



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

TÍTULO

**“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA
CHINCHIPE. PERIODO TERCER TRIMESTRE DEL AÑO
2013. PROPUESTA ALTERNATIVA”**

Tesis previa a la obtención del
grado de licenciada en Ciencias
de la Comunicación Social.

AUTORA:

Ana Marisol Márquez Ramírez

DIRECTOR:

Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

Loja – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

DOCENTE DE LA CARRERA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL, DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Haber asesorado y revisado, detenida y prolijamente durante todo su desarrollo, la tesis titulada: “**Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe. Periodo tercer trimestre del año 2013. Propuesta Alternativa**”, realizado por la egresada: Ana Marisol Márquez Ramírez, C.I. 1900569045, por los cual se autoriza su presentación y defensa pública conforme lo estipula la normativa institucional.

Loja, julio de 2014



Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Ana Marisol Márquez Ramírez, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Firma: ...

Cédula: 1900569045

Fecha: Loja, julio del 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Ana Marisol Márquez Ramírez, declaro ser autora de la tesis titulada: **“Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe. Periodo tercer trimestre del año 2013. Propuesta Alternativa”**, como requisito para optar al grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de julio del dos mil catorce.

Firma: 

Autora: Ana Marisol Márquez Ramírez

Cédula: 1900569045

Dirección: La Banda **Correo Electrónico:** amaris2015@gmail.com

Teléfono: 073038287

Celular: 0991210114

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade

Tribunal de Grado: Lic. Campos Ortega Romero, Mg. Sc. **Presidente.**

Lic. Hever Sánchez Martínez, Mg. Sc. **Vocal.**

Lic. Julia Martínez Vásquez, Mg. Sc. **Vocal.**

AGRADECIMIENTO

Con respeto y Gratitude, expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, a la Carrera en Ciencias de la Comunicación Social, por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios superiores y de formarme como profesional.

Al Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade, y Milton Andrade Tapia, por los conocimientos compartidos que ayudaron a solucionar cada uno de los problemas y etapas para la realización de la presente tesis, contribuyendo al desarrollo comunicacional de la provincia de Zamora Chinchipe, y particularmente del cantón Zamora.

Reconozco también a cada uno de los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, por la colaboración y aporte para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Agradezco también a los docentes y directivos de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Loja, por impartir sus conocimientos durante los años de estudio, enseñanza y aprendizaje en mi etapa de formación académica.

Finalmente agradezco a mis padres y hermanos e hijo, quienes han sido mi apoyo incondicional para culminar con una meta más en mi vida personal y profesional.

Ana Marisol Márquez Ramírez.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Con sinceridad, amor, respeto y gratitud infinita a mis padres Daniel Márquez y Silvia Ramírez, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores y la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y confianza.

A mi hijo Daniel Puglla Márquez, por el sacrificio que ha padecido en cada una de mis luchas en busca de un mejor futuro, él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mis familiares, por su apoyo incondicional brindado en los momentos difíciles, porque nunca desconfiaron de mi capacidad y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de mi tesis.

Finalmente a los docentes que marcaron cada etapa de mi camino universitario, ayudándome en el asesoramiento y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Ana Marisol Márquez Ramírez

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

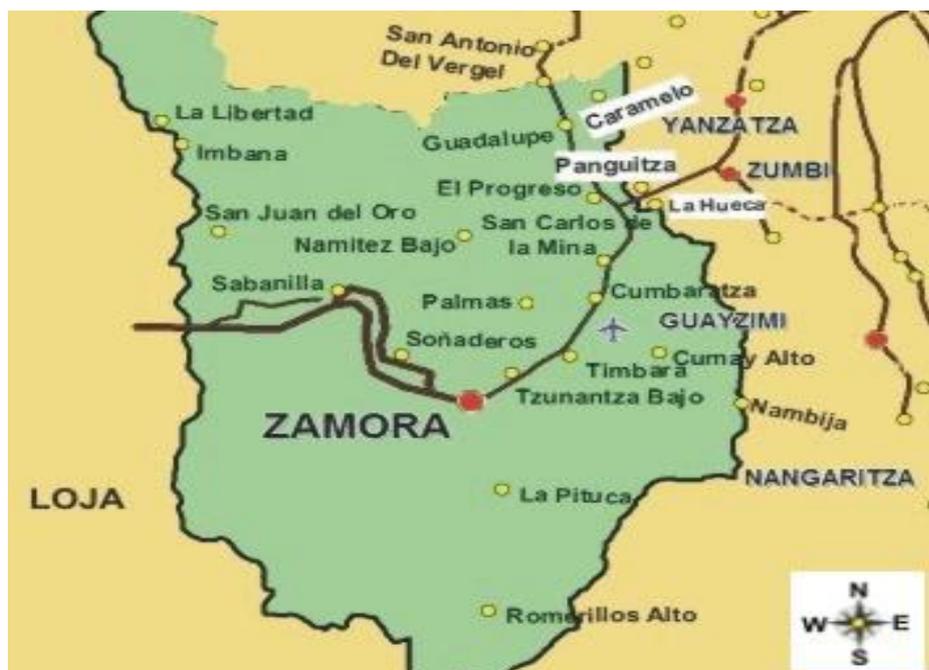
BIBLIOTECA: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación.

TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA – AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						DETALLE	
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD	OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
TESIS	<i>Ana Marisol Márquez Ramírez.</i> “DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE. PERIODO TERCER TRIMESTRE DEL AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA”	UNL	2013	ECUADOR	ZONA 7	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	EL LIMON	BARRIO 2 DE NOVIEMBRE	CD	Lic. Ciencias de la Comunicación Social

MAPA GEOGRÁFICO DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE



CROQUIS DE LA CIUDAD DE ZAMORA



ESQUEMA DE TESIS

CERTIFICACIÓN

AUTORÍA

CARTA DE AUTORIZACIÓN

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

MAPA GEOGRÁFICO

ESQUEMA DE TESIS

a. TÍTULO

b. RESUMEN

ABSTRACT

c. INTRODUCCIÓN

d. REVISIÓN DE LITERATURA

e. MATERIALES Y MÉTODOS

f. RESULTADOS

g. DISCUSIÓN

h. CONCLUSIONES

i. RECOMENDACIONES

PROPUESTA

j. BIBLIOGRAFÍA

k. ANEXOS

PROYECTO

ÍNDICE

a. TÍTULO

“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE. PERIODO TERCER TRIMESTRE DEL AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA”

b. RESUMEN

La presente tesis titulada; “Diagnóstico de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe. Periodo tercer trimestre del año 2013. Propuesta Alternativa”, determina que la problemática se manifiesta en no contar con un reglamento o instructivo actualizado de comunicación interna; con esta perspectiva se propuso efectuar un diagnóstico para identificar la situación de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria, de Zamora Chinchipe y proponer un manual de comunicación que permita hacer eficientes los procesos comunicativos dentro de la institución, una propuesta comunicacional para posicionar de mejor manera su imagen institucional ante el público.

En el desarrollo de la presente investigación se examinaron aspectos como: las organizaciones de productores agropecuarios, desarrollo organizacional, diagnóstico organizacional, evaluación organizacional, la comunicación objetivo de la comunicación, visión organizacional de la comunicación externa, comunicación interna, tipos de comunicación, herramientas de la comunicación interna; con estos elementos se consideró una estrategia para realizar un manual de comunicación interna interactivo para la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, para el personal Directivo, Administrativo y Técnico de la Institución. A través de la aplicación de encuestas se llegó a determinar que la Institución no cuenta con un manual comunicacional interno que permita fomentar la comunicación, no tiene una política de comunicación donde se ubiquen a las principales herramientas de información dentro de los sistemas de intercomunicación institucional, como forma objetiva de mejorar las funciones y llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

ABSTRACT

This thesis Entitled "Diagnosis of Internal Communication in the Provincial Agricultural Zamora Chinchipe. Period third quarter 2013.Propuesta Alternative" determines that the problem is manifested in not having an updated regulation or internal communication instructive ; this perspective was proposed to make a diagnosis to identify the situation of internal communication in the Provincial Agricultural , Zamora Chinchipe and propose a communication plan that allows for efficient communication processes within the institution , a communications proposal to position better way their corporate image to the public.

Farmers ' organizations , organizational development, organizational assessment , organizational assessment , target communication communication, organizational vision of external communication , internal communication, types of communication tools : In the development of this research examined aspects internal communication ; these elements was considered a strategy to perform interactive internal communication plan for the Provincial Agricultural Zamora Chinchipe for Directing Staff , Administrative and Technical Institution.

Through the use of surveys was reached to determine that the institution does not have an internal communication handbook for promoting the communication does not have a communication policy where they are located at the main tools of information within the systems of institutional intercom as objective to improve the functions and carry out the fulfillment of the mission and vision of the organization.

c. INTRODUCCIÓN

El manual de comunicación interna se basa en el diagnóstico de la institución, que define tanto la tarea como el modo de cumplirla, por parte de las herramientas de comunicación internas disponibles.

En la realización de la tesis titulada **“Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe. Periodo Tercer Trimestre del Año 2013. Propuesta Alternativa”**, se consideran varios aspectos relacionados al mejoramiento de la comunicación interna de la institución; para ello se investigó a fondo los medios actuales de comunicación internos, así como la estructura de las relaciones laborales entre sus unidades administrativas.

Luego de determinar la problemática se detectó que no cuenta con un reglamento o instructivo actualizado de comunicación interna. Se aplicaron dos tipos de encuesta, para el personal directivo y otra para el personal administrativo y técnico, en base a este estudio se pudo establecer la pertinencia de las necesidades comunicacionales, al tiempo que se realizó un análisis de la misión, visión del MAGAP, así como de la teoría relacionada a la comunicación organizacional en su conjunto.

En la revisión de literatura se abarcan conceptos y definiciones tales como la comunicación, objetivo de la comunicación, visión organizacional de la comunicación externa, comunicación interna, tipos de comunicación, herramientas de la comunicación interna, líneas de comunicación

organizacional, siendo estos los elementos necesarios a tomar en cuenta en una estrategia para realizar un plan de comunicación interna.

De los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y de la entrevista se llegó a determinar que la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe no cuenta con un manual interno de comunicación, ocasionando una ineficacia de los medios existentes, razón por la cual la comunicación entre los directivos se la oficializa únicamente mediante pocas herramientas de comunicación, generando desconocimiento exacto de la información, por lo que se planteó como propuesta el diseño de un manual de comunicación con la finalidad de que se convierta en una herramienta que se aplicará con oportunidad, eficacia y eficiencia con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación de los informes y la participación activa de los funcionarios en sus unidades de trabajo.

El presente estudio abarca un plan basado en un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la aplicación de herramientas y estrategias oportunas en base a una serie de actividades que se desempeñarán en forma que constituyan una guía para el personal directivo, administrativo y técnico.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo con Cruz y Fernández (2012), un diagnóstico de comunicación interna es un instrumento que permite verificar la forma cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo y a través de qué canales.

Los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel de cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización. Establece una comparación entre los flujos de comunicación existente que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación internas fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna.

Los mismos autores (Cruz y Fernández, 2012), afirman que hay varias clases de diagnósticos de comunicación. Las más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación, y conducen a una evaluación de su constancia e impacto. Así mismo, existen otros métodos desde comienzos de los años '70. Estos diagnósticos importan a toda la comunicación organizacional.

En cuanto a las técnicas de recolección y análisis de datos a utilizar en este tipo de investigación las más viables son la observación, que ha sido objeto de atención por dos enfoques: el estudio de las obligaciones (proporciona información sobre la cantidad de comunicación; las redes utilizadas y la dirección seguida, evita los prejuicios del observador y evita que se confíe excesivamente en la memoria, pero necesita que se le dedique mucho tiempo ya que genera una gran cantidad de datos que quizás muchos no puedan ser utilizados) y los observadores capacitados que perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas; las entrevistas y cuestionarios, que brindan información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona; y el análisis de contenido, que es una técnica constante para examinar el contenido y trato dado a los mensajes (Cruz y Fernández, 2012),

Agregan Cruz y Fernández (2012), que el diagnóstico de comunicación es el proceso investigativo para evaluar la eficacia de la comunicación en una organización. De igual forma el mismo es tarea obligada del comunicador que pretenda realizar una gestión exitosa de la comunicación y por ende está indisolublemente ligado a todos los procesos investigativos que se realizan mediante la utilización de métodos y técnicas. Además el diagnóstico en sí mismo es de carácter subjetivo, lo que se debe a que no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación. Conjuntamente a esto se considera que las ventajas del diagnóstico son:

- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.

- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botella en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

De otra parte, se considera que el diagnóstico de comunicación interna posibilita la interpretación de datos de una manera cuantitativa y cualitativa por lo que su resultado debe ser producto de la aplicación de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas que debe utilizarse mediante la complementariedad metodológica.

Además posibilita la planificación exitosa de la comunicación mediante la realización de un plan de comunicación que solucione los problemas detectados y contribuya a fortalecer los procesos comunicativos de la entidad (Cruz y Fernández, 2012),

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Comunicación Organizacional

De acuerdo con García (2012), la comunicación organizacional es importante para el funcionamiento de toda organización: Rebeil, (citado por García, 2012),

señala: “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo como lo es una organización, los elementos principales son los seres humanos. Los individuos dentro de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, hasta la influencia que ejercen sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios”.

Para Jablin (mencionado por García, 2012), la comunicación organizacional promueve y desarrolla la organización, se entiende como la emisión de mensajes tanto internos como externos, con la finalidad de lograr interacción entre la institución y su público, mediante instrumentos como la publicidad y relaciones públicas.

Vías de la comunicación organizacional

Robbins y Coulter (citados por García, 2012), exponen que la comunicación organizacional ocurre en diferentes vías:

Comunicación descendente

Es la que fluye de un gerente o director a los empleados. Cualquier comunicación que surge de arriba hacia abajo en jerarquía de autoridad se considera comunicación descendente. Este tipo de comunicación se usa para informar, dirigir, coordinar, evaluar, a subordinados. Se origina de niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, lo que significa que va de superiores a subordinados. Los mensajes pueden ser: instrucciones de

trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentaciones, adoctrinamiento de objetivos indicando el qué, cómo, cuándo, dónde, por qué.

Comunicación ascendente

Ésta se origina de los empleados hacia los gerentes. Es toda información que se envía de un subordinado a un superior y permite que se conozca el clima organizacional. Para su desarrollo es necesario que se abran todos los canales con el objetivo de facilitar la información del trabajo. Por medio de esta comunicación pueden conocerse los éxitos o fracasos, acontecimientos fuera de rutina, sugerencias o quejas dentro de la organización.

Comunicación horizontal.

Es la que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional. Toda empresa aspira a cumplir metas u objetivos, pero la realización de los mismos exige el trabajo en conjunto de todos los colaboradores sin importar su pertenencia a un grupo formal o informal. Cuando un grupo de empleados trabajan juntos para la elaboración de un programa se le denomina: Comunicación organizacional horizontal. Dicho proceso se realiza:

- a) Entre miembros del mismo grupo.
- b) Miembros de distintos grupos.
- c) Miembros de diferentes departamentos.

La comunicación horizontal asegura la coordinación general. Se establece entre personas que desempeñan el mismo cargo o rango en la organización. También sirve para superar diferencias y multiplicar productos.

Los jefes que pertenecen a empresas que se basan en la división de funciones casi siempre menosprecian el trabajo o las actividades de otras áreas y exageran la propia. Piensan que el éxito o fracaso de su gestión se mide por los logros de su unidad, y su máximo interés radica en obtener resultados con la mayor eficiencia posible. A través de la comunicación horizontal se pueden definir: Objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones, desarrollar el interés mutuo.

Comunicación diagonal

Es aquella que pasa a través de las áreas de trabajo de los niveles organizacionales.

Líneas de la comunicación organizacional

Benavides (citado por García, 2012), explica que de acuerdo a las líneas de comunicación la organización puede ser:

- 1. formal:** Es el sistema de división del trabajo de una empresa que da como resultado su estructura formal.
- 2. informal:** Es el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo.

Para Robbins (mencionado por García, 2012), “La cultura de la organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan”.

Según lo anterior, una buena comunicación organizacional está basada en la cultura de las personas que en ella laboran, y cómo ésta influye en el clima laboral. Robbins (señalado por García 2012), indica que “Los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización”, mientras que para Zepeda (indicado por García, 2012), “Un líder organizacional es el director general, éste como formulador y gestor de valores compartidos de una organización”.

El mismo Zepeda también señala que “La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización, se orienta a los individuos como integrantes de la misma”. La idea anterior hace énfasis en la importancia de una buena salud mental, que es un factor determinante de todo individuo, y que se ve reflejada en su buena conducta, que resulta ser un aporte para mejorar el clima y la cultura organizacional, ya que cada trabajador influye sobre los demás, para bien o para mal.

García (2012), explica que los principales problemas que se dan en la comunicación organizacional son:

Problemas por una mala estructura organizacional

1. La estructura es demasiado burocrática, impide la comunicación rápida y eficaz.

2. La estructura deforma la comunicación en cada relevo.
3. Impide que los vínculos sean fluidos.
4. No es permeable a la información.
5. Es verticalista, favorece la circulación de información en un solo sentido: Descendente.

Problemas por subestimar al personal

La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que le pidan y nada más. Cree que su opinión no es valiosa y promulga que quien debe ocuparse de lo suyo. Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas o ideas; No se incentiva la participación, motivación o integración.

Problemas por falta de credibilidad

1. La empresa y los jefes no son confiables.
2. El personal no cree en lo que le dice la empresa.
3. Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
4. No se cumple lo que se promete.
5. Problemas por falta de coherencia.
6. Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

7. Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con “arma”.
8. Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.
9. No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son “cáscaras vacías”.
10. La empresa no es coherente entre lo que dice a puertas afuera y puertas adentro.

Según Robbins (citado por García, 2012), en la mayoría de organizaciones, especialmente las medianas a grandes, es difícil identificar con precisión la percepción que sus integrantes tienen sobre diversos eventos. Para el logro de una eficaz toma de decisiones, es conveniente alinear la decisión con las percepciones.

Davis y Newstrom (mencionados por García, 2012), consideran que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por personas, y agregan que si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender la complejidad de las mismas. La existencia de estos sistemas implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto de relaciones como se presenta en un organigrama.

La comunicación organizacional es conocida también como Comunicación Corporativa. Se define como el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado. La comunicación organizacional tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

ORÍGENES DE LA COMUNICACIÓN

Delgado (2011) se refiere en los siguientes términos:

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante. El lenguaje primitivo era oral, prácticamente el inicio durante la Prehistoria. Los pueblos antiguos buscaban un medio para registrar el lenguaje. Pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia (Delgado, 2011, p.5).

Con el paso del tiempo el hombre se dio cuenta de la necesidad de comunicarse mediante símbolos permanentes para que las demás personas pudieran entender sus pensamientos; la primera escritura, que era pictográfica, con insignias que representaban objetos, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no sólo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él.

Los egipcios descubrieron un tipo de material para escribir que se extraía de la médula de los tallos de una planta llamada papiro, sobre el que se escribía con junco o caña. Posteriormente, se inventó el pergamino, más resistente e igual de flexible, hecho de piel de animal y sobre el que se escribía con pluma de ave.

En China, hacia el año 105 a.C. se inventó el papel. Mil años después, al llegar esta técnica a Europa provocó una gran demanda de libros. A mediados del siglo XV, el inventor alemán Johann Gutenberg utilizó tipos móviles por primera vez en Europa para imprimir la Biblia.

Las técnicas y aplicaciones de impresión se desarrollaron, por lo general, con gran rapidez en los siglos siguientes. Esto se debía, sobre todo, a la invención de las máquinas tipográficas. La primera de estas máquinas fue la denominada linotipia, patentada en 1884. En las décadas siguientes fueron apareciendo una serie de técnicas de impresión a gran escala, cada vez más rápidas.

En la Edad Media se utilizaban palomas mensajeras para transmitir mensajes. La necesidad de comunicarse a distancia dio lugar a la aparición de servicios de comunicación. El más notable fue el sistema de relevos del Imperio Persa: jinetes a caballo transportaban mensajes escritos de una estación de relevos a otra.

Basándose en este sistema, los romanos desarrollaron su propio sistema de postas (del latín *positus*, 'puesto'), de donde procede el término "servicio postal". Los sistemas postales modernos siguieron creciendo con la aparición del ferrocarril, los vehículos de motor, los aviones y otros medios de transporte.

La tecnología de la comunicación a distancia continuó avanzando a través del tiempo, hasta la aparición del sistema telegráfico inventado en los Estados Unidos por Samuel Finley Breese Morse, y sobre este tema Delgado (2011, p. 7), afirma que el primer sistema eficaz de telegrafía no se desarrolló

sino hasta el siglo XIX, cuando en 1837 apareció el telégrafo electromagnético de Morse, que permitió que un texto viaje rápidamente a través de cables. Morse también desarrolló un código de puntos y rayas que fue adoptado en todo el mundo.

Algunos de los productos actuales de la telegrafía son el teletipo, el télex y el fax. Los primeros aparatos, que aparecieron entre 1850 y 1860, podían transmitir vibraciones sonoras, aunque no la voz humana. La primera persona que patentó un teléfono eléctrico, en el sentido moderno de la palabra, fue el inglés Alexander Graham Bell, en 1876. Posteriormente, en el afán de combinar la imagen con el movimiento, los acuciosos investigadores continuaron experimentando hasta que se logró inventar la fotografía. A finales del siglo XIX se descubrieron diferentes métodos que conferían a la fotografía la ilusión de movimiento. En 1891, Edison patentó el cinescopio, máquina para proyectar imágenes en movimiento, que presentó en 1889. En 1895, los hermanos Lumiere presentaron y patentaron el cinematógrafo, máquina que lograba proyectar imágenes en movimiento. A finales de la década de 1920, se añadió el sonido a estas imágenes en movimiento. Con él se iniciaron los medios audiovisuales. El sistema de transmisión a distancia de imágenes en movimiento se inició con la televisión.

Uno de los avances más espectaculares dentro de las comunicaciones es la comunicación de datos que se ha producido en el campo de la tecnología de los ordenadores. Desde la aparición de las computadoras digitales en la década de 1940, éstas se han introducido en los países desarrollados en

prácticamente todas las áreas de la sociedad (industrias, negocios, hospitales, escuelas, transportes, hogares o comercios).

Mediante la utilización de las redes informáticas y los dispositivos auxiliares, el usuario de un ordenador puede transmitir datos con gran rapidez. Estos sistemas pueden acceder a multitud de bases de datos. A través de la línea telefónica se puede acceder a toda esta información y visualizarla en pantalla o en un televisor convenientemente adaptado. También se pueden transmitir mensajes a distancia de forma prácticamente inmediata por medio del correo electrónico, los chats, etc. (Delgado, 2011, p. 8).

LA COMUNICACIÓN

De una manera conceptual, la comunicación podemos entenderla como un proceso continuo y dinámico de intercambio de mensajes o expresiones simbólicas, a través de ciertos canales y en diversos contextos. Parte de un esquema lineal que implica en primera medida un emisor, un mensaje y un receptor (Ospina y Belalcázar, 2010,p.15).

Los mismos autores continúan explicando que la comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas y es aplicado como un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su

definición, funciones y aplicación, depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

Objetivo de la comunicación. La comunicación en la empresa tiene como finalidad proporcionar coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información. Entre los más importantes tenemos los siguientes:

1. Llevar a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación de acuerdo a los medios y recursos adecuados, lo que implicar una participación activa en los problemas y actividades de la institución.
2. Proyectar una buena imagen influyendo conjuntamente en la opinión y percepción de las personas, mediante la comunicación eficiente y eficaz las actividades a desarrollar por parte del talento humano.
3. Encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable que propicie el fácil entendimiento de la misión y políticas de una empresa.

Comunicación Organizacional. La comunicación interna es importante para una organización, del éxito de esta dependerá la imagen que se proyecte hacia los usuarios internos como externos, porque son sus integrantes, quienes llevan un criterio o mensaje del ambiente laboral que viven, y se la describe como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización,

entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Gordillo Tejada, 2004, p. 22).

La comunicación organizacional se da en las relaciones externas e internas de las empresas, hacia fuera a través de las relaciones públicas, la publicidad y las ventas; de manera interna en los diferentes flujos de comunicación, sean estos ascendentes, descendentes u horizontales. Para la (AGN, 2010, p. 13), la comunicación organizacional puede ser definida como el sistema coordinador entre la organización y sus públicos, que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos. Para entender mejor este concepto, a continuación el mismo autor, analiza cada uno de los elementos.

Sistema coordinador

Se refiere a la función articuladora, de enlace y relacionamiento que tiene la comunicación organizacional. Se vale de medios y mecanismos específicos.

- **Públicos.** Son las personas, organizaciones, empresas e instituciones que están relacionadas al quehacer de la organización. Se clasifican en: internos (los miembros que trabajan al interior de la misma) y externos (los que están fuera de ella).
- **Objetivos.** La organización traza objetivos, los cuales serían imposibles de viabilizar si no se contara con personas que dediquen su esfuerzo y energía.

Estas personas llegan con metas personales que quieren ver logradas a partir de su trabajo individual y de la cooperación con los otros. La organización debería interesarse por hacer realidad ambos intereses.

Entre sus funciones, continúa la AGN (2010, p. 14) se podrían destacar las siguientes:

- Intercambiar información significativa para la toma de decisiones en todos los niveles.
- Compartir conocimientos.
- Crear el clima necesario para el cambio social organizado, la colaboración y la cooperación mutua.
- Coordinar el trabajo.
- Promover la integración interna.
- Relacionar a la organización con su entorno.

“La comunicación organizacional debe contemplar dos aspectos o dimensiones, comunicación interna y comunicación externa”.

Comunicación Externa.- Son todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general, con el fin de crear, mantener o mejorar el relacionamiento, y de generar una imagen positiva. La relación entre los actores ambientales y las organizaciones es recíproca.

Las organizaciones se ven influidas por lo que suceda en su entorno o ambiente, mientras que una organización, a su vez, también influye en su entorno, el cual puede estar compuesto por una serie de organizaciones que comparten un mismo mercado o que se asimilan por sus finalidades.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos, 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 los trabajadores se sienten identificados con la organización, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación, tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

Abierta: en su comunicación al interior como al exterior.

Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: es la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Planificada e instrumentada: muchas organizaciones están funcionando mal debido a que la comunicación no es planificada. La información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni se utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva así lo asegura la (AGN, 2010, p. 15).

Comunicación Interna. Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros, compartir e intercambiar información y desarrollar conocimientos. Para esto se definen los diversos medios que tienen el objetivo de establecer vínculos, motivar y promover la participación, para así alcanzar sus metas.

La (AGN, 2010, p. 17) continua explicando que la comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión y símbolo de modernidad, sus funciones y objetivos deben incluirse en el Plan Estratégico de la Institución y debe ser gestionada al nivel de las demás políticas estratégicas de la organización.

