que viene desde fuera (del entorno) que a los que vienen desde adentro (de su cultura). De ahí que muchas veces busquen resolver por medio de la comunicación externa asuntos cuyo origen está en el seno de la organización, y que no desaparecen sin hacerles frete, al margen de lo exitosa que sea una campaña de imagen puramente externa” (2004, pág. 32).

### **2.6.2.2 Cultura Corporativa**

Una organización está constituida en personas, quienes están llenas de ideologías, hábitos y virtudes diversas, entonces las áreas administrativas deben interesarse por ello ya que la institución se transforma en un lugar donde circulan símbolos que estructuran la cotidianeidad y es necesario generar una cultura propia de la organización, un conjunto de creencias, valores y normas que rijan a los colaboradores en un solo objetivo.

Edgar K.Schein (citado por Losada) define este término como “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentran” (2004, pág. 259)

La comunicación estratégica se preocupa por la cultura corporativa, es un canal vulnerable a las influencias, por ello debe ser implantada y compartida a todos los trabajadores. Son tres los aspectos que la conforman:

- **Creencias:** Conjunto de ideas que al criterio de una o más personas, son verdaderas. Se manifiestan cuando son compartidas, no son visibles.
- **Normas:** Medidas, pautas, modelos, ejemplos que deben seguir las personas para una mejor convivencia. A diferencia de las creencias estas son exteriorizadas en el comportamiento.
- **Valores:** Características que define a una persona. Son los principios percibidos en su relación cotidiana con la sociedad.

La creación de la cultura corporativa influirá en la vivencia de los colaboradores, su comportamiento en la institución y sobre todo la actitud hacia el público externo se guiará según las creencias, normas y valores que la entidad haya establecido. Paul Capriotti declara que: “A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados ‘son’ los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tenga los demás públicos sobre la entidad” (2009, pág. 25). Costa añade la cultura de servicio la cual está centrada en el otro (empleado, cliente, usuario, sociedad) y se alimenta de este trasvase de valores desde la empresa hacia fuera. Y entonces sus efectos forman parte de la identidad experimentada. (2012, pág. 68)

Según Fortune (citado por Costa) lo que está generando ventajas competitivas actualmente, son aquellos valores intangibles que cuenta la institución y muy pocas organizaciones, le prestan atención. ¿Cómo se contabiliza la identidad, la cultura, la imagen, la comunicación, el servicio, la reputación, la gestión de una crisis, el conocimiento? Se pregunta Joan Costa, quien manifiesta que hemos sido trasladados a una época donde la cultura material es remplazada por la cultura de los valores inmateriales.

### **2.6.2.3 Imagen Corporativa**

#### **Definición**

Bajo la comunicación se extienden un sin número de efectos que forman parte directa de los procesos comunicativos de la institución. Ahora nos enfocamos en aquella que se forma en la mente de los grupos sociales y se manifiesta mediante la opinión pública, la llamamos imagen.

La Imagen Corporativa es la carta de presentación hacia el público, la primera impresión que el entorno externo se lleva de la institución. Como una ventana vista de afuera hacia dentro, las empresas deben cuidar todo en cuanto a su Imagen

Corporativa ya que es la encargada de generar percepciones en la mentalidad de los públicos sobre lo que es y significa dicha compañía como lo dice Costa “la imagen es el lugar de encuentro de los hechos objetivos que la empresa realiza y las experiencias e interpretaciones subjetivas que el público hace de ellos” (2012, pág. 68)

Tinori y Cavallo creen que la imagen es un problema de apariencias, maneja la recepción al ser apreciada por sus audiencias. (2004, pág. 69) Es decir que la imagen va más allá de un diseño, depende de la actitud del individuo: atención, interés o lo contrario, por lo que el público externo juzga aquello que percibe y experimenta, esto es la imagen pública, la sedimentación en la memoria de todo movimiento. (Costa Joan, pág. 58)

La imagen se constituye a la carta. Cada comensal según sus apetencias sus conveniencias y sus gustos. Por eso unos eligen la combinación simple satisfacción/precio que el producto o el servicio le procura. Otros valorar el buen gobierno corporativo y al reputación. A otros les motiva la innovación. O la tradición. O la tecnología. A muchos (la mayoría) les basta con lo que la marca significa emocionalmente para ellos. Cada uno con juicios. Así, la imagen oscila y se adapta a cada quien y a cada grupo... Pero la empresa es la misma. Una y única. (Costa Joan, págs. 101, 102)

A pesar que la imagen sea una memoria del individuo social, una representación mental, no significa que no se la pueda operar. Aquella carta que la pone como alusión a la imagen, se puede transformarla, adaptarla y mejorarla en función de las necesidades institucionales, pero cada cambio se lo realiza desde el interior de administración.

### **Importancia**

La Imagen Corporativa se caracteriza por ser parte de los elementos fundamentales para el posicionamiento de la empresa y la diferenciación de la misma con otras. Es necesario que el manejo sea muy minucioso pues la actual sociedad vive en un

mundo competitivo y es ahí donde la entidad debe sobresalir. La existencia de una buena Imagen Corporativa permitirá:

- Establecerse en la mentalidad de los stakeholders.
- Reducir dudas al momento de realizar un trato con la organización.
- Sobresalir ante la competencia.
- Generar oportunidades de convenios y crecimiento para la entidad.
- Aumentar participación de la ciudadanía en beneficio de la organización.
- Mejorar la referencia sobre la institución.

### **Relación entre Identidad y Reputación**

La Imagen Corporativa está ligada con la identidad y reputación de la institución, son factores que plantean sus estrategias con el objetivo de mejorar los flujos comunicativos con sus stakeholders y presentar a la organización como un referente. Son vulnerables a la confusión por buscar el mismo objetivo, pero son diferentes en su campo de acción. Son conceptos básicos a nivel institucional, por ello se los explica individualmente.

- **Identidad:** Lo que es la empresa. Cada compañía tiene su comienzo, su punto de partida que estableció el ¿por qué? y ¿para qué? de su existencia. Una institución tiene su personalidad establecida con su historia, misión, visión, ética, normas y otros reglamentos que han procurado desde el inicio el buen funcionamiento y éxito de la empresa, es decir, la personalidad o identidad de la empresa, es el conjunto de características que la diferencian de las otras entidades. La identidad corporativa se desarrolla con el tiempo, mediante experiencias y lecciones de vida, el tiempo es quien le da el “el grado de calidad” o la referencia ante la sociedad a esto llamamos la “reputación corporativa”. La cultura corporativa necesita de la identidad para generar estrategias que formen en los colaboradores un reflejo de la entidad.

El ADN de la institución, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptiva que asegura su auto equilibrio, y el potencia

de su desarrollo futuro. Ahí arriba esta la semilla de su personalidad propia, exclusiva e inimitable, lo fundamental de su visión y su misión en el mundo. Su estilo, que conviene descubrir, potenciar y explotar. Su capacidad creativa innovadora, su modo de ver y hacer las cosas de manera original en un entorno ferozmente competitivo y homogeneizante –pero también imprevisible y cambiante-. Su modo propio de ejercer su conducta global. De singularizar sus producciones, sus servicios, sus manifestaciones diversas y continuas, y su conducta, con el estilo inicio e irreplicable de su identidad distintiva. (Costa Joan, pág. 66)

- **Imagen:** Lo que la gente ve de la empresa. Sin identidad la imagen no se forma. “De ahí se deriva la interpretación de lo que el público ha percibido y experimentado en consecuencia, sus decisiones, sus opiniones y su conducta. De este modo la identidad deviene de la imagen.” (Costa Joan, pág. 69)

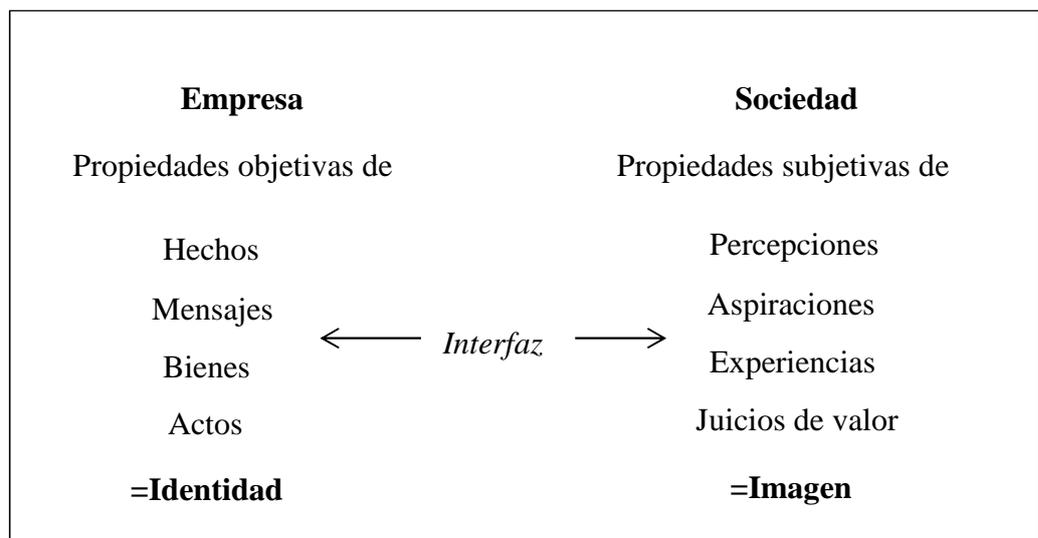


Gráfico 8: La percepción según Joan Costa  
 Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
 Fuente: El DirCom Hoy

La identidad es primero porque es la causa y la imagen le continúa porque es el efecto.

- **Reputación:** Lo que se piensa que es la empresa. Es el conjunto de características que un público atribuye a dicha empresa. A través del conocimiento propio del individuo, la empresa es catalogada con juicios de valor basados en el comportamiento corporativo de la misma, aquellos

criterios son demasiado importantes para que la organización mantenga en la mente de los stakeholders su imagen, ya sea positiva o negativamente todo depende del cúmulo de opiniones en contra o a favor.

La reputación institucional o corporativa es, pues, un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética. Es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados (stakeholders y, por extensión otros públicos) otorgan a la empresa. La reputación es un componente particular que emerge de la imagen global para hacerse más crítica. Ambas son responsabilidades institucionales y, por lo tanto, afectan a los cometidos del DirCom y de su Departamento. (Costa Joan, pág. 102)

Reconocida como herramienta de la comunicación corporativa, la reputación debe ser gestionada de manera correcta lo que ayudará al aumento de resultados favorables. Para construir y desarrollarla, es necesario planificaciones y tiempo. Se debe comprender que la imagen se construye fuera de la organización, mientras que la reputación se origina dentro de la entidad. “La buena reputación es una extensión del concepto de buena imagen pública.” (Costa Joan, 2012, pág. 23)

## **Proceso**

La Imagen Corporativa se desarrolla mediante un proceso mental de interpretación, desde que la imagen llega a la persona se dispone una serie de información que acomoda el nuevo conocimiento en la memoria del sujeto. Joan Costa (2001) establece etapas que constituye este proceso.

- 1. Objeto percibido (Pregnancia):** El objeto configurado y personalizado es la herramienta de impacto que proyecta la empresa, se lo conoce como marca. Es menester aclarar que la imagen corporativa es diferente que la marca, la imagen es la forma que la empresa es percibida por su público, en cambio la marca específicamente es el nombre o grafico creado para que respalde y complemente el efecto de la imagen corporativa.

- 2. Percepción filtro (Profundidad Psicológica):** Es la etapa donde la fuerza del impacto (impacto débil: rápidamente olvidado, impacto fuerte: duración es la memoria) y el contenido se gana un espacio en la mente del receptor.
- 3. Memoria (Embrión de la Imagen):** Depende de las dos etapas anteriores para llegar al sistema nervioso y conducir la información hasta la memoria donde la imagen ha logrado ser percibida.

Capriotti afirma que “La imagen se genera en los públicos. La imagen se forma en las personas receptoras como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización” (2009, pág. 89). Por lo tanto Gruning (como lo cita Capriotti) expresa que la imagen no solo depende del mensajes tangibles emitidos por la institución, sino también depende del comportamiento diario de la entidad con sus públicos (2009, pág. 89). “Yo puedo buscar tener una gran cara amigable en Facebook pero cuando la gente pasa por mi comercio y yo no lo atiende bien, no sirve”. (Arébalos Alberto, 2011)

### **Imagen de marca**

El ser humano siempre ha buscado visualizar lo invisible con el objetivo de comprenderlo y dominarlo, por esta razón es que nace la necesidad de presentar lo intangible de la institución en medios que permitan el razonamiento y aceptación de la información exteriorizada. En este punto, es necesario comprender que la Imagen Corporativa es un concepto mental que abarca la imagen de la marca, siendo dos conceptos muy diferentes que siguen procesos muy distintos pero que trabajan conjuntamente con diversos elementos para posicionar a la empresa en la mente los públicos.

Costa indica que “el fenómeno de las marcas es un producto de consumismo, ahora los productos buscan ser servicios y las empresa ser marcas, por el hecho de que la primera busca fidelizar al cliente y la segunda busca la notoriedad, el atractivo y el poder”. (2012, pág. 24) Pero la marca no solo se condensa en ser un producto o

servicio, esta lleva la esencia de la institución. Los componentes que deben ser elaborados según la psicología y la creatividad gráfica son:

- 1. Nombre de la empresa:** Es la primera identificación que genera una empresa. Debe ser minuciosamente analizado ya que el nombre puede determinar que la empresa sea percibida como sobria, relajada, moderna, tradicional, todo depende del enfoque que se desee dar.
- 2. Logotipo:** Conjunto de palabras o imágenes entendibles y atractivas al público con el mensaje o idea que se desea transmitir. Puede ser un logotipo (compuesto de palabras), isotipo (de imágenes) y el isologotipo (combina tipografía e imagen).
- 3. Eslogan:** Después del nombre (el cual no debe ser muy largo) se prevé de una frase para mayor impacto. Expresión referente a los beneficios del servicio, prestigio y credibilidad que la organización ofrece y de esta manera también se diferenciará de la competencia.
- 4. Símbolo:** Solo la imagen que representa un concepto claro de la empresa. Muchas organizaciones utilizan el uso de símbolos más que las palabras pues creen o conocen que su público objetivo es más proclive a memorizar imágenes.

Los elementos deben ser parte del diario vivir de la empresa, deben reflejar la cultura corporativa de la organización. Es esencial comprender que la imagen no solo es un concepto visual sino una concepción psicológica que el público se forma sobre una entidad definida. “Lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión” (Mouriz Costa Joaquín, 2014).

Según el tiempo y visión de la empresa, existen normas y modos de actuación que deben ser consideradas parte de la manera de presentación de la imagen corporativa.

En primer lugar está la manera de expresión oral de los servidores, luego las normas de vestuario, seguidamente por eventos de la institución y las normas generales como el no fumar, no tomar, no gritar etc. Son patrones que inducen la imagen y con las que podemos iniciar el trabajo con el equipo humano y mejorarlas con el tiempo.

### **Públicos Externos**

A diferencia de los públicos internos explicados en la variable independiente: Comunicación Interna, los públicos externos son aquellos grupos sociales ajenos a la organización como los clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, sociedad y medios de comunicación. Son aquellas personas que interactúan con la organización pero no son parte de las normas y reglamentos internos.

Por ser el conjunto más extenso, disperso y homogéneo que maneja la institución, la gestión de la imagen corporativa enfocada a los externos, utiliza como mayor frecuencia el uso del mapa tipológico de públicos (a pesar que en lo interno como en lo externo, es una útil) como una herramienta que ayuda a la segmentación con el objetivo de lograr mayor eficacia en la emisión y recepción de los mensajes.

El mapa tipológico de público es un doble listado tipológico, jerarquizado, que comprende los actores, intermediarios y externos. Implica una jerarquización de estos según a la importancia estratégica que tiene para la organización, empezando por los públicos internos y stakeholders, y continuando con los externos hasta los más distantes (opinión pública). Cada organización elabora su propio mapa de públicos. (*Costa Joan, pág. 109*)

Para conocimiento del tema global de públicos de una empresa, aquellos individuos mayormente afectados por la institución (interna o externamente) vienen a tomar el término de *stakeholders*. Capriotti reconoce que *stakeholders*, no es una expresión muy conocida en el habla hispana pero su utilización es más correcta que el término público ya que representa directamente la esencia de la palabra vínculo entre organización y su entorno. Gruning y Repper (citados por Capriotti) conceptualizan el vocablo como las personas quienes están conectadas a la organización porque ellas y la organización tienen consecuencias una sobre la otra (1999, pág. 39).

## **El DirCom**

‘El DirCom’, es el término utilizado por Joan Costa para mostrarlo como la estrategia de la comunicación organizacional, es un modelo de gestión que aparece en los años 90, y con la base de ciencia tecnología de la información, ha ido perfeccionando su estructura y la filosofía de la Dirección de Comunicación.

