UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE- REGIÓN LAMBAYEQUE 2016.

Tesis para optar el título profesional de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

AUTOR:

Segura Chero, Elmer Andrés

ASESOR:

Plaza Quevedo, Maximiliano

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

ASPECTOS INFORMATIVOS

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE- REGIÓN LAMBAYEQUE 2016.

1. **PERSONAL INVESTIGADOR**

   1.1. AUTOR
   Bachiller Elmer Andrés Segura Chero

   1.2. ASESOR
   Dr. Maximiliano Plaza Quevedo

2. **TIPO DE INVESTIGACIÓN**
   Descriptiva, Explorativa – Propositiva

3. **LÍNEA Y ÁREA DE INVESTIACIÓN**

   Área: Ciencias Sociales y Arqueología
   Línea: Ciencias de la comunicación
   Campo: Comunicación organizacional

4. **LICENCIATURA EN:** Ciencias de la Comunicación

5. **LOCALIDAD E INSTITUCIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN:**
   Municipalidad Distrital de Reque - Región Lambayeque

6. **DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**
   12 meses

7. **FECHA DE INICIO:**
   07 de enero 2016

8. **FECHA DE TERMINO:**
   16 de diciembre 2016

9. PRESENTADO POR:

_____

Bach. ELMER ANDRES SEGURA CHERO
Autor

_____

Dr. MAXIMILIANO PLAZA QUEVEDO
Asesor

10. APROBADO POR:

_____

Mg. MILAGROS WONG CHUNG
Presidente

_____

Mg. JANET ALDANA FERNÁNDEZ
Secretario

_____

Mg. JOSE PASTOR VALDERRAMA
Vocal

DEDICATORIA

A Liliana, Elmer y Marco

Mis padres, quienes con su amor y apoyo incondicional, fueron los escultores de un nuevo profesional con valores y sentido humano.

A Rubí y Marvin

Mis queridos hermanos, porque creo y confío en ustedes que lograrán lo que se propongan y superarán a su hermano mayor.

A mis docentes

Quienes en cada clase, lección, y conversación aportaron en mi formación, y amor por la profesión.

A los estudiantes de la EPCCOM

Para que no se detengan en la búsqueda constante del conocimiento, y que los obstáculos en el camino, así tengan nombre propio, les sirvan para saber lo que no deben hacer en su vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todo poderoso, por brindarme la salud y la fuerza para continuar en este camino, por la paciencia, el entendimiento y las pruebas que fueron necesarias para salir adelante ante las situaciones adversas.

A los profesionales de las diferentes áreas, quienes con su conocimiento logré definir aspectos técnicos de la presente investigación.

A mi asesor Maximiliano Plaza, quien además ha sido parte de mi formación profesional durante la carrera, mentor que con su particular y extraña didáctica despertó en mí las ansias de la búsqueda del conocimiento en uno de los pilares más importantes de mi carrera.

A cada uno de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Reque, quienes permitieron conocer una situación interna en favor del desarrollo de la presente investigación

RESUMEN

En el mundo científico encontramos un gran número de investigaciones sobre planeamiento estratégico, y planeamiento de comunicación. En un menor número, encontraremos investigaciones acerca de Desarrollo Organizacional y Humano, pero no en nuestro país. El unir el Planeamiento de Comunicación Estratégica para buscar un Desarrollo Organizacional y Humano en una Municipalidad Distrital es lo que convierte esta investigación de gran importancia puesto que busca el fortalecimiento de Comunicación Interna de una Municipalidad distrital aplicando la Teoría del Desarrollo Organizacional y Humano que propone el crecimiento de las personas de manera individual e integrada en organización de manera conjunta.

Es la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, quien contará por primera vez con esta herramienta diseñada detalladamente desacuerdo a sus necesidades carencias y falencias en todos sus procesos comunicativos. Desde el uso adecuado de medios y canales de comunicación así como en la repercusión de la comunicación interna en los procesos productivos de la misma.

Una Municipalidad Distrital en nuestro país representa la unidad básica de administración pública, la cual se constituye como una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia jurisdiccional. A nivel de organización es un organismo vivo que posee todas las características propias antes mencionadas. Y como toda organización que no cumple con los principios de la comunicación efectiva y eficiente, una municipalidad puede caer en serios problemas.

La estructuración del Plan de Comunicación para el Desarrollo Organizacional Humano, ha buscado involucrar a los colaboradores de los diferentes mandos, ya que se considera que todos ellos están involucrados en el quehacer diario de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, que conviven dentro del mismo ambiente y son generadores y receptores de información permanentemente

El desarrollo de esta tesis, tuvo una duración de 12 meses, y contó con participación de 180 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque los mismos que representaron la población muestral, entre quienes se consideraron

trabajadores de mando medio (personal administrativo con cargos de coordinación, jefes, gerentes) y personal operativo (trabajadores administrativos y obreros).El criterio de inclusión fue muy básico ya que se consideró como un único requerimiento el que se encuentre trabajando activamente en la municipalidad entre el periodo de enero 2016 – diciembre 2016.

Se utilizaron instrumentos de recolección de datos como la observación, la misma que en la mayor parte de aplicación tuvo que ser encubierta una vez por semana, en diferentes días y diferentes horarios, con diferentes motivos y looks. Se realizaron visitas inesperadas, no informadas al personal, en la mayoría de casos encubiertas, donde se cuidó de no advertir de la investigación que tengan como consecuencia generar cambios en el comportamiento cotidiano.

Los equipos de trabajo que conforman las diferentes unidades fueron el principal motivo de observación en sus propias instalaciones de sus actividades, se buscó evaluar y analizar sus comportamientos en equipo el uso y manejo de los canales y medios de comunicación dentro de la comunicación interna, evaluando que tan efectiva puede resultar y la repercusión que tiene esta en la productividad como organización que brinda servicios a la comuna.

Otro de los instrumentos utilizados fue el “Cuestionario DOHM”, un instrumento creado por el autor, el nombre completo es “Cuestionario Diagnostico de Desarrollo organizacional y Humano Municipal” el mismo que fue aplicado a todos los trabajadores de la municipalidad, Este cuestionario permite conocer de manera básica temas como el manejo de la comunicación interna, confianza, flujos, canales y medios de comunicación. Este instrumento a pesar de contener preguntas cerradas para marcar, fue muy útil pues nos abre las puertas a la investigación y nos brinda un panorama general de la situación comunicacional de la municipalidad. No obstante fue necesario realizar Focus Group en el cual conozcamos con sus propias palabras reafirmar o negar los resultados del cuestionario. Para la realización de este instrumento fue necesario seleccionar dos grupos a los que se denominó GRUPO A Y GRUPO B, el primero conteniendo personal operativo y el segundo personal Mandos Medios.

Es necesario recalcar la selección que se ha hecho con el GRUPO B, conformado por trabajadores de mando medio, quienes son de vital importancia

para una organización, pues ellos serán los responsables de lidiar con todo lo que sucede entre la dirección y los empleados, siendo éste a la vez un puesto de gran complejidad, ser la permanente voz de la comunicación interna que llevarán las directrices de las autoridades a todo el personal y a su vez, realizarán el Feedback permanente.

Ésta, al ser una investigación del tipo exploratoria, abrirá puertas a futuras investigaciones, gracias a los aportes que se brindan, dando a conocer estrategias para el manejo adecuado de la comunicación en el marco de una teoría no desarrollada en nuestro país dentro de las municipalidades, como es la "Teoría del Desarrollo Organizacional y Humano".

Palabras Claves: Planeamiento estratégico, plan de comunicación, comunicación interna, comunicación organizacional, comunicación, mensaje clave, canales y medios, procesos de comunicación, desarrollo humano, desarrollo organizacional, desarrollo organizacional y humano.

ABSTRACT

In the scientific world we find a large number of researches on strategic planning, and communication planning. In a smaller number, we will find research on Organizational and Human Development, but not in our country. Joining the Strategic Communication Planning to seek an Organizational and Human Development in a District Municipality is what makes this research of great importance since it seeks the strengthening of Internal Communication of a district Municipality applying the Theory of Organizational and Human Development proposed by the Growth of individual in an integrated and integrated way.

It is the Municipality of Reque - Lambayeque Region, who will count for the first time with this tool designed in detail disagree to their needs gaps and shortcomings in all their communicative processes. From the proper use of media and communication channels as well as the impact of internal communication on the production processes of the same.

A District Municipality in our country represents the basic unit of public administration, which is constituted as a legal person of public law with political, economic and administrative autonomy in matters within its jurisdictional

jurisdiction. At the organizational level is a living organism that has all the characteristics mentioned above. And like any organization that does not comply with the principles of effective and efficient communication, a municipality can fall into serious problems.

The structuring of the Communication Plan for Human Organizational Development has sought to involve the employees of the different managers, since it is considered that all of them are involved in the daily work of the Municipality of Reque - Lambayeque Region, which coexist in Of the same environment and are generators and receivers of information permanently

The development of this thesis had a duration of 12 months, with the participation of 180 workers from the Reque Municipality, who represented the sample population, among whom were considered middle-management workers (administrative staff with coordination, Chiefs, managers) and operational personnel (administrative workers and workers). The criterion of inclusion was very basic since it was considered as a single requirement the one that is actively working in the municipality between the period from January 2016 to December 2016.

Data collection instruments were used as the observation, the same one that in the majority of application had to be hidden once a week, in different days and different schedules, with different reasons and looks. Unexpected visits were made, not reported to the staff, in most of the covert cases, where care was taken not to warn of the investigation that have the effect of generating changes in daily behavior.

The work teams that make up the different units were the main reason for observation in their own facilities of their activities, it was sought to evaluate and analyze their team behaviors the use and management of the channels and media within the internal communication, evaluating How effective it can be and the impact it has on productivity as an organization that provides services to the commune.

Another instrument used was the "DOHM Questionnaire", an instrument created by the author, the complete name is "Diagnostic Questionnaire of Organizational Development and Municipal Human" the same that was applied to all workers of

the municipality, This questionnaire allows to know Of basic way subjects like the handling of the internal communication, confidence, flows, channels and means of communication. This instrument, despite containing closed questions to mark, was very useful as it does not open the doors to the investigation and gives us an overview of the communicational situation of the municipality. Nevertheless it was necessary to make Focus Group in which we know in their own words to reaffirm or to deny the results of the questionnaire. For the realization of this instrument it was necessary to select two groups that were called GROUP A AND GROUP B, the first one containing operational personnel and the second staff of Middle Controls.

It is necessary to emphasize the selection made with GROUP B, made up of middle-level workers, who are of vital importance to an organization, as they will be responsible for dealing with everything that happens between management and employees, being This one at a time a very complex post, be the permanent voice of internal communication that will lead the guidelines of the authorities to all staff and in turn, will perform the Permanent Feedback.

This being a research of the type exploratory, will open future doors investigations, thanks to the contributions that are given giving to know strategies for the proper handling of the communication within the framework of a theory not developed in our country within the municipalities, as it is The "Theory of Organizational and Human Development".

Keywords: Strategic planning, communication plan, internal communication, organizational communication, communication, key message, channels and media, communication processes, human development, organizational development, organizational and human development.

INDICE

DEDICATORIA…… iii
AGRADECIMIENTO…… iv
RESUMEN…… v
ABSTRACT……vii
INTRODUCCIÓN……..xii

CAPITULO Í: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática..... 16
1.2. Planteamiento del Problema…….. 17
1.3. Formulación del Problema..... 19
1.4. Justificación e Importancia del Estudio……19
1.5. Limitaciones de la Investigación……21
1.6. Objetivos……21
1.6.1. Objetivo General…… 21
1.6.2. Objetivos Específicos…… 21

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios…….. 23
2.2. Base Teórica – Científicas…….. 26
2.2.1. Comunicación…… 26
2.2.1.1. Definición de la Comunicación……26
2.2.1.2. Elementos del proceso de Comunicación……..27
2.2.1.3. Tipos de Comunicación……28
2.2.1.4. Comunicación Interna……29
2.2.1.5. Comunicación Organizacional…… 33
2.2.1.5.1. Definición de la Comunicación Organizacional…… 33
2.2.1.5.2. Funciones de la Comunicación Organizacional…… 35
2.2.1.5.3. Teoría de la Comunicación Organizacional…….. 36
2.2.2. Planeamiento Estratégico…… 36
2.2.2.1. Definición del Planeamiento Estratégico…… 36
2.2.2.2. Importancia de Planeamiento Estratégico…… 37
2.2.2.3. Teorías y enfoques sobre el Planeamiento Estratégico…….. 38
2.2.2.4. Mandos Empresariales…… 42
2.2.2.4.1. Rol de los Mandos Empresariales…….. 43
2.2.2.5. Plan de Comunicación Estratégica…… 44
2.2.3. Desarrollo Organizacional y Humano…… 47
2.2.3.1. Definición del Desarrollo Organizacional y Humano…… 47
2.2.3.2. Teoría del Desarrollo Organizacional y Humano……..48
2.2.3.2.1. La acción humana en las organizaciones…… 50
2.2.3.2.2. El desarrollo humano personal…… 50
2.2.3.2.3. Modelos de hombre y organizaciones…… 51
2.2.3.2.4. Hacia una concepción antropológica global…….. 57

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación…… 61
3.2. Población – Muestral……. 61
3.3. Hipótesis…….. 62
3.3.1. Hipótesis General…… 62
3.3.2. Hipótesis Específicas……. 62
3.4. Contrastación de Hipótesis…… 63
3.4.1. Hipótesis General…… 63
3.4.2. Hipótesis Específicas…….. 63
3.5. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos….. 65
3.6. Métodos y Procedimiento para la Recolección de Datos…….. 67

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la Observación…….. 70
4.2. Análisis de Entrevista a Jefe de Recursos Humanos……. 71
4.3. Análisis de Entrevista a Jefes de Unidades……. 72
4.4. Resultados de Encuesta y Focus Group…….. 74
4.5. Discusión de Resultados……. 85

CAPÍTULO V: ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DENOMINADO "FORTALECE"

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones……117
6.2. Recomendaciones……...118

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……120

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el estudio de las organizaciones ha venido incrementando, se ha profundizado mucho en los temas de la administración, y se publican docenas de teorías que mencionan a la organización como un organismo vivo. Existe una constante búsqueda de la optimización de los procesos productivos de desarrollo económico o empresarial dependiendo el sector. Se han elaborado cientos de modelos de planeamiento estratégicos con tal de tener una mejor organización, y casi todos basados en las mismas teorías de hace 6 décadas atrás en la administración, los cuales son de mucha utilidad, sin embargo en esta investigación se buscó proponer un nuevo modelo de desarrollo basado en la "Teoría del Desarrollo Organizacional y Humano", la cual plantea un desarrollo integral humano – organización, una teoría que busca crear conciencia que el factor más importante que se posee no es ni el económico, ni el logístico.

En la actualidad las organizaciones son consideradas organismos vivos que posee características propias cualidades y defectos, donde cada área departamento unidad o gerencia vendría a ser un órgano y cada persona que lo integra una célula. Donde el conjunto de células formarán el cuerpo de este nuevo ser vivo que se fusiona.

Esta investigación se ha desarrollado en la Municipalidad Distrital Reque – Región Lambayeque, puesto que se ha considerado que un organismo de gobierno del estado es una organización donde existen un sin número problemas por solucionar. En otras palabras hay material de trabajo.

El presente informe para su mejor lectura y comprensión está dividido en capítulos:

En el capítulo I se abarca el Problema de Investigación, el mismo que contiene el Planteamiento y Formulación del Problema, Justificación, Limitaciones, Antecedentes de estudio y Objetivos.

Durante capítulo II, que consiste en todo lo referente al marco teórico, se presentan todas las teorías e investigación que respaldan la presente tesis,

entre ellas las tres definiciones más importantes: la comunicación el planeamiento estratégico, y la propia teoría del Desarrollo Humano Organizacional.

Pasando al capítulo III, nos profundizamos en lo que es el marco Metodológico, consta de las hipótesis, variables: Definición conceptual y operacional, tipo de estudio, diseño, población y muestra, como también método de investigación, además se presenta las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos.

El capítulo IV, se centra en los resultados, comprende la descripción, interpretación y discusión de los mismos.

En el capítulo V, se da a conocer la elaboración del Plan de Comunicación Estratégico para el Desarrollo Organizacional Humano en la Municipalidad Distrital de Reque, donde se detalla las tácticas, estrategias y formas de evaluación, del mismo.

Durante el capítulo V se concretan las conclusiones a las que se ha arribado y sugerencias en los diferentes ámbitos de la investigación.

Finalmente esta investigación recopila las referencias bibliográficas consultadas y se adjunta los anexos para una mejor comprensión.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

A través de una gestión formal de Comunicación Interna (CI), las organizaciones comparten sus valores, misión, visión y objetivos entre sus colaboradores. La CI contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones.

Gran parte de los problemas en las organizaciones, están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la organización, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad, y que a su vez, es el activo más preciado.

Para poder realizar sus tareas de una forma eficaz, el ser humano experimenta diferentes necesidades de información tanto en el terreno personal, como en el profesional, por lo que resulta prioritario estar al tanto de cualquier novedad que afecte al desarrollo de dichas actividades. Esto significa manejar información caracterizada por su abundancia, heterogeneidad y dispersión. Resulta igualmente perjudicial estar falto de informaciones posiblemente útiles, como andar tan sobrado de ellas que no sea posible realizar una selección eficaz.

En ocasiones se produce la paradoja de que exista a la vez exceso e insuficiencia de información: exceso de información banal e insuficiencia de información práctica y útil. En la realización de cualquier actividad influye el tener un conocimiento adecuado y actualizado de aquellas cuestiones que le afectan en mayor o menor medida: mercado de valores, información bursátil, legislación, artículos y reportajes especializados, últimas publicaciones sobre el área, información económica, avances tecnológicos y científicos, actas e informes de

congresos y jornadas científicas y profesionales, información sobre otras organizaciones del sector, recortes de prensa diaria y revistas de información general, que dependerá del sector en el que nos movamos, serán algunos de los asuntos sobre los que se debe tener un amplio y actualizado conocimiento. La creciente producción de información y la cada vez mayor complejidad en la toma de decisiones, aconseja la utilización de mecanismos de gestión de información cada vez más sofisticados. Es necesario disponer de un servicio adecuado, que permita obtener la información necesaria para satisfacer una necesidad.

Así entendida, la comunicación formal en función de apoyar el proyecto organizacional, proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Las organizaciones que le otorgan esa importancia estratégica, se comunican internamente para motivar a sus integrantes y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos.

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios, aún nos encontramos con organizaciones que descuidan su comunicación y se niegan a invertir en algo que todavía interpretan como un gasto.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

Ortiz, J (2010) afirma que “la sociedad de la información y la globalización de los mercados, favorecen el conocimiento y son estos considerados la nueva riqueza de las organizaciones y su comunicación una ventaja”, esto es directamente proporcional a que una municipalidad es una organización dinámica por excelencia, es un sistema abierto en continua relación con su entorno.

En nuestro país la unidad básica de administración pública se denomina Municipalidad Distrital la cual se constituye como una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia jurisdiccional. A nivel de organización es un organismo vivo que posee todas las características propias antes mencionadas. Y como toda organización que no cumple con los principios de la comunicación efectiva y eficiente, una municipalidad puede caer en serios problemas.

Es así como en la Municipalidad Distrital de Reque, en la Región Lambayeque, encontramos una serie problemas y conflictos internos en el aspecto comunicacional que afectan al desarrollo de las actividades ediles y en consecuencia al servicio brindado a la comuna.

