

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PROGRAMA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES, CAYLLOMA - AREQUIPA, 2014

Tesis presentada por la bachiller:
KAROL ROSARIO DELGADO GÓMEZ

Para optar por el título profesional de:

Licenciada en **COMUNICACIÓN SOCIAL**

Mención: **COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

AREQUIPA-PERÚ

2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primera instancia al Señor de los Milagros por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida profesional dándome las fuerzas necesarias para lograr mis objetivos.

A mi papá, que me sigue acompañando de una forma especial, va por ti, PADRE!

A mi mamá, por la motivación constante, el amor incondicional y por su ejemplo de perseverancia y valores, que me ha permitido ser una persona de bien.

Al Señor Alcalde Elard Adrián Hurtado Retamozo de la Municipalidad Distrital de Majes, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y por permitirme desarrollar este Trabajo de investigación confiando siempre en la Juventud.

Al Señor Oscar Cárdenas Morán Regidor de la Municipalidad Distrital de Majes y al Señor Domingo Torres Choque Regidor de la Provincia de Caylloma por brindarme siempre los ánimos y el apoyo incondicional en los momentos que más lo necesitaba.

Gracias a esas personas importantes que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida , ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes.

Atte. Karol Rosario Delgado Gómez.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
I CAPÍTULO	13
I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	14
1. Problema	14
1.1. Enunciado del problema	14
1.2. Variables	14
1.3. Interrogantes	15
2. Justificación	15
3. Objetivos	17
4. Marco Referencial	17
4.1. Marco institucional	17
5. Marco Teórico	18
5.1. La Comunicación interna	18
5.2. Tipos de la comunicación interna de acuerdo al flujo	20
5.3. La comunicación interna de acuerdo a su naturaleza. Se divide en formal e informal.	31
5.4. Instrumentos y medios de la comunicación interna.	36
5.5. La comunicación interna de acuerdo a su forma	38
5.6. Canales de la comunicación interna	42
5.7. Funciones de la comunicación interna.	56
5.7.1. La comunicación interna como vehículo de la cultura organizacional	57
5.7.2. La comunicación interna como herramienta de dirección y administración	59
5.7.3. La comunicación interna como instrumento de la externa	60

II CAPÍTULO	87
II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	88
2.1. Técnicas e instrumentos	88
2.1.1. Técnica. Encuesta.....	88
2.1.2. Instrumento: Cuestionario.....	88
2.2. Campo de verificación	88
2.2.1. Ámbito de localización.	88
2.2.2. Población.	88
2.2.3. Muestra.	88
2.3. Estrategias de recolección de datos	88
2.3.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos	88
2.3.2. Procesamiento de la información	88
2.4. Cronograma	89
III CAPÍTULO	90
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	90
CONCLUSIONES	129
SUGERENCIAS	130
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXO	135

RESUMEN

La investigación: “Características de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes, Arequipa, 2014”, tuvo como objetivos:

1. Conocer la naturaleza, flujos y formas de comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes.
2. Determinar las funciones de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital Majes.
3. Conocer las herramientas más frecuentes para la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes.

El trabajo de campo o recolección de datos se realizó en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Majes, en donde se encuestó a 200 trabajadores de distintas dependencias de la organización. Antes de la aplicación del cuestionario, se procedió a pilotear el instrumento y sólo luego aplicó a la muestra (200).

Una vez que obtuvimos los datos, se procedió al ordenamiento, estudio y tabulación de datos, además de las gráficas correspondientes, que constituyen los resultados de investigación.

Entre los resultados más importantes, podemos destacar que la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes se caracteriza por utilizar con mayor frecuencia la comunicación formal (49%), sin embargo, también usa la informal y en los flujos predomina la comunicación entre personal del mismo nivel (+60,50%), es decir, existe un mayor flujo horizontal en relación a la ascendente y descendente, asimismo, la forma escrita es mayor a la verbal.

ABSTRACT

Research: "Characteristics of internal communication in the District Municipality of Majes, Arequipa, 2014", aimed to:

1. Understand the nature, flows and forms of communication within the District Municipality of Majes.
2. Determine the functions of internal communication in the District Municipality of Majes.
3. Know the most common for internal communication of the District Municipality of Majes tools.

The fieldwork and data collection was carried out at the premises of the District Municipality of Majes, where 200 workers from different organizational units were surveyed. Before applying the questionnaire, we proceeded to pilot the instrument and only then applied to the sample (200).

Once the data obtained, we proceeded to order, study and tabulation of data, and the corresponding graphs, which are the results of research.

Among the most important results, we emphasize that the internal communication of the District Municipality of Majes is characterized by an increased use of formal communication (49%), however, also used the informal and flows overwhelms communication between staff same level (+ 60.50%), is a greater horizontal flow in relation to the upward and downward also in writing is larger than the verbal.

INTRODUCCIÓN

Partiendo de que la comunicación dentro de una organización es la base fundamental para que la misma preste sus servicios o productos de la mejor manera; he visto conveniente realizar Mi Trabajo de Investigación en la Ilustre Municipalidad Distrital de Majes con el tema “Características de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Majes, Caylloma – Arequipa 2014 ”, ya que es una Institución que cumple una función primordial dentro del distrito de Majes porque está designada para velar por el bienestar y el desarrollo de este pujante distrito.

El tema lo desarrolle en el Distrito de Majes, Provincia de Caylloma, Departamento de Arequipa; éntrelos meses de Mayo a Septiembre del 2014. Realice una investigación a todas sus Sub gerencias, Jefaturas, Secretarías y de más departamentos, que comprende. Está prestigiosa Municipalidad, al mismo que la Oficina de Imagen Institucional, Relaciones Públicas y Prensa, me ha brindado su contingente, ya que es la Unidad que maneja relaciones Públicas, marketing, protocolo y comunicación interna. Además, por dicha oficina se logra que toda la municipalidad y la ciudadanía majeña estén al tanto de lo que suceda en ella y las obras que realiza dicha entidad.

He elegido la Municipalidad Distrital de Majes porque es una entidad pública, y es la institución más importante del Distrito puesto que está designada para administrar, gestionar el desarrollo y bienestar de todos sus pobladores; El Distrito de Majes es uno de los veinte distritos que conforman la provincia de Caylloma en el Departamento de

Arequipa, bajo la administración del Gobierno Regional de Arequipa, en el Sur del Perú. Limita por el noreste con el Distrito de Lluta; por el sureste con los Distritos de Santa Isabel de Siguan y San Juan de Siguan; por el Sur con los Sistritos de Quilca y Samuel Pastor; por el Noroeste, con el Distrito de Nicolás de Piérola de la Provincia de Camaná y los Distritos de Uraca y Huancarqui de la Provincia de Castilla.

Es por esa razón: que decidí realizar mi tesis en esta Institución, porque creo que es necesario estudiar y aportar con acciones de Comunicación Interna y Organizacional en la Oficina de Imagen Institucional, Relaciones Públicas y Prensa, ya que toda la institución debe estar organizada internamente para poder dar buena imagen y buenos servicios a los usuarios, en este caso a la ciudadanía.

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones (Municipalidad Distrital de Majes), las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Toda organización social: tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es por ello, que se debe conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta se integra por los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa, ese medio

es la Comunicación Interna y Comunicación Organizacional. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos (funciones y herramientas) a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de mejorar la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Majes; para lo cual se estudia varios conceptos de Comunicación Interna, sus tipos, funciones y herramientas, y en base a los mismos poder dar propuestas de comunicación Interna para que la comunicación sea veraz y oportuna en la institución antes mencionada.

La Oficina de Imagen Institucional, Relaciones Públicas y Prensa se debe manifestar en las diferentes estrategias que utiliza la Institución para dar a conocer: los valores institucionales, su misión, visión, sus políticas y los diversos eventos sociales, culturales, educativos, etc., que realiza la institución, tanto a su público interno como externo.

Abordamos el tema de la Comunicación Interna. Dentro de la institución, que desempeña un rol esencial ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación interna. (Fernández, 1999).

Otro de los puntos primordiales es la comunicación organizacional, ya que la comunicación es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, y a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, Jefes y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones; también, la comunicación organizacional puede determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno se ajustan a los planes y propuestas que realiza la institución.

Dentro de la Comunicación interna se analiza las funciones y herramientas de la misma, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten.

En base a los objetivos planteados para esta investigación, como el de identificar las funciones, flujos, formas y herramientas de la Comunicación Interna que se utilizan en La Oficina de Imagen Institucional, Relaciones Publicas y Prensa de la Municipalidad Distrital de Majes. para mantener informado a todos sus miembros, y la de implementar y mejorar estrategias de comunicación interna, las mismas que ayudaran a mostrar una buena imagen de la Institución, analizare las herramientas y funciones de comunicación interna con las que cuenta la Institución, para así plantear las propuestas necesarias para que la comunicación interna sea eficaz y en beneficio de todos los miembros de la entidad, ya que a través del método de la observación, entrevistas y encuestas se podrá constatar si existen funcionarios informados de las actividades que desarrolle la institución.

En un tercer capítulo, a través de un estudio de campo (entrevistas especializadas, encuestas y en base a la observación) comprobare los objetivos antes mencionados y en especial las herramientas y estrategias de Comunicación Interna eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y a la sociedad en general. El estudio, sirve para aportar con propuestas y soluciones de comunicación interna hacia la Institución.

Para este trabajo de campo se ha empleado la técnica de trabajo bibliográfico y la técnica de observación directa. También, se han formulado encuestas de opinión pública cara a cara siendo estructuradas con preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas las cuales serán realizadas a través de Cuestionarios a las personas que laboran en las diferentes áreas de la institución.

En base a la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Majes, el universo de investigación es de 400, entre los cuales están los empleados del Régimen Laboral como son los del Decreto Legislativos N° 276 – Carrera Administrativa Y De Remuneraciones del Sector Público; Decretos Legislativo N° 728 - Régimen Privado en la Administración Pública; Decretos Legislativo N° 1057 - Contratación Administrativa de Servicios CAS, y trabajadores con contratos eventuales.

En base a la fórmula estadística empleada, fueron 200 los funcionarios, jefes y trabajadores a los que se les aplicó la encuesta dentro de la Municipalidad Distrital de Majes durante las labores diarias que realizan.

A través de la investigación de campo conoceremos fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes, lo que nos permitirá conocer cuáles son las herramientas y funciones de la comunicación interna que desarrolla la institución.

Finalmente, realice las conclusiones y sugerencias más específicas para que la comunicación interna mejore en la Municipalidad Distrital de Majes.

El informe de investigación que presento a consideración de los honorables miembros del jurado, contiene las siguientes partes:

Primera parte: Portada, dedicatoria y agradecimientos, índice, resumen, abstract e introducción.

Segunda parte: planteamiento teórico, enunciado del problema, variables e indicadores (operacionalización), interrogantes, justificación, objetivos, marco teórico y antecedentes del problema. Planteamiento operacional: métodos, técnicas, instrumento de recolección de datos, campo de verificación, estrategias de recolección de datos y cronograma.

Tercera parte: presentación de resultados, conclusiones, bibliografía, webgrafía, sugerencias y anexos.



I CAPÍTULO

CAPÍTULO I

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Problema

1.1. Enunciado del problema

“Características de la Comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes, Caylloma, Arequipa, 2014.”

1.2. Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICE
Comunicación Interna	Constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial	Tipos	Naturaleza	Formal
				Informal
			Flujos	Ascendente
				Descendente
				Horizontal
			Forma	Verbal
		Escrito		
		Funciones	Implicación del personal	Sentimiento de pertenencia
				Clima laboral
				Motivación
				Misión y visión
			Cambio de actitudes	Innovación
				Creatividad
		Mejora de la productividad	Información operativa eficaz	
			Información operativa fluida	
			Información operativa clara	
			Información operativa a tiempo	
Herramientas	Canales	Comunicación directa y personal		
		Boletines		
		Manual de Bienvenida		
		Revistas		
		Correo electrónico		
		Correo postal		
		Teléfono		
		Tablón de anuncios		
Reuniones				
Internet				

1.3. Interrogantes

1. ¿Cuáles son los tipos de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes?
2. ¿Cuáles son las herramientas más frecuentes para la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes?
3. ¿Cuál es el flujo y formas de comunicación institucional en la Municipalidad Distrital de Majes?

2. Justificación

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marín, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de

Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995, p. 139).

3. Objetivos

1. Conocer la naturaleza, flujos y formas de comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes.
2. Determinar las funciones de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes.
3. Conocer las herramientas más frecuentes para la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Majes.

4. Marco Referencial

4.1. Marco institucional

a. Misión

Somos una institución comprometida y promotora del desarrollo sostenible del distrito, con un empuje humano que brinda servicios públicos eficientes y de calidad, que promueve la inclusión social y la integración de la comunicada, comprometiéndose a las organizaciones sociales y productivas a la práctica de una cultura de valores

b. Visión

Majes, primer productor agroindustrial y agroexportador del país, que hace uso sostenible de los recursos de agua y suelo para generar empleo justo e igualdad de oportunidades. Majes destino turístico recreativo de la Macro Región Sur, con extensas áreas verdes libres de contaminación que forman un oasis construido por el hombre muy favorable para el desarrollo y bienestar de la población. Distrito saludable, solidario y con identidad, con una población trabajadora con alto nivel educativo y dispuesto a la innovación y el cambio

5. Marco Teórico

5.1. La Comunicación interna

La comunicación interna puede definirse como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas:

- Ha de ser fluida, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.
- Debe obedecer a una cultura y a una identidad.
- Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.
- La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados.
- Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.

Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o

productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Podemos concluir que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

5.2. Tipos de la comunicación interna de acuerdo al flujo

5.2.1. La comunicación descendente. Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman

(responsables y subordinados), así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Medios de comunicación descendente:

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias breves
- Hojas informativas para mandos
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
- Carteles
- Los objetos promocionales
- El video
- Los canales de audio

Objetivos de la comunicación descendente:

- Implantar y fortalecer la cultura de la organización
- Reducir la incertidumbre del rumor
- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza
- Extender la idea de la participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

Principales funciones de la comunicación descendente:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía
- Proporcionar a los miembros de la organización la información relacionada con el trabajo y análisis del desempeño del mismo
- Facilitar un resumen del trabajo realizado
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización

Puntos débiles de la comunicación descendente:

Chase, Kreps y Lucas Martín citados por Enrique y otros (2008) indica que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.

Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara; muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer. Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.

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

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

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén,

cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias.

5.2.2. La (in)comunicación ascendente. O flujo de comunicación hacia arriba Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de las compañías

Medios de comunicación ascendente:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas

- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, ...)

Objetivos de la comunicación ascendente:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos
- Que afloren energías y potencialidades ocultas
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión
- Estimular el consenso

Principales funciones de la comunicación ascendente:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores
- Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización

Puntos débiles de la comunicación ascendente:

- El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
- Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable; así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos.
- La poca receptividad de los directores.
- Insuficiencia de canales.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (2000, p. 6).

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feedback. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección

sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

La comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

- Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feedback y el desarrollo de actitudes de escucha.
- Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.
- El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, el auto adaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas

cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella.

- Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.
- Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.
- Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

Ongallo (2007) señala que “la comunicación ascendente permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior”. (p. 35)

5.2.3. Comunicación horizontal: el trabajo en equipo. Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de

la comunicación. Para Enríquez “los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores, es una de las razones porque los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales”. (p. 34)

Medios de comunicación horizontal:

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones
- Elaboración de informes
- Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, ...)

Objetivos de la comunicación horizontal:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos
- Facilitar los intercambios interdepartamentales
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación
- Mejorar el desarrollo organizativo
- Incrementar la cohesión interna
- Agilizar los procesos de gestión

Principales funciones de la comunicación horizontal:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos
- Proporcionan un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas

- Permite que lo colegas se apoyen mutuamente

Puntos débiles de la comunicación horizontal:

- Falta de interés de los implicados
- Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación
- Ausencia de canales establecidos
- La Dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones

En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la

incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí (Mazo, 1998).

5.3. **La comunicación interna de acuerdo a su naturaleza.** Se divide en formal e informal.

