

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS DE GRADO

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO FACILITADORAS DE LA
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DEL VALLE
DE LOS CHILLOS**

AUTORA: FABIOLA TERÁN GAGLIARDO

DIRECTOR: MARCO LALAMA GROSS

QUITO-ECUADOR

SEPTIEMBRE 2011

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene por objeto dar a conocer importantes estrategias de comunicación que facilitan la comunicación interna y ayudan a la resolución de conflictos comunicacionales en la Administración Zonal del Valle de los Chillos (AZVH).

Para comprender la importancia que tiene la comunicación organizacional en el mundo empresarial y el desarrollo de la presente propuesta, se organizó la investigación en los siguientes capítulos: capítulo I, comunicación organizacional donde se detallan conceptos, teorías e importancia de la comunicación organizacional; capítulo II, conflictos organizacionales, aquí se da a conocer el proceso del conflicto, los conflictos que surgen por una comunicación inadecuada en diferentes ámbitos; capítulo III, estrategias de comunicación organizacional interna que trata sobre la comunicación interna, su gestión y estrategias para la fluidez de la comunicación y la reducción de conflictos organizacionales; capítulo IV, antecedentes y diagnóstico de la AZVCH donde se detalla la situación comunicacional interna actual, de la institución; capítulo V, recomendaciones estratégicas para mejorar la comunicación interna y la resolución de conflictos en la AZVCH, desarrolladas en base a las necesidades encontradas en el diagnóstico; capítulo VI, conclusiones de toda la investigación realizada.

El objetivo de la presente tesis, es mejorar la comunicación interna y evitar conflictos comunicacionales en las organizaciones, con el fin de contribuir a la mejora del clima laboral y reducción del estrés laboral, para de esta manera crear una sociedad mejor.

ABSTRACT

This objective of this thesis is to introduce the importance of communication strategies that facilitate internal communication and determine resolution of communication conflict in Administración Zonal del Valle de los Chillos (AZVH).

To understand the importance of organizational communication in business and the development of this proposal, this research has been divided in the following chapters: chapter I, which details Organizational Communication Concepts, Theories and importance of Organizational Communication; chapter II, Organizational Conflicts, which discloses the process of conflict. This conflict that arise from an inadequate communication in various fields; chapter III, Internal Organizational Communication Strategies, dealing with internal communication, management and strategies for fluent communication and organizational conflict reduction; chapter IV, a background and diagnosis of the AZVCH detailing the current internal communication situation of the institution; chapter V, strategic recommendations to improve internal communication and conflict resolution in the AZVCH according to the needs found in the diagnosis; chapter VI, Conclusions.

The purpose of this thesis is to improve internal communication and avoid conflict in the communication process within the organization; to help improve the working environment and to reduce work stress; thus to create a better society.

DEDICATORIA

Quiero dedicar ésta tesis primero a mis padres, ya que sin el amor y consejos de ellos no habría logrado culminar mi carrera exitosamente, gracias por haberme apoyado en todo momento, son el mejor ejemplo que pude tener. Mi padre, fue la inspiración para realizar ésta tesis enfocada a la reducción del estrés laboral; a mis hermanas Gaby y Mary y mis sobrinos Martín y Jaimito quienes me enseñaron a luchar día a día sin importar las adversidades y a cumplir mis sueños; a mi novio, Chris, quien fue mi apoyo e incondicional impulso a lo largo de toda mi carrera; a mi Director, Lectores y profesores, ya que gracias a sus conocimientos tengo la formación académica adecuada para triunfar en la vida profesional; a mis compañeros que fueron parte de mi vida universitaria y con quienes luchamos juntos por culminar nuestra carrera: Vane, Alejo y Tefa; a mi familia y amigos quienes han sido un soporte importante a lo largo de mi vida académica y quienes supieron tener las palabras correctas y el incondicional respaldo en cada paso que daba para alcanzar esta gran preciada meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a: mi Director de Tesis Marco Lalama quien a lo largo de mi carrera y en la dirección de la presente tesis supo ser la guía perfecta para formarme profesionalmente y culminar con el presente proyecto de investigación exitosamente; a mis lectores Fernando Villarroel y Jimena Leiva quienes con sus conocimientos contribuyeron con la finalización de la presente tesis; a la Sra. Ruth Andrade quien fue una pieza clave en la etapa investigativa de la AZVCH y todo el personal que colaboró con la investigación realizada; a todos mis entrevistados quienes fueron el complemento perfecto para mi investigación: Tec. Jaime Terán, Dra. Margarita de la Cueva, Carlos Coronel, Dr. Francisco Suárez, Martha de la Cruz y Xavier Brito; a mis padres y hermanas por todo el apoyo brindado; a mi novio y mi hermana Gabriela por ayudarme en toda la parte técnica de mi tesis; a mis profesores, familia y compañeros quienes fueron un soporte importante a lo largo de mi vida académica y a mis amigos Esteban y Santiago quienes me aconsejaron en base a sus conocimientos a lo largo de mi tesis.

DECLARATORIA

Yo, FABIOLA TERÁN GAGLIARDO, portadora de la cédula N.171473133-6, alumna de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Internacional SEK, determino que la tesis presentada por mí, cuyo tema es “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMO FACILITADORAS DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DEL VALLE DE LOS CHILLOS”, es de mi propia autoría y en ningún caso es copia total o parcial de alguna otra tesis y obra del mismo tema. Siendo responsabilidad mía, el plagio de la misma. Aquella información de carácter científico y teórico su fuente ha sido correctamente citada.

Para constancia, dejo plasmada mi firma en el presente documento.

Fabiola Terán Gagliardo
CI. 171473133-6

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
1. Comunicación:	2
1.1 Proceso de Comunicación:	2
1.2 Comunicación Humana:	6
1.3 Tipos de Generaciones	7
2. Comunicación Organizacional	14
2.1 Definición de la Comunicación Organizacional:	14
2.2 Antecedentes de la Comunicación Organizacional:	15
2.3 Principales Teorías de la Comunicación Organizacional:	20
2.4 Elementos que intervienen en la comunicación organizacional:	32
2.5 Gestión de la Comunicación Organizacional:	35
2.6 Importancia de la Comunicación Organizacional:	39
CAPÍTULO II	42
CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES	42
1. Conflicto:	42
2. Proceso del Conflicto:	43
2.1 Oposición o incompatibilidad potencial:	43
2.1.1 <i>Cognición y personalización:</i>	46
2.1.2 <i>Intenciones,</i>	46
2.1.3 <i>Comportamiento:</i>	49
2.1.4 <i>Resultados:</i>	49
3. Conflictos en las organizaciones:	50
3.1 Conflictos por una comunicación inadecuada:	50
3.2 Conflictos humanos en las organizaciones:	54
3.3 Conflictos intergrupales en las organizaciones:	57
4. Realidad ecuatoriana:	58
CAPÍTULO III	61
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	61
1. Desarrollo de una Estrategia de Comunicación:	63

2.	Comunicación Interna:.....	64
3.	Estrategias de Comunicación Interna:.....	66
3.1	Estrategias para la fluidez de la comunicación interna en las empresas:.....	67
3.2	Estrategias de Comunicación para facilitar la resolución de conflictos comunicacionales en las empresas:.....	74
4.	Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones:.....	98
CAPITULO IV.....		100
ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DEL VALLE DE LOS CHILLOS		100
1.	Antecedentes:.....	100
2.	Número de empleados:.....	101
3.	Misión:	101
4.	Visión:.....	102
5.	Objetivos Específicos:.....	102
6.	Valores y Principios:.....	103
7.	Organigrama:	103
8.	Realidades de la comunicación interna en la AZVCH:	105
9.	Fortalezas y Debilidades en la comunicación interna de la AZVCH.....	112
10.	Encuestas de Clima Organizacional:.....	123
CAPITULO V.....		139
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA AZVCH.....		139
1.	Recomendaciones estratégicas para la fluidez de la comunicación interna:.....	140
1.1	Establecimiento de Valores Corporativos:.....	140
1.2	Inducción:	142
1.4	Deportes:.....	148
1.5	Reconocimiento al buen desempeño laboral:.....	150
1.6	Delegación de funciones:.....	150
1.7	Continuidad en los procesos:	151
1.8	Casilla de sugerencias:.....	152
2.	Recomendaciones estratégicas para la resolución de conflictos internos:.....	153
2.1	Reconocimiento del conflicto:	154
2.2	Respuesta al Conflicto:	154
2.3	Alternativas para solucionar los conflictos:	155

2.4	Recomendación estratégica para tomar decisiones:	156
2.5	Cómo decir las cosas a la hora de negociar:	156
2.6	Recomendación estratégica para la resolución de conflictos departamentales:	158
3.	Recomendaciones Generales:	161
CAPITULO VI.....		163
CONCLUSIONES		163
1.	Conclusiones:	163
BIBLIOGRAFÍA		170
DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS		173
ANEXO 1		176
ANEXO 2		184
ANEXO 3		198

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene por objeto dar a conocer importantes estrategias de comunicación que facilitan la comunicación interna en las organizaciones, y ayudan a la resolución de conflictos comunicacionales dentro de las organizaciones y empresas.

Existen muchas teorías que dan pautas para diseñar correctamente la comunicación tanto interna como externa en las organizaciones, pero en la práctica estas teorías podrían quedar recluidas en el mundo académico. Es por este motivo que la presente tesis pretende ser el salto para la aplicación de estas teorías a través de las estrategias de comunicación que se darán a conocer a lo largo de este proyecto de investigación.

Para entender mejor la importancia que tiene la comunicación organizacional en el mundo empresarial, se detallarán en los siguientes capítulos, qué es la comunicación organizacional y la importancia que ésta tiene; de igual forma se explicará lo que es el conflicto, el proceso que éste tiene y los tipos de conflictos que se presentan en las organizaciones; posteriormente se darán a conocer algunas estrategias que contribuyen a mejorar la comunicación interna en las organizaciones y facilitan la resolución de conflictos comunicacionales internos. Por último se trabajará particularmente con la Administración Zonal del Valle de los Chillos, para determinar qué tipos de conflictos comunicacionales se dan a nivel interno, y se expondrán estrategias fáciles de aplicar para mejorar esta situación.

Así, se demostrará que las estrategias de comunicación son la clave para poner en práctica las teorías que han ido quedando relegadas en libros sin llegar a su aplicación en el mundo empresarial y organizacional.

El objetivo principal de este proyecto de investigación es mejorar la comunicación interna en las organizaciones y evitar conflictos comunicacionales en las mismas, con el fin de contribuir a la mejora del clima laboral y lograr que los trabajadores se sientan identificados con la empresa donde trabajan; ya que resulta preocupante observar que en el Ecuador las personas sufren de estrés laboral y que esto afecta gravemente su salud y desempeño de su vida diaria. Esto no sólo mejoraría el ambiente y desempeño de las organizaciones sino construiría una sociedad mejor.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A lo largo de la historia se ha podido observar que las personas tienen la necesidad de comunicarse con sus semejantes. Es por esto que todo lo que nos rodea comunica; es decir, los gestos, la ropa, las palabras escritas o habladas ayudan a comunicar lo que las personas desean expresar.

En toda relación sea personal o profesional, el manejar una buena comunicación es indispensable; una buena comunicación implica que ambas personas se entiendan y comprendan entre sí.

En el caso de las organizaciones que contratan a personas que tienen diferentes creencias, ideologías, personalidades, entre otros aspectos, es imprescindible manejar una comunicación efectiva tanto entre clientes internos como externos. Es por esta razón que la comunicación organizacional es clave importante para el buen desenvolvimiento de las organizaciones.

La organización se encarga de diseñar la comunicación que se lleva a cabo dentro y fuera de ella; es decir, cómo se van a comunicar internamente entre compañeros, qué tipo de comunicación se va a manejar (ascendente, descendente u horizontal); qué tipo

de atención se va a ofrecer a los clientes externos de la organización; y también se elabora un manual corporativo donde se expresan normas y reglamentos de la organización, entre otros aspectos.

El correcto manejo de los puntos antes citados ayuda a mejorar el rendimiento de la organización y con ello su productividad. Es por ello que en la actualidad la comunicación organizacional está tomando fuerza en el campo laboral. A lo largo del presente capítulo se explicará de forma detallada, la comunicación organizacional.

1. Comunicación:

De acuerdo a Solano (s/f) en “*Definiciones de comunicación*”, la comunicación es el intercambio de información que sucede entre dos individuos o más; y la manera cómo interpreta cada uno ese proceso de comunicación.

1.1 Proceso de Comunicación:

La comunicación consta de algunos elementos; a continuación se detalla cada uno de ellos:

Emisor: es la persona que emite o difunde un mensaje hacia otros individuos, por ejemplo, cuando un profesor explica un trabajo hacia sus alumnos, el emisor sería el profesor.

Mensaje: “es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Algunos son intencionados, pero otros, como los suspiros y bostezos, no.” (Adler, 2005:8)
Por ejemplo, cuando el jefe de una empresa emite un comunicado a su subordinado, el comunicado sería el mensaje.

Cifrar: según Adler es la manera cómo el emisor selecciona sus ideas, lenguajes y medios a emplear para emitir su mensaje, ya que de esto depende que una persona interprete de una u otra manera el mensaje recibido.

Canal: es el medio que se emplea para enviar un mensaje; en las organizaciones se lo puede hacer a través de un correo electrónico, memorando, llamado telefónica, entre otras.

Receptor: es la persona que recepta e interpreta el mensaje; en algunos casos pueden surgir confusiones de interpretación de acuerdo al medio que se haya empleado para el envío del mensaje.

Descifrar: Adler considera que cuando el receptor recibe el mensaje debe descifrar palabra por palabra lo que le quisieron decir; en ocasiones el emisor piensa que su mensaje va a ser descifrado correctamente, sin embargo, las percepciones son distintas.

Retroalimentación: es el llamado *feedback*, es decir, cuando un receptor recibe la información y responde al emisor; lo que contribuye a tener un mejor entendimiento de lo que el emisor quiere expresar al receptor. (Adler, 2005:8).

En el caso de la comunicación de masas, las masas o receptores se limitan a recibir la información emitida por el emisor, sin tener la oportunidad de interactuar con él; esto puede dar lugar a interpretaciones equivocadas de lo que el emisor quería dar a conocer a la audiencia, es por esto que en este tipo de comunicación es preciso que el mensaje sea claro y preciso para que el receptor pueda captar lo que el emisor quiere comunicar. Un mensaje correctamente elaborado puede persuadir a las masas sin necesidad del *feedback*.

Sin embargo, para que la comunicación se desarrolle de mejor manera es aconsejable tener una retroalimentación entre emisor y receptor para que el mensaje sea captado de manera correcta.

Actualmente el proceso de retroalimentación en la comunicación de masas se lo lleva a cabo mediante encuestas que proporcionan al emisor una idea clara de la interpretación que la audiencia dio a su mensaje.

Ruido: se produce cuando un mensaje no llega correctamente a su destinatario, esto puede ocurrir por ejemplo: cuando una persona tiene problemas personales y no pone la debida atención al mismo, existe mucho ruido en el sitio donde se está produciendo el intercambio de mensajes, existe algún tipo de limitante físico en la persona que recibe el mensaje, etc. Los anteriormente citados son factores que obstaculizan la correcta interpretación del mensaje.

Contexto: el proceso de comunicación siempre depende del contexto donde se lleve a cabo el mismo, es decir, del ambiente y su entorno tanto físico, como social, cultural, psicológico, entre otros.

Todos estos elementos deben ser muy bien manejados para que la intención del mensaje sea bien encaminada hacia el receptor y se produzca una comunicación efectiva de retroalimentación entre emisor y receptor, es decir que el mensaje enviado por el emisor sea interpretado por el receptor como el emisor lo desea.

1.2 Comunicación Humana:

Todos los seres humanos se comunican entre sí de diversas maneras como: comunicación verbal, comunicación no verbal, etc.

Según Adler, la comunicación es inevitable, “uno no puede dejar de comunicarse”; los gestos, expresiones, la ropa que se utiliza, comunican por sí solos. Incluso, “La imposibilidad de dejar de comunicarse significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia. No presentarse a un acto o abandonar un lugar es significativo para otras personas.” (2005:11)

El proceso de comunicación sucede en todos los ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano; uno importante es el entorno del trabajo, ya que el grado de presión y responsabilidades que se manejan es muy alto, por lo que se requiere tener un efectivo manejo de comunicación interna para que se reduzca el índice de conflictos internos; en el capítulo 2 se explicarán con más detalle los conflictos; por ello la comunicación organizacional juega un papel importante dentro de las organizaciones y empresas.

1.3 Tipos de Generaciones

Las organizaciones son sitios donde se puede encontrar trabajadores de diversas culturas, ideologías y generaciones; cada una tiene su propia identidad, valores, creencias, etc, por lo que es importante que los jefes conozcan a estas generaciones para saberlas manejar en el entorno laboral y fomentar la comunicación efectiva, para evitar conflictos que puedan perjudicar a la organización.

Liderar a grupos humanos ha sido un desafío a lo largo de los años, ya que la diversidad cultural entre las diferentes organizaciones hace que las personas tengan distintas motivaciones e intereses, difíciles de equilibrar en el área laboral.

A continuación se detalla cada una de las generaciones, que pueden encontrarse en el lugar de trabajo. De acuerdo a Lloyd (2003) existen cuatro tipos de generaciones:

- **Generación de los Mayores:** comprenden aquellas personas que nacieron entre los años 1920 hasta 1945; se caracterizan por ser leales a la organización donde trabajan; cumplen las normas de la empresa a

cabalidad, un horario fijo de trabajo, son éticos en sus acciones; entre otros aspectos.

- **Generación de los *Baby Boomers*:** son quienes nacieron en los años comprendidos entre 1946 y 1964. Esta generación al haber atravesado acontecimientos importantes como rebeliones, trastornos sociales, asesinatos; tienen una forma de ser diferente a la de la generación anterior; éstas personas se caracterizan por trabajar horas extras, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y así obtener crecimiento y desarrollo personal; son optimistas y valoran su vida.
- **Generación X:** son los nacidos entre los años 1965 y 1977; se desarrollaron en una época en la que las empresas sufrían reducción de personal, reestructuraciones y las familias se divorciaban porque los padres estaban centrados en sus satisfacciones personales; por lo que ellos por el contrario de sus padres, buscan un equilibrio entre el trabajo y la familia; les gusta desempeñarse en un entorno donde existe flexibilidad, por lo que no les agrada la supervisión directa de los jefes; ellos son personas que trabajan para vivir y no viven para trabajar.
- **Generación Y:** comprenden aquellas personas nacidas entre los años 1978 a 1994; se la conoce también con el nombre de generación Milenio;

tienen un alto interés por la tecnología ya que fueron criados con teléfonos celulares, internet, televisión por cable, etc.

Tienen una idea clara de lo que quieren; no les gusta trabajar bajo presión; en el campo laboral prefieren los ambientes divertidos como parte de su desarrollo personal; son personas cooperadoras y que valoran la diversidad que existe en el mundo tanto de personas como de tecnologías.

En la actualidad existe una nueva generación, a continuación se detallan sus características principales:

- **Generación Z:** se la conoce también con el nombre de generación de los niños de la era digital; comprenden aquellas personas nacidas a partir de 1995. Se caracterizan por tener una gran habilidad en el manejo de la tecnología; como parte de su vida diaria están el internet y el celular; la forma en la que ellos se relacionan con sus amigos y familiares es mediante las redes sociales, y en un futuro este mismo medio les será útil para su interacción con compañeros de trabajo y también en el aspecto laboral. (Portal 7 días, 2009, artículo *“Generación Z: Niños de la era digital”*).

1.4 Desempeño de las diferentes generaciones en el área laboral:

Desde la propuesta de Lloyd (2003) las generaciones se desempeñan en el área laboral de la siguiente manera:

- **Generación de los Mayores o *Seniors*:** Ellos en su ambiente de trabajo son personas trabajadoras, buscan seguir un orden jerárquico por lo que también respetan las normas que establece la empresa donde trabajan, son conservadores en su forma de actuar.

Si esta generación maneja la gerencia de una empresa, es probable que no le guste tener cambios en la misma, ya que prefiere manejar a la empresa de la forma tradicional, no acepta la flexibilidad laboral.

- **Generación de los *Baby Boomers*:** Los *Baby Boomers* son personas que en su entorno laboral entregan todo de sí pero no para comprometerse con la empresa donde trabajan sino para alcanzar un status alto y por lo tanto respeto de sus compañeros hacia ellos; personas que lideran la empresa y son de esta generación tienden a trabajar en torno a su gratificación personal, más no de la empresa donde trabajan.

- **Generación X:** Las personas de esta generación, les gusta trabajar, pero tampoco dedicarse al 100% a esta tarea, ya que el equilibrio con su vida personal es lo que ellos buscan para sí mismos. En el caso de que una persona de la generación X esté siendo gestionada por un *boomer*, es necesario que tome en cuenta algunos consejos prácticos para disminuir la brecha existente entre estas generaciones.

En un estudio realizado por Harvard Business Review America Latina, 2010, se afirma que para entender lo que un jefe *boomer* quiere de su subordinado de la generación X, existen tres consejos prácticos para reducir la diferencia generacional:

- **Comunique sus preferencias:** En ocasiones los jefes *boomers*, piensan que las personas de la generación X son parecidos a ellos pero más jóvenes, esto hace pensar a la generación X que sus jefes ya saben lo que ellos piensan y esto no sucede así, por lo cual es importante dar a conocer al jefe *boomer* la manera como le gusta trabajar y las expectativas que tiene con respecto al trabajo que desempeña; para que no existan conflictos posteriores por una interpretación equivocada.
- **Tome la iniciativa:** la generación de los *boomers*, valoran el hecho de que alguien tome la iniciativa en alguna tarea; por lo que es recomendable que en lugar de buscar por qué alguien no cumplió una

tarea determinada, usted sea quien tome la iniciativa cuando tenga el tiempo suficiente y la oportunidad; y asuma esa tarea, evitando así que descuide su propio trabajo.

- **Gánese sus fichas:** es importante tener un desempeño excelente en el trabajo que sea visible para los jefes, para lo cual hay que trabajar muy duro; de esta manera sus jefes pensarán que es una pieza importante para la empresa, y posteriormente se podría lograr un canje con el jefe cuando sea preciso.

Las personas de la generación X son personas emprendedoras, les gusta estar inmersos en proyectos importantes para la empresa y tener el control de éstos; disfrutan llevar a cabo tareas que les permitan crecer como personas y ver la importancia que tiene su trabajo.

Son dinámicos en el trabajo; terminan un proyecto y enseguida quieren comenzar otro; si el sitio donde trabajan no les hace sentir bien, probablemente buscarán otro que les permitan tener un mejor desempeño.

- **Generación Y:** son personas comprometidas con trabajos divertidos; les gusta estar al tanto de los nuevos avances tecnológicos y desenvolverse en el mundo de la era digital, por lo que las reuniones de trabajo les aburren y prefieren un email para intercambiar ideas. Muchos de esta generación ya no les gusta

trabajar para empresas sino formar su propia empresa para satisfacer sus necesidades y tener la oportunidad de crecer en su trabajo; ya que el esfuerzo y las horas de trabajo serán para su propio beneficio.

- **Generación Z:** Esta generación aún no se encuentra ocupando plazas de trabajo, pero se puede predecir que serán personas multifacéticas; el trabajo será una de sus tantas actividades diarias pero no la única; darán una mayor importancia a proyectos de tipo personal; y no estarán ligados a una misma empresa por un largo periodo de tiempo. Por lo que las empresas tendrán que analizar a esta nueva generación para crear un sentido de pertenencia en ellos.

En definitiva, los jefes y directivos de las empresas, deben analizar a su personal y ver a qué tipo de generación pertenecen, para de esta manera saber cómo dirigirse a ellos; ya que no se puede hablar de la misma manera con todos porque cada generación tiene una manera distinta de analizar las situaciones y procesar la información; lo que podría funcionar con la generación X no funcionaría con la generación *baby boomer*; por ejemplo realizar una video conferencia; la generación X lo manejaría perfectamente pero la generación de los *boomers* probablemente sentirían a esa situación extraña e impersonal y no podrían aprovechar este recurso de la misma manera que lo harían los de la generación X.

Las brechas generacionales pueden ser en ocasiones causantes de conflictos dentro de una empresa; por este motivo es necesario saber la manera adecuada de dirigirse a las diferentes generaciones, de igual forma las tareas que se le designan a cada una,

el rol que deben cumplir dentro de la empresa y las actividades que se llevarán a cabo para mejorar la comunicación interna en la institución; todas estas que sean afines para que tengan acogida por los miembros de la empresa.

Esta óptica norteamericana también se refleja en los matices locales del Ecuador, por efecto de la globalización.

2. Comunicación Organizacional.

2.1 Definición de la Comunicación Organizacional:

La comunicación organizacional puede ser concebida como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio... Se entiende 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Fernández, 2005:12)

Valle, en su artículo *“La comunicación organizacional de cara al siglo XXI”* consultado en junio 1 2010, define a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

La Comunicación Organizacional se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

En otras palabras, la Comunicación Organizacional es la encargada de manejar todos los procesos de comunicación interna de la empresa, para mejorar su clima laboral, productividad e imagen corporativa; mediante diversas técnicas de gestión con el fin de mantener satisfechos a los públicos interno y externos para cumplir con los objetivos y metas planteadas por la dirección de la organización o empresa.

2.2 Antecedentes de la Comunicación Organizacional:

Losada (2004), habla sobre el surgimiento de la comunicación organizacional en el contexto histórico del reconocimiento del Derecho universal a la información, esto quiere decir que, a finales del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, las sociedades occidentales establecieron la libertad de expresión como un derecho fundamental de los ciudadanos.

Los Estados Unidos fue el país pionero en comunicación organizacional. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las empresas se dieron cuenta de que necesitaban contar con una figura que hable bien de ellas en los medios de comunicación, en este caso los agentes de prensa.