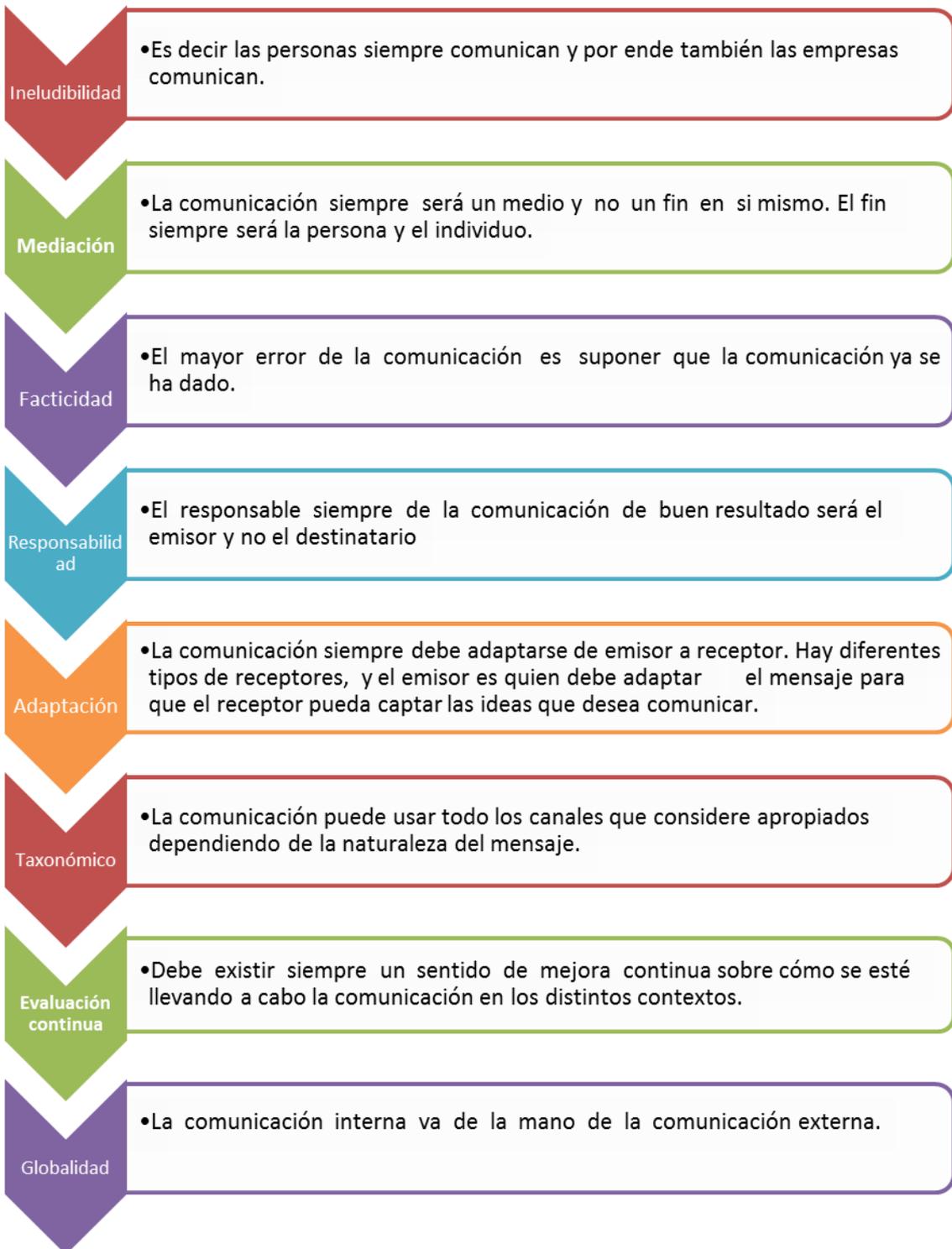
La comunicación dentro de las organizaciones fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, la forma en que se esté desarrollando el trabajo y las vías para mejorarlo. Este aspecto se relaciona dentro de las organizaciones con las teorías de fijación de metas y reforzamiento.

La comunicación que tiene lugar dentro de los grupos humanos que se forman al interior de las organizaciones es una fuente básica de interacción social; a través de ese canal los empleados expresan sus frustraciones, satisfacciones,

por lo que la comunicación se convierte en una válvula de escape positiva para las emociones. Facilita la toma de decisiones, porque proporciona la información que los grupos y los individuos necesitan para hacerlo. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan tener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones.

Para que la comunicación interna sea aplicada de forma efectiva hay que reconocer su importancia, entender sus herramientas y aplicabilidad a las circunstancias, todo esto permitirá administrar los conflictos internos que surjan, lo que se evidencia en un mejor funcionamiento de todas las áreas. Con base en los resultados obtenidos se creará la necesidad de gestionar y asignar recursos para la implementación de la misma como un tema estratégico.

PRINCIPIOS GERENCIALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para (Udiz, 2012, p.18), la forma en que circula la información dentro de una organización puede determinar la manera en la que se podrán orientar sus valores. Para ello existen algunas herramientas que pueden ser utilizadas por las empresas para que la comunicación interna sea más eficiente. Se parte de la fórmula más directa que consiste en la transmisión directa de información mediante reuniones individuales o grupales. Según el tipo de datos a transmitir y su alcance se utilizará el mecanismo más adecuado. No obstante, estas reuniones consumen un tiempo que en ocasiones se puede ahorrar, además de la ocupación de un despacho o sala de reuniones que puede ser necesaria para otras labores y la posibilidad de que algunos miembros tengan que desplazarse desde otra oficina.

Entre las herramientas más usadas tenemos las siguientes:

Boletines internos. Pueden ser impresos o digitales. Contienen información que se desea circular entre los colaboradores internos de la organización, aunque también puede ser difundido al público externo. Se pueden incluir aspectos formales (reporte o anuncio de actividades, comunicados institucionales, etc.), como aspectos más informales (cumpleaños, eventos sociales, etc.). Es recomendable su uso principalmente en organizaciones grandes para asegurar la transmisión de información a todos sus miembros.

Manuales internos. Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Son más formales y deben contener las políticas y normativas de funcionamiento de la organización. Deben preverse estrategias que permitan asegurar su conocimiento y apropiación de parte de los colaboradores.

Circulares, memorandos, comunicados. Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.). “Pueden dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias; contienen información específica de alguna decisión, resolución o postura institucional. Pueden ser colectivos (dirigidos a todos los colaboradores o a un grupo particular) o personales” (AGN, 2010, p. 25).

Memoria de la organización

Se recomienda realizar anualmente. Debe compilar las actividades, acciones, proyectos, aprendizajes y resultados alcanzados a lo largo del año. Se puede presentar en formato digital o impreso. Suele ser también una importante herramienta de comunicación externa que favorece la transparencia de la gestión institucional (AGN, 2010, p. 25).

Además de ser una herramienta de comunicación, esta facilita el seguimiento o evaluación de la comunicación interna.

Correo electrónico / intranet. Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en

infraestructura. Su ventaja principal es el ser un medio rápido e instantáneo; disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa. “Es fundamental que todos los colaboradores de la organización tengan acceso a una cuenta de correo y a internet para que la misma sea considerada una opción válida de comunicación interna” (AGN, 2010, p. 26).

Mural de anuncios.

Es una estrategia sencilla de comunicación interna. Es importante que el mural esté en un lugar visible por todos los empleados (el comedor, la sala de reuniones, la entrada). Puede utilizarse tanto para la comunicación formal (anuncios, comunicados, avisos) como para la informal (fotos, cumpleaños). Debe fijarse una periodicidad y un responsable para su actualización así lo manifiesta la (AGN, 2010, p. 26).

Esta herramienta es muy utilizada entre las instituciones, solo que su uso no es el adecuado, no se cumple con lo establecido como el actualizarla constantemente.

Sondeos de opinión.- Permite recoger opiniones, sentimientos, estados de ánimo, inquietudes de los colaboradores (hombres y mujeres). Esta herramienta puede utilizarse ante coyunturas particulares en las que se considera importante conocer la percepción del público interno. Es importante informar adecuada y oportunamente los objetivos y fines del sondeo y difundir

posteriormente los resultados del mismo. Tal como lo señala la (AGN, 2010, p. 15).

Jornadas de capacitación. Se realizan con el fin específico de transmitir conocimientos o desarrollar capacidades en relación a alguna temática en particular. Es importante que las mismas estén planificadas y preparadas de tal forma que sean provechosas y no una pérdida de tiempo. Se pueden utilizar elementos de apoyo como presentaciones, dinámicas, materiales.

Encuentros informales. Son espacios que favorecen la cohesión y el buen relacionamiento institucional. Al igual que las reuniones formales, deben ser planificadas y programadas para que no se diluyan y se pierdan. No se deben subestimar estos espacios, que constituyen una estrategia fundamental para fortalecer la identidad institucional y son un elemento clave de su cultura.

Respecto a los que señala la (AGN, 2010, p. 15) sobre las jornadas de capacitación, reuniones, sondeos de opinión y encuentros informales, considero importante rescatar que estos son algunos de los espacios propicios para conocer las inquietudes de los empleados, fomentar el compañerismo y estrechar lazos de amistad, que se vean reflejados en el clima laboral.

Manual de Comunicación Interna. Tiene como finalidad orientar los procesos laborales de la institución, y su función principal es convertirse en el apoyo integral a la comunicación organizacional que se gesta internamente de manera que todo el público interno se apropie de los lineamientos oficiales y tenga sentido de pertenencia por la institución.

Para (Garcia,1998, p.25) citado por Samuel Medrano en la revista académica “Contribuciones a la Economía”; en el desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la comunicación es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. El autor enuncia como ámbito de la comunicación en las organizaciones a la información, divulgación, formación y socialización, y finalmente el ámbito de la participación.

PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

Un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación, como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización.

Instrumentos utilizados. El uso de documentos es importante en cualquier investigación, durante la exploración para obtener una información inicial que permita la elaboración del diseño investigativo; en etapas avanzadas puede resultar una fuente básica, incluso única, de información sobre el objeto estudiado. También puede ser fuente complementaria o de comprobación de datos obtenidos por otros métodos.

Observación. La observación, como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee como instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto.

Encuesta. La realización de una encuesta parte del supuesto de que la información que se busca puede ser obtenida a partir de las respuestas que una persona o grupo de ellas den a preguntas que le son formuladas como parte de una investigación. Su uso también supone que esa información no puede ser obtenida por otros métodos o sirve para controlar las que se obtienen por ellos. Esto se debe a que la encuesta se realiza mediante la interacción directa o indirecta con el encuestado, por lo cual de algún modo a esa persona o grupo de ellas se le debe pedir su contribución a la investigación. Los otros métodos no suponen tal molestia.

Entrevista estructurada a directivos. La entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado. El entrevistador debe cumplir las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad, precisión y meticulosidad y, a la vez, ser dinámico y flexible. Debe estar preparado para cualquier situación, que dado el carácter de la entrevista se le pueda presentar de forma sorpresiva. En definitiva debe ser capaz de mantener el curso de la entrevista y obtener toda la información posible que la misma le puede ofrecer.

MATRIZ FODA

Es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso del plan estratégico, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejora proyectos de mejora. Es el enfrentamiento de factores internos y externos en el propósito de generar estrategias alternativas. El análisis FODA también puede ser considerado como la revisión de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como sus oportunidades y amenazas externas, a fin de identificar un nicho que pueda explorar la institución.

Este análisis permite conocer:

- Las fortalezas internas son aquellos elementos organizacionales con las que cuenta para cumplir eficientemente y eficazmente con su cometido.
- Las oportunidades externas son aquellas situaciones o circunstancias generadas en el entorno que favorecen significativamente el desarrollo de la entidad a corto, mediano, y largo plazo.
- Las debilidades internas son aquellos elementos organizacionales que impiden elevar significativamente la capacidad y la eficiencia de la institución y que limitan o minimizan su éxito.
- Las amenazas externas son aquellas situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno, que afectan negativamente el desarrollo de la entidad a corto, mediano, y largo plazo, y que dificultan o evitan el logro pleno de los objetivos institucionales (Romero, 2010).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron los siguientes materiales, métodos y técnicas:

MATERIALES

- Computadora personal.
- Impresora.
- Flash memory.
- Papel bond A4.
- Bolígrafos.
- Tablero de campo.
- Calculadora electrónica.
- Cámara fotográfica digital.
- Formularios de encuesta con información.
- Vehículo de transporte.

MÉTODOS

Método Cualitativo

Se utilizó este método con la intención de explicar el problema de investigación levemente de manera cuantitativa, pero basada en términos interpretativos con la finalidad de considerar nuevos conceptos y las relaciones que emerjan entre éstos.

Es por ello que este trabajo metodológico estuvo diseñado prioritariamente para que los testimonios y las declaraciones sean lo más relevante, esto por tratarse de una investigación sobre la comunicación interna la cual se estudió a partir de quienes conforman la organización.

Diseño de investigación

El diseño metodológico fue de tipo descriptivo, esto porque se observaron los fenómenos tal como ocurrieron en la realidad organizacional, sin intervenir en su desarrollo; además, por una cuestión ética, en la que se expuso a los técnicos y empleados de la Institución a procedimientos experimentales, ya que lo que interesaba en esta investigación era conocer la realidad de la misma tal y como era.

Además de lo anterior, fue también transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En

este caso el período de investigación de campo fue en los meses de noviembre y diciembre de 2013.

Universo y Muestra del Estudio

La primera población estuvo integrada por 12 personas que tienen un lugar relevante en la organización y que se involucran directamente con la comunicación interna de la misma. Los investigados fueron el Director Provincial Agropecuario, el Jefe de Recursos Humanos, los 9 jefes de las unidades departamentales, y la responsable del servicio de Ventanilla Única de Atención al usuario externo, de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe (MAGAP).

La segunda población correspondió a quienes participaron del cuestionario. El universo de esta investigación lo constituyó el personal técnico y administrativo de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, que en total fueron 60 personas.

Muestra

El estudio abarcó dos tipos de muestra:

La primera muestra. Fue investigada a través de la aplicación de encuestas. Se aplicó la encuesta individualmente y para fortalecer los datos recolectados se complementó con el diálogo directo, considerado como lo más apropiada y pertinente en vista de que permitió establecer un vínculo

de amistad y confianza, facilitando la obtención de las respuestas para las incógnitas presentadas.

La segunda muestra. Se llevó a cabo también a través del cuestionario, uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos y que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Fue de tipo "auto administrado", es decir, el cuestionario se proporcionó directamente a los participantes quienes lo contestaron en forma personal. El motivo por el cual se seleccionó este sistema fue porque permitió que la totalidad reciba el material para participar en este proceso.

Las preguntas que se propusieron fueron "cerradas y abiertas", permitiendo que haya un menor esfuerzo por parte de los encuestados; sin embargo, se incluyeron también preguntas abiertas, en las que los participantes de la encuesta pudieron emitir sus opiniones o criterios personales.

Variables. El diagnóstico de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe se efectuó sobre la comunicación interna, a fin de conocer la realidad comunicacional de la Institución.

Ordenación de las variables. Se determinaron las siguientes variables:

Flujo de comunicación. Esta variable fue medida en relación al nivel de los mensajes emitidos en los diversos niveles de jerarquía presentes en la institución.

Cultura institucional. Se midió en relación al nivel de pertenencia que tienen los funcionarios con la Dirección Provincial Agropecuaria mediante un cuestionario específico.

Comunicación institucional. Esta es una variable se focalizó en los mensajes, tanto directos (formales), como indirectos (informales), además de los soportes que se utilizan y la toma de decisiones.

Imagen de la entidad. Con esta variable se buscó medir una dimensión interna asociada a lo que la entidad es y quiere mostrar que es.

Técnica de recolección de datos

Con el objeto de tener una información representativa de los diversos actores internos, y su relación con el entorno se utilizaron técnicas predominantemente cualitativas, como entrevistas estructuradas destinadas a los individuos mencionados en la muestra. También se aplicó el instrumento basado en un cuestionario que fue focalizado y aplicado en las muestras ya señaladas.

Procedimiento de recolección de información

1. Luego de elaborar el diseño y la metodología se planificó el tiempo para realizar las diferentes actividades en la siguiente fase.
2. Determinadas las muestras se establecieron los tipos de instrumentos que fueron aplicados a cada una de ellas.

3. El cuestionario fue preparado con anterioridad y se ejecutó en un lugar tranquilo bajo las condiciones óptimas para que el entrevistado pueda responder sin presión y apuro.

4. El cuestionario fue elaborado en forma comprensible en su contenido y de fácil lectura.

5. Luego de aplicadas las fichas de encuesta los datos del cuestionario fueron tabulados con aplicación de la estadística descriptiva y graficados con programas computacionales específicos.

Análisis de la información

Los datos obtenidos a través del cuestionario fueron procesados con programas computacionales específicos.

f. RESULTADOS

ENCUESTAS APLICADAS A LOS TÉCNICOS DE ÁREAS Y DE CAMPO

Para la aplicación de encuestas se consideraron 2 universos conformando el primero por los técnicos de campo quienes se les realizaron encuestas enfocadas para la elaboración del diagnóstico de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) es la institución rectora del sector agrícola, en el Ecuador, esta entidad cuenta con Direcciones Provinciales, las cuales tienen la responsabilidad de ejecutar en territorio las políticas públicas que el gobierno emprende. Los datos que se exponen a continuación son el resultado de la encuesta aplicada a los funcionarios que laboran en esta entidad.

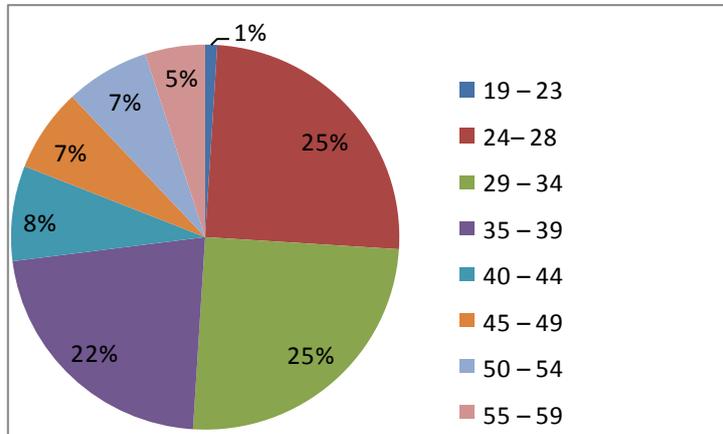
Edad

Cuadro 1. Edad del personal del MAGAP

Variable	Frecuencia	%
19 – 23	1	1
24– 28	15	25
29 – 34	15	25
35 – 39	13	22
40 – 44	5	8
45 – 49	4	7
50 – 54	4	7
55 – 59	3	5
Total	60	100

Fuente: Funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 1 Edad



Análisis cuantitativo. Según los datos obtenidos en esta interrogante, 15 funcionarios que representan el 25% de profesionales encuestados, se encuentran entre las edades de 24 a 28 años; en un porcentaje igual se ubican los técnicos de campo con una edad de 29 a 34 años; se destacan también 13 profesionales representados por el 22% quienes manifiestan tener entre 35 a 39 años; se puede evidenciar en estos datos a 5 trabajadores representados por un 8% con una edad de 40 a 44 años; del mismo modo en el gráfico 1 se muestran 4 técnicos de campo personificados en un 7% que tienen 45 a 49 años; y en un porcentaje igual se encuentran los profesionales con una edad de 50 a 54 años; se confirma también a 3 empleados correspondientes a un 5% ubicados entre los 55 a 59 años, y finalmente 1 técnico manifiesta tener entre 19 a 23 años.

Análisis cualitativo. Del total de funcionarios que laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, en calidad de técnicos en su mayoría tienen una edad considerada como madura, edad en la que el ser

humano cuenta ya con experiencia y pensamiento idóneos, que les permiten verter un criterio apropiado, este antecedente permitirá obtener respuestas acertadas en las interrogantes planteadas en la presente encuesta.

Sexo

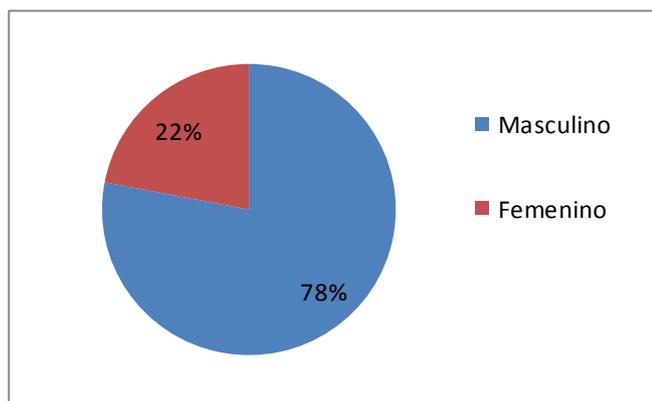
Cuadro 2. Distribución del sexo

Variable	Frecuencia	%
Masculino	47	78
Femenino	13	22
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Cuadro Nro. 2 Distribución por sexo



Análisis cuantitativo. En la presente interrogante se observa a 47 empleados representados por un 78% del universo indagado perteneciente al sexo

masculino, mientras que los 13 funcionarios restantes personificados en un 22% indican ser de sexo femenino.

Análisis cualitativo. Las respuestas de la presente interrogante evidencian que del total de funcionarios que laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe la mayoría son de sexo masculino dejando en evidencia una inequidad de género en la institución

Área en la que labora

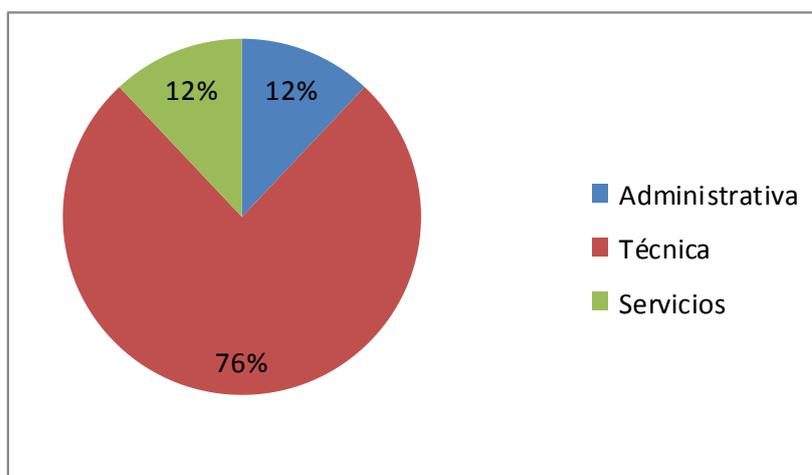
Cuadro 3. Área en la que labora el funcionario

Variable	Frecuencia	%
Administrativa	7	12
Técnica	46	76
Servicios	7	12
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Cuadro Nro. 3 Área de actividad



Análisis cuantitativo. De acuerdo al gráfico 3; se destacan 46 funcionarios representantes del 76% del universo estudiado, quienes indican laborar en el área técnica; 7 empleados que simbolizan un 12%, cumplen sus funciones dentro del ámbito administrativo, finalmente también con un porcentaje del 12% constan quienes desarrollan diferentes servicios o son considerados como personal de apoyo.

Análisis cualitativo. Las respuestas dadas evidencian a una mayoría de funcionarios quienes cumplen sus funciones en el área técnica, antecedente importante para la aplicación de la encuesta sus respuestas permitirán conocer su criterio sobre la situación actual de la comunicación interna que se genera en la Institución, al igual que las respuestas que brindarán quienes trabajan en el ámbito administrativo y de servicios.

Profesión

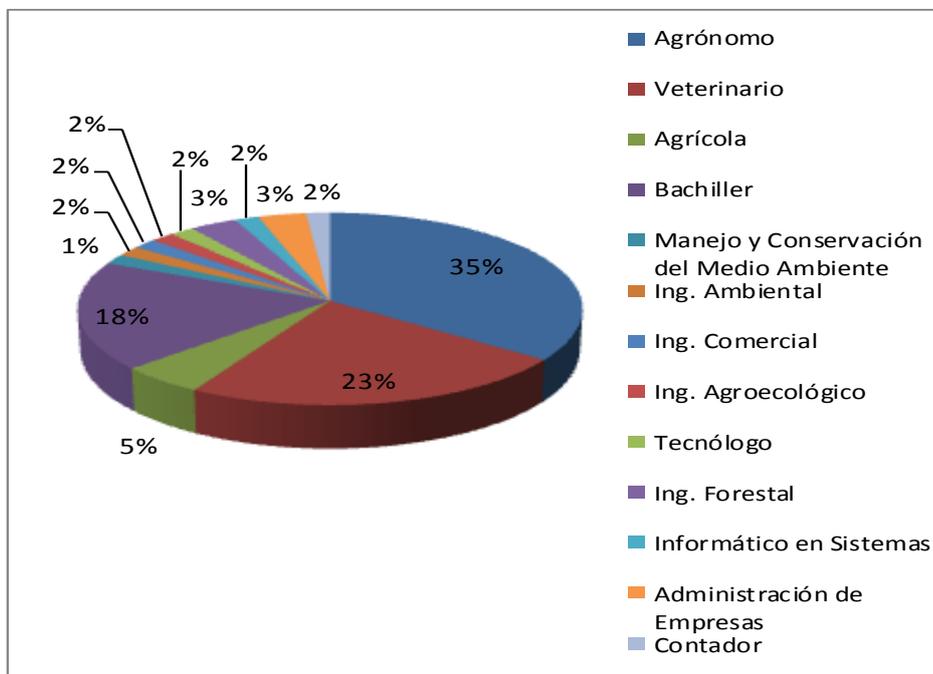
Cuadro 4. Profesión de los funcionarios y empleados

Variable	Frecuencia	%
Ingeniero Agrónomo	21	35
Médico Veterinario	14	23
Ingeniero Agrícola	3	4
Bachiller Agropecuario	11	18
Manejo y Conservación del Medio Ambiente	1	2
Ing. Ambiental	1	2
Ing. Comercial	1	2
Ing. Agroecológico	1	2
Tecnólogo	1	2
Ing. Forestal	2	3
Informático en Sistemas	1	2
Administración de Empresas	2	3
Contador	1	2
Total	60	100

Fuente: Funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Cuadro Nro. 4 Profesión



Análisis cuantitativo. En lo referente a la profesión, 21 empleados representantes del 35% del universo encuestado, son titulados en la profesión de Agronomía, 14 asalariados con un indicador del 23% son veterinarios; 11 funcionarios equivalentes al 18% son bachilleres, figuran también 3 trabajadores ejemplificados por el 4% quienes aseguraron ser profesionales agrícolas; constan aquellos que son especializados en administración de empresas, e ingeniería forestal, representadas cada una por el 3% respectivamente, mientras que el 14% restante del personal asegura poseen título profesional como manejo y conservación del medio ambiente, ingeniería ambiental, ingeniería comercial, ingeniería agroecológica, tecnólogo, informático en sistemas y contador, profesiones representadas por el 2% respectivamente.

Análisis cualitativo. Las respuestas que se obtendrán en la presente encuesta serán un importante aporte para la investigación más aun considerando que los funcionarios de esta cartera de estado en su mayoría poseen una formación académica superior, como agrónomos o veterinarios.

Datos Informativos

1. ¿Hace que tiempo labora en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?

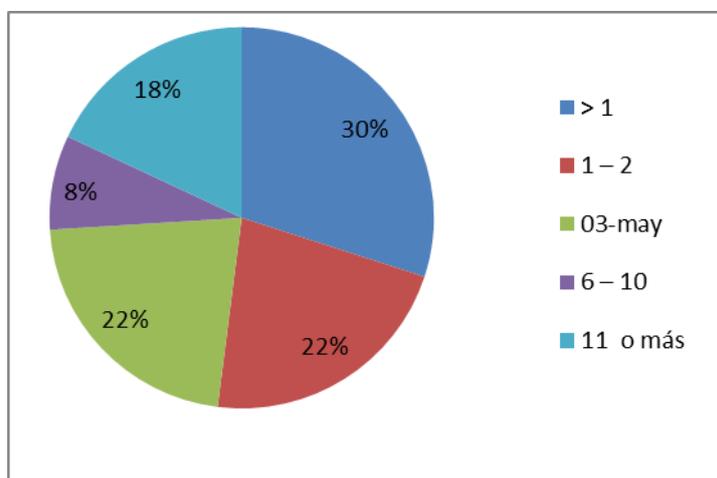
Cuadro 5. Tiempo que labora en la Institución

Variable	Frecuencia	%
> 1	18	30
1 – 2	13	22
3 - 5	13	22
6 – 10	5	8
11 o más	11	18
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 5. Tiempo de servicio



Análisis cuantitativo. Al preguntarlos sobre el tiempo de labor en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, 18 funcionarios representantes del 30% del universo estudiado, laboran menos de un año en esta institución; seguidos de ellos se ubican quienes trabajan entre 1 y 2 años que son 13 profesionales y ejemplifican un 22% de los encuestados, con un porcentaje igual al anterior constan aquellos que prestan sus servicios en esta entidad de 3 a 5 años, se destacan también 11 empleados que personifican el 18% de los técnicos, quienes aseguran trabajar 11 años a más, finalmente se evidencia a 5 profesionales correspondientes al 8% con un tiempo de trabajo de 6 a 10 años

Análisis cualitativo. Los profesionales que laboran en esta institución han evidenciado la realidad de la comunicación interna, por ello es importante considerar su tiempo de trabajo, con base en sus vivencias durante la permanencia en la entidad podrán responder las preguntas planteadas en la encuesta.

