	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<u>Documento</u>	<u>Código</u>	<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	<u>Dependencia</u>	<u>Aprobado</u>		<u>Pág.</u>
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>			<b>1(79)</b>

### RESUMEN - TESIS DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>MIGLETH CECILIA FELIZZOLA MENDOZA</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>DE EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>COMUNICACIÓN SOCIAL</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>YESSICA PAOLA CASTRO SOLANO</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION NORTE DE SANTANDER.</b>		
<b><u>RESUMEN</u></b> <i>(70 palabras aproximadamente)</i>			
<p>EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO SE REALIZÓ POR LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION DE NORTE DE SANTANDER, PUESTO QUE LA COMUNICACIÓN SE HA CONVERTIDO EN UN PUNTO FUNDAMENTAL PARA EL BUEN DESARROLLO DE TODA ORGANIZACIÓN, AL BUSCAR MANTENER UNA ARMONÍA EN EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN DE LA MISMA, LOS EMPLEADOS Y LOS PÚBLICOS EXTERNOS.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS: 79</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES: 14</b>	<b>CD-ROM: 1</b>



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION NORTE DE SANTANDER.**

**MIGLETH CECILIA FELIZZOLA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
OCAÑA  
2015**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION NORTE DE SANTANDER.**

**MIGLETH CECILIA FELIZZOLA MENDOZA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de  
Comunicador Social**

**Directora  
YESSICA PAOLA CASTRO SOLANO  
Comunicadora Social**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
OCAÑA  
2015**

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este título primero a Dios porque sin él, este sueño no sería posible, a mis padres Glenda Cecilia Mendoza Vieco por estar siempre dispuesta a luchar para sacarme a mí y mis hermanos adelante y Misael Felizzola Sarmiento que desde el cielo es el Ángel que ilumina mi camino y siempre en los momentos difíciles me ha ayudado a salir adelante.

A mis hermanos Victor Miguel Felizzola Mendoza, Nurys Pulgar, Jhon Victor Felizzola, Nathali Fuentes y Misael Elias Felizzola, pues cuando necesite una voz de aliento siempre estuvieron ahí para hacerme sentir que todo estaba bien; a mis tíos Diane, Rodrigo, Lina, Seño y Marolis, por enseñarme que todo sacrificio en la vida vale la pena, a mis abuelos en especial a mi abuela Edilia pues cuando estuve a punto de rendirme, me demostró lo mucho que me quería brindándome buenos consejos y a mi cuñada Leinis por ser mi amiga y estar dispuesta a darme ánimo siempre.

A mi amor Nestor Andres Manosalva y a mi hermosa hija Neymi Sophia por convertirse en mi pilar y mis amores día tras día.

Y por último a la Universidad y profesores por formarme como profesional, pero sobretodo porque me regalo amigos incondicionales como Yessica Catro que han demostrado que la amistad y lealtad existen.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia quiero agradecer a Dios nuestro señor todo poderoso por permitirme cumplir este sueño pues sin su ayuda y bendición no hubiese sido posible.

Segundo a mis padres Glenda Cecilia Mendoza Vieco por su apoyo, amor, entrega y dedicación incondicional y a mi papá Misael Felizzola Sarmiento que es mi Ángel y luz que me guía desde el cielo. También quiero agradecer a mis hermanos Victor Miguel, Nurys Pulgar, Natalhi Fuentes, Jhon Victor y Misael Elias, a mis sobrinos Kathe, Lore, Angel, Santiago, Camilo, Leana Valentina, Sharol Masiel y... que siempre tienen algo nuevo que enseñarme a sus cortas edades, a mis tíos Lina, Rodrigo, Diane, Señó y Marolis, a mi abuela Edilia.

En tercer lugar pero no menos importante agradecer a mi esposo Nestor Andres Manosalva por brindarme su amor y apoyo; pero sobre todo por regalarme el amor más puro y verdadero que puede existir, el de mi hermosa hija Neymi Sophia que alegra mis días.

Por último a la Universidad y a los profesores Fabio Torrado y Eduardo Sánchez que permitieron que hoy este sueño culminara siendo una Comunicadora Social.

## CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	15
<u>1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION NORTE DE SANTANDER</u>	16
1.1 <u>PROBLEMA</u>	16
1.2 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	16
1.3 <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	16
1.4 <u>OBJETIVOS</u>	16
1.4.1 Objetivo General.	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	17
1.6 <u>DELIMITACIONES</u>	18
1.6.1 Delimitación temporal	18
1.6.2 Delimitación espacial	19
1.6.3 Delimitación conceptual	19
1.6.4 Delimitación operativa	19
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	20
2.1 <u>ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</u>	20
2.2 <u>ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS</u>	21
2.3 <u>MARCO CONTEXTUAL</u>	23
2.4 <u>MARCO HISTÓRICO</u>	23
2.4.1 Marco Histórico Mundial	23
2.4.2 Marco Histórico Nacional	25
2.4.3 Marco Histórico Local	27
2.5 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	27
2.5.1 Comunicación	27
2.5.2 Estrategias Comunicativas	28
2.5.3 Comunicación Interna	28
2.5.4 Comunicación Externa	29
2.5.5 Comunicación organizacional	29
2.5.6 Públicos Externos	29
2.5.7 Públicos Internos	30
2.5.8 Organización.	30
2.5.9 Empresa	30
2.6 <u>MARCO TEÓRICO</u>	31
2.7 <u>MARCO LEGAL</u>	34
<u>3. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	36
3.1 <u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	36
3.2 <u>POBLACIÓN</u>	36

3.3	<a href="#"><u>MUESTRA</u></a>	36
3.4	<a href="#"><u>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u></a>	36
3.5	<a href="#"><u>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u></a>	36
4.	<a href="#"><u>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</u></a>	38
4.1	<a href="#"><u>DIAGNÓSTICO</u></a>	38
4.1.1	Análisis de la información	40
4.2	<a href="#"><u>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALCALDÍA DE CONVENCIÓN</u></a>	49
4.2.1	Estrategia de Comunicación.	49
4.2.2.	Descripción de la estrategia de comunicación interna	51
5.	<a href="#"><u>CONCLUSIONES</u></a>	70
6.	<a href="#"><u>RECOMENDACIONES</u></a>	71
	<a href="#"><u>BIBLIOGRAFÍA</u></a>	72
	<a href="#"><u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u></a>	73
	<a href="#"><u>ANEXOS</u></a>	75

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	39
Cuadro 2. ¿Conoce usted los Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal?	40
Cuadro 3. ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse internamente en la institución donde labora?	41
Cuadro 4. ¿Considera usted que existe una comunicación interna asertiva?	42
Cuadro 5. ¿Cuál es medio de comunicación interna de su preferencia?	42
Cuadro 6. ¿Cuál medio utiliza para comunicarse con los públicos externos?	43
Cuadro 7. ¿Conoce usted la información que contiene la página web de la Alcaldía?	44
Cuadro 8. ¿Utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones?	45
Cuadro 9. ¿Considera que se debe implementar otro medio de comunicación interna en la Alcaldía?	46
Cuadro 10. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Alcaldía?	47
Cuadro 11. ¿Existe una buena comunicación entre jefe y empleados?	48
Cuadro 12. Estrategias comunicativas	49



## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Misión	52
Ilustración 2. Visión	53
Ilustración 3. Valores Institucionales	54
Ilustración 4. Boletín Informativo	55
Ilustración 5. Cartelera Informativa	57
Ilustración 6. Portafolio de Servicios Secretaría de Gobierno	58
Ilustración 7. Portafolio de Servicios Secretaría de Planeación	59
Ilustración 8. Portafolio de Servicios Secretaría de Despacho	60
Ilustración 9. Portafolio de Servicios Salud Pública	61
Ilustración 10. Portafolio de Servicios de Inspección de Policía y Tránsito	62
Ilustración 11. Portafolio de Servicios de Sisben.	63
Ilustración 12. Portafolio de Servicios Secretaría de Familias en Acción.	64
Ilustración 13. Portafolio de Servicios Secretaría de la Secretaría de Desarrollo Rural.	65
Ilustración 14. Portafolio de Servicios Adulto Mayor.	66

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. ¿Conoce usted los Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal?	40
Grafica 2. ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse internamente en la institución donde labora?	41
Grafica 3. ¿Considera usted que existe una comunicación interna asertiva?	42
Grafica 4. ¿Cuál es medio de comunicación interna de su preferencia?	43
Grafica 5. ¿Cuál medio utiliza para comunicarse con los públicos externos?	44
Grafica 6. ¿Conoce usted la información que contiene la página web de la Alcaldía?	45
Grafica 7. ¿Utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones?	46
Grafica 8. ¿Considera que se debe implementar otro medio de comunicación interna en la Alcaldía?	47
Grafica 9. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Alcaldía?	48
Grafica 10. ¿Existe una buena comunicación entre jefe y empleados?	49

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cronograma de actividades	76
Anexo B. Encuesta	78

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado se realizó por la necesidad de una estrategia de comunicación interna en la alcaldía del municipio de convención de Norte de Santander, puesto que la comunicación se ha convertido en un punto fundamental para el buen desarrollo de toda organización, al buscar mantener una armonía en el flujo de la información de la misma, los empleados y los públicos externos.

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se hace necesario establecer procesos de comunicación por medio del cual se maneje todo el flujo de información de la alcaldía de Convención, logrando una mayor organización en todas las actividades y proyectos liderados por la misma.

## INTRODUCCION

Al realizar un diagnóstico de observación en los procesos comunicativos internos en la Alcaldía del municipio de Convención Norte de Santander surge la necesidad del Diseño de una estrategia de comunicación interna para la misma, puesto que el primer análisis arrojó grandes falencias comunicativas en la Institución.

Para conocer de fondo el problema se diseña y aplica una encuesta estructurada dirigida a los trabajadores de planta de la alcaldía por ser los que están fijos y ser los que realmente conocen los procesos de comunicación, a través de los resultados de la misma se plantea una solución a cada uno de los problemas existentes por medio de una estrategia de comunicación.

Logrando por medio de la estrategia establecer procesos de comunicación estructurados y el fortalecimiento de la comunicación interna por medio de los canales existentes y nuevos que fueron creados con el fin de superar las falencias comunicativas al interior de la organización.

# **1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION NORTE DE SANTANDER**

## **1.1 PROBLEMA**

La alcaldía del municipio de Convención carece de procesos de comunicación interna por medio de los cuales se pueda informar a los empleados los asuntos que se manejan en la misma

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Alcaldía Municipal de Convención fue creada principalmente con el fin de administrar los asuntos municipales, prestar los servicios públicos que determine la ley, ordenar el desarrollo de su territorio, construir las obras que demande el progreso municipal, promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. Es de gran relevancia resaltar que la Alcaldía Municipal de Convención en el momento carece procesos de comunicación establecidos por medio de los cuales se pueda planear, organizar y ejecutar las diferentes actividades que lidera la misma como reuniones internas, eventos públicos y manejos de información.

Es por ello que se hace completamente necesario establecer un plan para el mejoramiento comunicativo interno de la Alcaldía, teniendo en cuenta que este no solo informa sino que realiza procesos de interacción interna que involucren conductas, responsabilidades, acciones sociales, etc.

Todo lo anteriormente descrito se puede mejorar si se realiza un estudio sistemático de las formas de comunicación interna en la Alcaldía, que permita luego corregir los aspectos críticos a través de una estrategia en cuanto a comunicación interna y crear estrategias que permitan el desarrollo organizado de la misma a través de procesos comunicativos establecidos en los cuales se puedan planear, organizar y delimitar cada evento e información de la Alcaldía.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La falta de un plan estratégico sobre los procesos de comunicación interna no permite el mejorar las condiciones de comunicación interpersonal, ni interacción social de trabajo de la Alcaldía del municipio de Convención?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General.** Diseño una estrategia de comunicación interna para la Alcaldía del municipio de Convención Norte de Santander.

**1.4.2 Objetivos Específicos.** Realizar un diagnóstico situacional de los procesos de comunicación interna de la Alcaldía del municipio de Convención.

Diseñar una estrategia de comunicación interna para la Alcaldía del municipio de Convención.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las organizaciones están sometidas a constantes cambios generados por los mismos procesos de globalización que existen en la sociedad, además la influencia del entorno hace necesario que se tenga en cuenta que la comunicación juegue un papel importante en el desarrollo de toda organización.