Ha sido reconocido cada vez más como estrategia global y se ha firmado como consultor corporativo (...) que extiende su mirada holística, transversa e integradora a la política general de la empresa, impulsando la innovación para mejorar la competitividad, los nuevos, modelos de negocios, la detección de tendencias y oportunidades, la gestión de los activos intangibles y la creación de valor. *(Costa Joan, 2012, pág. 10)*

Se caracteriza por crear y motivar el trabajo en equipo en la Dirección de Comunicación, de esta manera se establece desde el inicio el modo de cambio. El perfil actitudinal del DirCom tiene creatividad y curiosidad, debe ser holista, planificador, reflexivo, humano, independiente, convincente, riguroso y autodidacta. *(Costa Joan, pág. 85)* Además se define por adaptar a la organización hacia los cambios institucionales y sociales. El secreto para guiar a la entidad por la singularidad son los conocimientos y habilidades que este modelo de gestión contiene, los cuales están basados en el management (gestión institucional) y la praxeología (ciencia de la práctica) que permite poner en acción los saberes.

Una de las funciones del DirCom es introducir en la corporación, la “cultura de comunicación”, que será un beneficio de eficiencia, eficacia y efectividad en la productividad institucional. Recordamos que:

La comunicación es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y esta con su entorno. La comunicación es el mensajero y el mensaje. El portavoz cualificador y amplificador de la identidad y cultura corporativa. Y no hay identidad ni cultura ni estrategia ni acción positiva, sino son eficazmente comunicadas. *(Costa Joan, 2012, pág. 68)*

La cultura de comunicación, se caracteriza por ser una comunicación pensada, no un acto sin sentido, basado en las responsabilidades de coherencia, veracidad y claridad. Debe ser comprendida como acción importante, que cada vez que se ejecuta, tiene un valor para la empresa y es la imagen institucional.

En mi larga historia como consultor me he encontrado con que son varios los departamentos de empresas poco estructuradas que, sin ser conscientes de ello, producen piezas y materiales con diferentes objetivos pero que todos ellos tienen, como sabemos, una cosa en común: son soportes de comunicación y, por lo tanto, vehículos de la imagen. Voz y rostro de la empresa. El problema de no tener conciencia de esto implica una rutina que se hace inercial. (Costa Joan, 2012, pág. 77)

El DirCom al ser la base para el desarrollo de la comunicación organizacional, se enfoca en objetivos que contribuyan al liderazgo, refuercen la identidad, imagen y reputación institucional, que ejerzan auditoría interna a través de la Dirección de Comunicación y aseguren la institución ante una gestión de crisis.

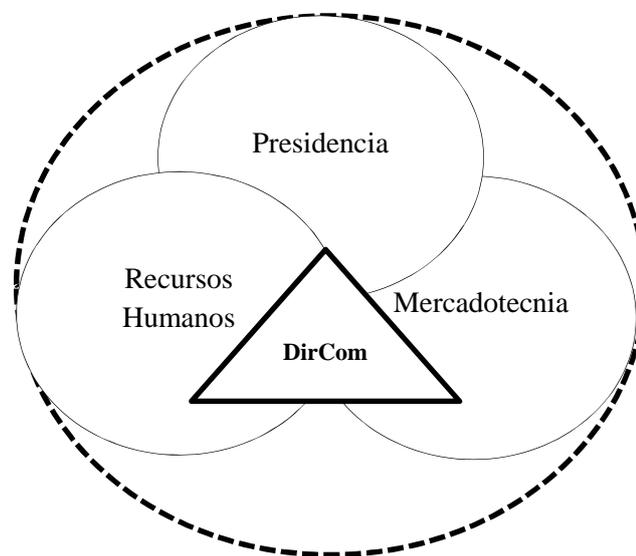


Gráfico 9 El triángulo de la DirCom según Joan Costa  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: El DirCom Hoy

El reconocido triángulo DirCom demostrado por Joan Costa, presenta los campos de aplicación para la construcción de tácticas y planes estratégicos globales, donde las

variables de la presente investigación; Comunicación Interna y la Imagen Corporativa, son acciones que forman parte de dos esferas. La esfera Institucional (Presidencial) abarca la Imagen Corporativa porque “es la cúpula responsable de los primeros niveles de la empresa gestionada como institución (no como maquina productiva) que configura la fuerte estructura que proyecta la vida, el desarrollo y el futuro de la organización.” Mientras que la esfera organizacional (Recursos Humanos), abarca la Comunicación Interna al interesarse por “las motivaciones e interés recíprocos que rigen las relaciones entre los empleados y la organización.” (Costa Joan, pág. 72).

La Dirección de Comunicación, liderada por el DirCom, es el ente encargado de alinear, operar y controlar el desarrollo de las responsabilidades comunicativas de la institución, debe contar con un jefe y otros servidores quienes realizan una gestión ejecutiva en el plano comunicacional. Sara Diez, enfocada en la comunicación interna, cree que el departamento encargado debe trabajar conjuntamente con el departamento de talento humano “lo más lógico sea vincular las áreas de comunicación y recursos humanos, porque ambas trabajan, la mayor parte de las veces, por y para un destinatario común: el empleado” (2011, pág. 40).

### **2.6.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga**

Con edificios, calles e iglesias cuyas cimentaciones mantiene un ambiente colonial y encanto de épocas pasadas, Latacunga, cabecera cantonal de la provincia de Cotopaxi, cuenta con una heredad arquitectónica que lo convierte en uno de los centros históricos más emblemáticos del país y en 1982 fue reconocida como Patrimonio Cultural.

Construcciones establecidas en el siglo XVII se hallan intactas (casa de los marqueses de Maenza), las calles Félix Valencia, Quijano y Ordóñez, General Maldonado y Quito conservan el casco colonial, el parque Vicente León está rodeado de edificaciones que integran el área histórica, entre ellas se encuentra la construcción donde funciona la administración municipal.

Según el artículo, Arquitectura e historia en el centro de Latacunga, publicada por Diario EL TELÉGRAFO, el Palacio Municipal de Latacunga es quizá una de las obras arquitectónicas más importantes del mundo, ya que fue tallado y ornamentado con piedra pómez al puro estilo neoclásico y en 2010 cumplió su primer siglo de existencia. Ángel Subía, presidente del Cabildo en aquella época, fue el mentor para la construcción del inmueble. Según consta en los registros históricos, su edificación tomó 26 años, de 1910 a 1936 pero la inauguración oficial del inmueble fue el 24 de mayo de 1918. (2015)

El artículo indica que los archivos históricos de la cabecera provincial mencionan a la familia Ramírez Fita como dueños del terreno donde hoy se asienta la casa del pueblo latacungueño. “El proyecto y los planos arquitectónicos fueron logrados por los profesionales Raúl José María Pereira y Augusto Reyder. Una segunda etapa de la edificación, aquella que actualmente constituye el costado este del Palacio, con vista a la plazoleta Simón Bolívar, fue construida en 1936, bajo la presidencia del Concejo de César Moya”. (2015) Actualmente, la Municipalidad del cantón Latacunga cuenta con cuatro sedes donde se opera las gestiones administrativas, la última edificación se inauguró en el sector de La Laguna.

En sujeción a la Constitución de la República del Ecuador, la ciudad de León se rige por una municipalidad, es una institución de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central, está organizada por poderes de carácter ejecutivo representado por el Alcalde, y de carácter legislativo conformado por los miembros del Concejo Cantonal.

Con información del sitio web oficial del Municipio de Latacunga se conoce que el Señor Patricio Sánchez, Alcalde de Latacunga, es la máxima autoridad administrativa y política del cantón Latacunga, quien nace el 5 de Noviembre de 1955 en Sigchos cantón de Cotopaxi. Sus estudios primarios los realizó en su pueblo natal Chugchilán de Moreta, continuándolos en la Escuela Velasco Ibarra, la secundaria en el Instituto Tecnológico Superior Vicente León y sus estudios superiores en la Universidad Central del Ecuador, en donde obtuvo el título de Doctor en Jurisprudencia.

En el año 1998 fue Presidente de la Cámara de Comercio de Latacunga, durante dos periodos. En el año 2002 resultó Concejal Electo del GAD Municipal de Latacunga, en el año 2006 fue diputado de la Provincia de Cotopaxi, en el año 2009 se postula como candidato a la Alcaldía de Latacunga, sin obtener el cargo lo que le lleva a postularse en el año 2014 logrando ser el ganador y por ende el nuevo burgomaestre de la ciudad.

Actualmente, el Alcalde del cantón Latacunga, prioriza obras como: el alcantarillado, la salud, la creación de una planta de tratamiento para contar con agua potable y no agua entubada, soluciones en el tema vialidad, descontaminación de los ríos. Además manifiesta que: “El primer eje es la participación ciudadana, escuchar sugerencias, aceptar proyectos. La ciudadanía debe tener fe y esperanza, no se pueden ver cambios de la noche a la mañana, son procesos. Primero hay que poner en orden la casa y trabajaremos en lo proyectado”. (2014)

En el aspecto administrativo, la Municipalidad cuenta con “La Estructura Orgánico – Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga” documento donde se presenta la identidad de la institución, sus normas generales, sus políticas, objetivos, misión, visión y valores institucionales.

Los ámbitos en los cuales se direcciona el Municipio, están contemplados en el COOTAD: Legislativo, Ejecutivo y de Participación Ciudadana y Control Social, su modelo de gestión se fundamenta en principios, competencias y atribuciones constitucionales, legales, en normas administrativas y de control. Sus principios se basan en la competitividad, eficacia, eficiencia, innovación, flexibilidad, previsión, resultados y primacía del ciudadano y en responsabilidad con la ciudadanía, la entidad trabaja bajo políticas, entre ellas tenemos:

- Concertación con los diferentes actores sociales.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de recursos.

- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo para la constante búsqueda de rendimiento.
- Identificación de problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones adecuadas.

Los objetivos establecidos por la institución, presiden en:

- Procurar el bienestar de la colectividad.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón.
- Acrecentar el espíritu de interacción de los actores sociales y económicos, en civismos y confraternidad.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio.
- Adecuar técnicas de gestión racionalizada y empresarial.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones internas permanentes para discutir problemas municipales.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal.

La visión institucional es: “Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Latacunga como una ciudad ordenada, segura, moderada, inclusiva y saludable donde se fomenten la cultura”.

La misión es “Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora”.

Los valores institucionales son:

- Responsabilidad: Actuar con la firme disposición de asumir las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo a ellas.

- Honestidad: Desempeñar funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- Compromiso: Servir y dar lo mejor con una superación constante.
- Ética: En cada decisión, como un cimientos de conducta moral.
- Respeto: Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.
- Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna

La estructura orgánica del Municipio comprende los siguientes niveles:

- Nivel político y de decisión es el encargado de ejercer el gobierno y la administración municipal, aquí está el Concejo y el Alcalde.
- Nivel asesor es el área administrativa, incluye procesos habilitantes y tiene como función asesorar al GAD, y a los niveles orgánicos. Son las Comisiones, Procuraduría Sindica, Auditoria, Coordinación General, Asesoría de Alcaldía, Prospección estratégica y proyectos, Relaciones Públicas, Comunicación Social y Secretaria General.
- Nivel de apoyo son aquellos que prestan soporte a los demás órganos del municipio. Aquí se presenta la Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión de Talento Humano.
- Nivel operativo, le compete la ejecución, son aquellos que cumplen directamente los objetivos y finalidades del Municipio, ejecutan las políticas impartida y programa aprobados. Se encuentra las siguientes gestiones: Avalúos y Catastros, Planificación, Obras Públicas, Servicios Públicos, Seguridad Ciudadana y Riesgos, Movilidad y Transito, Agua Potable y Alcantarillado, Gestión de Medio Ambiente y Dirección de Turismo.

- Organismo adscrito desconcentrado, son los delegados por el ejecutivo para garantizar la entrega de productos y/o servicios de calidad. Son el instituto de Desarrollo Social, EPAGAL, EPMACEP, RML.

El Municipio de Latacunga trabaja bajo 57 departamentos los cuales están distribuidos en el Organigrama Estructural.

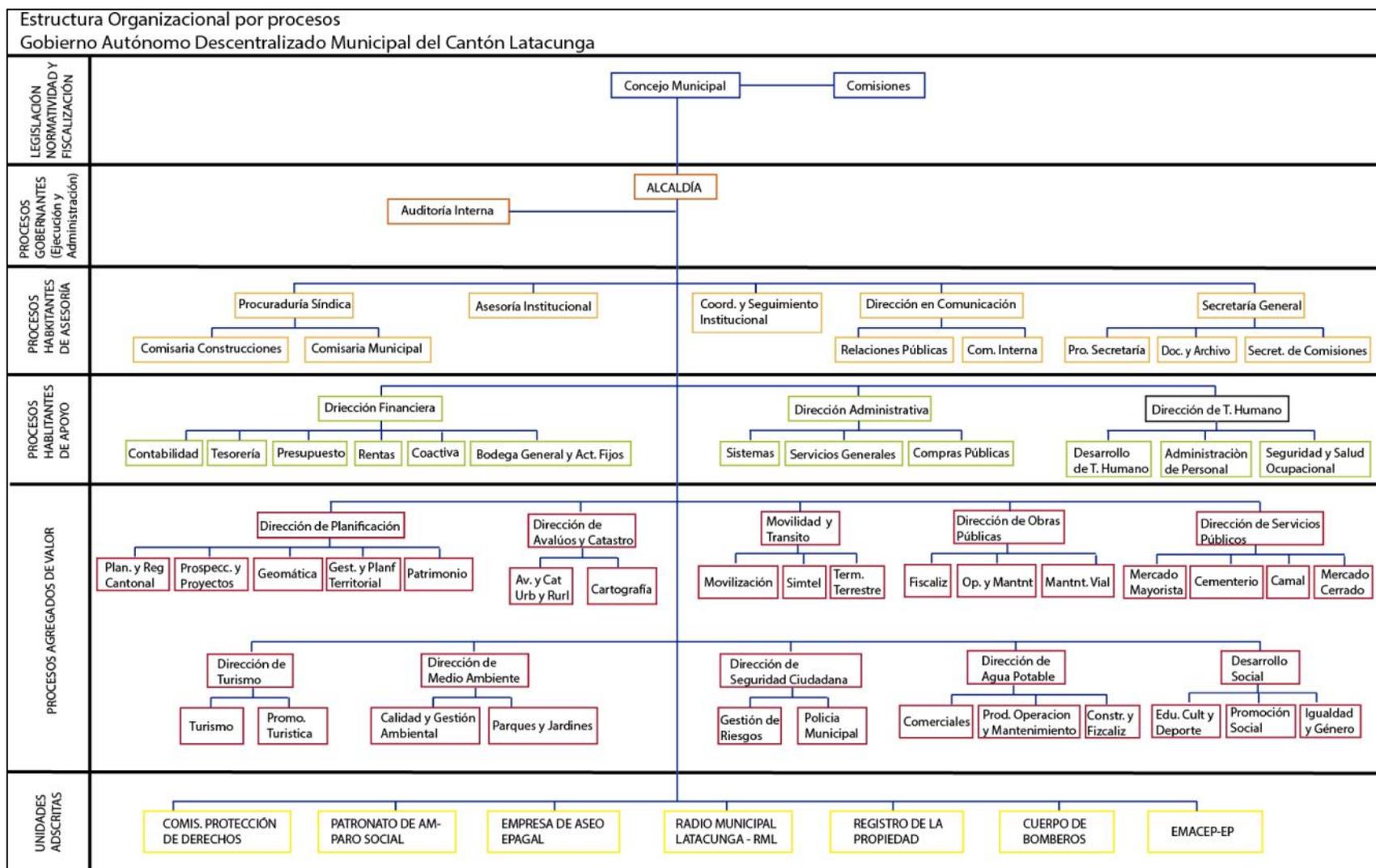


Gráfico 10: Estructural Organizacional por Procesos  
 Elaborado por: Dirección de Talento Humano del GADMCL

## **2.7 HIPÓTESIS**

La comunicación interna incide en la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

## **2.8 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Comunicación Interna.

**Variable dependiente:** Imagen Corporativa.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente tema de investigación se asienta en el enfoque cualitativo y cuantitativo.

- Cuantitativo por medir a la institución a través de procedimientos matemáticos. El proceso secuencial, deductivo y probatorio de la recolección de datos mediante encuestas y estadísticas, revelan resultados precisos que permiten conocer la realidad de la organización.
  
- Cualitativo por ser analítico y explicativo sobre la Comunicación Interna y su influencia en la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga. El método cualitativo no examina datos de manera numérica sino mediante la interpretación de información por entrevistas abiertas, grupos de discusión, técnicas de observación entre otros.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación está diseñada en dos modalidades investigativas:

#### **3.2.1 Bibliográfica – Documental**

Utilizada para el análisis y argumentación del tema planteando mediante la parte teórica obtenida a través de libros, revistas, módulos, periódicos, escritos web, así como de documentos autorizados y confiables que permitan la plena comprensión de los elementos que intervienen el área de investigación facilitando la creación de una propuesta.

### **3.2.2 De Campo**

Técnica para la observación de datos directamente de la realidad institucional, es decir que se obtiene información concerniente a la investigación en el lugar donde se produce los hechos, permitiendo que se asegure los datos conseguidos y con estos antecedentes se pueda actuar a favor de la institución.

## **3.3 EL NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 Exploratorio**

Considerada como el primer acercamiento científico a un problema, la técnica vincula al investigador con el fenómeno objeto de estudio. Este método genera hipótesis y reconoce variables próximas a ser investigadas.

### **3.3.2 Descriptivo**

Permite explicar los fenómenos a investigar, contrastar fenómenos. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen a través de estudios por encuestas, éstas pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.