2. ¿Sabe qué es la comunicación interna?

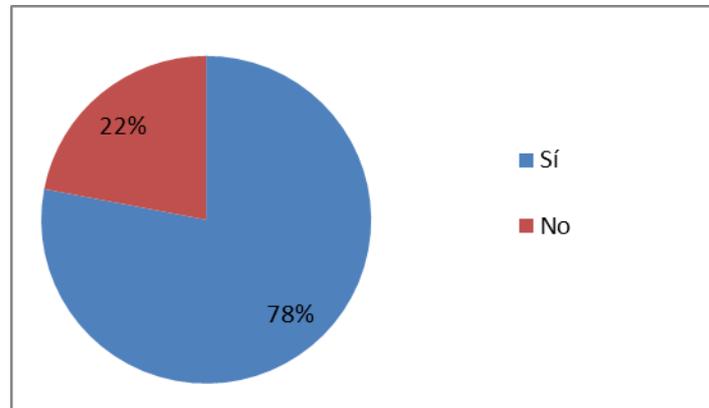
Cuadro 6. Conoce sobre comunicación interna

Variable	Frecuencia	%
Sí	47	78
No	13	22
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 6 Sabe que es la comunicación interna



Análisis cuantitativo. Según las encuestas aplicadas 13 funcionarios representantes del 22% del total de profesionales encuestados, afirman no conocer lo que es comunicación interna, mientras 47 técnicos correspondientes a un 78% de empleados, brindaron una respuesta afirmativa a esta interrogante sobre comunicación interna.

Análisis cualitativo. Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe tienen conocimientos concernientes a la comunicación interna, este antecedente les permitirá brindar respuestas y sugerencias fundamentadas a las preguntas planteadas en la presente interrogante, misma que esta enfocada a obtener datos que permitan elaborar un diagnóstico de la comunicación interna que se genera en esta Institución.

3. ¿El ambiente laboral en esta institución es?

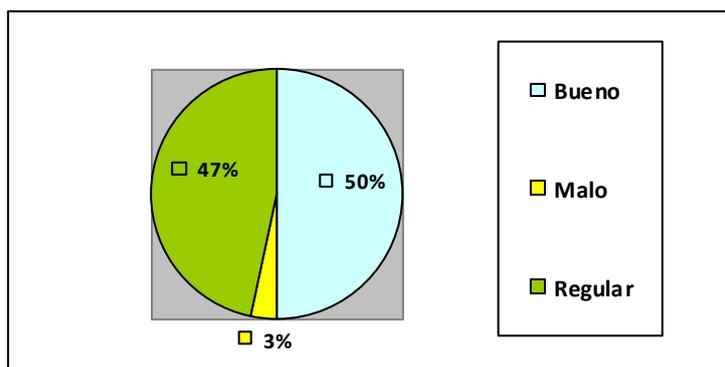
Cuadro 7. Cómo es el ambiente laboral

Variable	Frecuencia	%
Bueno	30	50
Malo	2	3
Regular	28	47
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 7 Ambiente laboral



Análisis cuantitativo. Al indagar sobre el ambiente laboral, 30 profesionales representantes del 50% del total de funcionarios encuestados, afirman que existe un buen ambiente laboral en la Institución, seguido de ellos se ubican 28 funcionarios correspondientes al 47% y consideran su ambiente de trabajo como regular; finalmente se evidencia a 2 profesionales con un indicador del 3% quienes aseguran la presencia de un mal ambiente de trabajo.

Análisis cualitativo. Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe consideran su ambiente laboral como bueno, pero existe una brecha muy corta entre aquellos que lo definen de regular, razón importante para conocer las inquietudes o inconvenientes que tienen estos funcionarios, y luego poder plantear estrategias que permitirían mejorar el ambiente laboral, y cambiarían la opinión de quienes lo califican de regular o malo.

4. ¿Cómo es el flujo de la comunicación dentro de la Institución?

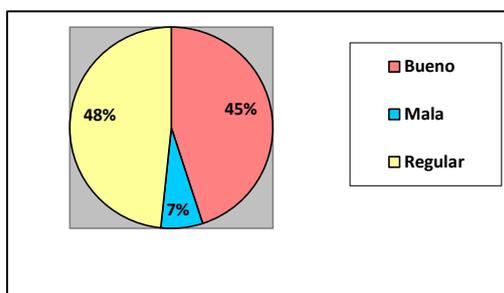
Cuadro 8. Características del flujo de la comunicación interna

Variable	Frecuencia	%
Bueno	27	45
Malo	4	7
Regular	29	48
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 8. Flujo de comunicación interna



Análisis cuantitativo. Sobre el flujo de la comunicación dentro de la institución 27 funcionarios quienes representan un 45%, del total de encuestados juzgan de bueno; se visualizan también a 29 profesionales que simbolizan el 48% de los indagados, quienes aseguran que es regular y solo 4 técnicos personificados por un 7% lo califican de malo.

Análisis cualitativo. Los profesionales que laboran en esta Institución consideran el flujo de comunicación como regular, debido a que esta no es oportuna, no hay coordinación, falta interacción entre la parte técnica y la administrativa, falta capacitación, poca convivencia y compañerismo. Estos inconvenientes manifestados por los encuestados son problemas latentes que necesitan ser solucionados para mejorar el clima laboral y con ello el flujo de comunicación interna en la institución.

5. De las siguientes herramientas de comunicación interna ¿cuáles se utilizan en esta Institución?

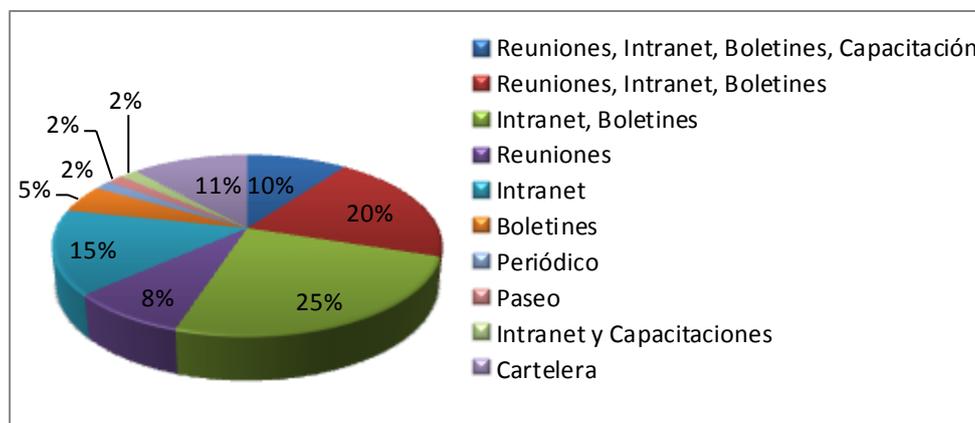
Cuadro 9. Herramientas de comunicación interna

Variable	Frecuencia	%
Reuniones, Intranet, Boletines, Capacitación	6	10
Reuniones, Intranet, Boletines	12	20
Intranet, Boletines	15	24
Reuniones	5	8
Intranet	9	15
Boletines	3	5
Periódico	1	2
Paseo	1	2
Intranet y Capacitaciones	1	2
Cartelera	7	12
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 9 Herramientas de comunicación interna



Análisis cuantitativo. En lo referente a las herramientas de comunicación interna utilizadas por esta cartera de estado, 15 funcionarios con un indicador del 24% del total de funcionarios investigados, manifiesta el uso de intranet y boletines, seguido de ellos se ubican 12 profesionales equivalentes al 20% y afirman la utilización de intranet, boletines, y reuniones; figuran también 9 encuestados personificados en un 15% que aseguran la recurrencia a la intranet como medio de comunicación interna; constan 7 servidores interpretados en un 12% quienes consideran el manejo de la cartelera como medio de comunicación interna y externa, existen 6 técnicos que personifican el 10% y se inclinan por las reuniones, intranet, boletines y capacitaciones; también se observa a 5 profesionales representados por un 8%, preferentes de las reuniones, mientras un 5% de trabajadores a elegido los boletines; finalmente se plasman el periódico, paseo, Intranet y capacitaciones con un 2% de aceptación respectivamente.

Análisis cualitativo. En la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, el medio de comunicación interna más utilizado son la intranet y

boletines de prensa, mediante estas dos herramientas los administrativos emiten a los funcionarios los comunicados, hechos noticiosos, pedidos de información, disposiciones y son generados mediante el Sistema de Gestión Documental más conocido por los empleados públicos como QUIPUX. El resto de variables propuestas no son aplicadas con eficacia en la Institución, razón importante para que se busque alternativas que permitan innovar los medios de comunicación interna, esto con la finalidad de generar un ambiente laboral idóneo, que permita fortalecer a los funcionarios en el ámbito laboral y estrechar lazos de amistad y compañerismo.

6. ¿Existe un trato equitativo y justo para el personal sin importar la jerarquía?

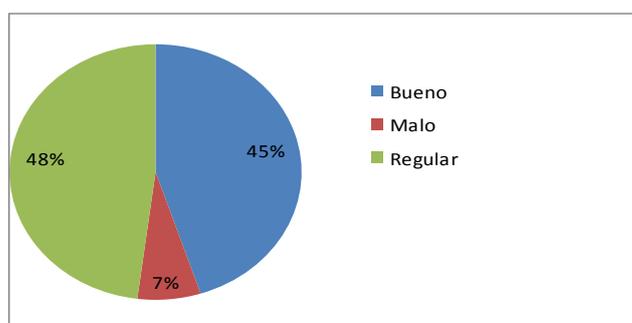
Cuadro 10. Trato hacia el personal

Variable	Frecuencia	%
Bueno	27	45
Malo	4	7
Regular	29	48
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 10 Trato al personal



Análisis cuantitativo. Al investigar sobre el trato por parte de los administrativos, hacia los empleados; 29 encuestados equivalentes al 48% del total de encuestados, lo califican de regular, mientras 27 técnicos representados por el 45% lo califican como bueno y solo 4 funcionarios quienes personifican un 7% indican recibir un mal trato al momento de establecer jerarquías en la Institución.

Análisis cualitativo. Los funcionarios que laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, manifiestan no sentirse a gusto con el trato que reciben en esta institución, los datos indican que existe una diferencia por grado jerárquico en la Institución, estas diferencias se presentan en el ámbito laboral y han sido notadas por los empleados quienes lo expresan mediante las respuestas dadas a esta interrogante.

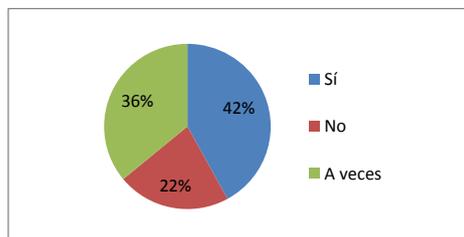
7. ¿Considera que existe igualdad de trato entre el personal de contrato y de nombramiento?

Cuadro 11. Igualdad de trato entre el personal

Variable	Frecuencia	%
Sí	25	42
No	13	22
A veces	22	36
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 11 Igualdad de trato



Análisis cuantitativo. En esta interrogante 25 encuestados representantes de un 42% del universo investigado, afirma igualdad en el trato, tanto al personal contratado como al de nombramiento; 22 técnicos quienes simbolizan el 36% sostienen que el trato equitativo se da en algunas ocasiones, y 13 funcionarios personificados en un 22% opina que no existe igualdad en el trato brindado entre el personal contratado con el de nombramiento.

Análisis cualitativo. Estas respuestas permiten aclarar las dudas sobre las diferencias existentes entre el personal de nombramiento y contrato de servicios ocasionales, en este aspecto la mayoría están conformes con el trato brindado en esta cartera de estado; sin embargo es importante considerar el número de profesionales quienes se sienten inconformes, este grupo de personas debería considerárselas como prioridad ya que sus respuestas aseguran la ausencia de equidad en el trato al personal. Esta es una razón para analizar la importancia de implementar estrategias comunicativas y organizativas que permitan solucionar y eliminar los inconformismos entre el personal.

8. ¿Qué tiene más credibilidad entre el personal?

Cuadro 12. Credibilidad entre el personal

Variable	Frecuencia	%
Chismes	1	2
Rumores	17	28
Lo que anuncian los jefes	40	67
Todas las opciones	2	3
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 12 Credibilidad entre el personal



Análisis cuantitativo. Al investigar sobre la credibilidad de los comunicados, 40 funcionarios equivalentes a un 67% del total de profesionales investigados, manifiestan la credibilidad en los anuncios realizados por los jefes, seguido de ellos se encuentran 17 técnicos con un indicador del 28% quienes prefieren la credibilidad en los rumores, 2 empleados personificados en el 3%, indican que los chismes tienen mayor credibilidad, finalmente existe un 2% de empleados que optó por todas las opciones mencionadas.

Análisis cualitativo. Cuando se generan comunicados dentro de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, los profesionales prefieren escuchar a los jefes, esto siempre que lo hagan mediante memorando, pues como lo detallaron anteriormente el medio de comunicación interna mas utilizado es la intranet, pero pese a la acertada respuesta dada por los funcionarios, se evidencia un considerable numero de funcionarios quienes aseguran que tiene cierta importancia los rumores de pasillo, con base en estos datos seria importante buscar alternativas que permitan contrarrestar estas trababas que impiden el flujo adecuado de la comunicación interna.

9. Sugiera estrategias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.

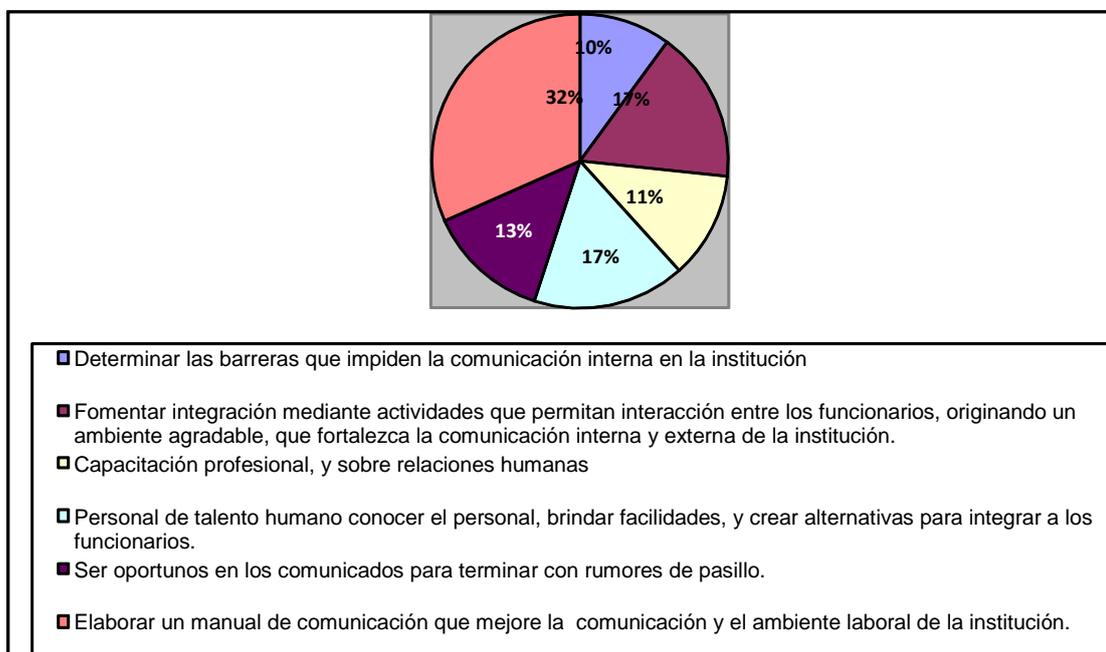
Cuadro 13. Sugerencias para mejorar la comunicación interna

Variables	Frecuencia	%
Determinar las barreras que impiden la comunicación interna en la institución	6	10
Fomentar integración mediante actividades que permitan interacción entre los funcionarios, originando un ambiente agradable, que fortalezca la comunicación interna y externa de la institución.	10	17
Capacitación profesional, y sobre relaciones humanas	7	12
Personal de talento humano conocer el personal, brindar facilidades, y crear alternativas para integrar a los funcionarios.	10	17
Ser oportunos en los comunicados para terminar con rumores de pasillo.	8	13
Elaborar un manual de comunicación que mejore la comunicación y el ambiente laboral de la institución.	19	31
Total	60	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro.13 Sugerencias



Análisis cuantitativo. Entre las estrategias sugeridas para mejorar la comunicación interna y el clima laboral, del total de funcionarios encuestados, el 10% consideran importante determinar las barreras que impiden la comunicación interna en la institución; un 17% sugieren fomentar la integración mediante actividades de interactivas que permitan fortalecer la comunicación interna y externa de la institución, 7 funcionarios representados por el 12% sugieren capacitaciones profesional y sobre relaciones humanas, 10 funcionarios representantes del 17% piden al personal de talento humano conocer a los empleados, y brindar facilidades, para el desarrollo del trabajo además de crear alternativas para integrar a los funcionarios, constan un 13% quienes insinúan que deben ser oportunos al momento de emitir un comunicado; Finalmente consta una mayoría de 19 funcionarios equivalentes al

31% quienes proponen elaborar un manual de comunicación destinado a mejorar la comunicación interna y el ambiente laboral de la institución.

Análisis cualitativo. Los funcionarios de esta entidad gubernamental como principales involucrados, en lo referente a sugerir estrategias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral, se inclinan por la elaboración de un manual de comunicación, en el cual se incluya estrategias que contribuiría con el ambiente laboral y fortalezca la comunicación interna de los empleados. Además esto permitiría también cambiar la opinión de aquellos técnicos que manifiestan sentirse afectados en el trato personal, o afectados por el flujo de comunicación interna, y los rumores que se generan en la institución.

ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS EMBLEMÁTICOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE

Dentro de la metodología planificada se planteó la aplicación de una encuesta diferente a un segundo universo que lo conformaban los profesionales que tienen un cargo relevante en la Institución y estén involucrados directamente con la comunicación interna de la misma. Estos funcionarios conforman un universo de 12 personas y han sido designados como responsables de programas o proyectos dentro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y son los encargados dirigir el cumplimiento de metas en territorio.

a) Edad.

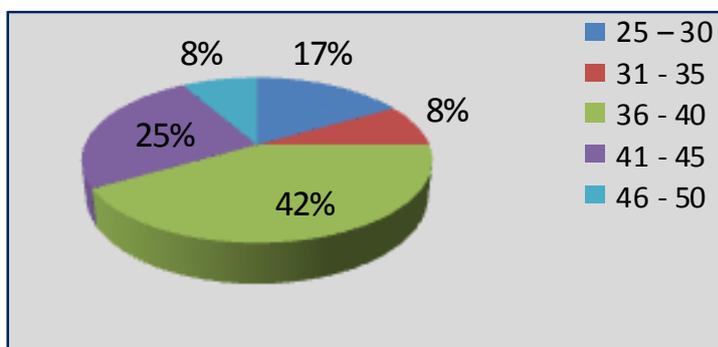
Cuadro Nro. 14

Variable	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	2	17%
31 – 35	1	8%
36 – 40	5	42%
41 – 45	3	25%
46 – 50	1	8%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 14 Edad



Análisis Cuantitativo.- Considerando las variables planteadas se puede evidenciar 5 funcionarios representados por el 42% del universo cuestionado, quienes tienen una edad entre 36 y 40 años; seguido de ellos se visualizan 3 funcionarios figurando un 25%, quienes están en el rango de 41 a 45 años, constan también 2 funcionarios equivalentes al 17% comprendidos entre las edades de 25 a 30 años, finalmente aparece 1 persona que simboliza el 8% y está entre los 31 a 35 años, con un porcentaje igual se ubican los funcionarios que se encuentran entre los 46 -50 años de edad.

Análisis Cualitativo.- Las respuestas obtenidas indican que los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, quienes cumplen las funciones de líderes de unidades o programas, por su edad, pueden ser considerados como personas adultas, responsables, que cuenta con un criterio formado, factor importante al momento de cumplir sus funciones y responder o sugerir en el presente cuestionario.

b) Sexo.

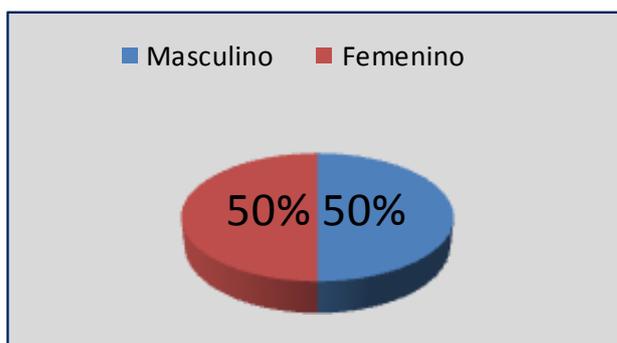
Cuadro Nro. 15

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	50%
Femenino	6	50%
Total	12	10%

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 15 Distribución por sexo



Análisis Cuantitativo.- En lo referente a la determinación de sexo, en esta institución 6 líderes equivalentes al 50% son de sexo masculino, y 6 profesionales que simbolizan el 50% pertenecen al sexo femenino.

Análisis Cualitativo.- Es importante destacar que en esta cartera de estado al momento de contratar y designar funciones a los líderes de programas o unidades, existe una equidad de género, este factor permitirá también que las respuestas dadas en la presente encuesta sean enfocadas desde las dos partes.

c) **Área en la que labora**

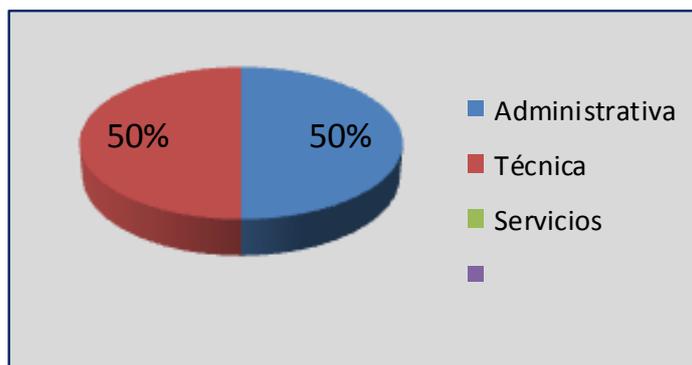
Cuadro Nro. 16

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	6	50%
Técnica	6	50%
Servicios	0	0
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 16 Área de actividad



Análisis Cuantitativo. En esta pregunta general se obtuvo los siguientes datos, 6 profesionales equivalentes al 50%, de encuestados cumplen funciones administrativas, mientras que los 6 funcionarios restantes quienes simbolizan el 50% realizan actividades en calidad de técnicos de campo.

Análisis Cualitativo.- Los funcionarios líderes de la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe, están distribuidos equitativamente para el cumplimiento de sus labores, existen aquellos que se dedican a cumplir actividades administrativas como el responsable de talento humano, administrativo financiero, planificación, jurídico, y otros, pero es importante

aclara que los profesionales que son técnicos, también realizan trabajos administrativos concernientes al programa o proyecto a su responsabilidad, razón fundamental para que la comunicación interna entre ellos sea oportuna y fluida.

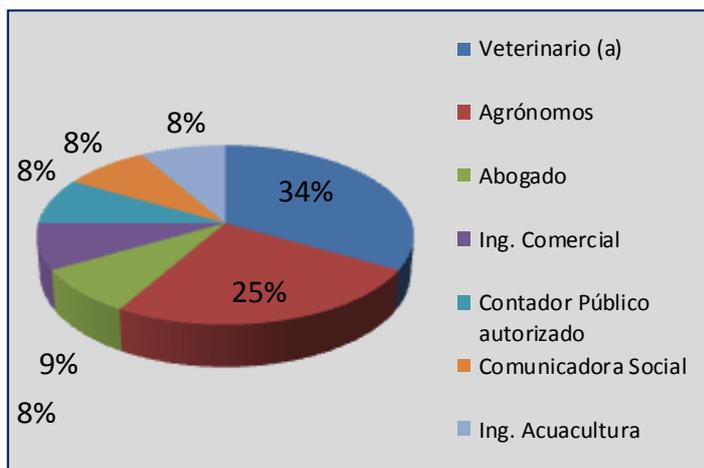
d) Profesión

Cuadro Nro. 17

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Veterinario (a)	4	33%
Agrónomos	3	25%
Abogado	1	8%
Ing. Comercial	1	8%
Contador Público autorizado	1	8%
Comunicadora Social	1	8%
Ing. Acuicultura	1	8%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 17 Profesión



Análisis Cuantitativo.- Del total de funcionarios ubicados como líderes en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, 4 profesionales equivalentes a un 33% del universo indagado son veterinarios, 3 funcionarios representados por un 25% son agrónomos. Finalmente se evidencian aquellos quienes cuentan con título profesional de Abogado, Ingeniero Comercial, Contador, Comunicador Social, Ingeniero en Acuicultura, representados por el 8% respectivamente.

Análisis Cualitativo.- Los funcionarios que laboran como líderes de programas o unidades en esta Institución , poseen una formación académica superior, han obtenido títulos profesionales de Doctores Veterinarios, Agrónomos, Abogado, Ingeniero Comercial, Contador, Comunicador Social, Ingeniero en Acuicultura, lo cual permitirá obtener respuestas con criterio acertado y servirán para fortalecerán el presente trabajo investigativo.

Datos Informativos

1) **¿Cuántos años tiene laborando en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?**

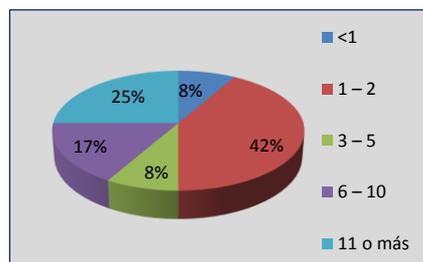
Cuadro Nro. 18

Variable	Frecuencia	Porcentaje
<1	1	8%
1 – 2	5	42%
3 – 5	1	8%
6 – 10	2	17%
11 o más	3	25%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 18 Tiempo de servicio



Análisis Cuantitativo.- Al investigar sobre el tiempo de labor, del total de funcionarios indagados, 5 empleados equivalentes al 42% de líderes laboran en la entidad entre 1 a 2 años, 3 profesionales con un indicador del 25% trabajan en esta institución por más de 11 años, 2 funcionarios que constituyen el 17% prestan sus servicios de 6 a 10 años, finalmente figuran de forma equitativa aquellos empleados en esta dirección de 3 a 5 años y menos de un año, los cuales están representados por un 8% respectivamente.

Análisis Cualitativo.- Con base en los datos recopilados se puede mencionar que gran parte del personal empleado en esta institución cumple sus funciones bajo contrato de servicios ocasionales. Considerando el tiempo de labor mismo que se ubica entre los 24 meses, han tenido la oportunidad de interactuar, desarrollar actividades individuales o de grupo en la entidad, ellos conocen la situación actual de la comunicación interna que se genera, razón que los habilita para brindar información veras y valiosa para el desarrollo de la presente investigación.

2) ¿A qué Área y Unidad Pertenece?