La demanda por parte de políticos, artistas y empresas era cada vez mayor, y los agentes de prensa no podían abastecerla. En un principio se trató de que ellos practiquen esta nueva profesión bajo los principios del periodista que informa a la ciudadanía; pero esto no fue suficiente, se necesitaba de gente más especializada en

esta área; por lo que posteriormente surgieron las agencias de relaciones públicas, las cuales ofrecían servicios comunicacionales más completos.

De acuerdo con Losada (2004), una de las agencias más importantes de esa época fue Hill & Knowlton fundada por John Hill en 1928, se convirtió en paradigma organizativo y profesional en Estados Unidos y su modelo se exportó a otros países después de la Segunda Guerra Mundial.

Estas agencias se encargaban de llevar a cabo las relaciones con los medios, gestionar la cobertura informativa, realizar marketing directo, organizar eventos corporativos, entre otros. A partir de entonces, algunos expertos relacionistas públicos se incorporaron a empresas, como responsables de la comunicación.

Ivy Lee, consejero de comunicación para compañías importantes, puso en práctica en su trabajo los principios del buen periodismo:

Entendían que las organizaciones debían colmar el derecho del saber de los ciudadanos acerca de sus actividades, especialmente ante situaciones problemáticas. Y cuando las entidades comunicaban sus mensajes debían estar contruidos sobre la autenticidad de los hechos y circunstancias narradas, la precisión en la exposición y el interés público de las informaciones. (Losada, 2004:41)

Hasta el año de 1945, Ivy Lee junto a Edward Bernays, fueron asentando en EEUU las bases de la comunicación organizacional conocida en ese entonces como

relaciones públicas; se empezó a dictar cursos y a difundir textos relacionados con el tema.

En el caso de los países europeos, se han encontrado similares prácticas profesionales en el área de comunicación organizacional en el siglo XIX y XX; quienes tomaron la iniciativa para el desarrollo de esta nueva profesión fueron las entidades públicas, donde las actividades que se llevaban a cabo eran la de propaganda política y servicios de información de las Administraciones Públicas.

En la Primera Guerra Mundial, todos los países crearon sus departamentos de propaganda para elevar la moral y el compromiso de soldados y ciudadanos y desinformar a las naciones enemigas... En la Segunda Guerra Mundial, esta actividad se desarrolló de mejor manera, permitiendo el despegue de esta profesión en tiempo de paz. (Losada, 2004:43)

Después de 1945, esta profesión empezó a tomar fuerza, especialmente con la consolidación de *Public Relations Society of America*, *International Public Relations Association* e *International Association of Business Communicators*, quienes elaboraron las primeras bases de la profesión junto con sus códigos éticos.

Además, Losada afirma que Francia y Gran Bretaña fijan en 1964 un estatuto en el que se establece las características del ejercicio de las Relaciones Públicas, como una profesión diferente del Periodismo o la Publicidad.

En los años 60s, hubieron investigadores que se encargaron de estudiar a las empresas internamente, encontrando así algunos aspectos:

- Había una mayor democratización en las empresas, es decir, las jerarquías ya no tenían tanto poder como lo era antes.
- Las instituciones consideraban al trabajo en equipo como la base de socialización entre compañeros.
- Las organizaciones se preocupaban por tener una participación activa de sus colaboradores, con el fin de generar una mayor competitividad para la institución.
- Se analizó los procesos de comunicación (formal-informal), los tipos de comunicación (ascendente-descendente) y métodos de evaluación de comunicación interna.

Después de este estudio, en 1970 se llevó a cabo el desarrollo de un sistema de análisis y mejora de la comunicación interna denominado *ICA Communication Audit*, por parte de la Asociación Internacional de la Comunicación; el cual serviría para analizar la cultura organizacional e identidad corporativa de las empresas.

En 1986, Schmertz, Herb experto en comunicación y autor del libro *el silencio no es rentable*, plantea que las organizaciones debían abandonar su perfil bajo y mostrarse sin complejos en la esfera pública.

En esa misma época, surgieron nuevos aportes por parte de otros países donde la comunicación organizacional se asentaba; la corriente de mayor importancia fue la de la *Dirección de Comunicación o Comunicación Corporativa*, desarrollada en Francia: “La Unión de Anunciantes, en Francia, fue de las primeras entidades que constató estas circunstancias y que propuso una nueva reformulación práctica de la comunicación organizacional, articulada al concepto de Dircom o Dirección de Comunicación”. (Losada, 2004:52).

De acuerdo con la Revista de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, *Signo y Pensamiento 51*, la Red DirCom Iberoamericana, fue iniciativa de Joan Costa, quien organizó congresos con el fin de agrupar a personas que guían procesos de comunicación en distintas empresas, para que éstas puedan intercambiar información y conocimientos, con la finalidad de ampliar experiencias e incrementar la eficacia, valor e innovación de la imagen corporativa de la empresa.

En América Latina, la comunicación organizacional se desarrolló primero en países como México (Universidad del Valle), Argentina (Universidad de Belgrado), Brasil (Universidad Católica), Colombia (Pontificia Universidad Javeriana); en el caso de Ecuador, la comunicación organizacional ya se está desarrollando pero aún tiene un retraso con respecto a sus pares.

El punto de partida de la comunicación organizacional en la región latinoamericana fue el proceso de industrialización que atravesaban estos países en los años 80s, donde la empresa adquirió importancia significativa en el medio capitalista.

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), sede Ecuador, actualmente se encuentra desarrollando el área de comunicación organizacional para formar profesionales que puedan convertirse en Directores de Comunicación, *DirCom*, y sean quienes realicen aportes valiosos dentro de las organizaciones en su comunicación interna y externa, para que de esta manera se pueda impulsar el desarrollo empresarial. Brito, X (comunicación personal, junio 2010)

2.3 Principales Teorías de la Comunicación Organizacional:

En el área de la comunicación organizacional existen algunas teorías comunicacionales, a continuación se detallarán tres que se vinculan con el tema de la presente investigación:

- **Teoría de las Relaciones Humanas:** Forma parte de las teorías de la comunicación organizacional, sus principales exponentes son: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor, quienes han hecho grandes aportes en cuanto a las relaciones humanas. Esta teoría afirma que para que una

organización tenga mayor productividad, debe mantener a sus empleados motivados y satisfechos. A continuación se detallan los aportes realizados por Carnegie, Maslow y McGregor:

- **Dale Carnegie** propuso cuatro ideas importantes:
 1. Hacer que los otros se sientan importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos.
 2. Luchar por causar una buena primera impresión.
 3. Ganar a las personas para que adopten su manera de pensar dejando que hablen los demás, siendo comprensivos y “no diciendo nunca a una persona que está equivocada”.
 4. Cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar su prestigio. (Robbins, 1997: 8).

Estas ideas contribuyen a la mejora de la comunicación interna dentro de las organizaciones, ya que si un empleado realiza bien su función y recibe una felicitación por parte de su jefe, éste se sentirá motivado y parte de la organización; además es necesario escuchar a los empleados, para conocer sus inquietudes, ideas o reclamos y de esta manera poder resolverlos; el tener una comunicación abierta reducirá el índice de malos entendidos y conflictos dentro de las organizaciones.

- **Abraham Maslow** propone una pirámide jerárquica de cinco necesidades, en las que están las fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y auto-realización; cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas se puede pasar al siguiente nivel hasta llegar a las de auto-realización. Algunas organizaciones tomaron esta idea como una fuente de motivación para que sus empleados puedan

auto-realizarse como personas y cambiaron su estructura interna para hacer posible esta ideología, preocupándose así más por el bienestar de sus empleados.

A continuación se presenta la pirámide de las necesidades de Maslow, donde se detalla mejor a qué hace referencia cada uno de los niveles:

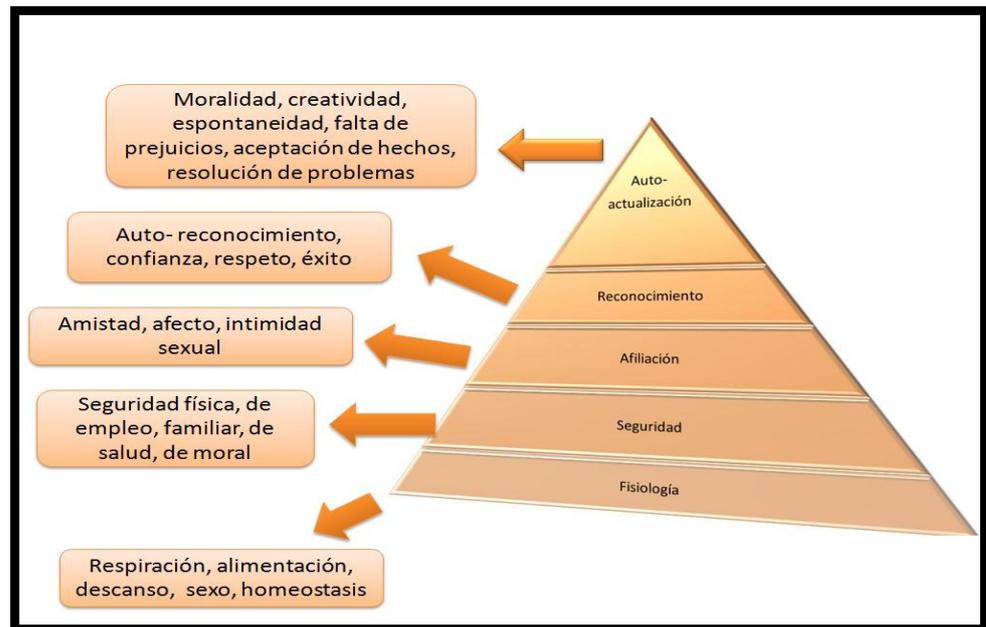


Gráfico 1 elaborado por Fabiola Terán, 2010

Fuente: Chiavenato, 2001:72

Si esto lo llevamos hacia el contexto actual, vemos que pocas organizaciones aplican esta idea; ya que esto depende de cada persona más que de la organización. Si bien es cierto si se necesita que las empresas se preocupen por sus empleados, tampoco pueden poner vital atención en que cada uno de ellos se auto-realice; esto sería difícil de lograr.

- **Douglas McGregor** desarrolla dos teorías opuestas, la X y la Y, las cuales conciben desde diferentes perspectivas al ser humano; a continuación se detalla cada una de ellas: (Chiavenato, ed. 5ta:137).

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
3. El ser humano prefiere ser dirigido, en lugar de dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
4. El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. El hombre común es relativamente poco ambicioso.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Gráfico 2 elaborado por Fabiola Terán, 2010
Fuente: Chiavenato, ed. 5ta:137

Tanto la teoría X como la teoría Y son dos extremos hipotéticos del ser humano en cuanto a lo laboral; ya que la teoría X refleja al ser humano como una persona que rehúye a sus obligaciones siempre que tenga la oportunidad para hacerlo, no toma la iniciativa sino que prefiere recibir órdenes, cumple únicamente las tareas que se le asignan; por el contrario la teoría Y empieza a considerar al ser humano de una manera diferente, da la oportunidad para que los empleados puedan sentirse libres dentro de su campo de trabajo, ya que ellos asumen responsabilidades y compromisos con la organización, donde pueden desempeñarse y aportar con su imaginación y creatividad para mejorar la

empresa donde trabajan. Lo más adecuado para una organización sería moverse del eje X a su extremo Y, para con éste generar un incentivo en sus trabajadores, provocando así un incremento en su productividad y desarrollo empresarial.

Una vez vistos los aportes de los principales exponentes de la teoría de las relaciones humanas, podemos decir que esta teoría contribuye a la presente investigación en cuanto a la importancia que da a los seres humanos como miembros de una organización, busca motivarlos día a día, los hace sentir que son importantes dentro de la empresa apreciando sus esfuerzos, permite que ellos alcancen su auto-actualización dejando fluir su creatividad; en cuanto a sus beneficios para con la organización, esta teoría contribuye para la mejora de la productividad ya que al tener empleados motivados su desempeño es mejor, de igual manera al tener libertad de expresar y ser escuchados, el nivel de conflictos internos por una comunicación inadecuada disminuye.

- **Teoría de la Estructura Adaptativa:** Anthony Giddens, sociólogo, presentó esta teoría en 1979. “En su investigación describe cómo las instituciones sociales, grupos y organizaciones, por ejemplo se producen, se reproducen y transforman mediante el uso de reglas sociales.” (West & Turner, 2005:234).

Las reglas sociales son guías de comportamiento para los miembros de una organización, es necesario que quienes forman parte de una empresa sepan las normas que se practican en su lugar de trabajo, de igual manera si en algo

no están de acuerdo pueden establecer un intercambio de ideas con su jefe, para mirar la posibilidad de modificarla si es que esto conviene a todos los miembros; esta decisión se tomaría con la aprobación de los colaboradores de la empresa.

La importancia de tener reglas sociales radica en la Teoría de la Incertidumbre, ya que cuando una persona ingresa a una organización, va a esperar que le den una inducción hacia lo que es la empresa donde va a trabajar, y si esto no sucede se produciría incertidumbre porque el empleado se sentirá inseguro acerca de sus deberes y derechos.

La Teoría de la Estructura Adaptativa dentro de sus presupuestos básicos dice que la comunicación es el medio para las interacciones, por lo que afirma que:

Los grupos y las organizaciones se coordinan alrededor de varias interacciones sociales, por ejemplo, socializar a los nuevos miembros con unos cursillos de integración, acordar decisiones en reuniones por multiconferencia telefónica, hacer reuniones cara a cara o por video conferencia o enseñar nuevas habilidades en cursos de formación interna. (West & Turner, 2005:234).

De acuerdo con la Teoría de la Estructura Adaptativa de Giddens (1984), la importancia de la comunicación “para que ésta tenga sentido” está en analizar las estructuras que forman parte de los grupos de empleados. A continuación se explicarán dos conceptos: sistema y estructura.

El término sistema, en este sentido, se refiere al mismo grupo u organizaciones y los comportamientos que desarrolla el grupo para alcanzar sus fines. El término estructura se refiere a las reglas y recursos que utilizan los miembros para crear y mantener el sistema, así como para guiar sus comportamientos. (West & Turner, 2005:235).

Como se había explicado anteriormente, los grupos necesitan regirse a ciertas normas (estructuras), para poder alcanzar los fines que persigue la empresa, y que además influye en el comportamiento de las organizaciones, al grupo que forma la organización se lo denomina sistema.

Marshall Scott Poole, David Seibold y Robert McPhee ampliaron la teoría de Giddens al diseñar un programa de investigación que aplicaba su teoría al proceso de toma de decisiones en grupo.

Poole en 1996, junto con sus colegas llegan a la conclusión de que la estructuración, es decir, las reglas que rigen a la comunicación y toma de decisiones se aprenden en la misma organización, y en base a las experiencias personales de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, estas reglas pueden ser modificadas si así se lo requiere, ya que tienen que adaptarse a las necesidades del grupo; en este caso lo que se recomienda es realizar una reunión con los miembros de la empresa y discutir los puntos a ser revisados (atacar a las ideas y no a las personas), antes de tomar una decisión definitiva.

La estructuración ofrece una base muy útil para estudiar el impacto que tienen las reglas y los recursos en las decisiones de grupo y en la comunicación institucional. Además, ayuda a comprender cómo se cambian o se confirman esas reglas mediante interacciones. (2005:236).

La estructuración contribuye a la mejora de la comunicación interna en las empresas y por lo tanto ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, ya que propone un conjunto de reglas que serán las que guíen a los colaboradores de la empresa para cumplir con la meta trazada. Estas normas permiten que la interacción entre los diferentes miembros de la organización sea más fluida y cooperativa.

Por último está el tercer presupuesto de la Teoría de la Estructuración Adaptativa, el cual dice que “el poder es una fuerza influyente para llegar a decisiones en las organizaciones.” (2005:237).

Se entiende por poder, a la capacidad que se tiene por cumplir objetivos y tomar decisiones importantes frente a otros.

Giddens (1979), cree que el poder es una vía de dos sentidos; cada vez que una persona entra en comunicación con otra, ambas fuentes tienen cierto nivel de poder, que aportan a la interacción; incluso el subordinado tiene cierto poder sobre su superior. Giddens añade que quienes ocupan posiciones subordinadas en los sistemas sociales frecuentemente son expertos en convertir cualquier recurso que poseen en algún grado de control. (2005:237).

Esto quiere decir que cuando un grupo entra en una discusión sobre algún tema en específico, quien haya convocado quizás a dicha reunión va a ejercer un mayor poder en comparación con el resto del grupo, porque esta persona será la que haga de moderadora.

Siempre en una interacción social, va a haber alguien que ejerza mayor poder sobre otra, la clave aquí está en atacar siempre a las ideas y no a las personas; porque lo que se necesita es llegar a un punto que favorezca a ambas partes.

En conclusión se puede decir que la Teoría de la Estructuración Adaptativa, es la que más aporta a la presente investigación, ya que trata el tema de las estructuras que forman parte de las organizaciones y que son los que permiten que exista una mejor interacción entre los miembros de una empresa. Es decir, éstas juegan un papel importante al momento de tomar decisiones grupales, que generalmente son escenarios en los que el conflicto está presente, con el establecimiento de ciertas normas esto se puede evitar y el ambiente se tornará más democrático.

Esto es beneficioso porque al tener las normas claras, y un conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores corporativos, como parte de la cultura organizacional, permite que los miembros de la empresa trabajen con estas bases, lo que crea un orden interno y reduce los focos de conflictos.

- **Teoría de la Negociación a la Cara:** esta teoría fue desarrollada por Stella Ting Toomey, quien es profesora de estudios de Comunicación Humana en la Universidad de California en Fullerton. Es autora de algunos libros importantes como: *Managing Intercultural Conflict Effectively*, *Communicating Across Cultures*, *Communicating Effectively with the chinese*. Es especializada en teoría de la comunicación intercultural, resolución de conflictos y ha enunciado la teoría de la negociación a la cara. Ting Toomey, realizó sus estudios en diferentes culturas como: Japón, China, Corea del Sur, Taiwan, y Estados Unidos, ya que cada cultura tiene una manera diferente de enfrentar los conflictos y de interpretar *la cara*.

La cara “tiene su origen en los chinos, quienes, tienen dos palabras para la cara: lien y mien-tzu, dos términos que quieren decir identidad y ego.” (2005:401).

Por otro lado, Erving Goffman dice que la cara es la imagen del yo que la gente muestra en sus conversaciones con los demás.

Ting-Toomey afirma que la cara se puede interpretar de dos maneras: la preocupación por la cara y la necesidad de la cara. La preocupación por la cara se relacionaría tanto con la cara de uno como con la cara de otros. En otras palabras, existe una preocupación por nosotros y una preocupación por los demás. La preocupación por la cara contesta a la pregunta ¿quiero que la atención se dirija a mí o a otro? La necesidad de la cara se refiere a ¿quiero ser asociado o disociado a otros? (2005:402).

En este punto se incorpora la Teoría de la Cortesía desarrollada por Penelope Brown y Stephen Levinson, la cual habla acerca de que las personas emplean estrategias de cortesía para que perciban su cara de determinada manera. Los individuos en ocasiones buscan proyectar cierta imagen hacia el resto de personas para ser aceptadas en un grupo (cara positiva), o ser autónomas (cara negativa); estas dos formas de caras constituyen un elemento importante de las relaciones interpersonales.

En cuanto al trabajo de cara, se puede decir que “cuando está amenazada la cara positiva o negativa de los comunicadores, éstos tratan de encontrar algún recurso o forma de restaurar la cara propia o la de sus compañeros de relación.” (2005:402).

Te-Stop Lim y John Bowers hablan de tres formas de trabajar la cara; *el trabajo de cara con tacto*, hace referencia al respeto que una persona debe tener hacia la autonomía de los demás; *el trabajo de cara de solidaridad*, es aquel que integra a una persona como miembro de un grupo de pertenencia, donde las diferencias pierden fuerza mientras que los aspectos que se tienen en común sobresalen, y por último está *el trabajo de cara de aprobación* en el cual los aspectos negativos de la otra parte son menos importantes que sus aspectos positivos.

A continuación se explicarán los tres presupuestos de la Teoría de la Negociación a la Cara:

La autoidentidad: es el conjunto de experiencias, recuerdos, ideas que tiene una persona; la *autoidentidad* está presente en las interacciones sociales que se dan entre los individuos y está influida por el tiempo y la experiencia; es decir cuando una persona atraviesa una nueva experiencia que presupone miedo por lo desconocido, necesita de un tiempo para sobrellevar esa experiencia y convertirla en una nueva perspectiva de su identidad. “Ting-Toomey cree que es de suma importancia para nuestras experiencias comunicativas cómo percibimos nuestro sentido del yo y cómo deseamos que los otros nos perciban.” (2005:404).

El conflicto: este apartado se refiere a los distintos estilos que se tiene para gestionar el conflicto a lo largo de encuentros comunicativos. El primer estilo

es **evitar**, los individuos tratan de evitar cualquier tipo de conflicto alejándose, por ejemplo: prefieren decir estoy muy ocupado, ahora no puedo hablar; el segundo estilo es **mostrarse servicial**, el individuo busca satisfacer las necesidades de la otra parte; el tercer estilo es **comprometerse**, ambas partes buscan llegar a un término medio y equitativo para poder llegar a un compromiso hasta cierto punto, por ejemplo: si el jefe del departamento de ventas de la empresa Business Mind se toma un día libre a la semana, sus colaboradores tienen el mismo derecho siempre y cuando cumplan con su trabajo; el cuarto estilo es **dominar**, quienes ocupan altos mandos en las empresas o tienen varios años de experiencia, son quienes toman las decisiones de lo que se debe hacer; y el quinto estilo es **integrar**, ambas partes trabajan en equipo para solucionar su conflicto; para este tipo de estilo es necesario que se tenga un alto grado de preocupación por sí mismo y por los demás. (2005:405)

Efectos que diferentes actos tienen en la cara de uno, existen dos: **salvar la cara**, consiste en evitar que situaciones afecten la imagen de sí mismo; **restauración de la cara**, radica en valerse de excusas y justificaciones cuando sucede un hecho vergonzoso que afecta a su cara.

Para finalizar con el análisis de las teorías, podemos decir que la Teoría de las Relaciones Humanas aporta a la presente investigación únicamente en el sentido en el que empieza a tomar en cuenta al ser humano como un factor importante dentro de la empresa, el cual tiene que estar satisfecho para producir mejor y dar aportes importantes a la empresa, en cuanto a la Teoría de la Estructura

Adaptativa, ésta contribuye con importantes perspectivas de gestión dentro de una organización para reducir los conflictos dentro de la misma, ya que al emplear reglas con las que los colaboradores están de acuerdo se está creando una cultura organizacional acorde con los miembros de la empresa y por lo tanto su clima laboral será favorable; por último está la Teoría de la Negociación a la Cara, la cual contribuye de manera significativa para la presente investigación especialmente en la resolución de conflictos, ya que ayuda a entender que en una sociedad existen diferentes culturas por lo que cada individuo tiene una manera diferente de resolver los conflictos, además da a conocer los diferentes estilos que existen de gestionar los conflictos, proporcionando así un campo más amplio de técnicas de resolución de conflictos aplicable a las empresas y organizaciones.

2.4 Elementos que intervienen en la comunicación organizacional:

El modelo de Shannon y Weaver que fue desarrollado en 1949, analiza el proceso de comunicación de la siguiente manera:

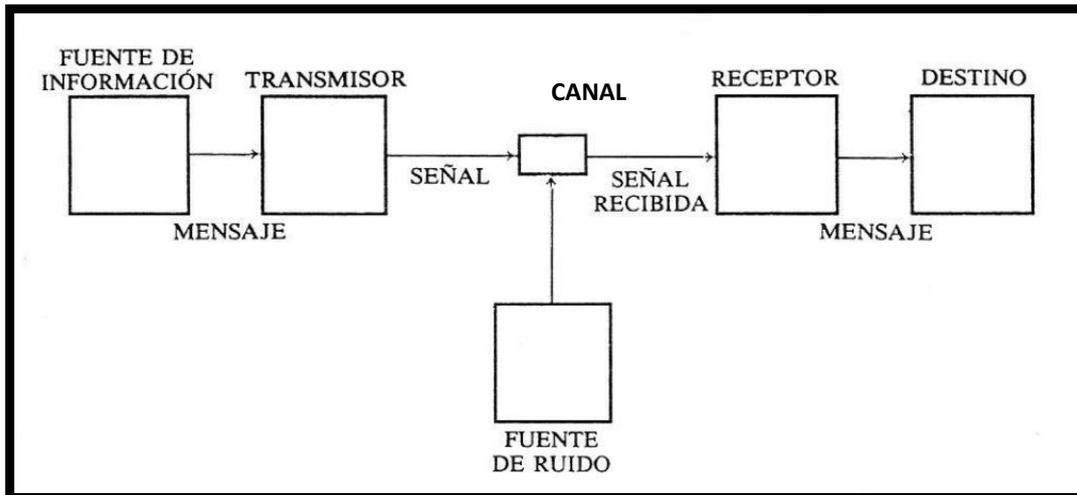


Gráfico 3

Fuente: Miquel (s/f) *Modelos de comunicación*, consultado en julio 2010

En este caso el modelo de Shannon y Weaver es un sistema, el cual está compuesto por subsistemas que son la fuente de información, el mensaje, el transmisor, la señal, canal, la fuente de ruido, la señal recibida, el receptor, el mensaje y el destino. Para que exista comunicación es necesario que haya una retroalimentación o un *feedback*, y para que ésta cumpla su objetivo y sea efectiva depende de la interacción entre los subsistemas.

En el área de la comunicación organizacional, existen diferentes medios para establecer procesos de comunicación con los miembros de una empresa u organización.