### **3.3.3 Correlacional**

Conocido como asociación de variables, es aquel tipo de estudio que busca calcular el nivel de relación existente entre dos o más variables.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

Se cuenta con una población de 803 personas, datos verificados desde el Departamento de Talento Humano del Municipio el cual asegura que entre ellas se

encuentran empleados, trabajadores y personas de contrato que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Trabajadores	424
Empleados Administrativos	326
Empleados a Contrato	53
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>

*Tabla 1: División de Colaboradores del GADML  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*

De los 803 funcionarios del Municipio de Latacunga, el número de servidores por sexo es: 222 mujeres y 581 hombres

<b>SERVIDORES</b>	<b>TOTAL</b>
Femenino	222
Masculino	581
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>

*Tabla 2: Número de Servidores por género del GADML  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*

### **3.4.2 Muestra**

La muestra es de 86 personas valoradas según el siguiente cálculo:

#### **Cálculo de la Muestra**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Valor de Población

**p**= Probabilidad de ocurrencia (50% = 0.5)

**q** =Probabilidad de no ocurrencia (50% = 0.5)

**e**= Error Admitido (1% = 0.1)

**Z** = Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza (95% =1.96)

## Desarrollo

$$n = \frac{pqNZ^2}{Z^2pq + N - 1 e^2}$$
$$n = \frac{0.5 \cdot 0.5 \cdot 803 \cdot 1.96^2}{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + (803 - 1)(0.1)^2}$$
$$n = \frac{771.2012}{8.9804}$$
$$n = 85.87$$
$$n = 86$$

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1 Variable Independiente: Comunicación Interna

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Sistema de estrategias enfocadas en el bienestar de la relación entre la organización y el público interno para el cumplimiento de los objetivos e intereses de la empresa. Es un instrumento de gestión disminuir la posibilidad de acciones erróneas y malos entendidos. Una comunicación interna efectiva impacta en la imagen que recibe el público externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Público Interno</li> <li>• Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Canales formales e informales</li> <li>• Sistema de valores y creencias</li> <li>• Participación y convivencia</li> <li>• Estrategias comunicativas</li> <li>• Contenido de mensajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario el conocimiento sobre la comunicación interna?</li> <li>• ¿Se puede comunicar las actividades realizadas a todos los servidores del GAD Municipal?</li> <li>• ¿Es importante que se conozca la misión y la visión del GAD Municipal?</li> <li>• ¿Qué medios se considera que ayudan a la comunicación interna?</li> <li>• ¿Se debe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Cuestionarios</li> <li>• Observación: Ficha de Observación</li> <li>• Entrevistas: Guía de entrevista semi - estructurada</li> <li>• Grupo Focal: Ficha</li> </ul>

			<p>investigar el tipo de relación que tienen los equipos de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han existido quejas por la atención al cliente por parte de los usuarios (Público externo)?</li> <li>• ¿Se deberían implementar actividades para mejorar la comunicación interna entre los servidores públicos?</li> </ul>	
--	--	--	---	--

*Tabla 3: Operacionalización de la Variable Independiente  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*

### 3.5.2 Variable Dependiente: Imagen Corporativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es la carta de presentación hacia el público, la primera impresión que el entorno externo se lleva de la institución. Como una venta vista de afuera hacia dentro, las empresas deben cuidar todo en cuanto a su Imagen Corporativa ya que es la encargada de generar percepciones en la mentalidad de los públicos sobre lo que es y significa dicha compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia</li> <li>• Relación con Identidad y Reputación Corporativa</li> <li>• Elementos</li> <li>• Opinión Publica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Comunicación Interna y externa</li> <li>• Identificación de la institución</li> <li>• Reconocimiento y preferencia en los servicios</li> <li>• Nivel de aceptación de los públicos</li> <li>• Satisfacción de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario que la institución tenga una imagen corporativa?</li> <li>• ¿Los colaboradores conocen sobre la influencia que tiene el comportamiento interno y externo?</li> <li>• ¿Cómo se identifica a la institución?</li> <li>• ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre la institución?</li> <li>• ¿La opinión de los clientes fortalece la imagen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta: Cuestionarios</li> <li>• Observación: Guía de Preguntas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>

Tabla 4: Operacionalización de la Variable Dependiente  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se plantea la aplicación de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación.

**La observación:** Permite familiarizarse con la situación de la institución y detectar información que no se obtienen sino a través de comportamientos individuales o grupales. Además ayuda a la evaluación sobre los procedimientos realizados mediante las fichas de campo o un registro específico para reconocer aspectos puntuales.

**La entrevista:** A través de la comunicación entre dos personas (entrevistado y entrevistador) basada en una guía de preguntas para una entrevista semi – estructurada, se obtendrá información sobre aspectos importantes de la organización y su situación. Por motivos de tiempo, es imposible aplicar esta técnica a un alto número de personas por lo que se enfoca a personas estratégicas.

**La encuesta:** Se usa esta técnica de recolección de la información porque mediante un cuestionario escrito estructurado por preguntas cerradas nos permite obtener informaciones de varias percepciones para establecer los objetivos de la investigación. Es un método que gracias a su forma estructura y practica de realizar preguntas, puede ser aplicada a un amplio número de personas.

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtendrá deberá cumplir con o siguientes pasos:

- Se inicia con la creación de cuestionarios en base a la técnica a realizar,
- Seguidamente es la tabulación quien arroja los resultados de dichas investigaciones,
- Con la recolección de datos se procede a la revisión y organización de los mismos,
- La información se lo representa mediante gráficos ya sea en pastel, barras, etc.
- Basados en un análisis estadístico de porcentajes, se finaliza con la interpretación de datos para estructurar un concepto claro y específico de las conclusiones y recomendaciones sobre las soluciones al problema.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene el análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los 86 funcionarios del GAD Municipal del cantón Latacunga, según el resultado de la muestra. Mediante la tabulación se genera la siguiente información:

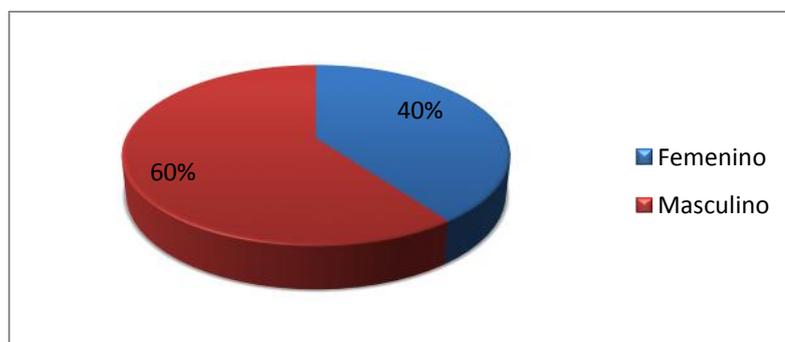
#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

##### 4.1.1 Encuestas

##### Datos Personales

<b>Género</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	34	40%
Masculino	52	60%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 5: Género*  
*Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*  
*Fuente: Encuesta*



*Gráfico 11: Género*  
*Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo*  
*Fuente: Encuesta*

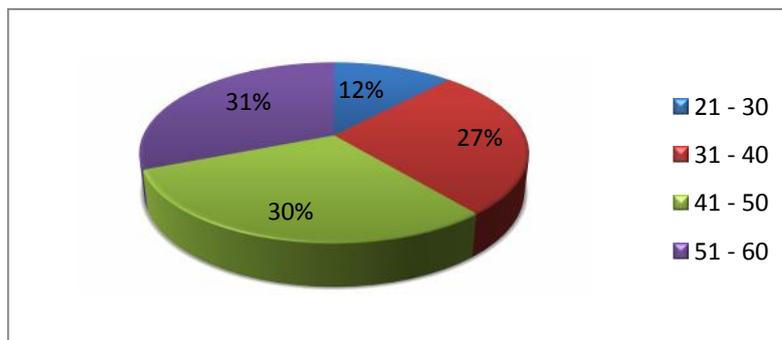
### **Análisis e interpretación:**

De total de los encuestados, 34 funcionarios corresponden al 40% del sexo femenino y 52 funcionarios equivalen al 60% del sexo masculino. En conclusión fueron encuestados en mayor número los servidores de sexo masculino.

### **Edad**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
21 – 30	10	12%
31 – 40	23	27%
41 – 50	26	30%
51 – 60	27	31%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 6: Edad  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 12: Edad  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

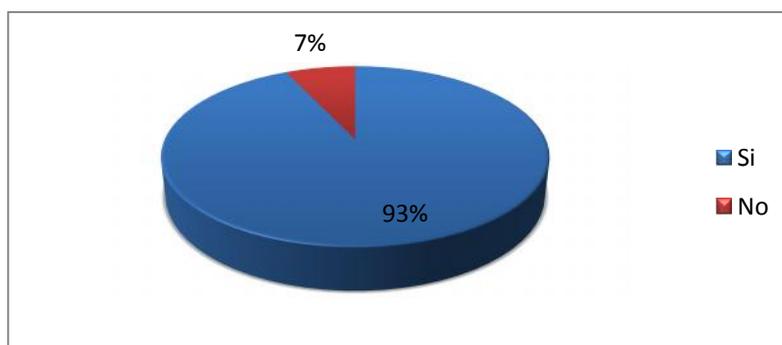
Del total de los encuestados, 10 funcionarios corresponden al 12% del rango de edad 21 a 30 años, 23 funcionarios corresponden al 27% del rango de 31 a 40 años, 26 funcionarios reflejan el 30% del rango de 41 a 50 años y 27 corresponden al 31% del rango de 51 a 60 años. Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de encuestados fueron individuos entre los 51 a 60 años, seguido de los rangos de 41 a 50 años, 31 a 40 años y 21 a 30 años.

**Pregunta N°1.-** ¿Se siente satisfecho con el ambiente y grupo de trabajo?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	93%
No	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 7: Pregunta 1  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 13: Pregunta 1  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

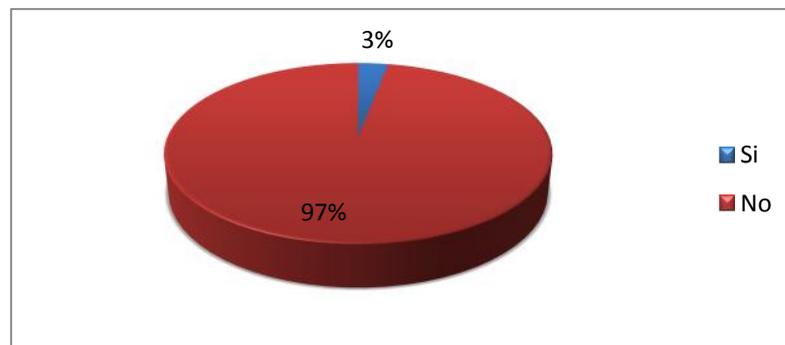
De total de los encuestados, 80 funcionarios que corresponden al 93%, consideran que se siente satisfechos con su grupo de trabajo y 6 funcionarios equivalentes al 7% responde que no. De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría afirma tener una relación positiva con sus compañeros, punto importante para crear un ambiente de comunicación interna. Es necesario recalcar que en la aplicación de las encuestas los servidores fijaban que la relación positiva es con el departamento más no con los funcionarios del Municipio en general.

**Pregunta N°2.-** ¿El Municipio premia a los funcionarios destacados?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	3%
No	83	97%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 8: Pregunta 2  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 14: Pregunta 2  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 3 funcionarios que corresponden al 3% afirman que el Municipio premia a los funcionarios destacados, mientras que 83 funcionarios equivalentes al 97% aseveran que no. De los datos obtenidos, la mayoría coincide que no se realiza ningún plan de reconocimiento por la labor cumplida. La premiación para los mejores trabajadores y empleados es una de las herramientas de motivación para mejorar procesos de desarrollo comunicativo y productivo.

**Pregunta N°3.-** ¿Se siente motivado para realizar sus funciones laborales?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	53%
No	40	47%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Tabla 9: Pregunta 3  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

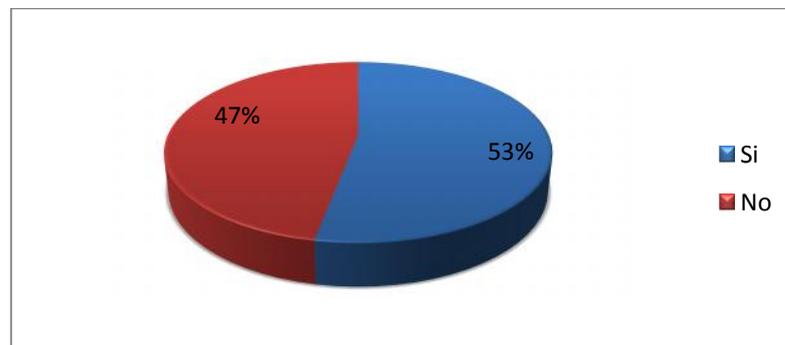


Gráfico 15: Pregunta 3  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

#### **Análisis e interpretación:**

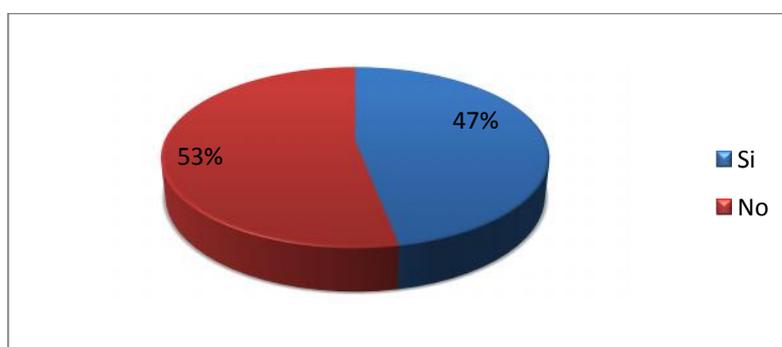
Del total de encuestados, 46 funcionarios que corresponden al 53% afirman existe motivación para realizar sus funciones laborales, mientras que 40 funcionarios equivalentes al 47% manifiestan que no. De los datos obtenidos, la mayoría concuerdan que existe motivación para sus funciones laborales, pero ellos aclararon que su motivación es personal más no institucional, es decir que el municipio no aplica estrategias de motivación hacia los funcionarios que procuran realizar su labor de manera eficiente.

**Pregunta N°4.-** ¿Conoce la misión y la visión del GAD Municipal?

**Imagen Corporativa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	40	47%
No	46	53%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 10: Pregunta 4  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 16: Pregunta 4  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

**Análisis e interpretación:**

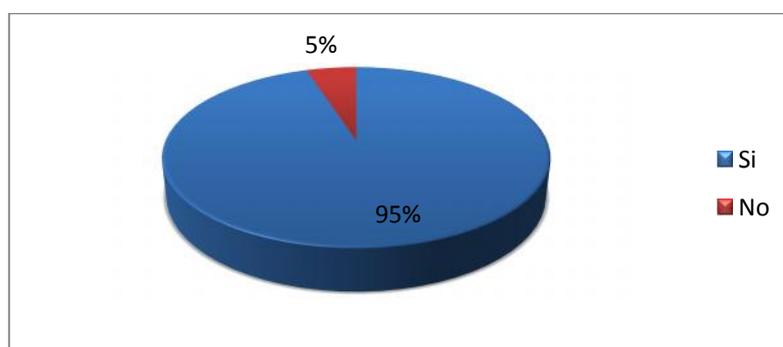
Del total de encuestados, 40 funcionarios que corresponden al 47% expresan que conocen la misión y visión de la institución, mientras que 46 funcionarios equivalentes al 53% afirman que no. De los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados manifiestan que no conocen la misión y visión del Municipio, los servidores que si conocen, respondieron a las siguientes preguntas de manera oral: ¿Cuál es la misión?, ¿Cuál es la visión?, es necesario explicar que las respuestas fueron muy ambiguas: Servir al Cliente. Si el objetivo principal de la organización no está bien definido, se pierde productividad, si no se explica y comparte adecuadamente la misión y visión, existirá confusiones en el logro de las metas y los resultados no serán los deseados.

**Pregunta N°5.- ¿Se siente identificado con el Municipio?**

**Imagen Corporativa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	82	95%
No	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 11: Pregunta 5  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 17: Pregunta 5  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

**Análisis e interpretación:**

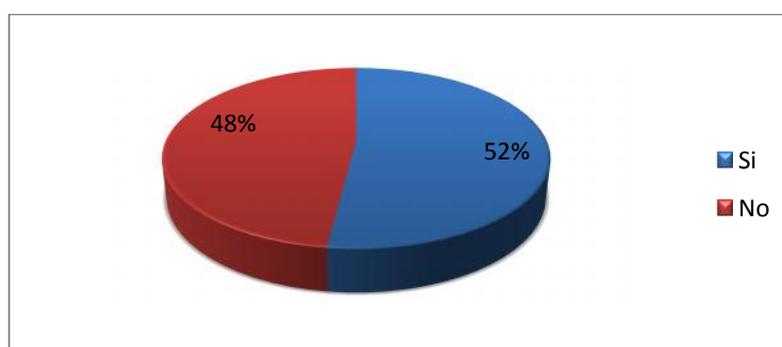
Del total de encuestados, 82 funcionarios que corresponden al 95% aseveran que se sienten identificados con el Municipio, mientras que 4 funcionarios equivalentes al 5% manifiestan que no. De los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados consideran que existe un personal comprometido con la empresa para alcanzar metas y objetivos con la institución, ellos expresaron que los años de trabajo fueron los encargados de hacerlos parte del Municipio. Es necesario que la actual administración aproveche el sentido de pertenecía de los funcionarios para mejorar la comunicación interinstitucional a través de técnicas enfocadas en el compromiso de elevar la imagen institucional.