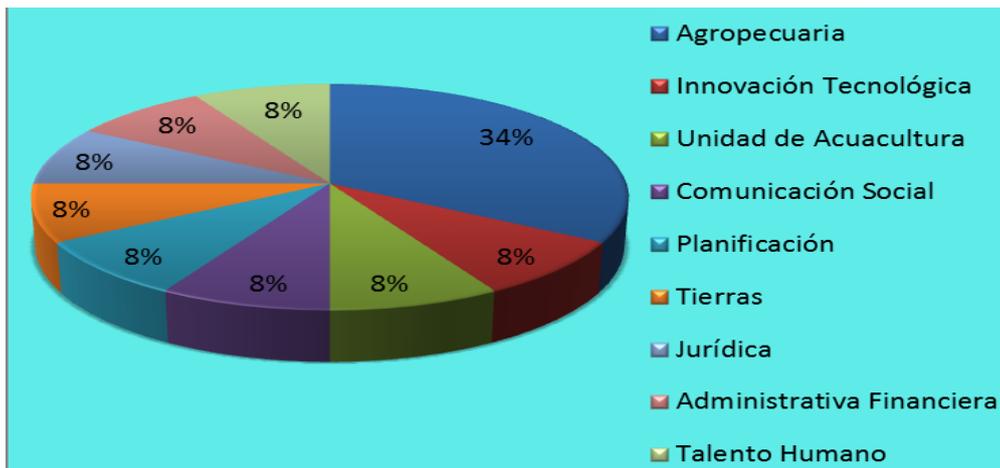
Cuadro Nro.19

Área	Frecuencia	Unidad	Frecuencia	Porcentaje
Zamora	12	Agropecuaria	4	34%
		Innovación Tecnológica	1	8%
		Unidad de Acuicultura	1	8%
		Comunicación Social	1	8%
		Planificación	1	8%
		Tierras	1	8%
		Jurídica	1	8%
		Administrativa Financiera	1	8%
		Talento Humano	1	8%
Total	12	Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 19 Área y unidad de trabajo



Análisis Cuantitativo.- Del universo encuestado el 100% de líderes cumplen sus labores en el cantón Zamora, y se ubican 4 profesionales equivalentes a un

34%, dentro de la unidad agropecuaria, y los 8 líderes restantes se distribuyen entre las unidades de innovación tecnológica, unidad de acuacultura, comunicación social, planificación, tierras, jurídica, administrativa financiera y talento humano, representando un 8% respectivamente.

Análisis Cualitativo.- Los datos adquiridos permiten conocer la distribución de los líderes ante lo cual se menciona que todos cumplen sus funciones en el área del cantón Zamora, y sobre la distribución por unidades, a diferencia de las unidades de innovación tecnológica, acuacultura, comunicación social, planificación, tierras, jurídica, administrativa financiera y talento humano, la agropecuaria es la que cuentan con mas personal, estos encuestados podrán responder las preguntas acorde a la realidad del flujo de comunicación interna en la Institución.

3) En el puesto que ocupa, ¿Da a conocer alguna información al Público?

SI () NO ()

¿Qué información da a conocer?

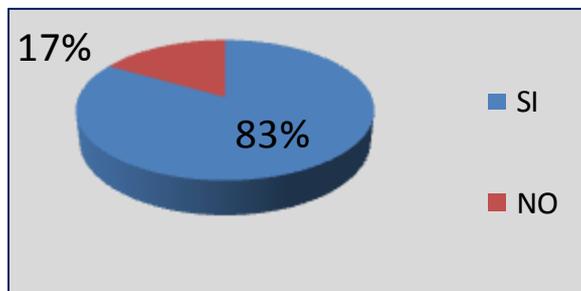
Cuadro Nro. 20

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 20 Información que da a conocer



Análisis Cuantitativo.- En lo referente a esta interrogante 10 funcionarios equivalentes a un 83% del total del universo indagado, aseguró compartir o brindar información a los usuarios internos o externo, y 2 profesionales representados por el 17% indican no proporciona información, en vista de que esas no son funciones de su competencia.

Análisis Cualitativo.- Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe que laboran como responsables de unidades o proyectos, cumplen la función de brindar o compartir información institucional con los usuarios internos o externos, ellos comunican los servicios oferentes en esta cartera de estado como son requisitos para legalización de Tierras, trámites y servicios internos, las actividades desarrolladas por los técnicos de campo, tales como talleres, capacitaciones, entrega de insumos, semillas y materiales. Razón importante para que se maneje una comunicación interna adecuada, misma que les facilite realizar su trabajo.

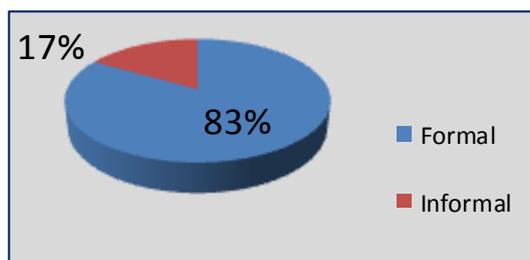
4) En la mayoría de ocasiones, ¿La comunicación que usted mantiene con su superior es de carácter?

Cuadro Nro. 21

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Formal	10	83%
Informal	2	17%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 21 Tipo de comunicación que mantiene con su superior



Análisis Cuantitativo.- En cuanto a la comunicación que mantiene con los superiores, 10 líderes representados por un 83%, del total de encuestados, coincide en calificarla como Formal, y solo 2 funcionarios con un equivalente del 17% la consideran informal.

Análisis Cualitativo.- Gracias a las respuestas obtenidas en la presente encuesta se puede determinar que la relación existente entre la autoridad superior y los responsables de los distintos programas ejecutados por el MAGAP, es de tipo formal, por lo tanto se concretan en tratar temas laborales,

estos datos permiten deducir que existe ausencia de una relación interpersonal amistosa, situación podría considerarse perjudicial para la comunicación interna, ya que no se origina espacios propicios para fomentar el compañerismo.

5) ¿Tiene reuniones con el Director para tratar sobre el avance de los programas y/o proyectos que la institución ejecuta en territorio?

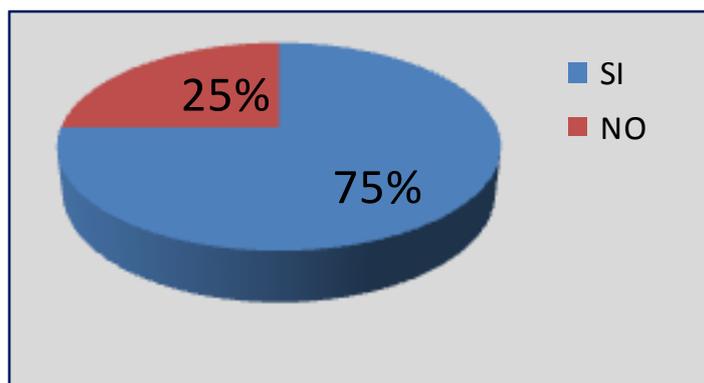
Cuadro Nro. 22

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	75%
NO	3	25%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 22 Mantiene reuniones con el director



Análisis Cuantitativo.- Entre los funcionarios líderes, 9 representados por el 75% afirman reunirse con el director de la institución para informar los avances de los programas y/o proyectos que están a su responsabilidad; mientras que 3

funcionarios con un indicador del 25% aseguran no tener reuniones con la primera autoridad para informar sobre el desarrollo de sus labores en territorio.

Análisis Cualitativo.- En la institución si se realizan reuniones de trabajo entre el Director provincial y el personal que esta al frente de los programas o unidades, aquí se analiza los resultados obtenidos en el desarrollo de sus actividades.

Pero son netamente formales tal como se lo describe en la pregunta anterior, seria recomendable aprovechar estos espacios para propiciar alternativas que permitan la eficacia de los procesos de comunicación interna que se generan y también optar por algunas iniciativas que permitan interactuar con todo el personal, y contribuir con el mejoramiento de la comunicación interna y el flujo de la comunicación.

6) En caso de ser afirmativa su respuesta, señale con qué frecuencia se realizan:

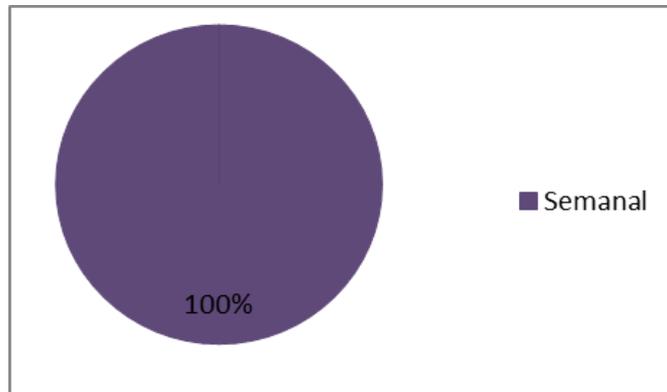
Cuadro Nro. 23

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	9	100%
Quincenal	0	0
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Otras	0	0
Total	9	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 23 Frecuencia de las reuniones



Análisis Cuantitativo.- Al interrogar sobre la frecuencia con que se realizan estas reuniones de trabajo, 9 funcionarios equivalentes al 100% de los encuestados indican un desarrollo semanal.

Análisis Cualitativo.- Los responsables de unidades o programas mantienen reuniones de trabajo semanales con el Director, estrategias como estas permite mantener un contacto directo con el personal, para que estas sesiones tengan continuidad es recomendable que se realice una planificación adecuada, esto con la finalidad de que sean aprovechadas y en ellas se propongan alternativas para fortalecer la comunicación interna y mejorar el ambiente laboral.

7) ¿Cuándo el Director le remite una comunicación oficial, lo hace a través de:

Cuadro Nro. 24

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Memorando	12	100%
Oficio	0	0%
Circular	0	0%
Otros	0	0%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 24 Medios para remitir un comunicado oficial



Análisis Cuantitativo.- En lo referente a esta pregunta los 12 responsables de programas o unidades representantes del 100%, de profesionales encuestados aseguran que el memorando es el único medio utilizado por el director para remitir comunicados oficiales.

Análisis Cualitativo.- Considerando las respuestas vertidas en la presente interrogante, se puede ratificar que la intranet es el medio de comunicación interna más utilizado, mediante el Sistema de Gestión Documenta el Director

genera los memorandos en los cuales plasma los comunicados que desea difundir. Sin embargo es recomendable que se implemente y aplique nuevos medios de comunicación que permitan mejorar el flujo de la comunicación interna.

8) **¿Cuándo usted emite una comunicación oficial a sus colegas y subordinados. A través de que medio lo realiza?**

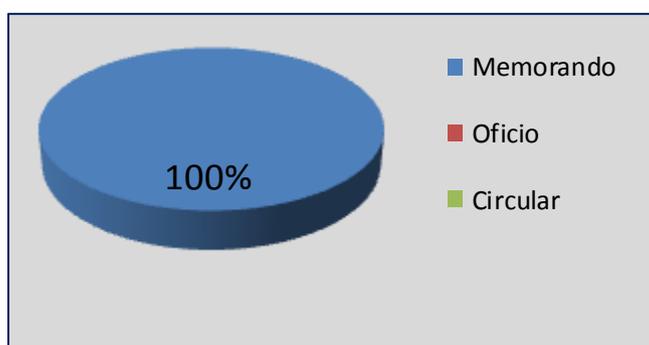
Cuadro Nro. 25

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Memorando	12	100%
Oficio	0	0
Circular	0	0
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 25 Medios para remitir comunicados oficiales a los subordinados



Análisis Cuantitativo.- Los 12 profesionales representantes del 100%, de los responsables de programas/proyectos, afirman que para enviar comunicados oficiales a colegas y subordinados utilizan el memorando.

Análisis Cualitativo.- El memorando es el medio de comunicación interna más utilizado en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, los responsables de programas acuden a este escrito para comunicar disposiciones, solicitar información, convocar a reuniones de trabajo, etc. Los datos evidencian que este es el único medio válido para realizar comunicados oficiales, sin embargo es recomendable que los profesionales líderes opten por aplicar nuevos medios a través de los cuales emitan los comunicados a sus subordinados, los cuales también permitan agilizar los procesos comunicativos y fortalezcan el compañerismo y la relación interpersonal y laboral de los empleados.

9) Considera que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe existe un sistema informativo adecuado.

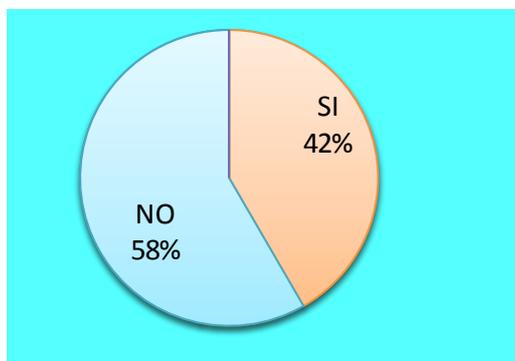
Cuadro Nro. 26

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	42%
NO	7	58%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 26 Sistema informativo



Análisis Cuantitativo.- Interpretando los resultados obtenidos en esta interrogante se identifica a 7 funcionarios equivalentes a un 58% del total de encuestados, quienes coinciden que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe no existe un sistema informativo adecuado, mientras 5 líderes representados por el 42% afirma la existencia de un sistema informativo adecuado.

Análisis Cualitativo.- Los profesionales que laboran en calidad de responsables de unidades o programas en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe coinciden en afirmar que esta institución no cuenta con un sistema informativo adecuado, muestra de ello es la comunicación tardía de disposiciones o pedidos de información a destiempo, los rumores de pasillo que se generan, estos datos fortalecen la necesidad de plantear estrategias comunicativas que permitan aplicar un sistema informativo adecuado, destinado a mejorar el flujo de la comunicación y el ambiente laboral de la institución.

10) Si la respuesta anterior fue negativa, ¿De las siguientes cuáles considera que son las razones, en orden de importancia?

(1 mayor importancia..... 10 menor importancia)

Cuadro Nro. 27

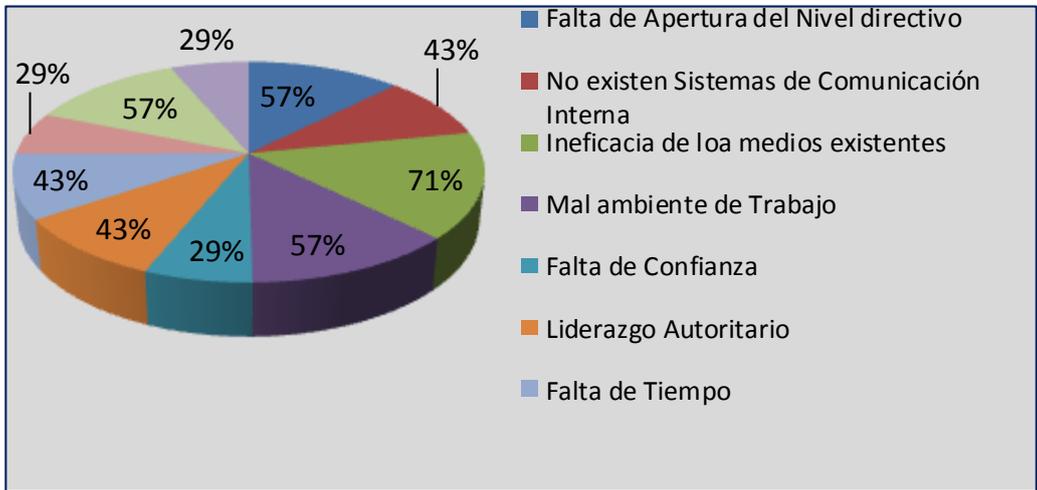
Variable	Calificación										Total	% relevante
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Falta de Apertura del Nivel directivo	0	0	2	1	0	0	0	0	4	0	7	57%
No existen Sistemas de Comunicación Interna adecuados	0	0	0	0	0	0	2	2	3		7	43%
Ineficacia de los medios existentes	0	5	0	1	0	1	0	0	0	0	7	71%
Mal ambiente de Trabajo	4	2	0	1	0	0	0	0	0	0	7	57%
Falta de Confianza	0	0	2	0	2	2	0	0	0	1	7	29%
Liderazgo Autoritario	1	3	1	0	0	1	1	0	0	0	7	43%
Falta de Tiempo	0	0	0	1	2	0	0	3	0	1	7	43%
Exceso de Niveles Jerárquicos	0	2	1	2	0	0	0	1	0	1	7	29%
Malas relaciones con los Compañeros	4	0	0	0	2	0	0	0	0	1	7	57%
Malas relaciones con el jefe inmediato	2	0	0	0	0	1	0	1	1	2	7	29%

Fuente: Funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Para representar los datos obtenidos en esta pregunta se detallan en la tabla el número de funcionarios y la calificación que dieron a las variables propuestas, las cantidades subrayadas de verde pertenecen a los grupos de personas que coincidieron en optar por un mismo valor para las variables planteadas.

Gráfico Nro. 27 Causas del deficiente sistema informativo



Análisis Cuantitativo.- Al pedirles a los funcionarios que califiquen en orden de importancia las causas para la ausencia de un sistema de comunicación adecuado en esta Institución, 5 empleados equivalentes al 71% del total de funcionarios investigados, le asignaron un valor de 2 a la ineficacia en los medios existentes, seguido de ellos se ubica la falta de apertura del nivel directivo, con una calificación de 9; dada por un 57% del total de profesionales que laboran en esta Institución, a continuación esta el mal ambiente de trabajo y malas relaciones con el personal; con una aceptación de 4 personas en cada variable, quienes representan el 57% respectivamente estos asignaron el valor de 1 a las opciones mencionadas, figuran también el liderazgo autoritario, falta de tiempo y la ausencia de sistemas para la comunicación interna con una calificación de 2, 8, y 9, mismas que han sido dadas por un 43% de profesionales en cada variable mencionada; finalmente constan la falta de confianza, en donde 29% de indagados le asignó un valor de 6, en cuanto al

exceso de niveles jerárquicos, el 29% de investigados coincide en otorgar un valor 2 y 4, sobre las malas relaciones con el jefe inmediato existe una igualdad del 29% quienes aplican calificaciones de 1 y 10.

Análisis Cualitativo.- Al considerar en orden de importancia las causas para la existencia de un sistema informativo inadecuado, los responsables de unidades o proyectos se inclinan por la ineficacia de los medios existentes, respuesta corroborada con las brindadas anteriormente, ya que se evidencia que en la Institución existen iniciativas para la aplicación de formas y medios de comunicación interna, pero al no contar con una planificación adecuada son ineficaces, lo que desencadena en malas relaciones con el personal creando un mal ambiente de trabajo. Estos conflictos perjudican el flujo de la comunicación interna, razón por la cual sería conveniente buscar y plantear estrategias que permitan lograr la eficacia de los medios existentes.

11) ¿El manejo inadecuado de la comunicación interna, afecta su desempeño laboral?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

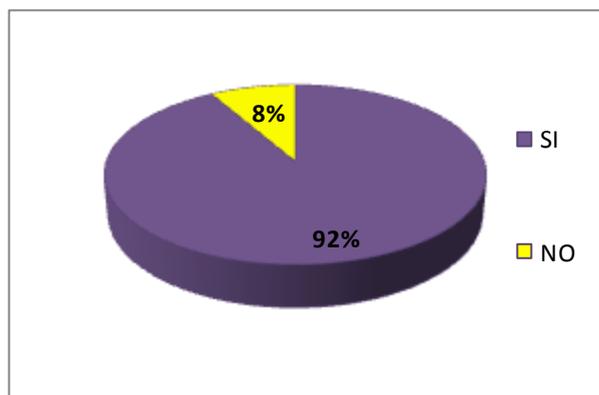
Cuadro Nro. 28

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 28 Manejo de la comunicación interna



Análisis Cuantitativo.- En lo referente a la presente interrogante 11 personas representadas por un 92% del total de profesionales indagados consideran que su desempeño laboral si se ve afectado por el inadecuado manejo de la comunicación interna, y 1 individuo personificada en el 8%, de profesionales líderes asegura no sentirse afectada en su desempeño laboral por el manejo de la comunicación.

Análisis Cualitativo.- La mayoría de encuestados concuerda en decir que se sienten afectado en sus labores diarias por el manejo inadecuado de la comunicación interna, las consecuencias se presentan en el flujo de comunicación ya que es generada inoportunamente, existe escases de recursos para difusión y comunicación, falta de interés del personal, no se puede cumplir a cabalidad con las actividades planificadas, no existe una estandarización de la información. Los problemas generados por el inadecuado manejo de la comunicación necesitan una atención inmediata por parte de las autoridades competentes, quienes deben proponerse buscar alternativas para

solucionar estos conflictos ya que son perjudiciales para la comunicación interna de esta cartera de estado.

12) Que estrategias propondría para desarrollar la comunicación interna de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?

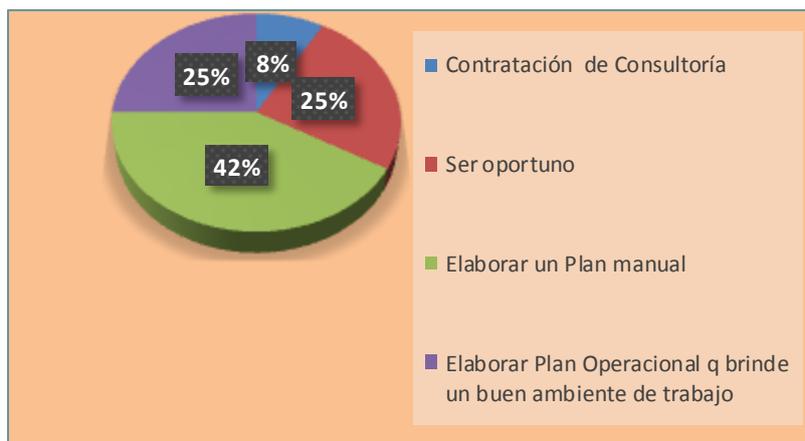
Cuadro Nro. 29

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contratación de Consultoría	1	8%
Ser oportuno en las comunicaciones	3	25%
Elaborar un Manual de Comunicación interna	5	42 %
Elaborar un plan operacional que brinde un buen ambiente de trabajo	3	25%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 29 Estrategias para desarrollar la comunicación interna



Análisis Cuantitativo.- Al consultar estrategias para mejorar la comunicación interna, 5 líderes personificados en el 42% de los investigados, optan por elaborar un manual de comunicación interna, 3 funcionarios representados por un 25% sugieren ser oportunos al momento de emitir comunicados; un porcentaje igual opta por elaborar un plan operacional que brinde un buen ambiente de trabajo; finalmente 1 persona equivalente al 8% consideran como la mejor opción contratar una consultoría.

Análisis Cualitativo.- Esta fue una pregunta abierta en donde los profesionales coincidieron en afirmar que para mejorar la comunicación interna de esta cartera de estado se debería elaborar un manual de comunicación, dentro del cual se plantee estrategias que fortalezcan y mejoren el flujo de la comunicación interna y mejoren el ambiente laboral.

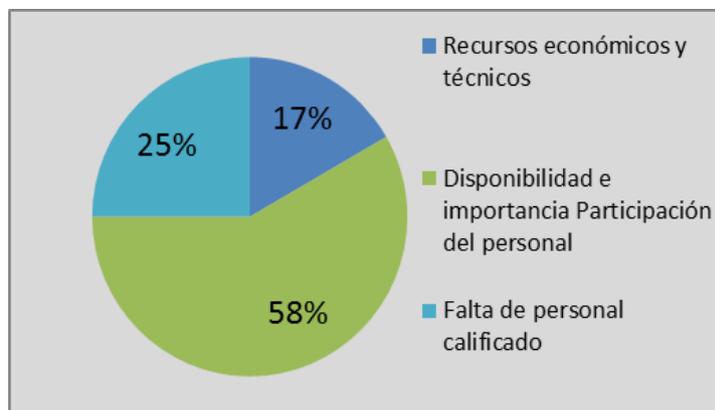
13.) Si se propusiera un plan de comunicación interna ¿Que limitantes Podría tener?

Cuadro Nro. 30

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Recursos económicos y técnicos	2	17%
Disponibilidad, importancia y participación del personal	7	58%
Falta de personal calificado	3	25%
Total	12	100

Fuente: funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 30 Estrategias para desarrollar la comunicación interna.



Análisis Cuantitativo.- Al consultar las limitantes que tendría un plan de comunicación interna, 7 personas personificadas por el 58% de líderes encuestados, consideran como traba la disponibilidad e importancia y participación del personal, 3 funcionarios equivalentes a un 25% consideran como obstáculo la falta de personal calificado para su ejecución y el 17% manifiesta que el impedimento serían los recurso económicos y técnicos.

Análisis Cualitativo.- Los funcionarios líderes de los programas desarrollados por la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, consideran como limitante grave para el desarrollo de un plan de comunicación interna, la disponibilidad, importancia y participación del personal, estos valores ratifican la necesidad e importancia de proponer alternativas que permitan mejorar la comunicación interna, el clima laboral, fortalecer el compañerismo y la relación interpersonal y laboral de los funcionarios de esta Institución-

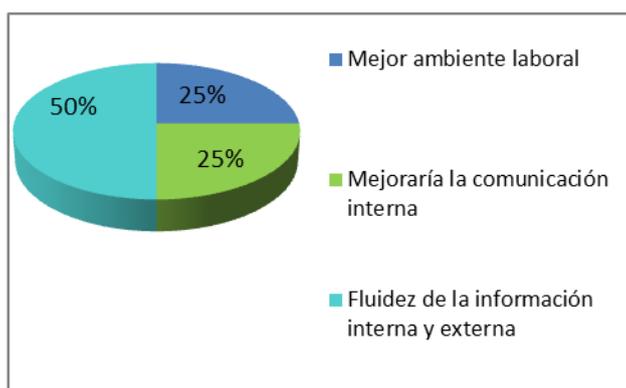
13) Si se propusiera un manual de comunicación interna ¿Qué beneficios obtendría la Institución?

Cuadro Nro. 31

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mejor ambiente laboral	3	25%
Mejoraría la comunicación interna	3	25%
Fluidez de la información interna y externa	6	50%
Total	12	100

Fuente: Funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Elaboración: Ana Marisol Márquez Ramírez.

Gráfico Nro. 31



Análisis Cuantitativo.- Sobre los resultados que generaría la aplicación de un manual de comunicación interna, 6 funcionarios equivalentes al 50% del total de líderes indagados, afirman beneficios para la fluidez de la comunicación interna y externa; mientras que 3 funcionarios representados por un 25% del universo encuestado asegura una mejoría del ambiente laboral; y un porcentaje igual al anterior considera que beneficiaría a la comunicación interna de esta Institución.

Análisis Cualitativo.- La aplicación de un manual de comunicación interna en la Institución permitiría la fluidez de la comunicación interna y externa, con lo cual se agilizaría los procesos internos de la Institución y por ende el ambiente laboral mejoraría, permitiendo optimizar el recurso humano con el que cuenta la Institución y los servicios del organismo; estos cambios se verían plasmado en la proyección de una imagen institucional eficiente y eficaz permitiendo obtener resultados satisfactorios tanto para los usuarios internos como externos.

g. DISCUSIÓN

El objetivo general planteado en la presente investigación fue “Efectuar un diagnóstico para identificar la situación de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe”. Mediante la recolección de datos y la utilización de técnicas como la observación directa y la aplicación de encuestas a los profesionales líderes de las Unidades, Programas y Proyectos, así como funcionarios administrativos y técnicos, el objetivo general se comprobó con las respuestas obtenidas en la pregunta número cuatro de la encuesta aplicada a los técnicos de campo en donde el 48% del total de encuestados indicó que el flujo de la comunicación dentro de la institución es regular, también se lo comprobó mediante la interrogante número 4 de la encuesta aplicada a los profesionales responsables de unidades o programas en donde el 83% de funcionarios manifiesta tener una comunicación formal con sus subordinados, en la incógnita 5 de la misma encuesta un 75% de líderes aseguraron mantener reuniones de trabajo con el Director provincial, mientras que en la 9 de la misma encuesta el 58% de profesionales manifiestan que no existe un sistema informativo adecuado en la Institución; y en la interpelación 10 aseguran que la ausencia de este sistema informativo se debe a la ineficacia de los medios existentes; afirmando en el requerimiento número 11 que el manejo inadecuado de la comunicación interna incide en su desempeño laboral. Estas interrogantes permitieron determinar que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe la comunicación interna que mantienen sus funcionarios es formal, no se generan

espacios para la aplicación de una comunicación informal en donde se fortalezca la unión de personal y pese a la realización de reuniones de trabajo, no existe un sistema informativo adecuado debido a la ineficacia de los medios de comunicación interna existentes en la institución, estos inconvenientes se ven reflejado en el flujo de la comunicación interna y en el desempeño laboral de los empleados.