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad; también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Así mismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad

La comunicación interna permite: Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia, mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados, hacer públicos los logros obtenidos por la empresa, reconocer públicamente el desempeño de algún empleado, promover una comunicación a todas las escalas.

La organización tiene la responsabilidad de crear un clima laboral satisfactorio para su propio beneficio y para el de los individuos que la integran.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye significativamente en:

La satisfacción y, por lo tanto, la productividad de los individuos en la organización.

Está relacionado con el sentido humano de los directivos y con el comportamiento de las personas,

La manera de trabajar y de relacionarse (interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la actividad de cada individuo).

El clima laboral se refiere, entonces, al ambiente de trabajo donde las condiciones laborales, positivas o negativas, que se perciben, pueden afectar la conducta y el rendimiento en el trabajo.

Esta área va ligada a la cultura organizacional, con la diferencia de que la cultura

organizacional se plantea y el clima laboral es resultado de la comunicación y convivencia que se tenga.

La corresponsabilidad consiste en que cada colaborador es parte integral del equipo y a cada uno le corresponden, tanto los aciertos y logros, como los errores. Todos y cada uno de los miembros de una organización comparten por igual la responsabilidad de las acciones emprendidas – organizacionalmente- y el resultado de las mismas.

La disposición que un empleado tenga hacia una organización depende de la actitud, la cual no es más que los sentimientos referente a su entorno. La actitud es pieza clave para el óptimo desempeño del integrante y, por consecuencia, de la organización.

La comunicación en las organizaciones es una de las herramientas más importantes para lograr la productividad y motivación del personal.

Es el medio a través del cual los integrantes conocen y difunden su trabajo.

Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información.<sup>1</sup>

Los procesos de comunicación interna son la clave para el éxito de toda organización o entidad, puesto que promueve un desarrollo organizado de todas las actividades y gestiones que se realicen para el mejoramiento de la misma.

El proyecto busca enfatizar en la importancia de una buena comunicación al interior de la Alcaldía Municipal de Convención, para lo cual es necesario que los empleados de la misma comprendan su responsabilidad no solo de gestionar los procesos de comunicación sino también de informar acerca de los mismos.

Este se llevará a cabo para lograr que los empleados de la Alcaldía utilicen procesos de comunicación interna estructurados para las diferentes actividades que ellos promueven.

Todo se realizará con el apoyo de la Alcaldesa Municipal de Convención, la doctora Judith Marcela Ballesteros Tarazona y las diferentes Secretarías que la conforman, debido que son los directamente afectados con las falencias existentes en los procesos comunicativos al interior de su organización.

## **1.6 DELIMITACIONES**

**1.6.1 Delimitación temporal.** El proyecto se realizara en dos fases, una de planeación estratégica y otra de desarrollo del proyecto; ambas se llevarán a cabo en un periodo de 8 semanas, a partir de la fecha de aprobación de esta propuesta.

---

<sup>1</sup> Comunicación Organizacional [On Line] [Citado el 23 de febrero de 2015]. Disponible en internet en: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.html>



En la primera fase del proyecto se realizará toda la planeación de la estrategia.

En la segunda fase se llevará a cabo el desarrollo del proyecto en la Alcaldía de Convención.

**1.6.2 Delimitación espacial.** El proyecto se implementará en la alcaldía municipal de Convención, Norte de Santander – Colombia

**1.6.3 Delimitación conceptual.** Los conceptos que debemos tener en cuenta para la realización del proyecto son: Comunicaciones, Comunicaciones Internas, Procesos Comunicativos, Clima Organizacional, Organización y Empleados.

**1.6.4 Delimitación operativa.** La poca motivación hacia el proyecto por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Convención, restándole así relevancia a los nuevos procesos comunicativos a implementar.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

**TÍTULO:** ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS EN LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CASO DE ANGELCOM S.A

Melisa Cardona García

Ion Sebastian Ciontescu Camargo

Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lengua Carrera de Comunicación Social

Bogotá 2009

Dentro de las organizaciones existe un campo de acción importante en el desarrollo interno y externo que crea posibilidades de ampliar el eje central del funcionamiento y desempeño de la empresa en el ámbito comunicativo. Por esto llamaremos en esta investigación a la conversación como un método de mejora en los procesos empresariales.

Es de gran relevancia para la investigación puesto que nos habla de la comunicación como parte fundamental para el desarrollo tanto interno como externo en cualquier organización.

**TÍTULO:** GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Carol Rodríguez Rojas

Universidad EAN Facultad De Estudios A Distancia

Bogotá D.C 2011

Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización, genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. El profesional de comunicación, debe tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación dentro de la organización, elementos que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.

**TÍTULO:** COMUNICACIÓN INTERNA, LA ESTRATEGIA DEL ÉXITO

José Álvarez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

México 2007

Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio.

**TÍTULO:** PLAN DE COMUNICACIÓN INTERA PARA PARMALAT LTDA.

Dayana Moncayo Gutiérrez

Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lenguaje Comunicación Social

Bogotá, D.C. 2008

La investigación estuvo orientada por un proceso de observación de la realidad de Parmalat Ltda., con el fin de visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la empresa, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general. De este modo se identificaron los problemas en el aspecto comunicacional de Parmalat Ltda., que buscan ser resueltos a través del mejoramiento de la comunicación interna en la organización.

**TÍTULO:** PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA APOYAR LA GESTIÓN DE RIESGO CORPORATIVO EN INDEXCOL LTDA.

María Mantilla Pinzón

Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Comunicación y Lenguaje Carrera De Comunicación Social

Bogotá D.C. 2008

Proceso de acercamiento con la organización por trabajar hasta lograr la aprobación del gerente general de la compañía. Primer acercamiento hacia un sistema de gestión de riesgo corporativo que tiene como finalidad ser aplicado formalmente en Indexcol Ltda., con su debido mantenimiento.

**TÍTULO:** PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Ana Gricelda León Alvarado

Silvio Santiago Mejía Guailas

Universidad De Cuenca Facultad De Filosofía, Letras y Ciencias De La Educación Escuela De Comunicación Social

Ecuador 2010

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

## **2.2 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

**TÍTULO:** COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

**AUTOR:** Jerónimo León Rivera Betancur

**FUENTE:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732001>

**TESIS:** “El elemento estratégico propio de la comunicación se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea lo suficientemente poderosa como para generar un cambio o un comportamiento voluntario en las audiencias de los mensajes”

**TÍTULO:** LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

**AUTOR:** José Gómez Utrilla

**FUENTE:** <http://pedernal.org/cm3sector/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>

**TESIS:** La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

**TÍTULO:** EL IMPERATIVO DE LAS COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**AUTOR:** Juan Carlos Fernández

**FUENTE:** <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/comunicacion-en-las-organizaciones-presentation>

**TESIS:** La comunicación Organizacional tiene la función específica de contribuir de contribuir al logro de los objetivos de la empresa o de lo contrario corre el riesgo de aislarse y volverse prescindible.

**TITULO:** COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

**Autor:** Carla Cirigliano

**Fuente:** <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/208-comunicacion-interna-y-externa.html>

**Tesis:** En las organizaciones, jugar y divertirse es una herramienta de comunicación interna para fomentar el compañerismo, la creatividad y la motivación. Ser parte de la realidad corporativa permite desentrañar sus virtudes y defectos y contarla a los demás. Por esto, todo plan de comunicación externa debe tener su correlato en el frente interno

**TÍTULO:** COMUNICACIÓN INTERNA, EXTERNA E IMAGEN CORPORATIVA: NUEVOS PARADIGMAS PARA UNA ECONOMÍA GLOBAL

**AUTOR:** Alejandro Formanchuk

**FUENTE:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520713024>

**TESIS:** La imagen corporativa se ha convertido, pese a su "invisibilidad", en el principal activo de las empresas, pero con el coste de obligarlas a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación, como ser: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, etcétera.

**TITULO:** LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

**Autor:** Álvaro Peyró

**Fuente:** <http://comunicacionvalencia.es/la-importancia-de-una-buena-estrategia-de-comunicacion-en-tiempos-de-crisis/>

**Tesis:** Comunicar nos permite constatar que hemos sobrevivido y que estamos preparados para afrontar los nuevos retos que se nos presentan. Nos permite seguir presentes en el

juego del mercado. Sin embargo, no ‘todo vale’ en la comunicación. Es indispensable pararse a pensar y hacer un riguroso estudio de la empresa y su entorno. Preguntas como ¿qué pretendo conseguir?, ¿quién es mi público objetivo? ¿Cuál es mi valor añadido?, son indispensables antes de establecer una estrategia de comunicación adecuada.

### 2.3 MARCO CONTEXTUAL

El Municipio de Convención, se encuentra localizado al noroccidente del departamento de Norte de Santander, Republica de Colombia, siendo uno de los 10 municipios de la Subregion Occidental, Provincia de Ocaña. Se encuentra rodeado por los municipios de El Carmen, Teorama, González (Dpto. del Cesar) y Ocaña con quienes mantiene estrechos vínculos comerciales.

Limita por el norte con Venezuela, por el sur con Ocaña González, Departamento del Cesar, por el oriente con Teorama y por el occidente con el Carmen y departamento del Cesar.<sup>2</sup>

La comunicación interna es un factor importante en toda organización puesto que es la base de todo proceso del cual se desee obtener éxito, en la alcaldía del municipio de convención es algo que no es utilizado y si se utiliza es de manera esporádica y por medios inusuales como el personal o telefónico y no de una manera organizada o estructurada para que arroje resultados positivos.

### 2.4 MARCO HISTÓRICO

**2.4.1 Marco Histórico Mundial.** A través de los años se ha trabajado con el fin de lograr una evolución en cuanto a comunicaciones y así contribuir a un óptimo desarrollo de la sociedad.

Tomando como referencia histórica citamos a continuación algunos estudios de estrategias comunicativas que se han realizado a nivel mundial, destacando que van de la mano con el tema de esta investigación.

En primer lugar tenemos las **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN SOCIAL EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL INSTITUTO DE RECURSOS HIDRÁULICOS Y ELECTRIFICACIÓN** por: Miguel A. Moreno D. quien expone Las estrategias de comunicación que se utilizaron en el proceso de modernización del IR, que más adelante detallaremos, promueven una postura de cambio de pensamiento y actitud de los administrativos, personal de base, personal técnicos, usuarios y público relevante.

Todo cambio trae una secuela de dudas e inquietudes y pensamientos negativos por parte de los afectados, como la pérdida del empleo por parte de los trabajadores, el aumento en las tarifas energéticas, en este caso de todos los que utilizan los servicios de esta gran empresa,

---

<sup>2</sup> Convención [On line] [Citado el 10 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://convencion-nortedesantander.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://convencion-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml)

que es el Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación. También cuando existe un precedente negativo, como fue la venta del Instituto de Telecomunicaciones, el cual aumentó sus tarifas del servicio telefónico hasta un 30% de lo establecido por el antiguo INXX S.A. (empresa estatal).

Las estrategias para la modernización y privatización del IR, son analizadas y discutidas por el equipo de expertos de la dirección de Comunicación Social; entre ellos; el director del departamento, el jefe de promoción, el jefe de comunicación y el Director General de la empresa; antes de tomar cualquiera alternativa de comunicación.<sup>3</sup>

En segundo lugar encontramos LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO por: Reyes León Vergara, Licenciada en Ciencias de la Información, Profesora de la Universidad de Sevilla, Posgrado en Dirección de Comunicación expone que: la importancia que se le está comenzando a dar a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización, relación de la que más adelante nos ocuparemos.<sup>4</sup>

Por último encontramos un tema de vital importancia para la investigación en curso como lo es la COMUNICACIÓN INTERNA por: Rafael Muñoz González en la cual expone que esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite: Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización y promover una comunicación a todas las escalas.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Estrategias De Comunicación Social En El proceso De Modernización Del Instituto De Recursos Hidráulicos y Electrificación. [On line] [Citado el 2 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rrppnet.com.ar/estrategiasdecomunicacion.htm>

<sup>4</sup> La Comunicación Al Interior De Las Organizaciones: Un Factor Clave En Su Desarrollo Estratégico. [On line] [Citado el 2 de mayo de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

<sup>5</sup> Comunicación Interna. [On line] [Citado el 5 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

**2.4.2 Marco Histórico Nacional.** A nivel nacional encontramos diversas estrategias comunicativas diseñadas para instituciones específicas como lo es el caso de esta investigación con la Alcaldía del municipio de Convención por eso las mencionamos a continuación.

