



## **UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

La comunicación organizacional interna y su importancia para el desarrollo de las funciones secretariales aplicadas a los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017.

### **AUTORA:**

Betsy Jennifer Delgado Vargas

Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo

Carrera de Secretariado Ejecutivo

Manta, febrero de 2018

## **TEMA**

“La comunicación organizacional interna y su importancia para el desarrollo de las funciones secretariales aplicadas a los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017”.

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-01-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.</b>	<b>REVISIÓN: 1</b>
		Página II de 71

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 80 horas, bajo la modalidad de Proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “La comunicación organizacional interna y su importancia para el desarrollo de las funciones secretariales aplicadas a los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

**La autoría** del tema desarrollado, corresponde a la **señorita Betsy Jennifer Delgado Vargas**, estudiante de la carrera de Secretariado Ejecutivo, período académico 2017-2018, quien se encuentra apta para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de febrero de 2018.

Lo certifico,

Ing. Isabel Barreiro Cedeño  
**Docente Tutor**

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO**

Una vez revisado y corregido el informe final de la investigación cuyo tema es: **“La comunicación organizacional interna y su importancia para el desarrollo de las funciones secretariales aplicadas a los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017”**, realizado por la Srta. Delgado Vargas Betsy Jennifer, autorizo su impresión final y encuadernación respectiva para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para la sustentación y defensa respectiva.

Manta, 20 de febrero 2018.

Ing. Isabel Barreiro Cedeño  
**Docente Tutor**

## DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mi familia, en especial a mis padres Jenny y Roberth, por su cariño, comprensión, por haber sabido formarme con buenos valores, por creer en mí y darme esta oportunidad. A mi querida Brenda, quien a pesar de la distancia, sus palabras de aliento y motivación siempre estuvieron en mi mente.

Gracias a sus ejemplos de superación y constancia, puedo ver alcanzada mi meta.

Betsy Delgado Vargas

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco a las personas que me apoyaron durante mis años de estudio.

A mi familia, la cual ha sido mi guía y motivación.

A mis amigos y compañeros de estudio, en especial a Shirley, por la ayudada brindada y por todos los momentos compartidos.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a los docentes de esta facultad.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, por haberme dado la apertura y permiso correspondiente para realizar las diferentes actividades que hicieron posible la culminación de este trabajo.

Betsy Delgado Vargas

# ÍNDICE

TEMA .....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
RECONOCIMIENTO .....	V
ÍNDICE .....	VI
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	10
MARCO TEÓRICO .....	16
CAPÍTULO I .....	16
1. FUNDAMENTACIONES .....	16
1.1    Antecedentes investigativos .....	16
1.2    Fundamentación Legal .....	18
1.3    Fundamentación filosófica .....	20
CAPÍTULO II .....	23
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA .....	23
2.1    Conceptualización de comunicación .....	23
2.1.1    Elementos de la comunicación .....	23
2.2    Comunicación organizacional .....	26
2.2.1    Comunicación organizacional externa .....	28
2.2.2    Comunicación organizacional interna .....	29
Comunicación informal .....	30
Comunicación formal .....	31
2.2.3    Clasificación de la comunicación .....	32
Comunicación descendente .....	32
Comunicación ascendente .....	32
Comunicación horizontal .....	33
Comunicación diagonal .....	33
Comunicación visual .....	34
Comunicación oral .....	34
Comunicación escrita .....	35

No verbal .....	36
2.2.4 Barreras de la comunicación interna .....	36
Barreras administrativas .....	37
Barreras físicas .....	37
Barreras semánticas .....	38
2.3 Comunicación como parte del desarrollo de la empresa .....	38
CAPÍTULO III .....	39
3.1 La secretaria .....	39
La recepción: .....	39
La gestión de la información: .....	39
La comunicación: .....	39
La organización: .....	39
3.2 Funciones secretariales .....	40
2.3 La secretaria y su desempeño profesional .....	41
2.4. La comunicación como función secretarial .....	41
DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	42
Encuestas dirigidas a los usuarios .....	42
Encuestas dirigidas al personal de Secretariado .....	48
Análisis de entrevista .....	56
DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	58
Tema .....	58
Introducción .....	58
Objetivo general .....	59
Objetivos específicos .....	59
Metodología del trabajo y desarrollo de la propuesta .....	60
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	66
ANEXOS .....	68

## **RESUMEN**

La comunicación organizacional interna es el proceso de transmisión de mensajes entre los integrantes de una misma organización.

Esta investigación, tuvo como objetivo, mostrar las debilidades existentes en cuanto al manejo de la comunicación organizacional interna de los diferentes departamentos administrativos del GADM-Manta, lo cual afecta negativamente la realización de las funciones secretariales y la productividad de la institución.

En este estudio se proponen como posible solución, realizar un programa de capacitación y entrenamiento para el personal encargado de realizar funciones secretariales dentro de cada uno de los departamentos administrativos, esto a partir de los resultados obtenidos a través las encuestas realizadas.

Cabe recalcar que una buena comunicación organizacional interna, mejora el clima laboral y la productividad de la institución.

## **ABSTRACT**

Internal organizational communication is the process of transmission of messages between the members of the same organization.

The purpose of this research was to show the existing weaknesses in the management of the internal organizational communication of the different administrative departments of the GADM-Manta, which negatively affects the performance of the secretarial functions and the productivity of the institution.

In this study we propose as a possible solution, to carry out a training and training program for the personnel in charge of performing secretarial functions within each of the administrative departments, based on the results obtained through the surveys conducted.

It should be emphasized that a good internal organizational communication improves the working environment and the productivity of the institution.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende demostrar la manera en que la comunicación y el desarrollo de las funciones secretariales de una empresa pueden afectar el clima laboral y la ejecución normal de las actividades que allí se efectúan. La comunicación organizacional está sujeta a las funciones y responsabilidades secretariales, propias de cada departamento. Este conjunto se considera como el pilar que constituye el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.

La comunicación organizacional interna es aquella que se establece en las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas, debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (Castro, 2016, p.15).

Al momento de establecer vínculos de comunicación es significativo expresar iniciativa propia, habilidades comunicativas, capacidad de liderazgo y el manejo de las buenas relaciones interpersonales, lo que permite desarrollar una comunicación efectiva dentro de cualquier entorno laboral, lo que además nos orienta hacia los objetivos de la institución.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, al ser una institución pública, tiene la tarea de administrar y manejar información para la gestión; la cual es indispensable en la toma de decisiones. Dicha información está formada en su mayoría por documentos producidos por los diferentes departamentos que conforman la institución. Por lo cual podemos indicar que, para una correcta comunicación organizacional interna es indispensable el desarrollo de funciones secretariales de manera proactiva, eficaz y pertinente, en las tareas y en los procesos comunicativos de la institución. Es por ello que el estudio del presente tema posee un alto grado de importancia, este permitirá establecer nuevas modificaciones que impulsen los procesos de comunicación de esta empresa.

El personal encargado de desarrollar las funciones secretariales de esta institución, tienen el requisito de poseer un alto grado de responsabilidad y conocimiento de las tareas que una secretaria o secretario desarrolla y de los correctos principios que demanda la profesión.

La comunicación organizacional interna en las funciones secretariales de los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, puede considerarse como eje fundamental del desarrollo de los compromisos pertinentes que como institución pública ejerce; por tanto es necesario que exista responsabilidad en el manejo de los procesos de comunicación, su relevancia involucra además el hecho de ser pieza fundamental para la defensa de los derechos de la ciudadanía mantense.

Una eficiente comunicación organizacional tiene como meta principal mejorar la transmisión de la información y la capacidad de respuesta ante los procesos que a la organización le competen. Dentro de toda empresa un sistema de comunicación efectivo es la clave para fortalecer la productividad en las tareas administrativas. Dentro de este contexto se puede mencionar que, a nivel mundial la comunicación organizacional ha sido una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Estados Unidos fue uno de los primeros países en presentar interés en el estudio de la gestión de la comunicación organizacional. En la actualidad las organizaciones han detectado la necesidad de asumir nuevos retos con la adopción de los nuevos procesos interactivos, formas y medios de comunicación. Es así como la comunicación se convierte en esencia y herramienta estratégica para los procesos de intercambio de información dentro de una organización y su entorno. La interacción con los públicos tanto internos como externos y la búsqueda de un óptimo desarrollo organizacional, están relacionadas de manera directa, debido a que ambas requieren de firmeza, buena comunicación y trabajo colaborativo por parte de los miembros de una empresa.

Una óptima comunicación organizacional y un correcto manejo y uso de información dentro de las organizaciones, son factores determinantes capaces de generar conocimiento, respuestas y empoderamiento para la organización.

En el Ecuador la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto esencial para el fortalecimiento y desarrollo de toda empresa u organización, lo que ha evidenciado la necesidad de estudiar las formas en que se desarrolla la comunicación dentro de las mismas según la demanda actual. Todo esto con el objetivo de mejorar los procesos de las tareas administrativas, las funciones secretariales y la eficacia del intercambio de información entre los departamentos de una empresa. En efecto podemos plantear que la comunicación organizacional tiene el objetivo primordial de generar soluciones y productividad en los procesos comunicacionales y en las tareas administrativas de una empresa, buscando el beneficio de las personas que la integran y de los públicos involucrados.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta posee un organigrama amplio, del cual derivan responsabilidades y funciones que deben de cumplirse a cabalidad por cada uno de sus departamentos. Lo que convierte a la comunicación organizacional en prioridad para esta institución; una mala comunicación organizacional puede tener como resultado la disminución de la productividad, lo cual afectaría de manera directa la continuidad de los procesos y tareas que la organización y sus departamentos desarrollan, generando incomodidad a los intereses de la ciudadanía.