El desorden dentro de una organización, es la consecuencia de una falta de comunicación, donde las diferentes áreas que la integran, generan barreras entre ellas durante este proceso. Y este es una de las principales dificultades por las que está pasando esta municipalidad.

El no conocer los canales existentes, y/o al no darles el uso adecuado, forja un camino de desinformación que en consecuencia no permite ubicar a cada uno de sus integrantes en el lugar que le corresponde donde se puedan sentir parte viva de la organización.

Es necesario que las personas que integren una organización conozcan el lugar que ocupan, y no solo al espacio físico sino a la organización como organismo vivo que es, ya que como es el caso de la Municipalidad de Reque, sus trabajadores no conocen la organización que integran, por lo tanto no desarrollan una identidad cultural, ni funcionaran como engranajes dentro del desarrollo de la misma.

Una municipalidad es el órgano administrativo de menor rango territorial y, por tanto, el más cercano al ciudadano. Se debe al servicio que le brinda, sin embargo, cuando dentro de la organización no se tiene la armonía necesaria del buen desarrollo institucional, no podrá brindar la calidad de servicio que se requerirá. Esto concibe un malestar en la comunidad, pues no recibirá la atención que se merece debido a que solo se refleja los problemas internos.

Al ser un municipio un órgano de gobierno con autoridades políticas, elegidas en contiendas electorales democráticas, encontramos aquí una de las principales limitaciones, debido a una falta de educación política por parte de las agrupaciones que participen en este proceso electoral, reflejándose en las contrataciones del nuevo personal, a los miembros que participaron en los grupos políticos de la autoridad electa, y que, en la mayoría de casos no poseen las competencias profesionales que se requieren en los puestos laborales ediles.

Es este mismo mal manejo político, el que acarrea una serie de problemas internos por diferencias y discrepancias "políticas" entre el personal nombrado antiguo y el nuevo personal que ingresa a laborar con el nuevo alcalde.

La diferencia generacional salta a la luz como una de las incomodidades latentes por parte del personal que integra la municipalidad, y esto a su vez abarca temas como: uso manejo de nuevos sistemas de comunicación, infraestructuras comunicativas, uso de las TIC´s, tendencias de lenguaje y prejuicios morales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según lo anterior, el estudio propone la siguiente interrogante: ¿De qué manera un diseñar un Plan de Comunicación Estratégico contribuirá en el Desarrollo Organizacional y Humano de la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque?

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La presente investigación se justifica como un estudio de carácter científico, por los múltiples aportes que desde diferentes disciplinas y áreas del conocimiento, se han hecho sobre la comunicación interna dentro de una municipalidad, y su relación con el desarrollo de la organización; Se han descrito diferentes estilos de comunicación, lo que ha llevado a plantear variados niveles, en los que se relacionan las personas y cómo estos determinan las pautas de comportamiento que pueden guiar hacia la consecución de las metas propuestas a nivel general y particular.

Al ser una investigación del tipo exploratoria, abrirá puertas futuras investigaciones, gracias a los aportes que se brindan dando a conocer estrategias para el manejo adecuado de la comunicación en el marco de una teoría no desarrollada en nuestro país dentro de las municipalidades, como es la "Teoría del Desarrollo Organizacional y Humano", así mismo brinda herramientas de evaluación gracias los instrumentos creados que se utilizaron en el levantamiento de información durante la etapa inicial.

Siendo la Comunicación Interna uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones, el Plan de Comunicación Estratégico presentado es una herramienta de gran interés para la municipalidad, que propone las formas de potenciar a sus integrantes y de esta manera dar respuestas satisfactorias de manera colectiva, cubriendo las necesidades de comunicación de los integrantes, buscando de manera progresiva, librarlos de un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, y falta de motivación.

Gracias a una buena comunicación se logra obtener un buen clima laboral y ante la comuna del Distrito de Reque ,esto se verá reflejado en el aumento de productividad de la organización, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos ediles, fomentando el compromiso, motivando al equipo, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Con los resultados obtenidos a partir de la presente investigación se pretende diseñar estrategias de Comunicación Interna, basado en las necesidades y estructura organizacional de la municipalidad, apoyado en la implementación de mecanismos de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una municipalidad que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas, sugerencias y el desarrollo humano organizacional.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- A pesar de contar con la autorización por escrito mediante documento oficial de por parte del alcalde, el personal se reusaba a participar de las actividades propuestas debido a cierto temor a posibles represalias.
- Los horarios de labores son muy estrictos y generaron dificultad al momento de reunirlos en una misma hora
- Las diferencias políticas establecieron un distanciamiento y cierta desconfianza inicial por parte los trabajadores.
- Pocos días de permiso para la aplicación de los instrumentos.
- Escaso material de investigación para elaboración de Antecedentes.
- Limitaciones en el material bibliográfico

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Comunicación Estratégico para el Desarrollo Organizacional y Humano de la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque, con el fin de optimizar los canales y flujo de comunicación existente.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque.
- Identificar los diferentes canales y medios de comunicación con los que cuenta actualmente la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque.
- Describir las falencias de comunicación existentes dentro de la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque.
- Diseñar acciones de mejora y estrategias para el desarrollo organizacional y humano de la Municipalidad Distrital de Reque de la Región Lambayeque.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS

Secretaria de Asuntos Municipales – Ministerio del Interior y Trasportes de la República de Argentina (2013), publican el *"Manual de Comunicación Municipal",* donde profundizan el modelo de desarrollo con inclusión social que comenzó en 2003 con Néstor Kirchner y que continúa Cristina Fernández de Kirchner, se asienta sobre la base de la recuperación del rol del Estado como motor del desarrollo económico y social. Para llevar adelante ese rol se necesita un Estado inteligente, ágil y fuerte para intervenir donde la sociedad lo requiera. Esa necesidad se extiende también al sector público municipal, que en las últimas décadas incrementó sus funciones y responsabilidades frente a sus ciudadanos, pasando de ser simples proveedores de servicios urbanos a ser articuladores del desarrollo socioeconómico y productivo local. Como consecuencia, las nuevas y múltiples funciones del ámbito municipal implican la asunción cotidiana de mayores responsabilidades por parte de los políticos y funcionarios locales, al tiempo que aumentan sus necesidades de información y capacidad de gestión. En este sentido, la Secretaría de Asuntos Municipales y Subsecretaría de Gestión Municipal del Ministerio del Interior y Transporte tiene como uno de sus objetivos asistir y capacitar técnicamente a los gobiernos locales, a sus agentes municipales y funcionarios, brindándoles herramientas e instrumentos para el fortalecimiento y construcción de capacidad de gestión en la implementación de sus políticas públicas locales. La presente publicación sobre Comunicación Municipal se enmarca en una serie de capacitaciones desarrolladas desde la Secretaría de Asuntos Municipales, con el objetivo de brindar a los municipios un abanico de herramientas que permitirán ordenar, complementar y desarrollar sus políticas comunicacionales, transmitiendo su gestión de gobierno contextualizada con el proceso de transformación histórica y política que viene sucediéndose en Argentina desde el año 2003 hasta la actualidad. Los agentes y funcionarios municipales obtendrán herramientas conceptuales y prácticas que les permitirán optimizar los canales de comunicación tanto internos como externos, perfeccionando el desempeño interno de la administración municipal y mejorando el nivel de información ciudadana.

Castro (2012), en su Tesis *"Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa",* para optar el Grado de Licenciada en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo, quien utilizó el diseño de investigación no experimental transaccional - descriptiva, concluye que: Actualmente en la Municipalidad Provincial del Santa, existe un estilo de gobierno burocrático en donde es casi nulo el empoderamiento a los trabajadores, no existe una adecuada comunicación interna y por ende se afecta a los usuarios de los servicios, siendo ésta área, la que presenta mayores problemas de comunicación interna. La cultura compartida y la imagen integrada lleva a darse cuenta que la configuración de la identidad de la organización está seriamente afectada por una mala comunicación interna, a tal punto que ha hecho que reine un espacio de desconfianza, agravado por el cambio de autoridades políticas y puestos, que sólo se limitó a un cambio de personas, pero no de viejas costumbres y/o formas de manejo organizacional. Los medios y canales comunicacionales internos utilizados para dar a conocer la cultura organizacional son medios tradicionales como reuniones o escritos dentro de la misma Municipalidad y se descuidan otros canales comunicativos (inclusive las intranets y/o los correos corporativos en esta Municipalidad no son aprovechados como deberían).

León & Mejía (2010), en su Tesis *"Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca",* para optar el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social con Mención en Relaciones Públicas, en la Universidad de Cuenca, Ecuador, quienes utilizaron el diseño de investigación no experimental, concluyen que: La comunicación interna en el Municipio de Cuenca no es buena, ya que existen grupos de funcionarios que no están informados de lo que sucede en la institución; con el análisis realizado se cumplió con el objetivo de estudiar y analizar la funciones y herramientas de la comunicación interna de la ilustre Municipalidad de Cuenca de los cuales se constató que los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) son los que más se utilizan para informarse de lo que sucede en la institución. Además, hoy en día y gracias a las nuevas tecnologías en comunicación interna se utiliza el Intranet, en la Municipalidad de Cuenca, se observó que esta herramienta es descuidada

porque los funcionarios manifiestan que la información que se publica es caducada, tomando en cuenta que la mayoría de funcionarios de la institución sí ingresan al Intranet. Una de las propuestas más importantes es: “mejorar el aspecto y los contenidos de las carteleras”, además se debe colocarlas en un espacio visible, donde todos los funcionarios lo lean y se informen de lo que está ocurriendo en la institución. Otra de las propuestas más elementales para mejorar la comunicación interna e incluso externa, es crear un espacio dentro de la Unidad de Comunicación Social para recibir denuncias, sugerencias y comentarios de parte de la ciudadanía para así mejorar los servicios que presta la institución.

Moncayo, D. (2008), el trabajo de investigación en la Universidad Javeriana (Bogotá) para crear un *“Plan de Comunicación interna para Parmalat LTDA”.* El objetivo del trabajo es diseñar un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias. Este trabajo de grado es muy pertinente, pues por medio de estrategias se busca obtener como un plan de comunicación interna.

Contreras, H. (2007), realizó una investigación titulada *“Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de V/Group”* de Universidad de Las Américas – Buenos Aires, Argentina, elaboró un documento basado en “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de V/Group”, en esta investigación se presentó un modelo de comunicación que busca ser el punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. Lo cual se refiere a una serie de elementos que se deben de tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de adquisiciones de empresas. Si bien el trabajo es muy interesante, resulta pertinente para el desarrollo de la investigación, pues los objetivos van encaminados a la creación estrategias de

mejoramiento para el fortalecimiento de la comunicación interna de una organización y no a la visualización de elementos estratégicos para afrontar un cambio de la organización por parte de los empleados y así haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico.

2.2. BASE TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.2.1. COMUNICACIÓN

2.2.1.1. DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Según la definición de Valdez, A. (2007), la comunicación es el proceso en el cual dos o más personas intercambian información, ideas, pensamientos, conocimientos entre otros. Para que dicho proceso se lleve a cabo con eficacia, es necesario que la persona que recibe el mensaje escuche con atención y la persona que envía el mensaje exprese de forma adecuada para que no dé lugar a interpretaciones erradas.

Para Robbins, P. y Coulter, M. (2005), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, esto quiere decir que éstos se deben impartir y entender. La comunicación se establece cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.

Así como indica Robbins, P. (2004), la comunicación cumple con cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de éstas debe considerarse más importante que otra. La comunicación es muy importante para todo ser humano, desde que nace el ser humano se comunica con todo lo que le rodea de forma consciente o inconsciente, ya sea verbalmente o no.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002) la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

Sánchez, A. (2000), plantea que todos los humanos funcionan gracias al conjunto de actos que se utilizan para transmitir información de cualquier tipo, ya sean señales de humo, gestos, palabras, movimientos corporales, entre otros.

2.2.1.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Por su parte, Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1999), incluyen otros elementos que componen el proceso de comunicación y que también son importantes:

- **Codificación:** Es la fase en la que el emisor que tiene una idea para comunicar, debe traducirla en un código, que pueden ser palabras orales o escritas, o en algún tipo de símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor.
- **Decodificación:** Esta fase consiste en que una vez recibido el mensaje, el receptor encuentre el significado y lo interprete. La mayoría de las veces esta fase se verá afectada por las experiencias del receptor, por lo que siempre que se envíe un mensaje será necesario conocer quién o quiénes son los receptores. Cómo reciba el receptor el mensaje está relacionado con las habilidades, tanto de la fuente para transmitir el mensaje como del receptor para decodificarlo e interpretarlo.
- **Realimentación o Feedback**: Es un elemento muy importante dentro del proceso de comunicación, ya que a partir de ésta el emisor recibe una respuesta por parte del receptor. Además que en esta fase se comprueba si el receptor ha recibido o no el mensaje inicial, así como también, si el emisor logró provocar el cambio de conocimientos, de actitudes, de opinión y de conductas deseadas en el receptor, según haya sido su objetivo. Dicha fase se puede dar tanto de manera directa, que sea visible por parte del emisor, como los gestos, las palabras y los movimientos corporales, o bien en forma indirecta, como podrían ser ausentarse del trabajo, demandas por la calidad en el trabajo por parte del receptor que se siente inconforme (Martínez, A. y Nosnik, A. 1999).

Cada uno de estos elementos es indispensable para establecer la comunicación. Cabe mencionar que cualquier falla en cada una de las fases hace imposible la transmisión del mensaje, o bien que el receptor lo tergiverse o distorsione.

Por ende, para que todos los procesos establecidos dentro de una organización se cumplan eficientemente, es importante tener una buena comunicación entre todos los colaboradores, sin importar los niveles jerárquicos de la misma.

2.2.1.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

Según Fernández, C. (2002), la comunicación se divide en tres tipos: auditiva, visual y táctil.

La auditiva como su nombre lo indica se desarrolla a través de sonidos producidos por el emisor.

La visual consiste en la comunicación que el receptor recibe por la vista.

La táctil es aquella donde ambos entran en contacto físico.

Para Robbins, P. (2004) existen tres tipos de comunicación interpersonal:

- **Comunicación oral:** Este es el principal medio para transmitir menajes. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la realimentación inmediata y puede corregirse. La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones cuando el mensaje debe pasar a través de varias personas.
- **Comunicación escrita:** Entre ellos se encuentra los correos electrónicos, memorandos, cartas, noticias publicadas en boletín entre otros. Se utiliza este sistema, ya que es tangible y verificable debido a que se lleva un registro. Los mensajes escritos también tienen su desventaja debido a que se puede consumir demasiado tiempo en la redacción y transmisión de éste.
- **Comunicación no verbal:** Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, ya que abarca los movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que le damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor. El lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal. La posición o el movimiento del cuerpo no tienen por sí mismo un significado preciso o universal, pero cuando se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.

El mismo autor, menciona que existen dos formas de comunicación: Directa e indirecta y esta última se divide en personal y colectiva.

- **La comunicación directa:** es en donde entran en contacto el emisor y el receptor. También es denominada comunicación boca-oído.
- **La comunicación indirecta:** es en donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento porque el emisor y el receptor se encuentran a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- **Indirecta/personal:** Es la que utiliza la ayuda de una herramienta por ejemplo: teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, cara a cara, entre otros.
- **Indirecta/colectiva:** Es en donde el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta como: periódicos, televisión, radio, cine, libros, videos, intranet. Es decir que al momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, ya sea de reacción o de asimilación.

2.2.1.4. COMUNICACIÓN INTERNA

Esteban, Á. (2006) menciona que esta comunicación se produce dentro de la organización y está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, a la dirección, a accionistas, a secciones sindicales o grupos de organizaciones.

Agregando a lo anterior, Brandolini, M. (2010) establece que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Así mismo hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficazmente, conlleva a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

Sin embargo, para Capriotti, P. (2008) la Comunicación Interna significa contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Por su parte Domínguez, K. (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados,

y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En las organizaciones es de vital importancia comunicarse. Por lo que Davis, K. y Newstrom, J. (2002) indican que sin ella las organizaciones no pueden existir, ya que la coordinación sería imposible y colapsaría en ausencia de ella. La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control para que se logren los objetivos y se enfrenten dificultades que se puedan presentar.

Cuando la comunicación es efectiva, se logra mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Los colaboradores entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidos.

Asimismo, Pere, S. (1997) indica que la comunicación organizacional es un proceso que las personas dentro de una institución u organización consideran que es simplemente la emisión de cartas, boletines y revistas empresariales, esta idea es errada, ya que el propósito primordial de la organización es influir positivamente sobre el rendimiento de la organización, intercambiando información para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Para García, J. (1998) la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la organización y apoya en:

- Que las organizaciones sean más productivas y competitivas, mejorando las conductas de tarea y conductas de relación interpersonal.
- Dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto organizacional
- Dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.
- Dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Sensibilizar el activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la organización.
- Formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.

- Desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios.
- Dar a conocer información y resultados y así contar con las ideas y opiniones de todos.
- Repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral y crear una dinámica de grupo.

Según García, J. (1998) la comunicación interna, en cuanto a patrón organizador de interacciones, se adecua a dos tipos de acontecimientos:

- **Los acontecimientos de tarea:** la actividad es una forma característica de relación. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el saber el cómo hacer las actividades. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que son características del sistema formal.
- **Los acontecimientos de relación humana:** su contenido preferente son las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, o sea, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos. Puede afirmarse que son comunicaciones más propias de un sistema informal.

Asimismo, Fernández, C. (2006), considera que dentro de la organización se da la comunicación interpersonal, la cual consiste en que dos o más participantes, ya sean jefes, subordinados y compañeros, intercambien información verbal y no verbal cara a cara, como una llamada telefónica o una breve plática dentro de las instalaciones de la organización.

Este mismo autor, también, considera que para que los miembros de la organización se coordinen eficientemente, deben contar con cierta información, agrupada en las categorías siguientes:

- **Instrucciones de trabajo:** en donde se deben conocer las funciones que desempeña cada uno y las condiciones con que las realiza, así como las

normas generales con que interactúa con los demás, tales como el grado de formalidad, formas de vestir, entre otros.

- **Realimentación sobre el desempeño:** consiste en conocer los logros de cada trabajador y retroalimentarlos, en vez de sólo evaluarlos formalmente.
- **Noticias:** brindar información sobre los compañeros, productos y campos profesionales a todos los colaboradores para que estén al día en los asuntos relacionados con su trabajo diario.
- **Información de carácter personal:** esta última categoría consiste en permitirle a los empleados conocerse entre sí más allá de sus funciones laborales, con el fin de mejorar las relaciones de trabajo y facilitar, así la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Robbins, P. y Coulter, M. (2007), plantean dos tipos de comunicación:

- **La formal;** la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la organización, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos organizacionales.
- **La informal;** la cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral. Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Los mismos autores, sugieren que los gerentes deben estar al pendiente de la comunicación informal; deben saber cómo fluye la comunicación entre los empleados y qué individuos son los conductos claves de la información para que puedan manejarla eficientemente. Como los rumores no se pueden eliminar, una forma en que estos pueden minimizarlos son comunicándose de forma abierta,

completa y honesta con los empleados. Así mismo, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

- **Comunicación descendente:** esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.
- **Comunicación ascendente:** es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- **Comunicación horizontal:** ésta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.
- **Comunicación diagonal:** la comunicación se da entre las diferentes áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de mercadotecnia se comunica con otro trabajador del departamento de ventas.

2.2.1.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.2.1.5.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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.

Según esta conceptualización designa como herramientas:

- **Las relaciones públicas:** actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

- **La publicidad:** mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **La publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las organizaciones transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Habiendo definido la teoría de la comunicación organizacional, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya hemos dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense

de una organización se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura organizacional.