Como primera instancia tenemos la investigación LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS COMO FACTOR DE CALIDAD EN LA GESTION ESCOLAR por: Juan Camilo Jaramillo López. Egresado de la Universidad de Externado de Colombia. En la cual el autor de la misma sostiene que no existe en las instituciones educativas un enfoque y un planteamiento claros, definidos y concretos sobre la comunicación. Planear y gestionar la comunicación no es un tema que esté en la agenda, ni de las instituciones, ni de los órganos rectores de la educación.

En ese contexto, plantea tres aspectos indispensables para aprovechar el potencial de la comunicación para mejorar la calidad de la gestión escolar: superar la mirada funcional estrictamente mediática y llevar a cabo procesos de seguimiento y evaluación; tener en cuenta la dimensión organizacional de la comunicación en las instituciones educativas; y trabajar en el desarrollo de competencias comunicativas para la participación de los estudiantes y los docentes.<sup>6</sup>

También tenemos la investigación ¿COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA O ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN? "EL ARTE DEL AJEDRECISTA" también por: Juan Camilo Jaramillo López. Egresado de la Universidad de Externado de Colombia.

Con ejemplos concretos, el autor pone en evidencia tres factores críticos para una verdadera asimilación de la comunicación estratégica en una organización:

Una noción pobre y reducida de lo que son y lo que significa plantear estrategias de comunicación; una idea instrumental y pragmática que se traduce en dificultad para entender que los procesos comunicativos diferentes de la publicidad requieren presupuesto y recursos; y la falta de consistencia en la garantía de sostenibilidad, sin la cual no hay procesos comunicativos sino meras acciones coyunturales.

A partir de esto, Juan Camilo Jaramillo define qué es una estrategia y qué es lo estratégico dentro de un proceso comunicativo. Señala que una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un resultado, es decir, un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto tiempo; mientras que lo estratégico es lo que direcciona y ordena el trazado de las estrategias y se define por la respuesta a tres preguntas: i) ¿Es imprescindible para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la

---

<sup>6</sup> Las Estrategias Comunicativas Como Factor De Calidad En La Gestión Escolar. [On line] [Citado el 5 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comminit.com/la/node/281367>

Organización?; ii) ¿Articula acciones de diferentes áreas y por lo tanto es transversal?; y ii) ¿se propone metas y objetivos en el tiempo?

Para una organización es estratégico aquello que cumple esas tres condiciones: de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado; y no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible. Cualquier proceso de comunicación debe pasar de ser un soporte dentro de la organización, a convertirse en un proceso totalmente estratégico que sea entendido transversalmente desde los directivos hasta los encargados del área de comunicación.

En cuanto a la formulación del objetivo comunicativo, es necesario establecer primero el propósito estratégico. Y es el objetivo el que permitirá identificar los destinatarios a los que debe hacerles sentido lo que se busca poner en común, secuencia que conduce a trazar la estrategia que define las acciones comunicativas que lograrán el objetivo, que no siempre, ni necesariamente, son mediáticas y a estructurar el relato que se va a comunicar.

Los pilares sobre los cuales se trazan las estrategias son: la identificación del problema, la formulación de la pregunta y la definición del objetivo comunicativo, ordenados en una secuencia lógica tal, que la caracterización del problema determina la pregunta y esta conduce a la definición del objetivo. La comunicación entonces debe proponerse resolver problemas u obtener resultados y será el carácter estratégico de esos problemas o resultados el que determine las preguntas adecuadas para plantear objetivos a partir de los cuales trazar estrategias y definir acciones.<sup>7</sup>

Por último pero no menos importante tenemos la estrategia de la Policía Nacional titulada: LINEAMIENTO DE POLÍTICA 6 GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL, se enmarca desde el inicio en las comunicaciones y la importancia que tienen las mismas para el óptimo desarrollo de la institución.

El primer capítulo contiene el Marco Conceptual, que plantea los elementos claves que son la base de la gestión de la comunicación estratégica en la Policía Nacional que son la información institucional, comunicación estratégica, ciclo estratégico de la comunicación y comunicación pública.

En el segundo capítulo de la estrategia esta el Sistema de Comunicaciones Estratégicas de la Policía Nacional que implica una evolución de gestión netamente informativa y mediática a procesos virtuosos que propicien cambios culturales y se creen sistemas de trabajo en red, que permitan contar con comunicaciones seguras, solidarias y armoniosas,

---

<sup>7</sup> ¿Comunicación Estratégica Ó Estrategias De Comunicación? "El Arte Del Ajedrecista". [On line] [Citado el 8 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comminit.com/la/node/9286436>



conformadas por 4 ejes estratégicos que son: relaciones estratégicas, comunicación organizativa, gestión de vínculos con la comunidad y la plataforma integral de medios.

en el tercer capítulo encontramos la gestión estratégica de la comunicación interna u organizativa permite fortalecer la confianza en la entidad a través de la consolidación de las relaciones con sus colaboradores del reconocimiento de los comportamientos de la Policía Nacional y como consecuencia, lograr el equilibrio entre vida laboral y vida personal.

De igual manera los capítulos siguientes se desglosan la estrategia de comunicación implementada por la policía Nacional para el mejor funcionamiento de su institución.<sup>8</sup>

**2.4.3 Marco Histórico Local.** En el municipio sobre el tema de investigación el referente más importante es el de los conocimientos aplicados por una pasante de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña en el año 2012 que estuvo a cargo de la oficina de Comunicaciones y Prensa; siendo este el único referente de investigaciones y de estrategias comunicativas aplicadas.

## **2.5 MARCO CONCEPTUAL**

**2.5.1 Comunicación:** La comunicación es un proceso clave en la conformación de las sociedades humanas, el término proviene del latín “communicare” que significa impartir, compartir, hacer común. Este proceso lo hacemos desde que nacemos.

En la comunicación existen cuatro elementos clave: el contexto o entorno más allá del lenguaje en el que se realiza la comunicación, el emisor (transmite el mensaje codificando la información), el mensaje (información en un código en un paquete que fluye a través de un medio o canal) y el receptor (decodifica el mensaje y emite una respuesta).

Participan dos o más agentes que interactúan compartiendo un mismo repertorio de signos con reglas de interpretación comunes. Comunicar significa hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, también es descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.

Antes de la escritura, las personas se comunicaban de manera oral, transmitiendo de generación en generación fórmulas, nombres, lugares, poesía, y narraciones, y comenzaba a desarrollar formas de comunicación con dibujos e imágenes, usándolos como símbolos para comunicar ideas a inicios de la revolución neolítica.

Conforme el paso del tiempo, y la constitución de las primeras civilizaciones, el hombre comenzó a perfeccionar sus símbolos y a desarrollar formas de comunicación escritas,

---

<sup>8</sup> Lineamiento De Política 6 Gestión Estratégica E Integral De La Comunicación En La Policía Nacional [Online] [Citado el 8 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Tomo%206%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf

principalmente en sus centros religiosos y mercantiles que fueron el preámbulo de los alfabetos.<sup>9</sup>

**2.5.2 Estrategias Comunicativas:** Las estrategias comunicativas constituyen un grupo de estrategias de aprendizaje (los otros tres grupos son las estrategias cognitivas, las meta cognitivas y la socio afectivas). Consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los aprendientes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua meta.

Estas estrategias permiten al aprendiente mantener la comunicación en lugar de abandonarla ante dificultades imprevistas, proporcionándole así un mayor contacto con la L2 y más ocasiones de práctica y aprendizaje.

En las estrategias de los aprendientes, los autores distinguen entre las estrategias de evitación y las de compensación. Las primeras conducen a un empobrecimiento de la comunicación, puesto que el hablante, con el fin de evitarse problemas en el uso de la lengua o de cometer errores, renuncia a abordar determinados temas: o bien abandona total o parcialmente un tema iniciado, o bien reduce el contenido de su mensaje. Las segundas consisten en la búsqueda de procedimientos alternativos, que permitan al hablante conseguir su propósito comunicativo: parafrasear, explicar mediante ejemplos, usar un término inventado que se considera comprensible por el receptor, etc.

Desde el punto de vista de las aplicaciones didácticas, las más importantes son las estrategias de compensación. Muchas de ellas son comunes a los procesos de comunicación entre nativos competentes: recurrir a claves extralingüísticas, ayudarse de los datos contextuales, pedir aclaraciones al interlocutor, etc., para asegurarse de la recta comprensión de los mensajes; paradójicamente, estas estrategias que el aprendiente aplica espontáneamente en su propia lengua quedan bloqueadas en el uso de una L2, especialmente en contextos de aprendizaje escolarizado. Las actuales propuestas didácticas introducen en los programas el reconocimiento de las estrategias comunicativas por parte de los aprendientes y la práctica de su aplicación.<sup>10</sup>

**2.5.3 Comunicación Interna.** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su

---

<sup>9</sup> Comunicación. [On line] [Citado el 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.artinaid.com/2013/04/que-es-la-comunicacion/>

<sup>10</sup> Estrategias Comunicativas: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/estratcom.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/estratcom.htm)

misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.<sup>11</sup>

**2.5.4 Comunicación Externa.** La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.<sup>12</sup>

**2.5.5 Comunicación organizacional.** La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización.

La comunicación tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven” (Goldhaber, pagina 126, 1977). Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.<sup>13</sup>

**2.5.6 Públicos Externos.** Son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Los Públicos Externos de una organización son numerosísimos, pero, no debe perderse de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la empresa o institución en cuestión. Sólo unas cuantas de ese gran espectro social surgirán los clientes o nos servirán para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización de que se trata.

Objetivos con los públicos externos: Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos: Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión. Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Comunicación Interna: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<sup>12</sup> Comunicación Externa: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

<sup>13</sup> Comunicación Organizacional. [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>

<sup>14</sup> Públicos Externos. [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://guillermotec.blogspot.com/2010/04/publicos-externos-por-su-parte-son.html>

**2.5.7 Públicos Internos.** Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interactúan entre sí.

Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.<sup>15</sup>

**2.5.8 Organización.** Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes es esencial para la subsistencia de la organización.

Las organizaciones pueden dedicarse a producir bienes o productos como a la prestación de servicios es por ello que pueden existir organizaciones: industriales económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas entre otras.<sup>16</sup>

**2.5.9 Empresa.** Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Introducción a las Relaciones Públicas. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rrppnet.com.ar/intrrpp.htm>

<sup>16</sup> Organización. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-una-organizacion.html>

<sup>17</sup> Empresa. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://definicion.de/empresa/>

## 2.6 MARCO TEÓRICO

Para el diseño de la estrategia comunicativa se tendrán en cuenta las teorías de comunicación interna y de las organizaciones pues son donde se focaliza la actual investigación.

**Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna.** El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Trelles; 2000:43).

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto.

Es así que en el caso particular de Cuba la comunicación interna que se desarrolla en la empresa debe asegurar no sólo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en el proceso de perfeccionamiento empresarial: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos.

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. “Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización” Kreps, (citado en Trelles; 2000:43)

Al definir algunos de los rasgos más importantes del proceso de comunicación interna es importante aclarar que la comunicación es un proceso transaccional ya que es recíproco al afectar mutuamente ambas partes del orador y el receptor cuando envían y reciben mensajes. Así mismo es un proceso personal debido a todas las diferencias existentes en la percepción individual, por lo que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Muchos de los problemas de comunicación que presentan las organizaciones están relacionados con las diferencias perceptivas entre los individuos que se comunican. Otros rasgos importantes del proceso comunicativo es que es seriado ya que implica el hecho de una o más personas se envían y reciben mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Redes de mensajes (Flujos de comunicación interna)

Las organizaciones están constituidas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representas determinados roles.

El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna. [On line] [Citado el 16 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

## **Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional.**

### ***Teoría clásica***

**Taylor.** Padre de la administración científica, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

**Fayol.** Padre de la administración general, tenía 3 principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional:

Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).

Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.

Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Weber: Padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores.

### ***Teoría humanista***

Nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne. Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. Mc. Gregor: Propone las teorías X e Y.

Chris Argyris: Dice que el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas.

Rensis Likert: Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).<sup>19</sup>

## 2.7 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la investigación se tendrán en cuenta las leyes y normas que rigen las funciones del comunicador social según la Constitución Política de Colombia:

**Artículo 20.** Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social.

Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.

**Artículo 73.** La actividad periodística gozará de protección para garantizar su libertad e independencia profesional.

**Ley 489 de 1998.** Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 1º. Objeto.** La presente Ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.

**Artículo 2º. Ámbito de aplicación.** La presente Ley se aplica a todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los particulares cuando cumplan funciones administrativas.

**Parágrafo.** Las reglas relativas a los principios propios de la función administrativa, sobre delegación y desconcentración, características y régimen de las entidades descentralizadas, racionalización administrativa, desarrollo administrativo, participación y control interno de la Administración Pública se aplicarán, en lo pertinente, a las entidades territoriales, sin perjuicio de la autonomía que les es propia de acuerdo con la Constitución Política.

## CAPÍTULO II

### Principios y finalidades de la función administrativa

---

<sup>19</sup> Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional. [On line] [Citado el 17 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/comunicacionorganizacional/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/comunicacionorganizacional/default.asp)



**Artículo 3º.** *Principios de la función administrativa.* La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.

**Parágrafo.** Los principios de la función administrativa deberán ser tenidos en cuenta por los órganos de control y el Departamento Nacional de Planeación, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 343 de la Constitución Política, al evaluar el desempeño de las entidades y organismos administrativos y al juzgar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios, garantizando en todo momento que prime el interés colectivo sobre el particular.

**Artículo 4º.** *Finalidades de la función administrativa.* La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política.

Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ley 489 de 1998. [On line] [Citado el 21 de Noviembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación esta direccionada al diseño de una estrategia de comunicación interna para la Alcaldía del municipio de Convención, buscando mejorar y transformar los procesos de comunicación interna de la misma. Por eso, se debe utilizar un tipo de INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA con un enfoque DESCRIPTIVO. “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”.

#### **3.2 POBLACIÓN**

Se define como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, pero para Levin & Rubin (1996), "una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

La población real objeto de estudio son 61 empleados de la Alcaldía del municipio de Convención y la población finita es de 21 empleados por ser los de nómina.

#### **3.3. MUESTRA**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Para Levin & Rubin (1996), "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".

Es una población finita constituida por 21 empleados, puesto que son los que se encuentran en la nomina de la Alcaldía, es decir con contratos fijos en ella y no están en constante cambio como en el caso de los contratados.

#### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En la investigación el proceso de recolección de datos se llevara a cabo por medio de la aplicación de encuestas estructuradas individuales a empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

#### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Por medio de una encuesta estructurada se recopilará la información, para tabularla e interpretarla de una forma cuantitativa por medio de graficas.

Una vez obtenida la información de interés se procederá a identificar las principales falencias de comunicación interna en la Alcaldía del municipio de Convención.

Luego mediante el análisis de la información se podrá determinar la importancia y pertinencia de la estrategia de comunicación interna.

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO**

Para lograr obtener un diagnóstico completo de las comunicaciones internas en la Alcaldía del Municipio de Convención en todas sus áreas, se inició la investigación dividiendo en tres fases el proceso; la primera fase fue de observación en la cual los investigadores simplemente se limitaron a estar presentes en los procesos de comunicación interna de la Alcaldía sin ningún tipo de intervención por parte de los mismos con el fin de determinar las principales falencias en comunicaciones y darse a conocer como comunicadores sociales a los empleados de la alcaldía municipal.

En la segunda fase del diagnóstico se realizó un análisis más a fondo a través de la elaboración y aplicación de encuestas a los empleados de planta de la Alcaldía municipal de Convención con el fin de conocer las falencias en comunicación interna desde el punto de vista de los mismos.

Tomando como referente las fase de la observación, se realizó una matriz DOFA en la cual se obtuvieron resultados de relevancia para la investigación pues se encontraron debilidades comunicativas como la de no tener afirmados los valores corporativos de la alcaldía por parte de los empleados, la carencias de carteleras informativas al exterior de las oficinas, así como la falta de canales comunicativos establecidos y por último que los empleados no gozan de un buen ambiente laboral por las debilidades existentes en cuanto a comunicación, por otra parte se observó que cuentan con oportunidades que podrían ayudar al mejoramiento de las comunicaciones tales como contar con las instalaciones y recursos para implementar una estrategia de comunicación interna , fortalecer los vínculos laborales de los empleados a través del mejoramiento de las comunicaciones y por último se puede lograr un mejor desarrollo de las actividades al interior de la alcaldía mejorando la comunicación.

También por medio de la observación se encontraron fortalezas muy importantes como tener personal capacitado e idóneo para realizar su trabajo y comunicar internamente los procesos y resultados, además la alcaldía posee medios y canales para una buena comunicación interna, por último en la fase de observación se encontró una amenaza para el desarrollo de los procesos internos de la alcaldía, puesto que la no existencia de canales comunicativos podría ocasionar una descoordinación en cualquier actividad programada por la alcaldía; dejando así de una manera clara la necesidad de una estrategia comunicativa para el mejoramiento de las mismas al interior de la alcaldía municipal, no obstante para no manejar solo la información que arrojó la observación en la matriz se pasa a la segunda fase que son las encuestas estructuradas que arrojaron claramente el poco conocimiento de los valores institucionales de la Alcaldía, la falta de canales de comunicación al interna, así como debilidades comunicativas en el ambiente laboral; y por último se determinó que muchos empleados no conocen el contenido de la página web, por lo tanto no la utilizan como herramienta de trabajo en el desarrollo de sus funciones.

Las comunicaciones internas se encontraron en un estado de deterioro, puesto que no existen canales de comunicación apropiados por medio de los cuales se puedan planear eventos, convocar reuniones, o simplemente comunicarse entre oficinas. Es así que el desarrollo de las comunicaciones no se dan de manera eficaz y transversal sino por el contrario los procesos de comunicación se ven obstruidos.

Otro aspecto importante es la poca conciencia que se observa en los empleados de la alcaldía en el tema de las comunicaciones internas puesto que para ellos es normal que no haya un flujo adecuado de información entre funcionarios y empleados con los públicos externos, provocando que cada día sea más grande el problema de comunicación en la Alcaldía.

Partiendo de lo anterior se procede a la última fase de la investigación en la que se plantean las posibles soluciones a los problemas de comunicación interna encontrados en la alcaldía por los investigadores, para lo que se hace necesario el diseño e implementación de una estrategia de comunicación interna orientada a cada una de las falencias encontradas en el transcurso de la investigación.

**Cuadro 1.** Matriz DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Los empleados de la Alcaldía no tienen afirmados los valores corporativos. 2. La alcaldía no cuenta con carteleras informativas. 3. No se manejan canales comunicativos establecidos. 4. Los empleados de la Alcaldía no cuentan con un buen ambiente laboral por debilidades en comunicación interna.	1. Fortalecimiento de los vínculos laborales por parte de los empleados de la Alcaldía por medio del mejoramiento de las comunicaciones. 2. Mejoramiento del desarrollo de las actividades al interior de la alcaldía por medio de una mejor comunicación. 3. La alcaldía cuenta con las instalaciones y los recursos para implementar una estrategia de comunicación interna, que mejores los procesos al interior de la misma.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. La alcaldía cuenta con personal capacitado e idóneo para realizar su trabajo y comunicar internamente los procesos y resultados.  2. La Alcaldía posee los medios y canales necesarios para una buena comunicación interna.	1. Por la no existencia de canales comunicativos podría ocurrir una descoordinación en cualquier actividad programada por la Alcaldía.

**Fuente.** Autor del proyecto

**4.1.1 Análisis de la información.** De acuerdo con la información, el análisis se realizó. A continuación se realiza la tabulación y análisis de la información recopilada en la encuesta estructurada.

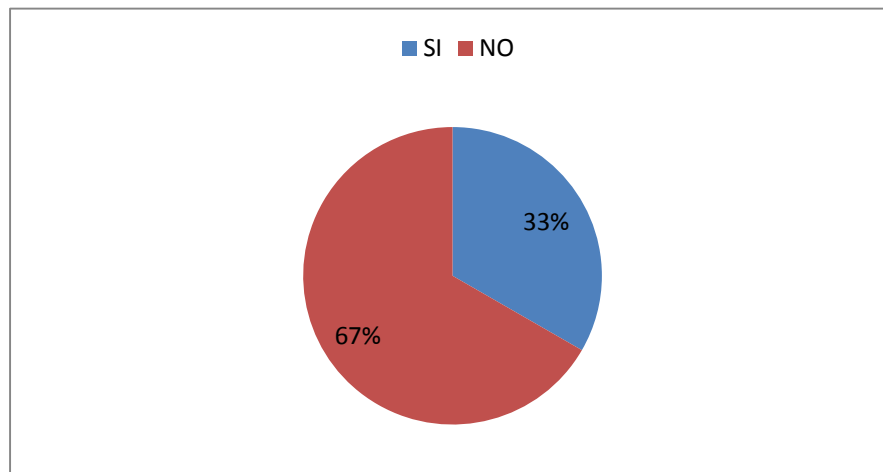
Encuesta dirigida a empleados de la Alcaldía Municipal de Convención.

**Cuadro 2.** ¿Conoce usted los Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33%
No	14	67%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 1.** ¿Conoce usted los Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal?



**Fuente.** Autor del proyecto

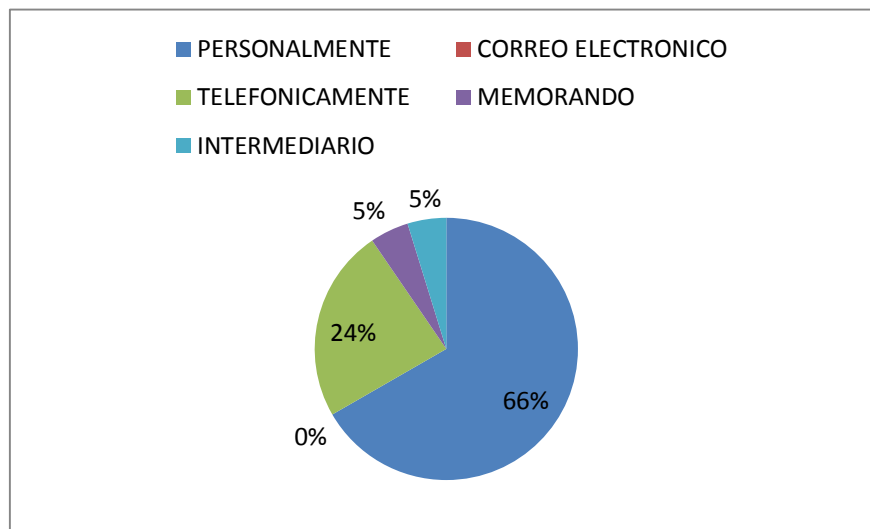
El 67% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención respondió que NO conoce los valores institucionales de la misma, evidenciando de una forma clara que los mismos no están afirmados como deberían en los empleados de la alcaldía y solo el 33% respondió SI los conocen ocasionando una falencia en cuanto al conocimiento fundamental de la institución donde laboran.

**Cuadro 3.** ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse internamente en la institución donde labora?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Personal	14	66%
Correo electrónico	0	0%
Telefónicamente	5	24%
Memorando	1	5%
Intermediario	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 2.** ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse internamente en la institución donde labora?