De acuerdo con Collado (2005), los medios más utilizados en las organizaciones son los siguientes:

- Teléfono
- Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados)
- Fax
- Correo electrónico
- Intranet
- Teleconferencia
- Exhibiciones audiovisuales
- Memorandos
- Invitaciones a eventos formales o sociales
- Buzón de opiniones y sugerencias para los empleados

- Tableros de noticias y avisos (manuales o electrónicos)
- Reportes escritos
- Manuales como por ejemplo de Bienvenida a la empresa y de Reglamentos
- Boletines informativos dirigidos a los miembros de la empresa
- Revistas y periódicos internos
- Circulares
- Instructivos y folletos internos
- Entrevistas formales (para contratar a alguien, resolver un conflicto, motivar, etc)
- Reuniones formales con los directivos
- Reuniones informales con los miembros de la empresa (desayunos, almuerzos)
- Ref informal por donde se propagan rumores e información extra oficial
- Comidas, fiestas y eventos culturales para toda la organización
- Recorridos por instalaciones de la empresa
- Investigaciones sobre clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.

“T.D. Weinshall, en un análisis intercultural de diferentes investigaciones realizadas en industrias de cuatro países, encontró que el medio “interacción cara a cara” era más utilizado que el teléfono”. (Collado, 2005:202).

Sin embargo, el empleo de una u otra forma de comunicación depende de algunos aspectos, como son: distancia física entre la fuente y el receptor; la agenda que tengan los interactuantes, es decir, si son personas muy ocupadas van a evitar el contacto cara a cara, pero si tienen tiempo y la información a ser transmitida es importante, se empleará la comunicación cara a cara; en cuanto a las actividades laborales, hay ciertas tareas que se realizan en equipo y la interacción cara a cara es imprescindible.

Aunque los tiempos han cambiado, y los adelantos tecnológicos son cada vez más importantes en el entorno empresarial; aún se requiere de comunicación personal o de cara a cara para introducir cambios organizacionales y persuadir.

J.T Larkin señala que el medio de comunicación que prefieren los empleados para recibir comunicación sobre el cambio, en casi todas las organizaciones, es la comunicación cara a cara con el superior inmediato. Las premisas de su enfoque son:

- El cambio se comunica fundamentalmente de manera directa cara a cara.
- El house organ, los tableros de avisos, el video, el correo electrónico y los demás medios de comunicación interna son herramientas de apoyo y esfuerzo, pero no tienen impacto sin la comunicación interpersonal.
- Los mandos intermedios (gerentes y supervisores) son el eje de cualquier estrategia de comunicación, por lo que es necesario habilitarlos como comunicadores efectivos. (Collado, 2005:208)

La comunicación cara a cara permite resolver situaciones conflictivas, ya que es directa y se evitan procesos burocráticos. Por este motivo es que, según los estudios realizados, las empresas emplean la comunicación cara a cara en un mayor porcentaje que los otros medios de comunicación interna.

2.5 Gestión de la Comunicación Organizacional:

La Gestión de la Comunicación Organizacional se puede manejar de dos maneras: a través del propio departamento de comunicación de la empresa o mediante el asesoramiento de un consultor en comunicación organizacional.

Los tipos de comunicación que se manejan comunmente en el entorno empresarial son: descendente, ascendente y horizontal, a continuación se detalla cada una de ellas:

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos.
Tipos	Instrucciones del trabajo. Lógica del trabajo. Procedimientos y prácticas organizacionales. Retroalimentación a subordinados. Adoctrinamiento a la cultura organizacional.	Lo que están haciendo los subordinados. Problemas laborales sin resolver. Sugerencias para mejorar. Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros.	Coordinar tareas. Resolver problemas. Compartir información. Manejar conflictos. Crear afinidad.
Posibles Beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados. Mayor satisfacción con el trabajo. Mejor estado de ánimo.	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos. Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia.	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones. Mayor entendimiento de la misión de la organización.
Posibles Problemas	Mensajes insuficientes o poco claros. Exceso de mensajes. Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios.	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o resaltarles importancia. Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables.	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas. La especialización dificulta la comprensión. El exceso de información desalienta los contactos. Las barreras físicas desalientan el contacto. Falta de motivación.

Gráfico 4 elaborado por Fabiola Terán, 2010
Fuente: : Adler, ed.8va:15

También existe otro tipo de comunicación denominada comunicación de redes, la cual hace referencia a los canales por los cuales fluye la comunicación, ésta puede ser formal o informal.

“Las redes formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas” (Robbins, 1995:7). Se las clasifica en tres grupos: cadena, rueda y multicanal.

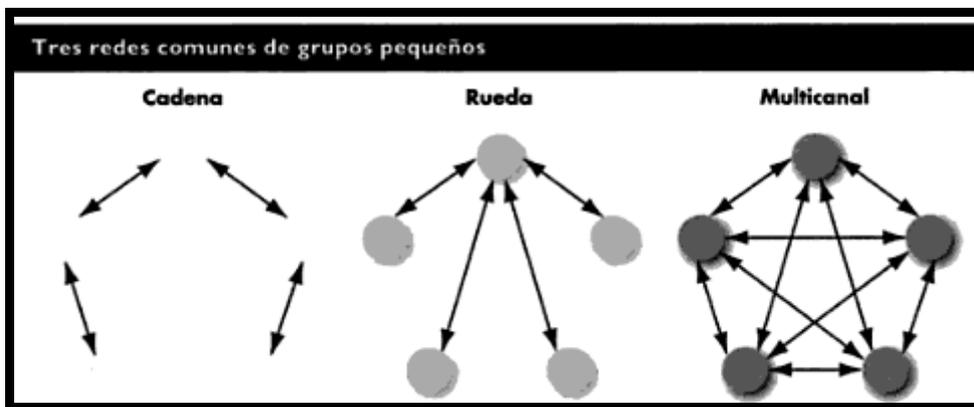


Gráfico 5

La cadena sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles.

La rueda tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula una red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte.

La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. (Robbins, 2004:290)

Sin embargo no existe una fórmula que diga cuál de estas formas de comunicación es la mejor para una organización, ya que depende de la situación en la que se encuentre y de la cultura organizacional que se quiera manejar internamente; por ejemplo para una organización que quiere que sus empleados aporten y se sientan satisfechos le conviene una red multicanal; para una empresa que requiera de un líder como base para el trabajo en equipo debe tener una red en rueda y para aquellas que practican una exactitud y

rigidez en sus empleados la más adecuada es la red en cadena. Es decir, cada una es importante según la ocasión en la que se vaya a desenvolver en una empresa.

Por otro lado está la red informal, la cual contrasta con la formal ya que “está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas” (Robbins, 1995:7), se la conoce mejor como *rumor*.

La forma de gestionar la comunicación organizacional dentro de una empresa, por medio del departamento de comunicación, depende mucho de la cultura organizacional que quiera llevar la empresa, una vez analizados los objetivos, misión y visión de la misma, se eligen las formas de comunicación más adecuadas para cumplir con lo que la organización necesita. Puede ser que los tipos de comunicación varíen según los departamentos que componen a la empresa, ya que esto depende mucho del ritmo de trabajo que se vaya a llevar a cabo.

En cuanto a la gestión por medio de un consultor en comunicación organizacional, ésta es llevada a cabo por una persona ajena a la organización, quien se encargará de realizar una auditoría del estado actual de la organización para posteriormente proponer un sistema de comunicación que solucione las problemáticas detectadas; en ocasiones puede surgir un problema con éste tipo de gestión, ya que el consultor puede ser una persona versada en el tema, pero al momento de llevarlo hacia la práctica no se aplica de la manera correcta, para que esto funcione de una manera correcta el cliente debe saber exactamente lo que quiere para que el consultor pueda realizar bien su trabajo.

Lo más aconsejable sería que el consultor por una larga temporada se interne en la empresa para que conozca el escenario de una manera mucho más cercana; el tener una perspectiva por parte de un tercero puede ser bueno, pero debe ser bien llevado a cabo para que cumpla con los fines que quiere la empresa. En este sentido, la gestión a través del propio departamento de comunicación de la empresa podría ser más certera ya que conoce con detalle todo lo positivo y negativo del funcionamiento de la empresa.

Para saber si la forma de gestión que se está llevando a cabo dentro de una empresa tiene éxito, se debe analizar entre otros aspectos el clima laboral interno, la productividad que tiene la empresa y el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la empresa.

2.6 Importancia de la Comunicación Organizacional:

Las organizaciones y empresas, son un campo de acción complejo, ya que en ella trabajan personas que tienen distintos valores, cultura, educación, comportamientos, otros aspectos. Esto dificulta las relaciones entre compañeros, puesto que cada uno tiene una manera distinta de ver las cosas y en ocasiones pueden surgir malos entendidos por ello.

El papel que cumple la comunicación organizacional dentro de las empresas es muy importante, ya que es la que generará una cultura organizacional determinada con un conjunto de valores con los que los empleados se sientan identificados; además

facilitará los procesos de comunicación internos para que exista un buen entendimiento entre compañeros; mantendrá informados a todos los miembros de la organización de todo cuanto sucede en la misma ya que todos forman parte de la empresa donde trabajan. Generará una imagen de la empresa tanto a sus públicos internos como externos, lo cual determinará el éxito o fracaso de la organización.

Lo expresado en el párrafo anterior es un pequeño panorama del papel que juega la comunicación organizacional en las empresas, ésta como se analiza a lo largo de este capítulo, se encarga de mucho más, como por ejemplo de elaborar correctamente el mensaje que quiere enviar la empresa hacia sus públicos, diseñar estrategias de comunicación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos que tiene trazada la organización.

Además analiza a la empresa en tres aspectos: individual, ya que cada persona que trabaja en ésta es un ser independiente con una cultura diferente a la del resto; grupal, porque no se puede concebir a una organización como un conjunto de personas que trabajan individualmente, sino que se debe fomentar el trabajo en equipo incluso para mejorar las relaciones interpersonales y por último a la organización como aquella que agrupa a sus empleados para cumplir un fin común.

Aunque la comunicación organizacional ha sido desarrollada en países como Estados Unidos, España, Brasil, México y Argentina; en Ecuador recién está tomando fuerza; es por esta razón que las universidades que ofrecen esta carrera deben dar a conocer todo lo que ésta abarca para que sea apreciada por los estudiantes.

En el caso de las organizaciones que consideran que tener a un comunicador organizacional en su organización no es indispensable, es necesario que asistan a conferencias y seminarios de profesionales en esta materia para que tomen en cuenta los beneficios que la comunicación organizacional puede generar en las empresas.

La comunicación organizacional tiene como objetivo formar mejores organizaciones, haciéndolas más productivas y con un clima laboral apropiado para los trabajadores de las mismas, por lo tanto ayuda a construir una sociedad mejor.

Además, contribuye a que las organizaciones tanto públicas como privadas sean más íntegras y productivas para la sociedad, lo que también evita el estrés laboral que hoy en día es un problema de salud pública.

Una sociedad que tiene problemas laborales es una sociedad insatisfecha, en el caso del área laboral esto se agrava ya que las personas tienen que mantenerse en su trabajo aunque no estén satisfechos con el mismo porque éste es el sustento de sus familias; su vida y su entorno se ve afectado y por lo tanto su salud y la sociedad en su conjunto también.

Los problemas laborales no se quedan aislados en este entorno, trascienden al hogar y a la convivencia en la sociedad, cuando una persona trabaja en un ambiente tenso y conflictivo, su carácter sufre un cambio y esto repercute en su vida personal, y en sus relaciones con los demás. Todo esto se podría evitar aplicando las técnicas de comunicación que se desarrollarán en el capítulo III.

CAPÍTULO II

CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Todas las organizaciones sean de tipo empresarial o social, están compuestas por grupos de personas que como tales, tienen diferentes comportamientos individuales, cada persona es un mundo diferente, tiene distintos intereses, cultura y valores, factores que pueden ser los causantes de conflictos en las empresas.

Es necesario analizar al conflicto desde diferentes perspectivas. Ciertos conflictos pueden volver más fuerte a una organización y otros por el contrario, perjudicarla y con ella a la sociedad en general. A lo largo del presente capítulo se detallará lo que es el conflicto como tal, su proceso y los tipos de conflictos que se pueden dar en las organizaciones.

1. Conflicto:

“El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa” (Robbins, 1995:143), generando un ambiente de tensión en el área laboral; esto sucede cuando se tienen intereses diferentes y cada uno cree tener la razón, lo que no sólo aqueja a los involucrados sino también a quienes están a su alrededor afectando el ambiente laboral y a su salud.

2. Proceso del Conflicto:

Desde la propuesta de Robbins (1999), existe un proceso por el que el conflicto atraviesa. Estas etapas son:

2.1 Oposición o incompatibilidad potencial: ésta es la primera etapa para que surja un conflicto, aquí intervienen tres elementos: la comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación: ésta hace referencia a la manera como se comunican las personas; pueden surgir malos entendidos si existe mucho ruido en el proceso de comunicación, o si la información es muy escasa, de igual forma sucede si la información es demasiada, esto puede producir una *sobrecomunicación* o por el contrario una falta de comunicación, factores potenciales para originar un conflicto.

El tipo de canal que se emplea para emitir un mensaje y establecer una comunicación, es importante porque es el medio a través del cual el receptor recibirá el mensaje y lo interpretará según lo haya entendido. Por lo que si el canal empleado tiene que pasar por varios filtros, seguramente la información llegará con ruido y esto podría generar un conflicto.

La estructura: consiste en las variables que se dan en una organización; como: tamaño del grupo, especialización de las actividades, metas por cumplir, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, entre otros.

Cuando un grupo de empleados es numeroso pueden darse conflictos de intereses, principalmente si sus actividades son especializadas y rígidas; ya que cada uno va a querer centrarse en su trabajo y va a estar en desacuerdo con algo que pudiera perjudicar su desempeño. En cuanto al sistema de recompensas, si éste favorece a uno y para ello tiene que afectar a otro, será un foco de conflictos en la organización; a esto también se suma el estilo de liderazgo que se ejerce; el cual marcará que los miembros de la organización se sientan parte de la misma o simples empleados que deben cumplir con su labor y limitarse a ello.

En algunos casos, la participación grupal en proyectos de la organización, también puede originar conflictos ya que se da una lucha entre compañeros por sobresalir a costa del otro. El líder debe saber manejar a sus empleados y hacerlos sentir que son importantes dentro de la empresa y su participación es valiosa al tener un fin común entre todos. La clave para que esta situación no se convierta en un iniciador de conflictos y sea un medio de participación en equipo es saber incentivar a los miembros de la empresa para que trabajen en conjunto y pongan en marcha el proyecto que tienen en común sabiendo respetar las sugerencias que se den a lo largo del mismo.

VARIABLES PERSONALES: son el conjunto de valores, creencias, personalidad y comportamientos que hacen a una persona y que la diferencian del resto. Por ejemplo, en ocasiones se conoce a personas que no le agradan desde que las ve, y siempre estará en desacuerdo con lo que digan o hagan, esto sucede porque las personas tienen diferentes tipos de personalidad y algunos no son compatibles con otros. Aunque se intente conocer más a la otra persona siempre existirá esa resistencia a llevarse bien, lo que provoca conflictos entre ellas.

En suma y como se ha podido observar, la comunicación, las estructuras y las variables personales son factores iniciadores de conflictos si no se los maneja correctamente.

En el caso de la comunicación, se debe elaborar el mensaje claro y preciso a ser enviado, y elegir el canal más adecuado para que el receptor pueda interpretar el mensaje de manera correcta y sin ruidos de por medio; en referencia a las estructuras, para evitar los conflictos es necesario hacerles partícipes a los miembros de la empresa en los proyectos que se van a realizar haciendo que ésta sea una oportunidad para fomentar el trabajo en equipo y no un iniciador de conflictos; en cuanto a las variables, es necesario emplear técnicas de comunicación para mejorar las relaciones internas entre compañeros y evitar el estrés laboral que aqueja actualmente a la sociedad

ecuatoriana. Todos estos aspectos corresponden a la primera etapa dentro del proceso del conflicto.

2.1.1 Cognición y personalización: En esta etapa se define el conflicto como tal, esto es importante porque ambas partes reconocen que hay un conflicto latente y que por lo tanto deben buscar soluciones al mismo. En esta etapa interviene “el sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.” (Robbins, 1999:441).

El proceso de definición del conflicto es vital porque a partir de éste surgen las posibles soluciones al mismo; en el caso de tener emociones negativas las soluciones no irán hacia un ganar-ganar y el conflicto podría empeorar; si las emociones son positivas, ambas partes buscarán diversas soluciones innovadoras que favorezcan a ambas partes.

2.1.2 Intenciones, “intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Estas intenciones son decisiones para actuar de una forma dada”. (1999:441).

Cuando un conflicto surge, se dan algunos tipos de comportamientos en respuesta al mismo, estos son:

Competencia: esta se da cuando una de las partes quiere satisfacer sus intereses sin importar que para ello tenga que afectar a la otra, o intenta convencer al resto de personas que quien tuvo la culpa es otro. En este sentido se establece una competencia entre ambas partes por salvar la cara.

Colaboración: en un conflicto existen dos partes que luchan por ganar, en este caso la colaboración proporciona otro panorama en el que ambas partes buscan una solución innovadora para obtener un ganar-ganar, donde la intención de las partes es la de aclarar las diferencias existentes y llegar a un mutuo acuerdo que los favorezca.

Evasión: ambas partes saben que existe un conflicto, y por este motivo una de ellas escoge evitarlo y huye del mismo, o en su defecto no reconoce que existe un conflicto latente y lo ignora.

Complacencia: este punto se refiere a que cuando una persona cede ante la otra parte para solucionar el conflicto existente, sin importar que sus propios intereses se vean afectados con esta decisión; todo esto se da para que la relación entre ambas partes no se deteriore.

Compromiso: esta intención hace referencia a la situación que se da cuando ambas partes inmersas en el conflicto, deciden renunciar a algo para llegar a una solución que los satisfaga de una forma parcial.

En el presente gráfico se pueden visualizar las cinco intenciones que se dan en una situación de conflicto:

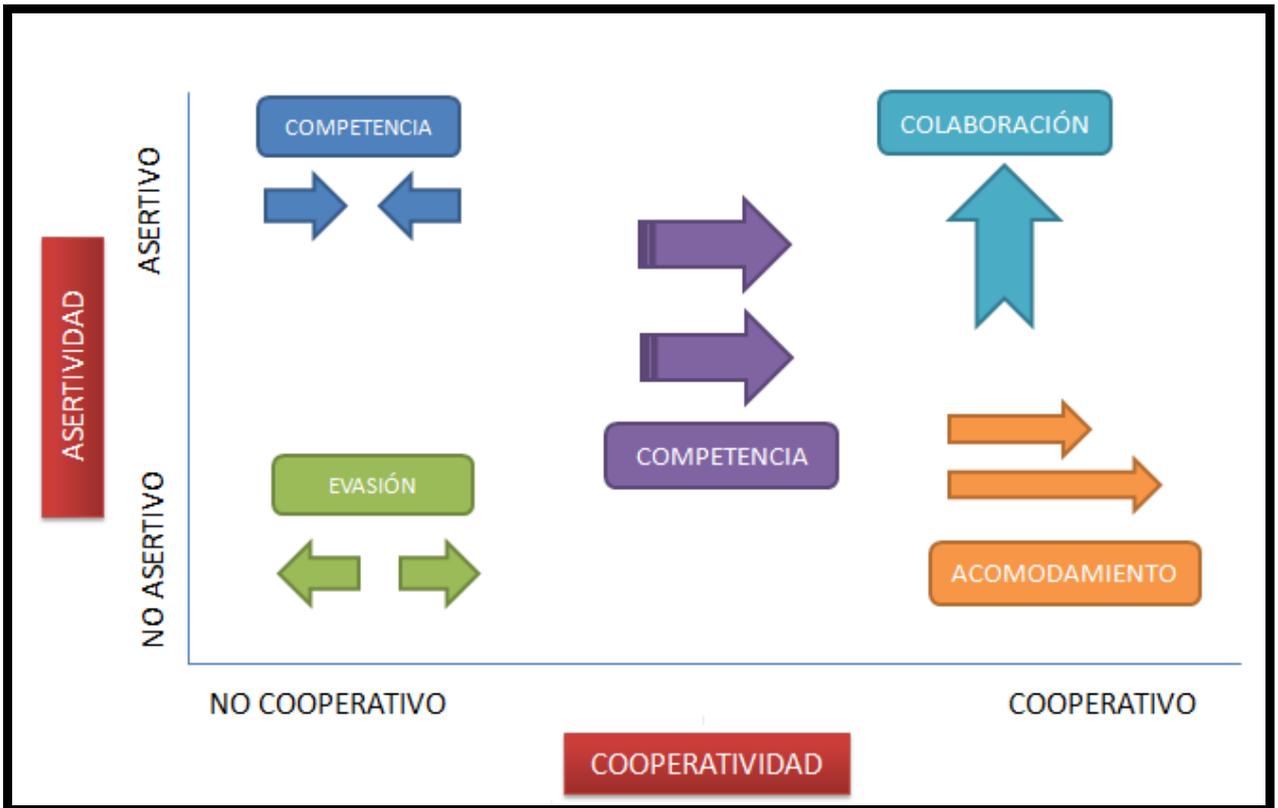


Gráfico 6 elaborado por Fabiola Terán, 2010
 Fuente: Robbins, 1999:442

En la imagen anterior se pueden observar las intenciones en el manejo de conflictos en diferentes dimensiones, por ejemplo: la competencia es asertiva pero no cooperativa; la evasión es no asertiva y no cooperativa, huye al conflicto; la competencia está en un término medio; la colaboración es asertiva y cooperativa, es decir, es una de las intenciones más indicadas en el manejo de conflictos, y el acomodamiento es cooperativo pero no es asertivo.

La actuación de una persona en respuesta a un conflicto existente depende mucho de las circunstancias y los factores tanto internos como externos que se presenten en ese instante. Cuando el conflicto está dado, es importante intentar separar a las personas del problema y tratar directamente el conflicto; pero para

que esto ocurra una de las partes tiene que tomar conciencia de esto y no dejarse invadir por las emociones, ya que esto no ayuda a solucionar el conflicto y crea un ambiente de estrés que perjudica a su salud y desempeño laboral.

2.1.3 Comportamiento: “aquí es donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.” (1999:443).

El comportamiento resalta cuando las partes expresan sus intenciones en el proceso de conflicto, es decir, si la una parte provoca a la otra, seguramente el conflicto se agravará y terminarán ambas partes discutiendo sin llegar a un entendimiento.

Cuando un conflicto se da y cada parte toma un comportamiento determinado si éste no es neutral, es probable que se deje invadir por la emociones. Por lo que si se observa que ambos no pueden llegar a un acuerdo, es necesario que se den un tiempo para que cada uno pueda analizar el conflicto con serenidad y ver de afuera la situación conflictiva para a partir de ello tomar decisiones.

2.1.4 Resultados: en el proceso de desarrollo del conflicto se dan algunas situaciones, una de éstas es el resultado. Una vez sucedida la interacción acción-reacción

entre las partes involucradas en el conflicto se da el resultado, que puede ser positivo (resultado funcional) o negativo (resultado disfuncional). El resultado funcional se da cuando surge un conflicto en una organización, se buscan soluciones al mismo, en este caso ese proceso de búsqueda de solución se la hace en equipo y dirigiéndose hacia una meta común, lo cual reafirma los lazos entre compañeros de trabajo para superar una situación difícil y la convierte en una organización fuerte, y el resultado disfuncional surge cuando una organización no ha podido superar las situaciones difíciles y en lugar de fortalecer más a la organización (como sucede en el resultado funcional) la perjudica, porque se crea un ambiente difícil y de estrés afectando su desempeño laboral y salud.

3. Conflictos en las organizaciones:

3.1 Conflictos por una comunicación inadecuada:

Toda organización o empresa al estar compuesta por seres humanos, presenta conflictos internos, pues cada persona es un mundo diferente y posee cultura, valores y comportamientos distintos que en ocasiones no son compatibles con el resto de miembros de la empresa, además los procesos de comunicación internos que se emplean en algunas empresas, no se manejan de una manera adecuada. A continuación se detallan los principales conflictos comunicacionales internos que se han detectado en empresas latinoamericanas:

- El manejo de comunicación vertical, hace que los empleados tengan que pasar por varias personas para llegar al máximo jefe; y esto en ocasiones puede causar malos entendidos porque se genera ruido. (Formanchuk, 2008, *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?*)
- La falta de un adecuado proceso de inducción a los nuevos miembros de la empresa provoca que las relaciones entre compañeros sea distante, ya que no han pasado por un período de socialización y en ocasiones, dependiendo del cargo que vaya a ocupar en la empresa, se genera un rechazo hacia *el nuevo*. Por ejemplo: En una empresa donde la mayoría de empleados han trabajado entre 10 a 25 años, y llega algún nuevo miembro a ocupar un cargo alto; es probable que se genere un rechazo al ser éste considerado como un intruso que impidió que alguno de ellos subiera de posición dentro de la empresa. Esto sucede durante los primeros días, donde se genera incertidumbre.
- En instituciones como la Administración Zonal del Valle de los Chillos, que tiene una dependencia con el Municipio de Quito, hay mucho ruido en el proceso comunicativo; la información que se transmite de la una sede a la otra pasa por varios filtros, y cuando llega a su destino final ésta no llega en la forma adecuada ni en el tiempo correcto. Se analizará este caso particular en el capítulo IV.
- Las empresas producen una disonancia en sus empleados, cuando hay incoherencia entre las cosas que dice puertas afuera, con relación a lo que

sucede internamente. (Formanchuk¹, 2008, *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?*)

- Las empresas guardan en ocasiones información y no comunican a sus empleados lo que sucede en la empresa, lo que provoca especulaciones entre los empleados, así generando un clima de incertidumbre e inconformidad para con los jefes.
- Algunas empresas tienen problemas internos a causa de un liderazgo mal llevado por parte de los altos mandos de la institución; ya que en ocasiones los jefes se limitan a informar y no comunicar; y también les importa más lo que ellos dicen y no lo que sus empleados piensan. (Ambiente laboral hostil)
- “La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno”. (Formanchuk, 2008, *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?*)
- Desde la propuesta de Formanchuk (2008), a veces el personal de una empresa, cree que la comunicación interna es responsabilidad del

¹ Formanchuk es Licenciado en Comunicación Social con diploma de honor por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y especialista en comunicación organizacional y formación. Es Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna. Empezó su carrera en empresas multinacionales, luego trabajó en editoriales y agencias de comunicación. En 2005 fundó Formanchuk & Asociados. Es speaker internacional. Brindó capacitaciones y seminarios en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. (portal Formanchuk & Asociados, consultado en Agosto 31, 2011)

departamento de comunicación y no de los miembros de la empresa, cuando la comunicación debe ser responsabilidad de todos.