El primer objetivo específico consistió en procesar el instrumento metodológico para realizar el diagnóstico, y se cumplió con la aplicación de dos clases de encuestas direccionadas al personal directivo y al personal administrativo y técnico, sobre todo con la pregunta numero cuatro de la encuesta aplicada a los técnicos de campo en la que se les interroga sobre ¿Cómo es el flujo de comunicación dentro de la institución?, Ante lo cual el 48% de profesionales lo califica de regular, en la interrogante número 6 de la misma encuesta se les pide que indique si dentro de la institución existe un trato equitativo y justo sin importar el grado jerárquico; ante lo cual un 48% de técnicos manifiestan la existencia de diferencias; sobre las preguntas que constan en la encuesta aplicada a los responsables de Unidades o Programas se escogió la número cinco en la cual el 75% de funcionarios manifiesta mantener reuniones de trabajo con el Director provincial, al igual que la interpelación 6 en la cual el 83% de líderes asegura que las reuniones con sus subordinados es de tipo formal, también se considero las respuestas dadas a la interrogante número 9 de la misma encuesta, aquí un 58% de responsables de programas y unidades considera que en la Institución no existe un sistema informativo adecuado.

Mientras que en la pregunta número 10 líderes de la Institución deducen que la causa para que no exista un sistema informativo adecuado es la ineficacia de los medios existentes, lo cual se ratifica con las respuestas dadas en la incógnita 11 de la misma encuesta, en donde el 92% de líderes manifiesta que el inadecuado manejo de la comunicación interna afecta su desempeño laboral. Todas estas interrogantes constan en el instrumento metodológico procesado, mediante el cual se pudo realizar el diagnóstico sobre la comunicación interna de la institución.

El objetivo número dos, fue determinar los tipos de medios de comunicación interna existentes en la Institución y se cumplió de acuerdo a la corroboración de las siguientes preguntas, empezando con la interrogante cuatro de la encuesta aplicada a los líderes de programas, en la que el 83% respondió que la comunicación que entabla con su superior, era de tipo formal, y solo el 17% opinó que era informal. En la pregunta cinco de la misma encuesta se consultó a los funcionarios ¿Tiene reuniones con el Director para tratar sobre el avance de los programas y proyectos que la Institución ejecuta en territorio?, contestando el 75% en forma afirmativa, mientras que solamente el 25% opinó que no mantenían reuniones con el director para presentar informes. Se consideró también la pregunta siete, en la que pedía indicar a través de qué medio el director le enviaba una comunicación oficial, ante lo cual el 100% de encuestados señaló que la comunicación oficial, el Director la remitía a través de Memorando. Mediante la pregunta cinco de la misma encuesta en donde se solicitaba indicar las herramientas de comunicación interna utilizadas en la

Institución, ante lo cual el 24% de técnicos manifiestan el uso de boletines e Intranet, mientras que de la encuesta aplicada a los responsables de unidad o programas se acudió a las preguntas 7 y 8 mediante las cuales se indica que el director para remitir comunicados oficiales utilizan el Memorando al igual que lo hacen los responsables de unidad al momento de dirigirse a sus subordinados.

El tercer objetivo, fue establecer los mecanismos para mejorar la comunicación interna en la Institución y presentarlos a través de un plan integral se plasmó a través de la pregunta nueve de la encuesta aplicada a los técnicos de campo, en que se les pidió que sugieran estrategias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe. Al respecto el 31% indicó que se elabore un manual de comunicación interna que sirva para mejorar la comunicación y el ambiente laboral de la institución. Dentro de este plan se incluirán estrategias para fomentar la integración de los funcionarios, capacitación personal y profesional, y agilizar la comunicación para que sea eficiente y eficaz, pero sobre todo oportuna, de tal forma que permita cumplir con las actividades planificadas, y delegadas. Mientras que en la encuesta aplicada a los profesionales líderes de programas, en la pregunta 12 se pidió que proponga estrategias para desarrollar la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, dando como resultado que el 42% de los encuestados consideraron recomendable elaborar un manual de comunicación, el 25% opinó que debe ser oportuno en las comunicaciones, otro 25% opinó que se debe elaborar un plan operacional que brinde un ambiente de trabajo agradable.

Los resultados mencionados en la discusión serán tomando en cuenta para la elaboración de la propuesta alternativa que se plantea en la presente investigación, se incluirán alternativas para el mejoramiento de la comunicación interna y el clima laboral de la Institución.

h. CONCLUSIONES

1. La mayoría de profesionales que labora en la dirección provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe tiene conocimientos sobre comunicación interna.
2. Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe califica el ambiente laboral de la institución como bueno,
3. Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria, consideran que el flujo de la comunicación dentro de la Institución es regular por cuanto la comunicación no es oportuna, existe debilidad entre la interacción de administrativos y técnicos existiendo la poca convivencia entre los mismos.
4. Dentro de las herramientas de comunicación interna que se maneja con mayor frecuencia y apreciación son las reuniones, intranet (correo Institucional, Sistema de Gestión Documental) y boletines, siendo las de menor frecuencia el periódico, las capacitaciones y los paseos.
5. Los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, en cuanto al trato que reciben en la institución lo califican de regular, lo que evidencia una diferencia entre jerarquías.
6. En la institución laboran profesionales bajo la modalidad de contratos ocasionales y de nombramiento permanente, ante lo cual manifiestan la existencia de igualdad de trato, pero consta un número considerable de funcionarios quienes aseguran que esta equidad se manifiesta en

algunas ocasiones, lo que obstaculiza una mejor comunicación entre los funcionarios.

7. Sobre la credibilidad ante la comunicación interna que se genera en la institución, la mayoría manifiestan la aceptación por lo que anuncian los jefes, aunque existe la falencia de que algunos prefieren los rumores, lo que genera un factor negativo para la comunicación y la credibilidad entre el personal.
8. Al pedirles a los funcionarios sugerencias para mejorar la comunicación interna en la Institución, la mayoría propuso elaborar un plan de comunicación que permita mejorar la comunicación interna y el ambiente laboral de la institución.
9. Los responsables de unidad como parte de sus funciones se comunican tanto con los usuarios internos como externos, comparten información sobre los servicios que ofrece la Institución, metas alcanzadas, entre otros.
10. La comunicación entre el nivel jerárquico superior, los responsables de unidades, programas y proyectos y los técnicos de campo, es formal, se concretan a tratar asuntos laborales, no existen una comunicación informal que origine espacios de interacción y permitan mejorar la comunicación interna lo que permitiría reducir el ambiente de trabajo hostil.
11. Los responsables de las distintas unidades si mantienen reuniones de trabajo con el Director provincial, en las cuales se trata el avance de los

programas y proyectos que se ejecutan en territorio, y su frecuencia de desarrollo es semanal.

- 12.**En la institución el medio para emitir una comunicación oficial por parte del Director, así como por parte de los responsables de unidades hacia los subordinados es mediante Memorandos, y no se opta por otros medios que permitan un mejor desarrollo de la comunicación interna.
- 13.**Los responsables de las diferentes unidades consideran que en la institución no existe un sistema de información adecuado, debido a que no es oportuna, y esto conlleva a la ineficacia de los medios existentes, originando malas relaciones con los compañeros, y causando mal ambiente laboral.
- 14.**Los líderes de programas indican que el mal manejo de la comunicación interna afecta en su desempeño laboral, ya que ocasiona incumplimiento de sus labores, información inoportuna, falta de interés del personal para cumplir las disposiciones.
- 15.**Las limitantes para la aplicación de un manual de comunicación interna en esta cartera de estado, está en no contar con la disponibilidad, importancia y participación del personal y en caso de aplicar un manual de comunicación interna la institución recibiría beneficios como fluidez de la información interna y externa.

i. RECOMENDACIONES

- 1.** A los directivos de la institución se recomienda aprovechar los conocimientos que los funcionarios tienen respecto a la comunicación interna, sería un gran aporte para aplicar estrategias que permitan el fortaleciendo de la comunicación y con ello lograr un ambiente laboral agradable.
- 2.** A los Administrativos se recomienda fortalecer aun mas el ambiente laboral, con la finalidad de que los servidores que forman parte de la Institución se sientan a gusto en el cumplimiento de sus funciones, y con ello brinden un servicio de calidad a los usuarios internos y externos.
- 3.** Se recomienda a los responsables de la unidad de comunicación y talento humano buscar alternativas para mejorar el flujo de comunicación interna en la institución, permitiendo que la comunicación sea más eficiente y eficaz y con ello disminuir tiempo y recursos.
- 4.** La institución cuenta con los equipos y medios para la utilización de variadas formas de comunicación, por ello se recomienda optar por nuevas formas de comunicación interna, como boletines virtuales, capacitaciones encaminadas al fortalecimiento laboral y personal, estas estrategias permitirían mejorar el ambiente laboral, y las relación interpersonal de los funcionarios.
- 5.** Es necesario difundir la comunicación interna implementando estrategias que permitan relacionar a todo el personal de la institución, creando un

buen trato entre el nivel jerárquico superior, directivos, personal técnico y administrativo, fomentando el compañerismo y clima laboral.

6. A los administrativos de la institución se les sugiere implementar estrategias comunicativas y organizativas que permitan eliminar las diferencias y se brinde un trato justo y equitativo para todos.
7. Al responsable de comunicación proponer estrategias para que los canales de comunicación interna entre el nivel jerárquico superior – jefes inmediatos – subordinados sean eficientes y eficaces, permitiendo que los mensajes lleguen de manera oportuna a su destino, eliminando las expectativas que se crean por los rumores de pasillo.
8. Ante las sugerencias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral de la Institución, se recomienda a los administrativos implementar actividades de interacción, estrategias para emitir los comunicados de forma oportuna, y que permitan mejorar la relación laboral, fortaleciendo el compañerismo, entre los funcionarios, estas estrategias permitirán mejorar la comunicación interna y causaran un ambiente laboral agradable.
9. En cuanto a la encuesta aplicada a los funcionarios responsables de unidades, de programas y proyectos de la Institución, se sugiere aplicar estrategias para fortalecer la comunicación interna, y de esta forma garantizar la seguridad de la información que los profesionales dan a conocer como parte de sus funciones.
10. Es importante que la comunicación empiece a fluir amablemente desde el nivel jerárquico superior - jefes inmediatos, creando espacios para

mantener una comunicación informal con los funcionarios, y crear acercamientos que fortalezcan el compañerismo.

- 11.** A los responsables de Unidades y director provincial se recomienda continuar realizando reuniones de trabajo con el personal, para ello se debe realizar una comunicación oportuna, y aprovechar estos espacios para buscar o proponer alternativas que permitan mejorar la comunicación interna.
- 12.** A los responsables de unidad, Director provincial, se sugiere optar por la aplicación de nuevas formas de comunicación interna, que vayan acorde a la necesidad y relevancia del asunto a comunicar. Esto permitirá la eficiencia y eficacia de la comunicación, y promoverán un ambiente laboral menos conflictivo
- 13.** A los directivos se recomienda optar por la aplicación de un manual de comunicación esto tomando en consideración las sugerencias dadas por los responsables de unidades y proyectos.
- 14.** A los responsables de comunicación y talento humano buscar alternativas que mejoren la relación interpersonal de los funcionarios, para que puedan acoplarse y colaboren con las nuevas formas de comunicación interna que la institución proponga.
- 15.** A los directivos, y sobre todo al responsable de la unidad de comunicación proponer un manual de comunicación en el que se incluya estrategias para el mejoramiento del ambiente laboral, ya que esto permitiría la fluidez de la información interna y externa, coadyuvando al fortalecimiento institucional, desarrollando una comunicación que

permitirá optimizar los procesos, en cuanto a tiempo, costos, recursos, clima laboral óptimo, interacción del personal; esto se verá reflejado en el mejoramiento de la imagen institucional.

PROPUESTA

1. Título de la Propuesta

“Manual de comunicación interna para la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe”

2. Introducción

Entender la comunicación como una oportunidad de interacción en el ámbito laboral y personal, desde ahí surge su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el alcance, la coordinación y la cooperación que posibilitan el desarrollo de la Institución.

De los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y observación directa, se llegó a determinar que la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe no cuenta con un reglamento de comunicación interna por lo que la comunicación entre los directivos se la oficializa únicamente mediante pocas herramientas de comunicación, como Memorando, Boletines, y en determinadas ocasiones circular, determinando así como la intranet como medio de comunicación interna mas utilizado en la institución, generando desconocimiento exacto de la información, razón por la cual se planteó como propuesta la elaboración del presente manual de comunicación interna, con el propósito de brindar alternativa para las buenas relaciones interpersonales que conlleven a estimular la actitud laboral del publico interno de la institución.

Este manual pretende definir los canales de comunicación existentes así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de esta cartera de estado, señala la aplicación de herramientas oportunas con base en una serie de actividades que se desempeñarán de forma que constituyan una guía para el personal directivo, administrativo y técnico.

Es importante aclarar que este proyecto sólo tendrá éxito si los profesionales que en ella desarrollan su trabajo lo entienden, lo asumen y se involucran.

1.) ANTECEDENTES:

Gracias al diagnóstico realizado se pudo determinar que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe existen deficiencias en materia de comunicación interna, debido a que las normas de comunicación se encuentran orientadas en una forma general

Se pudo apreciar que la unidad de comunicación existente, carece de un adecuado sistema de comunicación óptimo que le permita mantener a todos sus miembros informados de forma rápida, eficiente y eficaz. Por la falta de un manejo adecuado de tecnología, los canales de información son limitados; lo que retrasa el flujo de información en todas sus unidades, programas o proyectos que se ejecutan en territorio. Al no constar la comunicación interna como uno de los campos de acción de la unidad de comunicación social y como un factor determinante para el funcionamiento de la Institución, en este

campo tampoco se encuentra presente la aplicación de herramientas de comunicación en la planificación institucional.

Se pudo establecer que no existe un adecuado manejo de los canales de comunicación, existe un alto grado de circulación de información no oficial entre los niveles directivos, administrativos y técnicos, ya que prestan atención a los rumores que se generan en la institución.

2.) Justificación

El Plan de Comunicación Interna está elaborado con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, y por ello se encuentra orientado a satisfacer las necesidades y relaciones personales entre los funcionarios de la institución.

Los resultados obtenidos en las encuestas reflejan un inadecuado manejo de la comunicación interna: comunicación informal, poco uso de canales y medios apropiados de comunicación.

Para ello se diseñó este manual de comunicación el mismo que pretende coordinar las actividades de comunicación con información clara, corta, eficiente y eficaz con el fin de establecer una interrelación óptima entre los diferentes funcionarios y la relación entre los niveles directivos. Los resultados esperados con la implementación del plan es generar motivación, integración y empatía dentro del ambiente laboral. Al estar todos bien informados tendrán conocimiento de los objetivos institucionales, la misión que mantiene la entidad

e información en general que les permitirá desarrollar de mejor manera su trabajo sea este técnico, administrativo o de servicios varios.

3.) Objetivos

General

- Proponer un manual de Comunicación Interna para la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe el cual permita hacer eficientes los procesos comunicativos dentro de la Institución.

Específicos

- Facilitar un instrumento comunicacional que contribuya con el desarrollo de las actividades programadas en la institución.
- Contribuir a la creación de espacios de información participación y opinión basadas en una planificación de la comunicación interna.
- Ahorrar papelería implementando la utilización de los medios electrónicos.
- Maximizar el uso del tiempo utilizando otros medios de comunicación en la institución.
- Identificar institucionalmente a los funcionarios.

4.) Importancia de la propuesta

El manual de comunicación interna es el punto de partida para mejorar la comunicación interna entre quienes laboran en esta institución.

Se canalizará mejor la información y se la remitirá utilizando el medio de comunicación adecuado, que vaya acorde a la importancia del tema a comunicar, podría ser memorando, boletín virtual, la utilización de la cartelera o correo institucional entre otros, mejorando el clima laboral de la institución, haciendo que los empleados estén mejor capacitados, y mejoren su rendimiento profesional. El manual de comunicación interna que contempla estrategias y actividades a implementar permitirá mejorar de manera sustancial el clima laboral en la institución, teniendo como actores principales a los funcionarios de la dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe

a) Para la organización.

Con el manual de comunicación la estructura organizativa será beneficiada, con un proceso moderno de comunicación interna, el cual será fácil de utilizar y reducirá costos del proceso de comunicación, obteniendo un control de los procesos y eventos a realizarse en la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe, para ello se impulsara la capacitación para el uso adecuado de las cuentas de correo institucional, y diferentes programas y equipos tecnológicos, con lo cual sus funcionarios se sentirán a gusto laborando, y mejoraran los resultados de los trabajos realizados en territorio.

b) Para los jefes

Los responsables de los programas, unidades y director provincial, contarán con una herramienta, a la cual podrán acudir cuando lo consideren necesario, les servirá de base para mejorar las relaciones internas en la institución, y sus

resultados se verán reflejados en los diferentes públicos de esta cartera de estado, obteniendo una mayor identificación con sus compañeros y subalternos a través de una retroalimentación generada con el proceso de intercomunicación que se generará mediante las reuniones que se plantea aplicar, considerándose esta como una de las estrategias para que los funcionarios tengan un trato cercano con sus subordinados, compañeros y director provincial.

c) Para los empleados, subordinados

Con la aplicación de un manual de comunicación, será más eficiente la comunicación interna, los empleados mejoraran el trato con los compañeros y jefes, el clima laboral será idóneo para el cumplimiento de las labores encomendadas, obteniendo los resultados esperados por las metas institucionales planteadas. Esto se lo logrará gracias a la convivencia generada mediante las capacitaciones, o festejo de ocasiones especiales, elaboración y difusión de tarjetas de felicitación y frases motivadoras.

d.) Para los clientes o público en general

Con la aplicación de un manual de comunicación interna los usuarios externos también serán beneficiados. Al estar los empleados debidamente informados de los procesos, programas, servicios que ofrece la dirección provincial agropecuaria de Zamora Chinchipe, podrán brindar una información veraz y oportuna a las diferentes interrogantes planteadas por el público en general.

5) FACTIBILIDAD Y RESPONSABILIDADES

Es importante destacar que la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe como cartera de estado juega un papel importante dentro del colectivo zamorano chinchipense, por que es la entidad encargada de aplicar las políticas publicas que el gobierno nacional emprende con el objetivo de fortalecer el desarrollo de los pequeños y medianos productores agropecuarios de la provincia. Por ello, es fundamental la elaboración y aplicación de un manual de comunicación interna, en el que se incluya estrategias que fortalezcan la comunicación, y coadyuve al mejoramiento del ambiente laboral.

Con base en las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas al personal de dicha institución, se ha considerado pertinente la realización de la presente propuesta; ya que es factible la ejecución del manual de comunicación interna, que facilita la aplicación de estrategias o lineamientos que contribuirán en el manejo adecuado de la comunicación interna y con ello mejorar el ambiente laboral entre quienes trabajan en esta dependencia. De esta forma el manual se convertirá en una herramienta de gran importancia puesto que permitirá brindar un valor agregado a la imagen institucional, que se plasmará y evidenciará con un servicio eficiente y eficaz entre los usuarios internos. Además la presente propuesta facilita la capacidad y responsabilidad para resolver conflictos internos y externos. Por este motivo, se ha creído conveniente poner en marcha el Manual de Comunicación Interna para la Dirección provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.

❖ **EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para ejecutar la presente propuesta, se coordinará con la primera autoridad, responsable de las unidades de comunicación y talento humano, la realización de una reunión de trabajo, dirigida a todo el personal que labora en la institución, la cual tendrá como finalidad la socialización de los objetivos, estrategias y políticas a utilizar en el manual de comunicación interna.

A continuación se detalla los procesos a desarrollarse para la ejecución de la propuesta:

❖ **Estructura básica:**

Su cumplimiento y evaluación será responsabilidad de las siguientes unidades administrativas:

- Director Provincial
- Responsable de la Unidad de Comunicación.
- Responsable de la Unidad de Talento Humano.
- Responsable de la Unidad de Planificación.

❖ **Políticas del manual de comunicación interna.**

Están planteadas de una forma flexible que permiten a los directivos hacer modificaciones cuando lo consideren necesario. Teniendo en cuenta que éstas son los lineamientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos del manual de comunicación interna:

Lineamientos.

- a) Los responsables de las unidades de comunicación y talento humano serán los encargados de cumplir y hacer cumplir las políticas de imagen institucional (existentes) y manual de comunicación interna (propuesto).
- b) El jefe de talento humano tiene la responsabilidad de dar a conocer el manual de funciones para que cada empleado conozca las actividades, deberes y derechos que tiene dentro de la institución.
- c) EL responsable de la Unidad de Comunicación deberá asesorar a los funcionarios para que estén en la capacidad de .manejar el mismo mensaje informativo respecto a la labor institucional.
- d) El responsable de la Unidad de Comunicación debe apoyar en la construcción y difusión de mensajes institucionales, siempre y cuando la primera autoridad lo autorice; ya que el vocero principal es el director.
- e) El responsable de la Unidad de Comunicación debe Coordinar y/u organizar los eventos públicos institucionales de difusión de las políticas públicas que se ejecutan en provincia.
- f) El responsable de la Unidad de Comunicación debe coordinar con los responsables de unidades la difusión de la gestión del Ministerio mediante la elaboración y aplicación de políticas y estrategias de comunicación internas.
- g) El responsable de la Unidad de Comunicación debe mantener contacto permanente con los medios de comunicación provinciales y nacionales, a fin de proyectar adecuadamente la imagen del Ministerio, con la

finalidad de difundir a nivel provincial, nacional, e internamente las acciones implementadas por esta cartera de estado.

- h) Los responsables de las unidades de comunicación y talento humano coordinaran la Difusión de la normativa institucional, objetivos y políticas estratégicas, código de ética, prevención de lavado de activos, plan de capacitación, inducción a nuevo personal, entre otros.
- i) El responsable de la Unidad de Comunicación será el encargado de difundir entre los empleados el manual de comunicación interna, a fin de que se cumpla adecuadamente utilizando el mismo formato para sus diferentes procesos.
- j) Con el afán de emitir una información actualizada referente a la labor institucional, el responsable de comunicación registrará las actividades destacadas del día y las comunicará a los funcionarios de la institución para que puedan brindar, respuestas acertadas veraces a las inquietudes presentadas por los usuarios externos.
- k) Los funcionarios de la institución deberán atender las llamadas telefónicas manejando un mensaje institucional en el que se use los siguientes datos:

Identificar a la institución y Saludar	MAGAP Buenos Días
Detallar los nombres del funcionario	Le saluda Mercedes Savedra
Cargo que ocupa	Secretaria de la dirección
Y receptor el pedido de quien se encuentra en la línea.	En que le puedo Ayudar

Los responsables de las unidades de comunicación y talento humano con la debida autorización del director provincial concientizaran a los empleados sobre la obligación en el cumplimiento del manual y de no ser así, informaran la aplicación de sanciones que hayan sido previamente establecida por la administración.

- l) Los funcionarios responsables de las unidades de talento humano, comunicación, y planificación serán los encargados de dar cumplimiento al manual de comunicación, así como realizar una retroalimentación para finalmente evaluar e informar a las autoridades los resultados obtenidos, y sugerir los ajustes que sean necesarios.

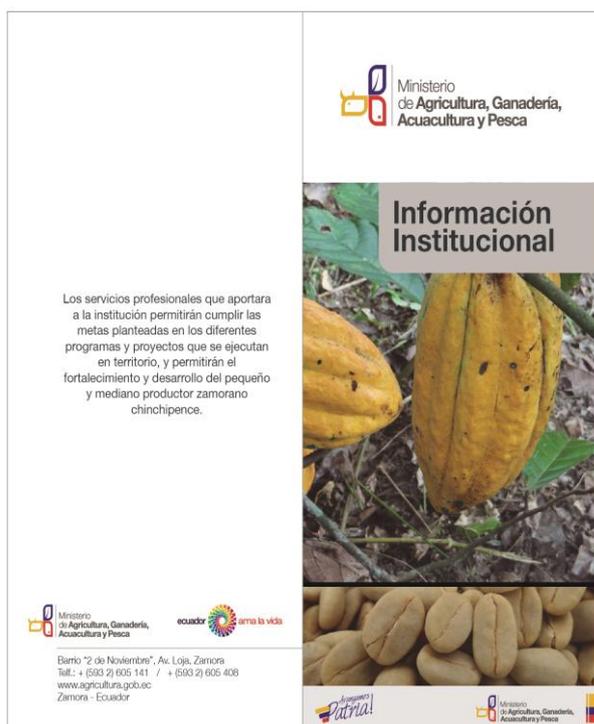
❖ **Establecimiento de estrategias a utilizar**

Estrategias de Inducción

- ❖ El responsable de la Unidad de Comunicación mediante una reunión general inductora brindará la información institucional necesaria a los funcionarios, como:
 - ❖ Misión del MAGAP
 - ❖ Visión del MAGAP
 - ❖ Autoridades nacionales, zonales y provinciales.
 - ❖ Programas que ejecuta el MAGAP en territorio.
 - ❖ Mensaje resaltando la importancia generalizada de los servicios que el profesional brinda a esta institución.

Esta información puede ser entregada mediante un díptico elaborado en papel reciclable, o mediante e-mail, esto para que conozcan la institución para la cual laboran.

Portada y contra portada



Contenido



Estrategias de Comunicación interna.

- Fomentar el uso de intranet, aprovechar el uso de herramientas tecnológicas como la página web (existente) <http://www.agricultura.gob.ec/>, y correo institucional. En donde se utilice una adecuada comunicación corporativa, teniendo en cuenta que es necesario respetar cada uno de los formatos establecidos para comunicarse en forma escrita y oral.

Página WEB del Ministerio de Agricultura
(http://www.agricultura.gob.ec)

ecuador ama la vida

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Inicio El Ministerio Transparencia Programas / Servicios Planificación Comunicamos Biblioteca Enlaces Contacto

Viceministerio Agricultura y Ganadería
Viceministerio Acuacultura y Pesca
Viceministerio Desarrollo Rural
Sistema de Información del Agro
Balcón de Servicios
Acuerdos Ministeriales
Geoportal del Agro Ecuatoriano
Boletines de Prensa
WebMail

Boletines Agroeconómicos nacionales y zonales

Tu Gobierno

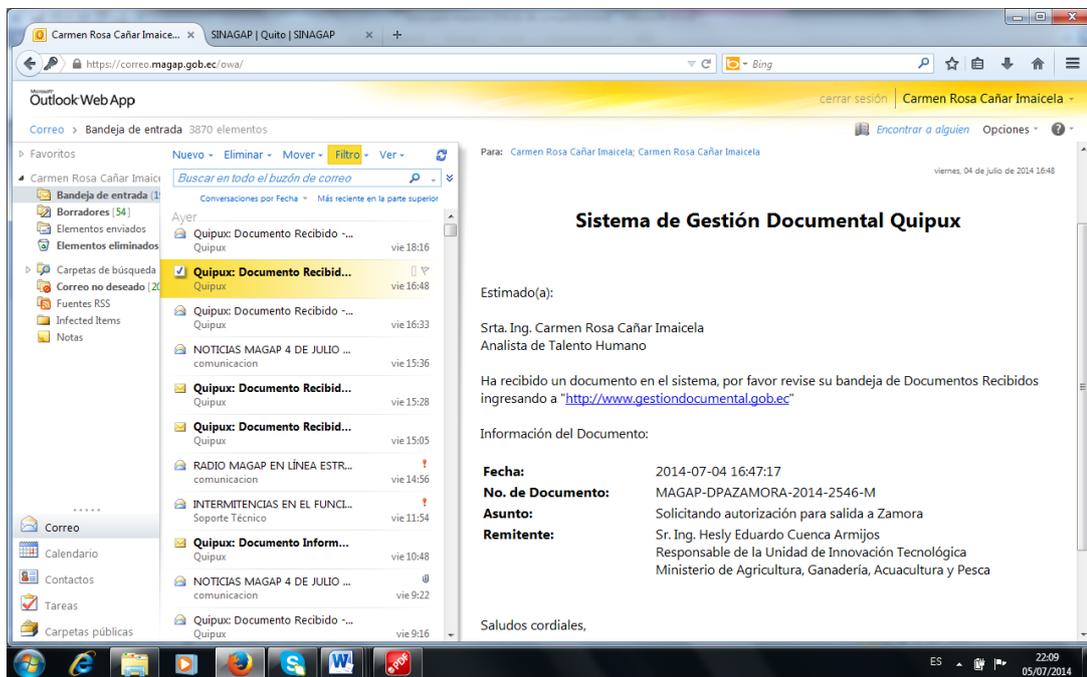
Busqueda

Premio Cupre #Luciano
La realidad de Diario...
5.000

¿TE HAS TOPADO CON UN TRÁMITE REALMENTE ABSURDO?
I HAZ CLIC AQUÍ Y CUÉNTANOS!