**Pregunta N°6.-** ¿Considera que el personal del Municipio está capacitado para ofrecer un servicio de calidad?

### Imagen Corporativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	52%
No	41	48%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 12: Pregunta 6  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 18: Pregunta 6  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

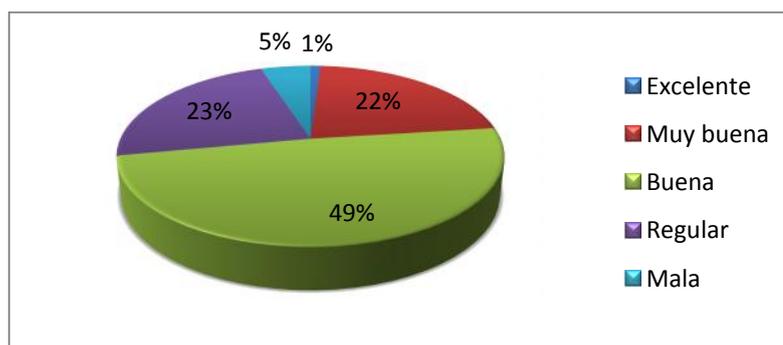
Del total de encuestados, 45 funcionarios que corresponden al 52% manifiestan que el personal está capacitado para ofrecer un servicio de calidad, mientras que 41 funcionarios equivalentes al 47% asevera que no. De los datos obtenidos, la mayoría considera que existe personal capacitado para ofrecer un servicio de calidad, pero se debe resaltar que las personas con el resultado contrario mantienen un buen porcentaje, lo que obliga a la institución preocuparse en influir en el personal la necesidad de actualizar conocimientos permanentemente, no solo en el área que desempeñan, también en la atención al público.

**Pregunta N°7.-** ¿Cómo califica la comunicación dentro del Municipio?

**Comunicación Interna**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	1	1%
Muy buena	19	22%
Buena	42	49%
Regular	20	23%
Mala	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 13: Pregunta 7  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 19: Pregunta 7  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 1 funcionario que corresponden al 1% cree que la comunicación dentro del Municipio es excelente, 19 funcionarios equivalentes al 22% manifiesta que es muy buena, 42 funcionarios que representan el 49%, es buena, 20 funcionarios equivalentes al 23%, es regular y 4 funcionarios que representan al 5%, es mala. Los datos obtenidos indican que la mayoría evalúa al proceso comunicativo del Municipio como bueno y regular, es necesario que la Dirección de Comunicación, ente encargado de las relaciones internas y externas del Municipio, genere estrategias enfocadas al mejoramiento del ámbito comunicativo del personal.

**Pregunta N°8.-** ¿A través de qué medio se entera sobre la información del Municipio?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Avisos de la Dirección de Comunicación	20	12%
Diálogo con los compañeros	26	16%
Reuniones organizadas por el director	35	22%
Comentarios de integrantes de otros departamentos	20	12%
Personas de otras instituciones	5	4%
Medios de información interna	23	14%
Medios de Comunicación (Radio, Tv, prensa escrita)	18	11%
Internet	15	9%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Tabla 14: Pregunta 8  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

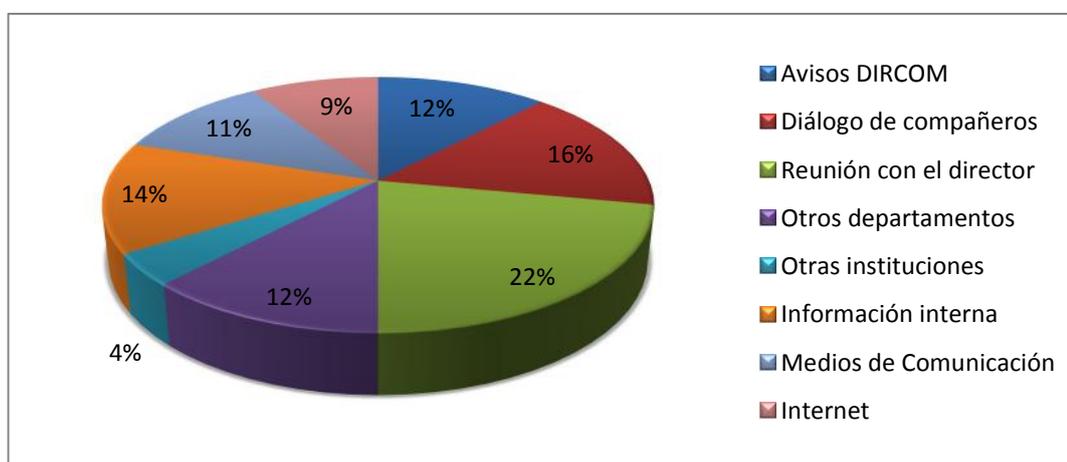


Gráfico 20: Pregunta 8  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, 35 funcionarios que corresponden al 22% expresan que se informan sobre las actividades del Municipio a través de las reuniones con el director, 26 funcionarios equivalentes al 16% manifiesta que se informan a través del

diálogo con los compañeros, 23 funcionarios representan al 14% a través de carteleras y otros medios de información interna, 20 funcionarios que representan el 12% mediante avisos de la Dirección de Comunicación y comentarios de integrantes de otros departamentos, demás funcionarios lo hacen por medios masivos de comunicación, internet y comentarios de personas ajenas. Los datos obtenidos indican que es necesario el fortalecimiento de los medios de comunicación interna, la Dirección de Comunicación debe procurar que la información que llegue a cada servidor sea desde la dirección.

**Pregunta N°9.-** Los medios que utiliza el Municipio para difundir información, ¿Son eficientes?

#### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	40%
No	52	60%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Tabla 15: Pregunta 9  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

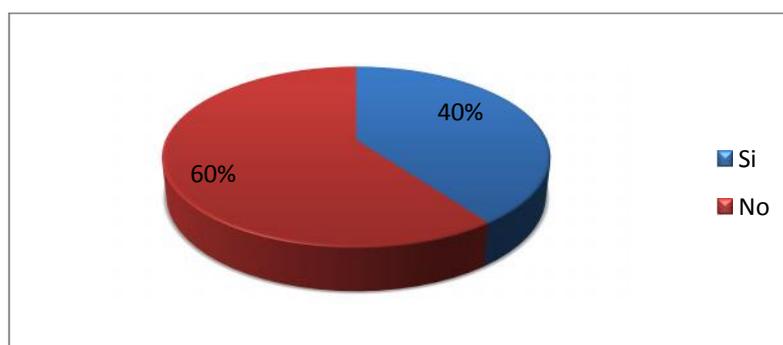


Gráfico 21: Pregunta 9  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

#### Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, 34 funcionarios que corresponden al 40% consideran que los medios utilizados para la difusión de información interna son eficientes, 52 funcionarios equivalentes al 60% manifiesta que no. De los datos obtenidos, la

mayoría expresa que existe ineficiencia en los medios usados para el proceso comunicativo de la institución, interrogación que corrobora a la pregunta 9 para mostrar la necesidad de implantar nuevos canales de información interna.

**Pregunta N°10.-** ¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación del Municipio?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	56%
No	38	44%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Tabla 16: Pregunta 10  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

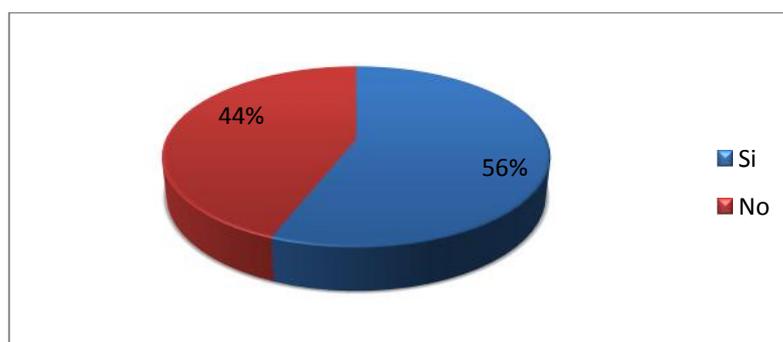


Gráfico 22: Pregunta 9  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, 48 funcionarios que corresponden al 56% conocen el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación del Municipio, mientras que 38 funcionarios equivalentes al 44% no conoce la labor. Los datos obtenidos reflejan que los servidores entienden las funciones que ejecuta el departamento, pero hay un porcentaje que necesita reconocer a la Dirección como el vocero oficial de la información que circula en el municipio, pues son quienes velan por la imagen y reputación corporativa.

**Pregunta N°10.1-** Conteste, si la respuesta anterior es SÍ y si la respuesta es NO, pasa a la 11. Frecuentemente ¿qué actividad realiza el Departamento de Comunicación?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Boletines y comunicados	18	14%
Relaciones interpersonales	3	3%
Ruedas de Prensa	28	22%
Coberturas	17	13%
Manejo de redes sociales	30	24%
Publicidad	30	24%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Tabla 17: Pregunta 10.1  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

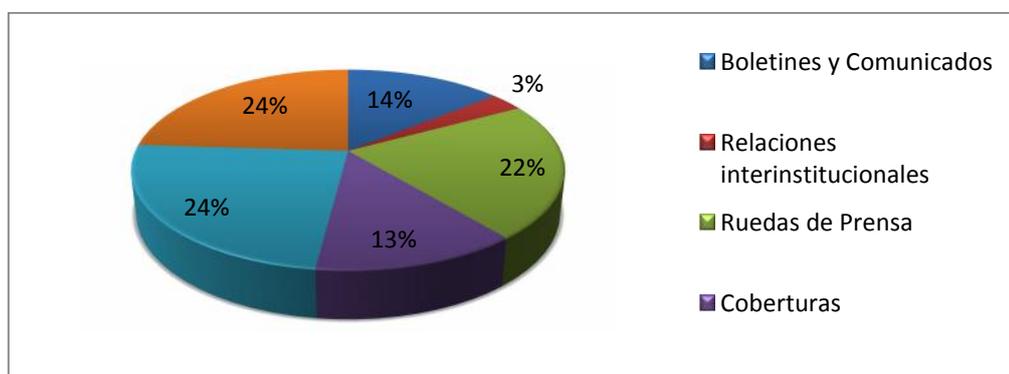


Gráfico 23: Pregunta 10.1  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación:

Del total de encuestados, los 48 funcionarios que corresponden al 56% y conocen el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación del Municipio, responde que la actividad realiza el Departamento de Comunicación, con mayor frecuencia es el manejo de redes sociales y publicidad equivalente al 24%, ruedas de prensa en un 22%, boletines y comunicados en un 14%, coberturas en un 13% y relaciones interpersonales en un 3%. Los datos obtenidos indican que el trabajo de la Dirección

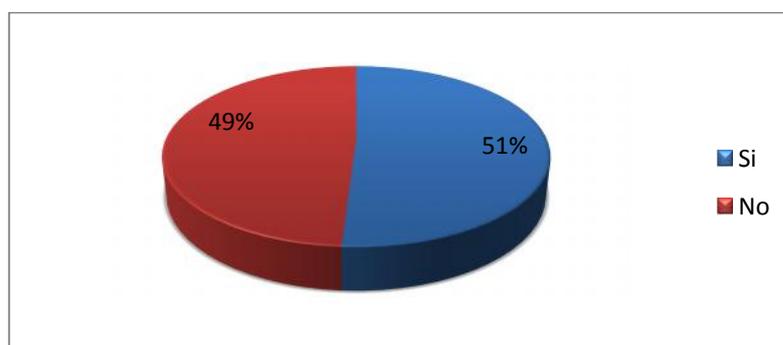
está enfocado a la comunicación externa, los boletines y comunicados no es suficiente a la hora de comunicar al público interno, además las relaciones internas no están siendo trabajadas, por lo tanto es necesario buscar y fortalecer las técnicas comunicativas.

**Pregunta N°11.-** ¿Le informan sobre actos organizados por la institución, como: reuniones y convivencias?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	51%
No	42	49%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 18: Pregunta 11  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 24: Pregunta 11  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 44 funcionarios que corresponden al 51% les informan sobre actos organizados por la institución, como: reuniones y convivencias, mientras que 42 funcionarios que corresponden al 49%, expresan que no. Es necesario indicar que en el proceso de la encuesta, los funcionarios expresaban que no hay convivencias y que les comunican de reuniones dependiendo si el tema concierne al departamento, caso contrario no. El hombre es un ser social que al tener la oportunidad de integrarse con sus semejantes, desarrolla su personalidad, facilita la

manera de convivencia y a través de la comunicación gana nivel de influencia en las acciones sociales, por lo que es necesario que se genere metodologías enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios.

**Pregunta N°12.-** ¿Cree que es importante mejorar la comunicación interna?

### Comunicación Interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	95%
No	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Tabla 19: Pregunta 12  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

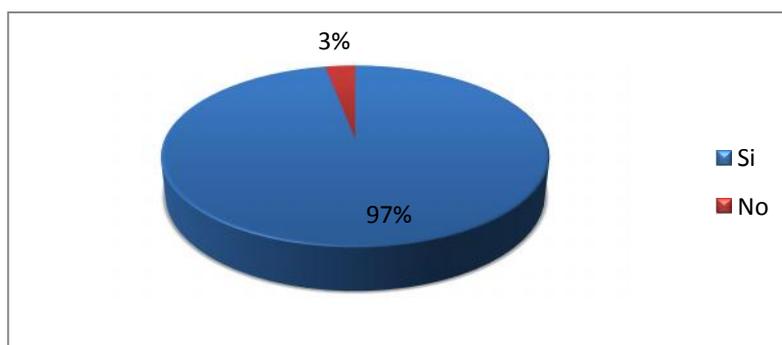


Gráfico 25: Pregunta 12  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación:

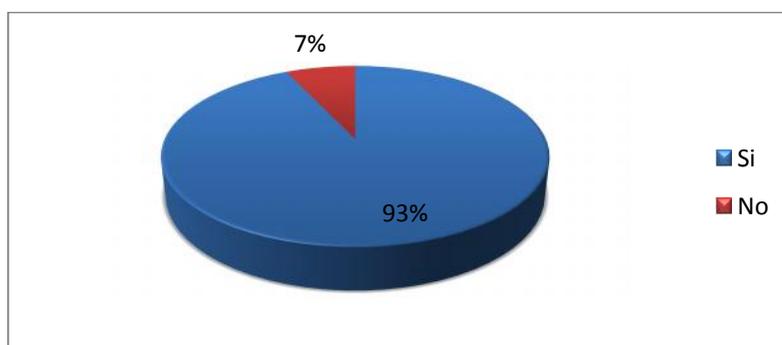
Del total de encuestados, 82 funcionarios equivalentes al 95% manifiestan que es importante mejorar la comunicación interna, a diferencia de 4 funcionarios que corresponden al 5%, que expresan un no. Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de los funcionarios ven necesario mejorar la comunicación interna dentro de la institución, lo que nos permite con seguridad, generar estrategias comunicativas.

**Pregunta N°13.-** ¿Considera que la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Municipio?

### Imagen Corporativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	93%
No	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Tabla 20: Pregunta 13  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*



*Gráfico 26: Pregunta 13  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta*

### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 80 funcionarios que corresponden al 93% consideran que la comunicación interna contribuye a mejorar la imagen corporativa del Municipio, mientras que 6 funcionarios equivalentes al 7% asevera que no. Los datos alcanzados indican que la mayoría entiende que el trabajo que realizan y la comunicación entre la institución, está encaminado a lograr una imagen positiva de la institución en la mente de los ciudadanos, a la vez una reputación que añade valor a la marca obteniendo resultados tangibles.

**Pregunta N°14.-** Opine ¿cómo debe mejorar su trabajo la Dirección de Comunicación del Municipio?

**Análisis e interpretación:**

De las sugerencias que los encuestados enunciaron, se presenta las respuestas mayormente expuestas:

- Mejorar la interacción interpersonal del GADMC Latacunga (talleres, convivencias sin importar el cargo)
- Generar y poner a conocimiento nuevas herramientas de comunicación interna.
- Informar con rapidez de las gestiones realizadas y por realizar, incluir los proyectos de las direcciones procurando notificar a todos, no solo directores.
- Mantener un vínculo de informativo con todas las áreas.
- Incluir herramientas que faciliten la comunicación.
- Plantear programas que promuevan el conocimiento de la identidad institucional, los departamentos y sus funciones, incluyendo a la Dircom.
- Gestionar un mejor dé lugar de trabajo para el Dircom.
- Integrar nuevo personal, son muy pocos para la responsabilidad que mantienen.
- Estrategias para la motivación laboral del personal.
- Trabajar con Talento Humano, en el mejoramiento académico y comunicativo del personal.
- Dircom como vocero principal, debe capacitarse y ser ejemplo de comunicación. Más coordinación entre el personal.