- Algunas empresas son burocráticas, y esto dificulta la comunicación directa y fluida entre los miembros de las organizaciones, se produce ruido.
- Existen empresas a las cuales les importa únicamente incrementar su rentabilidad y descuidan el lado humano, es decir, a sus empleados los sobre cargan de trabajo lo cual genera estrés en los miembros de la empresa; y éste es un factor de conflicto, hace que las personas estén a la defensiva en todo momento por la cantidad de trabajo y responsabilidades que tienen a su cargo, además que afecta su salud.
- Cuando se desencadena un conflicto, generalmente cada una de las partes quiere ganar, y no escuchan lo que cada uno quiere; se cierran en lo que ellos desean.
- Otro error, que se ve cuando el conflicto ya está dado, es que cuando se está intentado resolver el problema en cuestión, las personas se olvidan de éste y lo vuelven personal contra la otra parte, y de esta manera resolver el conflicto es difícil sino imposible.
- Además, Formanchuk plantea que el exceso de comunicación puede ser un factor también de conflicto, las personas al recibir demasiada información pueden llegar a confundirse, de igual modo si todo el tiempo

se pregunta cosas o se da órdenes, el empleado puede sentirse hostigado y por lo tanto puede actuar a la defensiva.

- Los empleados que no son compatibles entre sí, tratan de buscar un aspecto negativo en la otra parte cuando están trabajando en equipo, y esto perjudica no sólo la relación laboral sino también la productividad dentro del sitio de trabajo.

Éstos son algunos de los problemas que se presentan en las organizaciones por un manejo inadecuado de la comunicación, generalmente éstos se agravan cuando el conflicto está dado, las personas se cierran mucho más en sus intereses individuales y olvidan escuchar a la otra parte. En el capítulo IV se estudiarán los conflictos comunicacionales internos existentes en la Administración Zonal del Valle de los Chillos.

3.2 Conflictos humanos en las organizaciones:

Las organizaciones son complejas por naturaleza, al estar conformadas por seres humanos, averiguar lo que los empleados desean resulta una tarea complicada, principalmente porque distintos empleados requieren cosas diferentes.

De acuerdo a Schein (1994), existen algunos problemas humanos en las organizaciones. A continuación se detallan los principales que se presentan en las empresas, a nivel general:

- En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se da un inconveniente. Aunque los encargados de esta función realicen las respectivas entrevistas para escoger a la persona indicada para ocupar determinado puesto; no siempre esta persona que formará parte de la organización logrará satisfacer sus necesidades personales en el cargo al que aplicó, y si éste en determinado momento siente que no puede crecer en la empresa profesionalmente, su desempeño no será el correcto, se sentirá desmotivado y amargado. Éste es un problema que difícilmente se podrá evitar en las empresas, ya que resulta complejo mantener a todo el personal satisfecho.
- El tema del *contrato psicológico*, es decir, de los ofrecimientos e incentivos que la empresa hace al empleado en forma verbal, en ocasiones resulta un problema, al no estar en un papel por escrito, los directivos y altos jefes se olvidan de estos temas, lo que provoca que el empleado se sienta desmotivado y *no se ponga la camiseta* de la empresa donde trabaja.
- La división de trabajo en las organizaciones es otro factor que crea inconvenientes en algunas empresas, la especialización

de tareas y creación de departamentos hace que los individuos que conforman los diferentes grupos de trabajo creen lazos estrechos únicamente con la gente que trabaja a diario, olvidándose de sus otros compañeros; y cuando surgen crisis en las empresas, el atacar a los otros departamentos es algo común. Si esto no es bien manejado internamente en la organización, creará en el personal de la misma un espíritu de competencia que perjudica la buena comunicación entre compañeros.

- Los directivos en ocasiones no son las personas idóneas para manejar a un gran número de personal; y cuando confunden la autoridad por poder, la situación se empeora. Sus subordinados no tienen la opción de expresar lo que piensan y el clima laboral se vuelve estresante y hostil, perjudicando la productividad de los empleados.

Ésta es una pequeña muestra de los conflictos humanos que se presentan en las organizaciones, es importante formar lazos comunicacionales a nivel interno entre todos los miembros de la organización, empleando técnicas de comunicación que faciliten el diálogo y la mejora del clima laboral, para que tanto la productividad de la organización como el bienestar de los empleados sean óptimos, llegando así a un estado de ganar-ganar entre dueños de la organización y empleados de la misma.

3.3 Conflictos intergrupales en las organizaciones:

Como se mencionó con anterioridad, las organizaciones por su naturaleza son complejas, al estar compuesto por un grupo de personas. Los grupos en ocasiones se concentran en sus tareas y metas olvidando el trabajo grupal, y empieza a generarse dentro de la empresa una competencia entre empleados. Por esta razón es importante establecer relaciones intergrupales para lograr la efectividad organizacional.

Además, Schein (1994) encontró los siguientes efectos de la competencia entre grupos:

¿Qué sucede dentro de los grupos que están compitiendo?

1. Cada grupo tiende a unirse más y a demandar más lealtad de parte de sus miembros, los miembros del grupo se integran y hacen a un lado sus diferencias.
2. El clima de grupo cambia de un clima informal, casual y descomplicado a un clima de trabajo orientado por la realización de una tarea, la preocupación por la satisfacción de las necesidades psicológicas de cada miembro disminuye a medida que se aumenta la preocupación por la tarea que se tiene que realizar.
3. Cada grupo espera más lealtad y más conformidad por parte de sus miembros para poder presentar un “frente unido”.

¿Qué sucede entre grupos que están compitiendo?

1. Cada grupo empieza a ver al otro más como enemigo que como objeto neutral.
2. Cada grupo empieza a tener percepciones distorsionadas de la realidad. Tiene la tendencia de percibir sólo las cosas positivas del grupo y a ignorar sus propias debilidades, a percibir lo más malo del otro grupo y a negar sus cualidades; es posible que cada grupo se forme un estereotipo negativo del otro.
3. La hostilidad entre los grupos se aumenta a medida que disminuye la comunicación e interacción entre ellos, por consiguiente es más fácil para el grupo mantener el estereotipo negativo que corregir las percepciones distorsionadas.

Como se detalló anteriormente, los conflictos intergrupales crean algunas reacciones entre los grupos que compiten, esto afecta la productividad y el rendimiento de las organizaciones. Cuando existe una ruptura de comunicación y diálogo se tiende a ver a la otra parte como enemigo o rival. Además se genera un ambiente hostil, porque todos están estresados, afectando la productividad y bienestar personal, es decir, la salud de los involucrados.

4. Realidad ecuatoriana:

En la actualidad, la sociedad ecuatoriana se caracteriza por ser una sociedad llena de preocupaciones, ya que atraviesa problemas políticos que desestabilizan al país. Su situación económica es difícil; la delincuencia tiene a las personas en zozobra, algunas familias no tienen para comer ni vivir dignamente. Sin profundizar en el tema, éste solo es un pequeño panorama de lo que la sociedad ecuatoriana vive a diario.

Esta realidad, llevada al ambiente laboral, influye decisivamente en el desempeño de los empleados, si una persona tiene problemas económicos y llega a su sitio de trabajo, donde existe un ambiente laboral estresante porque el jefe no les da la apertura para tratar ciertos temas que son de interés para ellos; o entre compañeros no se llevan bien o tienen demasiado trabajo que no les da tiempo ni para comer, es muy probable que su desempeño no sea bueno dentro de la organización y además de

ello, a causa del estrés su salud se vea afectada. Además este malestar se traslada necesariamente a otros ámbitos de la vida de la persona.

En la sociedad actual ecuatoriana, las personas viven apresuradas, salen de sus hogares a su trabajo, llegan a su casa a ocuparse de su hogar, y todo el tiempo están realizando alguna actividad, si a esto se le suma la crisis política que se vive a diario, se podría decir que la sociedad ecuatoriana vive en medio del estrés, lo que puede acarrear conflictos en el hogar, en el lugar de trabajo y entre amigos.

También el desempleo que existe en el Ecuador puede convertir a una persona en alguien conflictivo, este individuo sabe que si no tiene trabajo no puede sobrevivir, y en ocasiones esto provocará que la persona se comporte a la defensiva.

El vivir en un ambiente donde hay conflictos todo el tiempo hace que las personas vivan estresadas, esto los afecta emocionalmente porque no les permite vivir en un sitio donde fluye la comunicación y el diálogo. Una persona que trabaja en un ambiente tenso y no tiene la oportunidad de expresar sus ideas, se sentirá reprimido y por lo tanto no verá la hora en que su trabajo termine y pueda salir de ese ambiente, no se sentirá identificado con la empresa y mucho menos tendrá deseos de proponer proyectos novedosos para la institución, éstos factores perjudican a la salud y bienestar del empleado y también repercute en el rendimiento de la empresa donde trabaja.

Es por este motivo que el crear un ambiente saludable de trabajo en las organizaciones, donde fluya la comunicación, contribuirá para formar una sociedad

mejor y para que esto suceda es necesario emplear ciertas estrategias de comunicación en las organizaciones; con más detalle se tratará este tema en el capítulo a continuación.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

La comunicación organizacional, como se ha podido detallar en capítulos anteriores, cumple un rol importante dentro de las organizaciones, es por este motivo que ésta debe ser concebida como parte de los ejes de la empresa, es decir, desarrollada dentro de las estrategias de la empresa analizada desde un inicio y gestionada día a día.

En ocasiones las empresas se preocupan por atender la comunicación destinada hacia públicos externos y olvidan al público interno que son quienes componen la empresa, es por este motivo que el presente capítulo tiene por objeto exponer estrategias de comunicación que permitan la fluidez de la misma dentro de la organización y faciliten la resolución de conflictos comunicacionales existentes dentro de ésta.

Los conflictos tanto personales como laborales afectan a la salud y desempeño de las personas en su vida diaria, independientemente de los estudios que se tengan, o de lo preparado y educado que sea, si usted no sabe manejar constructivamente sus conflictos va a vivir una vida llena de insatisfacciones y frustraciones, tal como ocurre en muchos lugares del Ecuador. Esto, además de afectarle a usted como persona y especialmente a su salud, perjudica también al entorno que le rodea.

Es por este motivo que las organizaciones deben empezar a preocuparse por el bienestar de sus empleados, ya que sin ellos las organizaciones no podrían existir.

Para construir un clima laboral saludable es necesario desarrollar algunas estrategias de comunicación que permitan fluidez y espacio para el diálogo y entendimiento, las empresas no pueden olvidar que en ellas trabajan seres humanos que necesitan ser escuchados y tratados como tales. Una persona que se siente bien en el lugar donde trabaja se identifica con la empresa y busca proyectos para que la empresa crezca, esto no solo contribuye a la mejora en la productividad de la empresa, sino al bienestar de todos quienes conforman la misma.

Este es el paso para construir una sociedad mejor y se logra poniendo en práctica ciertas estrategias de comunicación que le permitirán a la organización progresar. Si no se pone en marcha estas estrategias es muy probable que las teorías de comunicación organizacional queden relegadas al mundo académico. Es necesario hacer que los comunicadores organizacionales sean quienes faciliten un ambiente saludable para sus trabajadores, esto contribuirá para que las empresas sean más productivas, los trabajadores se sientan identificados con la organización donde trabajan y la sociedad crezca.

1. Desarrollo de una Estrategia de Comunicación:

Para elaborar una estrategia de comunicación es necesario primero analizar el proceso comunicacional que manejan los miembros de la empresa, con esto se busca evaluar las debilidades y fortalezas que tienen como empresa, para el análisis es recomendable dividir a los miembros de la empresa por generaciones, para de esta forma conocer qué les interesa a cada uno y ver la incompatibilidad o compatibilidad existente entre compañeros.

Algunas empresas piensan que hay que elaborar estrategias de comunicación que sean generales y olvidan que en su empresa trabajan personas de distintas edades, con intereses diferentes y que por lo tanto el mensaje que quiere dar la empresa no es interpretado de la misma manera por todos; se deben diseñar estrategias de comunicación que tomen herramientas acordes con las diferentes generaciones que componen la empresa, para que los mensajes sean correctamente interpretados y el ruido disminuya.

Es importante que quien está a cargo de realizar las estrategias de comunicación en la empresa sea un comunicador organizacional ya que es un conocedor del tema y llevará de mejor manera el proceso comunicativo.

Una vez realizado el análisis, se deben plantear los objetivos de las estrategias de comunicación a ser desarrolladas; fijar quienes serán los destinatarios y evaluar si las estrategias van acordes con los mismos, ya que de esto depende el éxito o fracaso de éstas. Por ejemplo: como se menciona en el capítulo I, una persona de la generación *baby boomer* no interpretará una actividad de la misma manera que una persona de la generación Y, por eso es importante observar quiénes serán los destinatarios y también las herramientas que se emplearán en el proceso de desarrollo de las estrategias.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de comunicación deben ser puestas en práctica en la organización, ya que de lo contrario serán únicamente una decoración de la empresa y no servirán como herramienta de fluidez de la comunicación interna en la empresa.

2. Comunicación Interna:

La comunicación interna es la fluidez de la información de manera ascendente, descendente y lateral; emplea medios presenciales o tecnológicos para mantener comunicados a los miembros de la empresa. Su objetivo es integrar a los empleados de la empresa para que trabajen en conjunto por alcanzar los objetivos organizacionales planteados. La circulación de información entre superiores y subordinados es una pieza importante para el manejo de comunicación interna dentro de una organización; si se produce un quiebre en el proceso comunicativo entre empleados, es posible que el resto de herramientas pierdan su utilidad, en el caso de

excluir el contacto personal del proceso comunicativo interno, la comunicación no estaría cumpliendo su función; el contacto personal, abierto y bidireccional es uno de los canales más efectivos para que fluya la comunicación en las organizaciones; sin embargo las grandes empresas se valen de herramientas como: el correo electrónico, intranet, videoconferencias y otros para circular la información interna entre todos los miembros de la organización, siendo éstas aún deficientes en el proceso comunicativo ya que es importante tomar en cuenta que en las empresas trabajan personas de distintas generaciones y no todas se familiarizan de la misma manera con las herramientas tecnológicas, como se mencionó con anterioridad.

La comunicación interna constituye una pieza clave para mejorar la gestión organizacional, clima laboral y productividad; generando con esto bienestar en los miembros de la organización. Es la que permite que los trabajadores consigan un máximo compromiso para con la organización mediante una motivación colectiva; esto se puede lograr siempre y cuando las estrategias de comunicación interna estén correctamente elaboradas y aplicadas.

Por otro lado, la ausencia de información genera desconfianza, rumores, déficit en la productividad, desintegración y falta de credibilidad para con los directivos de la empresa; esto además de afectar a las organizaciones perjudica el estado emocional de los trabajadores y por lo tanto su salud. “Según estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS 2010) el 40% de las bajas laborales se relacionan al agotamiento físico y emocional. Además el 69% de las enfermedades reportadas en los trabajadores tienen su causa en el estrés, lo cual se refleja en bajas de

productividad”. (YA, 2010, “*Empresas ejercitan empleados para mejorar rendimiento laboral*”). Una comunicación interna bien ejecutada podría evitar esta situación.

3. Estrategias de Comunicación Interna:

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. (Salo (s/f) “*La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*”).

Una vez obtenida esta información, las estrategias de comunicación interna se elaborarán en función de:

- Necesidades de la empresa.
- Misión, visión y objetivos.
- Valores corporativos.
- Cultura Organizacional.
- El diferente público existente en la empresa.

Con el fin de obtener una fluidez comunicacional interna en la organización y de esta manera proporcionar a sus trabajadores un clima laboral confortable, se recomienda crear un espacio abierto al diálogo para que los miembros de la empresa se sientan identificados con el lugar donde trabajan y puedan expresar libremente sus inquietudes y sugerencias.

3.1 Estrategias para la fluidez de la comunicación interna en las empresas:

Para que una estrategia de comunicación interna tenga éxito en la empresa es importante “no el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos”. (Costa, 2003:46)

Los empleados deben conocer a la empresa donde trabajan y esto se lo logra comunicando a los miembros de la empresa los objetivos, misión, visión, valores corporativos y en sí la cultura organizacional que maneja la organización; esto se puede comunicar mediante manuales, pero la mejor forma de que los empleados la asimilen es mediante las acciones de los directivos de la empresa; ellos con su comportamiento son los transmisores de lo que la empresa busca para sí misma.

Es importante fomentar la participación entre los miembros de la empresa, ya que el contacto cara a cara es vital en el proceso comunicativo, el *feedback* es el que permite la

fluidez de la comunicación; para promover la participación y la colaboración entre los miembros de la institución se pueden realizar desayunos mensuales departamentales, donde tanto directivos como subordinados puedan comunicar sus dudas o propuestas para la mejora del departamento.

Y almuerzos trimestrales con todos los miembros de la empresa, para que todos se conozcan y puedan estar al tanto de lo que sucede dentro de la organización. Esta herramienta es muy importante emplearla ya que permite que los trabajadores puedan dialogar con sus líderes y que formen parte de los proyectos que tiene la empresa.

Otra estrategia para mejorar la comunicación interna y fomentar una cohesión grupal podría ser la de planificar una salida quimestral con todos los trabajadores de la empresa a un lugar abierto, aquí se les colocará en parejas indistintamente (no necesariamente hombre - mujer), cada uno conversará por 15 minutos cosas de su vida personal, esto se lo hace con el fin de que los miembros de la empresa se conozcan no en el ámbito laboral sino en el plano humano. Este ejercicio permitirá eliminar los prejuicios antes existentes y comprender mejor el por qué actúan de esa forma dentro de la empresa las personas con las que pudieron entablar un diálogo, posterior a esto se puede organizar un picnic donde haya la colaboración de todos, aquí es importante dejar de lado las jerarquías y estar todos a un mismo nivel. Para esta estrategia es necesario tener un mediador que será el comunicador organizacional de la organización.

En el caso de detectar dentro de la empresa una división entre los miembros de la misma, se recomienda realizar un *Team Building*, el cual consiste en realizar una salida diferente a la ya explicada. Ésta podría ser fuera de la ciudad, ya que se requiere de un sitio tranquilo rodeado de naturaleza, aquí se dividen a todos los miembros de la organización por grupos en forma indistinta, se llevan a cabo distintas actividades que requieren de la cooperación de todos los miembros del grupo que fueron asignados; estas actividades tienen un tiempo definido para ser terminadas, al medio día se puede realizar una parrillada donde todos cocinen y después se seguirán realizando otras actividades grupales, al final del día se intercambiarán experiencias entre todos los miembros del grupo. Esto ayuda a integrar a los miembros de la organización y a disipar tensiones. El día escogido debe ser dentro de la jornada laboral.

En otros casos, se emplean estrategias de integración más simples, cada departamento es un equipo, y los viernes después del medio día se realizan campeonatos de fútbol, básquet, vóley, donde todos participan, esto se lo hace para proporcionar a los trabajadores un espacio de relax; ya que los empleados son quienes componen a una empresa y si éstos están en un constante ambiente de estrés su salud y su entorno podría verse afectado.

Las empresas que muestran interés por el bienestar de sus empleados, son quienes están poniendo las bases para construir una sociedad mejor y con esto no solo se optimizará la productividad de la empresa, sino que los empleados se sentirán identificados con la misma y se formará un lazo de compromiso y lealtad. Además que su entorno será

confortable porque quien se siente bien refleja eso a los demás. Un ejemplo claro de esto es Industrias Toni institución que ha sido una de las primeras en lanzar oficialmente el plan de salud integral para sus trabajadores, el cual incluye actividades extra laborales donde sus empleados pueden disipar su mente y socializar, facilitando la fluidez comunicacional. Una de estas actividades consiste en un programa de educación física donde los colaboradores aprenden rutinas de ejercicios con la dirección de un grupo de entrenadores de aeróbicos, step, bailoterapia y otras disciplinas. (YA, 2010, “*Empresas ejercitan empleados para mejorar rendimiento laboral*”).

Estas estrategias son solo algunas de las que se podrían emplear en las empresas para mejorar la comunicación interna y proporcionar a los empleados un clima laboral saludable, deben ser complementadas con las estrategias tradicionales de comunicación interna como:

- **Cartelera:** éstas deben ubicarse en sitios de tránsito dentro de la empresa, la información que se colocará en la empresa debe ser ordenada, concisa y precisa, lo que se publique puede ser información general de la empresa o de intercambio con los miembros de ésta, para que tenga el efecto esperado y sea captada correctamente deberá tener fecha y remitente, de tal forma que cuando se realice algún cambio en la cartelera, los trabajadores lo puedan percibir. (Portal Gestiópolis, 2005, “*La comunicación interna de la empresa*”).

- **Carta al personal:** esta herramienta es empleada para difundir información de gran importancia para la empresa como cambios en la misma, resultados en el manejo de proyectos; entre otros aspectos. Ésta debe ser legible y concisa, para que sea interpretada correctamente por el receptor; para un mejor efecto se recomienda que las cartas al personal no sean emitidas masivamente, sino que sean personalizadas pues de esta forma el empleado se sentirá importante y no “uno más del montón”. (2005, “*La comunicación interna de la empresa*”).
- **Cuaderno de bienvenida:** se lo utiliza con empleados que se incorporan a la empresa, en este cuaderno se incluye una breve historia de la empresa, los valores, misión, visión y objetivo. Y se lo hace a manera de agenda, para que mientras lo utilizan para hacer apuntes importantes, tengan en él los valores con los que la empresa se caracteriza. Esta herramienta ayuda a difundir la cultura organizacional que maneja la empresa. (2005, “*La comunicación interna de la empresa*”).
- **Revista Institucional:** aquí se publica información que sucede en los diferentes departamentos de la empresa, de tal forma que la comunicación fluya no solo en forma ascendente, sino descendente, horizontal y lateral; en todas las direcciones; es necesario tener la colaboración de los miembros de la empresa para que ellos formen parte de las notas que se publicarán; aquí debe existir un espacio en el que los empleados puedan expresar sugerencias e inquietudes con

respecto a la empresa. Esta revista se la puede hacer impresa o en formato digital y subirla a la intranet. (Portal Gestiópolis, 2005, “*La comunicación interna de la empresa*”).

- **Reuniones:** éstas deben ser comunicadas con la debida anticipación a todos los asistentes, y deben convertirse en un espacio abierto para el diálogo, en el que haya un *feedback* entre directivos y empleados, para que los temas tratados sean comprendidos por todos y que trabajen en conjunto por cumplir los mismos objetivos planteados. Si las reuniones son únicamente informativas, el efecto en el empleado será negativo y no se sentirá parte de la empresa. (2005, “*La comunicación interna de la empresa*”).
- **Buzón de Sugerencias:** aquí los empleados podrán colocar sus sugerencias, quejas o inquietudes acerca de lo que sucede dentro de la empresa, para que éste tenga el efecto esperado, quienes manejen el buzón de sugerencias deberán tomarse el tiempo de leer lo que sus empleados piensan y sienten, y tomar las decisiones respectivas para que los miembros de la organización vean que sus sugerencias han sido tomadas en cuenta. Este buzón al igual que la revista se lo puede hacer de manera física; es decir poner un buzón en cada departamento de la empresa; o subirlo a la intranet, para que tengan acceso total al mismo todos los miembros de la institución. (Portal Gestiópolis, 2005).
- **E-mails:** éstos a pesar de ser un tanto informales, son de gran utilidad por la rapidez con la que llegan.

- **Intranet:** éste es un espacio dedicado a todos los miembros de la empresa, con el fin de mantener informados a todos quienes conforman la empresa de todo cuanto sucede en la misma. En el caso de no tener un sitio web general, se puede crear en la intranet un espacio de diálogo abierto a manera de foro, donde todos los miembros de la empresa tengan la posibilidad de expresarse e intercambiar ideas y pensamientos con relación a lo que sucede dentro de la empresa. Esto permite la fluidez de la comunicación en todas las direcciones.

Todas las estrategias de comunicación interna citadas anteriormente son útiles, pero para que éstas tengan el efecto deseado deben ir acorde con la estrategia general que tiene la empresa, todo debe tener una sincronía, ya que la empresa es un solo órgano y no puede ser tratado por partes, sino como un todo.

Adicionalmente, debe existir una motivación por parte de los directivos hacia los empleados para que estas estrategias sean aceptadas y practicadas por todos, el ejemplo debe comenzar desde los mandos superiores, y se debe procurar manejar una comunicación en todas las direcciones; sin olvidar que el contacto cara a cara es indispensable aunque los tiempos cambien y la tecnología avance, ya que ésta es la que permite un *feedback* directo sin ruidos de por medio. Éste será un factor clave en las estrategias de comunicación interna para el manejo de conflictos que se desarrollarán a continuación.

3.2 Estrategias de Comunicación para facilitar la resolución de conflictos comunicacionales en las empresas:

Como parte de las estrategias de comunicación interna, están las estrategias que facilitan la resolución de conflictos en las empresas, éstas son muy importantes porque ayudan a aclarar malos entendidos ocurridos entre los miembros de la institución y por lo tanto libera los focos de estrés presentes en el ambiente laboral, con lo cual se contribuye a crear un ambiente confortable de trabajo, también ayudará para que la salud de quienes conforman la empresa no se vea afectada ni su entorno.