2.2.1.5.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Martín Martín, F. (1995) define las funciones como tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, dicha materia pretende, entre otras cosas: crear una imagen exterior de la organización, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad organizacional, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito. Trelles se adscribe al siguiente patrón.

- **Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- **Función de desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

2.2.1.5.3. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para brindar fundamentación teórica al presente estudio, el autor se basa en la teoría de la comunicación organizacional.

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Esta disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

2.2.2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.2.1. DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El autor George Steiner (1983) dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas

comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica. Existen diversas definiciones de Planeamiento Estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo. Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera: “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”

2.2.2.2. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Señalados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso, haciendo referencia a lo señalado por el autor Contreras:

- Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización.
- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.

- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

2.2.2.3. TEORÍAS Y ENFOQUES SOBRE EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

José María Sainz de Vicuña Ancín (2004), planteó la misión hoy más necesaria que nunca, en donde habla sobre la creciente competitividad del entorno y la necesidad para las organizaciones y marcas de situarse de una forma fiable en la mente del cliente y los usuarios hacen más necesario que nunca que todo proyecto cuente con una identidad corporativa clara, que aúne su cultura y su misión.

Posteriormente Alessandro Comai y Joaquín Millán (2004), formularon un nuevo tema: La inteligencia competitiva en la planificación estratégica, explicando que esta inteligencia competitiva es la práctica empresarial que reúne los conceptos y las técnicas que permiten articular el estudio del entorno. La inteligencia competitiva se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos extremos a la empresa.

En el mismo año, Omar Aguilar (2004), desarrolló la gestión estratégica en la creación de valor para las empresas; la cual comenta que en la mayoría de las empresas, la estrategia empieza a perder fuelle en el momento en el que se le da el toque final. No hay ningún mecanismo para trasladarla a los niveles inferiores, para inocularla en el conjunto de la organización, ni para asegurar que realmente se pone en práctica. Esto hace que las divisiones, las unidades de negocio, los departamentos y las personas tengan que establecer sus propias prioridades de la mejor manera que se les ocurra, estén o no coordinadas con los objetivos estratégicos generales.

Luego Francisco J. López Lubián (2004), con su libro “Las Decisiones Estratégicas y Creación de Valor”, describe que resulta clara la íntima relación

que debe existir entre estrategia y valor económico: una estrategia que no genere valor económico, al carecer de sentido, carece de continuidad. En este tema, la experiencia muestra que lo que conceptualmente es incuestionable, en la práctica organizacional puede no resultar tan claro. De hecho, hay personas que opinan que una decisión estratégica es aquella que hay que llevar a cabo a pesar de que los números no salgan, es decir, a pesar de que no resulte clara ni la rentabilidad ni la viabilidad. Y justifican esta inconsistencia basándose en las llamadas razones estratégicas.

Continuando con las teorías, encontramos a María Cristina Camaleño Simón (2004), con su libro "El Cuadro de Mando Integral: Algunas Reflexiones", el cual plantea que el cuadro de mando integral, como instrumento de planificación, información y control simultáneo de las diferentes partes de una organización, en su calidad de instrumento integrador, es el encargado de relacionar los diversos indicadores para estipular las causas y los efectos que afectan a las variables clave de una organización.

Un año después Jordi J. Mauri Castelló (2005), en la Universidad Politécnica de Valencia implantó una nueva teoría titulada: Introducción a la organización y gestión de empresas, pretendiendo dar una aproximación a los conceptos generales a la disciplina de la Organización y gestión de empresas. El texto se estructura desde el análisis de las funciones de la administración descritas por Fayol: La Planificación; la organización, donde los aspectos relativos al diseño de la estructura de la organización y el diseño del comportamiento organizativo; La Dirección, donde se abordan aspectos relacionados con la motivación, comunicación y liderazgo.

Luego Andrés Fernández Romero (2006), desarrolla la teoría "Dirección y Planificación Estratégica en Empresas y Organizaciones", explicando que el resultado de las intervenciones profesionales en el campo de la consultoría y formación durante tantos años ha sido la elaboración de una metodología y sistemática para la planificación, que ha sido experimentada con éxito en muchos lugares (es cierto también que ha habido un par de fracasos, pero sólo dos). Y este es uno de los componentes del libro, ofrecer un proceso de planificación rigurosamente probado.

En el mismo año Carlos Fernández Isoird (2006), con su tema “Comportamientos Estratégicos”, describe una nueva forma de entender la estrategia basada en el auto reconocimiento organizacional para superar los límites y co-evolucionar. Se plantea una nueva forma de entender la estrategia basada en los comportamientos, lo que permite la evolución de las organizaciones en base al cambio de paradigma y a la evolución de los modelos mentales de las personas que constituyen las organizaciones.

Culminando con las teorías a nivel internacional, cito a Daniel Martínez Pedrós (2007), con “La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral”, donde explica sobre la elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, el cual viene a cubrir una de las áreas menos desarrolladas en la disciplina del managment: el control de la estrategia. Desde que los conceptos de planificación estratégica (strategic planning) y dirección estratégica (strategic managment) fueran desarrollados, ha sido precisamente esa parte del proceso de dirección la más descuidada en la investigación positiva y normativa, lo que hace que libros como este sean de agradecer.

En América Latina, Claudia Molina (2000), desarrolló “La Planeación Estratégica Orientada hacia el Mercado”, donde demuestra todo el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

En el mismo año George Steiner (2000), planteó un nuevo tema titulado planeación estratégica – lo que todo director debe saber, informando sobre todo aquello que un director de empresa debe conocer para el perfecto estado de conservación organizacional.

Luego, Rodolfo Eduardo Biasca (2005), plantea la gestión de cambio, el modelo Biasca para lograr organizaciones más competitivas, el cual dio a conocer que la presión por mejorar en una organización es intensa sea cual fuera la posición competitiva de la organización, evaluando al gerente por su eficacia gerencial, o

sea la comparación en resultados y metas. Las metas variarán de acuerdo a la organización, pero hay una gran insistencia en crear valor.

A nivel nacional, existen muchos autores que han planteado temas relacionados con el éxito empresarial, como por ejemplo mencionamos a José María Melgar Callejas (2005), quien conceptualizó la misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio, explicándonos que la empresa es una entidad creada, organizada, desarrollada y operada por hombres, que al iniciar su actividad declaran la misión que llevarán a cabo en el concepto de la sociedad, la cual cada día perfeccionarán en la marcha, juntamente con la visión que idealiza y que constituye en un sueño permanente.

Así pues Carina Suarez Revollar (2005), pudo definir las generalidades de un planeamiento estratégico, dando a conocer que la primera definición que hoy en día las empresas industriales de este tipo implantarán es un esfuerzo de toda la compañía que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar los productos que los clientes encuentren de un valor particular.

Seguidamente Itza Jiménez Figueroa (2005), planteó el desarrollo organizacional y humano, en donde trata sobre como la administración enfrenta hoy en día el reto de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones a través de la calidad de los servicios y productos.

Posteriormente Carlos Nava Condarco (2005), planteó la estrategia, “El Strategos y el Planteamiento de Propósitos en la Organización”, concluyendo que la estrategia es el instrumento de trabajo que tiene la organización para alcanzar sus propósitos más importantes, la finalidad en términos de su sentido existencial, en este caso su misión era el perfeccionamiento del negocio a través de la operación de las funciones de producción y ventas especialmente esta última, dado que la primera se subordina a ésta por un criterio elemental de orden.

Continuando con dichas teorías podemos distinguir a Jeftee Evoli (2005), con “La Planeación Estratégica”, describiendo que cada organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la

organización. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

En el mismo año, William Lobo Dugarte (2005), conceptualizó un modelo de planificación estratégica, demostrando que su objetivo primordial era aportar los primeros lineamientos y estrategias para acometer la planificación estratégica, debemos puntualizar en este contexto que una estrategia es una pauta integradora de decisiones que proporciona un mapa de los caminos para la consecución de las metas de una organización.

Así pues, Royero, Jaim (2005) con su “Modelo Integrado de Control de Gestión” (MICG) explica los pasos metodológicos para la elaboración e implantación de sistemas de control de gestión en organizaciones partiendo de un ejemplo aplicado a una institución de educación superior. Dicho modelo parte inicialmente de su definición integral, sus componentes principales, las premisas que lo fundamentan, su contribución específica y la operatividad del mismo en el sistema institucional al cual fue diseñado.

Finalmente Amenós, Antoni (2005), planteó un “Nuevo Modelo” en donde explica sobre las constantes complicaciones de las organizaciones con este proceso – sobre todo en la toma de decisiones estratégicas – que debería ser lo suficientemente simple para que alcanzara a la totalidad de la estrategia corporativa.

2.2.2.4. MANDOS EMPRESARIALES

Al realizar la investigaciones correspondientes de la forma en que están delegadas las funciones en los mando o la dirección de la organización, se puede contemplar una segmentación en tres grados; todo esto creado para poder tener un mejor manejo o control de las diversas actividades y funciones delegadas a cada área dentro de la organización. (Martínez y Pérez, 2006)

En un punto paralelo a lo anteriormente descrito, la descentralización de la dirección se ha caracterizado por delegar funciones y autoridad, sin dejar a un lado la responsabilidad en las diferentes unidades que conforman la estructura de la organización, con la finalidad de lograr obtener los mejores resultados y

alcanzar los objetivos propuestos. En esta descentralización se aventaja en la forma de la toma de decisiones ya que permite y da la oportunidad de situarlas en los distintos niveles de mando dentro de la organización.

- **Mando alto:** En este se encuentran distintas áreas muy funcionales para la organización, dentro de estas cabe mencionar a todos los ejecutivos. (Martínez y Pérez, 2006)
- **Mando medio:** Se logran integrar la diversidad de jefes o mandos medios; dentro de este se toman las decisiones de nivel técnico, relacionadas al cumplimiento de los objetivos, planes y programaciones que han sido diseñadas para obtener resultados positivos y así alcanzar las metas propuestas a nivel general empresarial. (Martínez y Pérez, 2006)
- **Operativo:** Se encuentra de igual forma el tema de la toma de decisiones, ya que es en esta área donde se abordarán cuestiones que llevan una relación sumamente apegada con el desarrollo de las tareas específicamente asignadas; será acá el punto en donde cada colaborador tendrá un cargo y por lo tanto una responsabilidad que cumplir. Sabiendo aplicar la manera de delegar funciones, causara un orden en la forma de trabajar y apoyará a que todas y cada una de las actividades asignadas, sea la correcta. (Martínez y Pérez, 2006)

2.2.2.4.1. ROL DE LOS MANDOS EMPRESARIALES

Como explica Martínez y Pérez (2006), los mandos medios cumplen muchos roles en una organización. Debido, en parte, a su condición de “medios”, deben lidiar con todo: en **la frontera entre la dirección y los colaboradores**, a menudo debe garantizar la comunicación interna, la efectividad, el feedback entre el personal operativo y los directivos o mandos altos, o el cumplimiento de los objetivos. A su vez, son los que más conocen la organización y los que saben gestionar sus recursos. La multiplicidad de tareas que recaen sobre los mandos medios hace que sean actores clave para el funcionamiento de la organización. Una de estas tareas es **ser “la voz” de la comunicación interna** de cara al staff. Los mandos medios son los que transmiten las estrategias de la dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y a su vez, los que permiten que haya un feedback permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e

ideas de los colaboradores lleguen a los mandos altos. En este proceso, a la vez, deben ser capaces de generar engagement entre los colaboradores, deben tener la capacidad de escucha y las habilidades de comunicación necesarias para ayudar a que el proceso de comunicación interna de la organización sea efectivo, algo que nunca está dado de antemano.

No hay programa de comunicación interna que prospere sin mandos medios que intermedien en forma activa y comprometida para que esa comunicación sea efectiva, fluida y dinámica. Es debido a esta capacidad comunicativa que son también los mayores agentes del cambio en una organización, ya que evalúan los recursos y la posibilidad de cumplir con la estrategia transmitida, y parten desde allí con ideas innovadoras para lograr una mayor efectividad. Darles espacio para trabajar significa empoderar a los mandos medios para que los objetivos de la organización puedan cumplirse.

Los niveles superiores siempre serán reconocidos como los capitanes de los barcos bien comandados que son las organizaciones, sin embargo, los mandos medios deben ser visibilizados y reconocidos como sus imprescindibles contramaestres, los verdaderos motores de la comunicación, la innovación, y la eficiencia de la organización.

2.2.2.5. PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización, el cual ayuda a organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo comunicativo, facilitando la orientación y evitando la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, por tanto, este promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos. (Plataforma de Voluntariado de España, 2007) 61 Capriotti, P. (2009) afirma que para llevar a cabo esta planificación se deberá definir y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación.

Antes de plantear los objetivos y definir los públicos objetivos, es necesario analizar a la organización y su situación comunicativa y a partir de la información

obtenida, definir los objetivos, los cuales deben estar cuantificados para controlar y medir su alcance, igualmente deben ser realistas y alcanzables. Posteriormente se determinan los públicos a quienes se dirigirá la comunicación, ya que ello nos ayudará a definir los canales a utilizar y el mensaje a transmitir.

Se debe conocer de igual manera, el presupuesto del que se dispone para cada acción y los recursos humanos a quienes se delegará la responsabilidad de cada una de estas actividades.

A través de un plan de medios se definen los canales de comunicación adecuados a cada público, objetivo y mensaje, dentro de estos se cuentan las agendas informativas, los medios impresos, medios audiovisuales y medios digitales.

Finalmente este autor establece como fase final del Plan a la Ejecución y Evaluación de este, a través del cual se compruebe el cumplimiento o no de los objetivos propuestos y de este modo realizar las adaptaciones necesarias.

Flores, J. (2003) coincide con las fases anteriores, sin embargo hace su propia clasificación:

- **Descripción de la situación:** Expone las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la organización, señalando los elementos prioritarios con los que trabajará comunicación y por qué.
- **Objetivos de comunicación:** Son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación. Puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan, pero lo más frecuente es que exista un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren distintas áreas del negocio.
- **Estrategias de comunicación:** Son la expresión de cómo se pretende alcanzar esos objetivos. Describen de forma general las actividades que se detallan en el plan, pero no las concretan. Se tienen objetivos específicos para distintas necesidades, se formulan estrategias para cada uno de los objetivos.

- **Públicos objetivos:** Son los grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación. Tras elaborar los objetivos y la estrategia es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación. Sabiendo con qué públicos se requiere comunicarse, se sabe de antemano por qué y así se puede definir el objetivo de comunicación y las estrategias correspondientes.

Es interesante siempre hacer una lista completa de todos los públicos a los que se dirigirá la estrategia y con los que se buscará alcanzar los objetivos de comunicación, factor que permite marcar prioridades y eliminar los menos importantes si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

- **Mensajes clave:** Cuando se cuenta con un gran número de públicos distintos, en ocasiones se hace necesario también definir qué tipo de mensaje fundamental vamos a transmitir cada grupo.
- **Acciones recomendadas:** Son las actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada, e incluyen una descripción completa de cada actividad. Se deben ordenar por importancia o cronológicamente.
- **Calendario:** Es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo. Se debe reflejar esquemáticamente en una sola hoja que a simple vista de un panorama completo del trabajo a realizar. Aquellas actividades continuas, es decir, aquellas que cuentan con largos plazos deben estar reflejadas en cada uno de los periodos del calendario.
- **Presupuesto:** Debe reflejar en detalle la estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación. Se deben incluir honorarios de la agencia de comunicación; el costo del diseño de impresiones, folletos, etc.; reserva de gastos administrativos, alimentos, renta de equipos de sonido y mobiliario, entre muchos otros.

La comunicación en vital entre todo ser humano, por ende, es importante que dentro de las actividades cotidianas o dentro de una institución, se cuenten con mecanismos adecuados que permitan ejercer una comunicación efectiva para el correcto desempeño de actividades. En lo laboral, una comunicación efectiva coadyuva a crear y mantener un adecuado clima laboral, genera confianza en los colaboradores e incrementa las relaciones interpersonales sanas.

Es por ello que toda institución pública o privada, debe contar con un plan de acción que provoque y estimule la comunicación interna; este plan debe ser concebido tomando en cuenta el giro de negocio, la cultura del país y el presupuesto real de ejecución.

2.2.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO

2.2.3.1. DEFINICIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO

Según Hornstein, Burke (1971) el Desarrollo Organizacional y Humano es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al Desarrollo Organizacional y Humano como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el Desarrollo Organizacional y Humano se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: " Desarrollo Organizacional y Humano, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

De Faria dice que el Desarrollo Organizacional y Humano se puede definir de la siguiente manera: " Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y los colaboradores".

2.2.3.2. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO

Itza Hayde Jiménez Figueroa (2005) donde trata sobre como la administración enfrenta hoy en día el reto de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones a través de la calidad de los servicios y productos.

El desarrollo organizacional se define como un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad en el recurso humano a fin de hacerle creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. Es también un proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus colaboradores.

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el compartimiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la organización representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y transcendentes para esta, que indican hacia donde se dirige la organización, porque se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la organización vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: la misión, la visión y los valores.

La planeación estratégica se inicia propiamente con la definición de la misión o de la visión (en algunos casos es la visión, en otras la misión), para luego verificar la congruencia de estas con los valores de la organización. El cumplimiento de los objetivos de la organización habrá de posibilitar el logro de estos tres elementos, y cuyo resultado será también el fortalecimiento o generación de una o varias ventajas competitivas.

El plan estratégico deberá encajar, por tanto, dentro de la filosofía de la organización o, de lo contrario, alguno de los dos deberá ser modificado, ya que una parte importante de la planeación estratégica es el saber identificar los supuestos que rigen a las organizaciones en cuanto a su ambiente, a su mercado, a sus operaciones, a sus productos y su forma de hacer las cosas.

- **El Recurso Humano:**

  Sin lugar a dudas, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

  La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; si no que "la clase de una gestión acertada está en la gente que en ella participa."

  Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro y la misión.

  Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer.

- **La motivación:**

  Eso no es ningún secreto, pero es muy difícil encontrar un grupo orientado a la productividad a causa de las motivaciones. A veces el método de motivación empleado por los responsables no es el adecuado y acaba por provocar tensiones dentro del grupo de trabajo.

  La mayoría de los responsables de algunas organizaciones creen que el dinero es la clave para motivar a un colaborador. Es no es del todo cierto. Si no se combina con la otra gran clase, la valoración del trabajo, muy pocas veces se consigue el grado de motivación óptimo.

  Un grupo de colaboradores motivado es la clase del éxito de cualquier organización. Es no es ningún secreto, pero es muy difícil encontrar un grupo así. A veces el método de motivación empleado por el responsable

no es el adecuado y acaba por provocar tensión dentro del grupo de trabajo.

2.2.3.2.1. LA ACCIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

La causa eficiente del proceso productivo es la acción humana. Esta acción transforma materiales, fondos financieros, tecnología e información en productos o servicios (a veces también en subproductos o contaminantes), en beneficios (o pérdidas) y en tecnología e información adicional. Una parte de estos resultados materiales (técnico-económicos) pasan al entorno (sociedad), siendo el resto realimentado a la organización.