5.3.1. Comunicación Formal. Es la comunicación que la organización ha regulado. Ésta define las reglas de comunicación estables en la organización. La comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse; confirma el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

La comunicación formal cumple dos funciones en la organización. Primera, permitir la toma de decisiones. Segunda, motivar al personal de la empresa. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, la organización conforma estructuras que facilitan la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información

- Transmitir la información útil para la toma de decisiones.
- Transmitir la información con exactitud.
- Transmitir la información con rapidez.
- Transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece:

- Una estructura de comunicación que no la obstruya.
- Fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento
- El camino que sigue la comunicación es el adecuado.

Las principales estructuras de flujo de comunicación son.

- **Estructuras centralizadas:** El flujo de comunicación está centralizado cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación.
- **Estructuras descentralizadas:** El flujo de comunicación está descentralizada cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

5.3.2. Comunicación Informal

Para Trejos la comunicación informal es el flujo de mensajes que surge de modo no establecido, de forma instantánea y no reglamentada entre los miembros de la organización. Se forma en torno a las relaciones sociales y se gatilla siempre que un recurso humano siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello (o si los que existen son inadecuados) es decir, son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de

comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas.

La comunicación informal se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace).

Galindo Martín (2009) manifiesta que el principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo, algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, y emplean un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos utilizando con un carácter informal; por ejemplo: los boletines o revistas de la empresa.

Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, información sobre actividades informales de los empleados etc. Se utilizan con contenido moral para ayuda a que los empleados sientan que forman parte del todo.

La principal distorsión de la comunicación informal es la causada por los rumores, que se forman con cierta facilidad; pues al ser una comunicación no controlada busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal. Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. El cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad se toma como una verdad.

El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.

La forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal es aumentando la calidad de la comunicación formal. Al hacer que ésta última llegue cuando sea necesaria y en el momento oportuno. Otra forma de hacer frente a la comunicación informal es evitar que la comunicación formal sea tan autoritaria, al punto de no dejar cabida para la participación y las propuestas del personal.

Sin embargo, en ocasiones la comunicación informal puede resultar beneficiosa para la empresa. Cuando por medio de ésta se logra complementar la comunicación formal, lo cual permite que el mensaje enviado fluya más rápido por la empresa; de este modo, se logra una forma de comunicación más eficaz.

Puyal indica que las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización. Pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. O en las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

Como contrapartida estos tipos de comunicación pueden originar ciertos inconvenientes:

- En su forma de comunicaciones con contenido formal que, en una estrategia de “puenteo”, prescinden de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad; las disfunciones surgen como consecuencia de haber sepultado la función y la autoridad de las instancias intermedias a las que se ha ignorado.
- En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en *rumorología* y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la

organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

- a. Los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información.
- b. La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: les permite encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoimagen al demostrarse conocedores de información secreta.
- c. Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta dificultad identificar su procedencia.

5.4. Instrumentos y medios de la comunicación interna.

Actores de la comunicación interna

- Empleados
- Directivos
- Técnicos
- Mandos intermedios
- Trabajadores de cuello blanco
- Trabajadores de cuello azul

- Propietarios
- Representantes de los trabajadores
- Sindicatos
- Comités de empresa

Herramientas de comunicación interna:

- Notas internas operativas
- Reuniones con miembros del equipo
- Tablones de anuncios
- Seminarios
- Cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones
- Presentaciones económicas/nuevos servicios
- Actos o eventos internos
- Manual de acogida
- Memoria
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Video o CD Corporativo
- Encuesta de clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet

- Círculos de calidad
- Auditoría de comunicación
- Teléfono de información y otros

5.5. La comunicación interna de acuerdo a su forma

5.5.1. La comunicación escrita. La comunicación en el interior de las organizaciones adquiere mayoritariamente una forma escrita, en diferentes concreciones, pero caracterizada por esa mediación que supone en último extremo el código gráfico de la escritura y su materialización, convencionalmente en papel impreso.

Entre la diversa documentación interna que se genera a través de la escritura se encuentran: actas, cartas, informes, manuales, instrucciones y procedimientos, notas de prensa, memorias, folletos, presentaciones (Portocarrero y Gironella, 2008, p.14)

Toda comunicación escrita debe procurar responder siempre a los principios de claridad y concisión, así como ajustarse a un esquema sencillo que se tendrá que ir desarrollando de forma progresiva.

La revista interna y otras publicaciones masivas. Fernández Beltrán señala que se trata de publicaciones gratuitas que se difunden entre los públicos internos de la empresa o institución – y en algunas ocasiones también entre aquellos públicos externos más próximos-, que reproduce el esquema informativo de los medios de comunicación

clásicos. Este boletín, de periodicidad diversa y que se puede distribuir en el domicilio o directamente en el puesto de trabajo, tiene como finalidad “servir de lazo entre los miembros del personal, y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la empresa”.

Las ventajas de esta herramienta clásica de comunicación interna son que permite una amplia difusión y un buen porcentaje de lectura efectiva, mientras apuntan como principal inconveniente su elevado costo, tanto de elaboración como de producción. Mediante una adecuada formulación, la revista interna puede llegar a convertirse, además de un verdadero vehículo de comunicación, en un facilitador de las relaciones entre los diferentes emisores y receptores que se pueden dar en el interior de la organización; cumpliéndose tres cometidos: informar, motivar e integrar al personal.

Debe ser un producto atractivo y estar abierto a recibir y transmitir las opiniones e ideas de todos los que cada día trabaja en la misma, e incluso de todo el personal que esté interesado en publicar una idea.

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez y Candale, 2010):

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

5.5.2. Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.

- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

5.6. Canales de la comunicación interna

5.6.1. La comunicación personal. La comunicación personal permite el intercambio de mensajes suplementarios al del propio contenido que se transmite, ya que junto con la comunicación verbal se da otra de carácter no verbal cuya transmisión a través de los medios resulta muy compleja. Es la más habitual en nuestra vida cotidiana. Puede realizarse entre dos sujetos, la comunicación cara a cara, o entre grupos pequeños de trabajo.

- a. La comunicación cara a cara.** Se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua y simultánea entre los dos sujetos participantes, que dejan de ser considerados así como emisor o receptor, para pasar a ser en ambos casos comunicadores. Algunos condicionantes de este proceso comunicativo, como la relación social existente entre las partes, las anteriores interacciones comunicativas y el ambiente físico y social donde se desarrolla el intercambio de mensajes. En este modelo se dan dos elementos muy importantes: *role-taking* y *el feedback*. El *role-taking*, o puesta en el lugar del otro, se concibe como una actividad de una fuente o emisor por la que se asegura la probabilidad de que un receptor será capaz de interpretar las intenciones y significados de un

mensaje concreto. El feedback, retroalimentación, se califica como el mensaje dado en respuesta a otro recibido previamente.

Para alcanzar la máxima eficacia comunicativa se deben de cumplir cuatro principios orientadores:

- Debe ser directa (los interlocutores deben exponer con honradez y franqueza lo que saben, creen, opinan o necesitan),
- Debe existir mutuo respeto (Los interlocutores deben tratar a los demás con dignidad y consideración hacia sus ideas, sentimientos y opiniones),
- La responsabilidad debe ser compartida (Los interlocutores han de asegurar una comunicación en ambas direcciones y que esté orientada a la consecución de resultados positivos y mutuamente satisfactorios),
- Debe estar orientada a un fin (Los interlocutores han de identificar lo que desean conseguir y hacer las adaptaciones necesarias a las acciones y las palabras para alcanzar los resultados deseados).

Para cumplir con esos principios, se deben tener seis destrezas comunicativas: Tres receptivas (observar, escuchar y establecer empatía) y tres expresivas (preguntar, describir y sacar conclusiones).

Así, en la comunicación cara a cara intervienen infinitas formas de reforzamiento extralingüístico e infinitos procedimientos de redundancia y retroalimentación que se apuntalan mutuamente.

5.6.2. Comunicación personal en pequeños grupos. Una de las modalidades de mayor uso en todo tipo de organizaciones son las reuniones de trabajo, un encuentro que puede favorecer en gran medida el intercambio de opiniones entre los miembros de una misma empresa o institución, pero que presenta riesgos muy elevados de acabar en fracaso, con la consiguiente pérdida de tiempo e ilusión de los participantes.

Estas reuniones pueden ser: Las de integración, las de trabajo, las de equipo y los grupos de mejora. Las primeras son reuniones en cascada (del primer ejecutivo con los directivos de primer nivel, de estos con los del siguiente y así consecutivamente) y tienen como finalidad ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación. Las segundas son reuniones que buscan favorecer la comunicación descendente y ascendente. Las reuniones de equipo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la organización.

Dada la interacción entre los sujetos participantes en un mismo espacio y lugar, los mensajes no verbales adquieren en estos procesos un rango de significación en ocasiones similar e incluso superior al de los verbales. Esta comunicación no verbal incluye toda una serie de acciones, que van desde gestos o movimientos del cuerpo, hasta la propia vocalización, la apariencia física o la ocupación del espacio y

la proximidad física entre los sujetos participantes, entre otros muchos elementos.

5.6.3. El tablón de anuncios. Es un útil clásico que brinda todo género de información: informaciones legales obligatorias, informaciones comunicadas al personal por la dirección e informaciones que intercambia el personal.

A través de este soporte se puede distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la organización; es decir, tanto en sentido ascendente, como transversal y descendente, e incluso horizontal.

Es un canal de carácter eminentemente visual, por lo que se ha de cuidar en extremo la distribución de los mensajes, se deben distinguir las informaciones importantes y urgentes de las informaciones corrientes, facilitar su lectura fragmentándola por secciones, distribuir una sola información y señalar claramente los remitentes de cada información y su fecha de emisión.

Este soporte se encuentra muy mal gestionado, con bajos niveles de actualización y escaso atractivo para los receptores. Se debe evitar convertirlo en una jungla de mensajes, por ser un medio en el que cualquier miembro de la organización puede incluir mensajes.

5.6.4. El Plan de acogida. En el momento en que una persona entra a formar parte de una organización, ésta desconoce, por regla general, la mayor parte de cuestiones importantes referidas a la cultura y gestión de la misma. Además de este desconocimiento, que provoca en la persona la consiguiente desorientación inicial e incluso a algún grado de soledad, el momento de integración en una nueva organización se encuentra caracterizado también por la elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno. Por este motivo, una adecuada comunicación resulta imprescindible para asegurar la plena y eficaz integración del nuevo miembro en la organización y más tarde a una pertenencia.

Existe una gran variada gama de alternativas: welcome pack (cesta de bienvenida), cuadernillo de recepción. El cual debe contener la historia, visión, misión, proyectos vigentes, el diseño funcional y jerárquico, descripción de la cultura corporativa y debe incluir una carta del presidente de la organización en la que se le dé la bienvenida al nuevo miembro. Debe estar redactado con un estilo claro y explícite el argot de la compañía, recogiendo en un glosario todas las abreviaturas y siglas que se utilicen habitualmente por la organización.

b. Otros mecanismos de carácter clásico.

- Buzón de sugerencias. Se trata de un canal de carácter claramente ascendente, para que sea realmente efectivo debe examinar y contestar todas las sugerencias recibidas.

- Las grandes celebraciones. Que persiguen el consenso y la motivación colectiva mediante el espectáculo y el efecto de las masas, y las visitas de empresa, o jornadas de puertas abiertas. Refuerzan la cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, aproxima entre sí a las unidades dispersas, e insertan a la empresa en su comunidad abriéndole sus puertas.
- Módulos de formación. Contenidos de la identidad y cultura organizacional que se han de difundir en todos los seminarios y cursos de formación y especialización técnica que sigan los empleados.
- Manual de procedimientos. Donde se recoge la información operativa para el desempeño de las actividades en el interior de la organización.
- Línea directa. Se puede establecer a partir de una línea telefónica y tiene como finalidad recoger y dar respuesta a las demandas de información que surgen de cualquier persona de la organización.
- Notas de obligada respuesta. Tienen como objetivo satisfacer y analizar la demanda informativa en otros ámbitos diferentes a la unidad de comunicación.
- Actividades de tiempo libre y programas de viajes. Para crear mejores relaciones entre el personal.

La variedad de medios de comunicación interna es tan amplia como las diferentes manifestaciones del comportamiento de la organización.

El uso de uno u otros canales, su mayor o menor protagonismo en el proceso comunicativo, su interrelación o competencia, y todas cuantas cuestiones afectan al uso

de los medios de comunicación interna variarán de una organización a otra, y en último extremo deben responder a una decisión calculada de los responsables de gestionar la comunicación en la organización de acuerdo a su estrategia y a una planificación adecuada para alcanzar los objetivos marcados.

5.6.4. Nuevos medios para la Comunicación Interna.

Fernández (2010) manifiesta que la irrupción en la sociedad contemporánea de las que se han venido en denominar nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha tenido indudables implicaciones en la concepción de las organizaciones modernas, en su estructura y funcionamiento, al igual que en otros subsistemas de la sociedad. En el fondo, la implantación masiva de las TIC comporta todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque supone una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos nos relacionamos y, sobre todo, accedemos a la información y al conocimiento, factor clave de producción de este final de siglo.

Cada nueva tecnología impone una nueva cultura, transforma los modos de relacionarnos, informarnos, educarnos, entretenernos y hacer negocios, y los nuevos modos derivados de las TIC se caracterizan sobre todo por la descentralización, la deslocalización y la desincronización de actividades.

Las nuevas tecnologías de la información modifican el paradigma comunicacional y lo mejoran, por varios motivos:

- a. *Favorecen la interacción* Se permite la interacción con el medio, con la máquina o el servidor web que mantiene alojados unos determinados contenidos y sobre los cuales se toman decisiones de elección o descarte. Se interactúa a través del medio, que se utiliza como canal entre receptor y emisor para mantener un diálogo, para intercambiar sus respectivos papeles y convertirse ambos en comunicadores.

La interactividad desarrollada de manera mecánica, a través de la evolución y perfeccionamiento de los programas informáticos, ha favorecido la segmentación de las audiencias, de manera que grupos de usuarios con los mismos intereses se han podido identificar y tratar comunicativamente de manera diferenciada. El acceso a los contenidos se ha desarrollado de acuerdo a la agrupación de usuarios con necesidades comunicativas comunes en una serie de perfiles. Posteriormente se ha logrado la personalización de contenidos, la forma de acceso a los mismos, elección de soporte (correo, webs, sms), del idioma e incluso del tipo de presentación gráfica de un mismo soporte.

- b. *Superan las barreras del espacio y el tiempo.* Emisor y receptor no tienen por qué compartir un mismo espacio y tiempo para poder desarrollar una comunicación efectiva. Pueden ocupar espacios y tiempos totalmente diferentes y no por ello su comunicación se tiene que ver afectada. Las TIC generan un nuevo concepto espacial: ciberespacio (entorno formado por los ordenadores conectados a las diferentes redes en todo el mundo).
- c. *Suprimen la linealidad en el envío y recepción de los mensajes.* Las TIC generan un nuevo flujo comunicativo basado en la hipertextualidad, lo que implica que

los conceptos de linealidad, centro, margen y jerarquía han de ser sustituidos por los de multilinealidad, nodos, nexos y redes. La característica principal del sistema del hipertexto es que se basa en una escritura no secuencial que permite que el lector elija qué quiere leer y éste establezca el orden del discurso.

- d. *Permiten integrar diferentes formas de presentar la información.* La expresión “hipermedia”, característica de la comunicación a través de las TIC, hace referencia a la extensión del concepto del hipertexto a otro tipo de informaciones que se integran en un todo: texto, sonido, imágenes fijas e imágenes en movimiento.
- e. *Incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información.* El desarrollo de las TIC ha aumentado casi hasta el infinito la capacidad de almacenar datos gracias al abaratamiento de la memoria unitaria al uso de algoritmos matemáticos que permiten concentrar la información. Asimismo, la paulatina implantación de la banda ancha ha favorecido también que sea más fácil el envío de mayor cantidad de información en menor tiempo.

A todas estas características de la comunicación electrónica cabe añadir un rasgo que también se da en los sistemas más clásicos, pero quizás no con tanta intensidad: la clara diferenciación entre los modos de transmisión *pull* o *push*. El modo *pull*, o empuje, se caracteriza por el hecho de que la organización transmite sus mensajes “empujando la comunicación” hacia sus diferentes públicos.

Por el contrario, en el modo *push*, o de captura, la organización se mantiene a la espera de que los usuarios accedan a los contenidos que desea difundir y que mantiene accesibles desde un determinado lugar.