En este contexto se procede a formular el siguiente problema:

¿La ineficiente comunicación organizacional interna ha incidido en las funciones secretariales de los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017?

Ante esta interrogante es necesaria la formulación de una serie de preguntas que posibiliten la orientación correcta del trabajo de investigación expuesto:

- ¿Cuáles son los factores que obstaculizan la comunicación organizacional interna?
- ¿Cuáles son los efectos que una ineficiente comunicación organizacional interna produce sobre las funciones secretariales?
- ¿Cómo mejorar la productividad de las funciones secretariales?
- ¿Cómo mejorar los procesos de comunicación organizacional interna?

Podemos considerar a la comunicación organizacional como la estructura base del correcto desarrollo y crecimiento de toda institución. Lo que puede convertirla en una entidad confiable para los usuarios de la misma. Es por ello, que para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón, ofrecer una atención y servicio de calidad se convierte en algo primordial, que responde a las necesidades de la ciudadanía, buscando una buena opinión pública como resultado.

Ante lo expuesto, podemos plantear el siguiente objetivo general para esta investigación:

- Conocer de qué manera la comunicación interna incide en las funciones secretariales de los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.

Para desarrollar el objetivo general planteado, es necesario formular los siguientes objetivos específicos:

- Conceptualizar las variables intervinientes en esta investigación como comunicación organizacional y funciones secretariales
- Identificar las causas que generan una ineficiente comunicación organizacional interna en los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.
- Identificar que procesos de comunicación organizacional interna en las funciones secretariales se llevan a cabo en los diferentes

departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta

- Elaborar una propuesta que contribuya al mejoramiento de la comunicación organizacional interna de los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.

Como hipótesis para el presente tema de investigación se plantea lo siguiente:

“Una eficiente comunicación organizacional interna mejoraría la ejecución de las funciones secretariales, capaz de generar un ambiente laboral saludable entre los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, año 2017”.

Del cual se identifican las siguientes variables:

Variable independiente: “Comunicación Organizacional Interna”; variable dependiente: “Funciones Secretariales”.

En la presente investigación se aplicó el diseño de investigación descriptivo, por medio del cual se han identificado las características más importantes de la problemática. Mientras que el método de investigación empleado fue el deductivo, el cual parte de una premisa para obtener las conclusiones acerca del problema de investigación planteado, basada además en el análisis del objeto de estudio para explicar y entender su comportamiento.

Las técnicas utilizadas para la investigación de esta temática, son la entrevista y la encuesta, las cuales recopilan la información necesaria, lo que permitió direccionar la investigación, dejando como resultado las posibles soluciones a la problemática.

El universo determinado de la temática investigada lo constituye el personal administrativo que labora en los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta y usuarios. El número total de servidores de esta institución es de 1441, cuenta con un total de 34 Secretarías, de las cuales 22 son Profesionales en Secretariado Ejecutivo.

La muestra elegida para la investigación fue de un total de 37 miembros, de los cuales, 22 fueron Secretarías de los diferentes departamentos administrativos de GAD Manta y 15 usuarios. Estos fueron seleccionados por medio del tipo de muestreo probabilístico: aleatorio simple.

La recolección de la información se realizó por medio de encuestas, con un enfoque orientado a entender la perspectiva de los individuos con respecto a la temática de estudio. A partir de la información recopilada, se obtuvieron porcentajes, lo que hace posible la interpretación de los resultados. Generando la información que permitió determinar soluciones a la problemática estudiada.

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO I

### 1. FUNDAMENTACIONES

#### 1.1 Antecedentes investigativos

En el 2011, en la Universidad de Cartagena, fue presentado por los investigadores Fontalvo, Quejada y Puello, un artículo de reflexión con el siguiente título: La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. Del cual como resultado se señaló que la estructuración e implementación de los sistemas de gestión al interior de una empresa, sin importar su tamaño y objeto, requiere de un trabajo de forma sistémica y articulada, lo cual brinda garantías al usuario en cuanto al cumplimiento de sus necesidades y requerimientos (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011).

A partir de este artículo, se puede señalar de manera clara la importancia que ejerce la comunicación organizacional para todo tipo de institución o empresa, independiente del tamaño o el campo en el que esta se desenvuelva. La comunicación es el elemento que logra formar y organizar a un grupo de personas, capaces de plantear y perseguir objetivos, todo esto de manera conjunta. Toda institución requiere de equipos de trabajo y para formar un equipo de trabajo se requiere de una buena comunicación, por tanto comunicarse resulta ser más bien una necesidad y requisito indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución.

Una comunicación organizacional efectiva permite que un grupo trabaje de forma acoplada, contribuye a la óptima gestión de los recursos disponibles en la institución y permite compartir conocimientos entre los colaboradores, todo esto a través de los procesos comunicacionales utilizados, mediante los cuales se hace posible generar nuevas ideas que contribuyan a la productividad de las actividades de la institución.

Es importante señalar que la comunicación organizacional interna en una empresa es la responsable de acelerar, detener o anular procesos que allí se ejecutan, esta puede actuar como barrera ante el buen desempeño de la misma, afectando además el clima laboral los objetivos de toda institución es alcanzar una gestión de comunicación eficiente que vaya de acuerdo a las necesidades que se presentan por parte de la institución y de la comunidad de usuarios de la misma.

Por otro lado, en enero del 2014, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador, fue presentado el siguiente trabajo de investigación: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”. Trabajo presentado por Balarezo B., en el cual el investigador explica que, la comunicación organizacional interna es un factor primordial dentro de las relaciones humanas. Las personas, necesitan relacionarse con otras y de esta manera satisfacer la necesidad de comunicarse y relacionarse con los demás, para lo cual se utilizan diversos medios de comunicación.

Esta investigación permitió conocer que la comunicación organizacional interna comprende un importante ámbito dentro de todo tipo de empresas, comunicarse es un proceso por el cual se transmite información, siendo este su objetivo primordial. Al referirnos a las empresas, podemos mencionar que para estas, la transmisión de información es una actividad habitual e indispensable, por ello es que se hacen investigaciones de esta temática, las cuales tienen el propósito de mejorar los procesos de comunicación en las organizaciones y optimizar su desempeño, volviéndolas verdaderamente competitivas con relación a otras (Balarezo, 2014).

La comunicación organizacional interna analiza la manera de gestionar a la empresa y sus recursos, siendo el factor humano pieza primordial de este proceso. La comunicación dentro de un grupo humano, indica también que sus integrantes son partícipes de un mismo entorno de trabajo, por lo cual además comparten una cultura empresarial fomentada por la empresa en la cual laboran,

entonces, podemos indicar que una cultura que es fomentada de manera equilibrada entre los miembros de una organización, permite una mayor productividad, grupos de trabajo con buenas relaciones sociales. Lo que ayuda a generar un buen desarrollo organizacional, a dinamizar los procesos y cambios que permitan optimizar las actividades del talento humano, actividades que sin una correcta comunicación organizacional no podrían llevarse a efecto.

## **1.2 Fundamentación Legal**

La comunicación organizacional, constituye un factor esencial, el cual, contribuye a mejorar el clima laboral de cualquier tipo de organización, debido a que logra que sus colaboradores realicen sus funciones de manera articulada, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre los involucrados. Este proceso permite además, el fortalecimiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

La correcta comunicación dentro de las organizaciones se considera como un proceso dinámico que permite incrementar la productividad del personal y optimizar el trabajo dentro de la organización. Es por ello que, las normas ISO 9001:2015 en su numeral 7.4, se establece lo siguiente:

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- Qué comunicar;
- Cuándo comunicar;
- A quién comunicar;
- Cómo comunicar;
- Quién comunica.

Estos aspectos definen la importancia de la comunicación, considerando que, comunicar es una actividad que en todo momento persigue un objetivo concreto. Es por ello que, toda institución la considera como un componente

estratégico capaz de mejorar el desempeño de las funciones que la organización cumple.

En cuanto a la comunicación interna, las normas ISO 9001:2008 en su numeral 5.5.3, indican que, la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad (Educaguía, 2015).

Es decir, que los directivos de una empresa, tienen la tarea y responsabilidad de establecer mecanismos y procesos óptimos de comunicación, acorde a la actividad que la institución realiza y el campo en el que se desenvuelve. Lo que involucra además, la gestión de los recursos disponibles, todo esto con la finalidad de alcanzar la mayor eficacia y calidad de los procesos y funciones que la institución realiza. Sin embargo, para hacer énfasis a lo señalado anteriormente en el numeral 5.5.3 de las normas ISO 9001:2008, se hizo referencia a lo siguiente:

Las normas ISO 9004:2000 mencionan que, “La alta dirección de la organización debería definir e implementar un proceso eficaz y eficiente para la comunicación de la política de la calidad, los requisitos de calidad, los objetivos de la calidad y los logros. Proporcionar esta información puede ayudar a la mejora del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos de la calidad. La dirección debería promover activamente la retroalimentación y la comunicación del personal de la organización como un medio para su participación.