Por otra parte, la acción humana en la organización genera también efectos sociales y efectos personalísticos en los sujetos de la acción y en el entorno externo. Los efectos sociales se manifiestan en los comportamientos colectivos y afectan a la gobernabilidad de la organización. Los efectos personalísticos dan lugar a modificaciones observables que incluyen cambios somáticos (salud, estado corporal) y cambios interiores Aristóteles describió por primera vez las modificaciones interiores producidas por la acción al señalar que «los modos de ser surgen de operaciones semejantes» («Etica a Nicomaco», 11, 1:1103b 20). Así la laboriosidad o la pereza ante el trabajo, la valentía o la timidez, la veracidad o la costumbre de mentir, etc. El incremento de estos principios operativos es algo interior que Aristóteles denominó hábito. Posteriormente, la psicología positiva ha descrito la formación de hábitos con la expresión “aprendizaje”, y la cibernética ha generalizado el fenómeno al tratar de la retroalimentación positiva (positive feedback). Los hábitos, que dan facilidad para actuar en operaciones semejantes, son algo profundamente íntimo a la persona y expresión de su desarrollo.

2.2.3.2.2. EL DESARROLLO HUMANO PERSONAL

El desarrollo humano es crecimiento en el ser humano de aquello que es característico suyo: es llegar a ser “sí mismo”. Es conformación del ser humano con aquello que le es propio, tratando de alcanzar lo que específicamente es su bien. En este sentido, desarrollo humano indica la persona que afirma de modo práctico los valores a los que su ser está dirigido. Todas las actividades llevadas a cabo por el ser humano desarrollan algo en él, pero las actividades no son

perfectivas en sí mismas con independencia de la bondad intrínseca de la acción y de la intencionalidad del agente. Así, ser habilidoso en manejar una herramienta o en mecanografiar significa que ha habido desarrollo de capacidades humanas, pero no es necesariamente desarrollo humano. Estas habilidades se pueden utilizar para hacer el bien, o en sentido contrario. Uno puede llegar a ser un experto en abrir cajas fuertes y, sin embargo, propiamente, esto no es desarrollo humano. Los conocimientos, y las habilidades intelectuales, suponen, sin duda, un enriquecimiento humano y predisponen para actuar en uno u otro sentido. Pero saber mucho no se identifica necesariamente con calidad humana: uno puede saber muy bien cómo conseguir sus propios objetivos a costa de los demás, y esto, obviamente, no es calidad humana. El desarrollo personal, o calidad humana en sentido estricto, hay que buscarlo en los hábitos morales buenos o virtudes morales, las cuales son hábitos inherentes al carácter, que facilitan las acciones por las cuales el hombre se desarrolla como hombre.

Las virtudes humanas son tales en la medida en que están movidas por el amor electivo al bien real (no aparente). Siendo esto así, el desarrollo humano vendrá dado por los actos libres que responden al sentido de servicio y amor generoso a los demás. Cuando la actuación busca el bien del “otro”, su actuación no sólo favorece al “otro” sino que, ante todo, perfecciona desarrolla humanamente a quien realiza la acción, del mismo modo que los actos de injusticia, odio o simple indiferencia frente a los demás degradan a la persona. Esto se corresponde con la afirmación socrática de que es mejor sufrir el mal que hacerlo (Platón, «Georgia», 469c). Lo único que es degradante para la persona es actuar mal, es decir, de modo contrario a las exigencias de la naturaleza racional del hombre (lo cual ocurre cuando el hombre actúa dejándose llevar por sus pasiones y de modo contrario a la recta razón).

2.2.3.2.3. MODELOS DE HOMBRE Y ORGANIZACIONES

Después de esbozar en qué consiste el desarrollo humano, vamos a ver ahora cómo inciden en él diversos grupos de teorías de la organización. Se ha hecho notar que en la mayoría de teorías de la organización actualmente vigentes subyacen determinadas imágenes o modelos de hombre y de organización.

Morgan (1986) ha propuesto hasta ocho tipos de imágenes presentes en teorías y modos prácticos de dirigir las organizaciones: máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, flujo y transformación e instrumentos de dominio. Estas imágenes o modelos pueden reducirse a tres grandes grupos si atendemos a las teorías y prácticas de mayor influencia en la actualidad: a) imagen ingenieril; b) imagen psicológica, e c) imagen sociológica.

Escuela de la ingeniería industrial y teoría del enfoque decisional: imagen Ingenieril. La escuela de la ingeniería industrial sostiene que la eficiencia y la productividad son el resultado de la retribución económica y de una dirección estricta y sistemática que debe ocuparse de acoplar debidamente tecnologías y capacidades humanas, supervisando el rendimiento mediante criterios técnicos. El hombre es considerado como un sistema de entradas-salidas motivado por dinero y otras recompensas externas. Surge así una imagen ingenieril, en la cual la actividad del trabajador viene determinada por normas emanadas de la dirección para hacer más productivo su trabajo. Expresión típica de esta imagen es el enfoque mecanicista de la escuela de la dirección científica del trabajo, inaugurada por Frederick W. Taylor (1911) en los albores del siglo XX. La filosofía de la escuela del scientific management presenta normas de organización del trabajo y la necesidad de lograr entrenamiento y cooperación entre los empleados y la dirección. Taylor considera esta cooperación como la esencia misma de la organización científica del trabajo. Esta cooperación seguramente refuerza la unidad en la organización, pero la cooperación que se pretende exige al obrero renunciar a toda iniciativa y creatividad. Rara vez existe un acto del obrero que no sea precedido y seguido por un acto del dirigente. Por otra parte, el obrero es entrenado, según aptitudes, para mejorar su actividad productiva, pero tal entrenamiento no es más que desarrollo de conocimientos técnicos muy especializados cuyo ejercicio a menudo acarrea fatiga, monotonía y distorsión en los ritmos vitales. Una imagen ingenieril es también la utilizada en los principios de dirección de Fayol (1916). La teoría de Fayol, presentada como un

conjunto de principios para la dirección sacados de la experiencia, concibe una estructura jerárquica muy rígida y una nula participación. El elemento humano prácticamente es olvidado, si exceptuamos la necesidad de actuar con equidad según propone uno de los principios de Fayol. Nada se dice acerca de la atención que debe darse al individuo en sus motivaciones o en su desarrollo humano, ni tampoco en relación con el papel del liderazgo o con la formación de grupos informales. Una imagen ingenieril más refinada es la presentada por Herbert Simón y sus seguidores. En esta imagen se toma en consideración la capacidad humana de conocer y decidir soluciones satisfactorias. Según Simón, la forma de pensar del hombre está regida por programas que organizan una enorme cantidad de simples procesos de información (1956 y 1979). Se trata entonces de descubrir esas limitaciones e intentar modificarlas, ya sea actuando sobre el hombre (capacitación, reorientación de valores, etc.) o haciendo la organización más favorable a una actuación racional (Simón y March, 1958; Cyert y March, 1963; Simón, 1976). El enfoque decisional supone una valiosa apertura a los procesos cognoscitivos del ser humano, pero reduce la interioridad del hombre a una especie de “pensamiento informático”, mera inteligencia reproducible artificialmente. Las teorías estructuralistas y de la contingencia llaman la atención acerca de la conveniencia de adaptarse al entorno, pero la actividad humana se limita a dar respuesta a estos cambios. En la imagen ingenieril, la única preocupación directiva para la organización es lograr que el trabajador ejecute los objetivos fijados por la dirección. Para ello se ofrecen premios o sanciones. A cambio de cumplir órdenes, de alcanzar objetivos, o de decidir en el sentido querido por la dirección, se ofrece al trabajador una mejor remuneración económica u otras recompensas. Esto genera respuestas en los trabajadores que producen cierto desarrollo de algunas capacidades: habilidades psicomotoras en el enfoque mecanicista y habilidades mentales en el enfoque decisional. Pero no se atiende a otras necesidades de los trabajadores como la

sociabilidad y el desarrollo personal. No se fomenta el sentido de trabajar con otros en una tarea común (se trabaja para la dirección y para los propietarios), ni se da al trabajo otro significado que el meramente económico. Es un sistema llamado por algunos de “garrote y zanahoria". Detrás de estas teorías de la organización hay una concepción mecanicista del hombre y, como explica Carlos Llano (1979, págs. 72-82), responden a una transferencia del racionalismo cartesiano al análisis de la acción práctica, desatendiendo sus esenciales dimensiones ética y cultural.

Escuelas de las motivaciones: imagen psicológica

La escuela de las relaciones humanas y, sobre todo, las teorías del comportamiento individual, se basan en la expresa consideración de la acción humana como resultado de unas tendencias psicológicas orientadas a satisfacer necesidades del individuo en el seno de una organización. En esta escuela se presta especial atención a las motivaciones psicológicas del individuo y, en general, a los aspectos no formalizados de la organización, incluyendo también, en alguna medida, el liderazgo, el poder, la autoridad y la participación informal en la organización. Del ser humano se extrae una imagen psicológica, en la que el aspecto clave es la satisfacción de los individuos por el logro de objetivos personales relacionados con necesidades y tendencias vitales sentidas y deseadas. Su principal preocupación son los sentimientos y los impulsos del individuo, su satisfacción y el modo en que incide en el rendimiento laboral. La imagen psicológica surge a finales de los años treinta, primeramente con H. A. Murray (1938) y Maslow (1943 y 1954), y se desarrolla después con F. Herzberg (1959 y 1968), L. W. Porter y E. E. Lawler (1968), David McClelland (1961) y otros. En estos autores, el hombre aparece únicamente en su conducta, reflejada en tendencias psicológicas que interactúan con la organización. No se atiende al desarrollo integral del hombre, sino en cómo dar satisfacción a sus tendencias y necesidades psicológicas, tipificadas conceptualmente,

evaluadas en relación con la productividad. El desarrollo humano que puede conseguirse con la aplicación de la imagen psicológica está en relación con la calidad de la satisfacción que se pretende lograr, es decir, en su adecuación o no a la mejora personal. De hecho, la motivación del "logro", presente en las teorías del comportamiento individual, no siempre conduce a un auténtico desarrollo humano. Así, motivar fomentando el afán de éxito o la ambición de poder o de dinero sin referirlo a unos fines superiores, no contribuye a la mejora humana de las personas. En otras palabras, la satisfacción de deseos, a la que apunta la imagen psicológica, está condicionada al valor humano de estos mismos deseos.

Escuelas del comportamiento sociopolítico: imagen sociológica

La escuela del comportamiento colectivo se ocupa de la interacción social y de las relaciones interpersonales. Su conclusión es que el comportamiento colectivo es decisivo para la colaboración y el éxito. En esta línea cabe citar a Douglas McGregor (1960), Rensis Likert (1961 y 1967) y William Ouchi (1981). También son destacables, entre otras, las aportaciones del grupo Tavistok (Emery y Trist, 1969), basadas en un planteamiento socio-técnico, señalando la importancia de la iniciativa y la autonomía en el trabajo para mejorar la productividad.

La escuela del desarrollo organizativo (Huse y Cummings, 1985) aplica a la organización conocimientos del comportamiento humano para planificar y reforzar las estrategias, estructuras y procesos de la organización para mejorar su efectividad. Esta escuela tiene muy en cuenta la necesidad de que las personas intercambien puntos de vista sobre sus dificultades comunes, argumentando que con frecuencia los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos mejor que los propios directivos.

En la escuela de las relaciones laborales, la clave de cualquier situación hay que buscarla en la política y en las leyes laborales. El

hombre es visto como individuo con dependencias y con cierto poder dentro de la organización, con un conjunto de deberes y derechos positivos a los que hay que atenerse, pero con capacidad también de establecer influencias y reivindicaciones que es preciso afrontar.

Los precedentes de la imagen sociológica (o, si se prefiere, sociopolítica) de las organizaciones pueden encontrarse en la teoría de la burocracia de Max Weber (1922), quien introduce varias tipologías de organizaciones con el objetivo de explicar las diferencias existentes en estructura y comportamiento. Para Weber, la administración burocrática significa fundamentalmente el ejercicio del control sobre la base del conocimiento. «En Weber –escribe MacIntyre–, el contraste entre poder y autoridad, aunque se mantenga de palabra, en su pensamiento, de hecho, se borra como caso especial de desaparición del contraste entre relaciones sociales manipuladoras y no manipuladoras» (1984, pág. 44). La autoridad burocrática concebida por Weber no es otra cosa que el poder triunfante. Posteriormente a Weber se han desarrollado otras teorías basadas en el poder como fuerza vital que mueve las organizaciones.

También es de destacar A. Touraine (1956 y 1962), quien se aparta de la concepción de la organización como una burocracia poniendo de relieve el papel “desburocratizante” de la técnica y la tendencia a la independencia del técnico profesional. Touraine sostiene que la organización ha de ser considerada como una institución política.

La imagen sociológica de la organización se fija en la estructura organizativa y su influencia en los resultados económicos. Algunos de los autores citados han contribuido notablemente a la humanización del trabajo al considerar el aspecto relacional del hombre y al poner énfasis en la participación. Sin embargo, el ser humano se concibe únicamente atendiendo a sus relaciones con la organización, las cuales son, básicamente, relaciones de trabajo. En las teorías que responden a esta imagen, el trabajador suele aparecer como alguien con intereses y cierto poder, ya sea por sí

mismo o por sus relaciones y nexos de grupo, sometido, a su vez, a los intereses y al poder de otros en la organización. El ejercicio del poder no se justifica por su servicio a las personas, sino como exigido por las leyes y por la política y, sobre todo, por la eficacia del poder en sí mismo.

A pesar de estas limitaciones, la imagen de las organizaciones como sistemas sociopolíticos aproxima a descubrir un conjunto de interdependencias humanas en la organización y la influencia de las condiciones externas para la actividad humana. Esto podía haber sido aprovechado para profundizar en las condiciones sociales propicias para el desarrollo humano, pero, lamentablemente, los autores que siguen esta línea raramente han llegado a concebir la organización como una comunidad de personas que con el trabajo se desarrollan en su humanidad. Su atención se ha centrado más bien en analizar intereses, relaciones de poder, conflictos y equilibrios sociales, leyes laborales, negociaciones colectivas, principios económicos que rigen costes y salarios y otros temas parecidos, pero raramente se han ocupado de analizar las condiciones propicias para fomentar nexos morales en las organizaciones y para el desarrollo humano de las personas integradas en la organización.

2.2.3.2.4. HACIA UNA CONCEPCIÓN ANTROPOLÓGICA GLOBAL

La subjetividad presente en la actuación del hombre y en lo que ocurre en él se expresa por el concepto de persona o sujeto racional. Al considerar al ser humano como persona nos encontramos con una noción globalizante, ontológicamente consistente en su unidad y totalidad, superando así divisiones y agregaciones empíricas. En definitiva, el problema no es de opción por una imagen o por otra, sino de lograr una correcta aproximación a la realidad del hombre. Un conocimiento antropológico correcto no hay que buscarlo exclusivamente en reunir muchas informaciones proyectivas, ni siquiera en lograr una formalización lógica coherente, sino en considerar el hombre como persona, con unos fines esenciales y unas operaciones específicamente humanas (conocimiento intelectual y voluntad libre) inherentes a su naturaleza

racional, fácilmente constatables. A partir de aquí, deben estudiarse los cambios que los seres humanos experimentan a través de la acción. Estos cambios pueden ser más o menos medidos y cuantificados por los métodos propios de las diversas ciencias del comportamiento humano (psicología, sociología, etc.). De este modo se pueden analizar y teorizar los fenómenos específicamente humanos sin dejar de captar su unidad y totalidad. El pensamiento en dirección de organizaciones es un reflejo de la filosofía occidental que surgió a partir del giro cartesiano. Se ha olvidado el ser y, concretamente, el ser-persona. En su lugar se ha colocado una multitud de imágenes de difícil ensamblaje. A lo sumo, la razón, en su acción lógica judicativa, pone el ser meramente copulativo (uniendo imágenes) sin lograr captar la unidad y totalidad del ser humano. Afortunadamente, en la práctica organizacional a menudo se recupera la noción de persona –con su dignidad y sus derechos fundamentales– a través del sentido común de los directivos de la organización que, cuando lo estiman necesario, actúan prescindiendo de teorías y tópicos al uso, ajustándose mucho mejor a la realidad que muchos filósofos y teóricos de la dirección de organizaciones. Reinhard Mohn, presidente de Bertelsmann (una multinacional alemana con 42.000 empleados y una facturación anual de 6.000 millones de dólares), ha expresado muy bien esta actitud al afirmar: «Todo sistema social que pretenda ser eficaz y tener continuidad tiene que reflejar las finalidades y la naturaleza intrínseca del ser humano» (1988). Las imágenes ingenieril, psicológica y sociológica siguen teniendo notable vigencia en nuestros días, pero, poco a poco, el hombre va siendo considerado, cada vez más, en su globalidad, lo cual conduce a una progresiva humanización de las organizaciones y a unas mejores posibilidades de desarrollo personal.

Desde los años cuarenta, diversos autores han abogado por planteamientos de cooperación y de integración de objetivos de individuos y organizaciones, aunque todavía desde planteamientos exclusivamente psicosociológicos. En los años cincuenta y sesenta se desarrolló el movimiento de las responsabilidades sociales corporativas, muchos de cuyos conceptos se han ido incorporando a la concepción de la organización y de la estrategia empresarial. En adición a esto, desde la segunda guerra mundial, el movimiento de los derechos humanos ha conducido a un mayor reconocimiento del hombre en su lugar de trabajo que

pone las bases –al menos señalando unos mínimos– para que pueda darse un auténtico desarrollo humano.

A partir de los años setenta, los valores humanos y la responsabilidad corporativa se van incorporando a la estrategia organizacional. Posteriormente ha tenido lugar una progresiva toma de conciencia de la importancia de la cultura organizacional, que incluye creencias y valores compartidos (Schein, 1985) como consecuencia de la actividad interpersonal en el seno de la organización. En nuestros días, la ética corporativa está enriqueciendo la cultura organizacional, y si –como afirma A. Llano– «la cultura de una organización, su estilo cognitivo y ético, se traduce, sobre todo, en cómo trata a sus hombres y logra que se perfeccionen» (1988, pág. 164), parece que la concepción de las organizaciones como comunidades de personas, donde éstas puedan lograr su desarrollo humano, será cada vez más asumida. Por su parte, J. A. Pérez López (1991) ha desarrollado una teoría de la acción humana “antropológica” donde el hombre es tomado como un agente decisor racional y libre, con motivaciones que incluyen el actuar atendiendo al servicio prestado a los demás (motivación trascendente). Es un paso más en la elaboración de teorías de la organización que consideren la persona en su globalidad y el desarrollo humano alcanzado a través de la acción.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de **Diseño: No experimental. De tipo Descriptiva, Explorativa – Propositiva.**

Debido a que la investigación **No experimental** es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación **No experimental** es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Kerlinger, 2009)

La investigación es de tipo **Descriptiva**, debido a que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad la descripción de las funciones y características del grupo de estudio. (Hernández, 2013)

Y por último de tipo **Explorativa**, porque se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández, 2003)

A su vez es de tipo **Propositiva**, por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro del campo de investigación, una vez que se tomó la información descrita, se realizó una propuesta para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, se investigó y profundizó para proponer una solución dentro de un contexto específico. (Tamayo y Tamayo, 2013)

3.2. POBLACIÓN - MUESTRAL

La población muestral de estudio estuvo conformada por los 180 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque.

POBLACIÓN MUESTRAL	
Mandos Superiores (Gerente, Alcalde, Regidores)	10
Mandos Medios (Jefes)	20

Operativos	150
TOTAL	**180**

Criterios de inclusión:

- Trabajadores que se encuentren laborando durante el periodo de investigación Enero 2016 – Diciembre 2016, bajo las diferentes modalidades de contrato (Ley N° 226 – N°728, CAS, Locación de Servicios)

3.3. HIPÓTESIS

3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

H_1: El diseño de un Plan de Comunicación Estratégico contribuye con el Desarrollo Organizacional y Humano en la Municipalidad Distrital de Reque-Región Lambayeque.