**Fuente.** Autor del proyecto

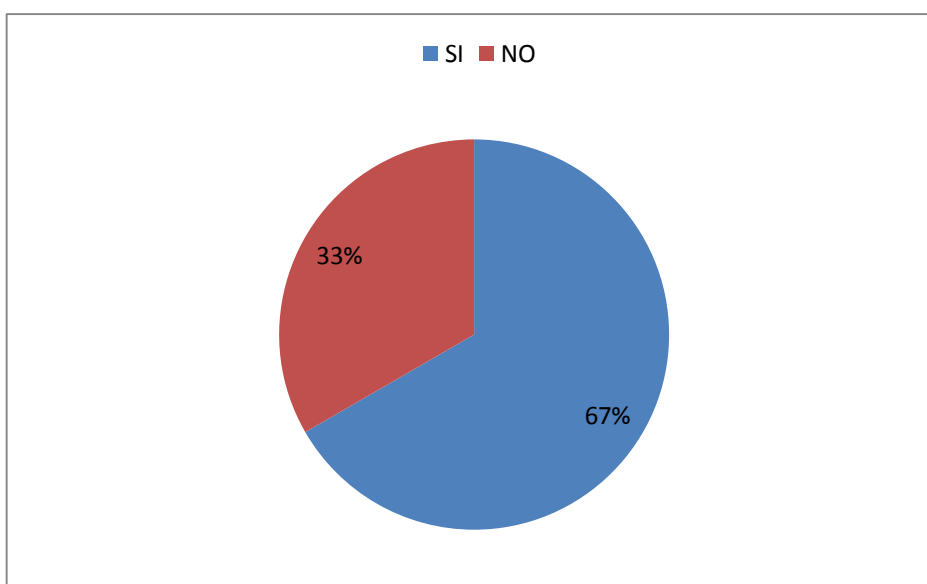
El 66% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención se comunica internamente de manera PERSONAL reflejando claramente una falta de procesos comunicativos internos establecidos por medio del cual puedan interactuar entre ellos, el 24% respondió TELEFÓNICAMENTE siendo este un medio de comunicación pero no el más apropiado puesto que no deja constancia alguna de la información que se entregó, luego encontramos que el 5% se comunica a través de MEMORANDO siendo una cantidad pequeña la que utiliza un medio de comunicación interna escrito pero también hay que tener en cuenta que y el otro 5% se comunica por INTERMEDIARIOS siendo la misma cantidad que lo hacen de una manera apropiada para una comunicación interna de una organización dejando claro la falta de procesos de comunicación.

**Cuadro 4.** ¿Considera usted que existe una comunicación interna asertiva?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	67%
No	7	33%
Total	21	100%

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 3.** ¿Considera usted que existe una comunicación interna asertiva?



**Fuente.** Autor del proyecto

El 67% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención considera que SI existe una comunicación interna asertiva a pesar de no tener canales de comunicación establecidos pues consideran que su forma de comunicarse internamente es la correcta y solo 33% considera que NO se comunican de la manera más adecuada y asertiva de los medios existentes.

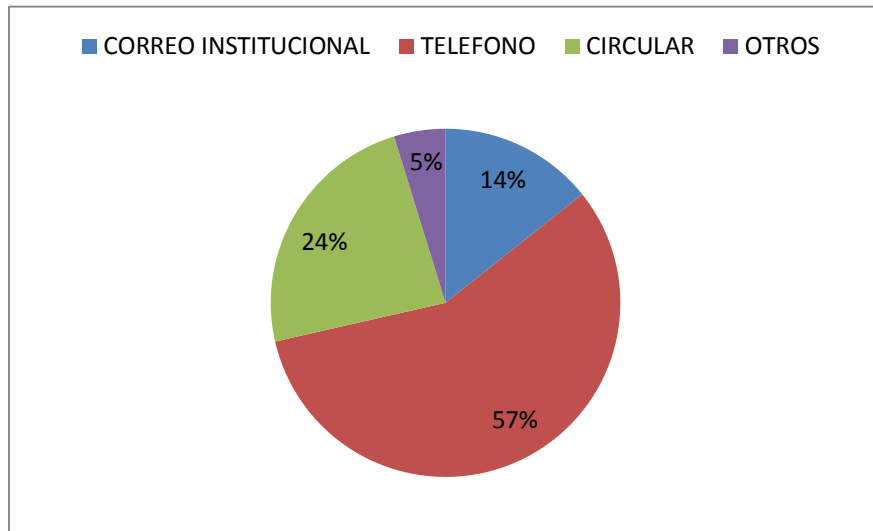
**Cuadro 5.** ¿Cuál es medio de comunicación interna de su preferencia?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Correo Institucional	3	14%
Teléfono	12	57%
Circular	5	24%
Otros	1	5%
Total	21	100%

**Fuente.** Autor del proyecto



**Grafica 4.** ¿Cuál es medio de comunicación interna de su preferencia?



**Fuente.** Autor del proyecto

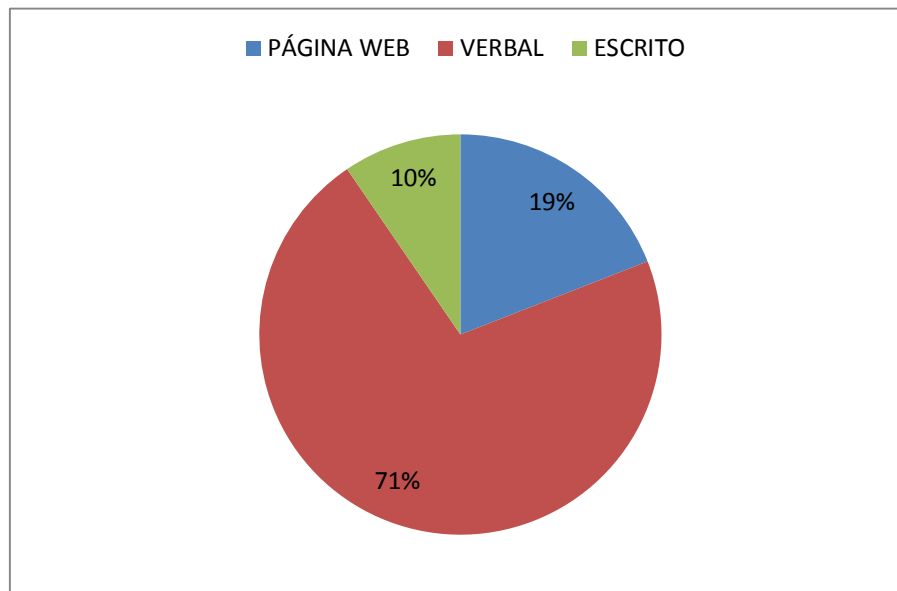
El 57% de los empleados de la Alcaldía de Convención prefieren como medio de comunicación interna el TELEFONO pero éste no deja ningún registro de la información o mensaje que se quiere informar pudiendo solo de ser de tipo informativo mediato y no a largo plazo puesto que la información que se quiere entregar se puede olvidar, el 24% prefieren la CIRCULAR, el 14% el CORREO INSTITUCIONAL, y el 5% utilizan OTROS medios, evidenciando la necesidad de canales comunicativos internos establecidos por medio de los cuales pueda recibirse la información de manera rápida y veraz.

**Cuadro 6.** ¿Cuál medio utiliza para comunicarse con los públicos externos?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Página web	4	19%
Verbal	15	71%
Escrito	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 5.** ¿Cuál medio utiliza para comunicarse con los públicos externos?



**Fuente.** Autor del proyecto

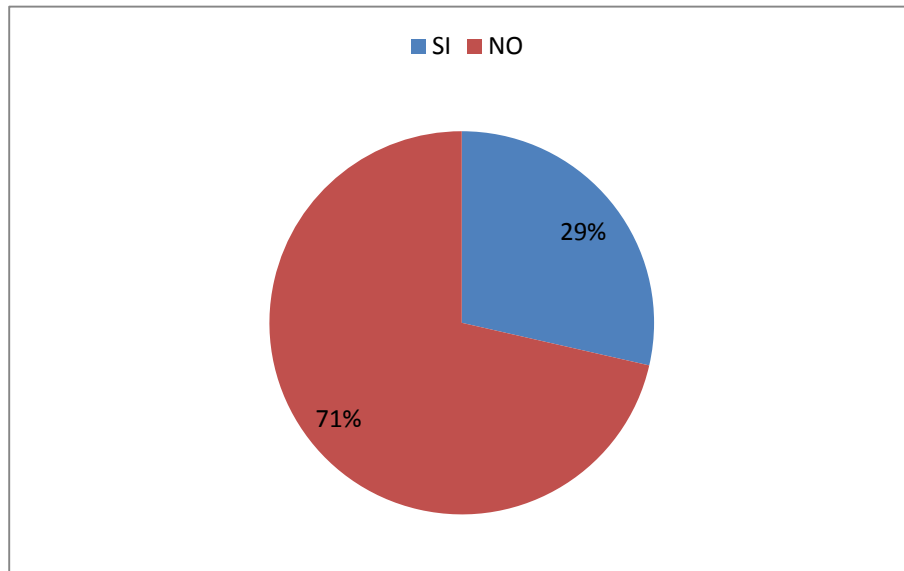
El 71% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención utiliza para comunicarse con los públicos externos la forma VERBAL puesto que regularmente estos solicitan la información de esta manera, mostrando la falta de procesos de comunicación establecidos para los públicos externos, solo el 19% de los empleados utiliza la PÁGINA WEB, y el 10% utiliza un medio ESCRITO, evidenciando una gran falencia en la comunicación con los públicos externos.

**Cuadro 7.** ¿Conoce usted la información que contiene la página web de la Alcaldía?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	29%
No	15	71%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 6.** ¿Conoce usted la información que contiene la página web de la Alcaldía?



**Fuente.** Autor del proyecto

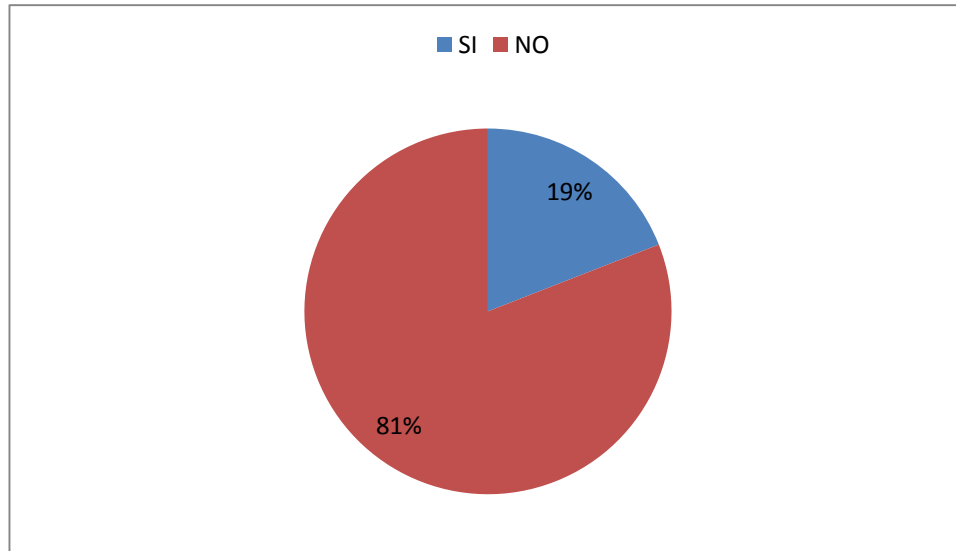
El 71% de los empleados de planta de la Alcaldía de convención NO conocen la información que contiene la página web de la misma a pesar que contiene información que puede ayudarles a que su trabajo lo hagan de una manera más rápida por la importancia de la misma, pudiendo ocasionar una demora o ineficiencia en los procesos y desarrollo de sus actividades diarias y el 29% SI la conocen siendo totalmente consiente de la importancia de la utilización de la misma.

**Cuadro 8.** ¿Utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	19%
No	17	81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 7.** ¿Utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones?