El avance en el uso de estas tecnologías, en el caso de las organizaciones, se encuentra vinculado a la cada vez mayor integración de los sistemas de información internos con las tecnologías web.

La configuración actual de los sistemas de transmisión de información basados en la tecnología digital es muy amplia y abarca medios de comunicación tan diferentes como el correo electrónico, las listas de distribución de correo, el WWW, los chats, los programas de mensajería instantánea, la radio y el video por Internet, los grupos de noticias o *news*, el envío masivo de mensajes cortos de textos (sms) o multimedia (mms) y los sistemas de videoconferencia.

En cuanto a los instrumentos de comunicación propios de la Red, los servicios preferidos por los internautas son el web, chat (mensajería instantánea) y correo electrónico.

La comunicación a través de la tecnología Web

El desarrollo de Internet, con el inicio de los protocolos TCP/IP, permitió conectar diversos ordenadores entre sí, pero ha sido gracias al lenguaje html (Hypertext Markup Language) como todas las máquinas han podido compartir la información, de manera que su acceso y visualización sea homogéneo independientemente de la plataforma que se utilice. El servicio que se ofrece a través de este lenguaje, World Wide Web, WWW o simplemente web, es el más utilizado junto con el correo electrónico; de manera que ambos sistemas se están convirtiendo en el estándar de acceso a la información por vía telemática. Ello ha llevado a que el correo electrónico

pueda leerse a través de páginas web, con el uso de plataformas conocidas como *webmail*, y a que la mayoría de lectores de correo electrónico utilicen asimismo el lenguaje html para confeccionar sus mensajes.

Podemos afirmar que el correo electrónico se ha convertido en el ejemplo más claro del modo de comunicación de empuje, mientras que el web es el paradigma en Internet del modo de comunicación de captura, y que el maridaje entre ambos medios supone aprovechar todas las posibilidades de ambos modos de comunicación.

a. **La intranet.** Una de las principales aplicaciones de la tecnología web en el ámbito de la comunicación organizacional, y en especial de la comunicación interna, han sido las conocidas como intranets o webs internas. Intranet hace referencia a las redes corporativas vía internet, a los webs de ordenadores internos, que permiten compartir información, colaborar en proyectos, recibir mensajes, acceder a aplicaciones corporativas y consulta, entre otros. Como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones ofrece los siguientes beneficios:

- Reduce costos
- Ahorra tiempo
- Centraliza la información
- Permite compartir la información
- Organiza la información externa existente en la WWW a medida de las necesidades de cada organización
- Incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información

- Fomenta la colaboración en el seno de la empresa
- Constituye el sistema de gestión de la información más eficaz
- Fomenta la cohesión interna (beneficia la cultura organizacional)
- Para justificar estos beneficios cabe mencionar que este nuevo canal de comunicación:
 - Da coherencia y cohesión a los contenidos
 - Facilita la actualización de los mismos
 - Permite segmentar y personalizar la comunicación

Las intranets como canales de comunicación interna no se limitan únicamente a la transmisión de información, sino que además tienen unas repercusiones directas sobre las relaciones entre los diferentes públicos que integran cada organización. La implantación de intranets comporta ventajas e inconvenientes. Citando como ventaja un mayor contacto entre directivos y empleados, y en consecuencia de un sentimiento más fuerte de pertenencia al grupo. Esta ventaja se convierte en inconveniente desde el momento en el que los cuadros intermedios ven esa relación directa entre directivos y empleados como una amenaza y una usurpación de funciones. La intranet no puede todavía utilizarse para transmitir determinados mensajes con un componente emocional o sensible alto, ya que carece de toda la riqueza del contacto físico y del lenguaje no verbal que permite la comunicación cara a cara.

- b. ***El correo electrónico, las listas de correo, los foros y la mensajería instantánea.*** El correo electrónico es la herramienta más utilizada en Internet, ya que integra la capacidad de comunicar con claridad de una carta con la rapidez

de una llamada telefónica. Además, permite el envío adjunto de archivos de texto, gráficos, de sonido y video, con lo que aumentan todavía más sus posibilidades comunicativas. Los mensajes de correo electrónico se pueden enviar en dos formatos: html, que es el lenguaje de las páginas web, o texto sencillo, que asegura la compatibilidad con todos los programas de correo. Los textos en formato html cuentan con la ventaja de disponer de diversos estilos tipográficos y colores de presentación, aunque por el contrario exigen que el receptor cuente con el lector de correo necesario para su correcta visualización. No obstante, la generalización de los lectores de correo a través de páginas web y la mejora de otros programas de gestión de correo, algunos de ellos gratuitos, hacen que estos inconvenientes sean cada vez menores.

Una de las más recientes posibilidades de comunicación electrónica que ofrecen la TIC es la conocida mensajería instantánea (conversaciones que se realizan en tiempo real). En determinado software, permite dejar mensajes aunque la otra persona no esté conectada, al estilo de un contestador automático. Algunos sistemas de mensajería instantánea son: Yahoo Messenger, MSN Messenger, AOL Messenger y Google Talk, entre otros. Cada uno de estos mensajeros permite enviar y recibir mensajes de otros usuarios usando cada uno su respectivo software cliente.

Dentro de la comunicación vía correo o Messenger, es conveniente contar con normas que regulen su funcionamiento, de manera que quede claro los tipos de mensajes son pertinentes y cuáles no. También se deben tener presente una serie de consideraciones formales, que vendrían a ser como un

conjunto de normas de cortesía y urbanidad. Algunas normas de conducta para el correo electrónico son:

- Mencionar siempre el asunto de forma clara y concreta Separar el texto en párrafos de manera estructurada
- Evitar las mayúsculas, ya que estas simbolizan gritos Los archivos adjuntos deben ocupar poco espacio de memoria ya que pueden provocar retraso en la recepción, e incluso un colapso
- Que no sean muy extensos
- Las palabras emotivas pueden sustituirse por los emoticones
- No olvidar que del otro extremo hay también personas
- Ser breve
- Contestar a una lista indicando quién contesta, sobre qué y en qué momento
- Evitar envío de documentos adjuntos para no sobrecargar la lista de correo
- No usar la lista de correo para distribuir publicidad
- Reportar los hallazgos.
- Firmar los mensajes, de manera corta, al menos por la dirección electrónica

La elección de un soporte involucra tres criterios:

- El contenido del mensaje
- El perfil del destinatario
- El efecto deseado

Independientemente del soporte seleccionado, para lograr el efecto deseado se deben considerar cinco elementos:

- La comprensión correcta del contenido del mensaje,
- la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos,
- la memorización,
- la conservación de la información durante un periodo largo de tiempo, y
- el coste económico de la comunicación

5.7. Funciones de la comunicación interna.

Ortiz Zamudio (2010) nos dice que “el nacimiento, permanencia y desarrollo de la empresa en el tiempo está relacionado “genéticamente” con la comunicación y ella, a su vez, debe ser gestionada a partir de su alineamiento con la misión, visión y el plan estratégico de la organización” (p. 36).

Para el cumplimiento de tales objetivos y en vista de la necesidad de la creación y gestión de un plan de comunicación estratégica, las empresas tienden hoy a incorporar a sus cuadros no operativos y de alta dirección a profesionales “integrales y capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios”, capaces de generar programas mensurables en cuanto a su éxito o fracaso de la compañía en el largo o corto plazo y en el aumento de su valor, con una visión global del mundo.

Se pueden enumerar una gran diversidad de funciones de la comunicación dentro de la empresa, las cuales pueden agruparse en tres

- La comunicación interna como vehículo de la cultura organizacional
- La comunicación interna como herramienta de dirección y administración
- La comunicación interna como instrumento de la externa

5.7.1. La comunicación interna como vehículo de la cultura organizacional

Definiendo la cultura organizacional como: “Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras”. La cultura organizacional es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes no sólo racionales, sino también emotivos y, por tanto no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con diferente nivel de arraigo en los sujetos y grupos.

Al igual que la cultura organizacional influye en la gestión, también el sistema de dirección puede influir en ésta, de manera que pretenda variarla para alcanzar el grado adecuado de alineamiento, aquel que más favorezca para alcanzar los objetivos o metas de la organización. Es importante diferenciar entre los conceptos de **mando** y **dirección**. “Mandar” concibe al hombre como mero ejecutor sin responsabilidad plena en sus tareas, la idea de “Dirección” es el gestor de guiar inteligencias y voluntades. El que dirige debe estar consciente de la cultura organizacional, debe transmitir los valores y su sentido, pudiendo entusiasmar a los demás.

A la hora de llevar a cabo ese cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado a la estrategia general que se ha decidido adoptar, la comunicación tiene una función determinante, ya que, en sus diversas manifestaciones, es el principal vehículo de transmisión de la cultura, su

principal y casi único modo en que se comparte entre los miembros de la organización, e inclusive una de las principales vías de generación.

Para poder efectuar el cambio cultural es preciso conocer en primer lugar el tipo de cultura existente en el momento de partida y determinar aquel otro que resulte adecuado para la consecución de los objetivos de la organización. Villafañe enumera siete indicadores significativos de una cultura organizacional:

1. Historia de la organización
2. Estructura y organización interna
3. Relaciones jerárquicas y gestoras
4. Grado de cohesión y configuración organizacional
5. Comunicación interna
6. Disposición espacial y ubicación geográfica
7. Imagen externa y proyección social

Todos estos elementos influyen en la interpretación que el personal de la organización hace de la misma y en la creación de una imagen interna o “autoimagen”, que a su vez influirá en la imagen externa de la organización. Tomando como referencia estos indicadores, podemos definir la cultura organizacional como “Un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de la misma” (Ortiz Zamudio, 2010, p. 36)

La cultura organizacional determinará en gran medida el proceso y desarrollo

de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyen en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

5.7.2. La comunicación interna como herramienta de dirección y administración

El hecho de que la comunicación interna es un instrumento de primer orden para la gestión de cualquier organización se visualiza claramente a través de la relación entre la dirección y la comunicación. Bartoli (1992) precisa que la dirección se define bajo cinco variables: conducta y planificación, asignación de recursos, animación y activación; y control, para acto seguido comprobar cómo la comunicación es el mecanismo necesario para poder llevar a cabo todas y cada una de estas cinco variables:

- Planificar supone una definición y una explicación de los objetivos a mediano plazo
- Organizar implica la implantación de procedimientos formales o informarles de comunicación y coordinación
- Asignar implica conocer los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia
- Animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación (para manejar los cambios y motivar a los actores, la expresión y la escucha representan condiciones necesarias permanentes)
- Controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un sistema de información vital del tipo “indicadores de control” que provee datos pertinentes y

permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones.

Sin la información adecuada, los miembros de una organización no podrán desarrollar adecuadamente su labor, pero aun cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final.

Desde el punto de vista de la gestión, la comunicación cumple por una parte un papel de tipo operativo, al facilitar el intercambio de información necesaria para el correcto desempeño de la actividad. Pero, al mismo tiempo, la comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y de favorecer la integración y el compromiso del personal.

5.7.3. La comunicación interna como instrumento de la externa

La práctica de la comunicación interna no puede deslindarse de aquella que se lleva a cabo con los públicos externos. Los mismos miembros de la organización se constituyen en canales de comunicación externa gracias a los diferentes vínculos que cada uno de ellos mantiene por sí mismo, según sus propias circunstancias particulares.

Resulta imprescindible un principio de actuación básica: garantizar la coherencia entre la comunicación interna y la externa. Esta premisa hace referencia a la necesidad de evitar dos versiones sobre la misma realidad de la organización, una situación que no sólo resta eficacia a las prácticas comunicativas, sino que además reduce al mínimo su credibilidad. Asimismo, esta coherencia se ha de

traducir en que los miembros de la empresa o institución no deben “enterarse por la prensa” de lo que acontece en su entidad, o peor aún, de su proyecto estratégico. Los efectos perniciosos de esta comunicación de segundo nivel –cuando la interna se produce después de la externa- se concretan en que el personal de la organización se puede sentir ninguneado frente a otros agentes externos, cuando en realidad es, o ha de ser, el factor más importante, tanto desde el punto de vista de la comunicación, como de la propia gestión.

En 1997 Piñuel manifestaba que teniendo en cuenta la función primordial de la Comunicación Interna al servicio de la estrategia integral de Comunicación, podemos considerar que sus objetivos son los siguientes:

- a. La implicación del personal
- b. La armonía de las acciones de la empresa
- c. El cambio de actitudes
- d. La mejora de la productividad

Cuando hablamos de la implicación del personal como uno de los objetivos de la Comunicación Interna, nos estamos refiriendo a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de sus condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de su información con respecto a “lo que se cuece” en su trabajo”. En grandes empresas, con descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la Comunicación Interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos.

También debemos tener en cuenta en este aspecto una idea básica como es la de que la información es poder, de manera que ofreciendo información al personal de una organización éste se sentirá “poderoso” en el sentido de que dispondrán de conocimientos acerca de los objetivos de su empresa y tendrán la sensación de ser algo más que una nómina para su organización. Esto, a su vez, hará que se sientan más implicados con la empresa y, posiblemente, mejore su productividad.

Respecto a la armonía de las acciones de la empresa, diremos que la Comunicación Interna insta los cauces adecuados para que la información fluya de manera que las acciones de la organización sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos de ésta.

Cuando hablamos del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la Comunicación Interna nos referimos a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si estamos en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías, en este sentido, la Comunicación Interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios. Por esta cuestión y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la Comunicación Interna y los Recursos Humanos.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Tejada y otros (2007) indican que aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. (p.140)

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior” (p. 65)

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella tanto para la organización

como para las personas. Tres son las funciones que cumple la comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas: la implicación de la persona, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

Implicación del personal. Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- a. Que el trabajador se sienta motivado
- b. Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Sentido de Pertenencia

El Sentido de pertenencia es un valor fundamental debido que genera en los empleados un compromiso en la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan, así mismo este sentimiento se genera por una buena comunicación que la organización proporciona, para explicarlo con mayor claridad la Comisión Económica para América Latina CEPAL (2007) lo define como aquél que,

Incluye todas aquellas expresiones psicosociales y culturales que dan cuenta de los grados de vinculación e identificación ciudadana con respecto, tanto a la sociedad mayor como a los grupos que la integran, elementos que constituyen el adhesivo básico que permite a la sociedad permanecer junta y que, al mismo tiempo, inciden en las reacciones de los actores frente a las modalidades específicas en que actúan los diferentes mecanismos de inclusión- exclusión. (pp. 28-29).

Todos los integrantes de una organización necesitan recibir la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo, lo que hace que todos estos elementos sean indispensables para que los empleados puedan desarrollar el sentido de pertenencia, el cual se genera debido al clima organizacional que perciben y que les permite sentirse parte de la misma, y poder desempeñar efectivamente sus actividades. De esta manera entonces, es importante resaltar lo que significa el clima organizacional, y que según Castejon (1996) dice que las organizaciones sociales son sistemas inventados y por ello resultan en estructuras imperfectas, pero lo que mantiene orgánicamente esas estructuras es una esencia más psicológica que biológica, porque los sistemas sociales están conformados por actitudes, creencias, motivaciones, hábitos, fines y valores.

En la actualidad, las empresas se preocupan por mantener a sus trabajadores con espíritu de pertenencia e identidad hacia la organización, esto se logra principalmente difundiendo los elementos corporativos como lo son la misión, la visión y valores de la misma, direccionando a las personas hacia la identificación con la organización. Para establecer el sentido de pertenencia que posee el público interno de una empresa es importante determinar las siguientes características, que según Keller, (1990) son las siguientes:

1. El clima de la empresa, y la medida en que ésta desea servir a sus empleados.
2. Explorar los aspectos personales de los empleados, para medir el nivel de identificación con la empresa para la cual preste sus servicios.
3. Hasta qué punto se siente motivado el público interno para alcanzar el éxito.
4. Estudiar el nivel de satisfacción con la situación del trabajo, esta a su vez se divide en satisfacción de trabajo y satisfacción de tarea.