1240

Correo Institucional Outlook Web App



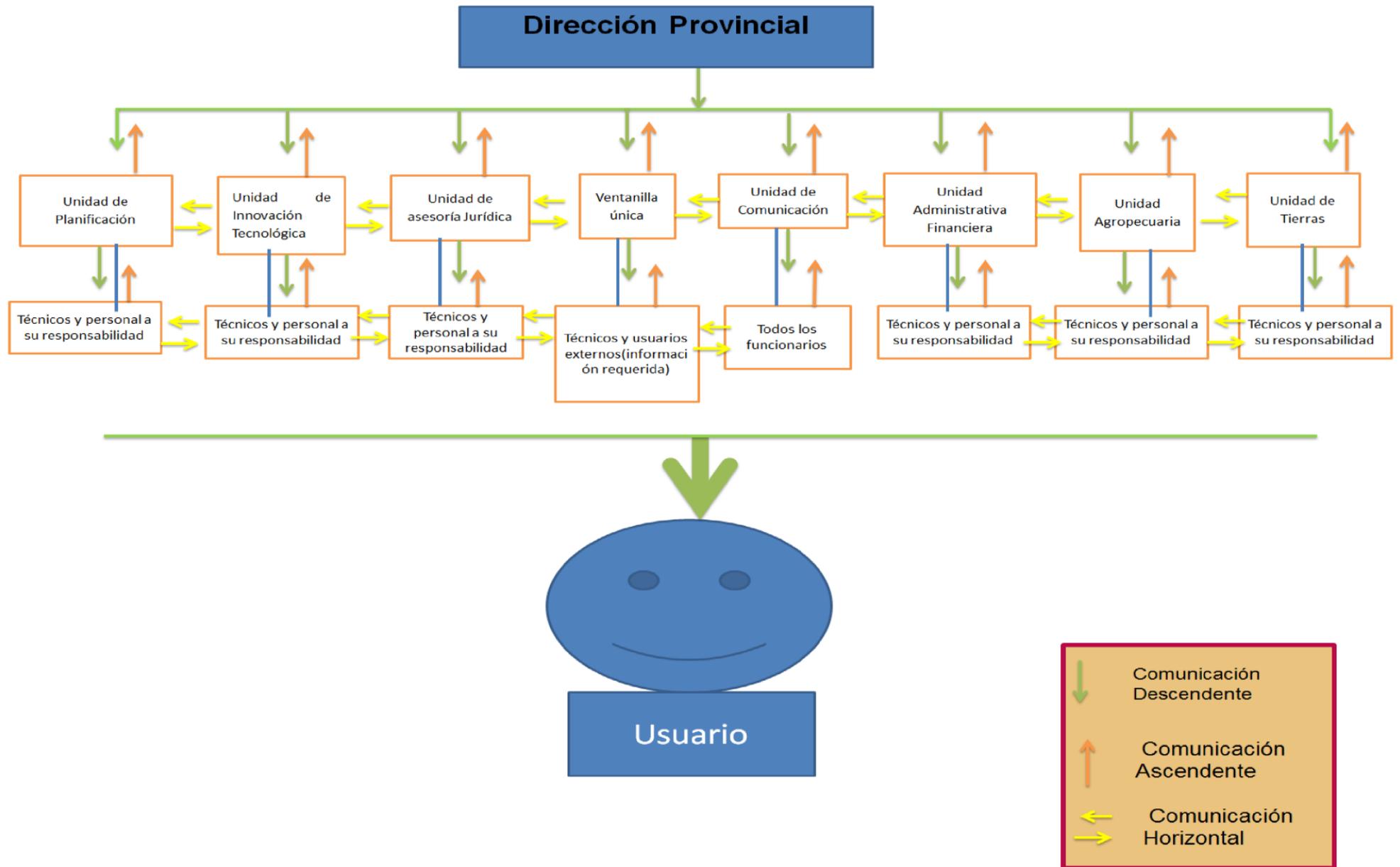
- ❖ Para brindar comodidad e identificación institucional a los funcionarios se les debe presentar, entregar y exigir el uso de credenciales institucionales, tarjetas de presentación, elaboradas acorde al manual de imagen institucional con el que cuenta el MAGAP a nivel nacional actualmente, es importante también que cuenten con el mobiliario, y espacio adecuado para desempeñar sus funciones en un ambiente laboral idóneo.



- ❖ Los responsables de Talento Humano y Comunicación deberán evaluar constantemente a las diferentes dependencias de los Niveles Directivo, Técnico y Administrativo, esto permitirá involucrarse en las actividades que realiza cada uno.
- ❖ Los responsables de las unidades de comunicación y talento humano coordinarán la presentación sintetizada de la información que se encuentra detallada en el Estatuto Organizacional de Procesos.
- ❖ Las Líneas de Comunicación se desarrollarán mediante una comunicación descendente que se generará desde la parte administrativa, plasmada en memorandos, boletines virtuales, manual de funciones, reuniones informativas, circulares, correos electrónicos, en lo

que respecta a la comunicación ascendente se la utilizará para la retroalimentación de los directivos, mediante las reuniones periódicas, intranet, correos electrónicos, entrevistas con la máxima autoridad. Finalmente la comunicación horizontal será utilizada como una herramienta de trabajo que permitirá compartir información y coordinar actividades, y se la podrá ejecutar a través de reuniones por unidades o grupos de trabajo, sesiones informativas, correos electrónicos, redes sociales.

Estas líneas de comunicación a seguir para poder aplicar el manual de comunicación interna están representadas en el siguiente gráfico, las flechas indican por donde debe pasar la información antes de llegar a su destino final.



a.) Las estrategias para fomentar la interacción del personal se desarrollaran mediante charlas, talleres, capacitaciones, y los encargados de plantear estas estrategias serán los funcionarios que estén al frente de las unidades de talento humano, planificación y comunicación.

b.) Fomentar la comunicación bidireccional de forma inmediata y en tiempo real con la finalidad de optimizar la comunicación interna.

Medios de comunicación a utilizar

Email o correo electrónico

La institución maneja el correo institucional Outlook, como medio de comunicación interna, pero es responsabilidad del encargado de talento humano y técnico informático, proveer a todo el personal una cuenta institucional en este sistema informativo.

Objetivo

- Constatar que todo el personal tenga activadas sus cuentas de correo institucional, y configurarlas de forma personalizada acorde a las funciones que desempeña el profesional..
- Fomentar la comunicación bidireccional de forma inmediata y en tiempo real con la finalidad de optimizar la comunicación interna

Características

- Permite transmitir información oportuna de forma específica y personalizada, en tiempo real según la necesidad.

- Fomenta la retroalimentación inmediata entre el personal
 - Permite Comunicarse entre los funcionarios y representantes de organizaciones para enviar información, comunicados o invitaciones a eventos, actividades, novedades, entre otros.
 - Es un apoyo para otros medios de comunicación interna

Presentación del Correo Institucional mediante el cual se comunican los funcionarios del MAGAP



Microsoft®
Outlook Web App

Seguridad ([mostrar explicación](#))

Es un equipo público o compartido
 Es un equipo privado

Usar Outlook Web App Light

Nombre de usuario:

Contraseña:

[Iniciar sesión](#)

Conectado a Microsoft Exchange
© 2010 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Firma de responsabilidad personalizada

Saludos Cordiales,

Nombre Apellido
Cargo
Barrio "2 de Noviembre", Av. Loja, Zamora
Telf.: + (593 2) 605 141 / + (593 2) 605 408
www.agricultura.gob.ec
Zamora - Ecuador

El objetivo es erradicar la Fiebre Aftosa en el Ecuador. Ejecutar vacunaciones en fofoes e inter...
Controlar la movilizaci3n de bovinos que evita la...
AGROPECUARIO

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

ecuador
entre la vida

Outlook Web App

Correo > Bandeja de entrada 3870 elementos

Para: Carmen Rosa Cañar Imaicela; Carmen Rosa Cañar Imaicela

viernes, 04 de julio de 2014 16:48

Sistema de Gestión Documental Quipux

Estimado(a):

Srta. Ing. Carmen Rosa Cañar Imaicela
Analista de Talento Humano

Ha recibido un documento en el sistema, por favor revise su bandeja de Documentos Recibidos ingresando a "<http://www.gestiondocumental.gob.ec>"

Información del Documento:

Fecha: 2014-07-04 16:47:17
No. de Documento: MAGAP-DPAZAMORA-2014-2546-M
Asunto: Solicitando autorización para salida a Zamora
Remitente: Sr. Ing. Hesly Eduardo Cuenca Armijos
Responsable de la Unidad de Innovación Tecnológica
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Saludos cordiales,

correo institucional Outlook Web App

❖ Boletín Virtual e Impreso

Pueden ser impresos o digitales. Contienen información relevante de las actividades cumplidas en territorio, y a nivel nacional, incluirá una frase motivadora y circulara internamente, aunque también puede ser difundido al público externo.

Objetivo

- Informar a todo el personal sobre aspectos relacionados con la organización y sus actividades
- Diseñar y difundir semanalmente un boletín virtual para el personal directivo, administrativo y técnico.

Características

- Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Tiene una periodicidad semanal
- Se da a conocer a través de correo electrónico institucional.
- Fomenta la comunicación operativa: tiene información de hechos, tareas, procesos en acciones del día a día que afectan al personal interno o a la institución.
- Fomenta la comunicación de desarrollo: la parte humana, cultura organizacional, integración, clima organizacional; y será enviado también a los medios de comunicación y ubicado en la cartelera.
- Cuenta con un espacio para ubicar a los funcionarios destacados por su labor, onomástico, como también se lo puede utilizar para la publicación de comunicados oficiales que la primera autoridad haya dispuesto.
- Se le incluirá vínculos electrónicos que permitan a los funcionarios acceder directa e inmediatamente a noticias destacadas que hayan sido publicadas por medios nacionales o internacionales,

- Se le asignara a este boletín también un vinculo para que los funcionarios puedan acceder a la radio online con la que el MAGAP cuenta y transmite desde planta central ubicada en la ciudad de Quito. En este radio se dan a conocer noticias importantes concernientes a la labor del Ministerio en las diferentes provincias del Ecuador.



AGROZAMORA

INFORMATIVO ELECTRÓNICO

Zamora, 07 de julio de 2014

www.elciudadano.gob.ec

Magap entregó seis motocultores a organizaciones de Zamora Chinchipe



Zamora (Zamora Chinchipe). - El Gobierno nacional, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap), entregó seis motocultores a igual número de asociaciones de la provincia, con la finalidad de tecnificar los trabajos de arado.

Las organizaciones de pequeños y medianos productores favorecidas se dedican a la siembra de hortalizas, hierba, cítricos y productos de ciclo corto (maíz, tubérculos).

Miguel Rodríguez, presidente de la Asociación de Productores Nuevo Quito, del cantón Paquisha, reconoció el aporte del Magap hacia los agricultores locales. "Esta máquina es muy importante porque labrar la tierra es una de las tareas más duras que realizamos en el campo", puntualizó.

Estanislado Eras, director Magap en Zamora Chinchipe, dijo que previo a la entrega se realizó la verificación de las tierras donde puede ejecutarse una actividad mecanizada.

www.agricultura.gob.ec

Proyecto de conservación de pastos y forrajes del MAGAP compensará escasez en época de sequía

Siete asociaciones de diferentes cantones del Azuay, dos en 2013 y cinco en 2014, recibieron maquinaria para la producción y conservación de pastos y forrajes. El propósito es tener abastecimiento de alimento para el ganado en épocas de sequía.

Al comenzar la estación de verano en la Sierra, la Dirección Provincial Azuay del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), empezó las visitas de seguimiento a las diversas organizaciones campesinas que participan en el programa.

José Plaza, presidente de la asociación "Talanquera" del cantón Girón, reiteró el compromiso adquirido por la organización. "El apoyo que ustedes nos ofrecen nos incentiva a todos, tenemos un deber que cumplir".



www.lahora.com.ec

Café: Apecap se fortalece con un proyecto de reactivación

Más de 300 productores se benefician de un proyecto impulsado por el Magap.



La Asociación de Cafetaleros Ecológicos de Palanda (Apecap), se beneficia del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma que impulsa el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap), a través de la Dirección Provincial de Zamora Chinchipe. Aproximadamente, 316 productores de café reciben la asistencia técnica y la entrega de insumos agropecuarios.

La Apecap es una organización de pequeños productores, constituida legalmente desde el año 2002, bajo Acuerdo del Ministerio de Industria y Competitividad (Mipro). Actualmente, esta organización produce café verde, café victoria, y miel de abeja. Estos productos son comercializados a escala local, nacional e internacional.



CUMPLEAÑOS

Este espacio será utilizado para el reconocimiento de funcionarios destacados en su labor, cumpleaños o comunicados importantes.

Reflexión

"La calidad de su trabajo se ve reflejada en la calidad de nuestro servicio y en lo satisfecho que se muestran nuestros clientes"

 **ecuador rural**

Escucha los noticieros cuando quieras a través de:

www.radiomagapenlinea.com

 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

 **ecuador**
ama la vida

Tarjetas Personalizadas Virtuales o impresas.

Las tarjetas personalizadas son herramientas que ayudan a mejorar el clima laboral dentro de las instituciones, ya que por medio de ellas se exterioriza un estímulo en fechas especiales y reconocimientos del talento humano.

Objetivo

- Crear un contacto fraterno de forma personal, y directa con el recurso humano del nivel directivo, administrativo y técnico de la institución.

Características

- Sirven para difundir entre el personal fechas y ocasiones especiales como: cumpleaños, onomásticos, bienvenida a empleados, despedida a empleados, agradecimientos, navidad, entre otros.
- Fortalecen el contacto entre empleados y directiva
- Mejoran el clima laboral dentro de la institución.

Tarjeta de felicitación por navidad y fin de año



*Feliz Navidad y
Prospero Año Nuevo*



*Que en estas fiestas la amabilidad sea tu
mejor traje, tu sonrisa el mejor regalo,
tus ojos el mejor destino, y tu felicidad el
mejor deseo*

Directorios

El directorio es una herramienta de información que facilita la comunicación y el acceso a datos que permitan ubicar a los funcionarios en caso de ser necesario.

Objetivo

- Crear un directorio tanto impreso como virtual en el que conste todo el personal, y entregarlo a los responsables de unidad, para facilitar su ubicación, y constaran también información de las principales instituciones publicas y privadas para facilitar la localización de autoridades provinciales

Características

- Permite la ubicación e información de todo el personal de la Institución y de instituciones provinciales.

Directorio de Personal

 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe <td colspan="5">Barrio "2 de Noviembre", Av. Loja, Zamora Telf. (07) 2605 141 / 2605 408 / 2607 330</td>					Barrio "2 de Noviembre", Av. Loja, Zamora Telf. (07) 2605 141 / 2605 408 / 2607 330				
Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Fono:	Celular	Correo electrónico.					

Institución	Fono:	Fono:	Director Provincial	Fono	Email

Directorio de Instituciones

❖ Cursos, talleres, conferencias

Son actividades que permiten el fluído de la información tanto de forma descendente, ascendente y horizontal. Los participantes además de fortalecer la relación interpersonal, elevan su autoestima creando lazos de compañerismo.

Objetivos

- Motivar a los empleados de la institución a participar en cada uno de estos espacios creados para lograr una comunicación interna efectiva.
- Crear espacios para fortalecer el compañerismo y la relación interpersonal y profesional entre los funcionarios sin importar el grado jerárquico.

Características

- Permiten a los empleados nuevos adaptarse más rápido a sus actividades productivas.

- Ayudan en el proceso de desarrollo personal de los empleados, ofreciendo conocimientos para potencializar sus habilidades y competencias
- Estas actividades estarán destinadas a capacitar a los funcionarios para que estén en condiciones de manejar y aplicar las herramientas y estrategias de comunicación que se plantea en el manual de comunicación interna.
- Las capacitaciones se plantea que sean realizadas trimestralmente o cuando sea necesario acorde a las implementaciones o cambios que se generen en la institución.
- El encargado de las capacitaciones será el responsable de la unidad de talento humano quien coordinará con instituciones reguladas para capacitar al sector público como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), y en caso de ser necesario con instituciones particulares que cuenten con profesionales conocedores del tema a impartir.

A continuación se presentan algunas temáticas a implementar para la aplicación del manual de comunicación interna.

- Uso de Canales de comunicación
- Procesos y líneas de comunicación
- Clima organizacional
- Motivación a través de la buena comunicación en la empresa
- Formas de comunicación interna.

CAPACITACIÓN 1	
Tema	Uso Adecuado de Canales de Comunicación
Objetivo	Dar a conocer a todos los funcionarios de la institución el uso adecuado de los canales de comunicación.
Dirigido a	Jefes y empleados de la Institución
Recursos a utilizar	Equipo audiovisual, (proyector, laptop, pantalla, micrófono, sonido, puntero), papelería para todo el personal.
Lugar	Auditorio de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe
Impartido por	Responsables de las unidades de Comunicación, Talento Humano, con la debida autorización del Director provincial.
Período (duración)	Semana 1 (día Completo)

CAPACITACIÓN 2	
Tema	Procesos y Líneas de Comunicación
Objetivo	Mostrar a los funcionarios los procesos, líneas de comunicación, y estrategias que se propone en el manual de comunicación.
Dirigido a	Responsables de unidad, y todos los funcionarios.
Recursos a utilizar	Equipo audiovisual, (proyector, laptop, pantalla, micrófono, sonido, puntero), papelería para todo el personal.
Lugar	Auditorio de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.
Impartido por	Responsable de la unidad de comunicación, elaboradora de la tesis, responsable de la unidad de talento humano, con la debida autorización del Director provincial.
Período (duración)	Semana 2 (3 horas jornada matutina)

CAPACITACIÓN 3	
Tema	Clima Organizacional
Objetivo	Enseñar a los responsables de unidad estrategias de motivación laboral
Dirigido a	Director, responsables de unidad y empleados de la Institución
Recursos a utilizar	Equipo audiovisual, (proyector, laptop, pantalla, micrófono, sonido, puntero), papelería para todo el personal.
Lugar	Auditorio de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.
Impartido por	Especialistas en el tema, responsable de la Unidad de talento Humano.
Período (duración)	Semana 2 (2 horas Jornada vespertina)

CAPACITACIÓN 4	
Tema	Motivación a través de la buena comunicación en la empresa.
Objetivo	Mejorar la comunicación interna ente los funcionarios de la institución.
Dirigido a	Responsables de Unidad, Director Provincial
Recursos a utilizar	Equipo audiovisual, (proyector, laptop, pantalla, micrófono, sonido, puntero), papelería para todo el personal.
Lugar	Auditorio de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.
Impartido por	Especialista conocedor del tema, junto al responsable de la unidad de Talento Humano, y el Director Provincial.
Período (duración)	Semana 2 (3 horas)

CAPACITACIÓN 4.1	
Tema	Motivación a través de la buena comunicación en la empresa.
Objetivo	Lograr establecer una buena comunicación laboral entre cada uno de los empleados y responsables de unidad.
Dirigido a	Responsables de Unidad, Director Provincial, todos los funcionarios.
Recursos a utilizar	Equipo audiovisual, (proyector, laptop, pantalla, micrófono, sonido, puntero), papelería para todo el personal.
Lugar	Auditorio de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe.
Impartido por	Especialista conocedor del tema, junto al responsable de la unidad de Talento Humano, y el Director Provincial.
Período (duración)	Semana 3 (3 horas)

❖ Eventos de integración y Motivación

Los eventos de integración son acontecimientos que buscan motivar al personal para lograr el objetivo común de la institución.

Objetivos

- Crear espacios propicios que permitan integrar, interrelacionar, recrear y estrecha lazos de amistad y compañerismo entre el personal directivo, administrativo y técnico.

Características

- Se los realiza en fechas especiales cumpleaños, onomásticos, cumplimiento de metas, etc.
- Los encargados de proponer y aplicar estas actividades son los responsables de talento humano, y comunicación como actividad inicial, todos los días lunes mediante el correo institucional se enviará un mensaje motivacional a los funcionarios de la institución, invitándolos a cumplir sus funciones y trabajar por el bienestar y desarrollo de los usuarios, el responsable de comunicación coordinará con el director provincial para que ese mensaje sea enviado desde su correo institucional.

❖ Publicaciones Institucionales.

El Comunicador Social tendrá la responsabilidad de coordinar, organizar y difundir el material informativo sobre actividades que se hayan generado en la institución y que sean motivo de noticia, lo podrá hacer mediante publicaciones institucionales como Boletín informativo, Ruedas de prensa, intervenciones en radio, y la difusión de videos promocionales que se los proyectará en la pantalla ubicada en la unidad de ventanilla única, que es el espacio destinado para atender a los usuarios públicos. Si la unidad de comunicación no cuenta

con los implementos o autorización para elaborar los videos promocionales, el responsable de la unidad a fin de adquirir el material promocional, coordinara con el responsable zonal de comunicación y de ser necesario con la dirección nacional de comunicación con la que cuenta el MAGAP

- Cada una de estas publicaciones deberán ser revisadas previamente por la primera autoridad o un delegado para cerciorarse de que no se perjudique a la institución o a algún funcionario.
- El comunicador social deberá presentar un informe mensual al director provincial, sobre monitoreo de medios y en caso de ser necesario cuando la noticia lo amerite.
- El comunicador social tiene la responsabilidad de ubicar y actualizar constantemente la información de la cartelera, misma que tendrá que ubicarla en el lugar mas visible y accesible de la Institución.

Publicaciones Institucionales.	
Boletines informativos	20 a 25 mensuales
Ruedas de Prensa	Las veces que se considere necesario
Intervenciones en radio	4 mensuales
Videos promocionales	Solicitar a la unidad zonal o nacional las necesarias
Informe de monitoreo de medios	1 Mensual

Cartelera institucional



❖ Reuniones de Personal.

Serán convocadas tomando en cuenta las necesidades de la institución, el director provincial será la autoridad encargada de convocar, y cuando los responsables de unidad necesiten reunir a sus subordinados deberán informar a su jefe inmediato.

- El responsable de la unidad de comunicación deberá coordinar tanto con el director provincial, como los responsables de unidad para que en las reuniones se provea del material, implementos y recursos necesarios para su buen desarrollo.
- Es importante que estas reuniones sean comunicadas oportunamente, mediante una circular, memorando, o correo electrónico, en donde tendrá que incluirse el tema a tratar en la reunión, nombre, firma y cargo de quien la convoca, lugar día y hora a realizarse.

- En la reunión general del personal se designará un espacio para integrar a los empleados, mediante dinámicas, que motiven los funcionarios y fortalezcan la comunicación interna y mejore el clima laboral.

Reuniones de personal.		
Actividad	Frecuencia	Descripción
Reuniones de responsables de unidad con sus subordinados	Mensual (2 semana de cada mes)	Analizar desarrollo de actividades en territorio y comunicar la planificación mensual)
Reuniones del director con responsables de unidad	Mensual (Tercera semana de cada mes)	Socializar informes de resultados alcanzados, comunicar actividades a realizar, y proponer actividades para fortalecimiento de comunicación interna.
Reuniones de todo el personal	Mensual (Ultima semana de cada mes)	Los funcionarios tendrán un espacio para comunicar sus inquietudes o sugerencias, y el director podrá hacer comunicados o disposiciones, se otorgara un espacio para integrar a los funcionarios.
Sesiones uno a uno	Cuando consideren necesario	Cuando se considere pertinente

c.) Evaluación del proceso de comunicación interna.

Para garantizar el éxito en la aplicación del presente manual de comunicación interna, se realizará un seguimiento, de su cumplimiento, es responsabilidad de quienes estén ante la unidad de talento humano, comunicación y planificación, realizar este seguimiento y presentar un informe de resultados.

Para realizar esta labor se presenta algunas herramientas y procesos.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA.	
FASE	ACCIONES A DESARROLLAR
DISMINUCIÓN DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Énfasis en la comunicación personal e interna ➤ Mantener informados a los responsables de unidad sobre los cambios o disposiciones que se generan en la institución, para que ellos a su vez los comuniquen a sus subordinados. ➤ Brindar un trato equitativo a los funcionarios independientemente de la función que desempeñe. ➤ Escuchar las necesidades e inconvenientes laborales e inclusive si la situación lo amerita los inconvenientes personales de los funcionarios para brindar alternativas de solución.
ACEPTACIÓN Y UTILIZACIÓN ADECUADA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse a respetar las líneas de comunicación previamente establecidas ➤ Innovar la comunicación actual con el fin de lograr la comprensión de la información en todo el personal. ➤ Mostrar las ventajas que ocasiona el uso adecuado del plan de comunicación interna. ➤ Respetar los formatos y medios destinados para la comunicación.
EFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrolla de una adecuada política comunicacional ➤ Restablecimiento de los canales por los cuales debe fluir la información. ➤ Creación de un clima laboral satisfactorio ➤ Establecimiento de estrategias motivacionales.

Con el fin de realizar un sondeo y evaluación constante del manual y la comunicación interna se ha elaborado la presente encuesta que será aplicada a los funcionarios acorde a las disposiciones de los responsables de ejecutar y hacer cumplir el presente manual de comunicación interna.

Modelo de encuesta para evaluar.

1.) ¿Qué medios utiliza la institución para darle a conocer a usted los eventos realizados o a realizarse?

Oral_____ Especifique_____

Escrito_____ Especifique _____

2.) ¿Qué medios se utiliza en la institución para convocarle a una reunión de trabajo?

Oral_____ Especifique_____

Escrito_____ Especifique _____

3.) ¿Considera adecuados los medios de comunicación que la institución utiliza para convocarlo a reuniones de trabajo?

Si __ No __

4.) ¿Qué medio considera usted que es el mas practico para recibir instrucciones?

Oral_____ Especifique_____

Escrito_____ Especifique _____

5.) ¿Considera necesarios los medios de comunicación que actualmente la institución utiliza?

Algunos_____

Casi todos _____

Todos _____

6.) ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato o superior son emitidas de forma clara y adecuada?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

7.) ¿Le brinda la empresa la motivación necesaria para el mejoramiento de su desempeño laboral?

Si _____ No _____ Porqué _____

8.) ¿Recibe usted a tiempo la información que necesita para el desempeño de sus labores?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

9.) ¿Expresa sus quejas laborales hacia su jefe inmediato?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10.) ¿Expresa su opinión o sugerencias hacia su jefe inmediato o superior con el fin de mejorar las labores de ambos?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

11.) ¿La actitud de su jefe inmediato o su superior hacia usted es de apertura y disponibilidad?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

Seguimiento de comunicación Interna para los responsables de unidad, programas o proyectos.