**Fuente.** Autor del proyecto

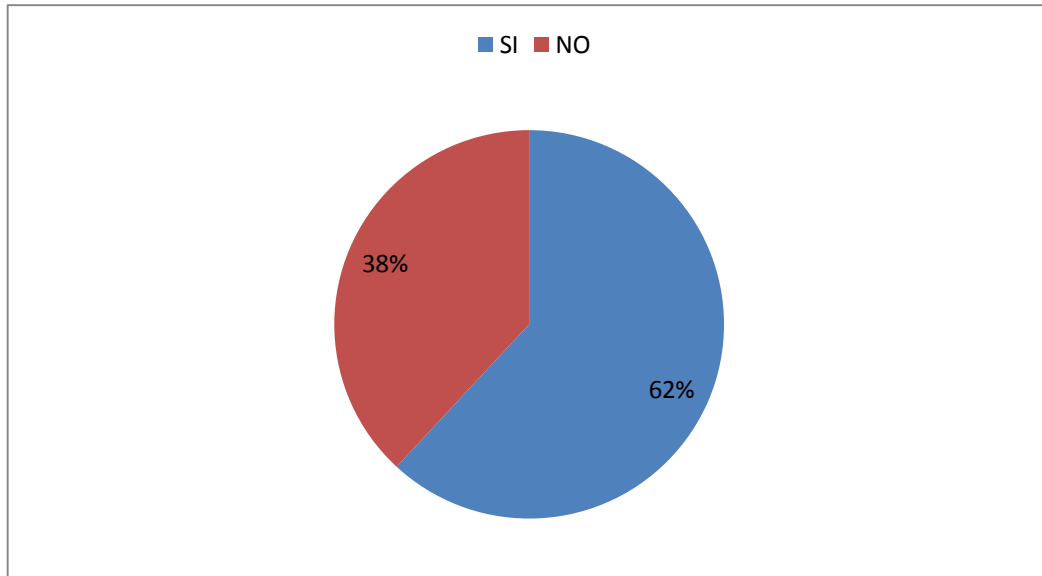
EL 81% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención NO utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones, desconociendo que en la misma están todas las pautas e información para hacer de una manera más rápida y eficaz su trabajo y solo el 19% si la utiliza y conoce la importancia de la información contenida en la página para realizar funciones.

**Cuadro 9.** ¿Considera que se debe implementar otro medio de comunicación interna en la Alcaldía?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	8	38%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 8.** ¿Considera que se debe implementar otro medio de comunicación interna en la Alcaldía?



**Fuente.** Autor del proyecto

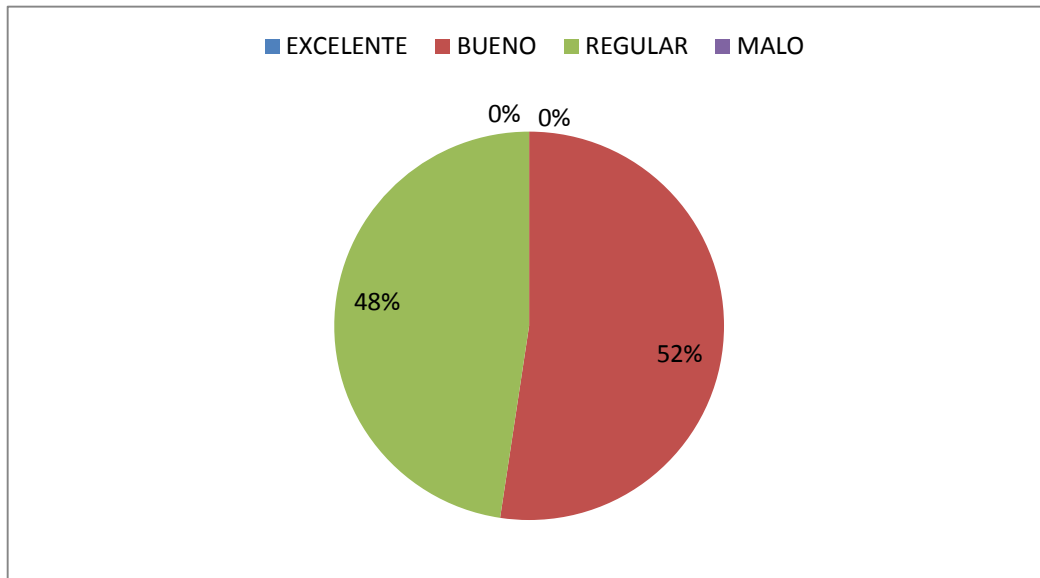
El 62% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención considera que SI se debe implementar otro medio de comunicación interna para la misma reconociendo la falta de procesos de comunicación interna establecidos al interior de la institución y el 38% considera que NO necesitan ningún medio de comunicación interna pues creen que utilizan los medios más efectivos para comunicarse.

**Cuadro 10.** ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Alcaldía?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	11	52%
Regular	10	48%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 9.** ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Alcaldía?



**Fuente.** Autor del proyecto

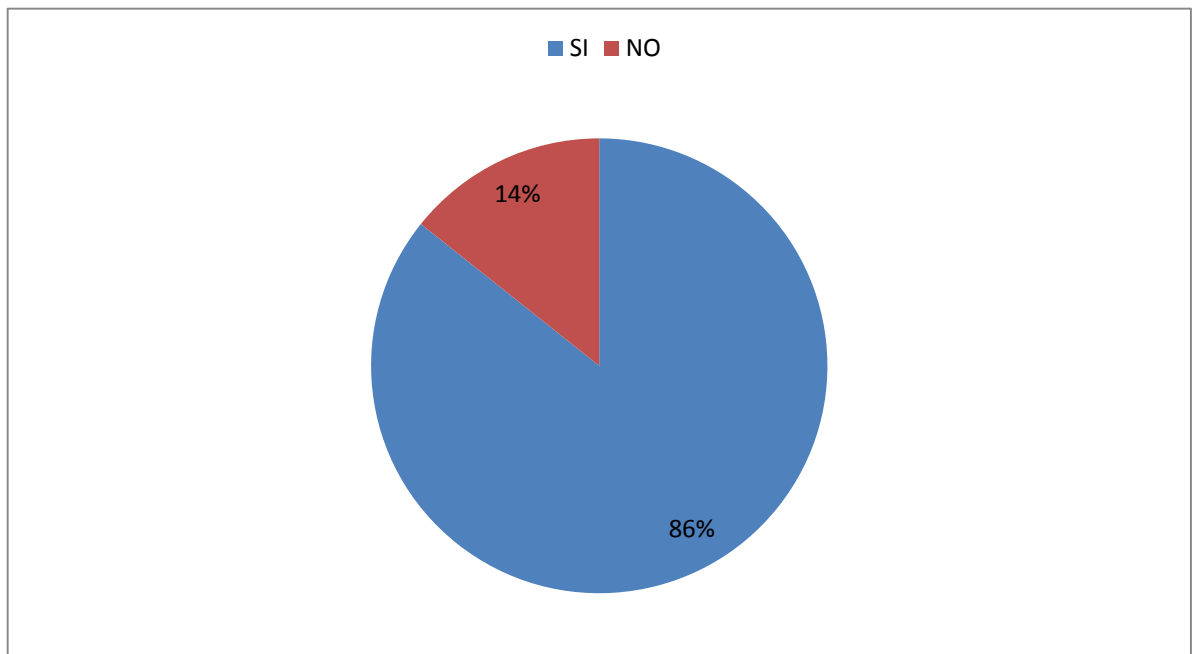
El 52% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención considera que el ambiente laboral es BUENO, el 48% considera que es REGULAR, el 0% considera que es EXCELENTE y otro 0% considera que es MALO, lo que arroja claramente que no existe un ambiente laboral de comunicación excelente que debería ser lo ideal para el mejor desarrollo de todos los procesos internos de toda organización.

**Cuadro 11.** ¿Existe una buena comunicación entre jefe y empleados?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	%
No	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Grafica 10.** ¿Existe una buena comunicación entre jefe y empleados?



**Fuente.** Autor del proyecto

86% de los empleados de planta de la Alcaldía de Convención considera que SI existe una buena comunicación entre jefes y empleados, mientras el 14% considera que NO, evidenciando que existe una buena comunicación pero que todavía tienen unos aspectos que mejorar en la misma para un óptimo desarrollo de la organización en general.

#### **4.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ALCALDÍA DE CONVENCION**

**4.2.1 Estrategia de Comunicación.** Una vez realizado el trabajo de campo, de recopilación y análisis de la información en la Alcaldía del municipio de Convención, se determinó realizar una estrategia de comunicación para mejorar y fortalecer las comunicaciones internas de la institución. La estrategia de comunicación interna para la Alcaldía del municipio de Convención “COMUNIQUEMOS” se presenta a continuación:

**Cuadro 12.** Estrategias comunicativas

<b>PÚBLICO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>
Empleados de la Alcaldía	Socializar los resultados	Realizar un desayuno de trabajo mensualmente, organizado por cada una de las secretarías de la Alcaldía para integrar y

Cuadro 12. (Continuación)

	mensuales.	socializar los resultados obtenidos mes a mes.
Empleados de la Alcaldía	Instalar cuadros que contengan los Valores Institucionales	Implementar cuadros que contengan la información de los Valores Institucionales de la Alcaldía
Empleados de la Alcaldía	Mantener informados los públicos externos.	Diseñar un boletín informativo interno que contenga la información importante de cada secretaría para que de esta manera todos los empleados esté al tanto de la información en general de la Alcaldía.
Empleados de la Alcaldía	Mantener informados los públicos externos.	Implementar carteleras informativas en las cuales se pueda publicar toda la información de cada oficina y así hacer más eficiente la comunicación con los públicos externos.
Empleados de la Alcaldía	Crear un medio informativo que contenga los servicios de cada oficina.	Diseñar un portafolio de servicios para las diferentes secretarías de la Alcaldía, donde se pueda informar los servicios que brinda cada una de ellas al público.
Empleados de la Alcaldía	Realizar capacitaciones dirigidas por el ingeniero de sistemas de la Alcaldía.	Capacitar a los empleados de la Alcaldía con respecto a la información que contiene la página web y su apoyo como herramienta de trabajo.
Empleados de la Alcaldía	Incentivar a la utilización de todos los medios de comunicación interna.	Incentivar a la utilización de todos los medios internos que tiene la Alcaldía como correo institucional, circulares, oficios, etc.
Empleados de la Alcaldía	Sensibilización acerca de un buen ambiente laboral en una institución.	Realizar capacitaciones mensuales de la importancia de un buen ambiente laboral, para lograr un mejor desarrollo de la Alcaldía municipal.



Cuadro 12. (Continuación)

Empleados de la Alcaldía	Implementar un plan de comunicaciones.	Diseñar un plan de comunicaciones que permita la motivación constante para mejorar la relación entre jefes y empleados a través de encuentros en los cuales ambos puedan expresar sus opiniones acerca de las actividades o proyectos que se llevan a cabo en su dependencia.
--------------------------	--	---

**Fuente.** Autor del proyecto

**4.2.2. Descripción de la estrategia de comunicación interna.** A continuación se presenta la descripción detallada de la estrategia anteriormente mencionada.

**Actividad:** Desayuno de resultados.

**Objetivo de la Estrategia:** Realizar un desayuno de trabajo mensualmente, organizado por cada una de las secretarías de la Alcaldía para integrar y socializar los resultados obtenidos mes a mes.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** El desayuno se realizará una vez al mes y será de manera permanente hasta el final de la administración vigente.

**Recursos Empleados:** Computadores, tablero acrílico, marcador y video-beam.

**Finalidad de la Actividad:** Tiene como finalidad mantener informados a los empleados de la alcaldía acerca de las actividades que se realizaron y se llevaran a cabo en el mes, por parte de cada una de las oficinas de la misma, buscando el apoyo de cada una de las dependencias y logrando de esta manera que todos estén al tanto de todos los procesos de la alcaldía y no solo de su oficina como tal.

**Evaluación de Resultados:** Al final de cada mes cada jefe de secretaria deberá presentar un breve resumen con todas las actividades realizadas por su oficina y la importancia de la continuación con el desayuno de resultados.

**Actividad:** Implementar cuadros que contengan los Valores Institucionales en las diferentes oficinas.

**Objetivo de la Estrategia:** Implementar cuadros que contengan la información de los Valores Institucionales de la Alcaldía

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** Los cuadros se utilizaran de manera permanente hasta finalizar el periodo de la administración actual.

**Recursos Empleados:** Madera, vidrios, papel; los cuadros tendrán un diámetro de 40 centímetros de largo por 30 centímetros de ancho, serán ubicados en un lugar estratégico a la vista de la oficina donde los puedan leer constantemente y tenerlos presente en sus actividades diarias.

**Finalidad de la Actividad:** Tiene como finalidad que los empleados conozcan e identifiquen siempre los valores institucionales de la Alcaldía municipal.

**Evaluación de Resultados:** El jefe de cada una de las oficinas deberá mensualmente realizar un informe acerca de la importancia del conocimiento de los valores institucionales por parte de los empleados.