3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_2: La situación actual de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, es negativa.

H_3: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, posee un elevado número de falencias de Comunicación.

H_4: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, no cuenta con acciones de mejora y estrategias que contribuyan al Desarrollo Organizacional y Humano de sí misma.

3.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

H_1: El diseño de un Plan de Comunicación Estratégico contribuye con el Desarrollo Organizacional y Humano en la Municipalidad Distrital de Reque-Región Lambayeque.

H_0: El diseño de un Plan de Comunicación Estratégico no contribuye con el Desarrollo Organizacional y Humano en la Municipalidad Distrital de Reque-Región Lambayeque.

Esta hipótesis se acepta debido a que después de un diagnóstico de la Municipalidad Distrital de Reque, mediante diferentes técnicas se llegó a elaborar un Plan de Comunicación, basándose en que el desarrollo organizacional humano, crea un clima que brinda vitalidad a los sistemas organizativos permitiendo una mayor producción por su vinculación con el recurso humano; este clima organizacional refleja facilidades y dificultades que el colaborador encuentra para aumenta su productividad, por eso cuando se evalúa el trabajo lo que se hace es determinar mediante la percepción de los colaboradores, cuales son las dificultades o los problemas que existen dentro de la Municipalidad Distrital de Reque.

3.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_2: La situación actual de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, es negativa.

H_0: La situación actual de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, es positiva.

Esta hipótesis se acepta, respaldada en los resultados de la Cuestionario Diagnóstico de Desarrollo Organizacional Humano, como se observa en el Gráfico N° 1 el 78.89% de los colaboradores encuestados considera que la institución no posee una adecuada comunicación interna y que debe mejorar, a sí mismo se respalda con los resultados del Focus Group, donde la gran mayoría de los participantes indican que la comunicación interna no es adecuada, considerando que se debe a que es una institución burocrática, cerrada, que los colaboradores se enteran de la información por medio de los medios de comunicación externos, que existen rumores, que no existe el uso correcto de los medios.

H_3: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, posee un elevado número de falencias de Comunicación.

H_0: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, no posee un elevado número de falencias de Comunicación.

Esta hipótesis se acepta, bajo los resultados del Cuestionario Diagnóstico de Desarrollo Organizacional Humano, donde en el Gráfico N° 8 se expresa que la mayor parte de los colaboradores (53.33%) consideran que hay una cultura de información confidencial y que aun dentro de las unidades no se comparte la información. De la misma manera en los resultados del Focus Group, los colaboradores que participaron, consideran que el manejo de información es exclusiva para los mandos medios y funcionarios; asimismo, que son ellos los que toman la decisión de compartirla o no. Otros colaboradores comentan que por la misma confidencialidad, algunos requieren información hasta de los puestos que no ocupan. El grupo consensa que hay demoras en la entrega de trabajo, que salen tarde de la oficina y que hay reproceso de actividades porque la información no se da completa.

H_4: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, no cuenta con acciones de mejora y estrategias que contribuyan al Desarrollo Organizacional y Humano de sí misma.

H_0: La Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, cuenta con acciones de mejora y estrategias que contribuyan al Desarrollo Organizacional y Humano de sí misma.

Esta hipótesis se acepta, respaldada en los resultados de la Cuestionario Diagnóstico de Desarrollo Organizacional Humano, en el gráfico N° 4 se observa que el 70% considera que no existe confianza y el 30% considera que no existe confianza entre los colaboradores, generando tensión en el clima laboral. Más de la mitad de los colaboradores los aluden que hay recelo profesional, falta de empoderamiento y cultura de que toda la información es de carácter confidencial. Asimismo, afirman que desconfían de los resultados de los procesos de selección de personal y promoción, por el mismo desconocimiento de las fases de estos procesos.

3.5. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos, permitieron llevar a cabo el estudio deseado. El producto de su aplicación permitió consolidar información de acuerdo a las características, propiedades y factores relacionados con la investigación entre los cuales se tiene en cuenta el ambiente organizacional y el recurso humano.

MATERIALES: Estos fueron; Cuestionarios, lápiz y borrador.

TÉCNICA	DEFINICIÓN	INSTRUMENTO	PÚBLICO OBJETIVO
OBSERVACIÓN	Es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. (Bunge, 1997).	Guía de Observación	Población Muestral
ENTREVISTA	Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. Es una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación. (Ruiz Olabuenaga, 1999).	Guía de Preguntas	Jefe de Recursos Humanos Jefes de Unidades
ENCUESTA	Es un instrumento de investigación, que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la	Cuestionario	Población Muestral

	obtención de información específica. (Walker, 2001).		
FOCUS GROUP	Es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada. (Kruger, 2000).	Guía de Focus Group	FG A Personal Operativo FG B Personal de Mando Medio

3.6. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se procedió a utilizar cada una de las técnicas de la siguiente manera:

a) **OBSERVACIÓN:** La información recolectada producto de la observación de la población muestral, fue recolectada mediante Guías de Observación, en diez visitas durante dos meses; dentro de la Municipalidad Distrital de Reque; con la finalidad de conocer el comportamiento a nivel organizacional e interacción de todos los colaboradores de las diferentes unidades.

b) **ENTREVISTA:** Se elaboró una Guía de Entrevista, para recolectar los datos obtenidos durante las entrevistas realizadas, el público objetivo fue el Jefe de Recursos Humanos, esta entrevista fue realizada con la finalidad de obtener información sobre los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación del personal; las otras entrevistas fueron realizadas a los Jefes de Unidades, con el fin de conocer el funcionamiento y actividades realizadas en cada una de las unidades bloques, que son los órganos del sistema vivo que es la organización.

c) **ENCUESTA:** Se elaboró para fines de esta investigación un Cuestionario Diagnóstico de Desarrollo Humano Organizacional, denominado DOHM, que consta de diez preguntas, nueve de ellas cerradas y una abierta, aplicada a la población muestral, con la finalidad de obtener información de cómo perciben ellos el ambiente actual y real dentro de la Municipalidad Distrital de Reque.

d) **FOCUS GROUP:** La finalidad de esta técnica fue conocer más a fondo la percepción que poseen los colaboradores desde sus distintos puntos de vista dependiendo el cargo que desempeñan; obteniendo de manera directa y de sus propias palabras, datos que no pudieron ser percibidos con el cuestionario diagnóstico, por tal motivo se consideró a dos grupos: **GRUPO A (FG A):** conformado por Personal Operativo (trabajadores obreros y administrativos) de diferentes áreas y unidades, que laboran tanto en las instalaciones del edificio central como en los diferentes locales pertenecientes al Municipio; y el **GRUPO B (FG B):** conformado por colaboradores de mando medio (coordinadores, jefes de unidad, gerentes) de diferentes áreas y unidades, que laboran en las instalaciones del edificio central del Municipio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

La observación se realizó durante 10 semanas, una vez por semana, en diferentes días y diferentes horarios, con diferentes motivos y looks.

Fueron visitas inesperadas, no informadas al personal, en la mayoría de casos encubiertas, donde se cuidó de no advertir de la investigación que tengan como consecuencia generar cambios en el comportamiento cotidiano.

La observación se realizó a los equipos de trabajo que conforman las diferentes unidades en las instalaciones de sus actividades, se buscó evaluar y analizar sus comportamientos en equipo el uso y manejo de los canales y medios de comunicación dentro de la comunicación interna, evaluando que tan efectiva puede resultar y la repercusión que tiene esta en la productividad como organización que brinda servicios a la comuna.

Se indago acerca de la confianza que se poseen entre trabajadores manteniendo pequeñas charlas supuestamente casuales, en las que se logró recopilar datos muy personales de la apreciación y concepto que se tienen entre ellos, en muchos de los casos eran datos negativos y esto debido a un probable desconocimiento de realidades ajenas, las dudas, rumores, y comentarios. Características propias de comunas pequeñas donde el mayor entretenimiento se encuentra en la especulación de las actividades que posiblemente otras personas pueden realizar, convirtiendo esta falsa información en motivo de sensación entre sus similares.

Una de las primeras observaciones que se pudo realizar fue el desorden como organización completa, desde el ingreso al local central no existe personal dedicado al guiado y orientación al ciudadano usuario, ni al visitante. Por lo tanto cualquier persona puede ingresar y recorrer todas las instalaciones sin que alguien preguntase el porqué de su estadía ni el motivo de su visita. Lo mismo que acarrea que el ciudadano del distrito deambule por las instalaciones hasta que lograse encontrar la oficina que busca.

Existe una gran informalidad desde la manera de vestir de los trabajadores hasta el trato que ellos mismos se brindan sin el respeto propio de la jerarquía

institucional. Reflejado en la entrega de documentos o la manera que entre ellos se solicitan algún dado que necesiten.

Las diferencias personales afectan terriblemente a la organización, generando en esta, una serie de barreras de comunicación creadas entre unidades, lo que acrecienta los tiempos de demora en el sistema burocrático en el que se encuentra inmerso, el mayor ejemplo lo ubicamos entre las secretarias de las unidades que por problemas o diferencias personales no realizan contacto en los temas laborares, donde los mayores afectados son el público usuario y toda la organización gracias a la mala imagen generada.

Los comentarios peyorativos entre compañeros, es un factor casi cotidiano, que conlleva a generar malestares y un ambiente tenso un clima organizacional nada saludable. A esto se le suma las discrepancias por afiliaciones político partidarias, y aunque este es un tema que resulta mucho más fuerte durante la toma de mando y el cambio o rotación del personal, también es un problema latente, pues según la percepción de los trabajadores, las autoridades toman decisiones arbitrarias.

Existe una constante rivalidad entre trabajadores tratando de sobresalir, y que sus superiores inmediatos lo reconozcan, esto sobre todo en los trabajadores suyos contratos son inestables.

Los problemas de administración se presenta en varios casos donde sus pagos no se efectúan a tiempo y en otros casos les adeudan, lo que genera gran malestar incomodidad y hasta cierto rencor para con la municipalidad.

No llegan a identificarse con la organización, siempre habla de la “municipalidad” como la responsable de los problemas, sin considerar que al laborar ellos en esta organización son parte de ella. Se quejan del mal manejo que se le da, sin embargo ellos cometen los errores una y otra vez, consideran que si debe haber cambios de mejora se deben hacer empezando por las autoridades y no por ellos.

4.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA A JEFE DE RECURSOS HUMANOS

La entrevista realizada a la jefa de la unidad de Recursos Humanos fue realizada con la finalidad conocer los procesos de selección, reclutamiento e inducción

de personal que labora en la Municipalidad Distrital de Reque, ya que este es el punto de partida para conocer el desenvolvimiento laboral general, así como con el personal con quien se realizó la investigación.

Lo primero que se logró observar, es que la persona que está a cargo de esta unidad tiene como profesión Contadora Pública, lo mismo que nos revela que en esta organización aún se mantiene un sistema de administración de la Era Industrial el cual dejó de aplicarse 5 décadas atrás, adicional a esto, ante las primeras preguntas realizadas acerca del reclutamiento, se obtienen respuestas dubitativas por lo que entendemos que no se realizan procesos adecuados.

De manera confidencial manifiesta que la "*influencia política es muy fuerte*" y que en sus 20 años que lleva laborando en la municipalidad, cada nueva autoridad electa busca *"colocar a su gente"*. Trata de desvincularse aduciendo que durante el periodo en el cual ella se encuentra en el cargo, se ha evitado hacer eso, sin embargo de credibilidad del investigador.

Por otro lado dio a conocer que la Municipalidad Distrital de Reque no desarrolla conocimientos, ni habilidades, ni actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y alto desempeño de la organización, no se realizan talleres de fortalecimiento y que las únicas capacitaciones son realizadas a nivel técnico y que aun estas, son de poca participación.

Así mismo cuenta, a manera de comentario personal acerca la falta de compromiso existente por parte de los trabajadores, inexperiencia en las labores encomendadas, pero que no se hace nada al respecto como organización.

4.3. ANÁLISIS DE ENTREVISTA A JEFES DE UNIDADES

La presente entrevista se realizó a los jefes de unidades puesto que ellos representan un roll muy importante en la comunicación interna, en su condición de "Mandos Medios", deben lidiar con todo lo que sucede entre la dirección y los empleados, siento ésta a la vez un puesto de gran complejidad de aceptación para ellos mismos, pues, ante los empleados representan la autoridad rígida de los jefes y ante las máximas autoridades son unos empleados más.

Es esta dicotomía que los convierte en la voz de la comunicación interna que llevarán las directrices de las autoridades a todo el personal y a su vez, realizarán el Feedback permanente. El desarrollo laboral en estos puestos, los obliga a generar capacidades que intermedien en forma activa y comprometida para que esa comunicación sea efectiva, fluida y dinámica. La capacidad de escucha ayudará a evaluar los recursos y la posibilidad de cumplir con la estrategia transmitida, y parten desde allí con ideas innovadoras para lograr una mayor efectividad en la comunicación interna en organización. Darles espacio para trabajar significa empoderar a los mandos medios para que los objetivos de la organización puedan cumplirse.

Con estas entrevistas se buscó conocer más a fondo el desarrollo de actividades en el día a día, manejo de información, canales de comunicación, y la actual comunicación interna.

La gran mayoría coincidía en sus respuestas indiferentes a la Unidad que tenía a cargo, o al tiempo que venían laborando en la municipalidad, las edades de los entrevistados oscilaban entre los 25 y 38 años por lo que logramos definir que se trata de una población adulto joven, los mismos que presentan características propias con entusiasmo en el desarrollo de sus actividades, predisposición al cambio.

Al preguntárseles acerca de las funciones de sus áreas, manifiestan las actividades de mayor frecuencia en las labores cotidianas, que en su gran parte son de trámite administrativo. Sin embargo estas no son las que figuran en el Manual de Organizaciones y Funciones.

Acotan que la municipalidad no les facilita los accesos apropiados a la información relevante para su adecuado desempeño. No logran reconocer los canales de comunicación que utilizan. Esto debido en gran parte por la informalidad en la que se manejan los procesos entre personal de este nivel jerárquico.

Muy a pesar que en este nivel de la organización casi todos los trabajadores son profesionales universitarios y conocen la manera adecuada de realizarse los procesos de comunicación efectiva, la mayoría ha optado por seguir al equipo

de “Trabajadores Operativos” donde los procesos no tienen ningún orden propio de la municipalidad como organización.

La falta de motivación y reconocimiento juega un papel muy importante en toda organización y en la Municipalidad Distrital de Reque no existe ninguna de las dos, cuentan los trabajadores con resignación.

4.4. RESULTADOS DE ENCUESTA Y FOCUS GROUP

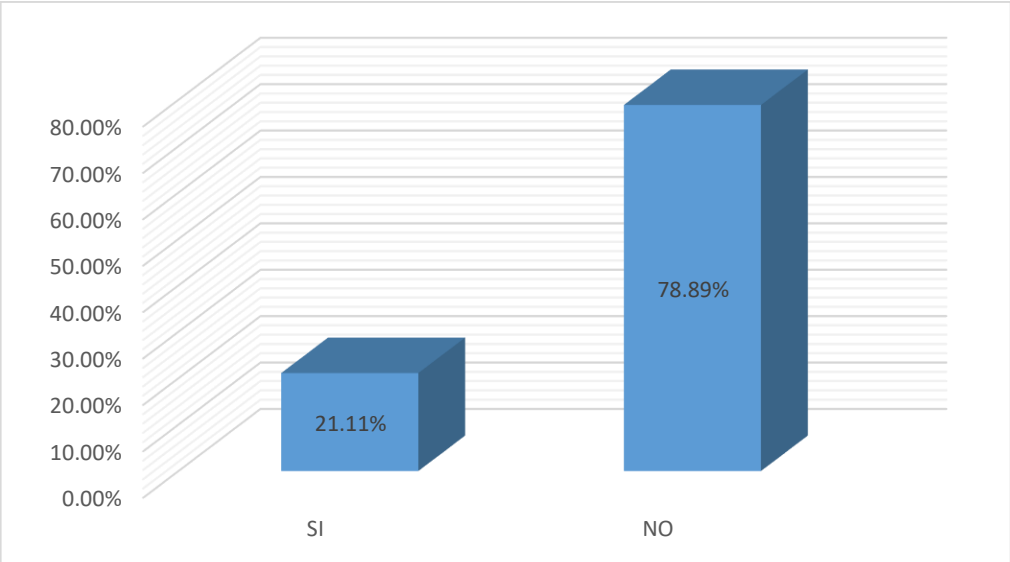
Ítem N° 1: ¿Considera usted que la institución posee un adecuado sistema de comunicación interna?

Tabla N° 1

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	38	21.11%
NO	142	78.89%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 1



Como se observa en el Gráfico N° 1 el 78.89% de los colaboradores encuestados considera que la institución no posee una adecuada comunicación interna y que debe mejorar y el 21.11% considera que la comunicación interna es adecuada.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
La gran mayoría de los participantes indican que la comunicación interna no es adecuada, consideran que se debe a que es una institución burocrática, cerrada, que los colaboradores se enteran de la información por medio de los medios de comunicación externos, que existen rumores, que no existe el uso correcto del correo electrónico institucional, que las unidades trabajan como islas, que no hay acceso a los funcionarios y toda la información es de carácter confidencial.	Los colaboradores indican que la comunicación interna es adecuada, consideran que se debe a que la Municipalidad tiene personal capacitado para usarla

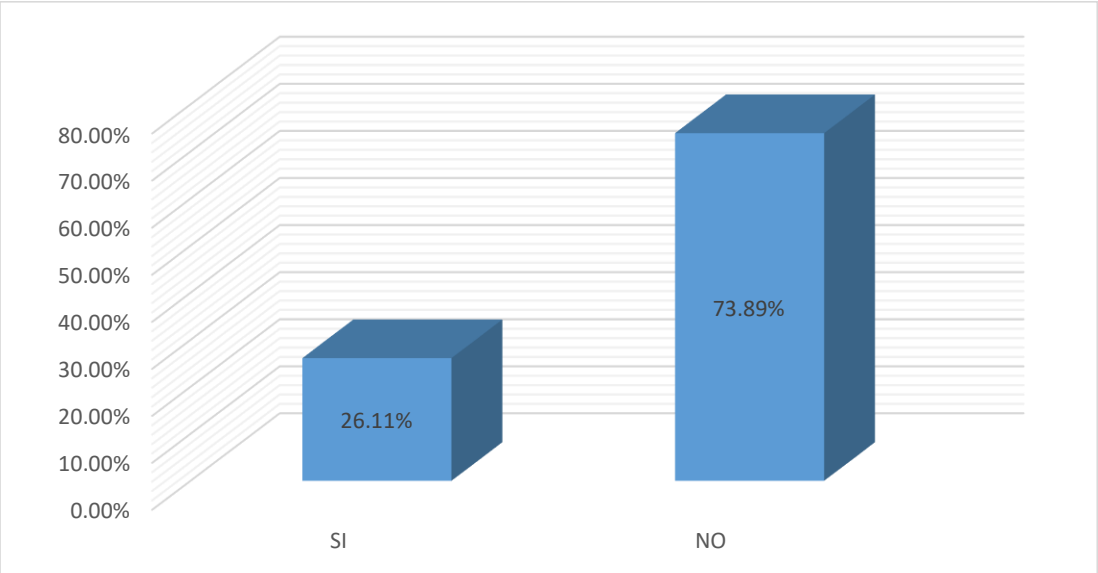
Ítem N° 2: ¿Cree tener acceso a las autoridades o altos funcionarios de la Municipalidad?