Bajo estas perspectivas, el sentido de pertenencia depende de la comunicación organizacional, que no es más que el intercambio de mensajes entre los integrantes, es decir, pasa de ser órdenes sobre las tareas laborales a, lograr interacción entre los grupos de trabajo facilitando la participación de los miembros en la toma de decisiones, en este ámbito lo que quiere alcanzar la empresa es conseguir que los empleados creen su propia identidad corporativa, que se sientan parte de la organización, que estén involucrados en todo el trabajo a desarrollar, y que no se sientan aislados de la compañía. De acuerdo a Castillo (2008) “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente”. En consecuencia cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa, es más fácil que muestre una actitud de apoyo hacia ella o bien que acepten las premisas de la organización, y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma, es decir, que se genere un sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia en los trabajadores, en donde expresa que este sentimiento es originado por la organización, en la cual se vincula al trabajador con la empresa, dichos aspectos fueron establecidas por Fernández (2005) como:

- a. **Información relacionada con la organización:** Esto está relacionado con lo que la organización es y hace, sus objetivos y estrategias, los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, las políticas y procedimientos y los productos que ofrece.
- b. **Información relacionada con el trabajo:** Comprende todo lo que las personas necesitan para saber, lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño, y la forma en que se considera que han hecho las

cosas, también incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

- c. **Asuntos que afectan a la vida personal y familiar:** Las personas quieren saber todo aquello que repercutiría, directa e indirectamente en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promociones, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puedan participar.

El **Clima Organizacional** guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores **Litwin y Stinger**, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

1. **Estructura.** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.
2. **Responsabilidad.** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa.** Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
4. **Desafíos.** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones.** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación.** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. **Estándares.** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto.** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. **Identidad.** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Percepción del clima laboral. La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará

además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

- b. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.)
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d. Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

1. El estímulo se activa.
2. La persona responde ante el estímulo.
3. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
4. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
6. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
7. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Dentro de este campo, existen complejos **procesos** que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Una buena estrategia de Comunicación Interna no puede perder de vista que es una herramienta para dar a conocer las funciones vitales de la organización como: difusión de metas, organización de recursos humanos, dirección, **motivación**, políticas y control del desempeño.

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio, han de **saber motivar** a su equipo humano, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí que la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los funcionarios a la institución. El equipo humano ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su lugar de trabajo y esto sólo es posible si están informados, si conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

La creación de motivación de los trabajadores en el lugar de trabajo es probablemente el tema más importante para cualquier persona que quiera construir una

empresa fuerte, y una comunicación interna fuerte es la base para la construcción de la motivación.

Para estar motivados los trabajadores deben: tener las metas claras, ser vistos, ser escuchados mediante diálogos, tener confianza, debe sentir que hay un desarrollo personal, ser capaces de utilizar sus competencias en el trabajo.

Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la organización. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio funcionario.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa. Y ello requiere un cambio actitudinal.

La creatividad hace en todo momento referencia a la imaginación y capacidad mental de los individuos que, bajo el estímulo de descubrir oportunidades e idear el modo de aprovecharlas o encontrar problemas y resolverlos, utilizando un proceso flexible de pensamiento, y condicionados por determinados elementos circunstanciales, les permite captar las ideas de cualquier situación, incluso ajena al problema planteado proporcionando, como consecuencia, soluciones que satisfacen originalmente la necesidad planteada. Está claro que uno no amanece innovador. No se nace con ideas. Creo que se deben trabajar más las ideas. De la creatividad en el mundo de la Comunicación y los Recursos Humanos hay mucho por desarrollar; hay mucho que cuestionar, que preparar, incubar, iluminar, verificar, ajustar y al final innovar.

La creatividad es un activo empresarial que tiene como clave convertir las ideas en conocimientos útiles y éstos en valor añadido. No hay que olvidar que las fases creativas en entornos de Comunicación y Recursos Humanos, además de disponer de personas con ideas, la empresa debe reconducir el proceso creativo y dirigirlo hacia sus objetivos.

Muchos directivos y mandos medios subestiman las diversas maneras como los colaboradores pueden reaccionar ante cualquier cambio, otros todavía no están convencidos que la innovación está ligada con el cambio.

En la gestión del cambio y la innovación la gestión de la comunicación interna tiene mucho que aportar: gestiona la resistencia al cambio, promueve el conocimiento compartido y fomenta la creatividad.

La innovación es aquella capacidad de reinventarse, de encontrar nuevos caminos para crear riqueza, interpretando cambios de ciclo económico y tecnológico.”Silicon Valley: La Ecología de la Innovación, 2008, p.137

La innovación es el cambio que crea una nueva dimensión de rendimiento” (Peter Drucker) Según los autores citados la innovación significa renovación e implica un proceso de cambio, el cual se sirve del conocimiento para crear novedades.

La transmisión de ideas a través de un proceso formativo ayuda a los colaboradores a comprender la necesidad y la lógica del cambio requisito para la innovación.

Desde la comunicación interna se fomenta el cambio es decir, los procesos de renovación en los modelos de gestión, así como los cambios culturales en el pensamiento y en la actitud.

El proceso formativo para el cambio cultural puede darse a través de varios recursos, como por ejemplo idear una campaña informativa que incluya: conversaciones individuales, formación, presentaciones PowerPoint en grupos, vídeos o informes.

La innovación es una actitud que se promueve cuando hay buena comunicación y buen liderazgo. Es una actitud vinculada con la formación, con el aprendizaje, con la investigación, con la forma cómo se trabaja en equipo, con la confianza, con el compromiso y con la creatividad.

Como bien dice Paul Schumann: “La innovación es la manera de transformar los recursos de una empresa a través de la creatividad de la gente en nuevos recursos y riqueza”

Para innovar hay que fomentar buenas actitudes, hecho que exige comunicar mejor desde el rol de líderes y mandos medio, así como desde un plan de comunicación interna. No olvidemos que las empresas por sí mismas no innovan; son las personas que la integran las que con conocimientos, buena disposición y creatividad, innovan.

A través de la comunicación interna se cuida el entorno de trabajo, se da protagonismo al colaborador y se moviliza a los líderes quienes deben sumarse al proyecto compartido desde una perspectiva constructiva, colaborativa y motivadora.

Si queremos promover la innovación es necesario crear un cambio cultural en la empresa el mismo que depende de la voluntad de cambio de la Alta Dirección.

La cultura innovadora según Vilá Vilar Joaquín es un compromiso que necesita presupuesto y apoyo directivo.

Hoy en día la innovación no se limita al ámbito tecnológico o al lanzamiento de nuevos productos, por lo que es conveniente generar una cultura innovadora en la que todos los colaboradores tengan la posibilidad de hacer sus aportaciones. La dirección puede involucrarlos, pero ellos se deberán implicar.

Se trata de un problema de liderazgo que apunta directamente a la cúspide y no admite delegación. Los casos de éxito demuestran que si se hacen bien las cosas, la gente se involucra.

Para conseguir una cultura innovadora se necesita en primer lugar, tener la implicación y el apoyo de la Dirección con un presupuesto que debe incluir una partida para el área de comunicación interna.

La comunicación interna desde un plan estratégico puede promover una cultura colaborativa e innovadora.

Para innovar se necesita invertir tiempo, gestionar la colaboración, disponer de un plan de formación, tener activos canales tradicionales y /o digitales que hagan posible la innovación.

Según Zelig Strategic la gestión de la colaboración es clave para fomentar la creatividad, el intercambio de ideas y la innovación-

Es necesario ser consciente que la relaciones que se establecerán con los empleados tendrán un fuerte componente colaborativo, lo cual exige capacidad de autocrítica, de canalización de las aportaciones de los colaboradores hacia los objetivos adecuados siendo capaz de dejar espacio para potenciales mejoras que surjan de forma espontánea.

Por otro lado, para innovar necesitamos servirnos de varias herramientas para promover la colaboración, creatividad y las ideas nuevas. Es así, como es imprescindible implantar espacios físicos (sala de reuniones, folios...) y/o espacios

virtuales: blogs, wikis, buzón de sugerencias y otros canales (vídeos.) También será necesario apoyarnos en el área de comunicación interna para informar, crear campañas, mejorar el liderazgo y evaluar las acciones emprendidas.

En dos palabras para innovar hay que saber comunicar internamente. Esto significa: saber contar, explicar, compartir, comprometer, motivar y reconocer y premiar el talento innovador.

La empresa innovadora tiene como propósito atender y mejorar las lagunas formativas de sus jefes de área y líderes ya que entiende que la cultura innovadora está condicionada por la actitud, el estilo de liderazgo y forma de pensar de todos sus dirigentes, líderes y mandos medios.

La experiencia de las empresas altamente innovadoras sugiere que el principal motor del cambio de mentalidad va asociado a la forma de dirigir. La actuación de los altos directivos es una pieza clave, ya que con su práctica diaria y su ejemplo, muestran cuánto valoran y qué esperan de sus colaboradores.

Cuando el colaborador se siente cómodo para expresarse, compartir ideas, equivocarse y rectificar se dará la innovación.

El área de comunicación interna consciente del poder de mandos, jefes y directores los apoya, asesora en comunicación interpersonal y difunde buenas prácticas. El estilo de liderazgo en la empresa debe ser inspirador, motivador,

constructivo para fomentar la colaboración y creatividad, requisitos imprescindibles para promover la innovación.

Innovar constantemente en todas las áreas de una empresa es fundamental para que esta siga creciendo y se adapte a las exigencias de los nuevos consumidores y del mercado, ya que de la innovación depende la mejora continua de procesos, productos y servicios.

La innovación es creatividad, son ideas, por lo tanto lo mejor es motivar a todos los empleados de una empresa a buscar esta mejora continua, limitar la innovación a sólo un grupo pequeño de la empresa limita también las posibilidades de tener una buena idea. Para fomentar la cultura de innovación es necesario que el área de comunicación interna la apoye y la difunda.

La innovación debe ser entendida como otro proceso de gestión, por lo tanto no es exclusiva del área de marketing o de alguna otra, debe ser un compromiso de todas las áreas y responsabilidad de todos los empleados. Y para que esto sea posible es necesario divulgar la política y estrategia de innovación. Para divulgar las políticas se puede utilizar cualquier herramienta de comunicación interna que tenga la empresa.

Es importante que las empresas promocionen y den a conocer las mejores prácticas en innovación y los nuevos modelos. Un buen modelo para alcanzar esto es formar y apoyar lidiarios en nuevas tecnologías, redes colaborativas, creatividad y muchos otros factores.

Crear un programa de innovación donde los trabajadores puedan tener intercambio de conocimiento con fotos de debate internos, artículos, blogs, informes.

Finalmente es importante evaluar y difundir resultados de los proyectos innovadores para determinar los aspectos positivos y negativos y aprovecharlos al máximo.

Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

El trabajo se hace mejor y la beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

Una vez expresada la importancia de esta comunicación interna para la empresa, definiremos los tipos de comunicación (representadas en la siguiente gráfica) y los elementos que intervienen en la misma.

Antecedentes.

En el artículo “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali, 2011” de: Diana Marcela Gómez y Kewy Sarsosa Prowesk encontramos que concluyen: “Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar”.

Un segundo antecedente corresponde al artículo “Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones, 2011” de Marchiori, Marlene quien, postula que los flujos comunicacionales internos potenciados por el líder en las pequeñas empresas industriales estarían condicionando el ambiente organizacional y definiendo en gran parte la realidad laboral percibida por sus miembros, arribando a la conclusiones:

... queda claro que organización y comunicación no pueden ser concebidas sin la mirada del lenguaje, del discurso y del diálogo, los cuales, sin ninguna duda se evidencian como posibilidad de nuevas investigaciones.

Estudios que exponen sobre el proceso de creación y desarrollo de los contextos, de las negociaciones y de las interacciones sociales advenidas de esas nuevas relaciones, que pueden significar tanto la ampliación del contexto de análisis teórico y práctico de las organizaciones, propiciando un mayor desarrollo. Son diferentes relaciones que impregnan los espacios organizacionales, estimulando la creatividad, respetando la convivencia con la diversidad, generando significado para las personas que participan de la conversación. Estos procesos posibilitan también el desenvolvimiento de una organización más humana, más interactiva, más relacional y fundamentalmente con mayor sentido para los seres humanos. Parece que este es el ambiente a ser observado, entendido y trabajado para que se pueda hablar de sustentabilidad de un emprendimiento.



II

CAPÍTULO

CAPÍTULO II

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

2.1.1. **Técnica.** Encuesta

2.1.2. **Instrumento:** Cuestionario

2.2. Campo de verificación

2.2.1. **Ámbito de localización.** La investigación se realizará en las instalaciones de la Municipalidad distrital de Majes-provincia de Caylloma que está ubicada en la avenida municipal 3 EF-lote F-3 Villa El Pedregal.

2.2.2. **Población.** Está conformada por 400 trabajadores que laboran en la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma.

2.2.3. **Muestra.** Se aplicará el instrumento a la mitad de la población laboral, es decir, a 200 **personas**.

2.3. Estrategias de recolección de datos

2.3.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos

- Autorización del responsable de la municipalidad
- Coordinación con el personal de la entidad
- Aplicación del cuestionario

2.3.2. Procesamiento de la información

- **Sistematización.** La información recogida a través del instrumento será ordenada en una matriz de sistematización.

- **Recuento.** Los datos sistematizados se contabilizarán manualmente, utilizando matrices de conteo y la hoja de cálculo correspondiente
- **Tabulación.** Se usarán cuadros estadísticos descriptivos
- **Representación.** Se utilizarán gráficos de barras tridimensionales.

2.4. Cronograma

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				RESPONSABLE	
Elaboración plan de tesis	x	x	x	x																		
Aprobación de proyecto de tesis					x	x	x	x														
Trabajo de campo									x	x												
Procesamiento o información										x	x											
Tratamiento estadístico													x	x	x							
Presentación sustentación																	x	x	x	x	x	

III

CAPÍTULO

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla N° 1: Sexo

	f	%
Masculino	74	37.00
Femenino	126	63.00
Total	200	100.00

Fuente: Elaboración propia

Del total de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Majes, el 37% (74) son varones y el 63% (126) son mujeres; por lo que, existiría mayor representatividad femenina. Como quiera que el estudio no es comparativo por género, el mayor porcentaje femenino en la muestra no tiene ninguna importancia.

Gráfico N° 1: Sexo

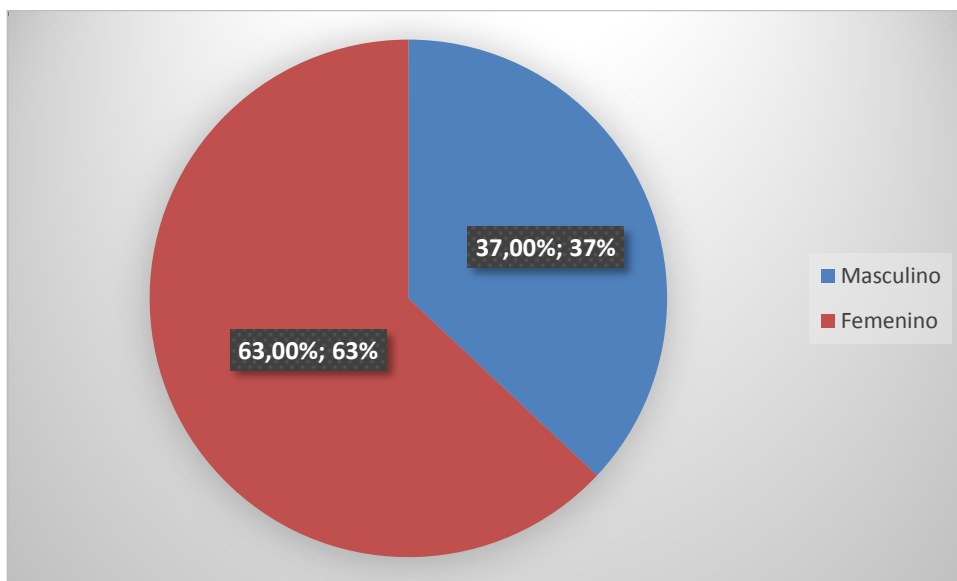


Tabla N° 2: Edades

	f	%
15-20 años	03	1.50
21-30 años	91	45.50
31-40 años	70	35.00
41-50 años	31	15.50
51-60 años	05	2.50
Total	200	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la edad, el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 21 a 30 años con un 45.50% (91 trabajadores), seguido del rango de 31 a 40 años con 35% (70), lo que indica que se trata de una población laboral relativamente joven en la planilla de la Municipalidad Distrital de Majes, pues solo existen 5 trabajadores (2.5%) entre 51 a 60 años de edad. Esto se debe a que se trata de un Municipio relativamente nuevo.