### **Ilustración 1. Misión**



**Fuente.** Autor del proyecto

Ilustración 2. Visión

**VISIÓN**

**El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano – Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.**



**Convención**  
MUNICIPIO DE CONVENCION  
*Marcando la Diferencia*

Fuente. Autor del proyecto

### Ilustración 3. Valores Institucionales.



**Fuente.** Autor del proyecto

**Actividad:** Diseño de un boletín informativo interno.

**Objetivo de la Estrategia:** Diseñar un boletín informativo interno que contenga la información importante de cada secretaría para que de esta manera todos los empleados estén al tanto de la información en general de la Alcaldía.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** El boletín se realizara semanalmente y de forma permanente hasta finalizar el periodo de la administración actual.

**Recursos Empleados:** Computadores.

**Finalidad de la Actividad:** El boletín informativo interno pretende mantener informados a los empleados de la alcaldía acerca de todas las actividades programas por cada una de las secretarías semanalmente.

Cada secretaria enviara las actividades más importantes de su oficina para ubicarlas en el boletín informativo de manera organizada.

El contenido estará diseñado en dos columnas informativas iniciando con la información más relevante de la semana es decir con información caliente y se finaliza con la información fría, con tamaño de fuente 12, tipo de letra Arial, con una numeración para 100 publicaciones.

**Evaluación de Resultados:** Mensualmente el jefe de cada oficina debe realizar un informe escrito acerca de la importancia del boletín para mantenerse informados al interior de la alcaldía.

**Ilustración 4.** Boletín Informativo



**04- 05- 2015**

**Boletín de Prensa**

**001**

**Trabajando siempre  
por el desarrollo de la  
comunidad, estamos  
Marcando la Diferencia**

Kra 6 No. 5-28 Parque Principal Esquina - Palacio Municipal  
Teléfono: 57 7 5630 023 / 5630 109 Fax:57 7 5630 023  
[contactenos@convencion-nortedesantander.gov.co](mailto:contactenos@convencion-nortedesantander.gov.co)

**Fuente.** Autor del proyecto

#### Ilustración 4. (Continuación)

**CENS GRUPO EPM Y LA ALCALDÍA DE CONVENCION INVITAN A TODA LA COMUNIDAD EN GENERAL A PARTIR DEL CONCURSO "ENCENDAMOS LA ALEGRÍA 2015"**

Con el propósito de vincular la población en general del municipio, la Alcaldía de Convención "Marcando la Diferencia" y Centrales Eléctricas de Norte de Santander (CENS) Grupo EPM, invitan a participar del concurso "Encendamos la Alegría 2015"; convocatoria que tiene como objetivo conceptualizar e instalar el alumbrado navideño del año 2015 en cinco municipios del departamento que reciben energía de CENS. La convocatoria que abre el grupo EPM se hace con el propósito de llevar felicidad a las comunidades de los territorios donde CENS tiene presencia, y con el apoyo de las administraciones municipales crear espacios donde los habitantes descubran sus potenciales, su creatividad y trabajo en equipo. La Administración Municipal de Convención extiende la invitación a todas las instituciones educativas, juntas de acción comunal, grupos pastorales, organizaciones y comunidad en general a crear una propuesta de libre elección, cuya idea represente un significado de lo que le gustaría ver en el alumbrado navideño del municipio para este año. Para mayor información acercarse directamente a las instalaciones de la Alcaldía Municipal.

**LA ALCALDÍA DE CONVENCION SOCIALIZO EL PROYECTO: REPOSICION DE REDES HIDROSANITARIAS Y DE PAVIMENTACION EN EL BARRIO 12 DE ENERO.**

El pasado 29 de abril la Alcaldía Municipal de Convención "Marcando la Diferencia" a través de la Secretaría de Planeación e Infraestructura y la colaboración del contratista socializó a la comunidad del barrio 12 de Enero el proyecto del contrato de obra N° 002, que consiste en la reposición de redes hidrosanitarias y pavimentación de la calle 8 entre la carrera 15 y 15A del mismo sector. Al encuentro convocado por la Administración Municipal asistieron los miembros de la junta de acción comunal y gran parte de la comunidad del barrio 12 de Enero, quienes se beneficiarán con la realización de esta obra vial, y además mejorará el acceso hacia la vía al Llano Balón. Los trabajos comenzaron a ejecutarse la primera semana de mayo y se extenderán hasta mediados de junio cuando se espera entregar la obra terminada a la comunidad.

**Fuente.** Autor del proyecto

**Actividad:** Implementar carteleras informativas en el exterior de cada una de las oficinas de la Alcaldía.

**Objetivo de la Estrategia:** Implementar carteleras informativas en las cuales se pueda publicar toda la información de cada oficina y así hacer más eficiente la comunicación con los públicos externos.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** Las carteleras informativas se utilizaran de forma permanente y hasta el final del periodo de la administración actual.

**Recursos Empleados:** Madera, triple, hicopor, fomy; la cartelera informativa tendrá un diámetro de 100 centímetros de largo por 75 centímetros de ancho.

Serán ubicadas en el exterior de cada una de las oficinas de la alcaldía al lado de la puerta de entrada de la misma, con una ubicación estratégica visible, colocando la información al interior de la misma en línea frontal visible la de mayor relevancia, es decir la caliente que se cambiara, diaria o semanalmente según lo requiera la fluidez de información de la oficina y en la ubicación más alta al punto frontal y visual, la información más fría que puede permanecer en la cartelera semanas e incluso meses.

**Finalidad de la Actividad:** Esta actividad tiene como finalidad mantener informados a los públicos externos acerca de los procesos y actividades que se manejan en cada una de las oficinas de la Alcaldía.

**Evaluación de Resultados:** Al finalizar el mes cada uno de los jefes de las diferentes secretarías deberán presentar un informe acerca de cómo ayuda la cartelera informativa al mejoramiento de la comunicación de esa oficina.

#### Ilustración 5. Cartelera Informativa



**Fuente.** Autor del proyecto

**Actividad:** Diseño de un portafolios de servicios para las diferentes secretarías de la Alcaldía.

**Objetivo de la Estrategia:** Diseñar un medio comunicativo donde se pueda informar los servicios que brinda cada secretaria al público.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** El tiempo estimado será hasta el final del periodo de la administración actual.


**Recursos Empleados:** Computadores, papel, carteleras informativas.

**Finalidad de la Actividad:** El portafolio de servicio tiene como finalidad informar a la comunidad acerca de los procesos que se llevan a cabo en la alcaldía con el fin que siempre estén al tanto de los avances de cada oficina sin la necesidad que tengan que ingresar a pedir información a la misma.

El mismo se colocara en las carteleras informativas de cada oficina con cada nuevo proyecto que inicie la oficina o el desarrollo de los que ya están siendo ejecutados por la misma.

**Evaluación de Resultados:** Mensualmente se realizara un informe verbal acerca del funcionamiento del portafolio y sobre las ventajas, desventajas y utilidad del mismo.

### Ilustración 6. Portafolio de Servicios Secretaría de Gobierno

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p>SECRETARÍA DE GOBIERNO</p> <p>Alcaldía De Convención</p> 
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Atención al público.</li><li>Respuesta a la correspondencia radicada por la comunidad.</li><li>Expedición de resoluciones y certificados de residencia.</li><li>Elaboración de proyectos de acuerdo a las necesidades de la comunidad.</li></ul>

Fuente. Autor del proyecto



**Ilustración 7.** Portafolio de Servicios Secretaría de Planeación

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p><b>SECRETARÍA DE PLANEACIÓN</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p>
	
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Recepción de quejas y reclamos en cuanto a daños de alcantarillado, acueducto y aguas lluvias.</li> <li>▣ Asesoría en el estado de las viviendas.</li> <li>▣ Respuestas de quejas y reclamos.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 8.** Portafolio de Servicios Secretaría de Despacho

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p><b>SECRETARÍA DE DESPACHO</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p>
	
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Recepción de correspondencia.</li> <li>▣ Brindar asesoría e información a la comunidad acerca de temas determinados.</li> <li>▣ Programación de citas con el Alcalde municipal.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 9.** Portafolio de Servicios Salud Pública

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<div style="text-align: center;"> <p><b>OFICINA DE SALUD</b></p> <p><b>P Ú B L I C A</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p> </div> 
<p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Atención al público.</b></li> <li>▣ <b>Capacitar a las comunidades en cuanto a Promoción y Prevención de abuso sexual, violencia intrafamiliar, derechos humanos, equidad de género, buen trato y pautas de crianza.</b></li> <li>▣ <b>Se tiene a disposición de la comunidad un equipo interdisciplinario de Psicóloga y Trabajadora Social, para apoyo, seguimiento y atención personalizada para cualquier tipo de eventualidad.</b></li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 10.** Portafolio de Servicios de Inspección de Policía y Tránsito

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p><b>INSPECCIÓN DE POLICÍA Y TRÁNSITO</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p> 
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Ayudar a la ciudadanía en todo lo concerniente a traspasos de carros y motos.</li> <li>▣ Tramitar la expedición de licencias de conducción.</li> <li>▣ Recibir quejas de los ciudadanos en cuanto a problemas con vecinos.</li> <li>▣ Colaborar a la ciudadanía en todos los tramites por perdidas de documentos.</li> <li>▣ Tramitar permisos para trasteos y vendedores ambulantes.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 11.** Portafolio de Servicios de Sisben.

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p><b>OFICINA DE SISBEN</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p>
	
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficientemente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Ingreso de beneficiarios al Sisben.</li> <li>▣ Entrega de carnet.</li> <li>▣ Modificación de fichas.</li> <li>▣ Consulta del Sisben a nivel nacional.</li> <li>▣ Respuesta de tramites e inquietudes.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 12.** Portafolio de Servicios Secretaría de Familias en Acción.

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p style="text-align: center;"><b>OFICINA DE FAMILIAS EN ACCIÓN</b></p> <p style="text-align: right;">Alcaldía De Convención</p> 
<p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano – Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Preinscripción de población desplazada.</li> <li>▣ Orientar a las madres en el cuidado de sus hijos para la buena salud y educación de los mismos.</li> <li>▣ Recibir certificados de salud y constancias de estudio de los niños afiliados al programa.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 13.** Portafolio de Servicios Secretaría de la Secretaría de Desarrollo Rural.

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p><b>SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL Y COMUNITARIO</b></p> <p>Alcaldía De Convención</p> 
<p><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano - Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Resolución de problemas con las fuentes hídricas.</li> <li>▣ Asesoría en la ejecución de proyectos productivos a la comunidad.</li> <li>▣ Vacunación de animales .</li> <li>▣ Solución de problemas ambientales.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto

**Ilustración 14.** Portafolio de Servicios Adulto Mayor.

<p>Trabajando siempre por el desarrollo de la comunidad, estamos Marcando la Diferencia</p>	<p style="text-align: center;"><b>OFICINA DEL ADULTO MAYOR</b></p> <p style="text-align: center;">M A Y O R</p> <p style="text-align: right;">Alcaldía De Convención</p> 
<p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>La comunidad del Municipio de Convención, en cabeza de la Administración Central mejorará eficiente y eficazmente los niveles actuales de calidad de vida y orientará su desarrollo de tal forma que sea sosteniblemente y adecuado a la evolución histórico-cultural y ambiental del municipio</p> <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>El Municipio de Convención busca convertirse en el ámbito regional en un territorio de bienestar y de desarrollo económico, sostenible ambientalmente y con el fin de lograr una proyección Urbano Regional con la cooperación y asistencia técnica de entidades gubernamentales y no gubernamentales para consolidar el equipamiento y la prestación de los servicios públicos y la tecnificación de las actividades Forestales, Agroforestales, Educación Ambiental, adecuación y ampliación de la infraestructura vial con el fin de permitir a sus habitantes convivir con equidad para lograr un desarrollo colectivo e individual.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Atención al público.</li> <li>▣ Recepción de documentos para inclusión y priorización de las personas de la tercera edad en el programa.</li> <li>▣ Recepción de documentos para la inclusión en el programa desayunos infantiles.</li> <li>▣ Entrega de paquetes nutricionales a la comunidad.</li> </ul>

**Fuente.** Autor del proyecto



**Actividad:** Capacitación acerca de la información que contiene la pagina web y su apoyo como herramienta de trabajo.

**Objetivo de la Estrategia:** Capacitar a los empleados de la Alcaldía con respecto a la información que contiene la pagina web y su apoyo como herramienta de trabajo.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** Las capacitaciones se realizaran trimestralmente con el fin que se actualicen en la información que se actualiza en la página web.