Un trabajo estresante tiene un efecto biológico directo en el organismo y aumenta el riesgo de sufrir enfermedades cardíacas. Un nuevo estudio afirma que las personas menores de 50 años con un empleo de mucha presión tienen casi 70% más riesgo de desarrollar dichas enfermedades que los que viven libres de estrés. Esto se debe a que los trabajadores estresados muestran signos de cambios bioquímicos importantes en su organismo. “El sistema nervioso tiene una directa relación sobre el trabajo a nivel miocárdico y cardiovascular. (SR, 2008, “*El estrés laboral deja su marca*”)

Lo anteriormente citado está afectando gravemente a la sociedad ecuatoriana, por lo que si se comienza desde las empresas a manejar estrategias que liberen este problema, las personas podrán desenvolverse en su totalidad. Quien está contento consigo mismo y con los demás podrá realizar su trabajo productivamente y así todos crecerán: sociedad y empresas. A continuación se detallarán estrategias de comunicación importantes para facilitar la resolución de conflictos comunicacionales internos en las organizaciones.

Las estrategias que se desarrollarán están basadas en los postulados de William Ury², quien es cofundador del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard.

Para el presente proyecto de investigación se han tomado estrategias de comunicación que facilitan la resolución de conflictos del libro “*Si de Acuerdo*” de Ury W., Fisher, R. & Patton, B. (1991). Esta es una obra fundacional del enfoque ganar-ganar, traducida a más de 20 idiomas, marcó un hito en el estudio de la negociación proporcionó una nueva visión de los conflictos como un espacio para crear en lugar de dividir.

² Biografía de William Ury: En los últimos 25 años se ha desempeñado como consejero en negociación y mediador en conflictos que van desde las violentas huelgas en las minas de carbón de Kentucky hasta conflictos étnicos en el Medio Oriente.

Durante los años 80, asimismo, colaboró con los Estados Unidos y el gobierno soviético en la creación de centros de crisis nuclear, diseñados para hacer frente a una eventual guerra nuclear. En ese contexto se desempeñó como consultor en el Crisis Management Center de la Casa Blanca.

Durante los años 90 trabajó como mediador en los conflictos en la ex Unión Soviética (incluso en Chechenia), en la ex Yugoslavia y en Turquía (con los Kurdos). Es cofundador (junto al presidente Jimmy Carter) de International Negotiation Network, institución dedicada al cese de guerras civiles.

En los últimos años, ha trabajado como mediador en la guerra civil de Aceh, Indonesia, y después de dos años de negociación, en Diciembre de 2002, las partes alcanzaron un histórico acuerdo de paz.

William Ury es también co-fundador de e-Parliament Initiative, un esfuerzo por conectar a 25.000 parlamentarios electos en todo el mundo (junto con representantes de la sociedad civil) a través de una red en Internet para trabajar sobre temas globales como la lucha contra el SIDA, los derechos de los niños y conflictos bélicos.

Desde el año 2003 ha facilitado junto a Francisco Diez el proceso de conversaciones entre dueños de medios privados y autoridades estatales de Venezuela, como también ha realizado cuatro conferencias y diversos talleres sobre el “Tercer Lado” en ese país. (Aedo, (s/f), “*Biografía de William Ury*”).

Este libro fue el resultado de las investigaciones realizadas por Roger Fisher y William Ury a finales de los años 70 como parte del “Proyecto Harvard de Negociación”, a este proyecto se lo conoce también como el “Modelo de los Siete Elementos”. La base teórica inicial quedó recogida en el libro “*Getting to YES*” (1981), cuya segunda edición “*Si de Acuerdo*” (1991) en la que también participó Bruce Patton, se convirtió en el libro de negociación de referencia a nivel mundial.

A continuación se detallan las estrategias recogidas en este libro:

Para la resolución de conflictos existen tres etapas importantes:

- **El Problema:** En una situación cotidiana donde se produce un conflicto determinado, las diferentes partes se centran en sus posiciones; cada una cree tener la razón y discute hasta conseguir lo que quiere. Cuando esto sucede, lo que provoca es que la resolución del conflicto sea mucho más complicada, las dos partes no se centran en el problema sino en los intereses y posiciones que cada una tiene. De esta manera es difícil llegar a un acuerdo. La segunda etapa se explicarán algunas técnicas útiles para la resolución de conflictos.
- **El Método:** Corresponde a la etapa de las técnicas de comunicación para la negociación de conflictos, a continuación se detalla cada una de estas:

- **Separe a las personas del problema:** En ocasiones cuando surge un conflicto las diferentes partes olvidan que con quien está tratando es una persona, que como tal tiene sentimientos, pensamientos y diferente forma de interpretar las cosas; por lo que por el afán de que la otra parte satisfaga sus intereses sustanciales, se olvida de la importancia de mantener relaciones y se trata tanto al problema como a la persona como si fueran uno solo. En este tipo de casos la ira frente a una situación puede desencadenar en la ira hacia una persona, olvidando así el verdadero problema.

Para evitar que se den malos entendidos es importante separar la relación de la sustancia, es decir, atacar al problema y no a la persona, para lograr esto es importante mantener una comunicación clara, con puntos de vista definidos. Debe tratar de aclarar los malos entendidos que se presenten, y si observa que la otra parte pierde la paciencia, trate de que la otra persona se desahogue. Es bueno tener en cuenta tres factores al momento de enfrentar al problema: percepción, emoción y comunicación.

Otra técnica importante es fijarse en la manera cómo se comunica; puede ser que por la ira no se comunique, ni escuche en forma adecuada, y esto podría obstaculizar un acuerdo beneficioso.

Además es importante tener en cuenta lo que la otra parte piensa o quiere, es decir, “tener la habilidad para apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que ello sea”. (Ury, Fisher & Patton, 1991:27) Con esto se logrará tener un mejor panorama del problema, lo que ayudará a llegar a un acuerdo con mayor facilidad.

➤ **Concéntrese en los intereses, no en las posiciones:**

Cuando se da un conflicto generalmente las partes involucradas suelen concentrarse en sus posiciones, por ejemplo: el jefe quiere que el empleado trabaje fines de semana, el empleado no quiere trabajar la semana completa, cada uno se centra en sus posiciones y no expresan sus intereses, pero si el panorama cambia, es decir, ya no se centran en las posiciones sino en los intereses que cada uno tiene será mucho más fácil llegar a un acuerdo en el cual los intereses de ambos hayan sido tomados en cuenta.

Lo recomendable es que se den tiempo para que cada uno exprese sus intereses y que le hagan sentir a la otra persona que los intereses de ambos son importantes, con esto se logrará mayor flexibilidad entre ambas partes; volviendo al ejemplo anterior, es indispensable que el jefe le dé las suficientes razones con las que se justifique que el empleado trabaje los fines de semana y por su lado el empleado le exprese el por qué no puede trabajar la

semana completa, de esta manera ambos podrán llegar a un acuerdo que satisfaga a las dos partes.

Es importante que se escuchen los intereses de ambas partes “ponerse en los zapatos de la otra persona”, que se respeten mutuamente y que no se cierren a una sola solución sino que se tengan varias alternativas donde sus intereses prevalezcan. Las dos partes trabajarán en conjunto para llegar a una salida que les favorezca, siempre y cuando los puntos que se expongan no sean a manera de orden sino opciones que podrían servir para resolver el conflicto. Es muy diferente encerrarse en algo que se quiere hacer y exponer las razones por las cuales eso se quiere realizar, puede ser que en los intereses que se exponen, existan algunos comunes.

➤ **Inventar opciones de mutuo beneficio:**

Existen ciertos aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de inventar opciones creativas de mutuo beneficio, a continuación se detalla cada uno de ellos:

- ✓ **Separe la invención de la decisión:** esto quiere decir que primero es necesario inventar para luego decidir, una herramienta muy útil es la tormenta de ideas pero para poder realizarla se necesita tener claro el fin que se

persigue; qué personas formarán parte de esta tormenta de ideas (lo aconsejable es que sean de 6 a 8 personas), se deben fijar normas como por ejemplo evitar la crítica, ya que lo que se busca son ideas para solucionar un problema desde diversos puntos de vista, puede ser que en esa lluvia de ideas salga algo que antes no se hubiera tomado en cuenta. Posterior a la lluvia de ideas viene la etapa de evaluación donde la crítica ya tendrá cabida, aquí se seleccionan las ideas más creativas que servirán para un beneficio mutuo, se pueden mejorar estas ideas con el fin de que salgan beneficiadas ambas partes. (et.al, 1991:28)

- ✓ **Ampliar las opciones de discusión en lugar de buscar una única respuesta:** la lluvia de ideas es una técnica muy buena, pero existe otra que ayuda a ampliar las opciones, esta técnica se la llama Diagrama Circular la cual consiste en generar otras ideas a partir de una buena idea.

También se puede aplicar el diagrama circular con la idea de mirar opciones desde el punto de vista de diferentes expertos, por ejemplo, psicólogos, ingenieros, abogados, entre otros.

Si resulta difícil llegar a un acuerdo se pueden tomar a consideración ideas más fuertes y también débiles, con el fin de alcanzar algún arreglo, otra opción es centrarse en el alcance de sus ideas, es decir, dar una idea donde no involucre a todo el problema sino a una parte del mismo con el que se pueda hacer una prueba temporal y ver si funciona la idea o si es necesario cambiarla.

CUAL ES EL PROBLEMA		QUE SE PUEDE HACER	
EN TEORÍA	Paso II. Análisis Diagnostique el problema. Clasifique los síntomas en categorías. Observe qué falta. Tome nota de las barreras para solucionar el problema.	→	Paso III. Enfoques ¿Cuáles son las posibles estrategias o remedios? ¿Cuáles son algunos de los remedios teóricos? Genere ideas amplias sobre lo que podría hacerse.
	↑		↓
EN EL MUNDO REAL	Paso I. El problema ¿Qué sucede? ¿Cuáles son los actuales síntomas? ¿Cuáles son los hechos que disgustan, contrastados con la situación preferida?	←	Paso IV. Ideas para la acción ¿Qué podría hacerse? ¿Qué pasos específicos pueden darse para solucionar el problema?

Gráfico 7

Fuente: Diagrama circular (Ury & Fisher, 1991:60)

- ✓ **Busque el Beneficio Mutuo:** en la mayoría de negociaciones las diferentes partes consideran que la solución al conflicto es ganar o perder, pero que no existe un término medio; pues bien lo importante para alcanzar un beneficio mutuo es mirar los intereses comunes, es

decir, qué le interesa a usted y qué a la otra parte, casi siempre el problema es el mismo pero sus intereses son diferentes y esto justamente es lo que se debe aprovechar; como por ejemplo: hay dos hermanas, las dos quieren una naranja, la una desea para comerse y la otra quiere la cáscara (todos pueden salir ganando). Esto no sucede de la noche a la mañana para ello se debe fijar un objetivo en común y trabajar por el mismo, solo así se logrará un beneficio mutuo. El simple hecho de identificar un interés común hará que la negociación sea mucho más fácil porque saben que la solución será un ganar-ganar. (et.al, 1991:29)

✓ **Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión:**

para esto es importante ponerse en los zapatos de la otra persona, aprender a analizar si usted fuera ellos ¿aceptaría lo que le están planteando?, es recomendable tener varias opciones que le favorezcan, pero que satisfaga también a los intereses de la otra parte; esto requiere de mucho tiempo y análisis, no se debe presentar su propuesta como una orden, sino como algo que conviene a las dos partes.

En definitiva, hay que generar opciones antes de decidir entre ellas; primero inventar, después decidir; buscar

intereses comunes e intereses diferentes que se complementen y hacer todo lo posible por facilitarles a los otros su decisión.

➤ **Insista en que los criterios sean objetivos:**

Cuando se da un conflicto, las partes generalmente se centran en sus posiciones y así es muy difícil llegar a un acuerdo ya que cada una quiere ganar. Lo que se quiere hacer con 'proponer criterios objetivos' es llegar a un acuerdo justo, aquí se deja de lado las posiciones y se centra en criterios científicos o en leyes establecidas, al tener criterios objetivos para presentar a la otra parte será más fácil que acepten pues no se está basando en lo que usted quería, sino en algo que no ha sido creado por usted y que además es confiable.

“La negociación según principios les permite mantener un terreno y a la vez ser justos. El principio se convierte en su compañero incondicional que no le dejará ceder ante la presión. Ésta es una forma de lograr que 'el derecho obtenga fuerza'”.(et.al, 1991:79)

Lo que también se le recomienda al negociador es ir con la mente abierta, no por el hecho de tener criterios objetivos se va a imponer lo que se va a llevar a cabo para resolver el conflicto, se escuchará a la otra parte y si no se logra llegar a un acuerdo se le deberá pedir que proponga criterios objetivos, es necesario

escucharlos muy bien para emplear esos mismos criterios pero de una forma en la que usted no pierda, sino donde se mantenga la equidad.

Otra opción es indicar los criterios objetivos que se tiene a una tercera persona, no para que solucione su problema sino para que le recomiende cuál es el que convendría a ambas partes y a partir de ello tomar una decisión imparcial.

- **¿Qué hacer en situaciones riesgosas?**

- **Mejor Alternativa a un acuerdo negociado:** es la mejor opción que se puede tomar en una situación de conflicto, pero observando diferentes puntos de vista, principalmente tomando en cuenta, qué se debe hacer si la otra parte es más poderosa que usted, proporcionando opciones imaginativas y lo suficientemente flexibles para que el acuerdo sea posible pero siempre tomando en cuenta hasta cuánto se puede ceder sin perder.

Ury & Fisher (1991) señalan lo siguiente:

Es importante encontrar el MANN haciendo una exploración vigorosa acerca de lo que se puede hacer si no se logra un acuerdo, se debe fortalecer su posición. Las alternativas atractivas no están ahí esperando, se las debe encontrar. Para poder localizar posibles MAANs se necesita de tres aspectos:

- ✓ Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un

acuerdo, en algunas ocasiones es necesario protegerse empleando un mínimo para no ceder fácilmente ante su opositor.

- ✓ Mejorar algunas ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas.
- ✓ Seleccionar de manera tentativa la mejor de estas opciones. (1991:88)

La Mejor alternativa a un acuerdo negociado no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitirle explorar soluciones imaginativas. En vez de rechazar cualquier solución que no se ajusta a su mínimo, usted puede comparar una propuesta con su MAAN y ver si satisface mejor sus intereses. (1991:85)

- **Jujitsu de la negociación:** consiste en aprovechar de la fuerza del oponente para poder ganar, es decir, emplear lo que dice la otra parte para llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Para ello, existen algunas frases importantes a utilizar al momento de la negociación:

“Por favor corrijame si estoy equivocado” (et.al, 1991:98) Esto se emplea para emplear principios objetivos que aparentemente parecen incorrectos, con el afán de que la otra parte tome conciencia de lo que está sucediendo y se sienta parte de la solución.

“Le agradecemos lo que ha hecho por nosotros”

(1991:99) Esto se emplea principalmente para separar a las personas del problema, y aclarar que no hay nada en contra de la persona, y que se le agradece por su cooperación en la etapa de la negociación. De esta manera la otra parte no se sentirá aludida de ninguna manera.

“Queremos lo justo” (et.al:99) Aquí se propone una

negociación basada en principios, en algo serio y con credibilidad; de tal manera que lo que se llegue a acordar será lo más justo para ambas partes.

“Una de las soluciones justas podría ser...”

(et.al:104) Esta frase ayudará mucho a proponer una alternativa y no una decisión definitiva al conflicto, lo que le hará pensar a la otra parte que ellos también pueden proponer una alternativa, y mirar cuál es la más adecuada para ambas partes.

Ury (1997) expuso otras técnicas de comunicación que facilitan el proceso de negociación:

- **Pasarse al bando contrario:** cuando usted se encuentra negociando, y la otra parte está cerrada en su posición y empieza a expresar emociones negativas hacia usted, es el momento

oportuno para pasarse al bando contrario, es decir, si usted actúa de una manera que la otra parte no esperaba que usted lo hiciera, lo desorientará y hará que esta persona cambie su postura. “Como siempre han dicho los maestros del arte marcial japonés: es duro atacar a alguien que de pronto se pone de nuestro lado” (Ury, 1997:1) Esto le permitirá crear un ambiente favorable para entablar una negociación.

- **Escuchar activamente:** si usted reconoce el punto de vista de la otra parte, y le da la apertura para que ésta se exprese libremente, creará un clima adecuado para una negociación. Las personas siempre quieren que alguien las escuche y si usted es esa persona, logrará que después a usted también le den la oportunidad de expresar sus ideas.

Existe una razón biológica por la que las personas tienen dos orejas y una boca, justamente es para escuchar el doble de lo que se habla. Frases como: “Me doy cuenta de cómo usted ve las cosas..., en eso tiene razón ó sé exactamente lo que usted quiere decir” (Ury, 1997:3), harán que la otra parte esté abierta a un espacio de diálogo.

- **Reconozca al otro y acepte su punto de vista:** en el entorno laboral es indispensable mantener buenas relaciones con los colegas y gente que trabaja dentro, esto le ayudará a reconocer a

la otra parte y respetar sus puntos de vista, para que ellos también respeten los suyos.

➤ **Expresar sus puntos de vista sin provocar:** para lograr esto, se deben cambiar los patrones mentales de las personas, generalmente se cree que en una negociación existe un ganador y un perdedor, al cambiar los patrones mentales se abre una posibilidad para que ambos salgan victoriosos en la negociación. Usted después de haber escuchado y aceptado los puntos de vista de la otra parte, aproveche ese momento para expresar los suyos, pero sin provocar, para ello debe empezar reconociendo lo que la otra parte le dijo y añadir su punto de vista. Evite emplear la palabra *pero*, porque esto hará pensar a la otra parte que usted está cuestionando su punto de vista, piense en las palabras más adecuadas para que la otra parte comprenda su punto de vista y no se sienta aludida.

➤ **Cree un clima favorable para la negociación:** para lograr esto, usted debe escuchar activamente, reconocer el punto de vista de la otra parte, y al momento de expresar el suyo no provocar, si usted muestra interés y comprensión hacia la otra parte con respeto, será muy difícil que su oponente se cierre a no escucharlo, si a usted le tratan bien usted responderá de la misma manera. De esta

forma ambas partes sentirán que sí vale la pena llegar a un acuerdo entre personas que se comprenden mutuamente.

Adicionalmente a estas estrategias propuestas por William Ury y Roger Fisher, se detallará otra estrategia de comunicación propuesta por Leoncio Moreno³, a quien gracias a sus amplios conocimientos y trabajo en el área de comunicación organizacional, se lo ha tomado en cuenta como aporte para el presente proyecto de investigación con una estrategia que permitirá facilitar el diálogo en las empresas, denominada empatía.

➤ **Empatía:**

Es una estrategia de comunicación que permite facilitar el diálogo entre dos personas. La frase más apropiada para lograr la empatía es “*Lo que tú me estás tratando de decir es esto...*”.

En ocasiones existe un miedo de hablar ya sea por recelo, vergüenza o porque esa persona no es sincera y cambia su discurso cuando está en privado a cuando está en público.

³ Leoncio Moreno es un profesional con amplia experiencia en formación para empresas y profesionales desarrollo organizacional, desarrollo de equipos, desarrollo profesional, consultoría de dirección y organización y en proyectos de creatividad e innovación.

Ha trabajado como *freelance* en gestión de recursos humanos desarrollando formación y *coaching* en empresas como Tecnológico de Aragón, CESI Iberia, MAPFRE Caja Salud, Telefónica, entre otras; también maneja negociación, desarrollo de equipos y desarrollo organizacional en empresas donde ha trabajado como consultor como: Laboratorios Intervet, Faurecia, Arcelor, Peugeot, Equilab, etc. (Moreno, (s/f), “*Quién soy*”).

Lo que se acostumbra en este tipo de ejercicios es realizar reuniones por separado con cada empleado y con el jefe o persona que va a llevar la reunión en conjunto.

Aquí el jefe confirma lo que la persona le está diciendo para comprender correctamente la situación, empleando la frase ya expresada anteriormente.

En la reunión grupal, cada uno empieza a hablar de sí mismo, diciendo primero sus propios errores y después se dice lo que le molesta y lo que le perjudica en forma general. No se puede quedar viendo ni nombrar a nadie. El contacto visual debe ser con el mediador. Después cada uno pide opiniones a sus compañeros de lo que les gusta y disgusta de él. Esto ayuda a crear un *feedback*, aclarar circunstancias y entender ciertas actitudes. Es importante estar abierto a los cambios.

Las estrategias antes explicadas facilitan la resolución de conflictos, pero para que éstas cumplan su objetivo es necesario que una de las partes las ponga en práctica.

Éstas no son la solución definitiva a todos los conflictos comunicacionales que surgen en las organizaciones; pero sí contribuyen a llegar a un entendimiento y mejorar la fluidez de la comunicación y el diálogo entre las partes inmersas en el conflicto, creando de esta manera un lazo de pertenencia para con la empresa, esto ayudará a mejorar las relaciones personales tanto en el entorno laboral como

en el social, por lo que éste será el comienzo para que la sociedad tenga una vida más saludable y tranquila.

Para entender con mayor precisión la importancia que tienen las estrategias de comunicación dentro de las empresas, se explicará cuándo se manifiesta el estrés laboral:

Cuando se presenta un desequilibrio entre los requerimientos del medio ambiente y las posibilidades del individuo para afrontarlas, se genera una serie de mecanismos adaptativos que en algunas veces permiten sobrellevar la situación, pero cuando la demanda del medio ambiente es demasiado grande, sea ésta una situación familiar, social o laboral, y el sujeto no es capaz de enfrentarla, se produce una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social, que se conoce con el nombre de estrés. (Robalino, 2011, "*Estrés laboral*").

Es una de las principales causas de baja productividad, ausentismo, toma de decisiones incorrectas, dificultades en los vínculos del equipo de trabajo, y mayor propensión a accidentes... A nivel psicológico, tenemos un alto monto de ansiedad, crisis de pánico, depresión, desmotivación, aburrimiento, ideas de muerte, síndrome de Bernaut también llamado síndrome de "estar quemado" o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional. También se ve por ende trastornos en la vida social y familiar de las personas que padecen estrés laboral...Un estrés prolongado produce efectos negativos y graves sobre el desempeño laboral y sobre la salud del trabajador. (Giachero, 2006, "*Estrés laboral ¿qué es?*")

Para conocer más sobre el tema (**Ver Anexo 1**) de la entrevista a Francisco Suárez Naranjo, médico ocupacional en Edimca y Emaseo, quien proporciona información detallada de lo que es el estrés laboral, las causas y consecuencias que produce, la manera cómo se lo debe manejar a nivel de las empresas, las posibles soluciones y estrategias que se pueden aplicar dentro de las empresas y la realidad de las empresas ecuatorianas en cuanto a cómo manejan el estrés laboral puertas adentro.

Algo muy importante que señala el Dr. Suárez y que ha sido comprobado es que una persona motivada rinde más y por lo tanto se pone la camiseta de la empresa donde trabaja. Un ejemplo claro de esto es Japón, donde las empresas trabajan en la gente, es decir, se preocupan por el bienestar de sus empleados ya que ellos son una pieza clave dentro de las empresas, obteniendo resultados positivos de rendimiento, entrega hacia la empresa y buenas relaciones interpersonales; provocando así una mejora en la sociedad japonesa.

Con el panorama más amplio de lo que el estrés laboral implica y la repercusión que tiene en las personas; se presentarán casos reales de trabajadores ecuatorianos que han sido víctimas del estrés laboral, a quienes se les realizaron entrevistas para conocer sus experiencias personales. **(Ver entrevistas completas en Anexo 2).**

Entrevistado: Martha de la Cruz, Quito, marzo 18 del 2011.

Ella fue Jefe de Programación de Petrocomercial para el abastecimiento de combustibles a nivel nacional, su trabajo era bastante tenso porque dependía de refinería para realizar las diferentes entregas de combustible para todo el país. Considera que la comunicación fue un factor importante que faltó, especialmente para la coordinación con las diferentes áreas que manejaban la entrega de combustibles a nivel nacional. Esto provocó en ella estrés laboral, sus primeras manifestaciones fueron: insomnio, enfermedad del estómago, posteriormente tuvieron que operarle, la última vez

aproximadamente hace un año y medio fue internada en la clínica, al borde de un derrame cerebral. En cuanto a lo emocional ella estaba nerviosa todo el tiempo, por lo que tuvo que acudir al médico para que le recete tranquilizantes.

Martha considera que el problema de estrés laboral que tuvo se podría evitar realizando un cambio en los procesos de la empresa, llevando otra política interna para sobrellevar los problemas y mejorando la comunicación interna, los canales, la coordinación pero a un nivel alto de ejecutivos.

Entrevistado: Master Xavier Brito, Quito, marzo 18 del 2011.

Es docente y administrativo de la Universidad Internacional SEK, además sigue una maestría, por lo que su promedio de horas de actividad laboral diaria es de 16 horas entre estudios y trabajo. Hace un año aproximadamente sufrió de estrés laboral por la acreditación del CONEA, hubo un trabajo excesivo, un fuerte trabajo administrativo que tenían que sacar adelante junto con la señora decana. Las primeras manifestaciones fueron: aparecimiento de canas, desgaste físico y mental fuerte; en cuanto a lo emocional no pudo consolidar ciertas relaciones afectivas. Después de pasar por la acreditación del CONEA, el trabajo disminuyó y consigo el estrés, ya que tuvo más tiempo para realizar otras actividades del ser humano.

Considera que la falta de comunicación en los mandos superiores produjo la acumulación de trabajo. La solución que daría a este problema sería en primer lugar, una buena planificación de las actividades que se debe desarrollar en cualquier

institución; segundo, delegación de funciones ya que sin delegación de funciones no puede haber buena actividad ni buen ambiente laboral, porque unas personas tendrán sobre carga y otras no. Además, afirma que la comunicación cara a cara es muy importante por cualquier eventualidad o gestualidad.

Entrevistado: Tecnólogo Petrolero Jaime Terán, Quito, marzo 21 del 2011.