Los siguientes son ejemplos de actividades de comunicación:

- Comunicación conducida por la dirección en las áreas de trabajo,
- Reuniones informativas en equipo y otras reuniones, como por ejemplo aquellas para realizar reconocimientos a logros,
- Tableros de noticias, periódicos y revistas internas,

- Medios audiovisuales y electrónicos, tales como correo electrónico o sitios en la red (websites), y
- Encuestas a los empleados y esquemas de sugerencias. (Norma internacional ISO 9004, 2000)

De esta manera se comprende que las instituciones u organizaciones deben de capacitar y motivar a sus colaboradores, pues, es sustancial que ellos adquieran el compromiso de brindar un servicio de calidad. Por consiguiente es importante que ellos conozcan perfectamente las políticas y los objetivos que la institución persigue, proveer esta información se convierte en algo esencial, debido a que a partir de esto se puede alcanzar una optimización del trabajo y el compromiso de cumplir oportunamente con las responsabilidades adquiridas en el área de labor correspondiente.

Por otro lado se señala que es importante fomentar la retroalimentación y la comunicación del personal, de esta manera se coordinan mejor las funciones a desarrollar y se promueve la participación y el trabajo en equipo.

Son varias las actividades de comunicación que pueden desarrollarse en el proceso comunicativo de una institución, sin embargo gracias a los avances tecnológicos, dentro de las organizaciones se han integrado nuevas herramientas que permiten comunicar de manera más rápida. A pesar de ello, no se puede dejar de lado los medios usuales, como los escritos y la interacción cara a cara.

### **1.3 Fundamentación filosófica**

El filósofo Cassirer menciona que, “lo que distingue entre sí al hombre de los animales, no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para que sus descendientes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas”. La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal;

interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos) (Guzman, 2012, p.9).

Así pues, la comunicación es una necesidad de todos los seres humanos, a partir de la cual se logra conformar grupos y realizar actividades de manera conjunta. Tanto los animales como el hombre, se comunican, se agrupan, y trabajan de manera coordinada con el objetivo de alcanzar los fines que tengan en común y la única diferencia es el modo en que estos se manifiestan.

En efecto, se considera a la comunicación como uno de los factores esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, esta es la herramienta o elemento clave para el óptimo desarrollo de cualquier tipo de institución; la productividad de una organización se hace posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos y los diferentes departamentos o áreas que la conforman; entre sus colaboradores se establecen procesos de comunicación interna, estos en función de las necesidades y los recursos disponibles en la institución. Estos procesos son los que permiten que todos los empleados estén informados e integrados a la organización, de tal modo que, sin una correcta comunicación organizacional interna, todos los procesos llevados a cabo en la institución se verían afectados negativamente, retrasándolos o haciéndolos irrealizables.

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los primeros estudios sobre comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo (Gámez, 2007, p. 18).

A partir de este enunciado, se puede establecer que, la comunicación organizacional nace del término organización, y este a su vez del surgimiento del hombre. Por consiguiente, comunicar es una acción primordial para todo grupo humano que se encuentre asociado, esta actividad permite la unión de sus

miembros, los que mediante la interacción constituyen la base para un buen trabajo en equipo. En este sentido, Elton Mayo en su contribución a la teoría de las Relaciones Humanas, estableció la importancia de la comunicación organizacional, planteando que esta permite establecer vínculos comunicativos entre el trabajador y la alta gerencia, logrando identificar las causas de una posible insatisfacción laboral y tomar las medidas correctivas correspondientes al caso.

Es posible entender además, que, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se conceptualiza también como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Gámez, 2007).

En síntesis, se puede indicar que la comunicación organizacional está constituida por los mensajes o la información que circula dentro de una organización y el entorno en el cual se desenvuelve. Por otra parte Andrade (1995) señala a la comunicación organizacional como un proceso, que tiene la finalidad de proporcionar facilidad al intercambio de mensaje que circulan en la institución, expresando además que el éxito de este influye en la opinión de los usuarios y en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa. El éxito de las organizaciones, es alcanzado a través de los procesos óptimos de comunicación y el cumplimiento favorable de las funciones propias que la institución y cada una de sus áreas realiza.

## CAPÍTULO II

### 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

#### 2.1 Conceptualización de comunicación

Desde 1938, fecha en que Chester Bernal dijo que “la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha demostrado continuamente que el hombre (y la mujer) de una organización es una persona comunicativa.” (Gámez, 2007, p. 29)

Por ello, se considera que la comunicación representa una necesidad para los individuos que forman parte de un grupo, pues es la interacción que permite comunicar pensamientos, sentimientos, opiniones, etc.

La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. Comunicar consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado (Martínez M. , 2003).

Por tanto, se entiende que, la comunicación es el proceso por el cual se transmite información, esto puede llevarse a cabo por medio del uso de diferentes medios o herramientas, utilizando los diferentes signos o símbolos de comunicación. Este proceso es interactivo, constante y dinámico, por medio del cual se hace posible que los individuos estén en contacto con otros, con la única finalidad de compartir información y cumplir con el objetivo que esta tenga.

##### 2.1.1 Elementos de la comunicación

- **Mensaje (Qué):** Es el conjunto de contenidos que se transmiten, comprendido también, como la información total que el emisor envía, la cual será captada por el receptor.

- **Emisor (Quién):** Persona fuente que transmite el mensaje. Puede ser denominado como el punto de partida de la comunicación, debido a que este es el encargado de elaborar el mensaje.
- **Receptor (Para quién):** Es la persona que reciben el mensaje.
- **Canal (Con qué):** Vía por la que circula el mensaje, constituye otro factor importante en el proceso de comunicación, puesto que, este es el medio a través del cual se hace llegar el mensaje al receptor, debido a esto es importante seleccionar el canal adecuado para su envío.

Guzman (2012) en su libro Comunicación organizacional plantea, que al considerar la estructura formal de los canales, se los puede clasificar en naturales y artificiales:

**Los canales naturales:** Son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído.

Estos mecanismos de percepción del ser humano permiten también comunicarnos de manera espontánea, es por ello que la autora los incluye entre los canales de comunicación. Estos son utilizados permanentemente por los individuos de manera natural.

**Los canales artificiales:** También denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio; estos mecanismos se manifiestan, en el teléfono, la escritura, radio, el telégrafo, internet, etc.

Así pues, se puede indicar que estos canales permiten la comunicación, dejando de lado barreras como el tiempo y el espacio en el cual nos encontremos. Estos medios han venido evolucionando y

desarrollándose a través del tiempo, gracias a los avances de la tecnología.

- **Código (Cómo):** Es el conjunto de signos o señales que se emplean en la transmisión del mensaje. Es necesario que el código sea comprendido perfectamente por el receptor del mensaje, por lo cual, se puede considerar que los más utilizados son el lenguaje oral y el escrito.
- **Contexto (Dónde):** Es la situación en la que se da el acto de comunicar. También considerado como el entorno en el cual ocurre la comunicación.
- **Retroalimentación:** Esta es la respuesta y manifiesta la efectividad que tuvo la comunicación.  
(Martínez, 2012, p. 4)

Guzman (2012) señala los siguientes elementos adicionales:

- **Decodificación:** Es el proceso en el cual es receptor interpreta el mensaje y después lo traduce en información significativa o importante. Esto posterior a la codificación, la cual es realizada por el emisor del mensaje, quien convierte en una serie de símbolos la información que desea transmitir.

La decodificación, es la tarea que asume el receptor de la información, el cual debe de interpretar el mensaje recibido. Por esta razón, es importante que el emisor elija el código, de manera que pueda ser perfectamente comprendido por quien va a recibir el mensaje y de esta manera asegurar la efectividad de la comunicación transmitida.

- **El ruido:** Es considerado como un factor que perturba o confunde la comunicación, logrando interferir en el acto comunicativo. Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo: son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje se

distorsiona por otros sonidos del ambiente, como, la lluvia, la música, etc.  
(p.20)

Indudablemente, este elemento constituye una barrera para la comunicación, impidiendo que esta cumpla con la finalidad establecida. Se puede indicar que influye especialmente en la comunicación oral, cuando dos o más personas sostienen una conversación, están pueden encontrarse en un mismo lugar o bien pueden utilizar otros medios de comunicación como el teléfono. En ambos casos el ruido puede imposibilitar la efectividad de la acción de comunicar.

## **2.2 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, por lo cual es considerado un factor importante para el funcionamiento de las organizaciones, permitiendo el intercambio de información entre los diferentes niveles institucionales. La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se conceptualiza también como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Gámez, 2007, p.12)

Bajo el concepto anterior, se puede mencionar que la comunicación organizacional, resulta de la congregación de personas, esta acción tiene la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos por los directivos de una organización y de esta manera promover su desarrollo. Solo a través del proceso de comunicación es posible la interacción y el intercambio de información entre los diferentes departamentos que conforman la institución. Por esta razón es primordial que haya personas que analicen esta temática, además de motivar e impulsar al personal a mejorar los procesos de comunicación para

así obtener una mayor productividad y brindar un mejor servicio y atención a los públicos internos y externos. En este sentido, se puede señalar que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, por medio de la Dirección de Gestión de Talento Humano asume la tarea de fortalecer las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, con el objetivo de impulsar el desarrollo personal de los mismos y por ende la productividad de las tareas que desarrollan dentro de la institución.