**4.1.2 Entrevistas**

**ENTREVISTA 1: AL SEÑOR FREDDY GUANOLUISA, DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

<b>FICHA DE ENTREVISTA 1</b>	
<b>Entrevistado</b>	Tlgo: Freddy Guanoluisa Córdor Director de Comunicación del GADMC Latacunga
<b>Entrevistador</b>	Poleth Pazmiño Crespo
<b>Lugar de entrevista</b>	Dirección de Comunicación - Oficina
<b>Objeto de Estudio</b>	Comunicación Interna e Imagen Corporativa
<b>Pregunta</b>	<b>Valoración</b>
¿Qué es para usted la comunicación interna?	La comunicación interna se basa en el trabajo íntimo, distinto a la comunicación externa, tiene que ir siempre en concordancia con la imagen, tiene que ver con el personal que labora en cada una de las dependencias. La comunicación mejora la forma laboral en el sentido de comunicarse entre direcciones, de que la comunicación fluya no solamente para las actividades o labores entre direcciones y el ejecutivo sino también tiene que ver con el estado de ánimo con darle un valor agregado a cada una de las actividades que cada funcionario realiza en el Municipio.
¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el municipio?	<p>Hay un poco de problemática entrono a la relación laboral interna, realmente no se ha hecho mucho pero creo que por parte de la Dirección de Comunicación Social y Dirección de Talento Humano se ha ido generando un poco de actividades para que haya unidad y que cada uno se vaya conociendo porque es importante que el personal de una dependencia con otra vayan conociendo las actividades y vaya teniendo relaciones de camaradería que debe existir siempre en una actividad.</p> <p>La Dirección de Comunicación es nueva, tiene alrededor de unos diez a once años, es poco para darle la importancia debida no solamente en una pública sino también en una privada. En este año se ha puesto atención sobre este tema en las planificaciones de este año, por lo que se apuesto un rubro para mejorar la comunicación interna. En este tiempo ya se ha dado el valor al trabajo que realmente hace un Departamento de Comunicación que al inicio no le dieron la importancia pero hoy en día existe el apoyo del ejecutivo para realizar lagunas actividades.</p>
¿Cuál es el trabajo que se está realizando para fortalecer la imagen corporativa?	Se ha realizado eventos que tienen que ver mucho con el personal en este caso se tiene imprevisto campeonatos deportivos donde se reúnen y se comparten experiencias, siempre las actividades sociales da para que podamos encontrar, conocer e intercambiar ideas. Las varias festividades en el año se trabajan

	<p>con Talento Humano, son espacios que se debe aprovechar para mejorar la comunicación interna. Si nosotros internamente vamos puliendo roses, disgustos, comentarios negativos que tergiversan la imagen de la institución, creo que la imagen sale desde adentro y se va proyectando hacia fuera. “La ropa sucia se lava en casa”.</p> <p>Personalmente creo se necesita de formular estrategias y existe formas de lograr comunicación interna en base a la creatividad y en base a la voluntad de querer hacer algo distinto lúdica y eso se debe aplicar en comunicación interna y en imagen colorativa, estas dos van a la par.</p>
--	--

*Tabla 21: Entrevista al Sr. Freddy Guanoluisa  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Entrevista*

### **Análisis e interpretación:**

Como vocero oficial y primer ejecutor de las relaciones públicas del GAD Municipal del cantón Latacunga, el Tlgo. Freddy Guanoluisa Director de la Comunicación Social, explica que dentro de la institución, la Comunicación Interna ha ido evolucionando conjuntamente con de la dependencia y su tiempo de existencia. A través de un trabajo mancomunado con la Dirección de Talento humano se desarrollan actividades que logren los objetivos planteados para mejorar la comunicación interna, pero al mismo tiempo se reconoce que no se ha dado el debido interés al proceso de esta labor por lo asegura que existe una problemática en el ámbito interno. Actualmente se cuenta con el apoyo ejecutivo y un presupuesto destinado a la creación de programas que impulsen la efectiva comunicación interna ya que se reconoce que la imagen corporativa depende de la gestión comunicativa interna. El objetivo es desarrollar estrategias, bajo la creatividad, voluntad y necesidad de mejorar la comunicación interna y la imagen corporativa.

### **ENTREVISTA 2: AL SEÑOR GUIDO DEL TORO, GERENTE DE RADIO Y TV ELITE, MEDIO DE COMUNICACIÓN DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

<b>FICHA DE ENTREVISTA 2</b>	
<b>Entrevistado</b>	Ing. Guido Del Toro Viteri Gerente de Elite Radio y TV.
<b>Entrevistador</b>	Poleth Pazmiño Crespo

<b>Lugar de entrevista</b>	Medio de Comunicación Radio y TV Elite.
<b>Objeto de Estudio</b>	Comunicación Interna e Imagen Corporativa
<b>Pregunta</b>	<b>Valoración</b>
¿Qué es para usted la comunicación interna?	<p>La comunicación interna se maneja con el feed back, jefe - colaboradores, colaboradores – jefe. Los jefes deben manejarse con liderazgo, y mantener una administración de puertas abiertas. Cuando hay muchos intermediarios para llegar al líder no hay una comunicación adecuada. Dentro de la comunicación interna de una empresa se distorsionan los mensajes, cuando la comunicación es directa sin tener niveles, es decir una comunicación horizontal, fluye la información, el receptor recibe el mensaje y a la vez devuelve con una acción positiva o con el trabajo cumplido.</p> <p>La comunicación interna se ve interrumpida por el chisme, comentario, la envidia, mentira y muchas veces el chantaje, son cosas que afecta el rendimiento de la empresa, es notorio que está fallando la comunicación y la principal debilidad es la falta de preparación y conocimiento de quienes integran esa institución.</p> <p>El líder debe trabajar en la capacitación del personal, es necesario motivar a los trabajadores para que todos se sientan colaboradores importantes para el desenvolvimiento de la empresa, sin importar si tiene una maestría o es un pasante. El líder tiene que enseñar con el ejemplo.</p> <p>La falta de comunicación interna se basa en las relaciones humanas por lo que una empresa que tiene buen clima laboral y una buena relación de equipo, siempre será una empresa productiva.</p>
¿Usted cree que la comunicación interna afecta en la imagen corporativa de una institución pública?	<p>Directamente, uno de los elementos que incide en la imagen corporativa es la comunicación interna ¿por qué?, usted ha vivido casos en que llega y dice: -vengo en busca del ingeniero que tiene un trámite mío-, la respuesta del servidor es: -no sé, yo no le he visto-, son respuestas típicas donde el cliente percibe que no hay comunicación interna, pero si esa persona obtiene respuestas como: -el compañero está haciendo usos de sus vacaciones pero yo le puedo ayudar, ¿de qué se trata?, le puedo orientar-, la gente dirá que hay liderazgo. Solo con las respuestas que el servidor da al cliente, se reconoce si falta o no comunicación interna, la gente sale satisfecha, ¿que observo? imagen de equipo y eso</p>

	<p>es imagen corporativa, porque la gente comenta que en esa empresa si se delegan funciones, si se controlan las gestiones y la gestión interna es trabajo en equipo.</p>
<p>¿Cómo califica la imagen corporativa que refleja el Municipio de Latacunga es confiable?</p>	<p>Hay casos muy aislados donde sí se trabaja en equipo, en otros niveles falta liderazgo, falta organización interna, falta capacitación, falta conocimiento. Con todo respeto y consideración, muchos funcionarios creen ser dueños del puesto, no tiene organizado sus escritorio, no tiene un archivo codificado, siguen al frente de un pila de papeles entonces falta gestión, no son todos, hay gente profesional que está mejorando pero falta trabajar bastante.</p> <p>El municipio es el administrador de la ciudad, y la imagen corporativa es la carta de presentación de la ciudad; si un foráneo ve organización, presentación, capacidad en el administrador de la ciudad, se llevará un concepto positivo de Latacunga.</p>
<p>¿Qué se necesita para que mejore la imagen corporativa del Municipio?</p>	<p>Debe haber una persona que reciba al cliente externo, que reciba el trámite, le dé un direccionamiento y se atienda con agilidad, por ahí empieza la imagen corporativa, es la respuesta que tiene que haber en la gestión administrativa, en todas las direcciones, para que se hablen en un solo idioma, se trabaje en equipo y se beneficie la imagen corporativa.</p> <p>Nos debemos al cliente externo, al ciudadano que está pagando los impuestos, entonces tiene que mejorar la calidad de la atención, tanto al cliente interno como externo, el clima laboral es importante, la seguridad e higiene del trabajo son importantes y para alcanzar todo esto necesitamos trabajar en el talento humano, preparar a la gente, que desde el guardia municipal, hasta el Señor Alcalde sepan cómo se hacen las cosas.</p> <p>El director, el jefe de departamento, debe preocuparse del clima laboral, la distribución de espacios no con oficinas de tres cuatro metros, la ventilación de sala de trabajo, la luminosidad, muebles ergonómicos ya que muchos trabajadores se estresan, por ello se debe procurar mantenerlos bien, todo eso es imagen corporativa.</p>

Tabla 22: Entrevista al Sr. Guido del Toro  
 Elaborado por: Poeth Pazmiño Crespo  
 Fuente: Entrevista

### **Análisis e interpretación:**

La base de fomentar una imagen corporativa positiva en una institución pública, está en la comunicación interna, el Ing. Guido del Toro Viteri manifiesta que la imagen del Municipio depende mucho de la gestión que se emplea para mejorar la comunicación dentro de la institución. El Municipio es una entidad base para la ciudad de Latacunga, es el punto clave, “es el administrador” por lo tanto, no puede errar en algo como la presentación ante quien visite la institución. La imagen corporativa del establecimiento, no está en su mayor esplendor pero con técnicas comunicativas, se podrá manejar la representación cognitiva que buscamos de la institución hacia el cliente.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 Formulación de la hipótesis**

Una adecuada comunicación interna mejoraría la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

### **4.2.2 Hipótesis Alterna = (H1)**

La comunicación interna si incide en la imagen corporativa de del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

### **4.2.3 Hipótesis Negativa = (H0)**

La comunicación interna no incide en la imagen corporativa de del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

## **4.3 ANÁLISIS DE PORCENTAJES REPRESENTATIVOS**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Alternativas</b>	<b>R</b>	<b>P</b>
<b>1</b>	¿Se siente satisfecho con el ambiente y grupo de trabajo?	Si	80	93%
		No	6	7%
<b>2</b>	¿El Municipio premia a los funcionarios destacados?	Si	3	3%
		No	83	97%
<b>3</b>	¿Se siente motivado para realizar sus funciones laborales?	Si	46	53%
		No	40	47%

<b>4</b>	¿Conoce la misión y la visión del GAD Municipal?	Si	40	47%
		No	46	53%
<b>5</b>	¿Se siente identificado con el Municipio?	Si	70	81%
		No	16	19%
<b>6</b>	¿Considera que el personal del Municipio está capacitado para ofrecer un servicio de calidad?	Si	45	52%
		No	41	48%
<b>7</b>	¿Cómo califica la comunicación dentro del Municipio?	<b>Excelente</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
		<b>Muy buena</b>	<b>19</b>	<b>22%</b>
		<b>Buena</b>	<b>42</b>	<b>49%</b>
		<b>Regular</b>	<b>20</b>	<b>23%</b>
		<b>Mala</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>
<b>8</b>	¿A través de qué medio se entera sobre la información del Municipio?	Avisos de la Dirección de Comunicación	20	12%
		Diálogo con los compañeros	26	16%
		Reuniones organizadas por el director	32	22%
		Comentarios de integrantes de otros departamentos	20	12%
		Personas de otras instituciones	5	4%
		Medios de comunicación interna	23	14%
		Medios de Comunicación (Radio, Tv, presa escrita)	18	11%
		Internet	15	9%
<b>9</b>	Los medios que utiliza el Municipio para difundir información, ¿Son eficientes?	Si	34	40%
		No	52	60%
<b>10</b>	¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación del Municipio?	Si	48	56%
		No	38	44%
<b>10.1</b>	Frecuentemente ¿qué actividad realiza el Departamento de Comunicación?	Boletines y Comunicados	18	14%
		Relaciones Interpersonales	3	3%

		Ruedas de Prensa	28	22%
		Coberturas	17	13%
		Manejo de redes sociales	30	24%
		Publicidad	30	24%
<b>11</b>	¿Le informan sobre actos organizados por la institución, como: reuniones y convivencias?	Si	44	51%
		No	42	49%
<b>12</b>	<b>¿Cree que es importante mejorar la comunicación interna?</b>	<b>Si</b>	<b>83</b>	<b>97%</b>
		<b>No</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>
<b>13</b>	<b>¿Considera que la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Municipio?</b>	<b>Si</b>	<b>80</b>	<b>93%</b>
		<b>No</b>	<b>6</b>	<b>7%</b>
<b>14</b>	Opine ¿cómo debe mejorar su trabajo la Dirección de Comunicación del Municipio?			

Tabla 23: Análisis de Porcentajes Representativos  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Encuesta

#### 4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Mediante la asociación de variables formuladas en el planteamiento del problema y en base a tres preguntas claves para la comprobación de la hipótesis:

- ¿Cómo califica la comunicación dentro del Municipio?
- ¿Cree que es importante mejorar la comunicación interna?
- ¿Considera que la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Municipio?

Se concluye que la institución demanda de mayor gestión en el aspecto comunicativo interno, existe diferencia significativa entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas sobre la imagen corporativa, lo que determina que se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir, la comunicación interna afecta a la imagen corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Bajo los resultados del estudio, se concluye que la administración actual se ha direccionado a comunicar solo de manera externa por lo que existe escaso manejo de la comunicación interna en el GAD Municipal del cantón Latacunga. Los funcionarios son conscientes de la necesidad de mejorar las relaciones internas para obtener mayor productividad, pero existe desinterés por parte de la cabecilla para desarrollar estrategias comunicativas, lo que indica que no tienen claro la identidad institucional y en poco la importancia que tiene la comunicación interna para beneficiar la imagen corporativa de una entidad con una gran responsabilidad al ser pública y eje principal de la cabecera cantonal del Cotopaxi.
  
2. Los resultados de las encuestas, entrevistas y la técnica de observación, confirman que la imagen corporativa o institucional del GAD Municipal de Latacunga se fundamenta en el manejo de la comunicación interna y si la comunicación interna no ha tenido una buena gestión se concluye que la imagen del Municipio no está sólida, no es eficiente. La deficiencia comunicativa es causante del desconocimiento de la misión y visión institucional por ende la escasa proactividad del servidor hacia el cliente y la ignorancia acerca de la identidad institucional.
  
3. El menester de disminuir los inconvenientes que repercuten en el desarrollo comunicativo interno del Municipio, propone acción interna a través del desarrollo de un manual basado en un estudio sobre el flujo informativo dentro de la institución, las relaciones interpersonales y el clima laboral, es

decir la elaboración de un plan de comunicación interna que a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, proporcione técnicas comunicativas para los servidores.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1.** Uno de los objetivos de la comunicación interna se basa en el bienestar del trabajador por ello se recomienda que las autoridades estimulen a los servidores su participación en el proceso del plan interno, permitiendo que los colaboradores amplíen su capacidad al máximo y se alineen a la estrategia corporativa para alcanzar los objetivos institucionales con mayor facilidad.
- 2.** Es necesario que el plan de comunicación interna cuente con el compromiso de todos los miembros de la institución, pues no se podría ejecutar y lograr el resultado deseado si el público interno no está decidido a tener cambios en bien de la institución.
- 3.** Se recomienda que el plan de comunicación interna sea desarrollado por una persona o un departamento que maneje la comunicación organizacional ámbito interno para que el manual se cumpla de la manera planificada, realice el seguimiento y se logre los resultados esperados.

## **CAPITULO VI LA PROPUESTA**

### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

#### **Título**

Plan de Comunicación Interna como herramienta estratégica para fortalecer la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

#### **Entidad Ejecutora**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga

#### **Beneficiarios**

- Funcionarios del GAD Municipal del cantón Latacunga
- Dirección de Comunicación Social
- Población del cantón Latacunga.

#### **Ubicación**

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Ciudad:** Latacunga
- **Dirección:** Sánchez de Orellana y Ramírez Fita
- **Teléfono:** (03) 2 813 772

#### **Tiempo estimado para la ejecución**

- **Inicio:** Abril 2017
- **Fin:** Diciembre 2017

## **Equipo Técnico Responsable**

- Freddy Guanoluisa, Director de Comunicación Social del Municipio de Latacunga
- Poleth Pazmiño Crespo, Investigadora

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La comunicación interna está valorada en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos GAD Municipal del cantón Latacunga 2015, como parte asesora fundamental para la misión y visión de la institución, por lo que debe ser tratada desde una planificación orientada en estrategias comunicativas con información oportuna, mensajes claros y coherentes que eleven positivamente la imagen de la entidad.

La actual Dirección de Comunicación Social, delegada para desarrollar una cultura de información efectiva tanto interna como externamente, busca, analiza y plantea métodos que mejoren las relaciones externas, por lo que se presenta la creación del plan de comunicación interna como respuesta a las necesidades de la establecimiento, reconociendo que para mejorar el aspecto externo cualitativo de la institución se debe empezar desde adentro.

A través de la investigación de campo se confirma la necesidad de implantar y ejecutar un plan de comunicación interna el cual debe trazar soluciones que permita el fortalecimiento de las relaciones internas y los canales comunicativos de tal forma que los colaboradores se involucren activamente y sigan los lineamientos del esquema de gestión organizacional del Municipio en bien de las relaciones externas.