Gráfico N° 2: Edades

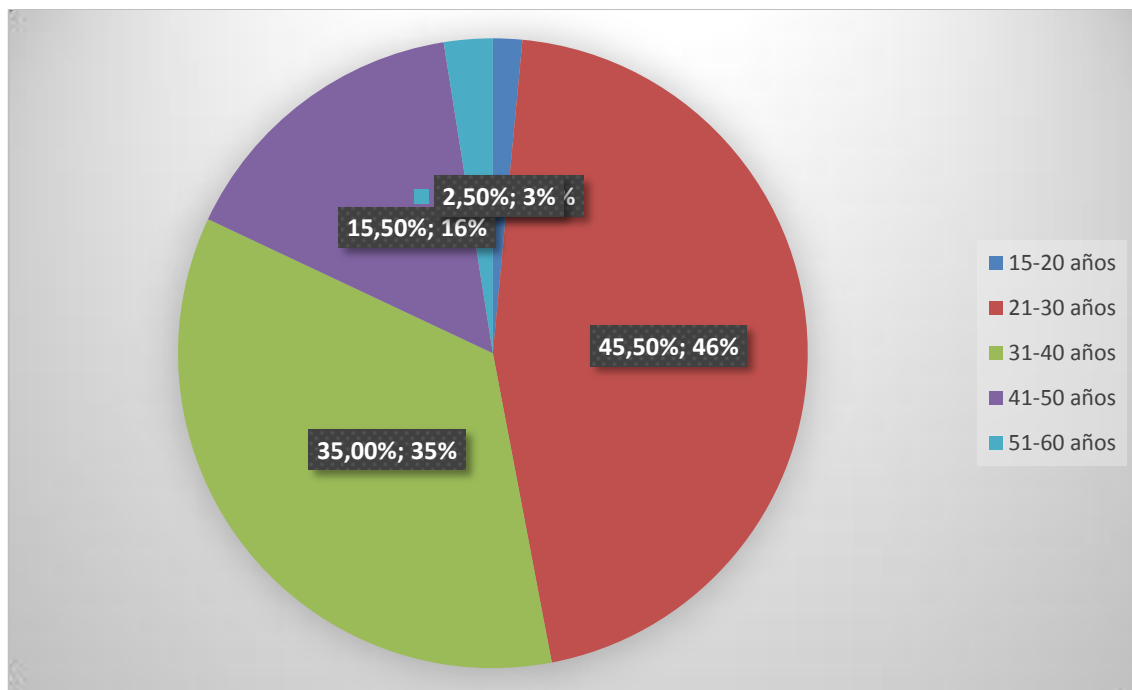


Tabla N° 3: Tiempo de Servicio

	f	%
1-5 años	53	26.50
6-10 años	30	15.00
11-15 años	8	4.00
En blanco	109	54.50
Total	200	100.00

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se observa que el 26.50% (53) de los informantes laboran entre 1 a 5 años; el 15% (30), entre 6 a 10 años; el 4% (8), entre 11 a 15 años y el 54.50% no señaló el tiempo, ya que este indicador fue dejado en blanco; por lo que, se puede deducir que estos trabajadores estarían en el rango de 6 a 10 años prestando sus servicios a esta dependencia tomando en cuenta la tabla anterior de la edad.

Gráfico N° 3: Tiempo de Servicio

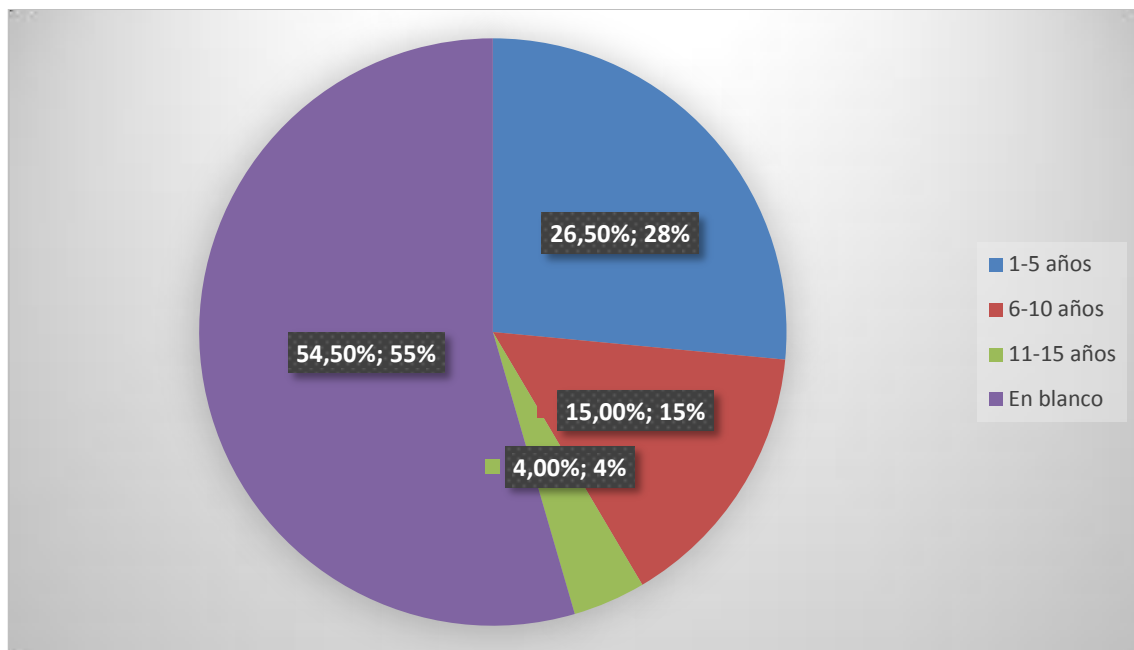


Tabla N° 4: Cargo que desempeña

	f	%
Abogado	09	4.50
Agente de seguridad	31	15.50
Asesor	04	2.00
Asistente	42	21.00
Auxiliar	12	6.00
Contador	05	2.50
Informática	04	2.00
Inspector	02	1.00
Jefe	09	4.50
Limpieza	02	1.00
Operador de maquina	02	1.00
Regidor	07	3.50
Secretaria	10	5.00
Sereno	11	5.50
Servicios públicos	03	1.50
Subgerencia	04	2.00
Supervisión	09	4.50
No responde	34	17.00
Total	200	100.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que en relación al cargo o trabajo que desempeñan: 42 trabajadores (21%) son asistentes, el 15.50% (31) son agentes de seguridad, el 6% (12) son auxiliares, 11 son serenos (5.50%), 10 son secretarias (5%), 9 personas son abogados

(4,50%), con el mismo número, 9 son jefes (4,50%), 10 son secretarías (5%) y 34 trabajadores (17%) no respondieron a esta pregunta. Se aprecia también en la muestra a trabajadores de limpieza, inspectores, regidores, subgerencia que tienen una representatividad menor. Por lo tanto, están representados en la muestra todos los trabajadores del municipio distrital.



Gráfico N° 4: Cargo que desempeña

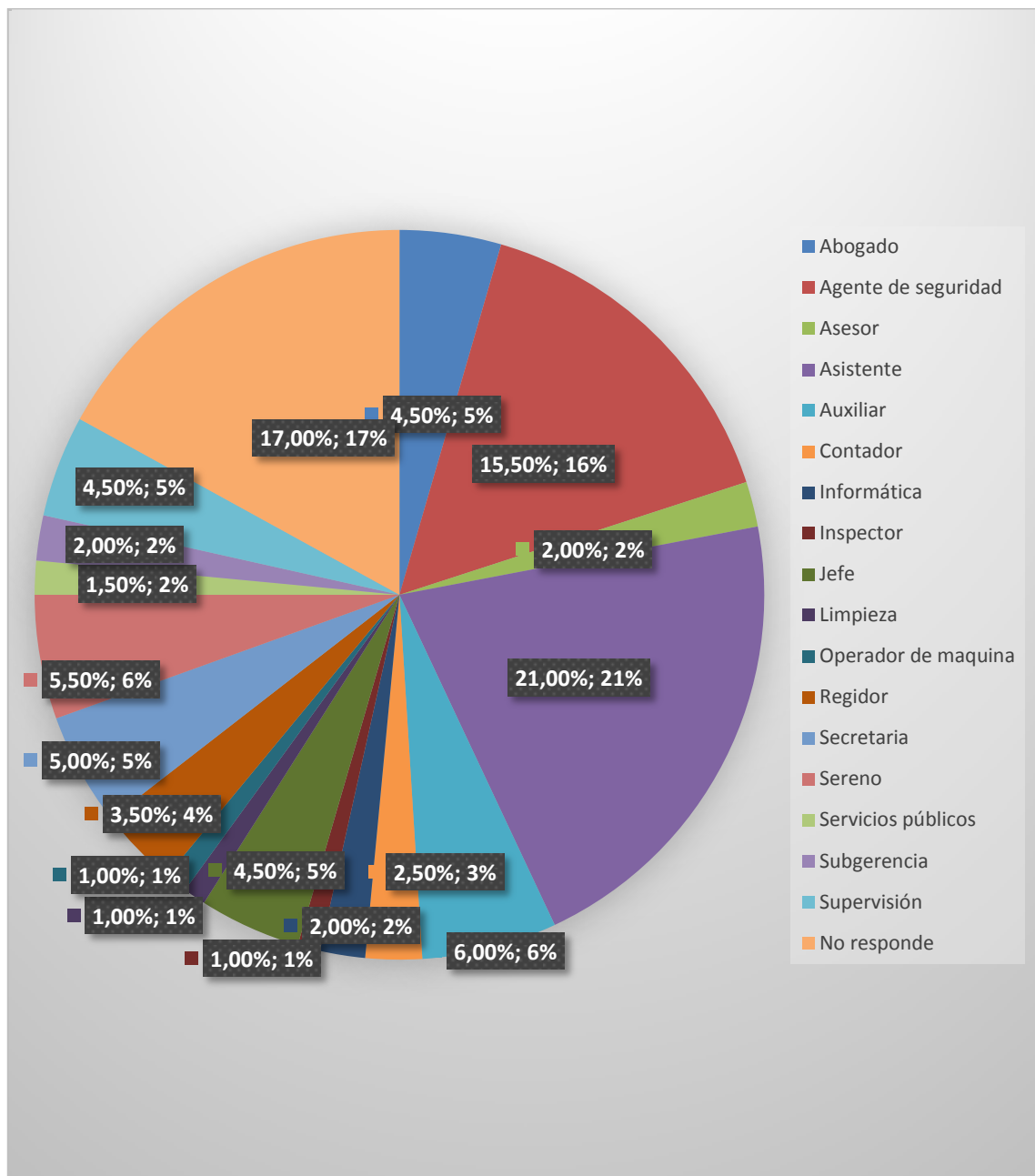


Tabla N° 5: Grado de Instrucción Alcanzado

	f	%
Primaria incompleta	01	0.50
Primaria completa	00	0.00
Secundaria incompleta	06	3.00
Secundaria completa	19	9.50
Universitaria incompleta	10	5.00
Universitaria completa	98	49.00
Técnica incompleta	20	10.00
Técnica completa	45	22.50
No responde	01	0.50
Otro	00	0.00
Total	200	100.00

Fuente: Elaboración propia

Del total de informantes, casi la mitad, el 49% (98) tiene instrucción universitaria completa; el 22.50% (45), técnica completa y el 10% (20), técnica incompleta; lo que indica que la mayoría de los empleados públicos de esta dependencia han alcanzado el grado de instrucción superior, por lo que se supone que la mayoría de trabajadores están capacitados para desempeñar adecuadamente la función que desempeñan.

Gráfico N° 5: Grado de Instrucción Alcanzado

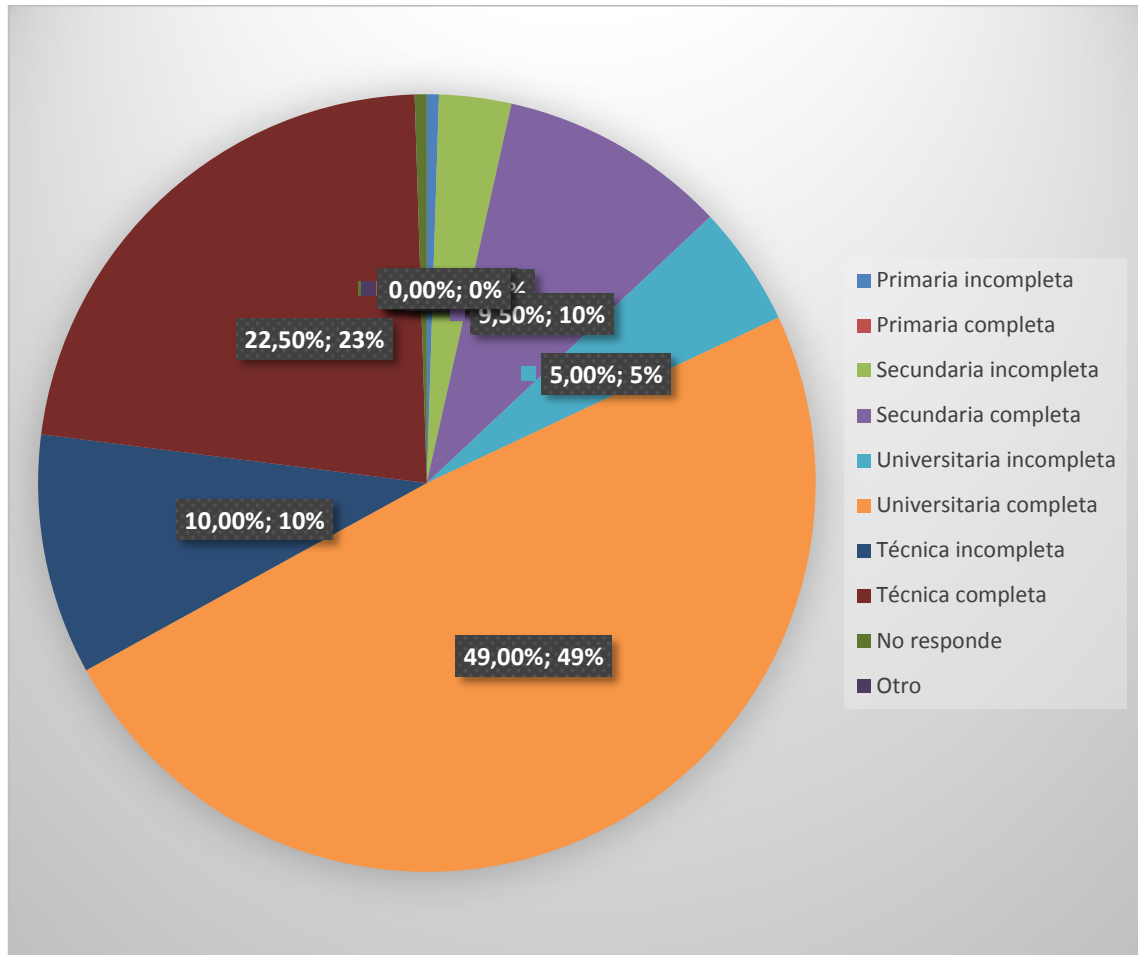


Tabla N° 6: Comunicación Formal e Informal

	Nunca		Algunas veces		Frecuentemente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Formal	11	5.50	91	45.50	98	49.00	200	100.00
Informal	11	5.50	125	50.50	64	27.00	200	83.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que la comunicación en la Municipalidad Distrital de Majes es **formal frecuentemente** con un 49%, **informal algunas veces** con un 50.50% y **formal e informal nunca**, coinciden con un 5.50%, por lo que, la comunicación que se establece en la organización es relativamente formal, aunque también se aprecia porcentajes de informalidad, con 27% de informalidad frecuente.