La comunicación organizacional no solo está direccionada hacia cierto tipo de organizaciones u empresas ya determinadas, sino que es parte sustancial para todo colectivo. Rebeil y Sandoval, (2002) señalan que: La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran, operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo. (Gámez, 2007, p.20)

Por ello se considera que, la comunicación organizacional se convierte en un elemento imprescindible para todo tipo de organizaciones, pues permite que un conjunto de personas se mantenga unido, con el objetivo de coordinar esfuerzos y alcanzar fines en común. En consecuencia, comunicar es la única actividad que posibilita la obtención del trabajo un trabajo coordinado, a lo que denominamos trabajo en equipo. Ante esto los autores Rebeil y Sandoval afirman que la comunicación organizacional es parte de toda institución sin importar en campo de acción en que se desempeñe. Esta permite que cada colaborador aporte de manera favorable a la realización de las actividades que optimicen la productividad de la institución.

Martínez, 2012, plantea que: “Efectivamente, las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación. Esta comunicación en la organización permite:

- La relación con los demás.
- Aprender a trabajar.
- Estar informado de lo que está sucediendo a nuestro alrededor.
- Conocer políticas y procedimientos de la dirección.
- Dirigir equipos, etc.

Por esta razón, se considera que la comunicación en la empresa es un elemento básico, el cual determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. La comunicación organizacional puede ser interna o externa, dependiendo de la dirección que esta tenga; en este sentido también es imprescindible fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la institución y usuarios de la misma, factor que contribuye a una buena comunicación organizacional.

### **2.2.1 Comunicación organizacional externa**

Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos o viceversa, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, con la finalidad de proyectar una imagen favorable con relación a las funciones que organización desarrolla (Andrade, 2005, p. 17).

Este tipo de comunicación, involucra a los públicos externos de una institución, lo que establece un vínculo con la sociedad. Sin embargo, tanto la comunicación interna como la externa deben de estar perfectamente alineadas, debido a que ambas buscan cumplir con los mismos objetivos institucionales, por ello es importante que exista un equilibrio entre estas y con esto, mantener relaciones interpersonales armoniosas entre todos los involucrados. Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, el manejo de una buena comunicación organizacional externa, le permite alcanzar productividad y una buena imagen corporativa hacia sus usuarios, además de, alcanzar el éxito de las gestiones que como institución pública realiza.

## **2.2.2 Comunicación organizacional interna**

Andrade (2005) en su libro Comunicación organizacional interna, plantea lo siguiente:

Comunicación interna, es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional interna está encaminada a crear armonía y buenas relaciones laborales entre los integrantes de una institución. En efecto, esta se convierte en un aliado para las organizaciones, lo que dirige a alcanzar resultados óptimos, a través de la realización de actividades coordinadas y bien definidas. Por tal motivo, los directivos deben de mostrar un interés especial ante esta temática, puesto que, el manejo de una buena comunicación interna y la eficacia de los procesos y medios de comunicación, posibilita claramente el cumplimiento de los fines institucionales establecidos.

De esta manera cuando hablamos de comunicación interna en las Administraciones Públicas, hablaremos de las comunicaciones e interacciones del conjunto de las personas que forman parte de una organización y que a través de metas y valores alcanzan los objetivos de la misma, a la vez que se realizan como empleados y como personas. Y por supuesto, esta CI deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder o autoridad de la organización y un equipo que pueda orientar a toda la organización a trabajar en la alineación de la institución a través de ella (Crespo, Nicolini, Parodi, 2015, La comunicación interna en la Administración Pública española).

Para las instituciones públicas la comunicación organizacional interna, al igual que para las instituciones privadas, esta direccionada a alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido es necesario que los directivos de la institución

impulsen a sus colaboradores, impartiendo capacitaciones con las que puedan innovar y obtener conocimientos nuevos, esto como estrategia para la productividad. Es importante también, que los líderes o directores de cada área o departamento, tengan la capacidad para orientar y motivar a sus colaboradores. Con lo cual se pretende alcanzar el máximo desarrollo de la organización, agilizando los procesos de toma de decisiones, la ejecución de actividades, trabajo en equipo y difusión correcta de la información.

La comunicación dentro de una organización puede tener diferentes direcciones. Por lo cual, según el objetivo, la información puede ser transmitida por los diferentes medios de comunicación utilizados dentro de una organización, entre los más usuales tenemos: el teléfono, los documentos oficiales, correo electrónico.

Sin embargo la comunicación dentro de las organizaciones no solo se limita a medios electrónicos, sino que además a la interacción verbal entre individuos, proceso en el cual influyen las actitudes personales, el compromiso y la cultura, a partir de esto se puede indicar que la capacidad de comunicarse con otros tiene como resultado la comprensión e incomprensión del mensaje entre los involucrados, lo cual también contribuye a mitigar situaciones de crisis futuras.

La comunicación organizacional es la encargada de construir administrar y mantener la imagen corporativa de las empresas. Cuando sus miembros están bien organizados y saben manejar muy bien los procesos de comunicación, la información y las relaciones entre colaboradores serán óptimas, por tanto habrá un ambiente laboral armonioso para quienes allí laboran. Se puede identificar la existencia de dos tipos de comunicación: la comunicación formal y la comunicación informal.

### **Comunicación informal**

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los

empleados platican entre sí en el comedor o al caminar por los pasillos, establecen una comunicación informal. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: Permite a los empleados satisfacer sus necesidades de interacción social y puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo mucho más rápidos y eficientes (Robbins & Coulter, 2005, p. 266).

La comunicación informal, expresa una necesidad esencial, esta no sigue ningún tipo de patrón definido por la organización, surge de manera espontánea entre dos o más individuos, que se reúnen para conseguir una meta. Esta actividad hace posible que los colaboradores de una organización establezcan relaciones interpersonales con otros. Adicionalmente este tipo de comunicación puede actuar de manera positiva y mejorar los niveles de producción, debido a que actúa como un canal de comunicación que suele ser mucho más rápido que otros.

### **Comunicación formal**

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide a un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal (Robbins & Coulter, 2005, p. 266).

Este tipo de comunicación está presente en todos los procesos y funciones correspondientes a la actividad de la organización, por lo cual existen normas internas oficiales, derivadas de los altos mandos, que permiten regular las actividades de sus colaboradores y por tanto que la información circule por los canales establecidos y estandarizados por la propia empresa, impidiendo que la información sea desviada y que como

consecuencia esta acción imposibilite o interrumpa los procesos para los cuales fue creada la información. Entonces se puede señalar que, cuando la información es transmitida de una manera fluida, clara y a tiempo, la institución está siendo encaminada hacia la productividad.

### **2.2.3 Clasificación de la comunicación**

Según Castro (2016), la comunicación formal en las organizaciones, posee direccionalidad, es decir, que puede orientarse y dirigirse, de acuerdo a la importancia de la información que se quiere transmitir, en ella existe además un objetivo concreto.

El autor clasifica a la comunicación interna, de la siguiente manera:

#### **Comunicación descendente**

De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo” (Castro, 2016, p.16).

La comunicación descendente proviene de los directivos y va dirigida a los colaboradores de la empresa, esta se ocupa de comunicar como serán distribuidas las funciones y tareas dentro de la institución. Por lo cual, se la puede considerar como la cualidad de organizar y distribuir los recursos disponibles, todo ello encaminado a alcanzar los fines institucionales establecidos.

#### **Comunicación ascendente**

Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión

del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (Castro, 2016, p.16).

La comunicación ascendente realiza una función contraria a la descendente, puesto a que esta se origina del personal y va dirigida al gerente de la institución. Su importancia radica en que, por medio de ella los directivos, obtienen un panorama a cerca del ambiente laboral de la organización; lo que permite detectar debilidades existentes en el desarrollo sus funciones y a partir de esto tomar las medidas correctivas necesarias. El autor menciona además que la comunicación ascendente puede contribuir a evitar rumores y malos entendidos, regulando el clima laboral de la institución.

### **Comunicación horizontal**

Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje, se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos (Castro, 2016, p.16).

En otras palabras, se puede indicar que la comunicación horizontal se da entre los colaboradores que son parte de una misma línea jerárquica. Surge de la dinámica de las actividades que desarrolla la institución y del trabajo en equipo. Esta tipo de comunicación, forma parte de las funciones usuales que se realizan dentro de una determinada área o departamento, por lo cual es considerada indispensable para una correcta productividad.

### **Comunicación diagonal**

Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta; por ejemplo,

contraloría solicita urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar de forma directa (Castro, 2016, p.17).

La comunicación diagonal surge de la interacción de colaboradores que pertenecen a diferentes departamentos o áreas de la institución, en este caso no se tiene en cuenta la línea jerárquica a la que pertenecen, es decir que esta involucra a varios niveles de mando.