1.) ¿Conoce la importancia y el sentido de las actividades o tareas que usted realiza en su trabajo?

Todo _____ Muy poco _____ Poco _____ Nada _____

2.) ¿Considera claras las metas propuestas por la institución?

Todas _____ La Mayoría _____ Algunas _____

- 3.) ¿Considera que los objetivos propuestos por la empresa son claros?
Si _____ No _____ Porqué _____
- 4.) ¿La difusión de la información con respecto al trabajo a realizar en la institución es suficiente?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____
- 5.) ¿Qué medio de comunicación considera que es el mas adecuado para emitir instrucciones?
Oral ___ Escrito ___ Especifique _____
- 6.) ¿Considera adecuado el medio utilizado para convocar a los funcionarios a reuniones?
Si _____ No _____ Porqué _____
- 7.) De los medios utilizados actualmente ¿Cuál es el que presenta más fallas en su utilización?
Oral _____ Escrita _____ Especifique _____
- 8.) ¿Las instrucciones que usted emite son claramente entendidas por sus subalternos?
Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____
- 9.) Emite usted la información necesaria para el buen cumplimiento de las labores de los funcionarios?
Si _____ No _____ Porqué _____

Para medir los resultados obtenidos también se sugiere realizar un seguimiento trimestral de las siguientes actividades:

INDICADORES DE RESULTADOS	
Número de ruedas de prensa realizadas	
Número de jornadas de información realizadas	
Número de anuncios de publicidad insertados	
Número de blogs y perfiles sociales creados	
Número de boletines creados y enviados	
Número de materiales de publicidad creados	
Número de apariciones en los medios de comunicación digitales e impresos, (prensa, páginas web, boletines electrónicos, revistas especializadas...)	
Número de usuarios atendidos e informados sobre una determinada campaña	
Número de envíos electrónicos de boletín o <i>e-mail marketing</i>	
Número de materiales enviados	
Número de visitas a la página web y a los perfiles sociales	
Número de participantes en los actos y eventos institucionales	
Número de usuarios captados para los servicios	
Número de solicitudes de información resueltas a través de las oficinas y teléfonos de atención ciudadana	
Mapa de responsables	Identificar quién es la persona, departamento u órgano responsable de la realización de cada una de las acciones de comunicación que han sido diseñadas es necesario para concretar de forma concisa cuáles son las obligaciones de cada uno y poder evitar de este modo errores en la puesta en marcha de las diferentes acciones.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar reuniones constantes que sean amenas, brindando siempre el material de apoyo necesario, e interactuar con los funcionarios a través de una fase de preguntas o sugerencias.
- Realizar evaluaciones periódicas y mediciones de efectividad de los medios y canales de comunicación utilizados.
- Realizar evaluación sobre el uso de los canales de comunicación, para poder definir en qué áreas existen deficiencias y tomarlo como base para que luego pase a ser parte de una capacitación.

Retroalimentación.

En esta etapa también conocida como feedback, se recopila la información de los resultados obtenidos, los cuales servirán para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el manual de comunicación interna, detectar las fallas surgidas y brindar las alternativas de solución a las mismas.

Además este proceso permitirá determinar cuan informados están los funcionarios y obtener quejas o sugerencias de su parte, esta retroalimentación ayudara a identificar los conflictos que se están generando, y buscar alternativas para solucionarlos.

d.) Recursos y costos

El detalle de los rubros económicos a invertir en el presente manual de comunicación interna, se sujetará al presupuesto institucional.

Recursos Humanos:

- **Responsable:** Ana Márquez (investigadora)
- **Director de Tesis:** Lic. Sybel Ontaneda Andrade.

- Funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, que laboran como responsables de las Unidades de Comunicación, Talento Humano, y Director provincial.

RECURSOS MATERIALES

- Computadora
- Internet
- Flash memory
- Data Show.
- Micrófono
- Papelería

Presupuesto

En vista de que la institución cuenta con gran cantidad de equipos, e instalaciones tecnológicas, que permitirán aplicar el manual de comunicación interna, se ha elaborado un presupuesto considerando los implementos necesarios a adquirir.

RECURSO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD A UTILIZAR	VALOR TOTAL
Credenciales	3.00	72	216
Dípticos	1.00	100	100
Agendas	5.00	75	375
Capacitaciones	150	Presupuesto para 4 capacitaciones	600
TOTAL			\$1291

El presupuesto planteado permitirá la aplicación del presente manual de comunicación interna, este será gestionado por los responsables de talento humano y comunicación ante el Director provincial.

Cronograma

ACTIVIDADES	Periodo											
	2014 – 2015											
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socialización del manual de comunicación interna.	X											
Ejecución de la propuesta												
Socialización del manual de funciones entre el personal	x											
Socialización de la normativa institucional		x										
Enviar digitalmente a los funcionarios el manual de comunicación interna e imagen institucional		x										
Entrega del díptico de presentación.	x											
Envío de boletines virtual	x	x	x									
Reuniones de Personal				x	x	x						
Creación y configuración de correos institucionales				x								
Reuniones de personal				x	x	x						
Capacitaciones sobre Uso de Canales de comunicación					x							
Envío de boletines virtuales y frases de motivación				x	x	x						
Reuniones de personal				x	x	x						
Actividad de integración					x							
Reuniones de personal							x	x	x			
Procesos y líneas de comunicación								x				
Envío de Boletines y frases motivacionales							x	x	x			
Reuniones de Personal							x	x	x			
Motivación a través de la buena comunicación en la empresa								x				
Reuniones de Personal							x	x	x			
Actividades de Integración									x			
Reuniones de Personal									x	x	x	
Capacitación sobre formas de comunicación interna.									x			
Reuniones de Personal									x	x	x	
Envío de boletines virtuales y frases de motivación									x	x	x	
Reuniones de personal									x	x	x	
Evaluación de la ejecución del manual de comunicación												x

j. BIBLIOGRAFÍA

AGN (Agencia Global de Noticias, PA). (2010). *Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Recuperado el 23 de noviembre de 2012, de www.globalinfancia.org.py/agenciaglobal

Cruz Batista, Y; Fernández Pérez, A. (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Recuperado el 4 de abril de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/cccoss/20/cbfp.html>

Díaz Gavilán, Y. K. (2010). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica* (Tesis de licenciada sin publicar, Universidad Mayor de San Marcos). Lima, Perú.

Delgado Umaña, F. (2011). *Historia y evolución de la comunicación*. Recuperado el 4 de noviembre de 2012, de <http://garracomunicacion.wordpress.com/2011/07/12/historia-y-evolucion-de-la-comunicacion-fabiola-delgado-umana/>

García Castañeda, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas – Inacop* (Tesis de Licenciada sin publicar, Universidad San Carlos de Guatemala). Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio.

Ospina Matiz, D. V.; Belalcázar Castillo, X. (2010). *Diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabarés Trading Ltda.* (Tesis de Licenciado sin publicar, Universidad Autónoma de Occidente). Cali, Colombia.

Udiz, G. R. (2012). *Herramientas para mejorar la comunicación interna*.

Recuperado el 4 de julio de 2014, de

<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/herramientas-para-mejorar-la->

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TEMA:

“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE. PERIODO TERCER TRIMESTRE DEL AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA”

Proyecto de tesis previa la obtención del grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social.

POSTULANTE:

Ana Marisol Márquez Ramírez

1859
Loja – Ecuador

2013

a. TEMA

“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE. PERIODO TERCER TRIMESTRE DEL AÑO 2013. PROPUESTA ALTERNATIVA”.

b. PROBLEMÁTICA

La esencia de la administración pública es la de ser un sistema organizativo, a los órdenes del gobierno, dispuesto para satisfacer los intereses de todos los ciudadanos, que es definido por las normas reglamentarias y que debe cumplir con absoluta neutralidad u objetividad, eficacia y sumisión al código legislativo sobre la materia. La administración pública en el Ecuador tiene una composición burocrática, funcional, con una selección que se realiza en función de los principios de méritos y capacidad (Morejón 2012:14).

En cuanto al aparato organizativo de composición burocrática, la administración también se caracteriza por las notas de continuidad y permanencia, que hacen referencia a la necesidad de su actuación permanente y cotidiana, y a la persistencia de sus líneas estructurales esenciales, de composición profesional y burocrática (Gómez 2007:11).

En la actualidad, la administración pública del Ecuador se encuentra conformada por ministerios, y estos por subsecretarías, direcciones regionales, zonales y provinciales. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), mantiene la división antedicha. En la provincia de Zamora Chinchipe existe una Dirección Provincial Agropecuaria del MAGAP, con sede en la capital provincial de Zamora y Oficinas de Apoyo en las principales cabeceras cantonales.

Según el Reglamento Interno del MAGAP, los medios de comunicación interna son: el oficio, la circular, la convocatoria, el cartel de anuncios.

Otros medios de uso frecuente en las entidades públicas y privadas, como el memorando, la nota interna, el informe administrativo, etc., son desconocidos en esta institución.

Además, la Dirección del MAGAP de Zamora Chinchipe al momento no cuenta con un reglamento o instructivo actualizado de comunicación interna; la unidad de Imagen Institucional existente se dedica única y exclusivamente a la comunicación externa, orientada a la publicidad, descuidando los procesos internos de comunicación.

Esta situación es la causa para que el personal no se encuentre informado en forma oportuna de las decisiones y disposiciones de la Dirección Provincial, ni de los objetivos institucionales, lo que conlleva como consecuencia la falta de compromiso con la institución y el bajo sentido de pertenencia.

Igualmente, no se ha efectuado ningún tipo de estudio previo, que permita diagnosticar el estado de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, direccionado a identificar las necesidades institucionales en ese campo y plantear los posibles mecanismos de satisfacción de las mismas.

c. **Justificación**

Académica

Este Proyecto se justifica académicamente, por ser coherente con los contenidos científicos interdisciplinarios, técnicas y tecnologías aprendidas en la Carrera de

Comunicación Social del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja (UNL) que, mediante un escenario interactivo, ha permitido integrar la teoría y la práctica en la búsqueda de herramientas y estrategias a ser aplicadas en las diversas áreas de la comunicación social.

La comunicación interna en las entidades cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente y para el bienestar de la colectividad. El estudio de la comunicación en las empresas es un campo en el cual aún queda muchísimo por explorar, y su vigencia se advierte en la necesidad que tiene toda organización humana de establecer como pilar fundamental de su estructura productiva a la comunicación, sin importar la concepción que se tenga de ésta.

Social

En el ámbito social tiene sustentación en que con esta investigación se pretende conseguir una valiosa información, que conducirá a la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe a tomar la decisión para implantar en la Institución un plan de comunicación interna, que permitirá alcanzar la satisfacción de todos los funcionarios, técnicos y administrativos, al contar con medios de comunicación fluida y oportuna, tanto en el nivel vertical, ascendente y descendente, como en el horizontal y diagonal.

Económica

De acuerdo a las últimas tendencias administrativas y empresariales, la comunicación está penetrando en nuevos espacios que antes eran manejados únicamente por los administradores, gerentes y jefes de recursos humanos, entre otros; a este campo de

acción de la comunicación se la conoce como comunicación organizacional. La comunicación organizacional es un factor muy importante dentro de las modernas instituciones para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos institucionales.

d. OBJETIVOS

General

Efectuar un diagnóstico para identificar la situación de la comunicación interna en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe y elaborar un plan de comunicación que permita hacer eficientes los procesos comunicativos dentro de la Institución.

Específicos

- Procesar el instrumento metodológico para realizar el diagnóstico.
- Determinar los tipos de medios de comunicación interna existentes en la institución.
- Establecer los mecanismos para mejorar la comunicación interna en la institución y presentarlos a través de un plan integral.

e. MARCO TEÓRICO

MARCO REFERENCIAL

Orígenes de la Comunicación.

De acuerdo con Delgado (2011), la comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

El lenguaje primitivo era oral, prácticamente el único durante la prehistoria. Los pueblos antiguos buscaban un medio para registrar el lenguaje. Pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia.

Con el paso del tiempo el hombre se dio cuenta de la necesidad de comunicarse mediante símbolos permanentes para que las demás personas pudieran entender sus pensamientos; de ahí que, como anota el autor citado (Delgado 2011), la primera escritura, que era pictográfica, con insignias que representaban objetos, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no sólo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él.

Los egipcios descubrieron un tipo de material para escribir que se extraía de la médula de los tallos de una planta llamada papiro, sobre el que se escribía con junco o caña.

Posteriormente, se inventó el pergamino, más resistente e igual de flexible, hecho de piel de animal y sobre el que se escribía con pluma de ave.

En China, hacia el año 105 a.C., se inventó el papel. Mil años después, al llegar esta técnica a Europa, provocó una gran demanda de libros. A mediados del siglo XV, el inventor alemán Johann Gutenberg utilizó tipos móviles por primera vez en Europa para imprimir la Biblia.

Las técnicas y aplicaciones de impresión se desarrollaron, por lo general, con gran rapidez en los siglos siguientes. Esto se debió, sobre todo, a la invención de las máquinas tipográficas. La primera de estas máquinas fue la denominada linotipia, patentada en 1884. En las décadas siguientes fueron apareciendo una serie de técnicas de impresión a gran escala, cada vez más rápidas.

En la Edad Media se utilizaban palomas mensajeras para transmitir mensajes. La necesidad de comunicarse a distancia dio lugar a la aparición de servicios de comunicación. El más notable fue el sistema de relevos del Imperio persa: jinetes a caballo transportaban mensajes escritos de una estación de relevos a otra. Basándose en este sistema, los romanos desarrollaron su propio sistema de postas (del latín *positus*, “puesto”), de donde procede el término "servicio postal". Los sistemas postales modernos siguieron creciendo con la aparición del ferrocarril, los vehículos de motor, los aviones y otros medios de transporte.

La tecnología de la comunicación a distancia continuó avanzando a través del tiempo, hasta la aparición del sistema telegráfico inventado en los Estados Unidos por Samuel Finley Breese Morse, y sobre este tema Delgado (2011), afirma que el

primer sistema eficaz de telegrafía no se desarrolló sino hasta el siglo XIX, cuando en 1837 apareció el telégrafo electromagnético de Morse que permitió que un texto viaje rápidamente a través de cables. Morse también desarrolló un código de puntos y rayas que fue adoptado en todo el mundo. Algunos de los productos actuales de la telegrafía son el teletipo, el télex y el fax.

Los primeros aparatos, que aparecieron entre 1850 y 1860, podían transmitir vibraciones sonoras, aunque no la voz humana. La primera persona que patentó un teléfono eléctrico, en el sentido moderno de la palabra, fue el inglés Alexander Graham Bell, en 1876. En aquellos años, Edison investigaba la forma de poder registrar y reproducir ondas sonoras, abriendo así el camino a la aparición del gramófono.

Posteriormente, en el afán de combinar la imagen con el movimiento, los acuciosos investigadores continuaron experimentando hasta que se logró inventar la fotografía. Dice Delgado (2011) que a finales del siglo XIX se descubrieron diferentes métodos que conferían a la fotografía la ilusión de movimiento. En 1891, Edison patentó el cinetoscopio, máquina para proyectar imágenes en movimiento, que presentó en 1889. En 1895, los hermanos Lumière presentaron y patentaron el cinematógrafo, máquina que lograba proyectar imágenes en movimiento. A finales de la década de 1920, se añadió el sonido a estas imágenes en movimiento. Con él se iniciaron los medios audiovisuales. El sistema de transmisión a distancia de imágenes en movimiento se inició con la televisión.

Uno de los avances más espectaculares dentro de las comunicaciones - comunicación de datos- se ha producido en el campo de la tecnología de los ordenadores. Desde la aparición de las computadoras digitales en la década de 1940, éstas se han introducido

en los países desarrollados en prácticamente todas las áreas de la sociedad (industrias, negocios, hospitales, escuelas, transportes, hogares o comercios).

Mediante la utilización de las redes informáticas y los dispositivos auxiliares, el usuario de un ordenador puede transmitir datos con gran rapidez. Estos sistemas pueden acceder a multitud de bases de datos. A través de la línea telefónica se puede acceder a toda esta información y visualizarla en pantalla o en un televisor convenientemente adaptado. También se pueden transmitir mensajes a distancia de forma prácticamente inmediata por medio del correo electrónico, los chats, etc. (Delgado 2011).

La comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal, afirma Rizo (2012), se define como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como

fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular.

En la actualidad la comunicación interpersonal se ha vuelto una necesidad imprescindible en las relaciones de toda índole que mantienen las personas dentro de la sociedad moderna. De ahí que Rizo continúa enunciando que:

“En el proceso de comunicación interpersonal los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido. En términos muy generales, la interacción es el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales. En la interacción social, el acento está puesto en la comunicación y la reciprocidad entre quienes promulgan, utilizan y construyen los códigos y las reglas. Ambas definiciones ponen de manifiesto que sólo hay interacción social si hay una reciprocidad observable por parte de otros” (Rizo, 2012).

Como se puede observar, se suele asociar el concepto de interacción al de comunicación interpersonal, a las relaciones de comunicación en situación de co-presencia en el espacio y en el tiempo. La comunicación interpersonal comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia recíproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea. En la relación de interacción, cada interlocutor intenta adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas.

Las Empresas

En el actual sistema de libre competencia, millones de empresas luchan por tener presencia en los mercados, pues cada una “emite, comunica su propia identidad y la de los productos o servicios que ofrecen en ese mercado universalizado” (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005). La identidad corporativa es todo aquello que define la cara de la institución, es su sistema de identificación, la señal de existencia de la entidad.

Los mismos autores enunciados sostienen que el concepto de empresa varía dependiendo de los enfoques de estudio y de las disciplinas que lo analicen. La visión modernista sostiene que el principal objetivo y fin de la empresa es el cumplimiento de las metas propuestas. La organización es vista como perseguidora de metas y fines propuestos y previamente determinados.

Los naturalistas conciben a la empresa como una entidad cultural propia y distinta de otra, vista como una única comunidad de lenguaje. Esta orientación, a diferencia de la visión modernista, enfatiza en los aspectos sociales más que en los instrumentales. Los teóricos críticos están más cerca de los modernistas que de los naturalistas, debido a su visión instrumental de la empresa; para los teóricos críticos la organización podría concebirse como un “instrumento de opresión” (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005).

Nuevos Modelos Organizativos

Los estudios desde donde se presta atención a todos los factores que inciden en el mejor funcionamiento de las organizaciones, así como de la relación entre productividad y elemento humano, empezaron a darse desde principios del siglo XX, y surgieron desde las diferentes Escuelas de Comportamiento Humano. El desarrollo de las diferentes teorías y escuelas ha dependido, en gran medida, del concepto del hombre y de la dimensión de su trabajo en el ámbito empresarial (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005).

La comunicación esté íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger,

almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte del mundo. Sin embargo el ritmo de cambio que vivimos es tan vertiginoso que falta capacidad para absorber y gestionar toda la información existente (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005).

Visión empresarial de la comunicación

En la economía actual de libre mercado las organizaciones nacionales y multinacionales llevan adelante una constante lucha de ideas y conceptos para tratar de afianzar su presencia en el mercado, logrando mayor participación y utilidades a corto y largo plazo. Esa lucha empresarial tiene ciertos campos de acción, de cuyo manejo estratégico depende el éxito de las organizaciones (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005).

Al competir las empresas con base en innovaciones, calidad del producto y del servicio, los factores competitivos se convierten en factores de diferenciación, junto con otros que se derivan de la propia identidad de la empresa y su reputación. La diferenciación de atributos necesita ser conocida por los clientes, los atributos de una organización deben comunicarse para posicionarse. Prueba de la importancia que ha adquirido la comunicación interna en los últimos años es el papel estratégico que ha adquirido para las empresas europeas.

La comunicación, tanto externa como interna, debe ser parte del plan estratégico de la institución; lamentablemente en Latinoamérica muchas instituciones, especialmente del sector público, le dan más importancia a la primera. Sin embargo, hay también un gran incremento de las acciones a favor de la comunicación interna dentro de las

empresas privadas y multinacionales que influyen de manera directa en las formas de dirección o “management” de cada país (Álvarez y Caballero, citados por Cueva 2005).

Comunicación Organizacional.

Hoy en día se habla de que la comunicación es el alma de toda empresa. Por eso, Fernández, citado por Cueva (2005), afirma que la comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.

Para la AGN (2010), la comunicación organizacional puede ser definida como el sistema coordinador entre la organización y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos.

Para entender mejor este concepto, el mismo autor (AGN 2010) analiza cada uno de los elementos.

- **Sistema coordinador.** Se refiere a la función articuladora, de enlace y relacionamiento que tiene la comunicación organizacional. Se vale de medios y mecanismos específicos.
- **Públicos.** Son las personas, organizaciones, empresas e instituciones que están relacionadas al quehacer de la organización. Se clasifican en: internos

(los miembros que trabajan al interior de la misma) y externos (los que estén fuera de ella).

- **Objetivos.** La organización traza objetivos, los cuales serían imposibles de viabilizar si no se contara con personas que le dediquen su esfuerzo y energía.

Estas personas llegan con metas personales que quieren ver logradas a partir de su trabajo individual y de la cooperación con los otros. La organización debería interesarse por hacer realidad ambos intereses.

Entre sus funciones, continua la AGN (2010), se podrían destacar las siguientes:

- Intercambiar información significativa para la toma de decisiones en todos los niveles.
- Compartir conocimientos.
- Crear el clima necesario para el cambio social organizado, la colaboración y la cooperación mutua.
- Coordinar el trabajo.
- Promover la integración interna.
- Relacionar a la organización con su entorno.

La comunicación organizacional debe contemplar dos aspectos o dimensiones: comunicación interna y comunicación externa (AGN 2010).

- **Comunicación interna.** Son actividades que se realizan dentro de una

organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros, compartir e intercambiar información y desarrollar conocimientos. Para esto se definen los diversos medios que tienen el objetivo de establecer vínculos, motivar y promover la participación para así alcanzar sus metas.

- **Comunicación externa.** Son todas aquellas comunicaciones que estén dirigidas a sus públicos externos, con el fin de crear, mantener o mejorar el relacionamiento, y de generar una imagen positiva.

Todo proceso de desarrollo requiere de un cambio en el comportamiento de las partes involucradas. Desde la organización, si se cuenta con una gestión de la comunicación estratégica y efectiva, se podrá difundir información a públicos específicos, escuchar sus necesidades e inquietudes y dar respuestas pertinentemente.

Según Nosnik, citado por AGN (2010), para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

- **Abierta:** en su comunicación al interior como al exterior.
- **Flexible:** permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** es la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Planificada e instrumentada:** muchas organizaciones están funcionando mal debido a que la comunicación no es planificada. Así, la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni se utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación dentro de la organización, es decir, la comunicación interna es, según Robins, mencionado por Cueva (2005), un factor muy importante en la eficacia de cualquier grupo u organización y señala que su descuido puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan 70% de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose. Ningún grupo puede existir sin comunicarse, sin la transferencia de significados entre sus miembros. Según el mismo autor, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La Comunicación Interna, en forma planificada o no, siempre ha existido en las organizaciones, sobre todo en aquellas preocupadas por la calidad. Es considerada como una herramienta de gestión y símbolo de modernidad, sus funciones y objetivos deben incluirse en el Plan Estratégico de la Institución y debe ser gestionada al nivel de las demás políticas estratégicas de la organización. La comunicación interna es importante porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación” (Morales, citado por Cueva (2005)).

Dentro de las instituciones la comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglamentos que deben ser cumplidos por los funcionarios de la misma para el buen funcionamiento de la entidad. También tenemos la comunicación informal, que se establece en los lazos de amistad entre los miembros, grupos de afinidad, rumores,

comentarios de pasillo, el boca a boca, entre otras expresiones (Morales, citado por Cueva 2005).

La comunicación dentro de las organizaciones fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, la forma en que se está desarrollando el trabajo y las vías para mejorarlo. Este aspecto se relaciona dentro de las organizaciones con las teorías de fijación de metas y reforzamiento.

La comunicación que tiene lugar dentro de los grupos humanos que se forman al interior de las organizaciones es una fuente básica de interacción social, a través de ese canal los empleados expresan sus frustraciones, satisfacciones, por lo que la comunicación se convierte en una válvula de escape positiva para las emociones.

La comunicación facilita la toma de decisiones, porque proporciona la información que los grupos y los individuos necesitan para hacerlo. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan tener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones (Morales, citado por Cueva 2005).

Para la AGN (2010), la comunicación interna permite a los miembros de la organización interrelacionarse y transmitir información con el objetivo de lograr el fin propuesto y mejorar la cohesión y las relaciones entre sus miembros. El buen clima organizacional es vital para el buen funcionamiento de la misma. Para ello se precisa poner en común, en lo interno, el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización.

La comunicación interna, además, supone un instrumento que debidamente utilizado permite a todos los miembros aumentar la satisfacción en relación al trabajo desempeñado o la simple percepción de la organización, que simultáneamente contribuye a proporcionar una identidad característica.

La AGN (2010), analiza algunos elementos sobre la comunicación interna, así:

La buena comunicación interna implica:

- Reconocer su importancia permitiendo desarrollar un mejor funcionamiento en todas las áreas de la organización.
- Entender las herramientas de comunicación interna y su aplicación a las circunstancias, adaptando éstas a la realidad de la organización.
- Administrar los conflictos que surjan en la organización de una manera política y clara.
- Tener capacidad de asignar recursos para la implementación de la comunicación interna como un tema estratégico.

La gestión de la comunicación interna es fuertemente determinada por la cultura de la organización y toda estrategia de comunicación debe tomar como punto de partida este elemento. Cada organización tiene su lógica cultural particular y esta cultura local, lejos de ser un obstáculo, es el contexto clave para el desarrollo de la viabilidad y la perspectiva de cualquier acción comunicativa internamente (AGN 2010).

Mientras que Ongallo, mencionado por la AGN (2010), enuncia algunos aspectos sobresalientes de la comunicación interna:

Puntos resaltantes sobre la comunicación interna.

- Una organización que solo gestiona la comunicación interna se convierte en un grupo cerrado.
- En ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de canales formales.
- Una relación informal con los integrantes de la organización ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte efectiva.
- La comunicación ascendente bien gestionada tiene la ventaja del desahogo de los integrantes de la organización al compartir con sus superiores los problemas.
- En la comunicación ascendente hay una tendencia a que los mensajes más desfavorables no se transmitan, lo que genera con frecuencia un desconocimiento por parte de los dirigentes de la organización de las cuestiones más conflictivas.
- Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese espacio rápidamente con rumores, comunicación indirecta e, incluso, desinformación. El rumor es un tipo de comunicación que transmite una información cuya fuente es generalmente desconocida y cuya veracidad por ende es difícil de contrastar. Suele ir unido a la ausencia de información oficial.

La AGN (2010) enuncia la utilidad y las sugerencias para una buena comunicación interna, que se exponen a continuación:

Utilidad de la comunicación interna

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Es importante desarrollar un plan de comunicación interna que contenga claramente acciones de desarrollo de cada una de las herramientas que la organización decida poner en práctica.

Sugerencias para una buena comunicación interna

- Definir los mensajes que hay que transmitir a toda la organización, así como crear las estructuras orgánicas necesarias para poner en marcha la estrategia de comunicación definida.
- Realizar una consulta de comunicación interna y, de ser posible, un documento de posicionamiento en relación a la comunicación. Esto permitirá conocer el estado de opinión de la organización, el clima laboral, los temas sobre los que se demanda información, los valores y mensajes que circulan en la organización, la receptividad de los asociados, colaboradores, público externo, así como las fuentes de información y su credibilidad.
- Mantener contacto frecuente con todas las áreas de la organización.
- Recopilar la información necesaria que pueda interesar y ser de utilidad de los compañeros, y transmitirla (ejemplo: boletines internos a través de mailing).

- Manejar y cuidar la comunicación interpersonal, por escrito, teléfono, email.