Las sugerencias de los funcionarios hacia el trabajo de la Dircom también promueve el pronto diseño del plan de comunicación interna. “Se debe mejorar la interacción interpersonal del GADMC Latacunga (talleres, convivencias sin importar el cargo), mantener un vínculo de informativo con todas las áreas, incluir herramientas que

faciliten la comunicación, plantear programas que promuevan el conocimiento de la identidad institucional, los departamentos y sus funciones, incluyendo a la Dircom” (pág. 18), son razones que deben ser solucionadas en el manual de vida institucional o el plan de comunicación interna.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La comunicación es una necesidad diaria que al fluir dentro de una institución pública o privada debe realizarse de forma regular y controlada, por tanto todas las personas del gobierno local, se deben al intercambio de mensajes, por lo que su gestión debe de ser correcta y coordinada.

Según el libro Comunicación Municipal, el uso de esta herramienta humana, en el caso de una institución pública, se transforma en una herramienta política porque su función no es solo transmitir información, sino también genera una imagen del emisor, de manera que se ubique al gobierno local discursivamente respecto de sus opositores, situé a sus políticas dentro de un marco de relaciones con otras políticas posibles y posicione su postura respecto de cómo encarar la gestión de un organismo estatal y de cómo y a que reclamos de la ciudadanía responder (pág. 10).

Por lo que es necesario implementar tácticas las cuales serán exitosas si comienza de la planificación de comunicación interna que mantendrá activo en el vínculo con la ciudadanía, permitiendo que las gestiones realizadas por la institución trasciendan en la comunidad y se establezca la identidad del municipio. A pesar de que la función de la comunicación interna sea intangible y compleja, su éxito depende de la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, además de la dotación de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Una buena opinión del público interno trae de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, mayor compañerismo, mayor confianza, sentido de pertenencia y por ende un correcto servicio al cliente es decir el levantamiento de una nueva imagen institucional, sobre la anterior. Lo que se busca por medio de la guía de comunicación interna es la participación de los colaboradores del GAD Municipal, el

ser protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que se hace y se piensa en la institución, se sentirán que forman parte de ella.

El plan de comunicación interna pretende ser un proceso continuo y sistemático, donde aquellos vacíos comunicacionales existentes sean llenados con mensajes verificados y acciones precisas, para lograr un trabajo permanente, preocupado en la comunicación interna y por ende la imagen institucional.

## **6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de comunicación interna para fortalecer la imagen corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias y tácticas para optimizar la comunicación interna en el GAD Municipal del cantón Latacunga.
- Aumentar eficiencia en los procesos internos que transmiten y reflejan la imagen del GAD Municipal del cantón Latacunga.
- Fomentar una cultura participativa entre los servidores del Municipio para identificar oportunidades de mejora.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Organizacional**

El proyecto es factible por la comunicación que es una necesidad la cual debe realizarse de forma regular y controlada en toda institución ya sea pública o privada, es posible ejecutarlo gracias al estudio realizado y la información obtenida sobre la gestión organizacional interna de la entidad, además, es viable mediante la

elaboración del plan de comunicación interna, el cual contiene técnicas enfocadas en mejorar situaciones institucionales internas que deterioran la imagen corporativa.

### **6.5.2 Socio Cultural**

La ejecución del plan de comunicación interna es factible gracias a la inclusión y participación de autoridades y funcionarios quienes son los primeros en demostrar el impacto socio-cultural generado a la ciudadanía, además se cuenta con el apoyo la Dirección de Comunicación Social quienes son parte estratégica de las relaciones públicas y las acciones comunicativas de la vida institucional del GAD Municipal del cantón Latacunga.

### **6.5.3 Tecnológica**

La propuesta es posible porque se cuenta con herramientas tecnológicas que ayudaran al flujo informativo dentro de la institución y a través de equipos digitales se impulsará la percepción que tiene el ámbito externo sobre la institución, el proyecto tendrá impacto en GAD Municipal del cantón Latacunga y revelara que los colaboradores de la entidad se sentirán protagonistas y no sólo espectadores de cada gestión realizada.

### **6.5.4 Económica**

El GAD Municipal del cantón Latacunga otorga un presupuesto a la Dirección de Comunicación para la difusión de las actividades de alcaldía, por lo que la propuesta será factible debido a que es deber de la Dircom, fortalecer la comunicación interna para que se facilite la difusión de obras y gestión que realiza el municipio, asimismo la institución desarrolle la comercialización a través de una buena atención al cliente.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

Basados en los objetivos específicos, la propuesta se basa en tres conceptos claves:

## **Comunicación Interna**

Los procesos comunicativos existentes dentro del Municipio se los conoce como comunicación interna, encargada de que aquellos intercambios de información se originen de forma eficiente, priorizando siempre los objetivos de trabajo en medio de relaciones interpersonales agradables. La comunicación interna es punto estratégico en la vida institucional para disminuir la posibilidad de acciones erróneas y malos entendidos, por ello es necesario que la organización entienda el rol importante que juega en la institución. El impacto de un proceso comunicativo interno efectivo se refleja en la imagen que recibe el público externo, por tal razón, los servidores deben comprender que la imagen institucional es cuestión de todos, porque todo y todos comunican en una organización.

El manejo de la Comunicación Interna en el Municipio, es fundamental para el movimiento y la obtención de sus fines y metas trazadas, se transforma en una herramienta política al generar una imagen del emisor, de manera que coloca al gobierno local según su administración ante la oposición.

El trabajar con recurso humano es como tener un edificio lleno de ventanas, donde la gente puede ver la situación de una empresa a través de cada persona por ello, la administración de la comunicación interna se vuelve una estrategia importante si se desea mantener a la organización en un estatus sobresaliente. La influencia que tiene el público interno lo transforma en el primer portavoz de la institución, por lo que es necesario establecer una comunicación coherente en ambos sentidos (interno y externo) para poder reflejar una imagen sólida.

La interacción de los colaboradores en la institución, genera flujos de información los cuales son segmentados según el mecanismo usado para la difusión y la dirección debido al nivel jerárquico o el cargo que ocupan dentro de la empresa, lo cual no debe ser impedimento para comunicarse con el recurso humano que debe estar al tanto de las acciones y actividades relacionadas con la entidad. Tanto directivos como empleados, son los que llevan la organización hacia adelante, cada uno desempeña su rol, en consecuencia deben ser atendidos en función de sus puntos de

vista, necesidades, preferencias y sentimientos porque al sentir que forma parte de la organización, se comprometen y se convierten en un transmisor de los valores integrales de la empresa.

## **Planificación**

Todo perfil corporativo, debe ser planificado desde la perspectiva interna, la base debe estar en estrategias enfocadas primero para la sociedad interior de la organización, Brandolini reconoce que al hacerlo eficazmente la productividad se levanta y la armonía se establece en el ámbito laboral, entonces la misma organización hará que la imagen de la entidad, resalte. (2009, pág. 37)

Núria Saló define a la planificación de la comunicación interna como el acto de implementar actividades que basadas en la estrategia según el problema (cada institución es diferente), permitan organizar las funciones para cada servicio relativo a los componentes de la comunicación. (Saló Núria, pág. 40). Para el efectivo desarrollo del plan de comunicación interna, el proceso de planificación ejecuta cinco etapas:

- **Pre-Diagnóstico:** El primer acercamiento que se debe mantener con la institución.
- **Diagnóstico:** El acercamiento es mayor, mediante métodos para obtener información, se comienza a revelar las debilidades y fortalezas que tiene la institución.
- **Planificación:** Las estrategias toman su lugar en esta etapa, aquí el objetivo es plantear soluciones.
- **Ejecución del Plan:** No es más que el cumplimiento de lo establecido.
- **Seguimiento:** En esta fase, se revisa el efecto que tiene las estrategias, y mediante nuevos diagnósticos enfocados a un antes y un después de la aplicación del plan interno, se puede cambiar, recrear y crear nuevas actividades que mejoren la planificación.

Losada afirma que: “Todo plan de comunicación interna vienen asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una organización y que proporciona coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno” (pág. 263). Es una razón para comprender que el desarrollar la comunicación interna es más complicado que la planificación del sector externo, se debe a que el trabajo con la empresa es muy cercano ya que se necesita información verídica para obtener correctas conclusiones sobre el estado de la entidad, es en el proceso donde se descubren las fortalezas y debilidades, los defectos, problemas y faltas que mantiene.

La creación de una cultura corporativa influirá en el diario vivir de los servidores, su comportamiento en el Municipio y sobre todo la actitud al atender al cliente se guiará según las creencias, normas y valores que la entidad haya establecido. Mencionamos a Paul Capriotti quien declara: “A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tenga los demás públicos sobre la entidad” (2009, pág. 25).

El comunicador de la entidad no trabaja solo, junto a quienes conforman la Dirección de Comunicación deben procurar el comienzo del cambio por la cabeza, muchas veces los altos mandos no comprenden en si el valor de una comunicación interna, si ellos inician con el ejemplo, sus colaboradores los seguirán.

### **Imagen Corporativa**

La Imagen Corporativa es la primera impresión que el entorno externo se lleva de la institución. Como una ventana vista de afuera hacia dentro, el Municipio debe cuidar todo en cuanto a su Imagen Corporativa ya que es la encargada de generar percepciones en la mentalidad de los públicos sobre lo que es y significa dicha

compañía. Tinori y Cavallo creen que la imagen es un problema de apariencias, maneja la recepción al ser apreciada por sus audiencias. (2004, pág. 69)

La Imagen Corporativa se caracteriza por ser parte de los elementos fundamentales para el posicionamiento de la empresa y la diferenciación de la misma con otras por ello es primordial que el manejo sea muy minucioso pues se enfrenta a una sociedad competitiva y es ahí donde la entidad debe sobresalir. La Imagen Corporativa está ligada con la Identidad y Reputación de la institución, son factores que plantean sus estrategias con el objetivo de mejorar el proceso comunicativo con sus stakeholders y presentar a la organización como un referente.

El desarrollo de la Imagen Corporativa trabaja mediante un proceso de interpretación cognitivo, desde que la imagen llega a la persona se dispone una serie de información que acomoda el nuevo conocimiento en la memoria del sujeto. Por lo tanto Grunig (como lo cita Capriotti) expresa que la imagen no solo depende del mensajes tangibles emitidos por la institución, sino también depende del comportamiento diario de la entidad con sus públicos (2009, pág. 89).

“Yo puedo buscar tener una gran cara amigable en Facebook pero cuando la gente pasa por mi comercio y yo no lo atiendo bien, no sirve”. (Arébalos Alberto, 2011)

## 6.7 METODOLOGÍA

### Modelo Operativo

ETAPA	META	ACTIVIDADES	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO
Reconocimiento	Presentar el plan de comunicación interna para su revisión y aprobación por las autoridades.	Sociabilización de la propuesta “plan de comunicación interna como herramienta estratégica para fortalecer la imagen corporativa del GADML”	Proyector de imágenes, computadora, diapositivas, material impreso.	Investigadora	3 horas
Planificación	Establecer objetivos que se deberán lograr con la aplicación del plan.	Organizar el tiempo y espacio el momento de ejecución del plan de comunicación interna.	Computadora, material de oficina.	Investigadora. Dirección de Comunicación del GADMCL	2 semanas
Ejecución	Desarrollar el contenido del plan de comunicación interna	Aplicar las tácticas desarrolladas en el Plan de Comunicación Interna.	Proyector de imágenes, computadora, diapositivas, material impreso y de oficina.	Investigadora, Funcionarios, Dirección de Comunicación del GADMCL	7 meses
Evaluación	Identificar el impacto que tendrá el plan de comunicación interna.	Seguimiento mediante la aplicación de encuestas y fichas de observación.	Computadora, diapositivas, material impreso y oficina.	Investigadora, Funcionarios, Dirección de Comunicación del GADMCL	1 semana

Tabla 24: Modelo Operativo  
 Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
 Fuente: Investigación propia

## **6.8 DESARROLLO DE PROPUESTA**

### **6.8.1 Plan de Comunicación Interna**

Una guía que consiste en implementar estrategias y tácticas, para lograr los objetivos planteados. El plan de comunicación interna lleva coherencia, ética, claridad, originalidad, es integra y oportuno por lo que facilita la gestión estratégica de la comunicación.

#### **Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga contará con un excelente sistema de comunicación interna; donde los funcionarios sean capaces de interactuar de forma eficiente en un clima laboral adecuado que influya el sentido de pertenencia y fortalezca la imagen institucional.

#### **Misión**

Desarrollar una cultura de comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga, a través de la aplicación de tácticas y estrategias que se enfaticen en establecer la participación, armonía, cambio de actitudes y productividad de los servidores de la institución.

#### **Público Objetivo**

Plan enfocado al recurso humano de la institución quienes son los primeros receptores de las acciones y actividades relacionadas con la entidad y se convierten en un transmisor de los valores integrales de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer la comunicación interna y la imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

### **Objetivos Específicos**

- Promover el sentido de pertenencia institucional a través del empoderamiento de la marca en los servidores.
- Optimizar las relaciones laborales mediante actividades sociales para beneficiarse de un clima laboral adecuado.
- Potenciar la cultura corporativa y el trabajo en equipo mediante capacitaciones que desarrollen las habilidades y destrezas de los empleados.
- Establecer canales de comunicación interna mediante el uso de plataformas digitales para optimizar los procesos comunicativos laborales.
- Evaluar el impacto de la comunicación interna en la imagen corporativa de la institucional.

## **Estrategias**

Las estrategias de comunicación interna permitirá el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir la misión, visión y valores institucionales además de las oportunidades y amenazas del GAD Municipal de Latacunga. Son la forma de alcanzar un objetivo propuesto, es la intencionalidad de lograr algo. Cada estrategia puede conformarse de una o más tácticas que son acciones claras de lo que se va a realizar, siempre bajo al estrategia. Los términos y canales a utilizar son:

**Cara a cara:** Hace referencia al contraer un feedback con otro servidor. Es una actividad muy utilizada pero pocos la usan de manera correcta. Se enfoca en comunicar de manera que el receptor tenga información que aporte a su gestión laboral y otorge una respuesta. Esta forma de comunicación tradicional mantiene su

ventaja en ser directa y frontal sin estar obviando las expresiones que muchas veces explican más que las palabras.

**House Organ:** Es valorada como publicación institucional que desarrolla la entidad a través de la Dirección de Comunicación. Sus contenidos se enmarcan en las actividades que realizan la institución dentro y fuera del edificio municipal, además su libre creatividad por realizarla, permite que se incluyan segmentos sociales que motiven al funcionario.

**Cartelera:** Instrumentales de comunicación muy utilizado en las instituciones para difundir información. Permite anunciar permanente con fácil acceso y alta periodicidad. Se caracteriza por llegar a todos los servidores con datos relevantes, con información corporativa, normas institucionales y noticias que intercambian el personal. Su actualización es constante.

**Emails:** Reconocido como un sistema de respuesta inmediata, el correo electrónico, es una herramienta de comunicación que utiliza la plataforma tecnología del internet para enviar y recibir información. “El correo electrónico debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión”. (Brandolini Alejandra, Gonzáles Martín, Hopkins Natalia, 2009, pág. 93)

**Newsletters:** Es el término que se le da a un boletín (publicación informativa) el cual se difunde de manera electrónica, por medio del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral). Normalmente contienen artículos de interés sobre la marca y del ámbito en que la misma se desenvuelve, puede tomar su parecido al ‘house organ’ pero su diferencia está en su extensión y su soporte. Es necesario que antes del uso de newsletters, se prevea las necesidades del servidor, si no utilizan una computadora, se hará compleja la recepción de la información.

**Brochure:** Se trata de aquella folletería que contiene información mediante materiales gráficos los cuales ofrezcan los productos o servicios de la institución. “El

brochure abarca desde trípticos publicitarios, hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa, es decir, incluye casi todo el material impreso propio de una empresa y cada uno de los diferentes tipos de brochure debe ser diseñado de manera diferente”. ( Brochure Design Team, 2016)

Son tres funciones que ejerce un brochure: Informativa: anunciar al público acerca de algún aspecto de su compañía; Publicitaria: herramienta de marketing y es un excelente medio para promover uno o varios productos o servicios que ofrezca la institución; Identificación: un buen diseño de brochure es la mejor carta de presentación de su corporación.

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**  
**Estrategias y Tácticas Comunicativas**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RECURSO	SEGUIMIENTO
Promover el sentido de pertenencia institucional a través del empoderamiento de la marca en los servidores.	Impulsar el sentido de pertenencia mediante el empoderamiento de la marca	Entrega de kit corporativo	Materiales (calendario, taza, esfero, agenda, manilla, carpeta, adhesivos, llavero etc.) con la marca de la institución.	Anual	Gestión con Talento Humano. Partida Presupuestaria	Realizar un previa encuesta de los gusto del funcionario. Observación del uso del material.
		Entrega de indumentaria corporativa	Prendas (chaleco, bufanda, gorra, chompa, camiseta)	Anual	Gestión con Talento Humano. Partida Presupuestaria	Realizar un previa encuesta de los gusto del funcionario. Observación del uso de la indumentaria.
		Implantar creativos protectores de pantalla	Contenido optimista y motivador referente a las actividades desarrollas en Municipio	Mensual	Partida Presupuestaria	Verificar la pantalla siempre encendida con el contenido determinado.
		Canción institucional	Lanzamiento de la canción institucional	Anual	Partida Presupuestaria	Impulsarla mediante eventos
		Pantalla Informativas	Implementar pantallas para difundir las actividades que realiza el GAD Municipal.	Anual	Gestión. Partida Presupuestaria	Cuidado del equipo. Cerciorarse de que su funcionamiento.
		Colocar señalética en el edificio institucional	Contenido informativo o motivador. Potenciar la marca de la institución.	Cuatrimstral	Gestión. Partida Presupuestaria	Revisar el diseño. Ubicar los espacios más transitados. Mantenimiento del producto.