Gráfico N° 6: Comunicación Formal e Informal

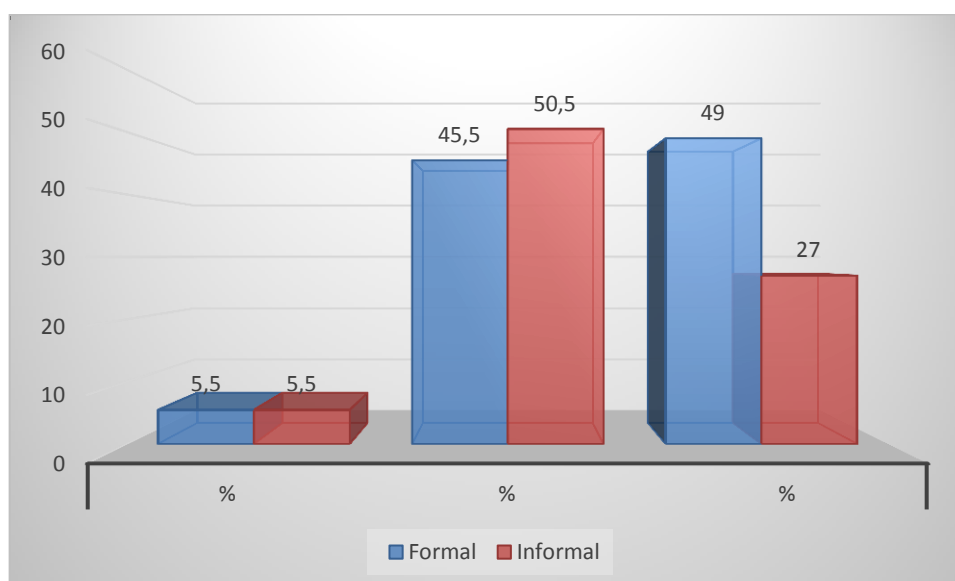


Tabla N° 7: Flujos de frecuencia de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes

	Nunca		Algunas veces		Frecuentemente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Del jefe a los trabajadores de la subgerencia y/o jefatura.	09	4.50	113	56.50	78	39.00	200	100
Del trabajador al jefe de la subgerencia y/o jefatura.	11	5.50	93	46.50	96	48.00	200	100
Entre personas del mismo nivel jerárquico	06	3.00	73	36.50	121	60.50	200	100
Entre subgerencias y/o jefaturas de trabajo de los diferentes departamentos de la MDM	10	5.00	123	61.50	67	33.50	200	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el flujo de frecuencia de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes del jefe a los trabajadores de la subgerencia y/o jefatura se da **algunas veces** con un 56.50% (113 informantes), **frecuentemente** (39%) y **nunca**, 4,50%. Del trabajador al jefe de la subgerencia y/o jefatura **frecuentemente** con un 48% (96), **algunas veces**, 46,50%, **nunca**, 5,50%. Entre personas del mismo nivel jerárquico es **frecuente** con un 60.50% (121) **algunas veces**, 36,50% y **nunca** 3% . Entre subgerencias y/o jefatura de trabajo de los diferentes departamentos de la MDM se da **algunas veces** con un 61.50%; **frecuentemente** 33,50% y **nunca**, 5%. Se infiere, que existe una comunicación interna favorablemente positiva.

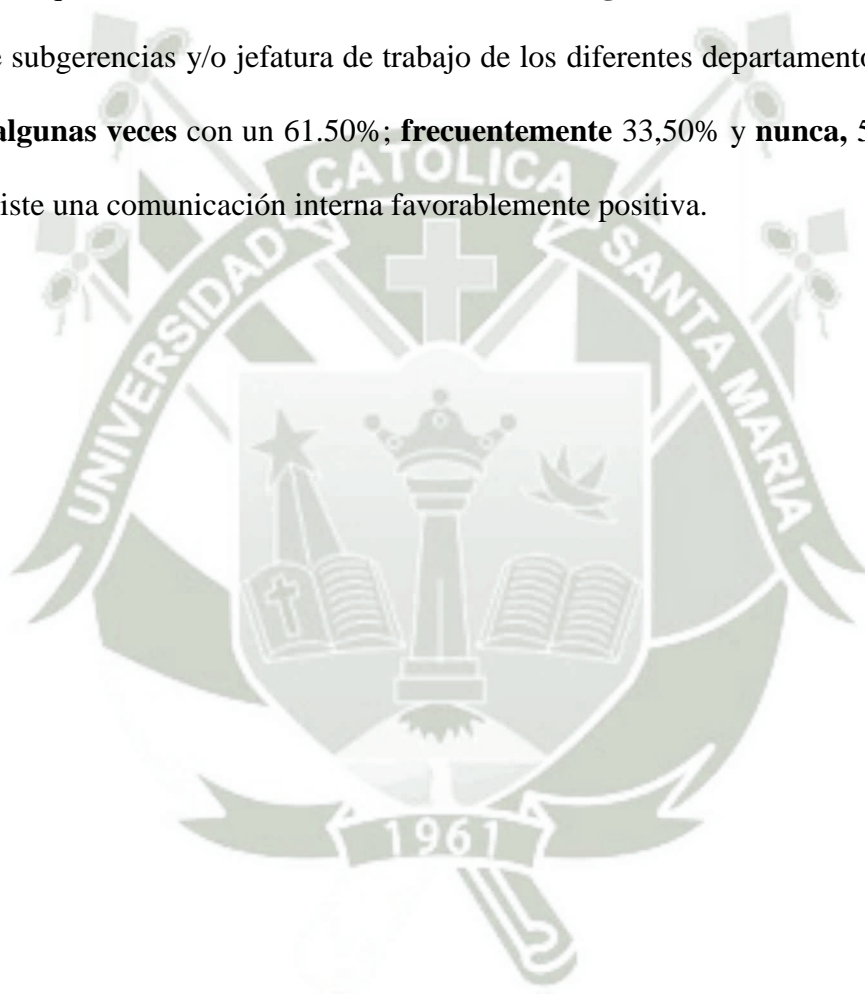


Gráfico N° 7: Flujos de frecuencia de la comunicación interna en la Municipalidad

Distrital de Majes

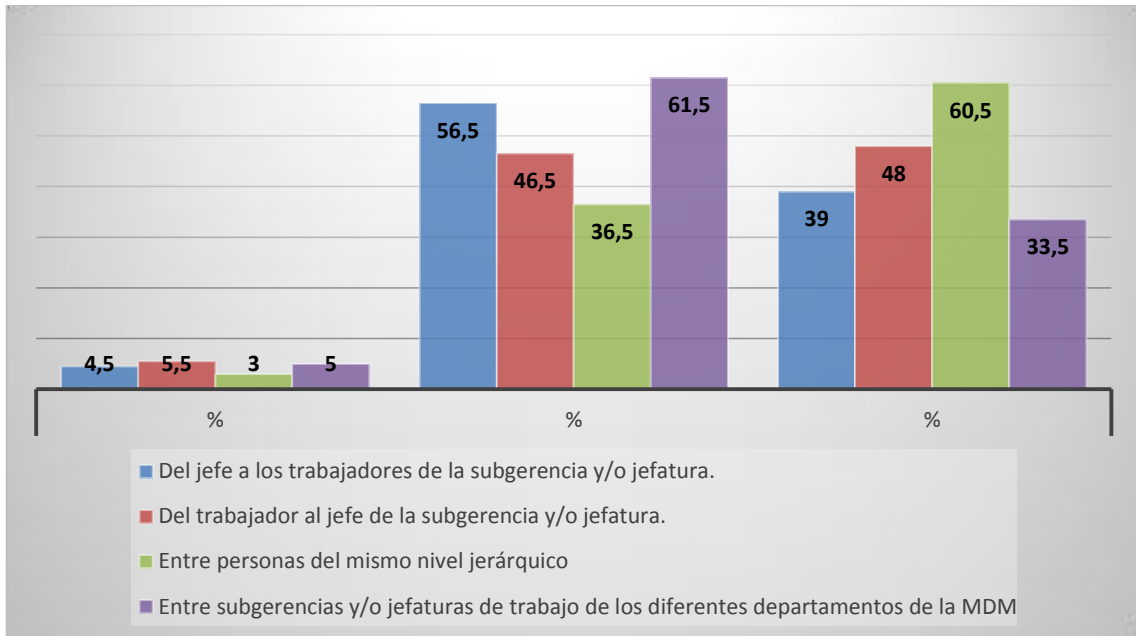


Tabla N° 8: Identificación con la Municipalidad Distrital de Majes (I)

	Mucha		Regular		Poca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Sentimiento de orgullo de pertenencia a la MDM.	95	47,50	87	43,50	18	9,00	200	100
Motivación por el trabajo que desempeña	89	44,50	88	44,00	23	11,50	200	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la identificación que tiene el informante hacia la Municipalidad Distrital de Majes, el 47.50% (95) tiene **mucho** sentimiento de orgullo de pertenencia; **regular** sentimiento de orgullo el 43,50% y **poco** sentimiento de orgullo el 9%. En cuanto a la motivación por el trabajo que desempeña, el 44,50% dijo tener **mucho** motivación, el 44%, **regular** y el 11,50%, **poca** .Por lo tanto, casi la mitad de los trabajadores de la Municipalidad tienen mucho sentimiento de orgullo de trabajar en la Municipalidad y otro tanto, sienten regular sentimiento de orgullo, en consecuencia, si bien no están mal las cifras hay que trabajar este aspecto. La motivación laboral, corre igual suerte por lo que es necesario mejorar este aspecto junto con el anterior.

Gráfico N° 8: Identificación con la Municipalidad Distrital de Majes

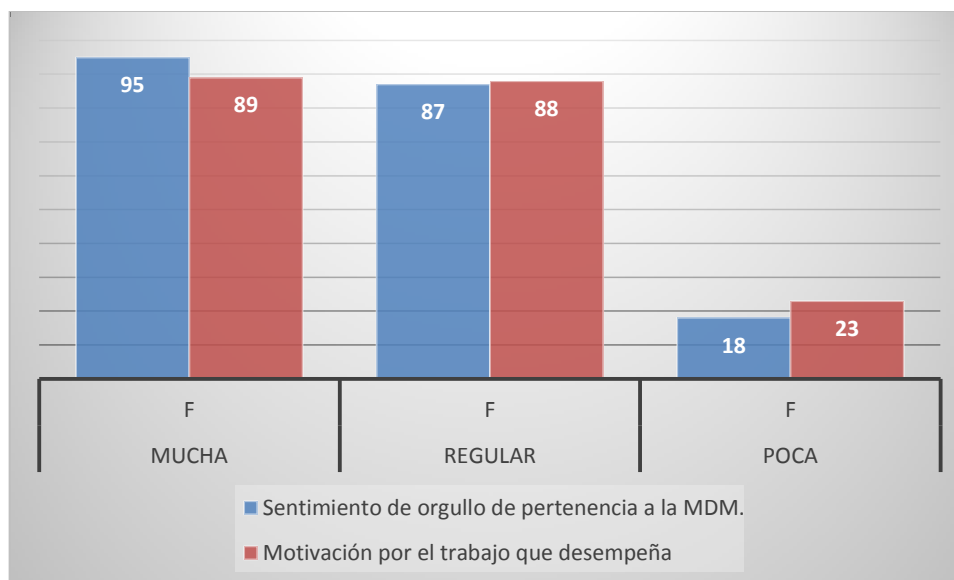


Tabla N° 9: Clima Laboral

	Bueno		Regular		Malo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Calificación del clima laboral en la MDM.	48	24,00	126	63,00	26	13,00	200	100

Fuente: Elaboración propia

Según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Majes, el Clima laboral es **bueno** para el 24% del total; **regular** para el 63% y **malo** para el 13%, en consecuencia el clima laboral no es bueno favorable para el desempeño funcional. Se requiere entonces identificar las causas y buscar las soluciones más adecuadas.

Gráfico N° 9: Clima Laboral

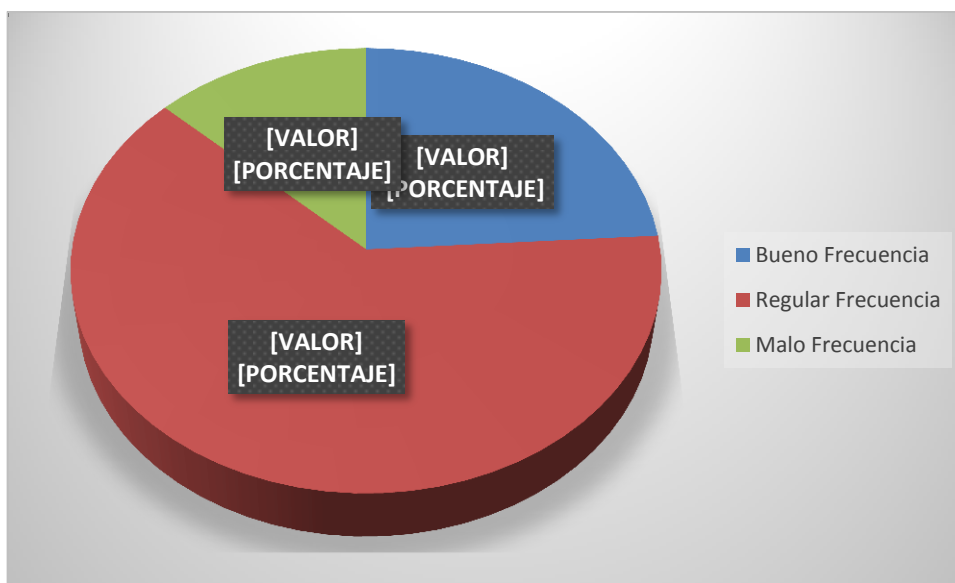


Tabla N° 10: Conocimiento de Misión y Visión Institucional

	Sí		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
Sabe o conoce de la Misión de la MDM.	146	73,00	54	27,00	200	100
Sabe o conoce de la Visión de la MDM.	132	66,00	68	34,00	200	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observa que del total de los informantes, el 73% y 66% **conocen** la Misión y Visión, respectivamente, de la Municipalidad Distrital de Majes; sin embargo, hay empleados que **desconocen** la Misión (27%) y la Visión (34%) de la institución en donde laboran; por lo tanto, la comunicación de este aspecto ha sido positivamente mayoritaria, pero no totalmente.

Gráfico N° 10: Conocimiento de Misión y Visión Institucional

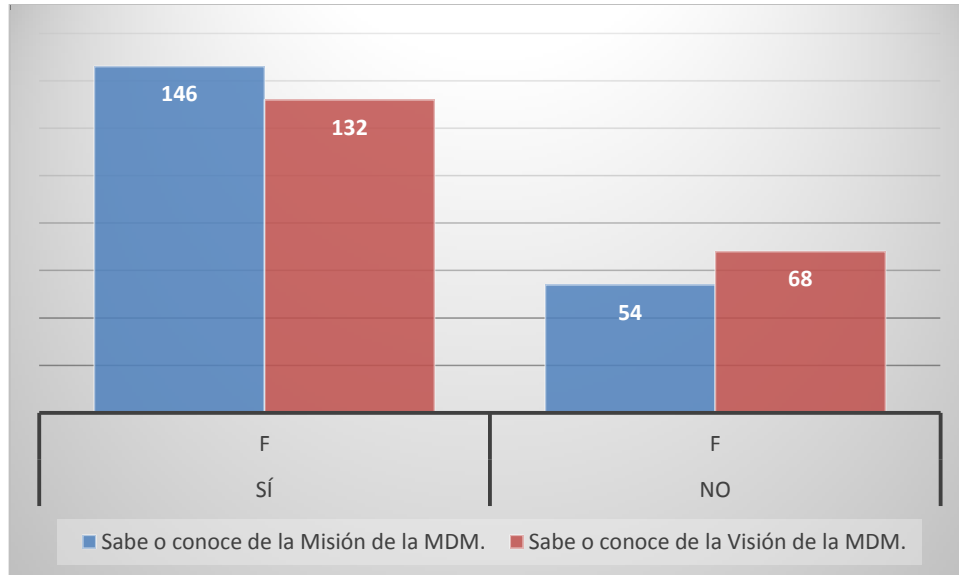


Tabla N° 11: Desempeño laboral con Innovación y Creatividad

	Sí		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
Innovación	135	67.50	65	32.50	200	100.00
Creatividad	132	66.00	68	34.00	200	100.00

Fuente: Elaboración propia

A esta pregunta los informantes indicaron que sí existe innovación, 67.50% (135), en el trabajo que desempeñan y el 32.50% (65) señalaron que no. Asimismo, con relación a la creatividad en su trabajo manifestaron un 66% (132) que sí y un 34% (68) no; por lo que, se infiere que no existe un compromiso total de innovación y creatividad de los informantes en el desempeño de su trabajo, a pesar que la mayoría de los entrevistados posee el grado de instrucción superior.