Tabla N° 2

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	47	26.11%
NO	133	73.89%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 2



El gráfico N° 2 demuestra que el 73.89% de los colaboradores considera que no se tiene acceso a los funcionarios de la Municipalidad y el 26.11% considera que si se tiene acceso a ellas.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
En mayor porcentaje considera que no tiene acceso a los funcionarios debido a que la Municipalidad cuenta con una estructura piramidal muy burocrática y que los mandos medios guardan su cuota de poder y que de permitir que los sub alternos tengan acceso directo.	Los colaboradores, consideran que si tienen acceso a los funcionarios de la Municipalidad, siempre y cuando, se respeten las jerarquías establecidas, y se reconozcan procesos y horarios.

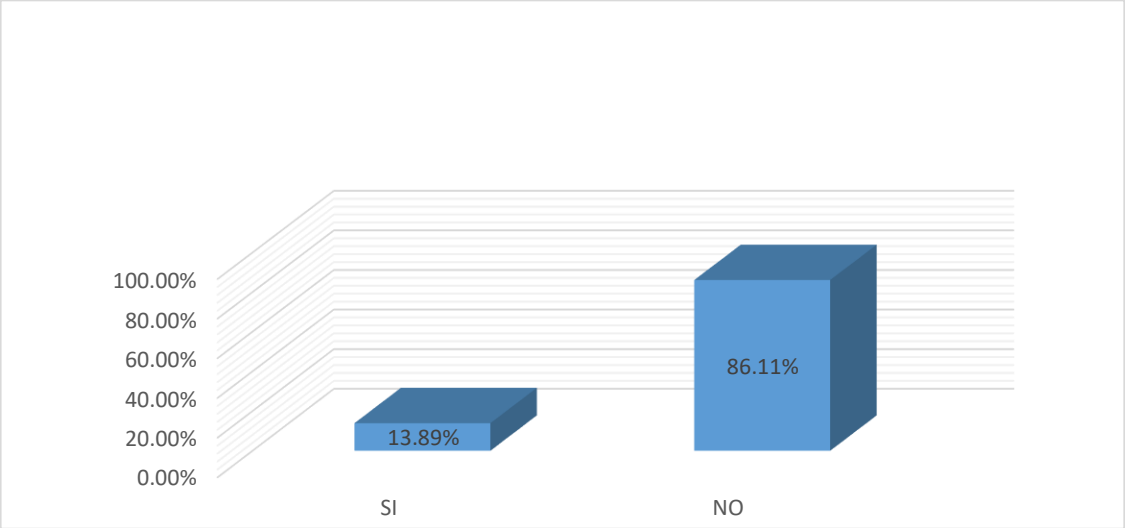
Ítem N° 3: ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre las unidades de la Municipalidad?

Tabla N° 3

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	25	13.89%
NO	155	86.11%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 3



Este gráfico demuestra que los colaboradores consideran que no hay una adecuada relación inter- unidades; lo ejerce genera impacto negativo en la comunicación interna.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Hacen referencia a que cada unidad trabaja como isla y que la cultura de información confidencial no permite el intercambio de información. Se considera que no se tiene adecuada relación, lo atribuyen a que por los constantes cambios políticos, y el ingreso de nuevo personal no permite que se posean lazos de amistad y confianza lo cual no facilita a que fluya la información.	Mencionan que el trabajo es en equipo y lo que siempre se busca el desarrollo de las actividades de manera conjunta y siempre comunicados, aunque en determinados casos algunas unidades prefieren sobresalir.

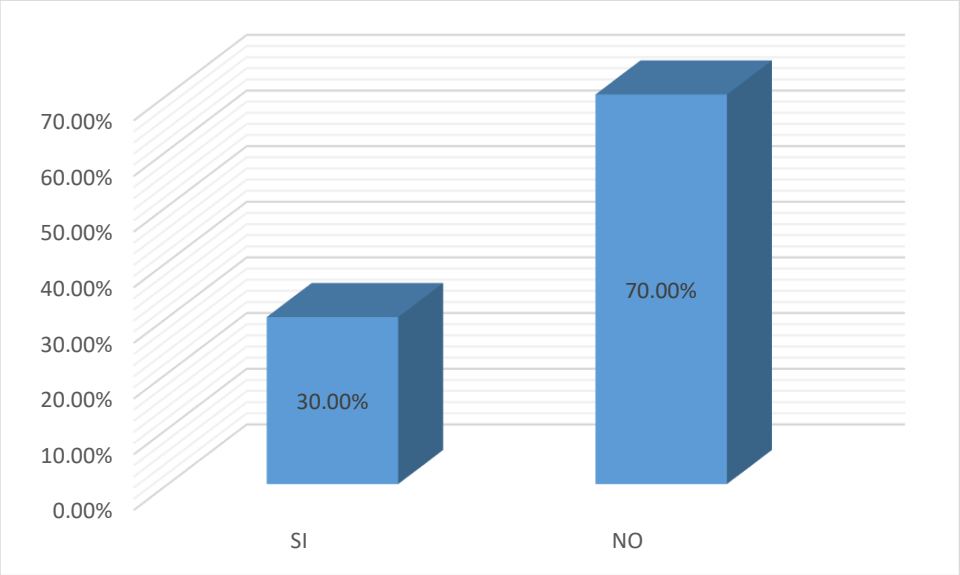
Ítem N° 4: ¿Considera que existe una ambiente de confianza?

Tabla N° 4

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	54	30.00%
NO	126	70.00%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 4



En el presente gráfico se observa que el 70% considera que no existe confianza y el 30% considera que no existe confianza entre los colaboradores, generando tensión en el clima laboral.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Más de la mitad de los colaboradores los aluden que hay recelo profesional, falta de empoderamiento y cultura de que toda la información es de carácter confidencial. Asimismo, afirman que desconfían de los resultados de los procesos de selección de personal y promoción, por el mismo desconocimiento de las fases de estos procesos.	Un parte de los colaboradores consideran que existe un ambiente de confianza lo atribuyen a razones de lealtad, valores y tiempo de servicio.

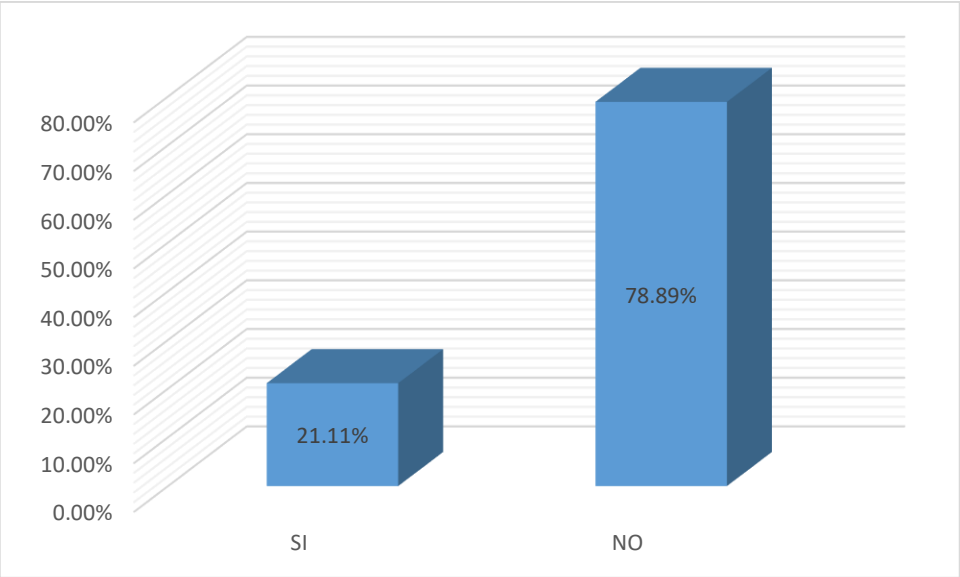
Ítem N°5: ¿Conoce usted las políticas de comunicación interna?

Tabla N° 5

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	38	21.11%
NO	142	78.89%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 5



Este gráfico demuestra una gran diferencia porcentual, debido a que el 78.89% considera que no existen políticas de comunicación, frente a 21.11% que considera que si las hay.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Técnicamente se refiere a que hay que solicitar autorización al jefe inmediato para conversar de temas laborales con otro colaborador o que únicamente se pueden tratar temas laborales con colaboradores del mismo nivel jerárquico. No es permitido abordar directamente a un funcionario de otra unidad, por lo que se le debe solicitar al jefe inmediato que el tema sea tratado ascendentemente.	Las comunicaciones oficiales se realizan por medio de medios escritos individuales para que quede constancia; esto último, podría confirmar que no se trabaja bajo un ambiente de confianza.

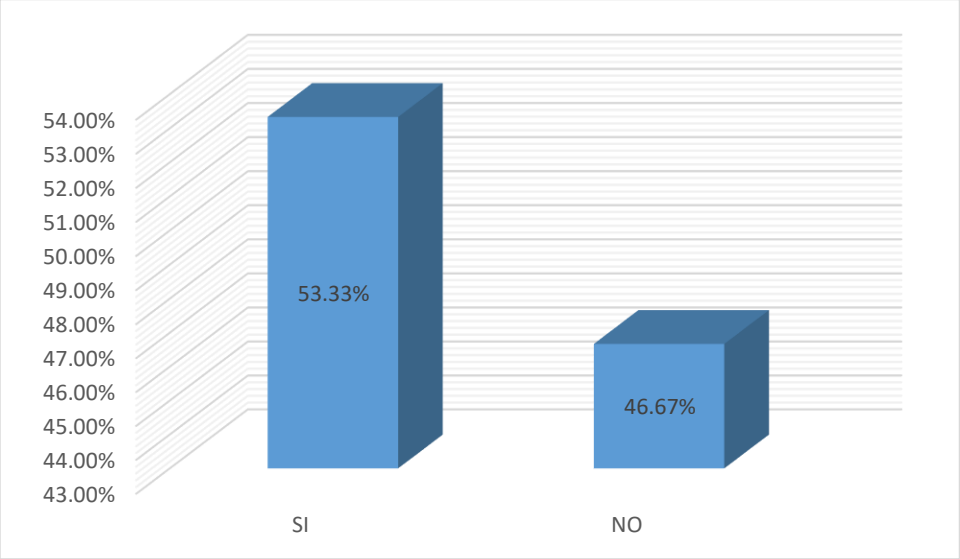
Ítem N°6: ¿Considera estar informado de lo que acontece en la Municipalidad?

Tabla N° 6

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	96	53.33%
NO	84	46.67%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 6



El 53.33% de los colaboradores indica que está informado del acontecer de la institución donde laboran y el 46.67% indica no estar informado de lo que acontece en la Municipalidad.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Los colaboradores que afirmaron estar informados del acontecer de la institución, hacen referencia a que su fuente de información son las publicaciones de los medios de comunicación externo. Este resultado indica que existe una falencia al informar a los colaborares sobre actividades de la Municipalidad.	En equipo afirma siempre estar bien informados gracias a la buena comunicación que poseen y gracias a que ellos siempre están pendientes de lo que sucede y se necesita. En muchas ocasiones la información llega tardía

Ítem N° 7: ¿Cuál es el mejor medio para comunicar la información oficial a los colaboradores?

Tabla N° 7

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
De manera verbal y personal	45	25%
A través de un documento escrito dirigido	20	11.11%
A través de un comunicado general	115	63.89%
TOTAL	**180**	**100%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Los resultados que nos brinda esta tabla, demuestran que los colaboradores prefieren y consideran que el comunicado general es el medio para trasladar información oficial. El medio menos considerado es a través de un documento escrito dirigido.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Las comunicaciones son generalmente impersonales. En muchas ocasiones se enteran de los acontecimientos debido a rumores dentro de las unidades.	Los colaboradores manifiestan que si bien existe un correo institucional en ocasiones el correo se satura de tanta información, que no logran leerla y en otras ocasiones suelen ignorar los correos. En relación a la comunicación de manera verbal y personal, consideran que no cuentan con información directa de los jefes inmediatos o de los funcionarios.

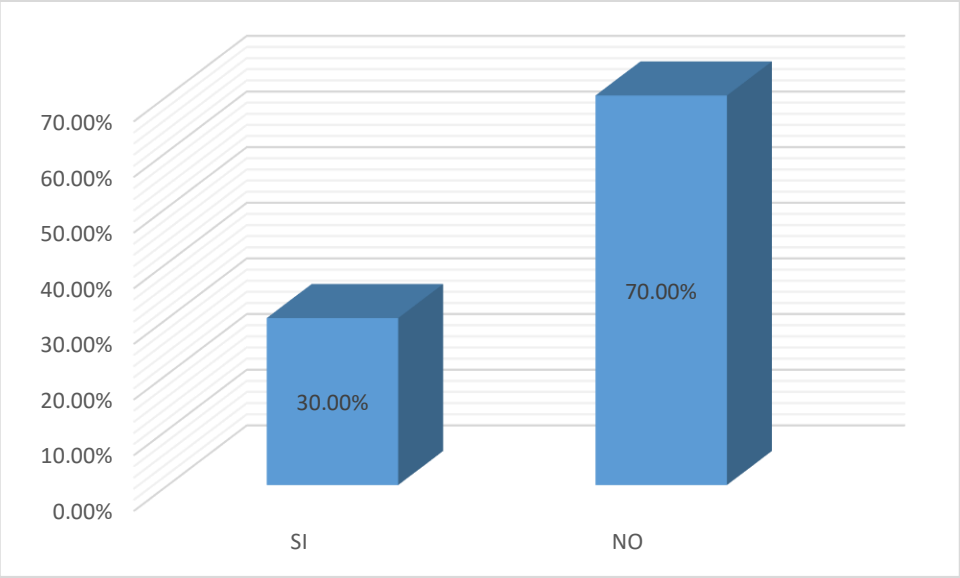
Ítem N° 8: ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones?

Tabla N° 8

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	54	30.00%
NO	126	70.00%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 7



El 70% de los colaboradores considera que no son escuchadas sus opiniones y el 30% considera que si son escuchados por sus jefes.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Los colaboradores que consideran no ser escuchados, lo atribuyen a que ocupan puestos de categorías inferiores y que generalmente los jefes son extremadamente conservadores y muy cerrados a los cambios. Agregan que son muy escasas las nuevas ideas que aprueban.	En algunas ocasiones durante eventuales reuniones surgen aportes que de alguna manera son aplicadas o usadas.

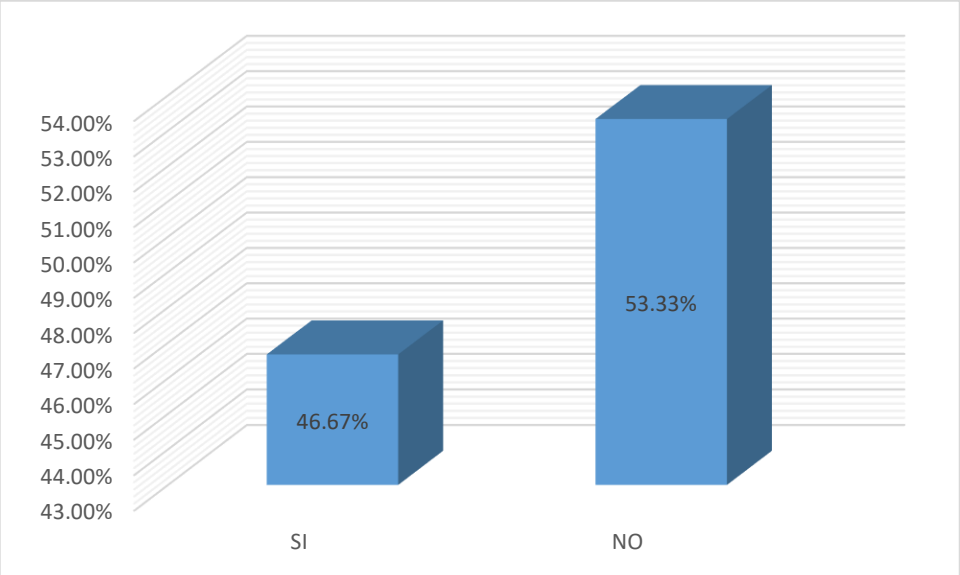
Ítem N° 9: ¿Existe apertura para compartir información a todo nivel?

Tabla N° 9

Alternativa	Muestra	Porcentaje (%)
SI	84	46.67%
NO	96	53.33%
TOTAL	**180**	**100.00%**

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

Gráfico N° 8



Esta gráfica expresa nuevamente que la mayor parte de los colaboradores (53.33%) consideran que hay una cultura de información confidencial y que aun dentro de las unidades no se comparte la información.

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Los colaboradores que participaron, consideran que el manejo de información es exclusiva para los mandos medios y funcionarios; asimismo, que son ellos los que toman la decisión de compartirla o no. Otros colaboradores comentan que por la misma confidencialidad, algunos requieren información hasta de los puestos que no ocupan.	El grupo consensa que hay demoras en la entrega de trabajo, que salen tarde de la oficina y que hay reproceso de actividades porque la información no se da completa.

Ítem N° 10: ¿Qué hace falta para mejorar la comunicación?

Al ser esta una pregunta abierta dentro del Cuestionario DHOM, que fue elaborada para fines de esta investigación se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla N° 10

RESPUESTAS EMITIDAS	
a)	Flexibilidad y apertura
b)	Integración inter- unidades
c)	Promover la comunicación en doble vía
d)	Mejorar retroalimentación
e)	Reducción de temor al comunicar o solicitar información
f)	Comunicar o crear las políticas de comunicación
g)	Comunicar de manera oportuna y reducir los rumores

Instrumento: Instrumento de Investigación DOHM

RESPUESTAS DE FOCUS GROUP	
GRUPO A	**GRUPO B**
Este listado es un desglose de las falencias que los colaboradores consideran que posee la comunicación interna de la Municipalidad. Resalta la poca apertura, la desintegración inter-unidades, que la comunicación es lineal y en una sola vía y que no existen políticas de comunicación interna.	Consideran que la municipalidad es una organización que podría mejorar y se enfocan en situaciones de mayor dedicación profesional especialista.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la presentación de resultados, se llega a las conclusiones siguientes:

La burocracia afecta la comunicación interna; debido a que la Municipalidad Distrital de Reque, cuenta con procesos muy estructurados y extensos, la comunicación no fluye adecuadamente en todos los niveles jerárquicos; muchas veces la información se queda en los niveles más altos de la Municipalidad y no baja al nivel operativo.

Las relaciones inter- unidades, se ven afectadas, debido a que existe una cultura de información confidencial. Por ello, la información no fluye adecuadamente entre las unidades y crea retrasos en las conclusiones de las actividades o duplicidad de tareas.

Los colaboradores y jefes consideran que el medio de mayor eficacia son los comunicados públicos, este medio ha adquirido gran aceptación dentro de todos los niveles jerárquicos de la Municipalidad, debido a que gracias a ellos todos están informados de lo que sucede dentro de la institución de manera clara y precisa, evitando los rumores.

Es necesario desarrollar una cultura de confianza, con la finalidad de reducir el temor a opinar entre los colaboradores y sus mandos medios, a la vez es necesario fomentar que las unidades trabajen de manera coordinada, ya que pertenecen a la misma institución, y mientras más aisladas trabajen, no lograrán cumplir con la visión ni misión de la Municipalidad.