Optimizar las relaciones laborales mediante actividades sociales para beneficiarse de un clima laboral adecuado.	Mejorar la relaciones laborales mediante actividades recreativas y lúdicas	Visitas espontaneas de las autoridades al personal en cada una de sus áreas.	Revisar y analizar el clima laboral a través de visitas de los coordinadores hacia da puesto de trabajo con el objetivo de animar el trabajo del personal, conocer las necesidades del público interno e identificar oportunidades de mejora.	Bimensua 1	Gestión. Partida Presupuestaria	Prever que los colaboradores se encuentren en su lugar de trabajo el día de la visita
		Desayuno o Almuerzo Laboral	Sociabilizar información institucional y de gestión.	Bimensua 1	Gestión. Partida Presupuestaria	Registro de puntualidad y asistencia.
		Retiro institucional.	Convivencia al aire libre. Actividades deportivas o culturales.	Semestral	Gestión. Partida Presupuestaria	Determinar una fecha estratégica para su ejecución
		Campeonato Deportivo Institucional	Competición por dependencias.	Anual	Gestión. Partida Presupuestaria	Determinar una fecha estratégica para su ejecución
		Reconocimiento a méritos y habilidades	Empleado del mes (puntualidad, solidaridad, responsabilidad, agilidad etc.)	Cuatrimen tral	Gestión. Partida Presupuestaria	Dar seguimiento al trabajo del servidor. Motivar mediante su difusión.
		Fechas conmemorativas	Celebración de cumpleaños, navidad, día del empleado público, el día del amor y la amistad etc.	Trimestral	Gestión. Partida Presupuestaria	Cuidar los detalles (imagen público externo).
Potenciar la cultura corporativa y el trabajo en equipo	Reforzar los valores institucionales y el trabajo en equipo a través	Seminarios	Temas de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, gestión institucional y valores del funcionario para el público interno general.	Semestral	Recurso Humano, Gestión. Partida Presupuestaria	Acordar temas específicos a tratarse y obtener criterios de los colaboradores

mediante capacitaciones que desarrollen las habilidades y destrezas de los empleados.	de capacitaciones	Talleres	Realización de talleres para el fortalecimiento de conocimientos dependiendo del departamento.	Cuatrimestral	Recurso Humano, Gestión. Partida Presupuestaria	Acordar temas específicos a tratarse y obtener criterios de los colaboradores
Establecer canales de comunicación interna mediante el uso de plataformas digitales para optimizar los procesos comunicativos laborales.	Fortalecer los canales de comunicación existentes.	Carteleras	Mantenimiento de las carteleras con información institucional y de gestión.	Semanal	Recursos Propios	Fortalecer los canales de comunicación existentes.
		E-mails	Recomendar el uso de e-mails, canal para agilizar la comunicación formal. Se enviará mensajes de motivación seguridad, valores, información estratégica.	Mensual	Recursos Propios	Revisar la recepción de los correos, mediante las respuestas.
		Portal de Internet	Mantener actualizada la página web de la institución con información relevante y oportuna las 24horas	Diario	Recursos Propios	Incrementar un boto de vistas o visitas.
		Redes Sociales	Actualizar de manera permanente la actividades realizadas por el Municipio y aprovechar las opciones que brindan las redes sociales para difundir (videos en vivo)	Diario	Recursos Propios	Revisar la recepción de información, mediante las comentarios y emoticones.
		Cara a cara	Designar un vocero con información oficial para entablar diálogo directo con los colaboradores	Semanal y mensual	Recursos Propios	Capacitar al líder determinando las actividades y temas a realizarse con la institución.

	Implementar nuevos canales internos para compartir información.	House Organ (Revista Institucional Interna)	Información de interés institucional, noticias sobre gestiones realizadas por Alcaldía y las actividades más relevantes de cada dependencia, incluye ámbito social.	Trimestral	Gestión. Partida Presupuestaria	Coordinar la distribución respectiva del material.
		Newsletters (Boletines electrónicos)	Difusión de boletines con información de gestión o institucional a través del e-mail.	Semanal	Recursos Propios	Se debe tener en cuenta que todos utilicen los medios tecnológicos.
		Brochure	Información gráfica que promueva los servicios de la institución. Puede ser usado de manera interna como externa.	Mensual o Trimestral	Gestión. Partida Presupuestaria	Por ser un material breve se debe procurar realizar observaciones de campo.
		Intranet	Mejorar la información empresarial en el intranet corporativo	Semanal (todos los lunes)	Recursos Propios	Determinar qué tipo de información se publicará en la intranet según la trascendencia de la noticia.
		Cartelera Virtual	Creación de una cartelera virtual que contenga el cronograma de actividades y los proyectos realizados y en proceso de ejecución del GAD Municipal.	Mensual	Recursos Propios	Facilitar al funcionario información de las acciones del día
		Buzón de sugerencias	Tanto físico como electrónico, el buzón permitirá obtener información del público externo para plantear mejoras institucionales.	Mensual	Recursos Propios. Partida Presupuestaria	Recopilar las sugerencias, organizarlas y sociabilizar con el departamento encargado del servicio.

Tabla 25: Estrategias y Tácticas del Plan de Comunicación Interna  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Análisis e interpretación de resultados

## 6.9 ADMINISTRACIÓN

### 6.9.1 Recursos

<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades del GAD Municipal del cantón Latacunga</li><li>• Funcionarios del GAD Municipal del cantón Latacunga</li><li>• Dirección de Comunicación del Municipio</li><li>• Publico Externo</li></ul>
<b>Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Computador</li><li>• Impresora</li><li>• Proyector de Imagen</li><li>• Grabadora</li><li>• Cámara fotográfica</li></ul>

Tabla 26: Recursos

Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

Fuente: Investigación Propia

### 6.9.2 Presupuesto

La presente propuesta la ejecutará la Dirección de Comunicación Social del GAD Municipal del cantón Latacunga, con un presupuesto otorgado para el cumplimiento de las labores designadas a la dependencia.

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>RECURSO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Humano</b>	Capacitador	2000.00
	Apoyo Logístico	300.00
<b>Técnico</b>	Computadora	1100.00
	Impresora	1000.00
	Proyector de Imagen	990.00
	Material de Oficina	200.00
	Cámara fotografía	400.00
	Grabadora	100.00
<b>Extras</b>	Alimentación (Mensual)	200.00
	Transporte (Mensual)	240.00
<b>TOTAL</b>		6530.00

Tabla 27: Presupuesto

Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo

Fuente: Investigación Propia

## 6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

### 6.10.1 Preguntas para la Evaluación de la Propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Que evaluar?	El impacto del programa “XXX” en la ciudadanía ambateña.
2. ¿Por qué evaluar?	Para conocer las debilidades y fortalezas del programa.
3. ¿Para qué evaluar?	Para conocer la efectividad de la propuesta y los porcentaje de influencia del programa.
4. ¿Quién evaluar?	La investigadora Erika Poleth Pazmiño Crespo
5. ¿Cuándo evaluar?	En el mes de Diciembre
6. ¿Cómo evaluar?	Mediante técnicas de obtención de datos.
7. ¿Con qué evaluar?	Encuestas, entrevistas y fichas de observación

*Tabla 28: Evaluación de Propuesta  
Elaborado por: Poleth Pazmiño Crespo  
Fuente: Investigación Propia*

### 6.10.2 Cronograma

CRONOGRAMA 2017											
Actividades Tiempo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Aprobación de la propuesta	■										
Planificación de estrategias según tiempo y espacio.		■									
Ejecución del Plan de Comunicación Interna		■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación de impacto generado por el Plan										■	■

Tabla 29: Cronograma  
 Elaboración por: Poleth Pazmiño Crespo  
 Fuente: Investigación Propia

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brochure Design Team. (2016). *La mejor manera de diseñar un Brochure*. Obtenido de <http://espana.brochuredesignteam.com/Que-Es-Un-Brochure-0500.html>
2. Maletzke Gerhard. (1992). *Sicología de la Comunicación Social*. Quito: Quipus.
3. Almeida Toapanta Johanna. (2013). *Elaboracion de un Plan de Comunicacion Intern para fortalecer el clima laboral en la Facultad de Comunicacion Social de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
4. Arébalos Alberto. (2011). El poder de la comunicación en manos de la gente. *Imagen y Comunicacion*, 15.
5. Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.
6. Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2008). *Constitucion del Ecuador(Bolsillo)*. Montecristi, Manabí.
7. Avendaño Manelli Carla . (2008). *Relaciones estrategicas: comunicación internacional: el caso Chile*.
8. Blog de WordPress.com. (31 de Marzo de 2012). *Inventaria*. Obtenido de <https://inventariacomunicacionsocial.wordpress.com/2012/03/31/que-es-la-comunicacion-social/>
9. Brandolini Alejandra, Gonzáles Martín, Hopkins Natalia. (2009). *Comunicacion Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
10. Capriotti Peri Paul. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Ariel.
11. Capriotti Peri Paul. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile.
12. Carvajal Lesdema Karina Lizeth . (2015). *Plan de Comunicación Interna para fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
13. Castro María y Jiménez Laura . (2008). *Estrategias para el Mejoramiento de La Comunicación Interna*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

14. CIESPAL. (2006). *Comunicación Estratégica para las Organizaciones*. Quito: Quipus.
15. Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. (2015). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito.
16. Costa Joan. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
17. Costa Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires.
18. Costa Joan. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPE Editor.
19. Diario EL TELÉGRAFO. (Domingo 19 de Abril de 2015). *Arquitectura e historia en el centro de Latacunga*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/turismo/1/arquitectura-e-historia-en-el-centro-de-latacunga>
20. Diez Freijeiro Sara . (2011). *Técnicas de Comunicación: La comunicación en la empresa*. Bogotá. Colombia: Ideaspropias Editorial.
21. Fernández Collado Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
22. GAD Municipal del cantón Latacunga. (2014). *GAD Municipal del cantón Latacunga*. Obtenido de <http://www.latacunga.gob.ec/index.php/alcalde>
23. GAD Municipal del cantón Latacunga. (2014). *Reglamento Orgánico Funcional y Estructural de la Institución*. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
24. GAD Municipal del cantón Latacunga. (2017). *GAD Municipal del cantón Latacunga*. Obtenido de <http://www.amalatacunga.com/home/latacunga-patrimonial/>
25. INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo de Cotopaxi*.
26. Inventaria. (31 de MARZO de 2012). *Inventaria*. Obtenido de <https://inventariacomunicacionsocial.wordpress.com/2012/03/31/que-es-la-comunicacion-social/>
27. León Alvarado Ana Griselda y Mejía Silvio Santiago . (2010). *Propuestas de Comunicación Interna para la Municipalidad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
28. López Lidioma William Leonardo. (2014). Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Diseño Gráfico Publicitario. *Diseño de*

*un programa de Comunicación Corporativa para el Consejo Provincial de Cotopaxi*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

29. Losada Días José Carlos. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.
30. Maxwell John C. . (2012). *El ABC del trabajo en equipo*. Buenos Aires: V&R Editoras.
31. Mouriz Costa Joaquín. (16 de Febrero de 2014). *Comunicación Corporativa*. Recuperado el 04 de Julio de 2016, de Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa: <https://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/>
32. Pazmiño Celi Ivonne Mariana . (2013). *La Comunicación Interna y la Imagen Coporativa de la Federación Deportiva de Tungurahua cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
33. Prieto Herrera Jorge Eliécer . (2003). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
34. Real Academia Española. (2017). *23º Edición del Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>
35. Saló Núria. (s.f.). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *bMR - Barcelona Management Review*, 44.
36. Savater Fernando. (1993). *Política para Amador*. Barcelona: Ariel S.A.
37. Scheinsohn Daniel. (2011). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica.
38. Secretaria de Asuntos Municipales. (s.f.). *Comunicación Municipal*. Buenos Aires.
39. Significativas, B. d. (14 de Mayo de 2011). *Cultura Comunicativa*. Obtenido de <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/14/plan-de-comunicacion-interna-estructura/>
40. Sotelo Carlos . (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*.
41. Tironi Eugenio - Cavallo Ascanio . (2004). *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile.
42. UDLA, C. d. (2016). *Universidad de las Américas*. Obtenido de <http://www.udla.edu.ec/autoridades/joan-costa/>

43. UTPL, Universidad Técnica Particular de Loja. (2012). *Anuario de empresas de la comunicación del Ecuador 2011 - 2012*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
44. UTPL, Universidad Técnica Particular de Loja. (2014). *Observatorio de Comunicación en el Ecuador*. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <http://observatoriocom.utpl.edu.ec/es/que-hacemos>
45. Valle Flórez Mónica . (2005). *Comunicación Organizacional: Abordajes y perspectiva de análisis*. Quito: Quipus.
46. Zyncro y BW Comunicación Interna. (s.f.). *Zyncro*. Recuperado el mayo de 2016, de Los principales problemas de la Comunicación Interna en las organizaciones y como solucionarlos con RSC: [www.zyncro.com](http://www.zyncro.com) | [www.bwcomunicacion.com](http://www.bwcomunicacion.com)

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de Encuesta



Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Carrera de Comunicación Social  
GAD Municipal del cantón Latacunga

#### Encuesta Público Interno

Género: M  F

Edad: \_\_\_\_\_ Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Marque con una X y conteste

N°	PREGUNTAS	SI	NO	¿Por qué?
1	¿Se siente satisfecho con el ambiente y grupo de trabajo?			
2	¿El Municipio premia a los funcionarios destacados?			
3	¿Se siente motivado para realizar sus funciones laborales?			
4	¿Conoce la misión y la visión del GAD Municipal?			
5	¿Se siente identificado con el Municipio?			
6	¿Considera que el personal del Municipio está capacitado para ofrecer un servicio de calidad?			

7 ¿Cómo califica la comunicación dentro del Municipio?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8 ¿A través de qué medio se entera sobre la información del Municipio?

Avisos de la Dirección de Comunicación	
Diálogo con los compañeros	
Reuniones organizadas por el director	
Comentarios de integrantes de otros departamentos	
Personas de otras instituciones	
Medios de información interna	
Medios de Comunicación (Radio, Tv, presa escrita)	
Internet	

N°	PREGUNTAS	SI	NO	¿Por qué?												
9	Los medios que utiliza el Municipio para difundir información, ¿Son eficientes?															
10	¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Comunicación del Municipio?															
<p><b>Conteste, si la respuesta anterior es SÍ y si la respuesta es NO, pasa a la 11.</b></p> <p><b>10.1</b> Frecuentemente ¿qué actividad realiza el Departamento de Comunicación?</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>Boletines y Comunicados</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ruedas de Prensa</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cobertura</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Manejo de redes sociales</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>					Boletines y Comunicados	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	Ruedas de Prensa	<input type="checkbox"/>	Cobertura	<input type="checkbox"/>	Manejo de redes sociales	<input type="checkbox"/>	Publicidad	<input type="checkbox"/>
Boletines y Comunicados	<input type="checkbox"/>															
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>															
Ruedas de Prensa	<input type="checkbox"/>															
Cobertura	<input type="checkbox"/>															
Manejo de redes sociales	<input type="checkbox"/>															
Publicidad	<input type="checkbox"/>															
11	¿Le informan sobre actos organizados por la institución, como: reuniones y convivencias?															
12	¿Cree que es importante mejorar la comunicación interna?															
13	¿Considera que la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Municipio de Latacunga?															
14	Opine ¿cómo debe mejorar su trabajo la Dirección de Comunicación del Municipio?															

## Anexo 2: Formato de Entrevista 1



Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Carrera de Comunicación Social  
GAD Municipal del cantón Latacunga

### **Público Interno**

## **ENTREVISTA AL SEÑOR FREDDY GUANOLUISA, DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevistado</b>	Tlgo: Freddy Guanoluisa Córdor Director de Comunicación del GADMC Latacunga
<b>Entrevistador</b>	Poleth Pazmiño Crespo
<b>Lugar de entrevista</b>	
<b>Objeto de Estudio</b>	Comunicación Interna e Imagen Corporativa
<b>PREGUNTAS</b>	
¿Qué es para usted la comunicación interna?	
¿Cuál es el estado de la comunicación interna en el municipio?	
¿Cuál es el trabajo que se está realizando para fortalecer la imagen corporativa?	