Gráfico N° 11: Desempeño laboral con Innovación y Creatividad

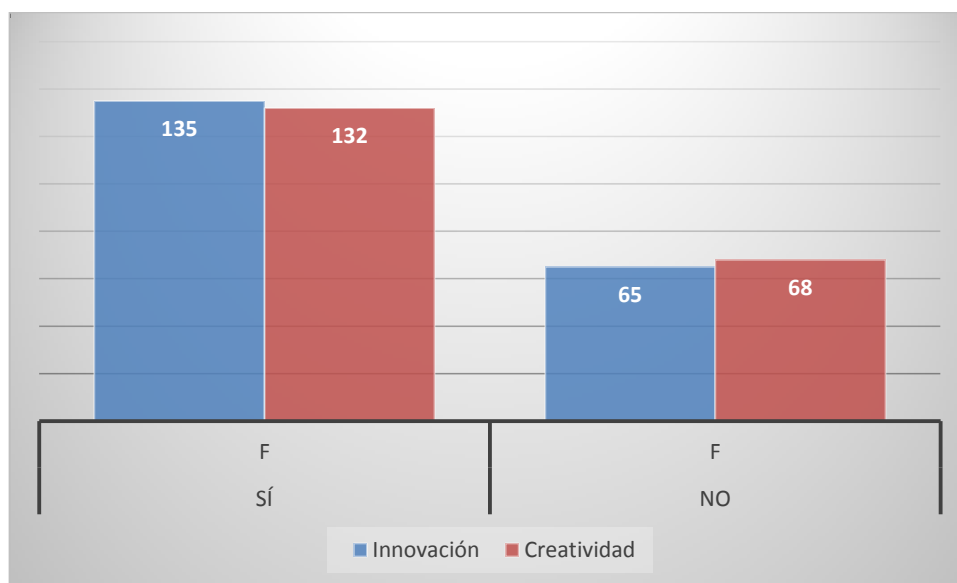


Tabla N° 12: Comprensibilidad de los mensajes

	Todos los mensajes		Mayoría de mensajes		Algunos mensajes		Ningún mensaje		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Comprensibles	33	16.50	102	51.00	64	32.00	1	0.50	200	100
Regularmente comprensibles	32	16.00	82	41.00	83	41.50	3	1.50	200	100
Vagos/Poca información	3	1.50	29	14.50	93	46.50	75	37.50	200	100
Incomprensibles	1	0.50	31	15.50	89	44.50	79	39.50	200	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la comunicación (mensajes) que reciben los informantes, estos indicaron que la **mayoría** de los mensajes son comprensibles, 51% (102); **regularmente** comprensibles algunos mensajes 41.50% (83); **vagos** o con poca información algunos mensajes 46.50% (93) e **incomprensibles** algunos mensajes 44.50% (89); se infiere que la comunicación es relativamente comprensible, por lo que existiría de alguna manera problemas de comunicación en algunos mensajes



Gráfico N° 12: Comprensibilidad de los Mensajes

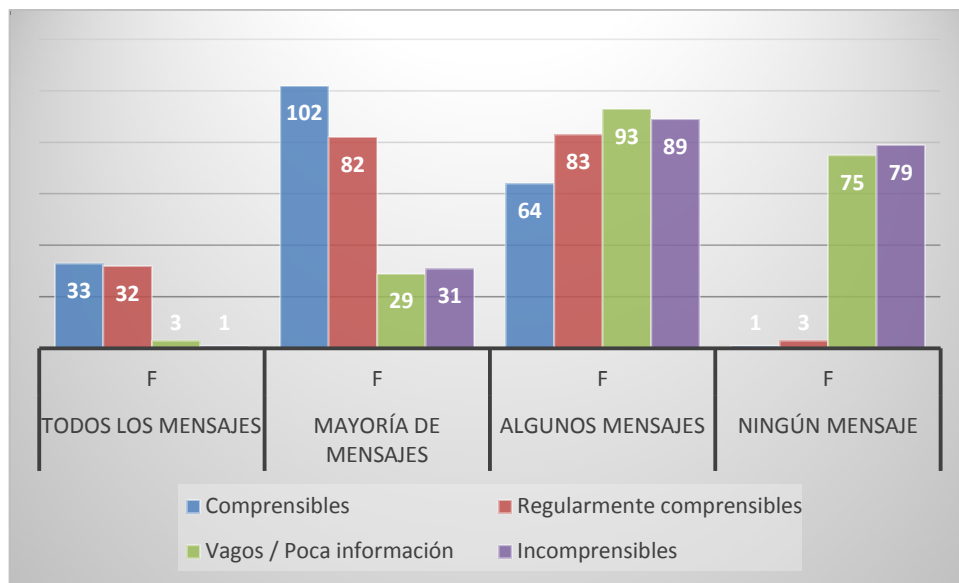


Tabla N° 13: Herramientas de comunicación institucional

	Nunca		Algunas veces		Frecuentemente		No sabe		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Documentos (cartas, oficios, etc.)	07	3,63	60	31,09	125	64,77	01	0,52	193	100
Boletines informativos	47	26,40	85	47,75	36	20,22	10	5,62	178	100
Revistas institucionales	49	27,68	77	43,50	39	22,03	12	6,78	177	100
Correos electrónicos	70	40,94	46	26,90	44	25,73	11	6,43	171	100
Teléfono	40	22,73	74	42,05	60	34,09	02	1,14	176	100
Mensajes de texto	82	46,07	58	32,58	32	17,98	06	3,37	178	100
Periódico mural institucional	24	13,26	69	38,12	83	45,86	05	2,76	181	100
Internet	36	20,57	75	42,86	55	31,43	09	5,14	175	100
Intranet	20	11,98	55	32,93	86	51,50	06	3,59	167	100
Reuniones de trabajo	08	4,30	111	59,68	66	35,48	01	0,54	186	100
Manual de acogida al Municipio	60	34,09	62	35,23	34	19,32	20	11,36	176	100
Boca a boca	09	4,79	71	37,77	93	49,47	15	7,98	188	100
Comunicación verbal	04	2,09	60	31,41	123	64,40	04	2,09	191	100
Comunicación escrita	10	5,29	70	37,04	106	56,08	03	1,59	189	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los medios por el cual se recibe información en la Municipalidad Distrital de Majes, los informantes señalaron que el 64.77% (125) se da frecuentemente a través de documentos como cartas, oficios, etc., por boletines informativos algunas veces 47.75% (85), revistas institucionales algunas veces 43.50% (77), correos electrónicos nunca 40.94% (70), teléfono algunas veces 42.05% (74), mensajes de texto nunca 46.07% (82), periódico mural frecuentemente 45,86% (83), internet algunas veces 42,86% (75) y frecuentemente 31,43% (55) lo que indicaría que no necesariamente utilizan el correo electrónico ya que podrían estar utilizando el chat, intranet frecuentemente 51.50% (86), reuniones de trabajo algunas veces 59.68% (111), manual de acogida al municipio nunca 53,09% (60) y boca a boca frecuentemente 49.47% (93). Realizando la comparación entre comunicación verbal y escrita, estas evidenciaron que el 64.40% (123) se da verbalmente y el 56.08% (106) de forma escrita; por lo que la información recibida en su mayoría es oral, lo que no quiere decir que sea informal.

Gráfico N° 13: Herramientas de comunicación institucional

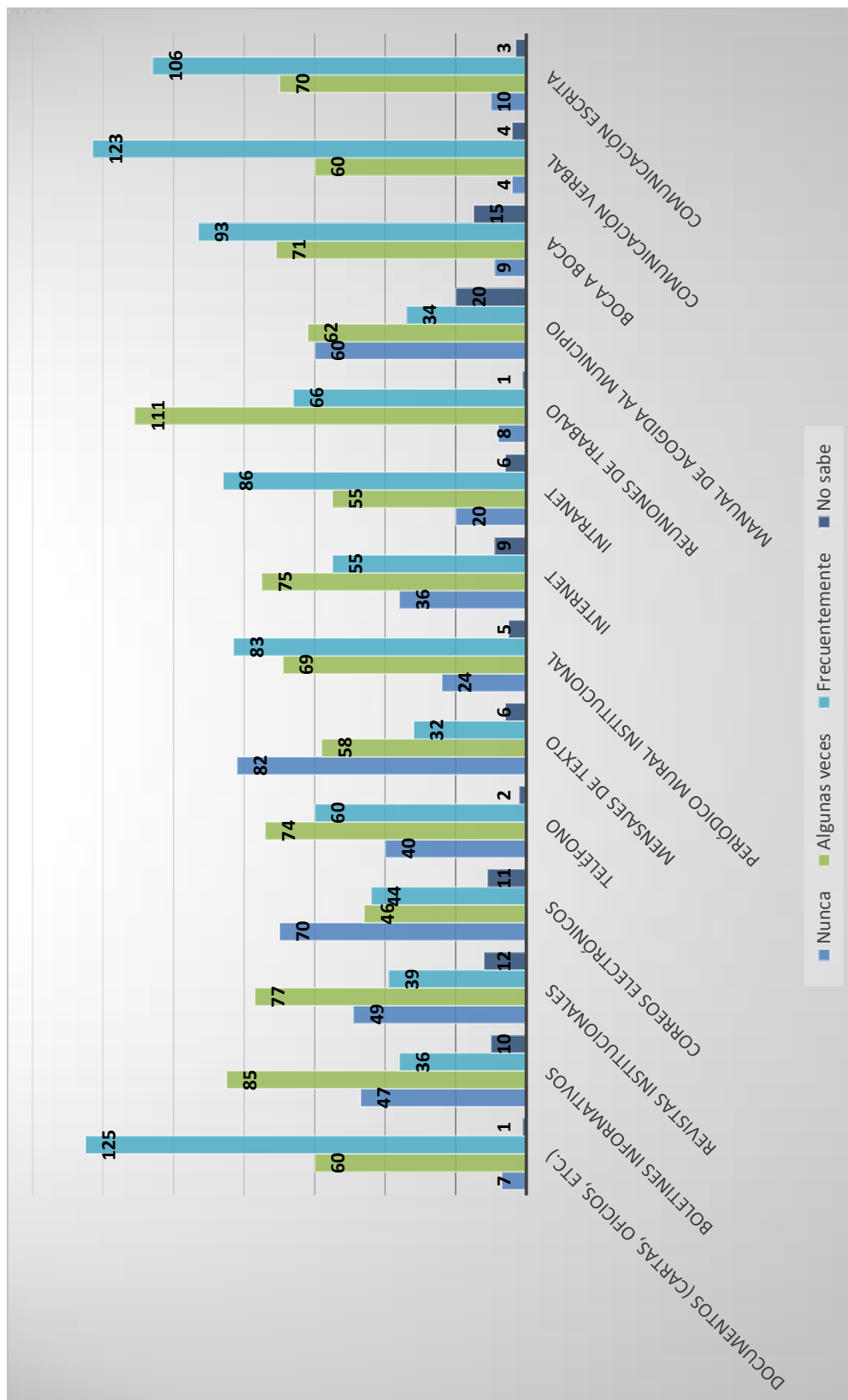


Tabla N° 14: Mensajes de Reconocimiento, Onomástico y Logros

	Sí		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
Reconocimiento	91	45,50	109	54,50	200	100
Saludo por onomástico	126	63,00	74	37,00	200	100
Logros de otros trabajadores	59	29,50	141	70,50	200	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que solo el 45.50% (91) de los informantes sí reciben mensajes de reconocimiento y el 54.50% (109) no lo reciben; así, el 63% (126) sí reciben saludos por su onomástico y el 37% (74) no; en relación a los logros de otros trabajadores, el 70.50% (141) no lo reciben, por lo tanto, no estarían informados y el 29.50% (59) sí reciben estos mensajes. En esta tabla, finalmente, se infiere que los mensajes en este sentido, están fallando, sobre todo, en materia de reconocimiento y logros de los trabajadores.

Gráfico N° 14: Mensajes de Reconocimiento, Onomástico y Logros

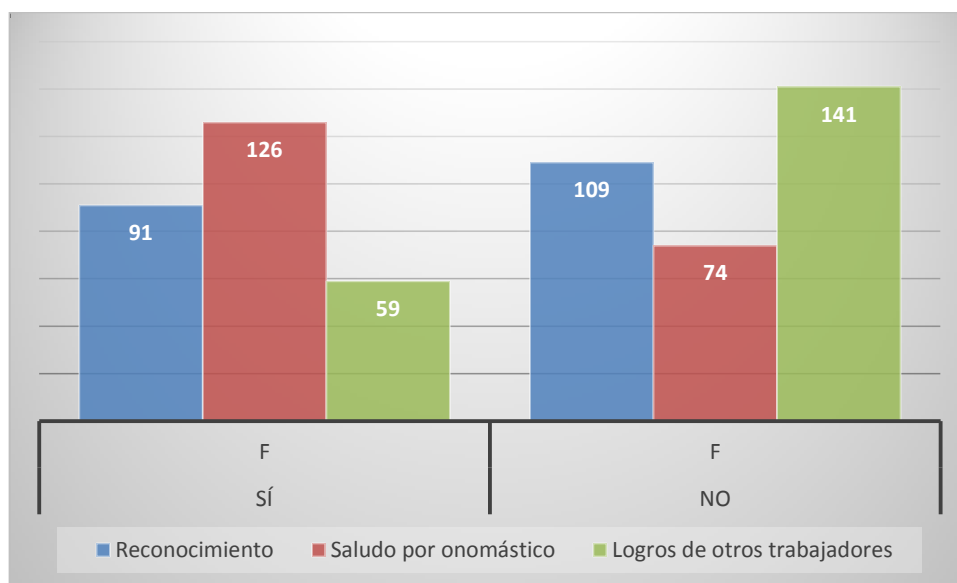


Tabla N° 15: Cobertura de la Comunicación Interna

	f	%
Todos los trabajadores	33	16,50
A casi todos los trabajadores	122	61,00
A pocos trabajadores	45	22,50
Totales	200	100,00

Fuente: Elaboración propia

En relación a la comunicación en la Municipalidad Distrital de Majes, llega a casi todos los trabajadores con un 61% (122), a pocos trabajadores 22.50% (45) y a todos los trabajadores un 16.50% (33); por lo que, la comunicación interna necesita mejorarse para que llegue a todos los trabajadores, sea cual fuere su puesto de trabajo.

Gráfico N° 15: Cobertura de la Comunicación Interna

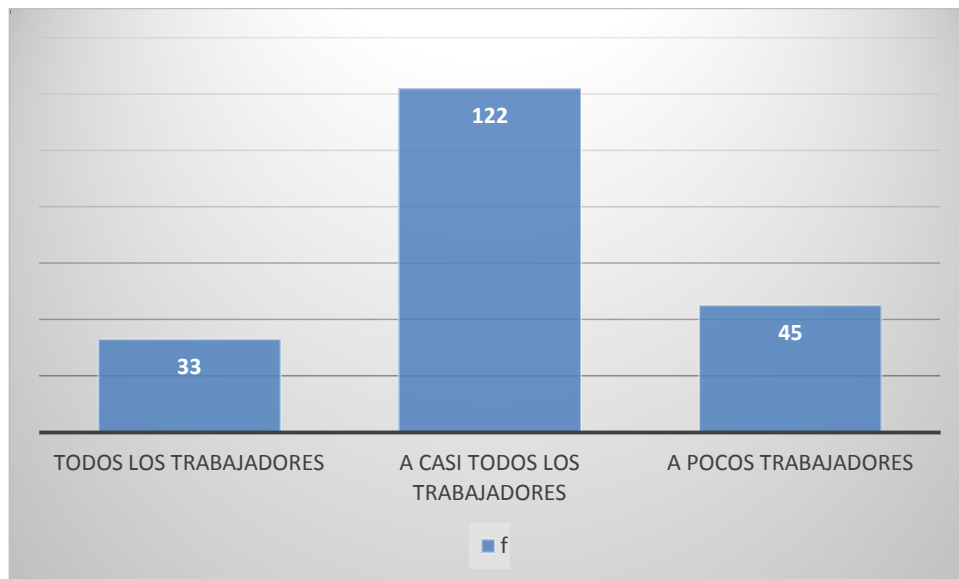


Tabla N° 16: Valoración de la Comunicación Interna

	f	%
Muy buena	12	6,00
Buena	95	47,50
Regular	83	41,50
Mala	10	5,00
Totales	200	100,00

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que la valoración de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes es buena con un 47.50% (95), 41.50% (83) es regular, muy buena 6% (12) y mala 5% (10); se deduce, pues, que la comunicación es de buena a regular.