Se debe optimizar el uso de los medios de comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Reque, y crear espacios donde los mandos superiores, medios y operativos compartan y se involucren, creando y generando lazos de confianza. Acotan que la municipalidad no les facilita los accesos apropiados a la información relevante para su adecuado desempeño. No logran reconocer los canales de comunicación que utilizan. Esto debido en gran parte por la informalidad en la que se manejan los procesos entre personal de este nivel jerárquico.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DENOMINADO “FORTALECE”

FORTALECE

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL HUMANO

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE – REGIÓN LAMBAYEQUE 2016.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Comunicación Estratégico “FORTALECE” consiste en la planificación de una serie de acciones o estrategias diseñadas para asistir en los procesos productivos y las relaciones laborales de las organizaciones.

Actualmente, esta herramienta propone dejar de lado las posturas mecánicas y estáticas, para abrir paso a la innovación y creación de nuevas ideas, aplicables en una situación determinada

El Plan de Comunicación Estratégico surge a partir de la identificación de ciertas necesidades que presenta una organización; de modo que coordina los niveles semántico, sintáctico y pragmático de tal manera que logra una cohesión de los tres elementos para cumplir con sus objetivos. Cabe recalcar que cada organización posee una personalidad y un estilo de trabajo, los cuales se deben fusionar como una guía para potenciar y mejorar su dinámica.

Para diseñar un Plan de Comunicación Estratégico eficaz, es necesario que exista coherencia entre lo que se dice y se hace, entre lo que se propone y los medios que se utilizan para llevarlo a cabo; es decir, se debe crear un sistema que genere sinergia entre cada una de las acciones y que ello permita fortalecer a la organización.

A partir de este preámbulo, se desarrollará el Plan de Comunicación Estratégico de la organización objeto de estudio, cada estrategia a aplicarse estará cimentada en las fallas detectadas mediante el Cuestionario Diagnóstico de Comunicación Organizacional (DOM), Matriz FODA, Focus Group y Guías de Preguntas, realizadas anteriormente. Básicamente se plantearán cuatro objetivos puntuales que constituirán una guía para la toma decisiones y la nueva postura de las autoridades de la Municipalidad Distrital de Reque.

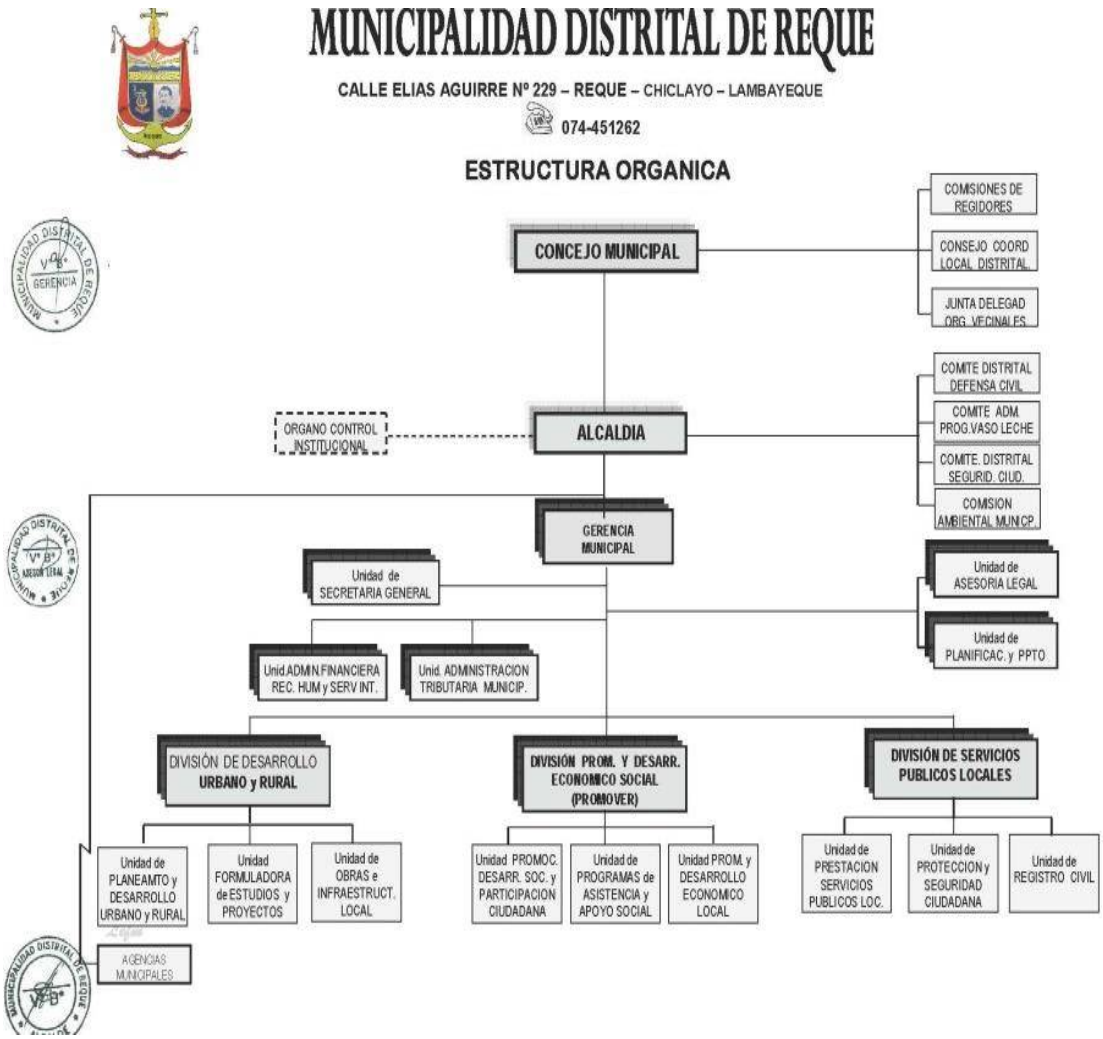
MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE:

"Somos un gobierno local que promueve el desarrollo sostenible e integral de NUESTRO DISTRITO, orientando la gestión institucional al bienestar de los ciudadanos en forma participativa y concertada; gerenciando estratégicamente y administrando responsablemente los recursos de la entidad para la eficiente y eficaz prestación de los servicios públicos locales".

VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE:

"Al 2018, gobierno local líder, moderno, participativo y eficiente; comprometido con el desarrollo integral y sostenible de nuestro distrito; brindando servicios de calidad en bienestar de la comunidad recana."

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DE REQUE



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Predisposion de las autoridaes por generar el desarrollo institucional, con participacion de profesionales del área.
- Existencia de Proyectos de Planificación Municipal, elaborados por gobiernos pasados, pero que nunca llejaron a ejecutarse.
- Cuentan con una reducida cantidad de profesionales con iniciativa de cambios y mejoras.
- Posee infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades
- Cuenta con un portal web para la difusion de informacion hacia la comuna

OPORTUNIDADES

- Algunas de las autoridades son profesionales en el area del Desarrollo Organizacional
- Ley de Modernización Municipal
- Ley de Estabilidad Laboral

DEBILIDADES

- Manejo político la colocación de personal para laborar en la municipalidad
- Ausencia de proceso de selección de personal transparente
- No existe proceso de induccion, ni capacitación al personal que recien ingresa a laborar.
- No existe una identidad institucional.
- No existe compromiso con la organización y su desarrollo institucional
- Uso inadecuado de los medios y canales de comunicación
- Comunicación interna ineficiente
- Procesos de comunición desfasados
- Insuficientes mecanismos y procedimientos para asegurar un adecuado comportamiento ético y la puesta en práctica de los valores que rigen la gestión
- El portal web con el que cuenta no es actualizado de la manera adecuado

AMENAZAS

- Constante avance de la tecnologia de la informacion y la comunicación que rapidamente convierte en obsoletos los sistemas que poseen.
- Ausencia de inversion del gobierno central en proyetos de desarrollo institucional
- Tendencias politicas de oposición negativa, rivalidades políticas revanchistas.
- Idiosincracia de la comuna que afecta directamente a los trabajadores y trasladan sus problemas a la municipalidad.

OBJETIVOS

Objetivos del Plan de Comunicación

General

Diseñar un Plan de Comunicación Estratégico para el desarrollo Humano Organizacional de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque.

Específicos

- Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.

- Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.

- Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.

- Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones inter unidades, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.

DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO N° 1

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN
1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.	**1.1 Definir y priorizar las audiencias objetivo.**	**1.1.1** Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.	Se identificarán y analizarán los públicos internos mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información.
		1.1.2 Establecer la relación de cada una de las audiencias a través de la realización de un mapa de poder.	Se analizarán las relaciones de poder que se han establecido de la institución con respecto a sus públicos.
		1.1.3 Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	Para definir el tipo de información que se enviará a cada público se tomará en cuenta el análisis de las tácticas 1.1.1 y 1.1.2.
		1.2.1 Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna.	Se conformará un comité, siendo este el responsable de definir el contenido y diseño del manual, para ello, la unidad de Comunicación Interna llevará a cabo una

			convocatoria para la elección de los miembros.
	1.2 Elaborar un manual de comunicación interna.	**1.2.2** Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	Se elaborará el manual de comunicación interna y posteriormente se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.
		1.2.3 Socializar el manual de comunicación interna.	Después de su aprobación, el manual se hará del conocimiento de todos los colaboradores de la institución vía los medios de comunicación interna.
	1.3 Evaluación de la efectividad del Manual de comunicación interna a mediano plazo.	**1.3.1** Documentación de casos y consultas	Se llevará un registro de casos y consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna, durante el primer mes, para su posterior análisis.
		1.3.2 Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna.	Se efectuará la medición de la correcta aplicación de acuerdo a los informes de cumplimiento que realiza Auditoria Interna.

OBJETIVO N° 2

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.	**2.1 Fortalecimiento de los medios de comunicación interna.**	**2.1.1** Activación de redes sociales internas.	Se activarán y se realizarán pruebas con las plataformas ya existentes en la institución y que actualmente no se utilizan.
		2.1.2 Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de equipos	Esto permitirá segmentar y enviar información a públicos definidos e impulsará una comunicación ágil y oportuna.
		2.2.1 Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	Tomando como base el Plan Estratégico Institucional, se identificará la información a comunicar al personal de acuerdo a su importancia.
		2.2.2 Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	Siguiendo el lineamiento de la imagen institucional, se diseñaran formatos para las publicaciones internas.

	2.2 Difusión periódica de información.	**2.2.3** Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Según mensaje y públicos, se seleccionaran los medios de comunicación interna a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación.
		2.2.4 Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.	Las publicaciones se calendarizaran mensualmente de acuerdo a su contenido, relación con el plan estratégico institucional y al medio de comunicación interno a utilizar. Esto permitirá establecer una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía.
	2.3 Participación activa de colaboradores en los	**2.3.1** Promover el uso de las redes sociales internas	Posterior a la ejecución de la táctica **2.1.3** se invitará a los colaboradores a explorar y utilizar las redes sociales internas.
		2.3.2 Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos.	Se realizará un monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio del conteo de visitas y la lectura del contenido publicado. Se realizará un informe mensualmente.
		2.3.3. Establecimiento de un buzón de sugerencias.	Se pondrá a disposición de los colaboradores el buzón de sugerencias

	medios de comunicación interna.		como medio de valoración de las buenas ideas o expresión de sus necesidades. El seguimiento a la información depositada en el buzón es base para su credibilidad y posicionamiento entre los colaboradores.
		2.3.4 Elaboración de boletín mensual de la unidad.	Mensualmente la unidad de comunicación interna estará a cargo de la edición del Boletín Municipal. El cual tiene como objetivo dar a conocer las funciones y al personal que lo conforma.

OBJETIVO N° 3

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN
3. Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución, por medio de la ejecución de actividades, para la estimulación de la fluidez comunicacional.	**3.1 Creación de la figura de Enlaces de Comunicación Interna y sus funciones dentro de la Institución.**	**3.1.1** Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por unidad.	Tomando en cuenta las características de los colaboradores que se han destacado en actividades institucionales y liderazgo, se elegirán a dos colaboradores por unidad para ser nombrados como enlaces de comunicación interna.
		3.1.2 Definición de funciones como Enlaces de Comunicación. (EC)	La unidad de Comunicación Interna, será la encargada de elaborar el perfil y descripción de actividades de los enlaces de comunicación.
		3.1.3 Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	Se llevarán a cabo reuniones entre la unidad de Comunicación Interna y los Enlaces de Comunicación; las cuales tendrán como objetivo crear un cronograma de actividades que apoye la comunicación inter unidad y la confianza en los colaboradores.
		3.1.4 Capacitación a Enlaces de Comunicación	Se brindará capacitación a todos los Enlaces de Comunicación sobre

			tendencias y buenas prácticas de comunicación interna.
	3.2 Definición y elaboración de Mensajes Clave.	**3.2.1** Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	Se dará una capacitación a la Gerencia, Alcaldía, representantes del R.R.H.H. y Enlaces de Comunicación sobre formulación de Mensajes Clave. Lo anterior es la base de las tácticas 3.2.2, 3.2.3 y 3.2.4.
		3.2.2 Definición de temas.	En reunión con Gerencia y Alcaldía se definirán los temas principales que se tomarán como base para la creación de mensajes claves institucionales.
		3.2.3 Elaboración de Mensajes Clave.	La Unidad de Recursos Humanos y Enlaces de Comunicación, serán los encargados de la elaboración de los mensajes clave; asimismo, definirán el medio de comunicación interna a utilizar y la priorización de cada uno de ellos.
		3.2.4 Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.	Se realizará un cronograma de publicación de los mensajes clave. Asimismo, se definirá la frecuencia y el tiempo de vigencia.

	3.3 Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	**3.3.1** Creación de espacios de expresión.	Se evaluarán y crearán espacios para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a disminuir rumores de pasillo y a resolver dudas buscando la opinión de expertos.
		3.3.2 Establecer actividades de acercamiento: Jefe- Subalterno y Colaborador- Colaborador.	Se crearán actividades donde jefe-subalterno y compañeros de trabajo puedan convivir de manera cordial y nutritiva fuera de las instalaciones de la Municipalidad. Estas actividades pretenden crear y fortalecer relaciones de confianza y acercamiento que apoyen a la gestión institucional.
		3.3.3 Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	Se propiciarán reuniones entre las autoridades y los colaboradores de la institución. Durante estas reuniones las autoridades deberán conducir un dialogó que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los colaboradores.

OBJETIVO N° 4

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DESCRIPCIÓN
4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones inter unidades, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.	**4.1 Difusión de la filosofía institucional.**	**4.1.1** Promulgar la filosofía institucional.	Se difundirá la ideología del trabajo, las costumbres, la visión y misión a todo el personal de la institución.
		4.1.2 Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Se elaborarán mensajes clave específicos que apoyen la difusión de la filosofía institucional.
		4.1.3 Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	Se diseñará y elaborará material que apoye en la difusión de filosofía institucional, el cual se le hará entrega a todo el personal.
		4.1.4 Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la filosofía institucional.	Cada unidad elegirá a un colaborador que se destaque por poseer una actitud acorde a la filosofía de trabajo. Se organizará una reunión para el homenaje.
	4.2 Propiciar actividades de integración de equipos y	**4.2.1** Talleres para fortalecer la Comunicación Intra- Unidad	Se diseñarán talleres al aire libre donde participarán todos los colaboradores por unidades. El contenido de los talleres estará estructurado por temas de comunicación interna e integración de equipos de trabajo.

	fortalecimiento de la Comunicación Interna.	**4.2.2** Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter- Unidad.	Se diseñarán talleres al aire libre donde participarán los colaboradores por grupos. El contenido de los talleres estará enfocado en la comunicación inter unidad, la importancia del apoyo entre unidades y el desarrollo de la confianza como apoyo en la gestión institucional.
		4.2.3 Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	Desarrollo de actividades orientadas a reafirmar los valores, principios, filosofía y credo de la institución. Las comunicaciones se realizarán por medio de videos, correos electrónico, cápsulas, etc.
	4.3 Organización de actividades sociales de integración.	**4.3.1** Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	Se realizará una programación de eventos anual donde se incluirán festividades nacionales e institucionales. La participación de los colaboradores en estas actividades coadyuvará en el afianzamiento de la identidad con la institución.
		4.3.2 Organización y montaje de los eventos sociales nacionales e institucionales.	Se realizará el montaje de cada evento acorde con la festividad y época del año. Se realizará un programa por evento.

		4.3.3 Actividades por aniversario de la institución.	Cada una de las actividades contará con un programa de evento y su realización estará a cargo de la unidad de Comunicación Interna.

METAS – INDICADORES DE ÉXITO

OBJETIVO	CRITERIO	MEDIDA	VALOR META	PUNTO DE REFERENCIA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.	Manual de Comunicación Interna.	Seguimiento de las políticas y normas que dicta el Manual de Comunicación Interna.	75% de cumplimiento .	No existen políticas de comunicación interna.	Informe de auditoría interna sobre incumplimientos del personal.	Unidad de RRHH, mandos medios y autoridades.
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como fuente primaria de información.	Incremento de consultas a los medios de comunicación interna.	70% de consultas.	El uso decadente del correo electrónico institucional. Documentos bajos sist. burocrático	Tránsito de la web interna Agilidad de trámites	Unidad de Comunicación Interna.

3. Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.	Aumento de apertura y confianza relacional Jefe-Subalterno, Subalterno-Jefe y entre compañeros.	Incremento del nivel de satisfacción laboral.	75% de satisfacción de comunicación interna.	No existe dato de medición actual.	Informe del Cuestionario de Percepción de Comunicación Interna y del Cuestionario de Satisfacción Laboral.	Unidad de RRHH, mandos medios y autoridades.
4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones inter-unidades, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.	Fortalecimiento de las relaciones inter-unidades.	Disminuir tiempo de ejecución de actividades por la falta de traslado de información inter-unidad.	Cumplimiento del tiempo calendarizado de ejecución.	No existe dato de medición actual.	Contabilización de actividades realizadas durante el año y su efectividad en medida de la satisfacción laboral de los trabajadores	Unidad de RRHH, mandos medios y autoridades.

CRONOGRAMA

Para una mejor visualización del cronograma del Plan Estratégico de Comunicación Estratégico para el Desarrollo Organizacional y Humano de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, se presenta una tabla descriptiva que demuestra el listado de actividades que se proponen realizar, para que la Institución considere el tiempo real a invertir en esta estrategia. Es necesario resaltar que este, es un cronograma de producción, mas no, de ejecución, por lo tanto no se ha especificado en que momento del desarrollo se aplicara cada actividad.