Dentro de la comunicación formal también pueden darse otros tipos de comunicación. Entre los cuales, se plantean los siguientes:

### **Comunicación visual**

La comunicación visual transmite todo tipo de información a nuestro alrededor; es otro lenguaje adicional que debemos aprender a manejar, puesto que avisa a nuestro interlocutor: el estado de ánimo, actitud, confianza, gustos, seguridad, manejo del tema, etc. (Castro, 2016, p.18).

Esta es la primera que se establece al estar en contacto de manera presencial con otras personas. En este proceso inciden las características físicas posturas y ademanes manifestados mientras se está dando la acción de comunicar. Es por ello que se debe de tener un especial cuidado ante estas cualidades, puesto que, podrían ser interpretadas de manera contraria a lo que se quiere comunicar realmente.

### **Comunicación oral**

La comunicación oral nos da una riqueza de información adicional que no nos proporciona la escrita: los tonos de voz, los titubeos, las palabras sobreentendidas, lo que dejamos sin concluir, etc.

En muchas organizaciones los directivos prefieren hacer recorridos personalmente para poder entrar en contacto directo, cara a cara con sus subalternos; este tipo de comunicación oral, puede ser de gran ayuda para resolver problemas de comunicación que se estén presentando en la empresa (Castro, 2016, p.21).

Este tipo de comunicación permite una retroalimentación inmediata entre emisor y receptor, puesto que este proceso se desarrolla en un mismo espacio y tiempo, este proceso permite mantener a las personas en constante interacción, lo que constituye una necesidad básica para los individuos, al comunicarnos oralmente, se puede obtener información adicional, debido a que espontáneamente interfiere la comunicación visual, gestos, miradas, tonos de voz, entre otros aspectos.

### **Comunicación escrita**

“La comunicación escrita es la que permite dejara constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos, etc.” (Castro, 2016, p.22).

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta, la comunicación escrita es considerada primordial para ejecución normal de sus funciones, entre sus herramientas o medios utilizados, se considera al correo electrónico institucional como el medio más factible para el envío de información, esto debido a la rapidez y alcance que tiene, no obstante este proceso también se lo puede realizar mediante documentos físicos. Los directivos y usuarios de esta institución plantean que, una óptima comunicación escrita dentro de esta entidad, puede incrementar la capacidad de gestión y desarrollo de funciones, mejorar los resultados de los procesos y ofrecer una buena imagen institucional.

## **No verbal**

Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos el componente no verbal es todo el mensaje. Por ejemplo una mirada o una sonrisa, los cuales comunican un significado. Esta comunicación abarca del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor. Actuamos de acuerdo a nuestro estado de ánimo, mediante el lenguaje corporal no verbal (Robbins, 2004, p.286).

La comunicación no verbal es considerada como el lenguaje corporal que los individuos utilizan para transmitir un mensaje. Este tipo de comunicación puede llegar a sustituir a la comunicación oral en situaciones donde no se admite el uso de palabras. Cuando un individuo se comunica de manera directa con otras personas, no solo se cumple con la acción de escuchar activamente al emisor, sino que además se pueden observar los gestos corporales de este realiza.

### **2.2.4 Barreras de la comunicación interna**

Al momento de comunicar, son varias las condiciones o cualidades de cada una de las personas que intervienen, las que pueden influir negativa o positivamente en este proceso. A las que se las puede definir como barreras para la comunicación organizacional. Estas barreras pueden ser detectadas, mediante el estudio, análisis y observación del proceso comunicacional. Lo cual será primordial, para un correcto desenvolvimiento y ejecución de las funciones permitentes de la organización.

Toda organización en algún momento de su trayectoria ha sufrido de una crisis de comunicación, la cual ha llegado a incidir negativamente en el cumplimiento de sus funciones y su productividad, esto debido a la existencia de barreras de comunicación. Ante esto, queda claro, que eliminar estas barreras

hace posible que los colaboradores de una institución se encuentren motivados y cumplan eficientemente con sus funciones, puesto que, solo a través de una buena comunicación, se logra coordinar esfuerzos y se mejoran las relaciones interpersonales, lo que contribuye a mantener un buen ambiente de trabajo.

Según Kreither & Kinicki, (1997), afirman que existen barreras que dificultan la comunicación en el progreso de las organizaciones, por ende, se da a conocer para estar preparados en momentos que susciten dentro de la empresa.

Los autores establecen como barreras de comunicación a las siguientes:

### **Barreras administrativas**

Son el resultado de una mala planeación y del uso inadecuado de los canales de comunicación establecidos dentro de la institución. Estas barreras requieren de la atención prioritaria de los directivos de la organización, lo cuales deben de establecer mecanismos que corrijan y optimicen cada uno de los procesos institucionales.

### **Barreras físicas**

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización.

En estas barreras, el factor principal que incide es la distancia, no obstante el ruido también actúa negativamente. Para lograr optimizar los procesos de comunicación en la institución, es necesario eliminar estos elementos que dificultan la eficacia de los procesos de transmisión de información y por ende afecta la productividad de las actividades.

## **Barreras semánticas**

Este tipo de barreras se refieren a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita, porque no se conocen las palabras del mensaje.

Una característica considerada clave dentro de la comunicación en las organizaciones, es la utilización de un lenguaje sencillo y el buen uso de las señales no verbales. Estos factores contribuyen a que la comunicación cumpla con el objetivo establecido, puesto que un mensaje confuso, puede generar dificultades al momento de su interpretación o decodificación.

### **2.3 Comunicación como parte del desarrollo de la empresa**

La comunicación es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia que se centra en el estudio, diagnóstico, organización y perfeccionamiento en el proceso comunicativo de las organizaciones, con el objetivo de mejorarla relación entre sus empleados, líderes de la empresa y su entorno social (Toala, y otros, 2017, p.40).

Comunicar es considerado una actividad esencial realizada por todas las personas, en todos los entornos. Se genera de manera espontánea según las necesidades, requerimientos y del medio en que se ejecute. De esta manera para las organizaciones se convierte en una base esencial para su correcto desarrollo. Este proceso es considerado en una prioridad para las organizaciones, por lo cual es necesario su estudio y seguimiento, haciendo posible la creación de nuevas estrategias de comunicación, eliminando factores que la limitan.

## CAPÍTULO III

### 3. FUNCIONES SECRETARIALES

#### 3.1 La secretaria

La vida profesional de una secretaria está formada por una multitud de tareas que solo tienen sentido si están vinculadas a cuatro misiones, que son las siguientes:

- La recepción
- La gestión de la información
- La comunicación
- La organización

**La recepción:** Debe ser cosa de todos, debido a que es el vehículo de la imagen de la empresa. Por lo cual, la secretaria o secretario, tienen en ese campo un papel preponderante. Siendo esta una de las funciones más delicadas e importantes.

**La gestión de la información:** Es la clasificación de archivos y documentación que circulan en la organización.

**La comunicación:** Dentro de esta área, consideramos, el dominio del teléfono, así como la redacción de correspondencia, como herramientas en el contexto profesional.

**La organización:** Está basada en actividades como, clasificar asuntos y mantener el orden en su entorno laboral o área de trabajo (Bercovici & Harache, 2005).

Todo profesional del secretariado hace de la comunicación uno de sus aliados más importantes, puesto que comunicar es un elemento primordial dentro de sus

funciones. Recibir y atender usuarios, mantener organizada la información y gestionarla de manera óptima, son parte de las actividades que habitualmente realiza una secretaria o secretario. Cuando la comunicación dentro de una institución no es eficiente, la realización de sus actividades correspondientes, su productividad e imagen corporativa se verán afectadas.

### **3.2 Funciones secretariales**

Canda (2006) en su libro Secretariado Ejecutivo señala que las funciones de un secretario o secretaria, son las siguientes:

- Comunicar.
- Organizar.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Recibir llamadas telefónicas.
- Atender a los usuarios.
- Receptar, registrar y distribuir la correspondencia.
- Preparación de documentos y reuniones.
- Tener capacidad para trabajar en equipo.
- Manejar herramientas informáticas.

El personal dedicado al secretariado requiere de una sólida formación, teniendo en cuenta que, como en cualquier otra profesión, la acumulación de conocimientos es un valor añadido en sí mismo, que a medio y largo plazo repercutirá positivamente en su carrera profesional. Organizar, gestionar, elaborar y transmitir información son actividades indispensables para toda organización, estas son asumidas por el personal de secretariado. Otro requisito importante, es el equilibrio entre aptitud y actitud, los que son esenciales para el éxito y buen desenvolvimiento profesional de una secretaria o secretario. Se reconoce adicionalmente que, la dimensión de la empresa y el sector en el que se desenvuelve, son factores que pueden determinar el alcance de las funciones que el personal de secretariado debe de ejecutar, estos son determinados según los requerimientos que surgen en la organización. Por esta razón es de vital

importancia que el profesional que asuma este rol dentro de la institución sea proactivo y tenga capacidad para adaptarse a los cambios.

### **2.3 La secretaria y su desempeño profesional**

El profesional de secretariado debe ser competente, donde demuestre sus conocimientos y habilidades que aporten hacia la solución de problemas laborales, donde edifique, movilice e integre sus cualidades (Prieto Fernández, Mijares Llamozas, & Llorent García, 2013).