Ocupó cargos desde Inspector hasta Gerente dentro de la Gerencia de Comercio Internacional de Petroecuador. Tuvo dos crisis por exceso de trabajo, la una hace 5 años y la otra hace 3 años, causadas por la tensión especialmente con las nuevas administraciones, el abastecimiento interno y externo del país, los primeros síntomas de estrés fueron: presión arterial alta e insomnio. En cuanto a lo emocional, la decisión de separarse de la empresa fue lo más duro que tuvo que pasar, pero eso lo hizo por su salud y su familia, a la cual tuvo abandonada por muchos años debido a su situación de trabajo. La solución que el daría a este problema sería la de mejorar los canales de comunicación entre las autoridades, delegación de funciones y mantener un equipo sólido de trabajo en el que intervengan todas las áreas estratégicas.

Entrevistado: Carlos Coronel, Quito, marzo 16 del 2011.

Trabajó 7 años seguidos sin descanso como Asesor de la OEA desarrollando componentes económicos. Era un trabajo a resultado, tenía que cumplir con todas las exigencias o de lo contrario no recibía remuneración, es decir era un trabajo a presión.

Las primeras manifestaciones de estrés fueron: insomnio, intranquilidad; luego vienen otro tipo de manifestaciones porque el estrés con depresión es un estrés que una persona que no esté debidamente asesorada o adecuadamente acompañada de su familia, puede llegar a niveles extremos, hasta el mismo suicidio. En su caso personal tenía deseos de llorar, depresión, lo que afectó también a su familia creando mucha preocupación en ellos. En la parte física su pierna izquierda empezó a fallarle, esto provocó también problemas en su cadera. La parte más dura en el tratamiento que tuvo que seguir para superar la depresión que tenía fue la terapia del sueño donde le durmieron 10 días, además de las pastillas que tenía que tomar.

Considera importante tener una relación directa entre quienes contratan a los trabajadores y los productos que exigen y la solución que da al problema de estrés laboral es la de saber valorar la real capacidad de respuesta del organismo, si ya está con síntomas de mucha preocupación de pérdida de sueño, de apetito, con miedo, en su caso personal, llegó a tener miedo de conducir su vehículo, no podía ver la maleta de trabajo, le tenía fobia y miedo, no la soportaba pedía que la escondan. Cuando alguien tiene este tipo de manifestaciones tiene que pedir ayuda, porque para tratar la enfermedad se requiere de un proceso muy intenso.

Entrevistado: Dra. Margarita de la Cueva, Quito, marzo 24 del 2011.

Durante su carrera como abogada, tuvo algunas manifestaciones de estrés laboral en diferentes trabajos, la primera manifestación fue cuando trabajaba en la Armada

Nacional. Trabajar con militares no era fácil, ellos tienen una idea de la disciplina completamente diferente a la civil, estresa el no tener tiempo para el almuerzo, se tiene 30 minutos y en esos 30 minutos se tiene que comer aunque no se tenga hambre; tampoco importa que se haya terminado o no de comer. Posteriormente estuvo en comisión de servicios en la Vicepresidencia de la República, y en esos cargos se está sometido a un estrés que no solamente viene de la función misma sino de las necesidades políticas de ese momento y de lo que se presente. Después, aceptó un cargo en una institución pública como Procuradora y el estrés fue terriblemente fuerte debido a todo lo que conlleva los órganos de control, cada paso, cada papel firmado equivalía a tener el cuestionamiento de no menos de cinco instituciones del estado que estaban solicitando información sobre el trabajo que se hizo o que se dejó de hacer, y si en un momento se tomó una decisión y se firmó, en ese caso como Procuradora un contrato que se creía podía ser favorable para el Estado, esos órganos de control podían pensar que su actuación no estuvo dentro del derecho. En el ámbito personal la afectación se manifiesta en diferentes ámbitos: insomnio, repercusión en la familia ya que en un momento intentó aislar a su familia para que no fuera afectada por su tipo de trabajo. Cabe anotar que cuando se está enfermo a causa del estrés laboral o se ha perdido la familia, son dos cosas que no tienen reversa, por lo que las personas deben saber en qué momento deben parar y ver cuáles son las prioridades del ser humano. Por esta razón tomó la decisión de retirarse de cargos públicos y ejercer su profesión libremente.

Considera que en el momento en el que se manifiesta la comunicación, se bajan las tensiones, lo que permite que el clima laboral mejore, lo cual también es otra de las

fuentes del estrés laboral. Las personas que trabajan en un ambiente de eficiencia, de respeto, pero sobre todo en un ambiente de cordialidad, de principios y de entendimiento son personas que se identifican con la empresa donde laboran, se relacionan mejor con su entorno y son más productivas.

Como se ha podido observar en los casos citados anteriormente, todas las personas consideran que el estrés laboral es un estado que no se puede mantener a lo largo del tiempo, ya que esto perjudica no solo a la salud de las personas sino también al entorno que le rodea; causando disfunción familiar y problemas al relacionarse con otras personas.

Quienes han sido víctimas del abuso laboral han bajado su rendimiento en el trabajo, han tenido problemas de salud graves, algunos fueron internados en el hospital y su familia se vio afectada, lo que demuestra que el abuso laboral provoca daños a la sociedad, los trabajadores que han pasado por esto en su mayoría tienen una familia que mantener, son madres, padres que por este motivo se ven obligados a permanecer en su trabajo.

Una persona que está en un ambiente tenso, trabaja en exceso, que no es escuchada, es alguien que tiene una productividad baja con relación a alguien que sí goza de estas condiciones en su entorno laboral y probablemente esta situación le llevará a tomar la decisión de renunciar a su trabajo, porque una situación así no se puede mantener por mucho tiempo. Por lo que es importante que las empresas se preocupen por sus trabajadores al ser éstos el motor principal de la empresa y una pieza importante dentro de la sociedad.

4. Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones:

Esta etapa es la de implementación de las estrategias de comunicación antes mencionadas, y deben ser aplicadas en relación al día a día que atraviesa la organización, es decir, se debe tener en cuenta estrategias que permitan la fluidez comunicacional a nivel interno en las organizaciones tomando en cuenta los factores externos que pudieran afectar a la misma, del mismo modo estrategias de comunicación que faciliten la resolución de conflictos comunicacionales que se pudieran presentar dentro de la empresa, tal como se lo ha detallado anteriormente.

La gestión de comunicación interna busca facilitar la comunicación, integrar a los miembros de la organización, reducir los focos de conflicto y de tensión, construir espacios de diálogo y participación, crear un clima de trabajo saludable; basándose en la cultura organizacional existente en la empresa y empleando estrategias de comunicación que vayan acordes con la situación que atraviesa la organización.

La gestión de la comunicación interna, sin duda, es el eje principal para que el presente proyecto de investigación cumpla con sus objetivos, ya que es el que lleva a la práctica las estrategias de comunicación propuestas.

El objetivo principal del presente proyecto es proporcionar estrategias de comunicación que faciliten el diálogo y la comunicación interna en las organizaciones, para con esto

proporcionar a las mismas un ambiente saludable para los trabajadores, reduciendo de esta manera el estrés laboral con lo que el entorno del empleado tanto en la empresa como en su vida social se verá beneficiado.

Esto se podrá observar con mayor detalle en el caso real de la Administración Zonal del Valle de los Chillos, en el capítulo a continuación.

CAPITULO IV

ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DEL VALLE DE LOS CHILLOS

1. Antecedentes:

(Revista Administración Zonal Valle de los Chillos, 2004)

El crecimiento y desarrollo del territorio y número de habitantes de la ciudad, obliga a la Municipalidad a buscar mecanismos que permitan la atención oportuna y eficiente a los usuarios. El Municipio debe actuar como un gobierno local y no como un mero proveedor de servicios públicos, debe mejorar su gestión para que las demandas de la ciudad sean satisfechas de la mejor manera, acercando la atención de los trámites a las personas. Al promover la participación ciudadana, la gente se involucra y trabaja conjuntamente en la solución de sus requerimientos.

La ley del Distrito Metropolitano del año 1994 posibilitó la descentralización y con ella la puesta en marcha de las Administraciones Zonales. En ese año se crearon las Administraciones Zonales Norte y Sur, comenzando a hacer efectiva la descentralización.

Era indispensable convertir al municipio en una entidad ágil, moderna y eficiente, pero no únicamente en su gestión sino en los servicios que presta a la ciudadanía. Por eso la Reforma Administrativa se concentró en los siguientes aspectos:

- División de la ciudad en zonas: Norte, Centro y Sur, cada una con su propia Administración Zonal en la cual se pueden hacer todos los trámites municipales y en la que el Administrador Zonal dedica todo su tiempo en resolver problemas de su jurisdicción.
- Creación de las Agencias Tumbaco y Valle de los Chillos.

Este proceso de descentralización y descentralización tiene como prioridad el bienestar de los quiteños, ya que incrementará la participación ciudadana y permitirá que las necesidades de la comunidad sean detectadas oportunamente para que las soluciones puedan llegar rápidamente.

2. Número de empleados:

Actualmente, la Administración Zonal del Valle de los Chillos cuenta con un personal de 153 personas, a continuación se detallarán las diferentes generaciones que se encuentran trabajando en la organización.

# de personal	Tipo de Generación
13	Generación de los mayores
54	Generación de los Baby boomers
51	Generación X
35	Generación Y

Gráfico 8 elaborado por Fabiola Terán, 2011

Éste será un factor clave para determinar las estrategias de comunicación internas en la AZVCH, ya que éstas deben ir acorde con las personas a las que van dirigidas para que sean aceptadas de forma positiva y puedan así cumplir con su objetivo.

3. Misión:

La Administración generará servicios de calidad e impulsará la formación y fortalecimiento de la participación ciudadana en una acción interinstitucional,

armónica y ordenada, con los distintos actores de la sociedad civil para el desarrollo socioeconómico y cultural del Valle de Los Chillos.

4. Visión:

Una administración de vanguardia, de ayuda social a una comunidad de mujeres y hombres con identidad, comprometidos con el desarrollo integral del Valle. Promotora de un crecimiento planificado, con orden y respeto de las ordenanzas municipales, proveedora de infraestructura y servicios básicos de calidad para todos; al mismo tiempo impulsora de la vocación turística y productiva en un ambiente seguro y saludable de su entorno natural.

5. Objetivos Específicos:

- Contribuir al crecimiento territorial ordenado y planificado y al mejoramiento de los servicios básicos.
- Preservar el medio ambiente, promoviendo la recuperación de ríos, quebradas y áreas naturales.
- Valorar y fortalecer la identidad cultural y turística de la zona.
- Optimizar los recursos productivos, turísticos y agropecuarios tradicionales y otras actividades que contribuyan al mejoramiento socioeconómico de Los Chillos.

6. Valores y Principios:

La AZVCH no tiene establecidos expresamente los valores corporativos, sin embargo en la práctica los empleados manejan valores como responsabilidad, puntualidad, ética profesional, respeto, entre los principales. Pero no al 100% ya que en ocasiones ciertos compañeros no respetan a quienes tienen amplia experiencia por el hecho de no ser profesionales, o por tratar de agradar a las autoridades y tener una mejor posición dentro de la AZVCH irrespetan a sus propios compañeros emitiendo criterios que perjudican y hacen daño a los demás especialmente si los perjudicados no tienen acceso a la autoridad.

7. Organigrama:

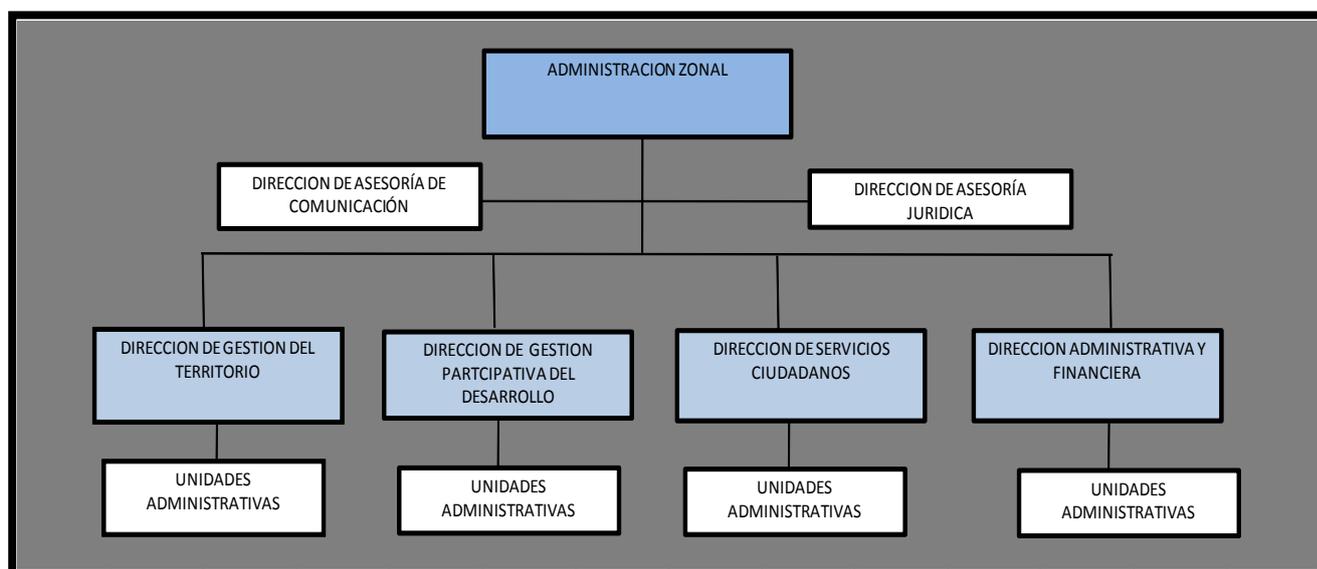


Gráfico 9, AZVCH, 2010

Como se puede observar en el organigrama expuesto, la AZVCH tiene una estructura piramidal donde primordialmente se maneja una comunicación descendente, ya que la cabeza es la Administradora Zonal del Valle de los Chillos, después le siguen las jefaturas de comunicación y del área jurídica y posteriormente las diferentes direcciones como se detalla, con su respectivo grupo de colaboradores.

En cuanto a la comunicación formal, la AZVCH sí la tiene estructurada ya que además de lo expuesto anteriormente, poseen un manual de identidad corporativa donde se maneja los usos de logotipo de la AZVCH, misión, visión, valores, objetivos, etc.; información importante para todos los miembros de la organización. Pero para que ésta cumpla con sus objetivos, es necesario que quienes conforman la institución conozcan la identidad corporativa que se maneja para que se desempeñen correctamente y sin contratiempos. Esto es algo que en la AZVCH aún no se ha logrado, ya que no hay un proceso de inducción hacia los empleados, apenas un 30% de ellos conocen la identidad corporativa, el otro 70% no tienen conocimiento de esto; ellos ingresaron a la AZVCH directamente a trabajar y desempeñar sus funciones, por este motivo es que el grado de compañerismo es bajo.

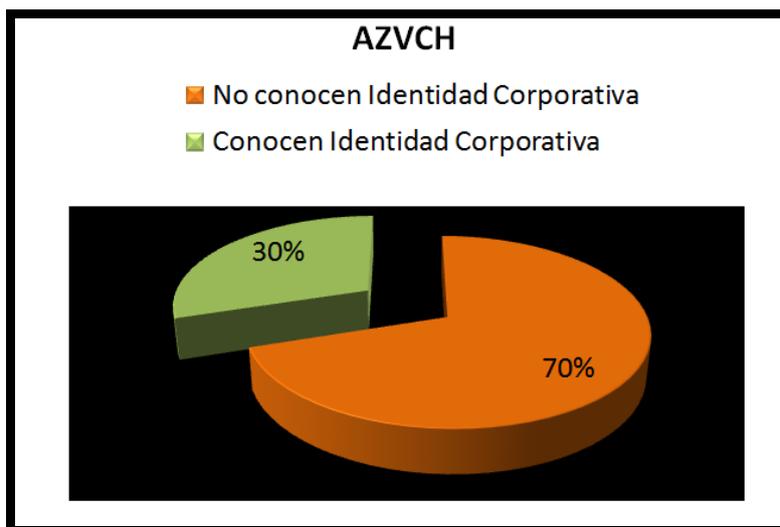


Gráfico 10, elaborado por Fabiola Terán, 2011

El departamento que mejor maneja el tema de Identidad Corporativa es el de Comunicación Social, ya que ellos disponen tanto del manual de Identidad Corporativa como del manual Distrital para todo el Municipio de Quito, en el que está claro las políticas de Identidad Corporativa para cada uno de los elementos que se publican, como por ejemplo vallas, letreros de obras, trípticos, afiches, hojas volantes, guías de turismo, mapas turísticos, etc.

Su plan de comunicación está encaminado hacia los públicos externos, son escasas las estrategias que se manejan en el tema de comunicación interna, como se podrá ver en el análisis a continuación.

8. Realidades de la comunicación interna en la AZVCH:

A continuación se detallará la forma en la que es llevada la comunicación interna en la Administración Zonal del Valle de los Chillos, para este análisis se realizó una

investigación de campo en la AZVCH para observar las realidades de lo que sucede puertas adentro.

El departamento encargado del manejo de las tareas comunicativas, es el de Comunicación Social, pero éste se enfoca en la comunicación hacia públicos externos con el apoyo e información de datos de todas las 4 Coordinaciones Zonales que son; Coordinación de Desarrollo, Coordinación de Gestión y Control, Coordinación Administrativo y Financiero y Gestión Participativa. Además se cuenta con la información de los cuatro Centros de Desarrollo Comunitario que están ubicados en: San José de Conocoto, CDC de Alangasí, CDC de Guangopolo, CDC de Amaguaña, en estos CDC se desarrollan varios eventos con la comunidad (niños, niñas, jóvenes adultos, personas con discapacidad y tercera edad) generalmente son eventos de talleres de capacitación para la integración, salud, campamentos vacacionales, microempresas, manipulación de alimentos, atención al cliente, talleres de asuntos viales, de seguridad, de salud, de ordenanzas vigentes como son las de aseo, los trámites que ejecuta la Administración Zonal y más actividades donde están dirigidos directamente a la comunidad de las seis parroquias que son: Conocoto, Guangopolo, Alangasí, La Merced, Amaguaña y Píntag.

En cuanto a la comunicación interna, es necesario conocer el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la AZVCH, durante la investigación se pudo observar que la actual Administradora Zonal maneja un liderazgo autoritario ya que no está abierta a escuchar las necesidades de los empleados y únicamente se limita a dar órdenes, en ocasiones se

toman decisiones y se empiezan con los proyectos y si hubo alguna nueva orden desde el Municipio de Quito, todo el trabajo realizado debe quedar pausado y deben empezar con lo nuevo que solicita el Municipio de Quito, por lo que los empleados deben estar prestos a cualquier cambio que se requiera, como la Administración Zonal trabaja con la comunidad realizan eventos los fines de semana, a los cuales ciertos trabajadores deben acudir sin importar que esa actividad esté fuera de las horas laborales. En el caso de haber campañas políticas relacionadas con el actual alcalde de Quito, los empleados son obligados a asistir a estos eventos y son tomados lista.

La influencia política dentro de la AZVCH es grande, la Administradora acoge normas del Municipio de Quito y de la misma manera da órdenes a sus empleados, la carga de tareas, responsabilidades y rendición de cuentas que tiene, ha hecho que en repetidas ocasiones tenga licencia por estrés, actualmente la Administradora se encuentra de vacaciones por problemas de salud provocados por estrés, según comentarios de miembros de la institución dicen que la actual Administradora estaría por salir de la AZVCH, ya que hay una gran presión política y si la Administradora no acoge todos los requerimientos y exigencias que pide el Municipio de Quito será removida de su puesto.

De igual manera el nivel de desconfianza por parte de los empleados hacia la Administradora es alto, ya que es cambiante en cuanto a las decisiones que toma y no es franca, ni clara en lo que dice, es decir, no dice la verdad a sus empleados.

Los empleados no sienten la libertad de poder expresar sus necesidades o de realizar sugerencias, porque hay desconfianza entre compañeros especialmente con los nuevos, es decir no se siente una libertad de expresión como antes se la tenía, ahora tienen sus criterios pero no lo dicen por temor a que tomen represalias, o que ciertos compañeros por estar bien con las autoridades puedan llevar esos comentarios que no terminarían haciendo bien a los empleados que los expresaron.

Las reuniones con los directivos son escasas y el personal no se siente motivado a asistir, por lo que acuden pocos funcionarios a las mismas. Además, ciertos miembros de la institución no apoyan el trabajo en grupo por falta de motivación, incentivo, reconocimiento a la labor diaria; tienen que limitarse a acatar disposiciones y tienen que hacer lo que se les exige sin tomar en cuenta el tiempo ni problemas que puede tener el funcionario en su hogar, salud, etc.

El personal siente inconformidad con ciertas cosas que suceden en la AZVCH como por ejemplo: no hay equidad en el desarrollo del trabajo, algunos funcionarios trabajan más y otros menos, no hay un principio de compañerismo de los nuevos hacia los compañeros antiguos, hay empleados que tienen denominaciones altas y no tienen título que exige esa denominación y solo están por influencia política o disposición superior. Esto es algo que molesta bastante a aquellas personas que han trabajado por años en la institución ya que en un momento dado por órdenes superiores han sido removidos de su puesto y lo han ocupado otros empleados que han ingresado por influencias, por lo que el grado de compromiso con la AZVCH es bajo por parte de los empleados.

Las herramientas de comunicación que se emplean internamente en la AZVCH son: carteleras ubicadas en el hall principal de la Administración, cada área o jefatura tiene una cartelera interna, circula también un impreso mensual con lo más relevante que se ha ejecutado, como lo son las obras, eventos con la comunidad, etc.; se realiza una entrevista al azar a un funcionario (mensualmente) donde se le hace preguntas acerca de cómo se siente en las funciones que desempeña, qué le gusta y/o disgusta de su trabajo y sugerencias para mejorar la atención en la AZVCH, esto se publica en una hoja que circula internamente, ésta actividad lleva un mes dentro de la Administración, se envían en gran medida memorandos internos; además, se emplea el *outlook* para enviar mensajes importantes y de interés para los empleados; en cuanto a noticias relevantes para los funcionarios, éstas son colocadas en las carteleras internas, actualmente se cuenta con un periódico interno llamado notitas, donde se da a conocer lo más importante que ha sucedido en la Administración.

A pesar de las herramientas que se emplean para hacer comunicados importantes, la manera como los empleados se enteran de cambios, proyectos o actividades que se van a llevar a cabo en la AZVCH es a través de rumores que surgen entre compañeros, ésta es la primera fuente por la que tienen conocimiento de lo que va a ocurrir; posteriormente llegan los memorandos a los miembros de la institución; esto ocurre con frecuencia. Cuando no se enteran a través de memorandos, es por medio de los Coordinadores o Jefes de área, por la Secretaría de la Administradora y en ocasiones por la misma Administradora.

En cuanto a estrategias de comunicación interna, se podría decir que la AZVCH no las tiene o si las hay son escasas ya que el Departamento de Comunicación Social se encarga de la difusión y comunicación hacia públicos externos, realizan la revista institucional, periódicos externos, periódicos internos llamados notitas, folletos informativos variados, etc. y el Departamento de Recursos Humanos se limita a controlar la asistencia y de emitir sanciones a quienes incumplan con los horarios de trabajo y no cumplen con la labor que deberían desempeñar al ser éste el Departamento de Recursos Humanos, como lo es establecer estrategias de comunicación interna que permitan la integración del personal y la fluidez de comunicación.

Se ha podido observar durante la investigación que la AZVCH no maneja programas de integración del personal, tampoco realizan un proceso de inducción con los nuevos miembros de la empresa, se contrata personal y éste va directamente a trabajar sin conocer a los compañeros con los que se va a relacionar y mucho menos se difunde la filosofía e identidad de la institución.

El único evento que se realiza con todo el personal de la Administración, es el paseo por el día del Servidor Municipal organizado por el Alcalde para todos los empleados del Municipio y generalmente se lo realiza en el marco de las fiestas de Quito el día 6 de Diciembre.

En cuanto a los conflictos que se presentan internamente entre compañeros, se dan por chismes que se generan entre ellos, por lo que los miembros de la institución opinan que hace falta trabajar por el fortalecimiento de la comunicación interna y de la integración entre todos quienes conforman la AZVCH.

Lo antes expuesto no es lo único que afecta a quienes conforman la institución; la infraestructura es algo que tampoco los tiene satisfechos ya que el espacio es limitado para todos los departamentos y áreas que funcionan en esas instalaciones, hay departamentos en los que el espacio de trabajo es reducido para la cantidad de personas que en él trabajan, existe poca ventilación, tienen cartones con material de trabajo que impiden el libre paso de las personas que en ocasiones son gente externa que acude para solicitar información o en el caso del área de Comunicación Social son periodistas que no tienen donde sentarse porque no hay espacio suficiente para colocar una silla. Esto es algo que incide mucho en el buen desempeño del trabajador, ya que si las condiciones del lugar donde trabajan no son las adecuadas, existe una desmotivación tomando en cuenta que si es un lugar inadecuado para desempeñar las tareas laborales.

Es por esta razón que se tiene planificado el traslado de la AZVCH a la Hacienda San José a finales del presente año, ya que el espacio donde han trabajado durante 12 años es reducido y no tiene las condiciones necesarias para funcionar como oficinas tal como se lo ha detallado anteriormente; además el arriendo de este sitio es elevado y con ese dinero en los 12 años ya se hubiera podido comprar un edificio propio.

En el último mes las tres personas que trabajan en el Departamento de Comunicación Social, han visto que en la AZVCH el personal está disperso y el clima laboral es tenso, por lo que por iniciativa propia están desarrollando estrategias de comunicación interna las cuales se encuentran aún en planificación. Tienen pensado realizar una reunión mensual con todos los miembros de la Administración para compartir experiencias con el fin de disipar las tensiones y fomentar el compañerismo.