**Recursos Empleados:** Computadores.

**Finalidad de la Actividad:** Tiene como finalidad capacitar a los empleados de la herramienta de trabajo que pueden utilizar para hacer más fácil su trabajo.

Para la realización de la actividad se realizaran capacitaciones a cargo de los empleados del área de sistemas con el fin que todos los empleados se mantengan al tanto de toda la información que está en la página web.

**Evaluación de Resultados:** Trimestralmente se evaluaran los resultados de la capacitación por parte de la alcaldesa y el jefe de talento humano con el fin de buscar siempre el mejoramiento de la administración municipal en general.

**Actividad:** Promover a la utilización de todos los medios de comunicación interna existentes en la Alcaldía.

**Objetivo de la Estrategia:** Promover a la utilización de todos los medios internos que tiene la Alcaldía como correo institucional, circulares, oficios, etc.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** El tiempo estimado será hasta que los empleados de la alcaldía utilicen todos los medios de comunicación interna que tienen a su disposición.

**Recursos Empleados:** Computadores, Internet.

**Finalidad de la Actividad:** Tiene como finalidad promover a los empleados para que utilicen todos los medios de comunicación interna como el correo institucional, los oficios, las circulares y todos los medios escritos que dejen constancia que mantienen una comunicación constante de todos los procesos que se llevan a cabo en la Alcaldía.

Se realizará por medio de talleres de sensibilización incentivando a la utilización de los diversos medios especialmente los escritos.

**Evaluación de Resultados:** Se evaluaran bimensualmente por medio de los resultados que se obtengan a través de la implementación de las nuevas comunicaciones en la eficacia de las mismas.

**Actividad:** Sensibilización acerca de un buen ambiente laboral en una institución.

**Objetivo de la Estrategia:** Realizar capacitaciones mensuales de la importancia de un buen ambiente laboral, para lograr un mejor desarrollo de la Alcaldía municipal.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** Se realizará mensualmente una actividad de sensibilización acerca de la importancia de un buen ambiente laboral hasta finalizar el periodo de la administración actual.

**Recursos Empleados:** Video beam, computadores, recursos humanos.

**Finalidad de la Actividad:** Tiene como finalidad motivar a los empleados de la alcaldía a mejorar el ambiente laboral a través de charlas, conferencias, dinámicas y videos.

Una vez a al mes se realizará una actividad de motivación a cargo de dos secretarias de despacho de la alcaldía en el cual buscarán exponer de una forma dinámica la importancia de un buen ambiente laboral y su experiencia al trabajar con compañeros de otra oficina diferente a la que pertenecen.

**Evaluación de Resultados:** Cada grupo de trabajo al cual le corresponda la actividad mensual presentara un informe al Jefe de talento humano, con el fin de verificar el cumplimiento de la actividad.

**Actividad:** Implementar un plan de comunicaciones que permita trabajar constantemente en mejorar la relación Jefes – Empleados.

**Objetivo de la Estrategia:** Diseñar un plan de comunicaciones que permita la motivación constante para mejorar la relación entre jefes y empleados a través de encuentros en los cuales ambos puedan expresar sus opiniones acerca de las actividades o proyectos que se llevan a cabo en su dependencia.

**A quien va dirigida:** Empleados de la Alcaldía municipal de Convención.

**Responsable del Cumplimiento de la Estrategia:** Jefe de Talento Humano

**Responsable de la Supervisión:** Alcaldesa Municipal

**Tiempo Estimado:** El plan de comunicaciones se realizará de manera permanente hasta finalizar el periodo de la administración actual.

**Recursos Empleados:** recursos humanos.

**Finalidad de la Actividad:** El plan de comunicaciones tiene como finalidad mejorar las relaciones de jefes-empleados, por medio de encuentros semanales en los cuales ambos pueden expresar su opinión acerca de cómo se desarrollan los procesos de su oficina y a su vez contribuir al mejoramiento de las comunicaciones internas de la Alcaldía municipal.

**Evaluación de Resultados:** Por cada una de las dependencias u oficinas los jefes y empleados realizaran un breve resumen al jefe de talento humano acerca de como a contribuido el plan de comunicaciones para el mejor desarrollo de su oficina y la Alcaldía en general.

**Plan de Comunicación.** El plan de comunicación se divide en 4 áreas estratégicas que son:

## **IDENTIDAD DE LA EMPRESA**

**Público:** Va dirigida al compromiso de los directivos para que los empleados conozcan todo lo concerniente de la empresa como misión, visión y valores institucionales.

**Objetivo:** lograr que los directivos de la empresa se comprometan para que sus empleados conozcan todo lo concerniente a la empresa donde laboran

### **Actividades**

Implementar 3 cuadros en las diferentes oficinas de la empresa que contengan la misión, visión y valores corporativos.

Motivar 1 empleado al mes por conocer la identidad de la empresa donde labora con un bono de compras por \$100.000.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Público:** Directivos, jefes de áreas y empleados en general.

**Objetivo:** Crear conciencia de la importancia de tener procesos organizacionales establecidos para el buen funcionamiento de toda organización.

#### **Actividades:**

Capacitar a los directivos de la empresa sobre la importancia que sus empleados conozcan los procesos organizacionales al interior de la misma.

Comprometer a los jefes de cada área para que se encarguen de promover los procesos organizacionales de cada dependencia.

Orientar a los empleados para la publicación de la información en la página web de la empresa.

### **COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**Público:** Directivos, jefes de área y empleados en general.

**Objetivo:** Tiene como finalidad que los empleados utilicen todos los medios comunicativos disponibles para su interacción.

#### **Actividades:**

Elaborar un folleto que permita promocionar los trámites, servicios y canales dispuestos para la atención al público.

Crear redes sociales que permitan brindar información acerca de la empresa en general.

Mantener actualizadas las redes sociales.

### **PÚBLICOS EXTERNOS**

**Publico:** Empleados en general.

**Objetivo:** Informar con responsabilidad a las personas que llegan a solicitar los servicios que presta la empresa.

#### **Actividades:**

Publicación de información importante en las carteleras informativas.

Divulgar los eventos de interés para la comunidad a través de medios locales.

Capacitar a los empleados en atención al público.

## **5. CONCLUSIONES**

Este proyecto ha sido el pilar fundamental para conocer la necesidad del diseño de una estrategia de comunicación interna para el desarrollo organizado de los procesos en la Alcaldía del municipio de Convención.

Por medio del proceso que se llevó a cabo para la realización del proyecto de la mano con la Alcaldesa municipal la doctora Judith Marcela Ballesteros, se pudo lograr el cumplimiento en la totalidad de los objetivos, iniciando por el diagnóstico situacional del estado de las comunicaciones internas de la Alcaldía en general, que se llevó a cabo con el acompañamiento constante a cada una de las actividades, iniciando con el planeamiento estratégico de la misma al interior del despacho hasta la culminación y entrega de la ya mencionada a los públicos externos, permitiendo conocer así de fondo cada proceso comunicativo.

Una vez culminado el diagnóstico mencionado se procedió a diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación interna que permitiera solucionar cada una de las falencias que arrojó una encuesta estructurada que fue aplicada a los empleados de planta de la alcaldía con el fin que fueran ellos los encargados de mejorar las comunicaciones internas.

## **6. RECOMENDACIONES**

Al culminar este proyecto se recomienda a la alcaldesa municipal de Convención y a próximas administraciones municipales, revisarlo con el fin de aplicar la estrategia comunicativa para que mejoren las comunicaciones internas y se puedan obtener mejores resultados en el funcionamiento de la misma.

La estrategia de comunicación interna es indispensable aplicarla para mejorar las comunicaciones internas de la Alcaldía municipal de Convención.

## BIBLIOGRAFÍA

RIVERA BETANCUR, Jerónimo León. Comunicación Estratégica. En: Palabra Clave. Colombia: Vol. 14, N° 1, (junio 2011) 8p. ISSN 0122-8285

GÓMEZ UTRILLA, José. La Importancia De Una Buena Comunicación En Una Organización. En: Artículos CM. (mayo 2013) 3p.

FORMANCHUK, Alejandro. Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global. En: Razón y Palabra. México: Vol. 11, N° 49, (febrero-marzo, 2006) 6.p. ISSN 1605-4806

## REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

Convención [On line] [Citado el 10 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://convencion-nortedesantander.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://convencion-nortedesantander.gov.co/informacion_general.shtml)

Estrategias De Comunicación Social En El proceso De Modernización Del Instituto De Recursos Hidráulicos y Electrificación. [On line] [Citado el 2 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rppnet.com.ar/estrategiasdecomunicacion.htm>

La Comunicación Al Interior De Las Organizaciones: Un Factor Clave En Su Desarrollo Estratégico. [On line] [Citado el 2 de mayo de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

Comunicación Interna. [On line] [Citado el 5 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Las Estrategias Comunicativas Como Factor De Calidad En La Gestión Escolar. [On line] [Citado el 5 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comminit.com/la/node/281367>

¿Comunicación Estratégica Ó Estrategias De Comunicación? "El Arte Del Ajedrecista". [On line] [Citado el 8 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.comminit.com/la/node/9286436>

Lineamiento De Política 6 Gestión Estratégica E Integral De La Comunicación En La Policía Nacional [On line] [Citado el 8 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Tomo%206%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>

Comunicación. [On line] [Citado el 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.artinaid.com/2013/04/que-es-la-comunicacion/>

Estrategias Comunicativas: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/estratcom.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/estratcom.htm)

Comunicación Interna: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Comunicación Externa: [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

Comunicación Organizacional. [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>

Públicos Externos. [On line] [Citado el 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://guillermotec.blogspot.com/2010/04/publicos-externos-por-su-parte-son.html>

Introducción a las Relaciones Públicas. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>

Organización. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-una-organizacion.html>

Empresa. [On line] [Citado el 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://definicion.de/empresa/>

Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna. [On line] [Citado el 16 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.eumed.net/rev/cccsc/20/cbfp.html>

Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional. [On line] [Citado el 17 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/comunicacionorganizacional/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/comunicacionorganizacional/default.asp)

Ley 489 de 1998. [On line] [Citado el 21 de Noviembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=186>



# **ANEXOS**

**Anexos A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**MES 1**

Semanas  Actividades	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Recolección de Información																				
Aplicación de encuestas																				
Tabulación de la Información																				
Análisis de la Información																				
Diagnostico																				
Diseño de Estrategia de Comunicación																				

**MES 2**

Semanas Actividades	Semana 5					Semana 6					Semana 7					Semana 8				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Recolección de Información																				
Aplicación de encuestas																				
Tabulación de la Información																				
Análisis de la Información																				
Diagnostico																				
Diseño de Estrategia de Comunicación																				



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
OCAÑA

**Anexo B. Encuesta**

**ENCUESTA DE EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE CONVENCION**

Esta encuesta pretende obtener información respecto a la necesidad de implementar una estrategia de comunicación interna para la Alcaldía del municipio de Convención.

Toda la información suministrada en la encuesta es totalmente confidencial y con fines educativos.

Marque con una X la respuesta correcta según su criterio

1. ¿Conoce usted los Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse a lo interno de la institución donde labora?  
Personalmente \_\_\_\_\_  
Correo electrónico \_\_\_\_\_  
Telefónicamente \_\_\_\_\_  
Memorando \_\_\_\_\_  
Intermediario \_\_\_\_\_
3. ¿Considera usted que existe una comunicación interna asertiva?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es medio de comunicación interna de su preferencia?  
Correo Institucional \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_  
Circular \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál medio utiliza para comunicarse con los públicos externos?

Página web \_\_\_\_\_ Verbal \_\_\_\_\_ Escrito \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted la información que contiene la página web de la Alcaldía?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Utiliza la información que tiene la página web como herramienta para cumplir sus funciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que se debe implementar otro medio de comunicación interna en la Alcaldía?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la Alcaldía?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

¿Existe una buena comunicación entre jefe y empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_