Herramientas de la comunicación interna.- Las herramientas de comunicación ayudan a mejorar el clima laboral y facilitan el flujo de información y comunicación. Estas herramientas deben ser consideradas y utilizadas de acuerdo a las necesidades comunicativas de la organización (SCC 2009; AGN 2010).

Boletines internos.- Pueden ser impresos o digitales. Contienen información que se desea circular entre los colaboradores internos de la organización, aunque también puede ser difundido al público externo. Se pueden incluir aspectos formales (reporte o anuncio de actividades, comunicados institucionales, etc.), como aspectos más informales (cumpleaños, eventos sociales, etc.). Es recomendable su uso principalmente en organizaciones grandes para asegurar la transmisión de información a todos sus miembros.

Manuales internos.- Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Son más formales y deben contener las políticas y normativas de funcionamiento de la organización. Deben preverse estrategias que permitan asegurar su conocimiento y apropiación de parte de los colaboradores.

Circulares, memorandos, comunicados.- Contienen información específica de alguna decisión, resolución o postura institucional. Pueden ser colectivos (dirigidos a todos los colaboradores o a un grupo particular) o personales.

Memoria de la organización.- Se recomienda realizar anualmente. Debe compilar las actividades, acciones, proyectos, aprendizajes y resultados alcanzados a lo largo del

año. Se puede presentar en formato digital o impreso. Suele ser también una importante herramienta de comunicación externa que favorece la transparencia de la gestión institucional.

Correo electrónico / intranet.- Actualmente se lo considera como una importante y práctica herramienta de comunicación interna. Sin embargo, hay que asegurar el establecimiento de mecanismos de utilización de la misma, de tal manera a cerciorarse de que todas las personas sepan cómo utilizarla para la gestión interna de la comunicación. Es fundamental que todos los colaboradores y colaboradoras de la organización tengan acceso a una cuenta de correo y a internet para que la misma sea considerada una opción válida de comunicación interna.

Mural de anuncios.- Es una estrategia sencilla de comunicación interna. El mural debe estar en un lugar visible por todos los empleados (el comedor, la sala de reuniones, la entrada). Puede utilizarse tanto para la comunicación formal (anuncios, comunicados, avisos) como para la informal (fotos, cumpleaños). Debe fijarse una periodicidad y responsable para su actualización.

Sondeos de opinión.- Permite recoger opiniones, sentimientos, estados de ánimo, inquietudes de las y los colaboradores. Esta herramienta puede utilizarse ante coyunturas particulares en las que se considera importante conocer la percepción del público interno. Es importante informar adecuadamente sobre los objetivos y fines del sondeo y difundir posteriormente los resultados del mismo.

Reuniones.- Se pueden realizar por equipo de trabajo, por departamento o área o aglutinando a toda la organización.

Es importante establecer la periodicidad de las mismas y tener una agenda definida que permita organizarlas mejor y optimizar el tiempo. Son importantes para planificar actividades, compartir procesos y realizar evaluaciones.

Suele ser también una buena estrategia para compartir las experiencias de las distintas iniciativas de una organización.

Jornadas de capacitación.- Se realizan con el fin específico de transmitir conocimiento o desarrollar capacidades en relación a alguna temática en particular. Es importante que las mismas estén planificadas y preparadas de tal forma que sean provechosas y no una pérdida de tiempo. Se pueden utilizar elementos de apoyo como presentaciones, dinámicas, materiales.

Encuentros informales.- Son espacios que favorecen la cohesión y el buen relacionamiento institucional. Al igual que las reuniones formales, deben ser planificadas y programadas para que no se diluyan y se pierdan. No se deben subestimar estos espacios, que constituyen una estrategia fundamental para fortalecer la identidad institucional y son un elemento clave de su cultura.

PLANIFICACION

Concepto

La planificación es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para conseguir determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles, es decir, que la

planificación es un proceso de análisis y cálculo que orienta la toma de decisiones (Brandariz 1980; Castañeda 2003).

Básicamente, consiste en determinar la forma de alcanzar los objetivos y metas que se hayan propuesto, estableciendo la situación actual (diagnóstico), cuál es el objetivo a alcanzar, los recursos con que se cuentan, cuáles son los pasos a seguir, cuáles son los principales obstáculos por vencer y tener claro en qué consiste el objetivo a obtener.

Función de la Planificación

Afirma Castañeda, que:

“Planificar significa estudiar anticipadamente objetivos y acciones, sustentar los actos con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la institución y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además”, los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y aplique recursos para lograr los objetivos.
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tome decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. (Castañeda 2003:42)

Con respecto a la definición de Castañeda, concuerdo en su teoría, porque la Planificación de una institución u organización son la base fundamental para su buen

funcionamiento, de este proceso dependen, metas y estrategias de trabajo que se aplicaran para garantizar los resultados finales.

Etapas de la planificación

Una buena planificación abarca las siguientes etapas:

Diagnóstico

Para Castañeda (2003), el diagnóstico consiste en investigar la realidad social en la cual se desea planificar, para determinar la naturaleza y magnitud de los problemas que se manifiestan en ella, así como sus causas y consecuencias. Se requiere que un verdadero diagnóstico se realice a través de una investigación de campo, una reflexión contextual y una identificación de alternativas de intervención.

De acuerdo al Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa Calpe.

Diagnóstico, lo determina como: “identificación de la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus signos y síntomas característicos”.

Esta definición aplicada en la planificación de una institución, se diría que la enfermedad pasaría a ser representada por el estado situacional en el que se encuentra una empresa.

Con estos antecedentes es importante recalcar la importancia del diagnóstico, para poder realizar una planificación, se debe partir primeramente del diagnóstico, aquí se aplicaran herramientas que permitan realizar un estudio de campo, el cual arrojará los resultados reales del entorno en el cual se desea intervenir. Una vez obtenido el

diagnostico, se podrá emprender con ideas que permitan actuar sobre los datos obtenidos, y obtener las metas propuestas en la planificación.

Planteamiento

Es la formulación en términos claros de las decisiones y la forma cómo estas se llevan a la práctica. Incluye los resultados esperados, recursos, plazos concretamente definidos y las operaciones necesarias para cumplir con los objetivos (Castañeda 2003:44).

En términos generales el planteamiento incluye los siguientes aspectos a enfocar:

- Estrategias, es decir las orientaciones generales que deben guiar el proceso de planificación e intervención.
- Políticas, en cuanto a las líneas generales que orientan las acciones, identificando los instrumentos que se utilizarán en su ejecución.
- Imagen objetivo, como la situación que se quiere alcanzar.
- Programación, refiriéndose a la identificación, selección y diseño de las acciones necesarias para llevarlo a la práctica. (Castañeda 2003:44).

Ejecución

De acuerdo a la definición encontrada en el Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa Calpe. “Realizar una cosa o dar cumplimiento a un proyecto, encargo u orden”

Consiste en poner en práctica las medidas formuladas. Considera la organización y administración de trabajo, lo que implica el control y el seguimiento de las acciones. Es cuando todos los aspectos previstos se llevan a cabo y se ponen a prueba.

La ejecución no es más que el proceso en el que aplico las estrategias diseñadas para cumplir las metas planteadas durante la planificación de trabajo de la empresa.

Evaluación

Es un elemento necesario en el proceso de planificación, que es entendido como control, que acompaña y mide el trabajo que se realiza, evaluando y verificando la correspondencia con lo planificado, es decir, que la ejecución concuerde con lo programado y se alcancen los objetivos trazados (Castañeda 2003:45).

El concepto de evaluación es polisémico porque éste se impone o no en la práctica según las necesidades mismas de la evaluación y en función de las diferentes formas de concebirla. En efecto, puede significar tanto estimar y calcular como valorar o apreciar (Caldeiro 2005).

Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos (Molnar 2001).

Plan de Comunicación Interno

En el desarrollo de una organización, se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la Comunicación es tan

trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales (Merlano 2007; Gómez 2007, DAI 2008). A continuación se enuncian algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- 1.) **Ámbito de la información:** Aquí incluye a todas las normas que permiten que la organización trabaje de acuerdo a objetivos establecidos.
- 2.) **Ámbito de divulgación:** Este ámbito incluye todos los aspectos que buscan captar, persuadir, y convencer a las personas en pro de la organización. Podría incluir aquí: Los boletines, las publicaciones que se pueda realizar en cualquier tipo de medio de comunicación.
- 3.) **Ámbito de formación y socialización:** Aquí está focalizado en la fomentación de la cultura institucional. Incluye actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
- 4.) **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo. Incluye el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.

Principios gerenciales de la comunicación interna.

- 1.) **Ineludibilidad:** es decir las personas siempre comunican y por ende también las empresas comunican.

La comunicación interna está muy relacionada con la comunicación interpersonal, ya que del éxito de la comunicación interpersonal existente dentro de la empresa, se

podrá garantizar la totalidad de la comunicación interna de la institución, y la calidad de la información que se proyecte hacia los demás.

2.) Mediación: la comunicación siempre será un medio y no un fin en sí mismo. El fin siempre será la persona y el individuo.

Realizando una interpretación de este concepto, se puede definir que la comunicación siempre será el medio para interpretar primeramente un mensaje y luego transmitirlo hacia el receptor, que pasa a convertirse en el fin.

3.) Facticidad: el mayor error de la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado al momento de emitir un mensaje se debe decir todo aquello que deseamos comunicar, debemos indicar claramente despejando todas las dudas habidas y por haber, no mensajes a medias.

4.) Responsabilidad: el responsable siempre de la comunicación de buen resultado será el emisor y no el destinatario.

Es responsabilidad de la persona que emite el mensaje, la veracidad de los hechos que comunica, a esta persona se la adjudica la responsabilidad de las acciones que el destinatario realice en base a la comunicación que se haya recibido.

5.) Adaptación: la comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor. Hay diferentes tipos de receptores, y el emisor es quien debe adaptar el mensaje para que el receptor, pueda captar las ideas que desea comunicar.

6.) Taxonómico: la comunicación puede usar todo los canales que consideren apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.

Para que el emisor pueda comunicar su mensaje con claridad le está permitido usar canales, argumentos, todos los medios adecuados legalmente permitidos que le faciliten la explicación de su mensaje.

7.) Evaluación continua: debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en los distintos contextos.

8.) Globalidad: la comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

Como anteriormente lo mencione para que exista una buena comunicación interna debe existir una excelente comunicación interpersonal, ahora para que la comunicación externa funcione positivamente la comunicación interna debe ser eficaz.

f. METODOLOGIA

Para el cumplimiento de este trabajo de tesis se empleará información primaria y secundaria, además de conocimientos teóricos y científicos, mediante los métodos y materiales enunciados a continuación.

Materiales

- Computadora portátil.
- Impresora.
- Flash memory.
- Papel.

- Bolígrafos.
- Tablero de campo.
- Calculadora.
- Cámara fotográfica digital.

Métodos

Método Cualitativo

La intención de este es explicar el problema de investigación levemente de manera cuantitativa, pero basada en términos interpretativos.

Para Hernández y otros (2006), una investigación empieza con ciertas experiencias e ideas sobre el problema a estudiar, lo cual es resultado de la propia historia de vida de quien investiga. Desde luego el investigador trata de hacer a un lado (en la medida de lo posible) sus opiniones sobre cómo se relacionan los conceptos.

De igual forma se mantiene abierto a nuevos conceptos y a las relaciones que emerjan entre éstos.

Es por ello que este trabajo método lógico está diseñado prioritariamente para que los testimonios y las declaraciones sean lo relevante, esto por tratarse la investigación sobre la comunicación interna la cual se estudia a partir de quienes conforman la organización, es decir, los protagonistas que dan vida y fluidez a esta acción.

Diseño de Investigación

El diseño metodológico será de tipo descriptivo, esto porque se observan los fenómenos tal y como ocurren en la realidad organizacional, sin intervenir en su desarrollo; además, por una cuestión ética, en la que no se expondrá a los técnicos y empleados de la Institución a procedimientos experimentales, ya que lo que interesa en esta investigación es conocer la realidad de la misma tal y como es.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos (Hernández y otros 2006).

Además de lo anterior, será también transversal porque se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En este caso, el periodo de investigación de campo será en los meses de mayo a junio de 2013. El alcance de la investigación será de tipo correlacional, el cual pretende responder a preguntas de investigación; asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández y otros 2006).

Universo y Muestra del Estudio

Una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. Hace referencia al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones por lo que, llevado

a esta investigación, se dividirá en dos tipos a los cuales se les aplicará la técnica de la entrevista y el instrumento basado en un cuestionario.

La primera población estará conformada por 12 personas que tienen un lugar relevante en la organización y que se involucran directamente con la comunicación interna de la misma por lo que se les realizarán entrevistas. Los entrevistados serán el Director Provincial Agropecuario, el Jefe de Recursos Humanos y los 9 jefes de las unidades departamentales y a la responsable del servicio de Ventanilla Única de Atención al usuario externo, de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe (MAGAP).

La segunda población corresponde a quienes participarán del cuestionario. El universo de esta investigación lo constituye el personal técnico y administrativo, de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe, que en total son 60 personas.

Muestra

El estudio constará con dos tipos de muestra.

La primera muestra. Será investigada a través de la aplicación de encuestas y entrevista, definida como una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logrará una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Se aplicara la encuesta individualmente y para fortalecer los datos recolectados se complementara con un diálogo manteniéndolo directamente con el funcionario, considerado como lo más pertinente ya que mediante el se podrá establecer un vinculo de amistad y confianza lo que permitirá obtener las respuestas de las incógnitas planteadas.

El enfoque cualitativo con que se asume este tipo de entrevista abre la oportunidad para que, con cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario, se exploren de manera estructurada aspectos derivados de las respuestas proporcionadas por el entrevistado.

La segunda muestra. Se llevan a cabo a través del cuestionario, uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos y que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Será de tipo “auto administrado”, es decir, el cuestionario se proporcionará directamente a los participantes quienes lo contestarán; no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. De esta forma se realizan de manera individual, con ello se entiende que el cuestionario se entregará al sujeto y éste lo responderá; en este caso será en el lugar de trabajo. El motivo por el cual se escoge este sistema es porque se logra que la totalidad reciba el material para participar en este proceso.

Las preguntas que se realizarán serán “cerradas y abiertas”, lo que significa que requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados; éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice

mejor su respuesta; sin embargo, se incluirán también preguntas abiertas, en las que los participantes de la encuesta podrán emitir sus opiniones o criterios personales.

Variables

El diagnóstico de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe se efectuará sobre la comunicación interna, a fin de conocer la realidad comunicacional de la Institución. Esta información a investigar depende de los temas y variables considerados:

Ordenación de las variables

La ordenación de una variable consiste en hacer deliberadamente un manejo operativo de cada variable, es decir, definir los indicadores e índices con los cuales se va a expresar concretamente la variable con base en los conceptos y elementos que intervienen en el problema de investigación (Araya 2010).

El estudio de la organización se hará a nivel de la comunicación interna, los soportes de comunicación, la cultura organizacional e identidad de la Dirección Provincial del MAGAP de Zamora Chinchipe con el propósito de conocer, a través de un diagnóstico, el estado de la Institución. Esto determinará las siguientes variables, las que a su vez están definidas operacionalmente por:

Flujo de Comunicación.- La variable será medida en relación al nivel de los mensajes emitidos en los diversos niveles de jerarquía presentes en la institución: A su vez, la variable buscan responder al tipo de soporte empleado y la retroalimentación de los flujos de comunicación presentes en la entidad.

Cultura Institucional.- Se medirá en relación al nivel de pertenencia que tienen los funcionarios con la Dirección Provincial Agropecuaria mediante un cuestionario que abordará las aristas necesarias para su diagnóstico.

Comunicación Institucional.- Esta es una variable que engloba todo el proceso de comunicación; se focalizaré en los mensajes, tanto directos (formales), como indirectos (informales), además de los soportes que utiliza y la toma de decisiones.

Imagen de la Empresa.- Con esta variable se buscan medir una dimensión interna asociada a lo que la entidad es y quiere mostrar que es.

Técnica de recolección de datos

Con el objeto de tener una información representativa de los diversos actores internos, y su relación con el entorno, se utilizarán técnicas predominantemente cualitativas, como entrevistas estructuradas destinadas a los individuos mencionados en la muestra.

También se aplicará el instrumento basado en un cuestionario que será focalizado y aplicado en las muestras ya señaladas.

De esta forma se podrán obtener resultados macros y representativos de cada uno de los grupos y niveles que se relacionan con la Dirección Provincial del MAGAP de Zamora Chinchipe a nivel interno obteniendo así datos fidedignos.

Procedimiento de recolección de información

1. Luego de elaborar el diseño y la metodología se planificará el tiempo para realizar las diferentes actividades en la siguiente fase.

2. Determinadas las muestras se establecerán los tipos de instrumentos que serán aplicados a cada una de ellas.
3. El cuestionario será preparado con anterioridad y se ejecutará en un lugar tranquilo bajo las condiciones óptimas para que el entrevistado pueda responder sin presión y apuro.
4. El cuestionario será elaborado en forma comprensible en su contenido y de fácil lectura.
5. Luego de aplicadas las fichas de encuesta los datos del cuestionario serán tabulados con aplicación de la estadística descriptiva y graficados con programas computacionales específicos.

Análisis de la información

Los datos obtenidos a través del cuestionario serán procesados con programas computacionales específicos.

El cuestionario deberá arrojar datos de carácter cuantitativo, los que serán tratados de modo interpretativo, y los resultados serán analizados por programas computacionales determinados y enfocados a obtener los análisis correspondientes.

g. **CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	2012			2013								
	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	9 Mes	10 Mes	11 Mes	12 Mes
Presentación del proyecto de tesis	X	X										
Revisión y aprobación del proyecto de tesis			X	X	X							
Recopilación de información bibliográfica						X						
Recolección de datos de campo						X	X					
Presentación del Primer informe de avances								X				
Procesamiento de datos de encuesta								X	X			
Ordenamiento, Tabulación y análisis de datos									X			
Presentación del informe de investigación										X		
Aprobación del informe de tesis											X	
Sustentación de la tesis y Grado												X

h. **PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor Unitario US\$	Costo Total USB
A. PERSONAL				
Asistente aplicación de encuesta	Ficha	75	10,00	750,00
Subtotal				750,00
B. MATERIALES Y EQUIPOS				
Suministros y material de oficina	Global		180,00	180,00
Elaboración ficha encuesta	Global		40,00	40,00
Reproducción de documentos	Global		150,00	150,00
impresión ejemplares Informe Tesis	Unidad	10	15,00	150,00
Subtotal				520,00
Total				1,270,00

Los gastos para esta investigación serán financiados con recursos propios de la estudiante.

i. BIBLIOGRAFIA

- AGN (Agencia Global de Noticias, PA). (2010). *Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Consultado 23 nov. 2012. Disponible en www.gIobalinfancia.org.py/agenciagIobal
- Araya Gallardo, P. (2010). *Diagnóstico de la comunicación interna en la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) Agencia La Serena*. Tesis Licenciado en Comunicación Social. Universidad del Mar sede La Serena. Escuela de Periodismo. 240 p.
- Brandariz, CF. (1980). *La planificación comercial*. Madrid: Index.
- Caldeiro, GP. (2005)¿Qué significa evaluar? (en línea). Consultado 24 abr. 2013. Disponible en http://educacion.idoneos.com/index.php/Evaluaci%C3%B3n/%C2%BFQu%C3%A9_significa_evaluar%3F
- Castañeda Mejía, YL. (2003). *Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USAC*. Tesis de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Educación. 118 p.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas*. Gestión total de calidad. *Análisis de un caso*. Tesis Magister en Ingeniería de Calidad. Concepción del Uruguay, Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Concepción del Uruguay. 219 p.
- Cueva Farías, M. (2005). *Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Tesis de Magister. Quito. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Programa de Maestría en Comunicación. 182 p.
- Delgado Umaña, F. (2011). *Historia y evolución de la comunicación* (en línea).

Consultado 4 nov. 2012. Disponible en <http://garracomunicacion.wordpress.com/2011/07/12/historia-y-evolucion-de-la-comunicacion-fabiola-deIgado-umana/>

- Esparza Hernández, P. (2008). *Plan de comunicación parar optimizar y mejorar la comunicación interna de la Dirección Nacional de Tránsito*. Tesis de Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Quito, Universidad Técnica Equinoccial. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. 116p.
- Espín, C. (2009). *Plan de comunicación interna para la Universidad de Especialidades Turísticas – UCT*. Tesis de Ingeniero en Relaciones Publicas para Empresas Turísticas. Quito, Universidad de Especialidades Turísticas-UCT. 148 p.
- García Rosado, BE. (2011). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. Tesis de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Bahías de Huatulco, Universidad del Mar. Campus Huatulco. 172 p.
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis Doctoral. Málaga, ES, Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Periodismo. 462 p.
- González Hernández, D; Olmos Botero, A. (2012). *Análisis de la comunicación interna y propuesta de plan estratégico en la Fundación Trascender, Cali*. Tesis de Comunicador Social-Periodista. Cali, CO, Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 183 p.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4 ed. México D.F: McGraw Hill interamericana. 882 p.

- Merlano Medrano, S. (2007). *La comunicación interna en las organizaciones*. Consultado 23 nov. Disponible en [www. Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/93/redes.htm](http://www.Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/93/redes.htm)
- Molnar, G. (2001). *Concepto de evaluación aplicada* (en línea). Consultado 24 abr. 2013. Disponible en www.chasque.net/gamolnar/evaluacion%20educativa/evaluacion.01.
- Montufar Lamiño, PA. (2007). *Diseño de un sistema de comunicación interna para la empresa tv cable en la ciudad de Quito, a partir de una auditoria interna*. Tesis de Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Quito, Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. 110 p.
- Morejón Muñoz, AV. (2012). *Diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna en la dirección de auditoria de empresas de la Contraloría General del Estado* Quito, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Maestría Dirección de Empresas. 104 p.
- Rizzo García, M. (2008). *Comunicación metodología y comunicación interpersonal. Presencias y ausencias en la comunicología mexicana* (en línea). Consultado 4 nov. 2013. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n67/actual/2mrizo.html>
- SCG (Social Capital Group, PE). (2009). *Procedimientos para la comunicación efectiva y la gestión social del PMRT*. Consultado 4 abr. 2013. Disponible en <http://www.petroperu.com.pe/pmrt/Docs/0/gestion-social-reIcomunitarias/13-Procedimientos-para-la-comunicacion-efectiva.pdf>
- Zavala Acosta, CE. (2010). *Propuesta de modelo de comunicación institucional para la Cámara de Comercio e industria de EI Salvador*. Tesis de Licenciado en Periodismo. San Salvador, ES. Universidad de EI Salvador. Facultad de Ciencias y Humanidades. Departamento de Periodismo. 348 p.

ANEXOS

ENCUESTA A PERSONAL RESPONSABLE DE PROGRAMAS Y O PROYECTOS DE LA DIRECCION PROVINCIAL DEL MAGAP DE ZAMORA CHINCHIPE



Estimado Sr. (a)

Solicito su colaboración en responder el cuestionario de esta encuesta, que es parte del trabajo de campo de la investigación de la tesis titulada “Diagnostico de la Comunicación Interna de la Dirección Provincial del MAGAP de Zamora Chinchipe”. Propuesta Alternativa.

1. INFORMACION GENERA

a) Edad__ años

b) Sexo: M () F ()

c) Profesión

d) Área en la que labora: Administrativa () Técnica () Servicios ()

2. DATOS INFORMATIVOS

1.) ¿Cuántos años labora en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?

<1 (), 1-2 (), 3-5 (), 6-10 (), 11 o más ()

2.) ¿A qué área y unidad pertenece?

Área_____ Unidad

3.) En el puesto que ocupa, ¿Da a conocer algún tipo de información al público?

SI () NO ()

¿Qué tipo de información?_____

4.) En la mayoría de las ocasiones, la comunicación que usted entabla con su superior es de carácter:

Formal () Informal ()

5.) ¿Mantiene reuniones con el director para tratar sobre el avance de los programas y/o proyectos que la institución ejecuta en territorio?

Si () No ()

6.) En caso de ser afirmativa su respuesta señale con qué frecuencia se reúnen.

Semanal () Quincenal () Mensual () Trimestral () Otras ()

7.) Cuando el director le remite una comunicación oficial, lo hace a través de:

Memorando () Oficio () Circular () Otros ()

8.) Cuando emite una comunicación oficial a sus colegas y subordinados, ¿a través de que medio lo realiza?

Memorando () Oficio () Circular () Otros ()

9.) Considera que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe existe un sistema informativo adecuado

Si () No ()

¿Por qué?.....

10.) Si la respuesta anterior fue negativa, ¿De las siguientes cuáles considera que son las razones, en orden de importancia?

(1 mayor importancia. 10 menor importancias)

- | | |
|---|-----|
| Falta de Apertura del Nivel directivo | () |
| No existen Sistemas de Comunicación Interna | () |
| Ineficacia de los medios existentes | () |
| Mal ambiente de Trabajo | () |
| Falta de confianza | () |
| Liderazgo autoritario | () |
| Falta de tiempo | () |
| Exceso de niveles jerárquicos | () |
| Mala relación con los compañeros | () |
| Mala relación con el jefe inmediato | () |

11.) El manejo inadecuado de la comunicación interna, afecta su desempeño laboral

Si () No ()

¿Por qué? _____

12.) Que estrategias propondría para desarrollar la comunicación interna de la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?

13.) Si se propusiera un plan de comunicación ¿qué limitantes podría tener?

14.) Si se propusiera un plan de comunicación interna ¿Qué beneficios obtendrían la institución?

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL TECNICO, ADMINISTRATIVO Y DE
SERVICIOS GENERALES QUE LABORAN EN LA DIRECCION PROVINCIAL
AGROPECUARIA DE ZAMORA CHINCHIPE.**



Estimado Sr.

(a)

Solicito su colaboración en responder el cuestionario de esta encuesta, que es parte del trabajo de campo de la investigación de la tesis titulada “Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Dirección Provincial del MAGAP de Zamora Chinchipe”. Propuesta Alternativa.

1.) INFORMACION

GENERA

a) Edad ____ años

b) Sexo: M () F ()

c) Profesión

d) Área en la que labora:

Administrativa () Técnica () Servicios ()

2. DATOS INFORMATIVOS

- 1.) ¿Cuántos años labora en la Dirección Provincial Agropecuaria de Zamora Chinchipe?

<1 (), 1-2 (), 3-5 (), 6-10 (), 11 o más ()

- 2.) ¿Sabe que es la Comunicación Interna?

Si () No ()

- 3.) El ambiente laboral en esta institución es:

Bueno () Malo () Regular ()

- 4.) El flujo de la comunicación dentro de la institución es:

Bueno () Malo () Regular ()

¿Por qué?_____

- 5.) De las siguientes herramientas de comunicación interna ¿cuáles se utiliza en esta institución?

Cartelera () Cartas () Intranet ()

Boletines () Revistas() Periódico ()

Reuniones () Manual () Capacitación () Paseo ()

- 6.) ¿Existe un trato equitativo y justo para todo el Personal sin importar la Jerarquía?

Si () No () A veces ()

7.) Considera que existe igualdad de trato entre el personal contratado y de nombramiento.

Si () No () A veces ()

8.) ¿Que tiene más credibilidad entre el personal?

Chismes () Rumores () Lo que anuncian losjefes ()

9.) ¿Sugiera estrategias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en el MAGAP?

Gracias por su colaboración

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN	vii
MAPA GEOGRÁFICO	viii
ESQUEMA DE TESIS	ix
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
c. INTRODUCCIÓN.....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA	6
e. MATERIALES Y MÉTODOS	33
f. RESULTADOS.....	39
g. DISCUSIÓN.....	86
h. CONCLUSIONES.....	91
i. RECOMENDACIONES.....	94
PROPUESTA	98
j. BIBLIOGRAFÍA.....	138
k. ANEXOS.....	140
PROYECTO.....	140
ÍNDICE	187