CRONOGRAMA				
OBJETIVO	**TÁCTICA**	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO DE PRODUCCIÓN**	**RESPONSABLE**
OBJETIVO N° 1 Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr	**1.1.1**	Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos.	01 semana	Comunicación Interna
	1.1.2	Establecer la relación de cada una de las audiencias a través de la realización de un mapa de poder.	01 semana	Comunicación Interna
	1.1.3	Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos.	02 semanas	Comunicación Interna
	1.2.1	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la	04 semanas	Recursos Humanos y Comunicación Interna

un adecuado desempeño de las actividades laborales.		estructura y contenido del manual de comunicación interna.		
	1.2.2	Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.	03 semanas	Recursos Humanos y Comunicación Interna
	1.2.3	Socializar el manual de comunicación interna.	04 semanas	Comunicación Interna
	1.3.1	Documentación de casos y consultas	02 semanas	Comunicación Interna
	1.3.2	Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna.	04 semanas	Recursos Humanos, Auditoría y Comunicación Interna
OBJETIVO N° 2 Optimizar el uso de los medios de comunicación	**2.1.1**	Activación de redes sociales internas.	01 semana	Área de computación e informática
	2.1.2	Renovación de medios de comunicación físicos y adquisición de equipos	08 semanas	Contabilidad - logística Adquisiciones
	2.2.1	Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.	02 semanas	Comunicación Interna

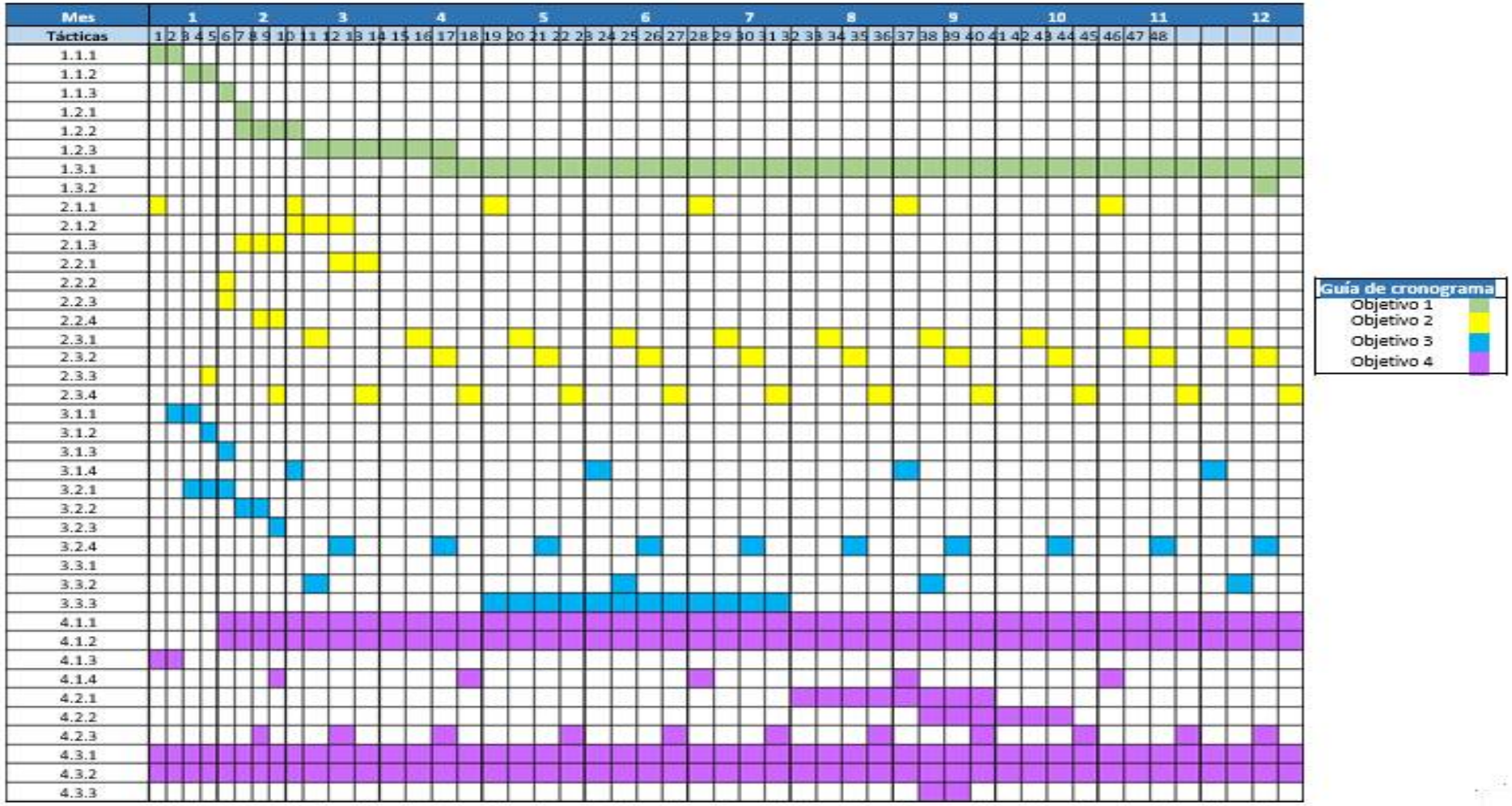
interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.	**2.2.2**	Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información.	01 semana	Comunicación Interna
	2.2.3	Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	01 semana	Comunicación interna
	2.2.4	Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.	01 semana	Relaciones públicas
	2.3.1	Promover el uso de las redes sociales internas	03 semanas	Relaciones Públicas
	2.3.2	Monitoreo del uso de las redes sociales y de sus contenidos.	08 semanas	Comunicación Interna
	2.3.3.	Establecimiento de un buzón de sugerencias.	01 semana	Comunicación Interna
	2.3.4	Elaboración de boletín mensual de la unidad.	01 semana (ultima de cada mes)	Relaciones Públicas

OBJETIVO N° 3 Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución, por medio de la ejecución de actividades, para la estimulación de la fluidez comunicacional.	**3.1.1**	Selección y nombramiento de los colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por unidad.	03 semanas	Comunicación Interna
	3.1.2	Definición de funciones como Enlaces de Comunicación. (EC)	02 semanas	Comunicación interna
	3.1.3	Planificación y ejecución de actividades de los Enlaces de Comunicación.	04 semanas	Comunicación interna con apoyo de mandos medios
	3.1.4	Capacitación a Enlaces de Comunicación	03 semanas	Comunicación Interna
	3.2.1	Taller de asesoramiento para definir temas y creación mensajes clave.	01 semana	Comunicación Interna
	3.2.2	Definición de temas.	01 semana	Comunicación Interna
	3.2.3	Elaboración de Mensajes Clave.	04 semanas	Comunicación Interna
	3.2.4	Difusión y posicionamiento de los mensajes clave de la institución.	03 semanas	Relaciones Públicas
	3.3.1	Creación de espacios de expresión.	02 semanas	Comunicación Interna
	3.3.2	Establecer actividades de acercamiento: Jefe- Subalterno y Colaborador- Colaborador.	04 semanas	Comunicación Interna

	3.3.3	Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución.	04 semanas	Comunicación Interna
OBJETIVO N° 4 **Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.**	**4.1.1**	Promulgar la filosofía institucional.	04 semanas	Relaciones públicas
	4.1.2	Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	03 semanas	Comunicación Interna
	4.1.3	Diseño de material impreso y digital que se brindará a los colaboradores.	02 semanas	Relaciones Públicas
	4.1.4	Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la filosofía institucional.	01 semana	Relaciones Públicas Comunicación Interna
	4.2.1	Talleres para fortalecer la Comunicación Intra- Unidad	06 semanas	Comunicación Interna
	4.2.2	Talleres de Fortalecimiento de Comunicación Inter- Unidad.	06 semanas	Comunicación Interna
	4.2.3	Talleres de Fomento de Valores Institucionales a todo el personal.	06 semanas	Comunicación Interna

	4.3.1	Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	03 semanas	Relaciones Públicas
	4.3.2	Organización y montaje de los eventos sociales nacionales e institucionales.	04 semanas	Relaciones Públicas
	4.3.3	Actividades por aniversario de la institución.	03 semanas	Relaciones Públicas

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN ANUAL



EVALUACIÓN

OBJETIVO	FORMA DE EVALUACIÓN
OBJETIVO N° 1 Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.	Aplicación de Cuestionario de Desempeño Laboral
OBJETIVO N° 2 Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución	Evaluación de Fuentes Múltiples también llamado Evaluación 360
OBJETIVO N° 3 Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución, por medio de la ejecución de actividades, para la estimulación de la fluidez comunicacional.	Auto evaluación Evaluación inter- unidades en el cual se analizarán el desempeño en equipo por las diferentes unidades
OBJETIVO N° 4 Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones inter-unidades, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.	A través de actividades lúdicas donde demuestren trabajo en equipo Aplicación de Cuestionario de Satisfacción Laboral

PRESUPUESTO

A. Personal			Costo total	S/ 42,600.00
	Cantidad	Unidad	P.U.	P.T.
Autor del Proyecto	01	12 meses	S/ 300.00	S/. 36,000.00
Apoyo Especializado en Contenido	01	02 meses	S/ 2,500.00	S./ 5,000.00
Digitadores	02	04 semanas	S/. 100.00	S/. 800.00
Facilitadores	02	04 semanas	S/. 100.00	S/. 800.00

B. Bienes			Costo total	S/ 1,158.00
	Cantidad	Unidad	P.U.	P.T.
Papel bond A4	3	Millares	S/. 25.00	S/. 75.00
Bolígrafos	24	Unidades	S/. 2.00	S/. 48.00
Corrector	6	Unidades	S/. 3.50	S/. 21.00
Lápiz	24	Unidades	S/. 1.50	S/. 36.00
Borrador	12	Unidades	S/. 1.00	S/.12.00
Tajador	12	Unidades	S/. 2.00	S/.24.00
Archivadores	3	Unidades	S/. 7.00	S./21.00
Cinta Adhesiva	6	Unidades	S./ 2.50	S./ 15.00
Caja de clips	2	Unidades	S./ 3.00	S./ 6.00
Engrapador	2	Unidades	S./ 12.00	S./ 24.00
Caja de grapas	3	Unidades	S./ 5.00	S./ 15.00
Etiquetas Adhesivas	150	Unidades	S./ 1.00	S./ 150.00

Caja de Faster	3	Unidades	S./ 15.00	S./ 45.00
Folder Manila	150	Unidades	S./ 1.00	S./ 150.00
Micas	150	Unidades	S./ 1.50	S./ 225.00
Block de Notas	3	Unidades	S/. 3.00	S/. 3.00
Memoria USB 8GB	2	Unidades	S/. 30.00	S/. 60.00
Perforador	2	Unidades	S./ 12.00	S./ 24.00
Plumones Acrílicos	12	Unidades	S./ 2.50	S./ 30.00
Plumones Indelebles	2	Unidades	S./ 3.00	S./ 6.00
Tijeras	2	Unidades	S./ 2.50	S./ 5.00
Otros				S./ 250.00

C. Servicios			**Costo total**	**S/ 3,850.00**
	Cantidad	**Unidad**	**P.U.**	**P.T.**
Pasajes			S/. 250.00	S/. 250.00
Servicios electrónicos			S/. 150.00	S/. 150.00
Impresiones			S/. 250.00	S/. 250.00
Fotocopias			S/.150.00	S/.150.00
Anillados			S/. 50.00	S/. 50.00
Laptop	01		S/. 3,000.00	S/. 3,000.00

El presupuesto del proyecto de investigación entre gastos del personal, bienes y servicios es de **S/. 47,608 nuevos soles**.

FINANCIAMIENTO

El presente Plan de Comunicación para ser realizado asciende a la suma de **S/. 47,608 nuevos soles**., cifra que será costeada por la Municipalidad Distrital de Reque.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La adecuada comunicación interna de una organización es el eje esencial en el desarrollo de las buenas relaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las tareas laborales, asimismo, beneficia la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. La comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la organización. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La correcta planificación de la comunicación interna, en la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, promoverá la motivación e integración de los colaboradores de las distintas unidades, de lo cual, se obtendrá como resultado la consolidación de la identidad institucional.

Para la realización del presente Plan de Comunicación para el Desarrollo Organizacional Humano, ha sido necesario conocer a fondo la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, ya que por su naturaleza y función como entidad pública descentralizada, se caracteriza por particularidades en la visión de trabajo, cultura organizacional y nivel académico de colaboradores. El comprender estas características ha permitido tener una visión amplia y ha brindado una ruta específica para el establecimiento de las estrategias y actividades viables para su elaboración.

El plan está construido con estrategias y tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, estas buscan cerrar las brechas encontradas e impulsar, no solo una adecuada comunicación, sino también permitirán construir una comunicación efectiva que conducirá a la toma de decisiones oportuna al planteamiento de acciones ejecutables, a un clima flexible y ágil para un elevado nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, y por ende un adecuado Desarrollo Organizacional Humano.

Dentro de la estructuración del Plan de Comunicación para el Desarrollo Organizacional Humano, se ha buscado involucrar a los colaboradores de los diferentes mandos, ya que se considera que todos ellos están involucrados en el quehacer diario de la Municipalidad Distrital de Reque – Región Lambayeque, que conviven dentro del mismo ambiente y son generadores y receptores de información permanentemente.

Queda a discreción de la institución que es objeto de estudio, realizar cambios al Plan de Comunicación según lo considere, adaptando los tiempos de ejecución, el presupuesto o cronograma según sea conveniente.

El presente Plan de Comunicación para el Desarrollo Organizacional Humano, es un aporte a la sociedad, en especial puede ser considerado como antecedente para generar Planes Estratégicos de Comunicación Interna, para otras instituciones de gobierno descentralizado o no, ya que todas comparten rasgos que las caracterizan referentes a la estructura organizacional, procesos, apego a las leyes y algunas particularidades en la forma en que se manejan las relaciones interpersonales y la cultura.

6.2. RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Reque, una mayor apertura a los procesos de comunicación, y participación de los trabajadores en las actividades municipales. Así mismo dejar de lado las elecciones de personal por recomendaciones políticas, ya que con esto lo que generan es la integración de personal que no cuentan con las competencias necesarias.
- A los trabajadores de mando medio (jefes coordinadores y gerentes) reconocer que son el elemento clave de la comunicación interna y el agente más importante para el crecimiento de la institución. Que mantengan la paciencia bilateral.
- A los trabajadores operativos (obreros y administrativos) sentirse parte de la organización hablar y sentir a la organización dentro suyo y no como una institución ajena.

- Desarrollar el Plan de Comunicación Estratégica con cada uno de los detalles especificados.
- De aplazarse la ejecución del presente Plan, desarrollar talleres de integración entre el personal que labora, para generar integración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barquero, J. (2000). **Manual de relaciones públicas publicidad comunicación**. España. Universidad de Barcelona.

Bel Mallén, Ignacio (2005). **Comunicar para crear valor.** 2 ed. Pamplona: Universidad de Navarra.

Brandolini, M. Gonzales, F. (2010) **Comunicación Interna**. Argentina. Editorial la Crujía.

Capriotti, P. (2008) **Planificación estratégica de la imagen corporativa.** Argentina. Editorial Ariel Comunicación.

Capriotti, P. (2009) **Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Chile. Editorial Andros Impresores.

Contreras, H. (2000). **Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de cambio de producto de una adquisición.** Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Cloke, K; Goldsmith, J (1996). **Humanizando el puesto de trabajo: manual para el cambio organizacional.** La Habana: Norma.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial McGraw-Hill.

Del Pozo, M. (1999).**Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones**. Universidad de Navarra. España.

Fernández, C. (1986). **Comunicación Humana: Ciencia Social**. (3ª. Edición) México. Editorial McGraw-Hill.

Fernández, C. (2002). **La Comunicación en las Organizaciones**. México. Editorial McGraw-Hill.

García, J. (1998). **La Comunicación Interna, Ediciones Díaz de Santos**, Madrid, España. Editorial Gestión.

Forero, Luis (1994). **Introducción a los medios de comunicación.** Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación.** Chile. Editorial Mc Graw Hill.

Izurieta, C. Roberto (2001). **Estrategias de comunicación para gobiernos: la comunicación política en la era del entretenimiento.** Buenos Aires: la Crujía.

Madrid, S. (2008). **Diagnóstico del Proceso de Comunicación Interna en Puestos Administrativos y Operativos de una empresa guatemalteca Fabricante de Productos Plásticos.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Martínez de Velasco, A., y Nosnik, A. (1999) **Comunicación Organizacional Practica Manual Gerencial**. México. Editorial Trillas.

Mattelart, Armand; Mattelart, Michele (1997). **Historia de las teorías de la comunicación.** Buenos Aires: Paidós.

Muriel, M. Luisa; Rota, Gilda (1980). **Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas.** Quito: Editora Andina.

Robbins, Stephen (1993). **Comportamiento organizacional: teoría y práctica.** 7 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Roebuck, C. (2000) **Comunicación Eficaz**. España. Editorial Blume Empresa.

Sotelo, E. Carlos (2001). **Introducción a la comunicación organizacional.** Barcelona: Ariel.

Steiner, George (1998). **Planificación estratégica: lo que todo director debe saber.** 23 ed. México: CECSA.

Vásquez, Miguel (2009). **Comunicación y conflicto: comunicación organizacional.** Quito.

Vásquez, Miguel (2009). **Comunicación Interna: fundamentos teóricos de la comunicación interna**. Quito.

ANEXOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBSERVACIÓN CIENTÍFICA PERIÓDICA A LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE REQUE

Fecha: _____ Semana de observación: _____

Nombre del observado: _____

Puesto o cargo: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Edad del observado: _____

Funciones que debería realizar según el MOF:

_____

_____

Funciones que realmente realiza:

_____

_____

Estado de ánimo:

_____

Predisposición para el trabajo en equipo:

_____

Uso y manejo de los canales y medios de comunicación:

_____

_____

Comentario general:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ENTREVISTA
GUÍA DE PREGUNTAS

Entrevistado: **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

Área en la que labora:_____

Responsable: Andrés Segura Chero **Fecha:** _____

1. **¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades de los sistemas de trabajo?**
   _____
   _____

2. **¿Posee algún manual de reclutamiento y selección de personal?**
   _____
   _____
   _____

3. **¿De qué forma la Municipalidad desarrolla conocimiento, habilidades y actitudes con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?**
   _____
   _____
   _____

4. **¿Tiene un plan de capacitación?**
   _____
   _____
   _____

5. **¿Cómo diseña la Municipalidad sus sistemas de trabajo? ¿En forma individual o por equipo?**
   _____
   _____
   _____

6. **¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores? ¿se cuenta con esquemas de reconocimiento?**
   _____
   _____
   _____

ENTREVISTA
Guía de Preguntas

Entrevistado_____

Área en la que labora:_____

Responsable: Andrés Segura Chero **Fecha**_____

1. **¿Cuál es la función de su área? ¿Qué aspectos maneja?**
   _____
   _____
   _____

2. **¿Cómo proporciona la Municipalidad un acceso apropiado a la información relevante para usuarios internos y externos?**
   _____
   _____
   _____
   _____

3. **Dentro de la Municipalidad ¿Cuál es el canal de comunicación que más se emplea?**
   _____
   _____
   _____

4. **¿Se tienen proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la municipalidad?**
   _____
   _____
   _____

5. **¿Conoce cómo funciona la comunicación dentro de la municipalidad? ¿ha realizado alguna evaluación en este aspecto?**
   _____
   _____
   _____

6. **¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?**
   _____
   _____
   _____

CUESTIONARIO

DIAGNOSTICO HUMANO - ORGANIZACIONAL MUNICIPAL (DHOM)

INSTRUCCIONES: De manera anónima, se solicita responder las preguntas a continuación con la mayor sinceridad posible, no existiendo respuestas ni buenas ni malas, solo que reflejan la realidad actual de la Municipalidad

1. **¿Considera usted que la institución posee un adecuado sistema de comunicación interna?**
   SI ( ) **NO ( )**

2. **¿Cree tener acceso a las autoridades o altos funcionarios de la Municipalidad?**
   SI ( ) **NO ( )**

3. **¿Considera que existe una adecuada comunicación entre las unidades de la Municipalidad?**
   SI ( ) **NO ( )**

4. **¿Considera que existe una ambiente de confianza?**
   SI ( ) **NO ( )**

5. **¿Conoce usted las políticas de comunicación interna?**
   SI ( ) **NO ( )**

6. **¿Considera estar informado de lo que acontece en la Municipalidad?**
   SI ( ) **NO ( )**

7. **¿Cuál es el mejor medio para comunicar la información oficial a los colaboradores?**
   De manera verbal y personal ( )
   A través de un documento escrito dirigido ( )
   A través de un comunicado general ( )

8. **¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones?**
   SI ( ) **NO ( )**

9. **¿Existe apertura para compartir información a todo nivel?**
   SI ( ) **NO ( )**

10. **¿Qué hace falta para mejorar la comunicación?**

_____

_____

_____