Son muchas las habilidades que una secretaria o secretario pueden realizar, a partir de las exigencias y requerimientos de la empresa en la que labora. Para estos profesionales, potenciar sus habilidades e innovar su conocimiento es algo indispensable, debido a que toda empresa requiere de la integración de colaboradores que cumplan con las exigencias laborales establecidas; aportar ideas y soluciones, mantener relaciones laborales armoniosas con las demás personas, son requisitos fundamentales para toda secretaria o secretario.

### **2.4. La comunicación como función secretarial**

La comunicación tiene una gran importancia en el desarrollo de las funciones secretariales, es, en esencia una de las principales características de la profesión. Continuamente, los profesionales del secretariado están implicados en procesos de comunicación: transmitimos mensajes, órdenes o requerimientos de los directivos; negociamos, solicitamos, acordamos y nos comprometemos en nombre de la empresa (Londoño, 2004, p.23).

Este concepto, nos lleva a entender que la comunicación es la manera universal de intercambiar información, para todas las organizaciones, es una actividad a través de la cual se obtiene el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el proceso comunicativo de un individuo influyen factores como la actitud, el estado de ánimo, el lenguaje, la empatía y todos estos pueden influir positiva o negativamente en los proceso de comunicación que se ejecutan dentro de la institución.

## DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

Una vez tabuladas las encuestas dirigidas a los usuarios y a las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Manta, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Encuestas dirigidas a los usuarios

1. ¿Una buena comunicación organizacional interna fortalece las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la empresa y los usuarios?

Tabla N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	6	40%
Casi siempre	6	40%
A veces	2	13%
Nunca	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 1



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a la información obtenida, el 40% de los encuestados opinaron que “siempre” la buena comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre colaboradores y usuarios; otro 40% afirmó que casi siempre; coincidiendo mayoritariamente en que para el GADM-Manta, la buena comunicación es un

factor esencial, y que además a través de este los usuarios obtienen una mejor atención.

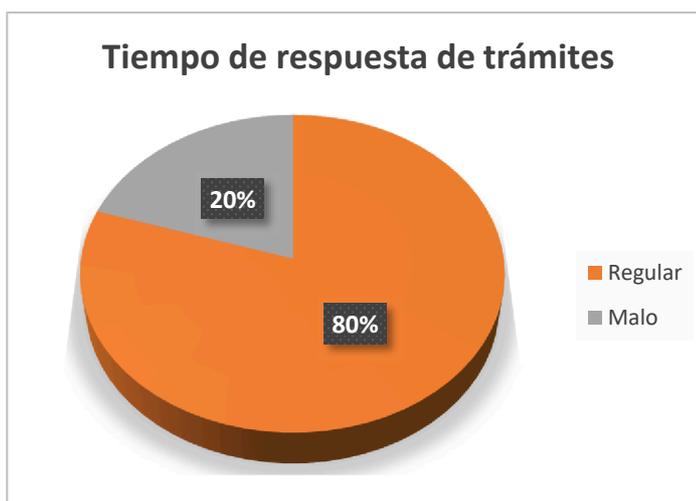
## 2. ¿Cómo califica usted el tiempo de respuesta de los trámites que se realizan en los diferentes departamentos administrativos de GAD Manta?

Tabla N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Óptimo	0	0%
Regular	12	80%
Malo	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 2



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### Análisis e interpretación de los resultados

El 80% de los encuestados calificaron como regular al tiempo de respuesta de los trámites que se realizan en los diferentes departamentos del GADM-Manta, mientras que el 20% lo calificó como malo, debido a que en trámites que han realizado, les ha tocado esperar un tiempo considerable. Añadiendo que esto se puede mejorar, mediante la optimización de los procesos comunicativos de la institución.

3. ¿Considera usted que la comunicación dentro de la empresa es óptima?

Tabla N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	6	40%
No	1	7%
A veces	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 3



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Análisis e interpretación de los resultados**

El 53% de los encuestados opina que la comunicación dentro de la empresa “a veces” es óptima, mientras que el 40% opina que “si” es óptima. Resultados que señalan que la comunicación es parte fundamental para el correcto desempeño de las actividades y funciones del GADM-Manta, por lo cual es necesario darle especial importancia a los procesos comunicativos.

#### 4. ¿Considera usted que la comunicación entre el personal de la empresa y los usuarios es fluida y eficiente?

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	5	33%
No	3	20%
A veces	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N°4



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

#### Análisis e interpretación de los resultados

El 47% de los encuestados mencionaron que, la comunicación entre el personal de la institución y los usuarios es fluida y eficiente solo a veces, mientras que el 33% dijo que si lo es. A partir de estos resultados se puede señalar que en el GADM-Manta, existe la necesidad de mejorar los procesos de comunicación, lo cual contribuirá a mejorar la productividad de la institución y la satisfacción de los usuarios de la misma.

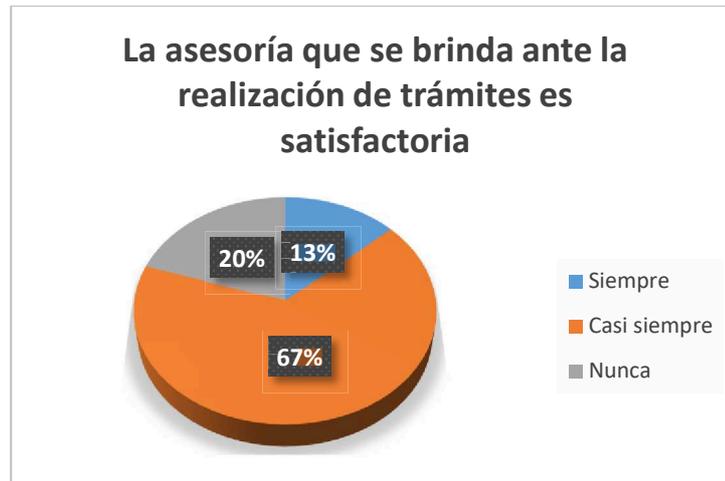
**5. ¿La asesoría y atención que brinda el personal de secretariado del GAD Manta a los usuarios ante la realización de trámites es satisfactoria?**

**Tabla N° 5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	2	13%
Casi siempre	10	67%
Nunca	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N°5**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Análisis e interpretación de los resultados**

En cuanto a la asesoría que brinda el personal de Secretariado ante la realización de trámites a los usuarios, el 67% opina que casi siempre es satisfactoria, mientras que el 20% dijo que nunca lo es, debido a que, en muchas ocasiones no han sido guiados de manera adecuada, lo cual les ha generado confusión y pérdida de tiempo en la realización de sus trámites.

**6. ¿Considera usted que en la empresa existen barreras que impiden la correcta comunicación organizacional?**

**Tabla N° 6**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N° 6**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Análisis e interpretación de los resultados**

El 60% de los encuestados considera que en la empresa existen barreras que impiden la correcta comunicación organizacional, mientras que el 40% opina que no las hay. Por medio de estos resultados se evidencia que, dentro del GADM-Manta, existen barreras de comunicación, por lo cual los procesos que allí ejecutan no son lo suficientemente satisfactorios, lo que afecta el buen desempeño del personal de la institución.

## Encuestas dirigidas al personal de Secretariado.

1. ¿Una buena comunicación organizacional interna fortalece las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la empresa y los usuarios?

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	18	82%
Casi siempre	3	14%
A veces	1	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 7



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

## Análisis e interpretación de los resultados

El 82% del personal encuestado indicó que, siempre, una buena comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre el personal y los usuarios del GADM-Manta. Por tal motivo, ellos consideran que es importante, fomentar la buena comunicación dentro de su entorno laboral, con lo cual, se motiva a los colaboradores de la institución a trabajar en equipo y a obtener una mayor productividad en sus funciones.

**2. ¿Considera usted que la comunicación que se genera internamente demuestra el buen desempeño de ustedes frente a los usuarios?**

**Tabla N° 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	19	86%
Casi siempre	2	9%
A veces	1	5%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N° 8**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Análisis e interpretación de los resultados**

La información obtenida indica que un 86% de los encuestados, considera que la comunicación interna del GADM-Manta demuestra el buen desempeño laboral de las secretarias frente a los usuarios. Esto debido a que la mayor parte de actividades desarrolladas por estos profesionales están vinculadas a comunicar.

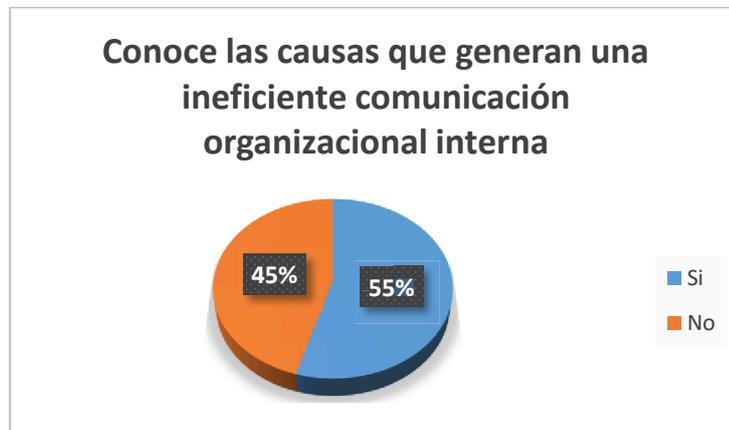
### 3. ¿Conoce usted cuales son las causas que generan una ineficiente comunicación organizacional interna?