Gráfico N° 16: Valoración de la Comunicación Interna

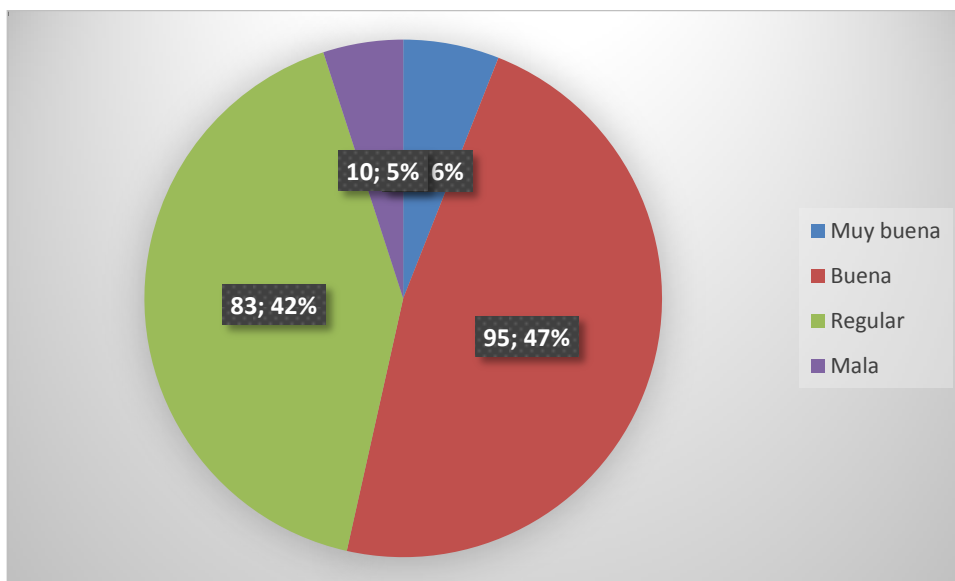


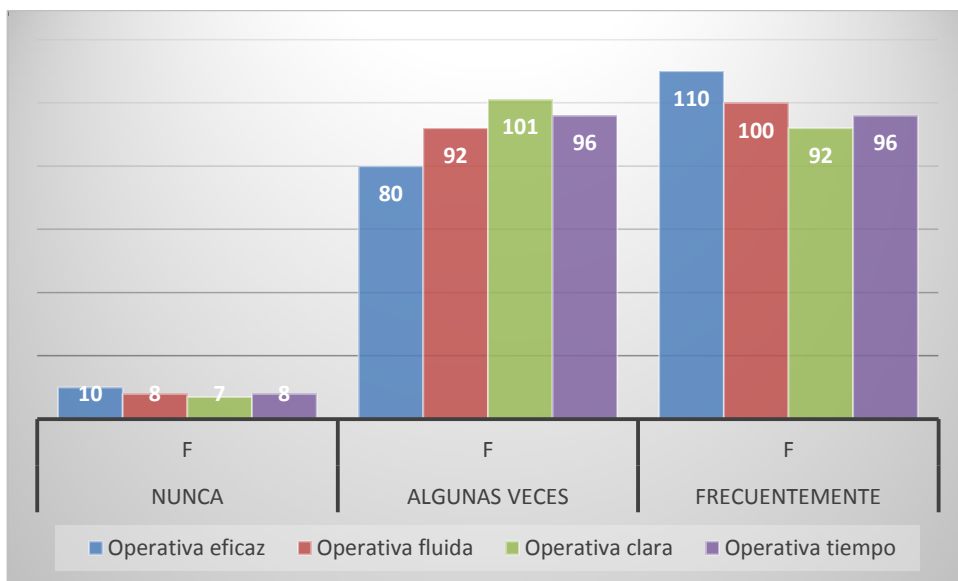
Tabla N° 17: Mejora de la Productividad

	Nunca		Algunas veces		Frecuentemente		Totales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Operativa eficaz	10	5.0	80	40	110	55	200	100
Operativa fluida	8	4,0	92	46	100	50	200	100
Operativa clara	7	3,5	101	50,5	92	46	200	100
Operativa tiempo	8	4,0	96	48	96	48	200	100

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro, la información operativa eficaz, es **frecuente** en un 55%, La operativa **fluida**, en un 50%, la operativa **clara**, en un 46% y la operativa **a tiempo** 48%. Este hecho prueba que más o menos la mitad es eficaz, fluida, clara y a tiempo, algunas veces. Por lo que se deduce que está fallando este aspecto.

Gráfico N° 17: Mejora de la Productividad



CONCLUSIONES

PRIMERA. La Comunicación Interna de la Municipalidad Distrital de Majes se caracteriza por utilizar con mayor frecuencia la comunicación formal (49%), sin embargo, también usa la informal y en los flujos predomina la comunicación entre personal del mismo nivel (+60,50%), es decir, existe un mayor flujo horizontal en relación a la ascendente y descendente, asimismo, la forma escrita es mayor a la verbal.

SEGUNDA. La Comunicación Interna (funciones en la Municipalidad Distrital de Majes es relativamente eficiente, pues no ha logrado internalizar el sentimiento de orgullo de pertenencia de la mayoría de trabajadores (47,50%) igual sucede con la motivación para el trabajo (44,50%) y el clima laboral que califican como regular 63%, sin embargo, mayoritariamente conocen la Misión y Visión de la organización: igualmente, el desempeño laboral lo evalúan como creativo e innovador mayoritariamente. De otro lado, más o menos la mitad de los encuestados sostiene que la información operativa es eficaz, fluida, clara y a tiempo, por lo que se supone que la productividad es relativamente eficiente

TERCERA Las herramientas más frecuentes para la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Majes son la comunicación escrita y oral y en menos escala la intranet, periódico mural, entre otras herramientas menos utilizadas.

SUGERENCIAS

PRIMERA. La eficiencia del departamento de Relaciones Públicas de la Municipalidad Distrital de Majes, debería mejorar el flujo de la comunicación ascendente y comunicación digital o electrónica entre los trabajadores y funcionarios de la organización, pues es más eficiente y eficaz.

SEGUNDA: Se sugiere organizar talleres entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Majes para abordar temáticas importantes como creatividad e innovación en el desempeño laboral, motivación por el trabajo y mejora del clima laboral.

TERCERA. Se sugiere utilizar más herramientas digitales para la comunicación interna ya que es ampliamente probada su eficiencia y eficacia en las organizaciones modernas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barranco, J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Madrid: Pirámide.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Bateson, Gregory & et.al. (1984). *La nueva comunicación*, Barcelona: Editorial Kairós,
- Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Castillo A. (2008) *Sentido de Pertenencia, Una vida feliz*. Recuperado de: <http://unavidafeliz.com/2008/05/19/sentido-de-pertenencia/>
- Cees B.M, & Van Riel, (1997). *Comunicación Corporativa*, Madrid: Editora Prentice Hall
- Davara, F. J. (2000). *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid: Dossat.
- Drucker, P. (1988). “The coming of the new organization”, en Harvard Business Review: *Gestión del conocimiento*, Bilbao: Deusto.
- Enríquez Cruz A. (2010). Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial Caso: Multiservicios Juan de la Cruz. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar
- Equipo Vértice (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice
- Fernández Beltrán Francisco (2007) *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana*. (Tesis doctoral) Universitat Jaume I: En http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/00_indice.pdf?sequence=1

- Fernández C. (2005) *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F. Editorial Trillas.
- Galindo Martín, M. (coord.) (2009). *Diccionario de Dirección de empresas y marketing*. Madrid: Ecobook-Editorial del Economista
- Gómez & Patiño, M^a. G. (1998). *El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo*. La Coruña: VI Congreso Español de Sociología.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Gan, F. (1996). *Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos*, Barcelona: Apóstrofe.
- Katz, D. & Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch comunicación.
- Luhmann, N. (1995). *Sistema Social*, México: Universidad Iberoamericana.
- Martínez de Velazco A. (1995). *Comunicación Organizacional Práctica*, México: Editorial Trillas.
- Mazo, J. M. (1998). *Paradojas de la empresa interconectada. Anuario de Comunicación*. Madrid. Adc-Dircom.
- Muriel M. & Rota G. (1983). *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Editorial Andina.
- Ongallo C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2^a ed. revisada y actualizada)*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.

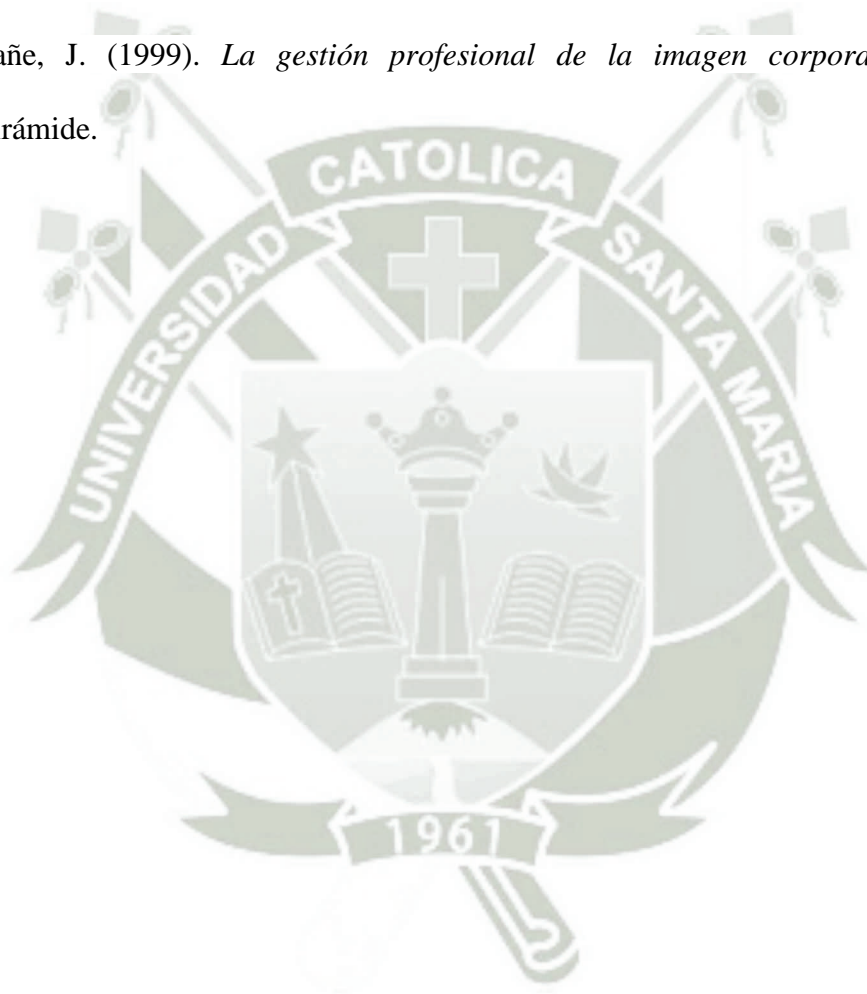
- Portocarrero F. & Gironella N. (2008). *Redacción productiva, Escriba con eficacia en la empresa*, p. 14. Editorial Netbiblo
- Pratkanis, A. & Aronson, E. (1994). *La era de la propaganda*, Barcelona: Paidós Comunicación.
- Puchol. L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Díaz de Santos.
- Puyal, E.(2001): *La comunicación interna y externa en la empresa*. Recuperado el 15 de octubre, 2014 de <http://www.5campus.com/leccion/comui>
- Restrepo J., (8 de mayo de 1996). *Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización*. III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Recuperado el 14 de octubre del 2014 de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0154.dir/doc.pdf> Santiago de Cali.
- León R. (s/f). *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Recuperado el 20 de octubre del 2014 de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Robbins, H. y Finley, M. (1999). *Por qué fallan los equipos*, Barcelona: Gránica.
- Serieyx, H. (1994). *El Big Bang de las organizaciones*, Barcelona: Ediciones B.
- Simon, H. (1993). *La comunicación, Lecturas de teoría de la organización*. Madrid: MAP.
- Soler, P., Enrique, A., Madroñero, M. & Morales, F. (2008). *La Planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- Somoza, F. (1996) *La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa*. *Alta Dirección*, nº. 179.

Strauss, G. (1992). La participación de los trabajadores en la gestión en Hartley, J.F. & Stephenson, G. (comp.): *Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*. Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.

Tejada, J., (coord.) & Giménez, V., (coord.) (2007). *Formación de formadores vol.2*
Madrid: International Thomson Editores

Trejos, C. (s/a). *Comunicación estratégica*. En <http://carlostejos.blogspot.com/>
diciembre 2014

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid:
Pirámide.





CUESTIONARIO

Apreciado trabajador(a):

La siguiente encuesta tiene como objetivo estudiar “**LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES**”, por lo tanto, su opinión sincera y objetiva es de vital importancia. Sus respuestas son confidenciales; además la encuesta es anónima. Le agradecemos por su colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. **Sexo:** (M) (F)
2. **Edad:** _____
3. **Tiempo que trabaja en la Municipalidad:** _____
4. **Cargo que desempeña:** _____
5. **Grado de instrucción alcanzado** (Marque con un Aspa “X”, según corresponda.)
 - 5.1. Primaria incompleta ()
 - 5.2. Primaria completa ()
 - 5.3. Secundaria incompleta ()
 - 5.4. Secundaria completa ()
 - 5.5. Universitaria incompleta ()
 - 5.7. Universitaria completa ()
 - 5.8. Técnico incompleta ()
 - 5.9. Técnico Completa ()
 - 5.8. Otro (especificar su profesión): _____

6. LA COMUNICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES:

(Marque con un Aspa “X”)

- Comunicación Formal: mediante documentos.
- Comunicación Informal: comunicación verbal.

La Comunicación es:	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente
a. Formal			
b. Informal			

7. **FLUJOS DE FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES:** La comunicación entre el personal de la Municipalidad Distrital de Majes es:

Flujos de Frecuencia de la Comunicación Interna	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente
Del jefe a los trabajadores de la Sub Gerencia y/o Jefatura.			
Del trabajador al jefe de la Sub Gerencia y/o Jefatura.			
Entre personas del mismo nivel jerárquico.			
Entre Sub Gerencias y/o Jefaturas de trabajo de los diferentes departamentos de la MDM.			

6. **IMPLICACIÓN DEL PERSONAL.** (Marque con un Aspa “X”, según corresponda.)

6.1. **IDENTIFICACIÓN DE UD. CON LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES:**

- a. Sentimiento de orgullo de pertenencia a la Municipalidad Distrital de Majes.
Mucha () Regular () Poca ()
- b. La motivación para el desempeño del trabajo que desempeña es:
Mucha () Regular () Poca ()
- c. Cómo calificaría el clima laboral en la Municipalidad Distrital de Majes:
Bueno () Regular () Malo ()
- d. Sabe o conoce la MISIÓN de la Municipalidad Distrital de Majes: Sí ()
No ()
- e. Sabe o conoce la VISIÓN de la Municipalidad Distrital de Majes: Sí ()
No ()

7. CREE UD. QUE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES UTILIZA: (Marque con un Aspa “X”, según corresponda.)

- a. Innovación. Sí () No()
- b. Creatividad Sí () No()

8. LA COMUNICACIÓN O MENSAJES QUE RECIBE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES SON: (Marque con un Aspa “X”, según corresponda.)

La Comunicación o Mensajes son:	Todos los mensajes	La mayoría de los mensajes	Algunos mensajes	Ningún mensaje
Comprensibles				
Regularmente comprensibles				
Vagos /Poca Información				
Incomprensibles				

9. A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS (SOPORTES COMUNICATIVOS) RECIBE INFORMACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES: (Marque con un Aspa “X”, según corresponda.)

Soportes o Medios de Comunicación	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	No sabe
a. Documentos: Cartas, Oficios, proveídos, informes, etc.				
b. Boletines Informativos				
c. Revistas Institucionales				
d. Correo electrónicos				
e. Teléfono				
f. Mensajes de texto				
g. Periódico Institucional Mural				
h. Internet				
i. Intranet / Pop Messenger				