9. Fortalezas y Debilidades en la comunicación interna de la AZVCH

En base a la investigación realizada dentro de la AZVCH, se pudo obtener el siguiente análisis:

Fortalezas:

- **Manejo de Identidad Corporativa:**

El Departamento de Comunicación Social de la AZVCH tiene un excelente manejo de la identidad corporativa de la institución debido a las tareas que desempeñan como son: folletería, eventos, difusión de obras y proyectos del Municipio, entre otras. Por lo que al no existir otro Departamento vinculado con la comunicación, éste puede ser el iniciador de estrategias comunicativas destinadas al personal interno, comenzando por la difusión de la identidad corporativa de la institución hacia sus compañeros para que conozcan los lineamientos, filosofía e identidad de la institución donde trabajan, con el fin

de que conozcan más a la organización y puedan ser agentes participantes en las estrategias comunicativas internas.

- **Presupuesto económico:**

Para el presente año la AZVCH tiene un presupuesto de 30000 USD destinado para la difusión de todas las áreas que forman parte de la institución, el cual es canalizado a través del área de Comunicación Social.

Por lo que dicho presupuesto puede ser redistribuido para ese fin y también para elaborar estrategias de comunicación internas que hacen falta en la AZVCH como se demuestra a lo largo de la presente investigación.

- **Estrategias de Comunicación para públicos externos:**

El Departamento de Comunicación Social maneja estrategias de comunicación externas; es decir hacia la comunidad, por lo que este Departamento puede ser el encargado de diseñar estrategias para el público interno de la institución al tener bases suficientes para poderlas elaborar.

En toda institución es primordial manejar estrategias de comunicación tanto para públicos internos como externos, ya que sin comunicación no hay como llegar a un entendimiento. Los seres humanos por naturaleza son seres sociales y como

tales necesitan estar en contacto con otras personas, esto implica intercambiar información, experiencias, ideas, etc.

En el caso de la AZVCH no tenía un Departamento encargado de la comunicación; se contrató hace 17 años a una persona para que se encargue de elaborar folletería, realizar los eventos con la comunidad, elaborar proyectos para promover sitios turísticos del Valle de los Chillos, entre otras actividades. Esta persona vio la necesidad de crear un Departamento encargado de esto para lo cual se contrató a dos personas más que serían sus colaboradoras. Las autoridades no tenían definidas las funciones, por iniciativa propia fueron incrementando sus actividades. En la actualidad la responsabilidad de la comunicación interna no se encuentra en manos de nadie; el Departamento de Comunicación Social ha visto la necesidad de elaborar estrategias de comunicación que hagan posible la integración del personal, ya que el clima laboral es tenso, esto es algo que aún se encuentra en desarrollo y falta tener la aprobación de las autoridades.

Resulta difícil pensar que una institución estatal no tenga un departamento encargado de esto y sí tenga un Ministerio de Talento Humano. Es decir en la práctica la realidad es otra.

Se han señalado como fortalezas el manejo de la identidad corporativa, el presupuesto y las estrategias de comunicación externas enfocadas al Departamento de Comunicación Social porque se ve a éste como una oportunidad para que en la AZVCH se tome en cuenta a un elemento olvidado que son los empleados. Ellos son simplemente un elemento más dentro de la institución y es momento de que esto cambie y se los vea como elementos primordiales dentro de la organización ya que sin ellos la AZVCH no podría funcionar.

A continuación se nombrarán las debilidades encontradas en la AZVCH para a partir de ellas poder elaborar estrategias que cubran estas necesidades.

Debilidades:

- **Estrategias de Comunicación:**

Las estrategias de comunicación que se manejan dentro de la AZVCH en su mayoría están dirigidas hacia públicos externos, las autoridades se preocupan por servir a la comunidad y no por el personal que trabaja dentro de la institución. Las actividades que se llevan a cabo son dirigidas hacia la comunidad y no existen estrategias de comunicación hacia públicos internos establecidas, provocando que los empleados se sientan desvinculados con la empresa donde trabajan.

- **Liderazgo autoritario:**

El personal que trabaja dentro de la AZVCH califica a su Administradora como una persona que maneja un liderazgo autoritario, ya que no está abierta a escuchar las necesidades de los empleados y se limita a dar órdenes, no le importa si el entorno no es el adecuado para ejecutarlas, los funcionarios tienen que cumplirlas, lo que hace que los funcionarios no tengan un vínculo para con la institución ni un compromiso y por lo tanto que su jornada laboral sea una obligación y se limiten a cumplir con sus tareas ya que en algunos casos su permanencia en ese cargo es inestable.

Además los empleados temen expresarse libremente debido a que en ocasiones ellos proponen algún nuevo proyecto y la Administradora lo aprueba pero hace una única delegación sin apoyar el trabajo en grupo, es decir actúa de la siguiente manera “tú propusiste, tú lo haces”; además en ocasiones en las reuniones Departamentales la Administradora hace quedar mal a cierto personal en público y esto disgusta de sobremanera a los funcionarios, ya que se sienten denigrados y no pueden renunciar porque tienen una familia que mantener.

- **Estrés laboral:**

La cantidad de responsabilidades y obligaciones que tiene la Administradora, ha hecho que en repetidas ocasiones tenga licencia médica para ausentarse del trabajo; ya que si no cumple con las órdenes del Municipio de Quito en tiempo y forma puede ser removida de su cargo. Por este motivo ella se muestra como una persona intransigente en el entorno laboral. Los empleados en ocasiones tienen problemas laborales, en sus hogares o de salud y esto no importa a la hora de trabajar, no hay nadie que escuche sus necesidades ni quejas. El personal se siente desmotivado y no tiene ganas de ir a trabajar o de aportar con algo nuevo a la institución. Algunos trabajadores se han enfermado a causa del estrés laboral, otros han tenido repercusiones en su entorno social y familiar; como por ejemplo: salen del trabajo sin ganas de hacer nada, lo único que quieren es llegar a su hogar, descansar y olvidarse de todo, sin embargo en sus casas existen también preocupaciones que no les permiten actuar adecuadamente con los miembros de su familia.

- **Falta de un proceso de inducción:**

Cuando se contrata un nuevo trabajador en la AZVCH, éste ingresa a trabajar directamente sin pasar por un proceso de inducción, no está al tanto de los lineamientos ni filosofía de la institución, se le indica únicamente sus funciones, no conoce a sus compañeros. Esto provoca la no existencia de compañerismo entre los funcionarios, además al no conocer la identidad de la

empresa donde trabaja crea en el nuevo empleado un sentido de no pertenencia hacia la institución y hace que el individuo se limite a realizar su trabajo sin importar lo que suceda a su alrededor, creándose de esta manera un clima laboral hostil.

- **Falta de comunicación:**

En la AZVCH existe falta de diálogo entre la autoridad y los funcionarios, ya que pocas veces se realizan reuniones con todo el personal y éste no siente la libertad de poder expresarse libremente ni de ser escuchados por la Administradora, ya que sienten temor de decir lo que piensan o sugerir algo nuevo porque las órdenes que vienen desde el Municipio son ley indiscutible y tiene que cumplirse a cabalidad, para que esto se efectúe correctamente la Administradora da órdenes sin dar opción de un diálogo abierto entre funcionarios y ella. Quien no esté de acuerdo es libre de dejar sus funciones y separarse de la institución.

- **Inequidad en el trabajo:**

En la AZVCH se produce un fenómeno que en las empresas privadas poco se puede observar; ingresa nuevo personal a ocupar jefaturas y cargos altos (puestos políticos) y quienes son sus subordinados tienen mayor conocimiento de las tareas que se deben realizar que su propio jefe, en

ocasiones ellos se ven obligados a realizar doble trabajo para llevar una buena relación con su nuevo jefe. Provocando que unos trabajen más y otros trabajen menos, sin embargo quienes trabajan más reciben una menor remuneración por no tener maestría, pero por los años de trayectoria en la institución tienen un mayor conocimiento y mejor desempeño que quien sí tiene ese título, pero prefieren quedarse callados para conservar su trabajo y esperar su jubilación para separarse de la institución que por años ha sido parte de su vida.

- **No utilización de herramientas de comunicación internas actuales:**

Como se ha podido observar a lo largo de la presente investigación, la AZVCH en su mayoría maneja estrategias de comunicación dirigidas hacia públicos externos; son escasas las dirigidas hacia el público interno, las herramientas que se emplean entre funcionarios son tradicionales como lo son: carteleras, avisos, memorandos, Outlook, entre otras. Esto afecta a la fluidez de la comunicación interna ya que la comunicación se torna impersonal y el *feedback* pocas veces se produce. Además las herramientas empleadas son las más comunes y no se realiza un estudio previo para establecer cuáles herramientas son las más adecuadas a ser manejadas con el personal de la institución, hace falta realizar dinámicas grupales para fomentar el compañerismo entre los miembros de la Administración, ya que el personal actualmente se encuentra dividido y sienten temor de conversar

entre compañeros, porque no se sabe si alguno de ellos puede contar a las autoridades lo que piensan los empleados de su trabajo.

- **Presencia de rumores:**

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la AZVCH, se pudo observar que el personal interno se entera de decisiones o proyectos que se van a llevar a cabo primero por rumores que surgen en los corredores de la institución, posteriormente se enteran por una fuente oficial.

Además, como ya se indicó en el punto anterior la gente siente temor de expresarse entre compañeros porque existe gente que trabaja ahí y escucha las inconformidades que sienten los funcionarios y acuden a la autoridad a contarle lo que escuchan, esto ha provocado que algunas personas por no estar alineadas con el alcalde o con la forma de trabajo de la Administración sean removidos de sus puestos a grados menores.

La incertidumbre que viven los trabajadores es alta, constantemente existen rumores de reducción de personal, o cambio de Administrador de la institución; o que va a ir un jefe nuevo a algún Departamento y éste tiene amistad con la Administradora o el Alcalde. Por lo que muchos prefieren

abstenerse de realizar algún tipo de comentario que posteriormente pudiera afectar su puesto de trabajo.

- **No existencia de un Departamento especializado en Comunicación Interna:**

En un principio la AZVCH no tenía un Departamento encargado de comunicación, como ya se ha indicado una persona que ingresó a la institución vio la necesidad de crear un Departamento de Comunicación Social, que sea el encargado de emitir los boletines de prensa, realizar folletería para la difusión de eventos con el Alcalde, o de promocionar sitios turísticos del Valle de los Chillos; este Departamento se ha limitado a realizar estas actividades y por su lado el Departamento de Recursos Humanos se limita a contratar personal y ser sancionador si alguien incumple con su horario de trabajo o no va correctamente uniformado. Las escasas herramientas de comunicación interna que se emplean son las más comunes y se las usa por necesidad, más no porque haya estrategias establecidas ya que no hay quién maneje éste tema.

En el último mes las tres personas que forman parte del Departamento de Comunicación Social han visto la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que permitan mejorar el clima laboral que actualmente es tenso y fomentar la unión entre trabajadores, esto es algo que aún se encuentra en

desarrollo. Esto surgió por iniciativa propia más no porque alguna autoridad les haya pedido que lo hagan, por lo que una vez que tengan claras las estrategias a emplear necesitan de una aprobación previa de la autoridad para poderlas poner en práctica, ya que este año tienen presupuesto suficiente para poderlas cubrir.

- **Infraestructura inadecuada:**

La cantidad de Departamentos que conforman la Administradora es grande con relación al espacio físico donde trabajan. Además la ventilación es limitada y el edificio es un tanto antiguo resultando incómodo tanto para los funcionarios como para las personas externas que acuden a solicitar algún servicio o también periodistas que van a cubrir algún evento del Municipio. El personal por este motivo se siente un tanto desmotivado de acudir a trabajar, ya que las condiciones no son las adecuadas, por lo que se tiene previsto trasladarse a finales del presente año a la Hacienda San José donde todos los Departamentos podrán funcionar; puesto que actualmente algunos Departamentos se encuentran fuera del edificio principal de la Administración, por ejemplo el Balcón de Servicios funciona en otro sector.

10. Encuestas de Clima Organizacional:

Para reforzar la presente investigación, se realizó una encuesta de clima organizacional a 30 funcionarios de la AZVCH indistintamente, para conocer su opinión y percepción con respecto a lo que sucede internamente en el aspecto comunicacional.

La encuesta fue realizada entre el 19 y 22 de julio del 2011, de manera anónima. Los datos estadísticos y fórmula se encuentran en el **Anexo 3**.

A continuación los resultados obtenidos por pregunta:

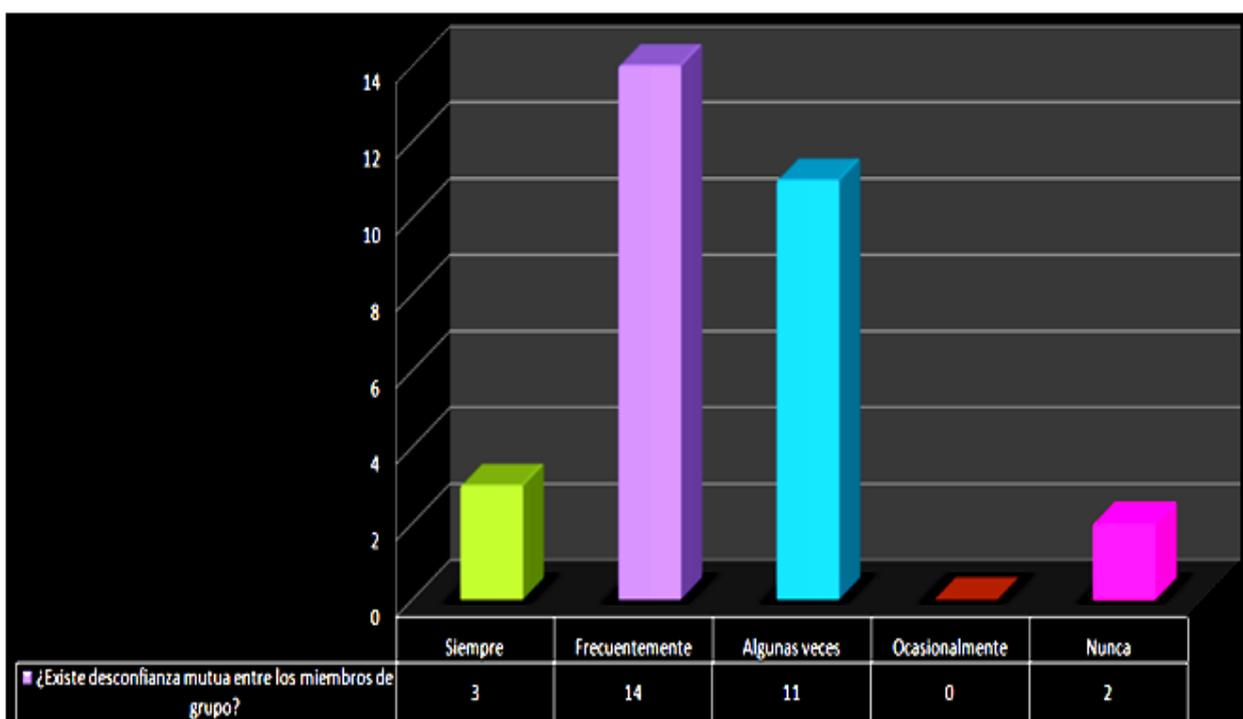


Gráfico 11 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

Apenas 2 personas contestaron que nunca existe desconfianza mutua entre los miembros de grupo, con relación a 28 personas que respondieron que esto sucede algunas veces, frecuentemente y siempre.

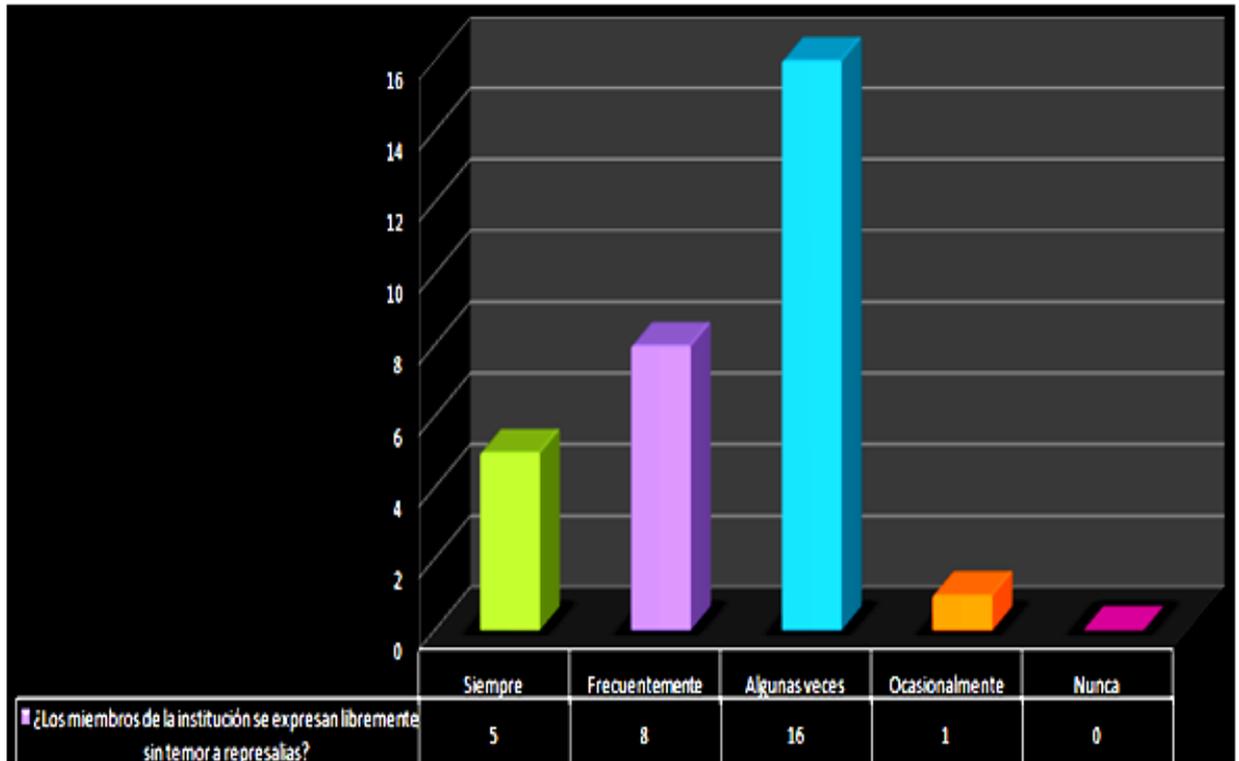


Gráfico12 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

16 de 30 encuestados respondieron que los miembros de la institución se expresan libremente sin temor a represalias, algunas veces.

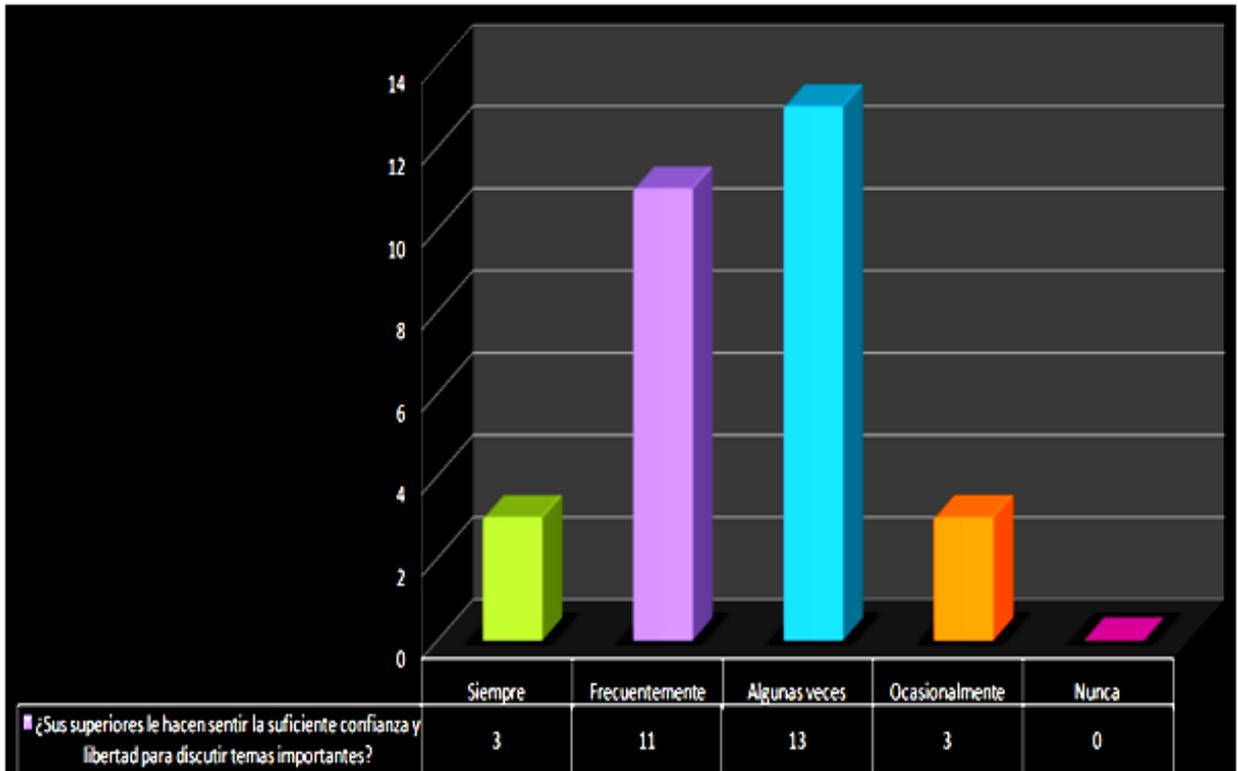


Gráfico 13 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

16 de 30 encuestados respondieron que algunas veces y ocasionalmente sus superiores les hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir temas importantes.

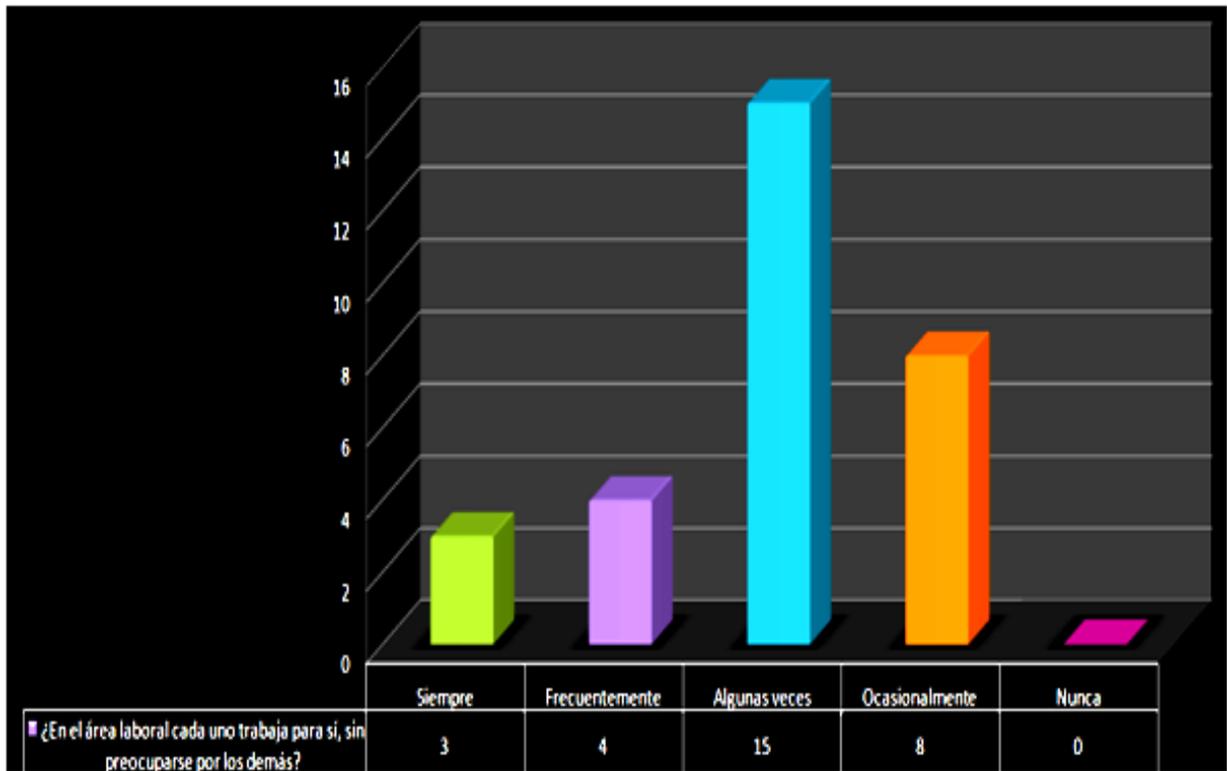


Gráfico 14 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

15 funcionarios respondieron que algunas veces en el área laboral cada uno trabaja para sí, sin preocuparse por los demás, lo que demuestra que a nivel Departamental existe un trabajo en equipo al estar todos involucrados en proyectos comunes.