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	12	55%
No	10	45%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 9



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### Análisis e interpretación de los resultados

Para el 55% de los encuestados, las causas que generan una ineficiente comunicación organizacional interna, son conocidas. Mientras que el 45% restante las desconoce. A partir de estos resultados se plantea la necesidad de que la institución, imparta capacitaciones, a cerca de esta temática, para reforzar los conocimientos del personal que desarrolla las funciones secretariales del GADM-Manta y de esta manera impulsar la productividad en procesos de comunicación.

4. De los siguientes ítems cual considera usted de mayor rango que son las posibles causas que generan una ineficiente comunicación organizacional interna.

**Tabla N° 10**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Objetivos confusos	6	27%
Colaboradores desmotivados	7	32%
Dificultades en la circulación de la información	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N° 10**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### **Análisis e interpretación de los resultados**

Según los datos obtenidos, los encuestados consideran que la causa principal que genera una ineficiente comunicación organizacional son las dificultades en la circulación de la información, debido a que con frecuencia, en los procesos comunicativos influyen cierto tipo de barreras que dificultan la eficacia de la misma, impidiendo que esta cumpla con su finalidad, interrumpiendo y retrasando procesos.

5. ¿Considera usted que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad y el desarrollo profesional de quienes ejercen las funciones secretariales en los diferentes departamentos administrativos del GAD Manta?

**Tabla N° 11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	20	91%
No	0	0%
Tal vez	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N° 11**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### **Análisis e interpretación de los resultados**

El 91% de los encuestados afirmaron que una buena comunicación dentro de la institución, es capaz de mejorar la productividad y el desarrollo profesional de quienes ejercen las funciones secretariales. Debido a que a partir de una buena comunicación, se logra coordinar esfuerzos que alcancen la productividad de las funciones y por consiguiente el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución.

## 6. ¿Piensa usted que los procesos que se llevan a cabo en la comunicación organizacional interna de la empresa son óptimos?

Tabla N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	8	36%
No	3	14%
Regularmente	11	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 12



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### Análisis e interpretación de los resultados

El 50% de los encuestados opinaron que los procesos que se llevan a cabo en la comunicación organizacional interna del GADM-Manta, regularmente son óptimos, pues han visualizado que estos pueden ser mejorados. Sin embargo, existe un 14% que indica que estos procesos no son óptimos, debido a que la atención que han recibido por parte de los colaboradores de la institución ha sido pésima.

**7. ¿Considera usted que en la empresa existen barreras que impiden la correcta comunicación organizacional?**

**Tabla N° 13**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	14	64%
No	8	36%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Gráfico N° 13**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

**Análisis e interpretación de los resultados**

A partir de la información obtenida, el 64% de los encuestados, dijo que en el GADM-Manta si existen barreras que impiden la correcta comunicación, debido a que con frecuencia, los procesos comunicativos suelen ser mal direccionados, influyendo factores como las malas relaciones interpersonales y las barreras semánticas.

## 8. ¿Considera que la ejecución de las funciones secretariales influye sobre las actividades que se realizan en la empresa?

Tabla N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	14	64%
No	3	14%
A veces	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

Gráfico N° 14



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta  
Elaborado Por: Betsy Delgado

### Análisis e interpretación de los resultados

El 63% de la población encuestada afirma que, la ejecución de las funciones secretariales, si tienen influencia sobre las actividades que el GADM-Manta realiza. Puesto que, el personal de secretariado de esta institución, es considerado no solo como imagen de la institucional, sino que además cumple con el desarrollo de una diversidad de tareas, todas importantes, las que contribuyen a mejorar el desempeño y productividad de esta institución.

## **Análisis de entrevista**

### **Entrevista dirigida a la Directora de Gestión de Talento Humano del GAD-Manta**

- 1. Conoce usted que es la comunicación interna y cuáles son las funciones que desempeñan las secretarías del GAD Manta; explique:**

Si, la comunicación organizacional interna nos permite transmitir información entre las diferentes unidades y direcciones para cumplir con los objetivos institucionales. Mientras que las funciones secretariales son varias, pero se centran en las técnicas secretariales, manejo de archivo, herramientas tecnológicas, atención al usuario y la predisposición para trabajar en equipo.
- 2. Al comunicar una información dentro de la institución, ¿qué medios usted utiliza y por qué?**

El medio más utilizado es el correo institucional, debido a su rapidez y facilidad de envío, sin embargo donde existen servidores que no poseen un equipo informático, se procede a realizarlo a través de documentos físicos.
- 3. Percibe usted que la comunicación que existe se provee de una manera cordial y el ambiente es agradable, explique:**

Si, a través de Talento Humano se está siempre capacitando al personal, impartiendo nuevas herramientas y técnicas, para que el personal brinde un buen servicio a la comunidad y a los usuarios en general.
- 4. Para ocupar el cargo de secretaria, ¿cuál o cuáles son los requisitos que se deben poseer, existe un análisis de puesto previamente?**

Si, para ocupar el cargo son indispensables requisitos básicos; debe de tener conocimientos en técnicas secretariales en lo que corresponde a redacción, ortografía, orden de documentos, manejo de archivo físico y digital y debido a que actualmente la tecnología se ha convertido en herramienta esencial, el conocimiento y manejo de herramientas informáticas es algo imprescindible.

**5. De qué manera se impulsa el desarrollo profesional de las y los secretarios de los diferentes departamentos administrativos de GAD Manta?**

Dentro de lo que permite la norma se les autoriza para que continúen sus estudios y la asistencia a cursos o capacitaciones direccionadas a incrementar sus conocimientos. De esta manera los profesionales innovan sus conocimientos e incluso desarrollan nuevas estrategias que pueden ser implementadas directamente a su medio laboral en la institución.

**Análisis**

Una vez realizada la entrevista a la Directora de Gestión de Talento Humano del GAD-Manta, podemos mencionar que de manera permanente la institución presta atención a la comunicación organizacional interna y los procesos mediante el cual es llevada a cabo, pues de esta depende el cumplimiento de las funciones que como institución pública le corresponden. El personal de secretariado; entre sus funciones es el encargado de promover la comunicación entre los diferentes departamentos administrativos del GAD-Manta.

La comunicación organizacional se provee de manera cordial, gracias a la preocupación que existe por parte de esta Dirección, regularmente se capacita al personal con el objetivo de impulsar en buen servicio a la comunidad. Sin embargo existe la necesidad de seguir motivando a los colaboradores a seguir innovando sus conocimientos, técnicas y nuevos procesos que mejoren la comunicación organizacional interna.

Al optimizar los procesos de comunicación organizacional se generarán mejores resultados en las acciones que cada departamento realiza de manera habitual, perfeccionando la ejecución de las funciones secretariales y la comunicación organizacional de la institución.

## **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **Tema**

Plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal de secretariado para optimizar la comunicación organizacional entre los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.

### **Introducción**

En este capítulo se presenta como propuesta un plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal que desarrolla las funciones secretariales en los diferentes departamentos administrativos de GAD Manta, debido a que la temática influye de manera predominante en la optimización de actividades y el desarrollo de la institución. Su importancia destaca en que tanto la comunicación y las funciones secretariales, son el factor dinámico que permite la mejora continua y de las actividades de la institución.

Al optimizar la comunicación organizacional interna, la institución mejorará la productividad de los procesos que cada uno de los departamentos cumple dentro de la institución, además se estará cumpliendo con los objetivos institucionales establecidos. De esta manera se logrará optimizar los estándares de calidad de los servicios y atención a la comunidad de usuarios.

Un plan de capacitación y entrenamiento permitirá perfeccionar los procesos de comunicación organizacional interna, lo cual contribuiría al desarrollo profesional y personal de quienes ejercen las funciones secretariales dentro de cada departamento de la institución, este plan se generará a partir de las necesidades y requerimientos que los profesionales y las funciones que desarrollen demanden.

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de capacitación y entrenamiento que contribuya al mejoramiento de la comunicación organizacional interna de los diferentes departamentos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta.

### **Objetivos específicos**

- Describir el plan de capacitación y entrenamiento para quienes desarrollan las funciones secretariales de los diferentes departamentos administrativos del GADM-Manta.
- Determinar las estrategias y acciones para llevar a cabo capacitaciones y entrenamiento a las personas que desarrollen funciones secretariales en el GADM-Manta
- Evaluar el desempeño laboral del personal encargado de realizar las funciones secretariales en los diferentes departamentos administrativos del GADM-Manta.

## **Metodología del trabajo y desarrollo de la propuesta.**

Los objetivos específicos determinan las acciones a desarrollar para poder mejorar los procesos de comunicación organizacional interna y cumplir con las acciones que la institución debe de producir. El plan de capacitación y entrenamiento consiste en determinar actividades integradas, las cuales permitirán la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y competencias de los profesionales involucrados. Atendiendo a los requerimientos presentados por cada una de las partes involucradas, tanto usuarios como quienes hacen parte de las labores de cada uno de los departamentos administrativos de la institución. Lo que fortalecerá de manera la productividad y el desempeño de cada colaborador y proyectará una mejor imagen ante la comunidad de usuarios.