### Anexo 3: Formato de Entrevista 2



Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Carrera de Comunicación Social  
GAD Municipal del cantón Latacunga

#### **Público Externo**

### **ENTREVISTA AL SEÑOR GUIDO DEL TORO, GERENTE DE RADIO Y TV ELITE, MEDIO DE COMUNICACIÓN DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevistado</b>	Ing. Guido Del Toro Viteri Gerente de Elite Radio y TV.
<b>Entrevistador</b>	Poleth Pazmiño Crespo
<b>Lugar de entrevista</b>	Medio de Comunicación Radio y TV Elite.
<b>Objeto de Estudio</b>	Comunicación Interna e Imagen Corporativa
<b>PREGUNTAS</b>	
¿Qué es para usted la comunicación interna?	
¿Usted cree que la comunicación interna afecta en la imagen corporativa de una institución pública?	
¿Cómo califica la imagen corporativa que refleja el Municipio de Latacunga es confiable?	
¿Qué se necesita para que mejore la imagen corporativa del Municipio?	

#### Anexo 4: Fotos de la recolección de información



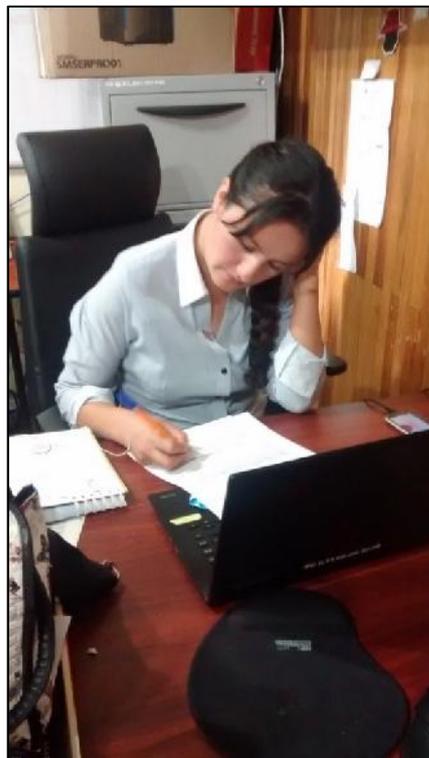
*Ilustración 1: Recolección de Información*  
*Fuente: Encuestas*



*Ilustración 2: Recolección de Información*  
*Fuente: Encuestas*



*Ilustración 3: Recolección de Información*  
*Fuente: Encuestas*



*Ilustración 4: Recolección de Información*  
*Fuente: Encuestas*

## **PAPER O JOURNAL**

# **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA”**

**Erika Poleth Pazmiño Crespo**  
**Universidad Técnica de Ambato**  
**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Carrera de Comunicación Social**

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad estudiar la Comunicación Interna y la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga y diseñar tácticas comunicativas que aporten a la productividad de una institución base para el ordenamiento de una ciudad, donde la comunicación es una necesidad diaria, a través de criterios y contenidos orientados en la comunicación organizacional.

Bajo una metodología de enfoque cualitativo – cuantitativo desarrollado mediante modalidades como el proceso de investigación bibliográfica documental y la técnica de recolección de datos, se despliega información que muestra el proyecto de manera organizada y entendible con argumentos que impulsan al bienestar del recurso humano en beneficio de fortalecer la imagen institucional.

Al concluir el estudio, se comprueba que es preciso generar estrategias de comunicación interna ya que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga no podrá desarrollar una imagen institucional de confianza si no se empieza desde el interior de la organización.

Palabras claves: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Imagen Corporativa, Identidad Institucional, Municipalidad, Latacunga, Plan Estratégico.

## ABSTRACT

This research has the purpose to study the Internal Communication and Corporate Image of “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal” of town “Latacunga” and to design communicative tactics that contribute to the productivity of a base institution for the ordering of a city, where communication is a diary necessity, through standards and contents oriented in the organizational communication.

Under a methodology of qualitative approach - quantitative developed through modalities such as documentary bibliographic research process and the data collection technique which gives information that show a project in an organized and understandable way with arguments that promotes the well-being of the human resource in benefit to firm up the institutional image.

As a conclusion, It is verified that it is necessary to generate strategies of internal communication due to the “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal” of town “Latacunga” could not develop a trustworthy institutional image if it does not start from inside of the organization.

**Keywords:** Organizational Communication, Internal Communication, Corporate Image, Institutional Identity, Municipality, Latacunga, Strategic Plan.

## INTRODUCCIÓN

Toda institución debe comprender que la base para mantener una entidad productiva, en servicio de la ciudadanía y beneficio de la propia entidad, es la comunicación interna la cual se encarga de facilitar la gestión institucional, impulsar el logro de los objetivos propuestos y proyectarla a una percepción de transparencia para el ámbito externo.

Con los razonamientos de expertos en comunicación organizacional como: Joan Costa, Paul Capriotti, Daniel Prieto Castillo, Alejandra Brandolini, entre otros, se

demuestra que el GAD Municipal del cantón Latacunga depende de las buenas relaciones entre los individuos y con los grupos externos cuyas opiniones, decisiones y acciones influyen en la vitalidad y supervivencia de la institución.

A través de los enfoques cualitativos – cuantitativo, aplicando el proceso de investigación bibliográfica documental y la técnica de recolección de datos, se obtiene información que desarrolla el proyecto y logra obtener los objetivos planteados.

## METODOLOGÍA

El propósito de la presente investigación es evidenciar la Comunicación Interna y su influencia en la Imagen Corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga, para ello se adopta los siguientes métodos:

- **Cuantitativo** porque permite medir a la institución a través de procedimientos matemáticos. El proceso secuencial, deductivo y probatorio de la recolección de datos mediante encuestas y estadísticas, revelan resultados precisos que permiten conocer la realidad de la organización.
- **Cualitativo** por ser analítico y explicativo sobre la Comunicación Interna y su influencia en la Imagen Corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga. El método cualitativo no examina datos de manera numérica sino mediante la interpretación de información por entrevistas abiertas, grupos de discusión, técnicas de observación entre otros.

La investigación está diseñada en dos modalidades investigativas:

- **Bibliográfica – Documental:** Utilizada para el análisis y argumentación del tema planteando mediante la parte teórica obtenida a través de libros, revistas, módulos, periódicos, escritos web, así como de documentos autorizados y confiables que permitan la plena comprensión de los elementos que intervienen el área de investigación facilitando la creación de una propuesta.

- **De Campo:** Técnica para la observación de datos directamente de la realidad institucional, es decir que se obtiene información concerniente a la investigación en el lugar donde se produce los hechos, permitiendo que se asegure los datos conseguidos y con estos antecedentes se pueda actuar a favor de la institución.

A través de los tipos de investigación, se establece los pasos a seguir del estudio. Son tres modelos que se ha utilizado para ampliar la información.

- **Exploratorio:** Considerada como el primer acercamiento científico a un problema, la técnica vincula al investigador con el fenómeno objeto de estudio. Este método genera hipótesis y reconoce variables próximas a ser investigadas.
- **Descriptivo:** Permite explicar los fenómenos a investigar, contrastar fenómenos. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen a través de estudios por encuestas, éstas pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.
- **Correlacional:** Conocido como asociación de variables, es aquel tipo de estudio que busca calcular el nivel de relación existente entre dos o más variables.

La investigación estuvo enfocada en una población de 803 personas, datos verificados desde el Departamento de Talento Humano del Municipio el cual asegura que entre ellas se encuentran empleados, trabajadores y personas de contrato que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga. Bajo el desarrollo de la muestra fueron 86 personas valoradas para la aplicación de la encuesta.

## **Procedimiento**

La investigación se presenta en seis capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

- El Capítulo I, se concentra en el problema de investigación, el planteamiento del mismo, la contextualización y el correspondiente análisis crítico, pronosis y las interrogantes del estudio, además explica los objetivos y la justificación para realizar el presente trabajo.
- El Capítulo II, despliega el marco teórico y los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, axiológica y legal definiendo las categorías fundamentales y la hipótesis con el señalamiento de variables.
- El Capítulo III, explica la metodología bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo, se explica la modalidad básica de la investigación y el tipo de investigación, además se añade la muestra y también la operacionalización de variables junto con el plan de recolección de información y plan de procesamiento de la información.
- El Capítulo IV, muestra el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 86 funcionarios del GAD Municipal del cantón Latacunga el cual lleva a la verificación de la hipótesis.
- El Capítulo V, desarrolla las determinadas conclusiones y recomendaciones del proyecto.
- El Capítulo VI, presenta la propuesta de la elaboración de un Plan de Comunicación Interna como herramienta estratégica para fortalecer la comunicación e imagen corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Latacunga.

## **RESULTADOS**

Mediante la asociación de variables formuladas en el planteamiento del problema y en base a tres preguntas claves para la comprobación de la hipótesis, formuladas y aplicadas en el análisis e interpretación de resultados (encuestas):

- ¿Cómo califica la comunicación dentro del Municipio?
- ¿Cree que es importante mejorar la comunicación interna?
- ¿Considera que la comunicación interna influye en la imagen corporativa del Municipio?

Se reconoce que la institución demanda de mayor gestión en el aspecto comunicativo interno, existe diferencia significativa entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas sobre la imagen corporativa, lo que determina que se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho) es decir, la comunicación interna afecta a la imagen corporativa del GAD Municipal del cantón Latacunga.

## **Conclusiones**

- 1.** Bajo los resultados del estudio, se concluye que la administración actual se ha direccionado a comunicar solo de manera externa por lo que existe escaso manejo de la comunicación interna en el GAD Municipal del cantón Latacunga. Los funcionarios son conscientes de la necesidad de mejorar las relaciones internas para obtener mayor productividad, pero existe desinterés por parte de la cabecilla para desarrollar estrategias comunicativas, lo que indica que no tienen claro la identidad institucional y en poco la importancia que tiene la comunicación interna para beneficiar la imagen corporativa de una entidad con una gran responsabilidad al ser pública y eje principal de la cabecera cantonal del Cotopaxi.
- 2.** Los resultados de las encuestas, entrevistas y la técnica de observación, confirman que la imagen corporativa o institucional del GAD Municipal de Latacunga se fundamenta en el manejo de la comunicación interna y si la comunicación interna no ha tenido una buena gestión se concluye que la imagen del Municipio no está sólida, no es eficiente. La deficiencia comunicativa es el causante del desconocimiento de la misión y visión institucional por ende la escasa proactividad del servidor hacia el cliente y la ignorancia acerca de la identidad institucional.
- 3.** El menester de disminuir los inconvenientes que repercuten en el desarrollo comunicativo interno del Municipio, propone acción interna a través del

desarrollo de un manual basado en un estudio sobre el flujo informativo dentro de la institución, las relaciones interpersonales y el clima laboral, es decir la elaboración de un plan de comunicación interna que a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, proporcione técnicas comunicativas para los servidores.

### **Recomendaciones**

1. Uno de los objetivos de la comunicación interna se basa en el bienestar del trabajador por ello se recomienda que las autoridades estimulen a los servidores su participación en el proceso del plan interno, permitiendo que los colaboradores amplíen su capacidad al máximo y se alineen a la estrategia corporativa para alcanzar los objetivos institucionales con mayor facilidad.
2. Es necesario que el plan de comunicación interna cuente con el compromiso de todos los miembros de la institución, pues no se podría ejecutar y lograr el resultado deseado si el público interno no está decidido a tener cambios en bien de la institución.
3. Se recomienda que el plan de comunicación interna sea desarrollado por una persona o un departamento que maneje la comunicación organizacional ámbito interno para que el manual se cumpla de la manera planificada, realice el seguimiento y se logre los resultados esperados.

### **DISCUSIÓN**

*Casa uno se ocupaba de “lo suyo pero no existía la conciencia de que todos ellos estaban haciendo una misma cosa: comunica y promocionar la empresa. (Costa, pág. 15)*

La comunicación es una necesidad diaria que al fluir dentro de una institución pública o privada debe realizarse de forma regular y controlada, por tanto todas las personas del gobierno local, se deben al intercambio de mensajes, por lo que su gestión debe de ser correcta y coordinada.

Al analizar que la comunicación naturalmente se da en todo momento, las organizaciones, empresas o sitios de trabajo no están exentos de la situación, el proceso comunicativo es la base para generar las relaciones humanas, Scheinsohn manifiesta que es un deber de la empresa, el comunicar, se lo debe a sus públicos y así misma. (Scheinsohn, 2011, pág. 21)

Para Costa “todo acto, toda transferencia de productos o servicios, de mensajes o información, bien interna o externa, se sustenta en un acto de intercambio, de comunicación o de relación” por lo tanto cree que “los efectos organizacionales tiene que estudiarse desde la sociología” (Costa, 2012, pág. 33) ciencia que al trabajar con la comunicación se enfoca en la práctica de las interacciones entre los integrantes de una población.

Bajo este análisis, la comunicación organizacional, con el objetivo de aumentar la productividad y tener éxito en el cumplimiento de las metas trazadas, se enfoca en el manejo adecuado de los procesos comunicativos entre dos o más individuos que forman el entorno de la institución. Carlos Fernández Collado la define como “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo mensajes que se dan entre los miembros de la organización”. (2002, pág. 12)

Según el libro Comunicación Municipal, el uso de esta herramienta humana, en el caso de una institución pública, se transforma en una herramienta política porque su función no es solo transmitir información, sino también genera una imagen del emisor, de manera que se ubique al gobierno local discursivamente respecto de sus opositores, sitúe a sus políticas dentro de un marco de relaciones con otras políticas posibles y posicione su postura respecto de cómo encarar la gestión de un organismo estatal y de cómo y a que reclamos de la ciudadanía responder. (pág. 10)

Por lo que es necesario implementar tácticas las cuales serán exitosas si comienza de la planificación de comunicación interna que mantendrá activo en el vínculo con la ciudadanía, permitiendo que las gestiones realizadas por la institución trasciendan en la comunidad y se establezca la identidad del municipio. A pesar de que la

función de la comunicación interna sea intangible y compleja, su éxito depende de la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, además de la dotación de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

La comunicación interna es punto estratégico en la vida institucional para disminuir la posibilidad de acciones erróneas y malos entendidos, es un instrumento de gestión en la empresa, por ello es necesario que la organización entienda el rol importantísimo que juega en el manejo de la compañía. Un proceso comunicativo interno efectivo impacta en la imagen que recibe el público externo, significa el interés de la población en los proyectos de la entidad, por tal razón, la interacción de los colaboradores debe comprender que la imagen corporativa es cuestión de todos, porque todo y todos comunican en una organización.

La comunicación interna está valorada en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos GAD Municipal del cantón Latacunga 2015, como parte asesora fundamental para la misión y visión de la institución, por lo que debe ser tratada desde una planificación orientada en estrategias comunicativas con información oportuna, mensajes claros y coherentes que eleven positivamente la imagen de la entidad.

Comunicar internamente con enfoque a la imagen corporativa es resaltar la identidad y la diferencia que tiene la organización, esto permite lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos externos de la institución. Joan Costa en el polo de las comunicaciones internas indica, “la exigencia de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de comunicación organizacional, las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, fomentan los nuevos valores y son el soporte de la imagen” (Costa, 1999)

La Imagen Corporativa es la carta de presentación hacia el público, la primera impresión que el entorno externo se lleva de la institución. Como una ventana vista de afuera hacia dentro, las empresas deben cuidar todo en cuanto a su Imagen Corporativa ya que es la encargada de generar percepciones en la mentalidad de los

públicos sobre lo que es y significa dicha compañía como lo dice Costa “la imagen es el lugar de encuentro de los hechos objetivos que la empresa realiza y las experiencias e interpretaciones subjetivas que el público hace de ellos”. (2012, pág. 68)

Tinori y Cavallo creen que la imagen es un problema de apariencias, maneja la recepción al ser apreciada por sus audiencias. (2004, pág. 69) Es decir que la imagen va más allá de un diseño, depende de la actitud del individuo: atención, interés o lo contrario, por lo que el público externo juzga aquello que percibe y experimenta, esto es la imagen pública, la sedimentación en la memoria de todo movimiento. (Costa, pág. 58)

La actual Dirección de Comunicación Social, delegada para desarrollar una cultura de información efectiva tanto interna como externamente, busca, analiza y plantea métodos que mejoren las relaciones externas, por lo que se presenta la creación del plan de comunicación interna como respuesta a las necesidades de la establecimiento, reconociendo que para mejorar el aspecto externo cualitativo de la institución se debe empezar desde adentro.

Una buena opinión del público interno trae de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, mayor compañerismo, mayor confianza, sentido de pertenencia y por ende un correcto servicio al cliente es decir el levantamiento de una nueva imagen institucional, sobre la anterior. Lo que se busca por medio de la guía de comunicación interna es la participación de los colaboradores del GAD Municipal, el ser protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que se hace y se piensa en la institución, se sentirán que forman parte de ella.

A través de la investigación de campo se confirma la necesidad de implantar y ejecutar un plan de comunicación interna el cual debe trazar soluciones que permita el fortalecimiento de las relaciones internas y los canales comunicativos de tal forma que los colaboradores se involucren activamente y sigan los lineamientos del esquema de gestión organizacional del Municipio en bien de las relaciones externas.

## **Bibliografía**

1. Fernández Collado Carlos. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
2. Costa, J. (1999). La comunicación en acción. Barcelona: Paidós.
3. Costa, J. (2012). El DirCom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva era económica. Barcelona: CPC Editor.
4. Tironi Eugenio – Cavallo Ascanio. (2004). Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales. Santiago de Chile.
5. Scheinsohn, D. (2011). Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Granica.
6. Secretaria de Asuntos Municipales. (s.f.). Comunicación Municipal. Buenos Aires.