**Seminarios de capacitación y entrenamiento:** Se los debe de considerar como una acción dinámica, sistemática y esencial, que hace parte del fortalecimiento profesional y personal de los colaboradores de una institución. Estas actividades hacen parte de parte de un proceso que pretende integrar equipos de trabajo con el fin de impulsar el desarrollo de competencias y alcanzar mejores resultados dentro en la ejecución de sus labores, facilitando el intercambio de experiencias y a partir de estas establecer el diseño de nuevas estrategias que incrementen la productividad y mejoren el desempeño de acuerdo a lo objetivos institucionales. Preparándolos para adaptarse a los cambios y a mantener un dominio de sus funciones, debido a que cada colaborados se encuentra aportando al desarrollo de la institución, con conocimiento o con la realización de actividades encaminadas a satisfacer las necesidades que cada área específica dentro de la institución requiere.

**La comunicación organizacional interna:** Esta surge a partir de la necesidad esencial de comunicarse, la transmisión de información dentro de una institución, se considera una actividad plenamente fundamental y permanente. Una buena comunicación organizacional contribuye al buen funcionamiento y ejecución de cada una de las actividades que se desarrollan en la institución, por

lo que fortalecer el proceso comunicativo es imprescindible para todos y cada uno de los individuos que hacen parte de ella.

### CONTENIDO DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN

<b>Nombre del curso:</b>	La comunicación organizacional interna y su influencia en las funciones secretariales.
<b>Dirigido a:</b>	Personal que desarrolla funciones secretariales dentro de los diferentes departamentos administrativos del GAD Manta
<b>Empresa:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Manta
<b>Capacitador</b>	Lic. Betsy Delgado Vargas
<b>Fecha:</b>	Abril
<b>Duración</b>	40 horas (5 Módulos de 8 horas)

#### OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN :

Orientar al personal a profundizar sus conocimientos y experiencia en la ejecución de las funciones secretariales vinculadas a la comunicación organizacional interna de GAD Manta.

#### MÓDULOS

TEMA 1. La comunicación, un proceso importante.

TEMA 2. La comunicación organizacional y las funciones secretariales.

TEMA 3. Comunicación en época de crisis.

TEMA 4. La eficacia en el proceso comunicacional.

TEMA 5. Perfeccionamiento de la comunicación administrativa.

<b>Módulo 1: La comunicación, un proceso importante.</b>
<b>Fecha:</b> 7 de abril, 2018
<b>Duración:</b> 8 Horas (De 09h00 a 18h00)
<p style="text-align: center;"><b>Temas a impartir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— La comunicación y el entorno laboral</li> <li>— Los efectos positivos de comunicar</li> <li>— Gestión de la comunicación organizacional interna</li> <li>— El rol de la participación</li> </ul>

<b>Módulo 2: La comunicación organizacional y las funciones secretariales.</b>
<b>Fecha:</b> 14 de abril, 2018
<b>Duración:</b> 8 Horas (De 09h00 a 18h00)
<p style="text-align: center;"><b>Temas a impartir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Las funciones secretariales y la comunicación organizacional interna</li> <li>— Buenas relaciones interpersonales</li> <li>— Fijación de objetivos y segmentación de mensajes</li> </ul>

<b>Módulo 3: Comunicación en época de crisis.</b>
<b>Fecha:</b> 21 de abril, 2018
<b>Duración:</b> 8 Horas (De 09h00 a 18h00)
<p style="text-align: center;"><b>Temas a impartir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ¿Cómo actuar frente a una crisis?</li> <li>— ¿Qué es un plan de comunicación?</li> <li>— Consejos y pautas para una buena comunicación organizacional interna</li> <li>— ¿Cómo elegir los canales de comunicación más apropiados?</li> </ul>

<b>Módulo 4: La eficacia en el proceso comunicacional.</b>
<b>Fecha:</b> 28 de abril, 2018
<b>Duración:</b> 8 Horas (De 09h00 a 18h00)
<p style="text-align: center;"><b>Temas a impartir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Importancia de la comunicación eficaz</li> <li>— Elementos de la comunicación eficaz</li> <li>— La comunicación y la productividad</li> <li>— Procesos de comunicación efectivos</li> </ul>

<b>Módulo 5: Perfeccionamiento de la comunicación administrativa</b>
<b>Fecha:</b> 28 de abril, 2018
<b>Duración:</b> 8 Horas (De 09h00 a 18h00)
<p style="text-align: center;"><b>Temas a impartir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— El desafío de los equipos en las organizaciones</li> <li>— Liderazgo y comunicación en las empresas</li> <li>— Estrategias para una comunicación organizacional eficiente</li> <li>— Generar bienestar desde la comunicación organizacional interna</li> </ul>

## CONCLUSIONES

- Mediante el estudio realizado se determinó que existe una carencia o dificultades en la comunicación organizacional interna, lo que ha afectado específicamente a cierta parte de los usuarios de los diferentes departamentos administrativos del GAD Manta, así lo señalan los datos obtenidos en las encuestas realizadas.
- A pesar de que quienes laboran en los diferentes departamentos, cumplen de la manera más eficiente posible con sus funciones correspondientes, se presenta la necesidad de mejorar los procesos comunicativos, lo cual tendrá un efecto de positivo con relación a las funciones secretariales realizadas por el personal, puesto que estas tareas en su mayoría están encaminadas a comunicar, manejar la correspondencia, coordinar actividades, recibir y brindar información.
- Resulta evidente que los usuarios muchas veces no reciben los resultados esperados ante los procesos y trámites que ellos realizan, por lo cual se muestran inconformes por la falta de efectividad en los procesos comunicativos de la institución, es por ello que la comunicación organizacional se convierte en un factor prioritario, que puede generar productividad o bien retrasar procesos y generar conflictos con relación con relación a los servicios que la institución ofrece.

## RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación de desempeño al personal que ejecuta las funciones secretariales dentro de los diferentes departamentos administrativos, mediante la cual se puedan identificar las debilidades existentes en los procesos de comunicación organizacional y como esta afecta a la ejecución de las funciones secretariales.
- Aplicar la propuesta basada en un Plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal que desarrolla las funciones secretariales en los diferentes departamentos administrativos del GAD Manta, lo que contribuirá al mejoramiento y optimización la comunicación organizacional interna.
- Fomentar una comunicación efectiva entre los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa, que permita construir mensajes eficaces, estableciendo los medios más adecuados para comunicarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo S. L.
2. Bercovici, G., & Harache, C. (2005). *Manual de la secretaria eficaz*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
3. Canda, F. (2006). *Secretaria Ejecutiva*. Madrid: Editorial Cultural.
4. Castro, A. (2016). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum S. L.
5. Enrique, A., Madroñero, G., Lorales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Servei de Publicacions .
6. Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Eumed.net.
7. Gonzáles, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
8. Guzman, V. (2012). *Comunicacion organizacional*. México: Editorial Red tercer milenio.
9. Londoño, M. C. (2004). *Guía para la secretaria ejecutiva*. Madrid: Editorial Confemetal.
10. Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S. A.
11. Martínez, M. d. (2012). *La gestión empresarial*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
12. Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: .* Bogotá: Ecoe Ediciones.
13. Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
14. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson educación.
15. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
16. Rouault, F. (s.f.). *365 Guías de desempeño de la eficacia profesional*. Madrid: Esic Editorial.

17. Sevilla, M. (1998). *1001 Sugerencias para la secretaria eficaz*. Quito: Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
18. Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones*. Área de innovación y desarrollo, S.L.
19. Vértice, E. (2008). *Comunicación interna*. España: Editorial Vértice.

## WEBGRAFÍA

1. Balarezo, B. (Enero de 2014). *Repositorio UTA*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
2. Crespo, I., Nicolini, C., & Juan, P. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española*. INAP.
3. *Educaguía*. (03 de Febrero de 2015). Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVjM-b9ZHZAhWjuVkkHeLtCocQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.educaguia.com%2FApuntesde%2Fcalidad%2Fresponsabilidad-direccion.pdf&usg=AOvVaw3W4KeOh0hSlivZMU7\\_p4mV](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVjM-b9ZHZAhWjuVkkHeLtCocQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.educaguia.com%2FApuntesde%2Fcalidad%2Fresponsabilidad-direccion.pdf&usg=AOvVaw3W4KeOh0hSlivZMU7_p4mV)
4. Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (Diciembre de 2011). *Dialnet*. Obtenido de <file:///D:/Fundamentación%201/Dialnet-LaComunicacionOrganizacionalComoAgenteDinamizadorD-4050131.pdf>
5. *Norma internacional ISO 9004*.
6. Romero, F., & Urdaneta, E. (04 de Septiembre de 2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en la universidades*. Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

## ANEXOS



*Fuente: GADM-Manta*  
*Descripción: Encuesta a usuarios*



*Fuente: GADM – Manta*  
*Descripción: Entrevista a la Directora Talento Humano*