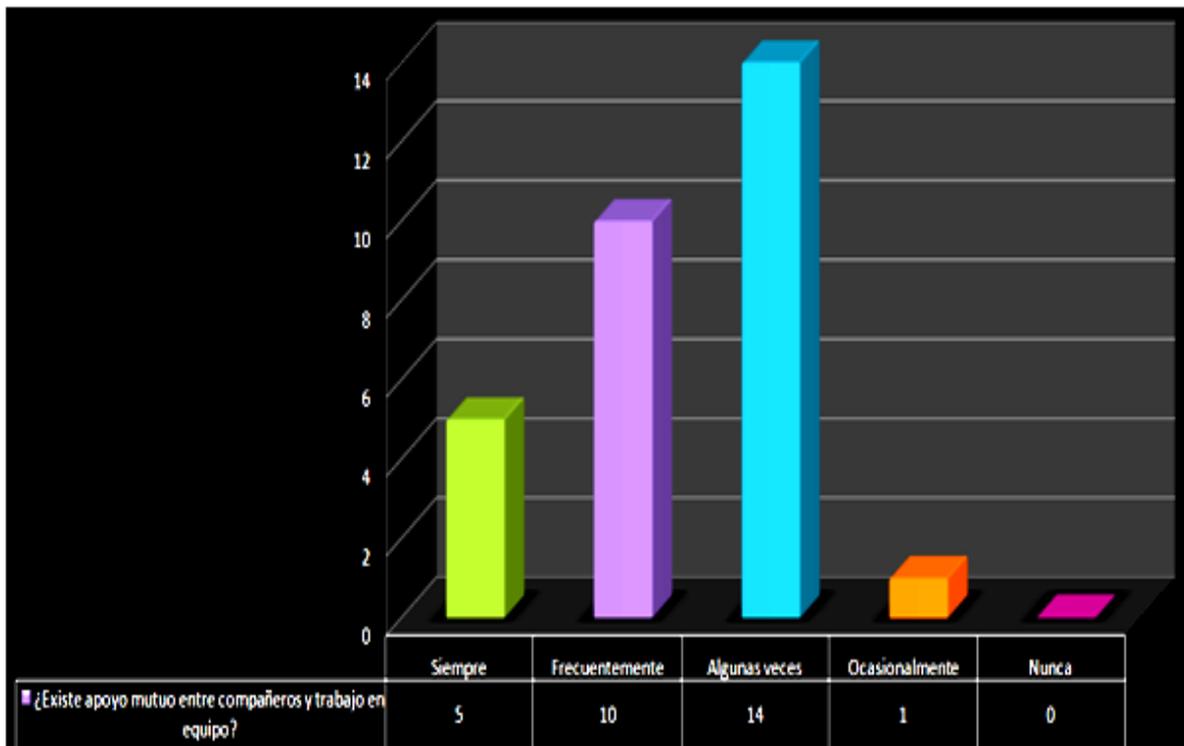


Gráfico 15 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

La mayoría de encuestados opinan que si existe apoyo mutuo entre compañeros y trabajo en equipo, esto sucede a nivel Departamental.

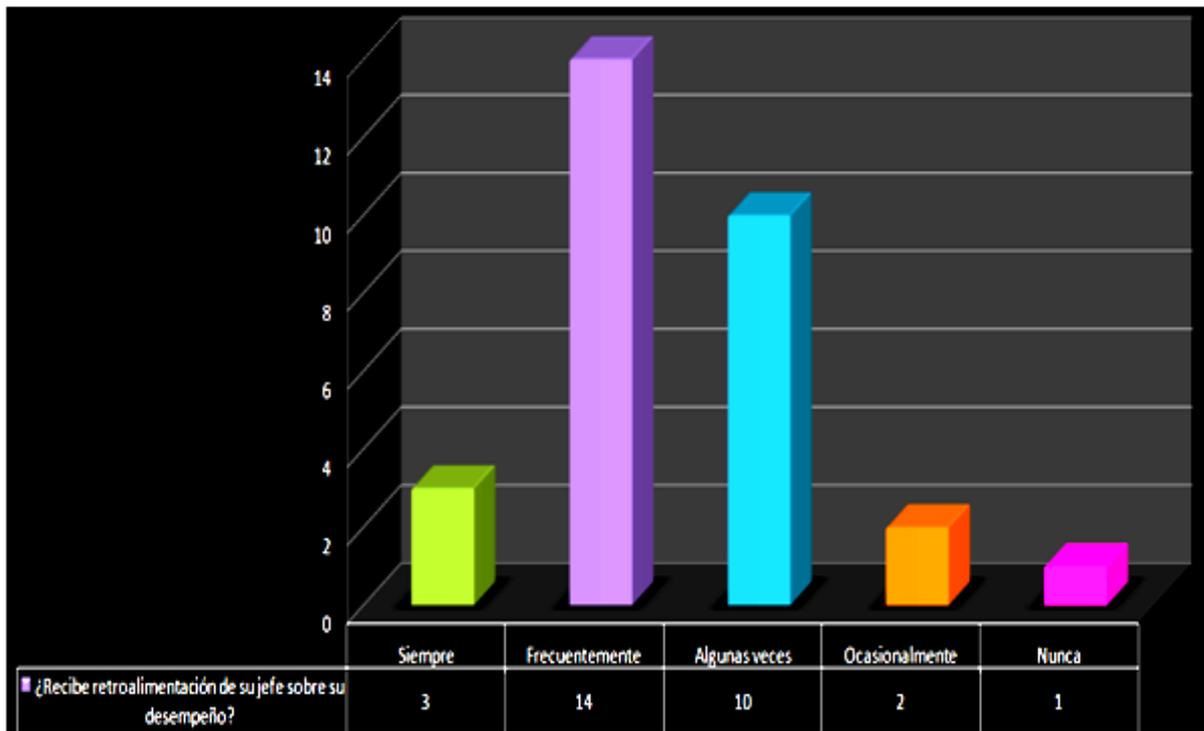


Gráfico 16 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

La mayoría de funcionarios opinan que frecuentemente y algunas veces reciben retroalimentación de su jefe sobre su desempeño; éste puede expresarse en forma positiva o negativa.

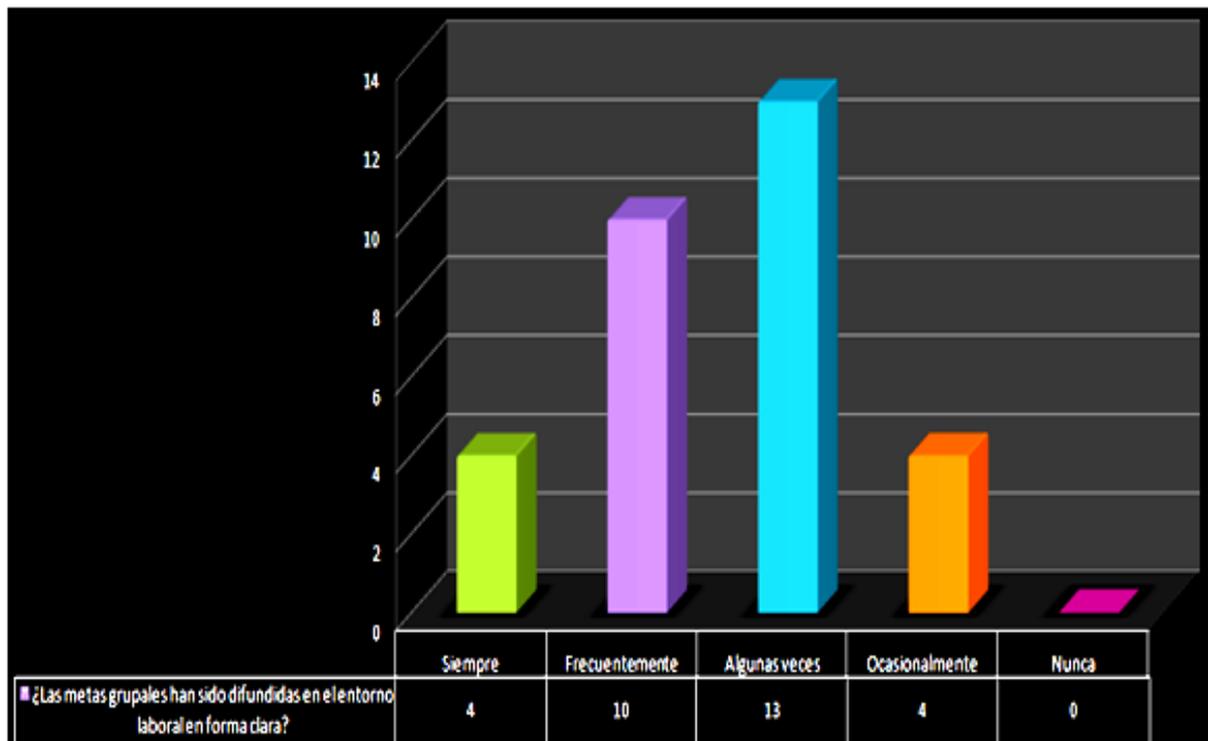


Gráfico 17 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

17 encuestados consideran que las metas grupales han sido difundidas en el entorno laboral en forma clara, algunas veces y ocasionalmente, con relación a apenas 4 personas que opinan que esto sucede siempre.

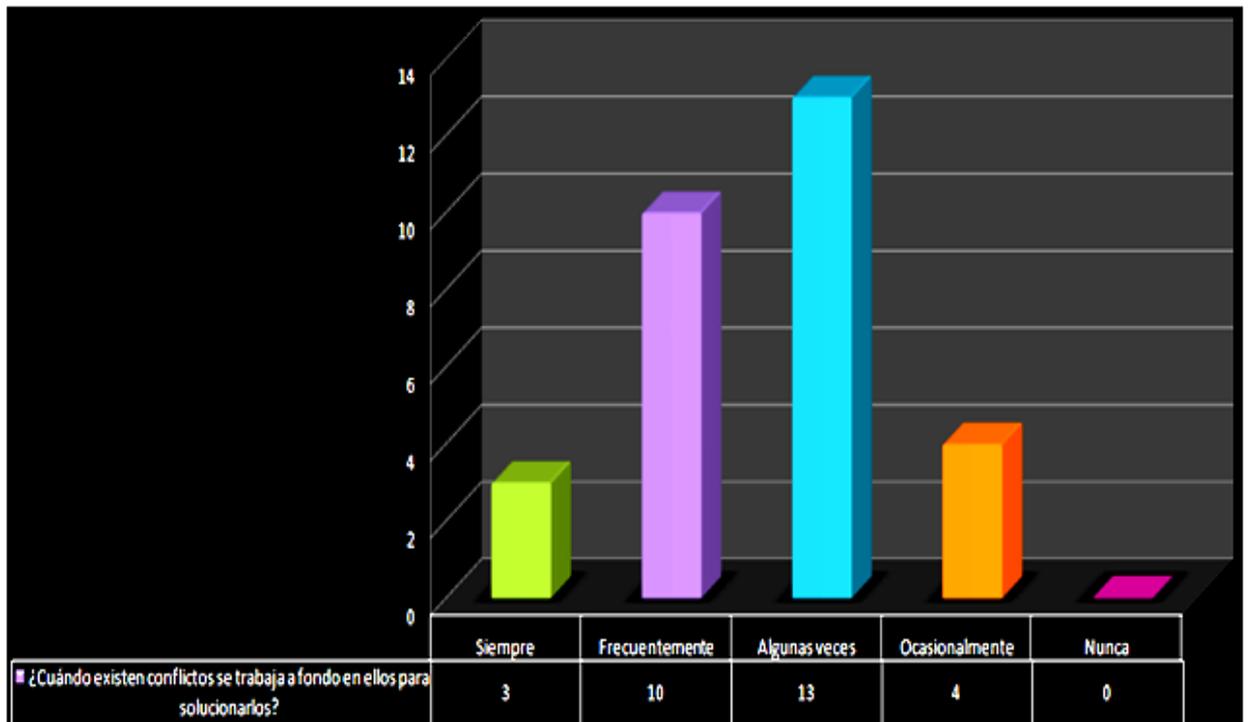


Gráfico 18 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

17 de 30 funcionarios consideran que cuando existen conflictos se trabaja a fondo en ellos para solucionarlos, algunas veces y ocasionalmente, con relación a apenas 3 que opinan que esto sucede siempre.

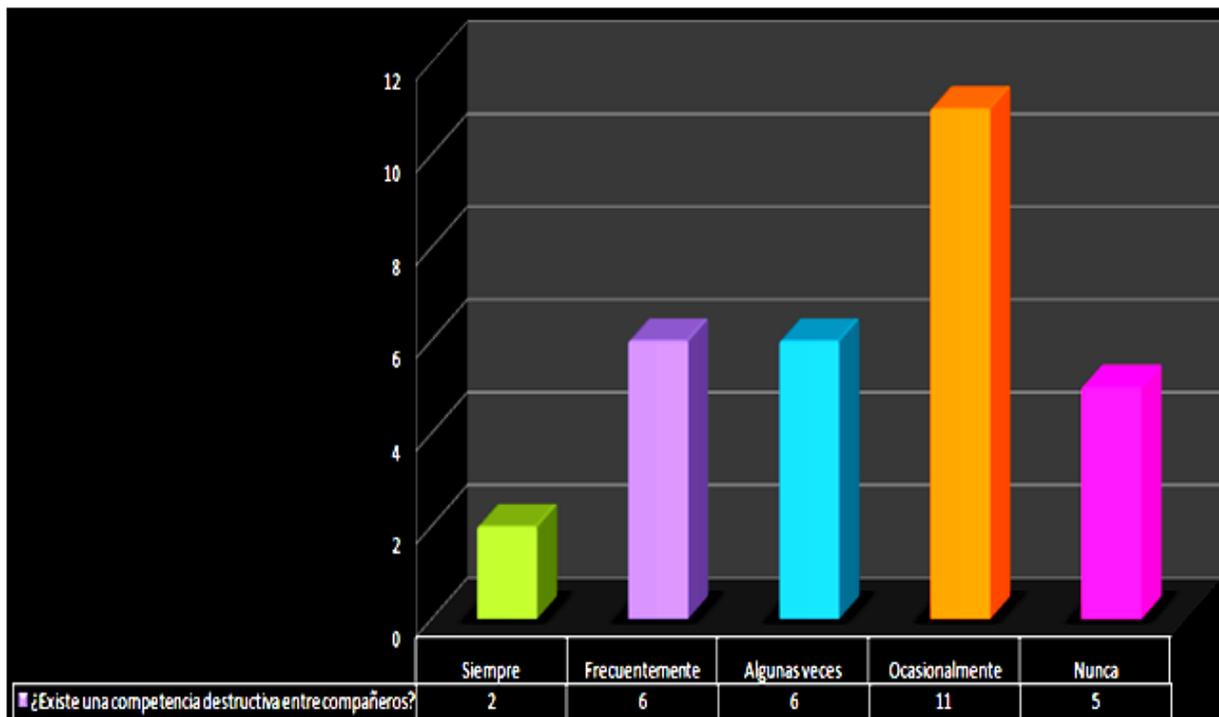


Gráfico 19 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

5 de 30 encuestados consideran que nunca se da una competencia destructiva entre compañeros, lo que indica que el compañerismo es bajo dentro de la AZVCH.

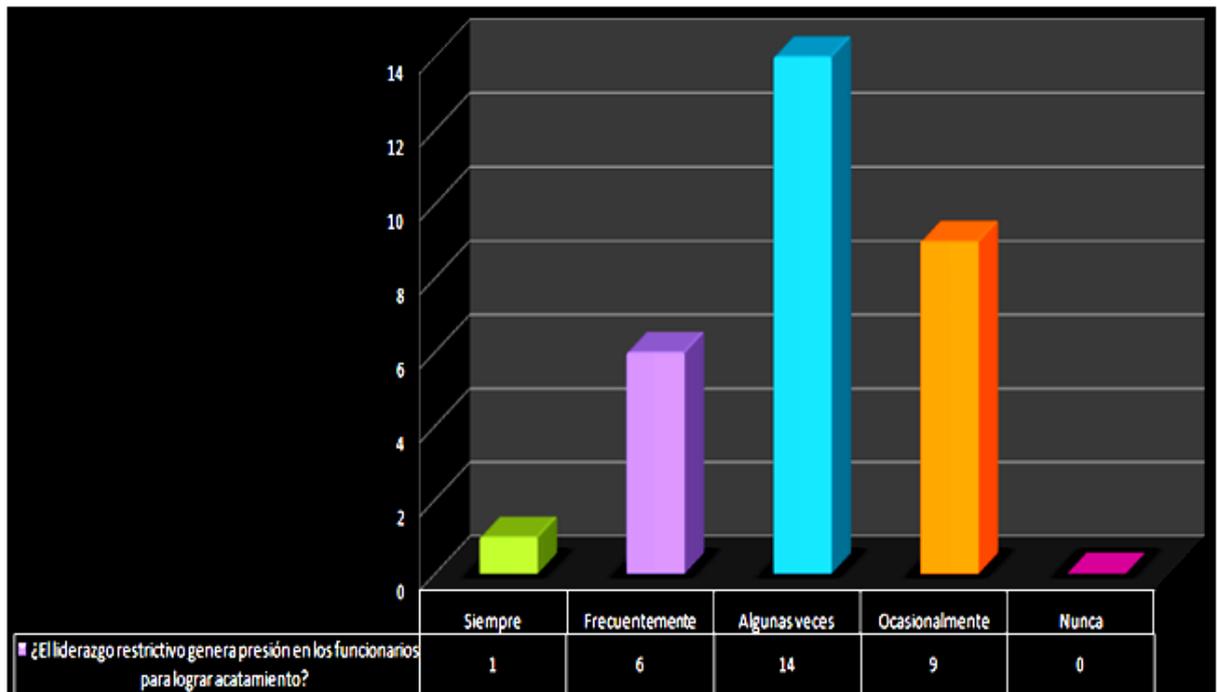


Gráfico 20 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

21 personas consideran que el liderazgo restrictivo que se da en la AZVCH genera presión en los funcionarios para lograr acatamiento; algunas veces, frecuentemente y siempre.

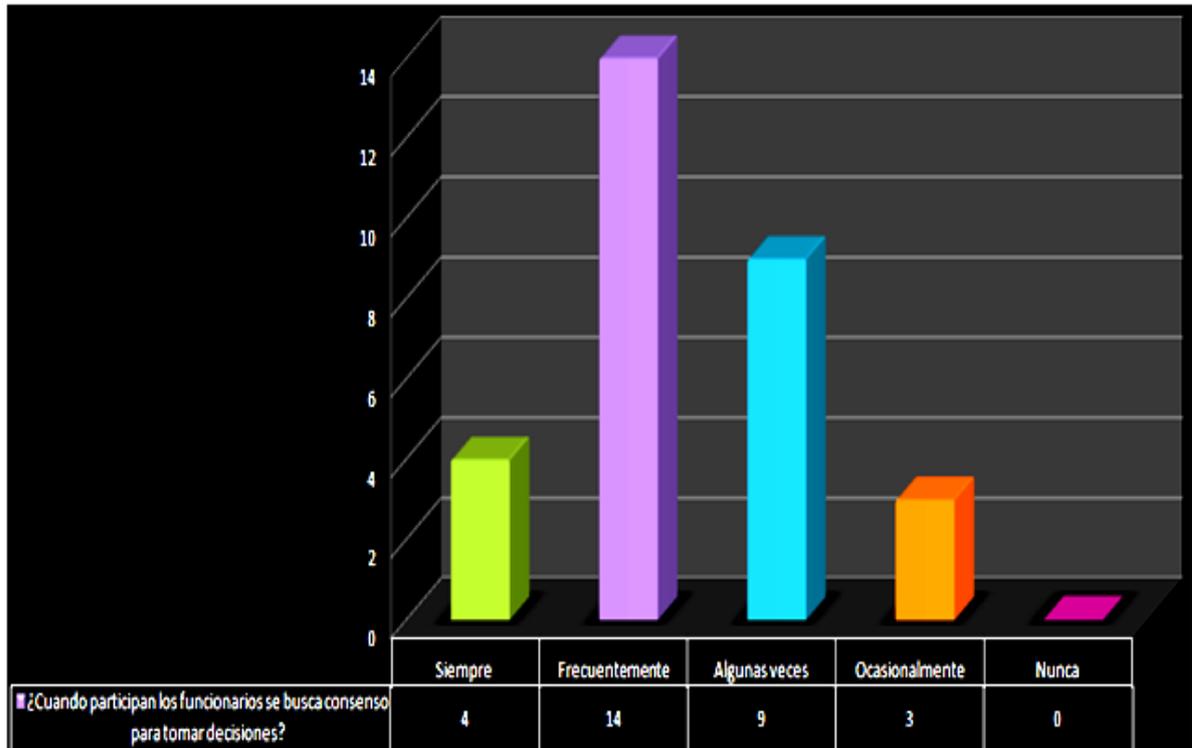


Gráfico 21 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

23 encuestados opinan que algunas veces y frecuentemente cuando participan los funcionarios se busca consenso para tomar decisiones.

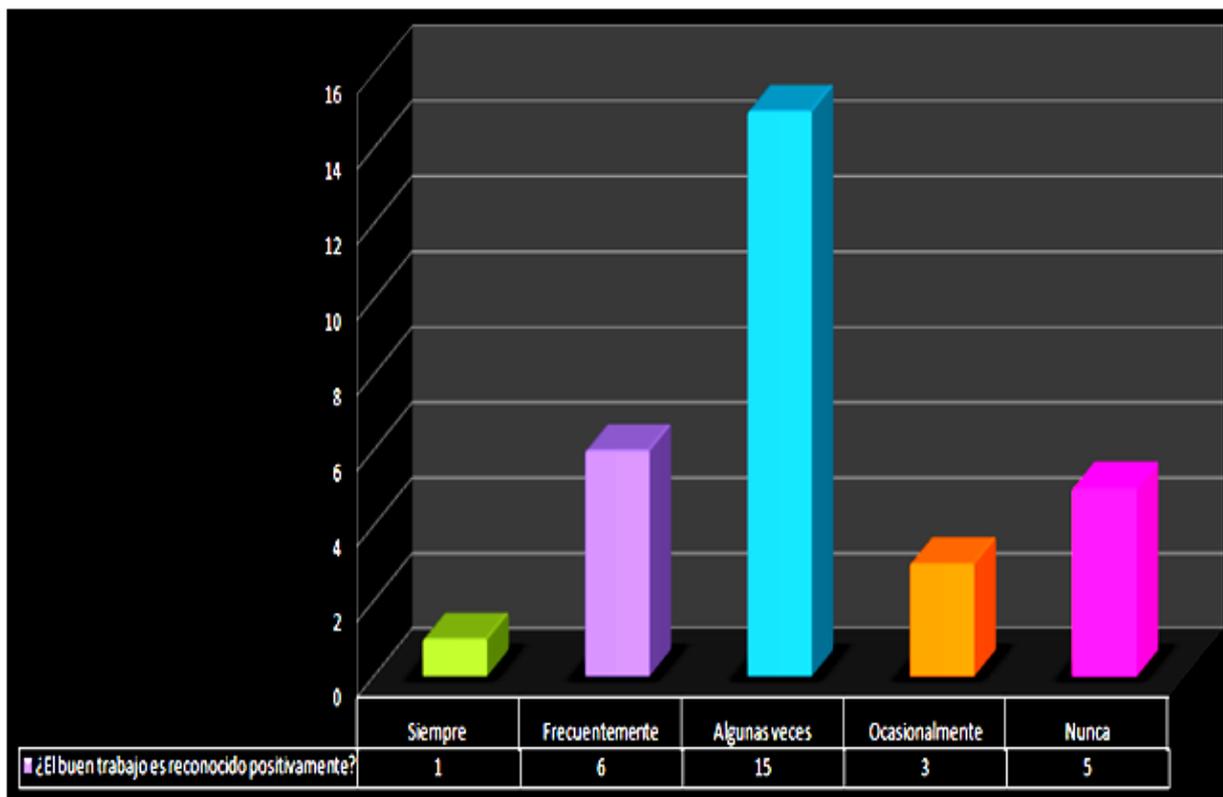


Gráfico 22 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

5 personas opinan que nunca el buen trabajo es reconocido positivamente con relación a apenas 1 persona que considera que esto ocurre siempre y 15 juzgan que esto sucede algunas veces.

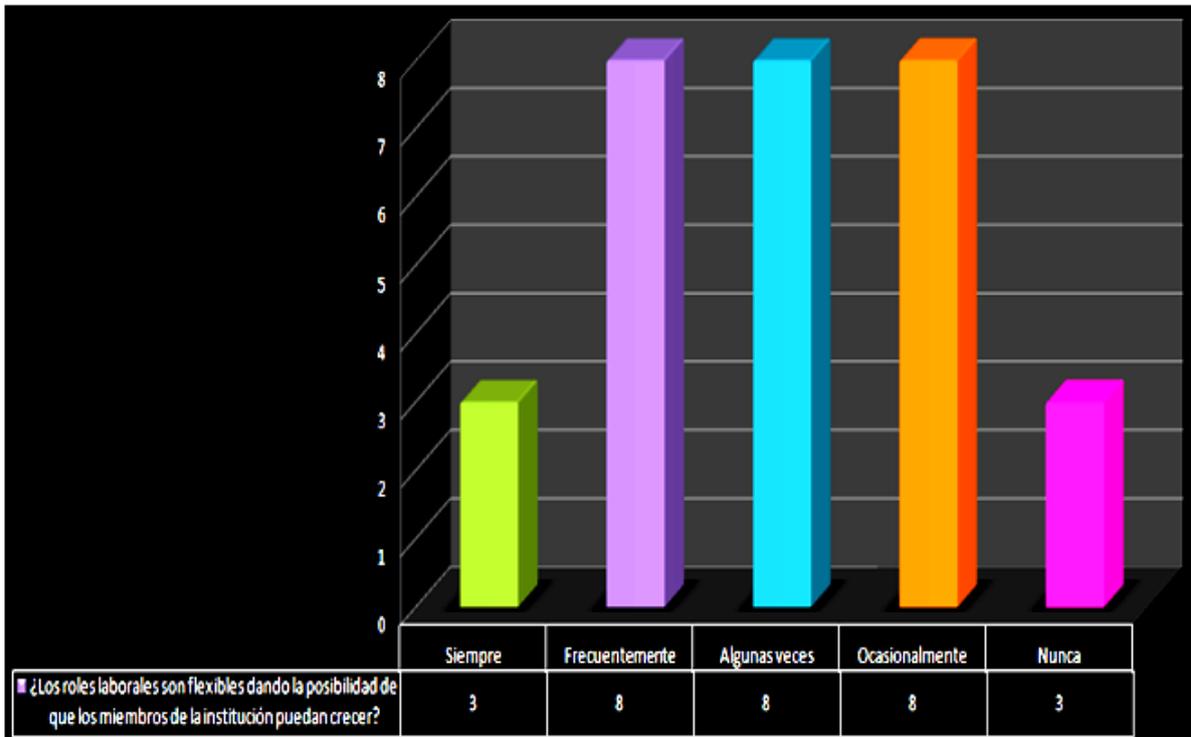


Gráfico 23 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

Las respuestas se encuentran divididas en cuanto a si los roles laborales son flexibles dando la posibilidad de que los miembros de la institución puedan crecer.

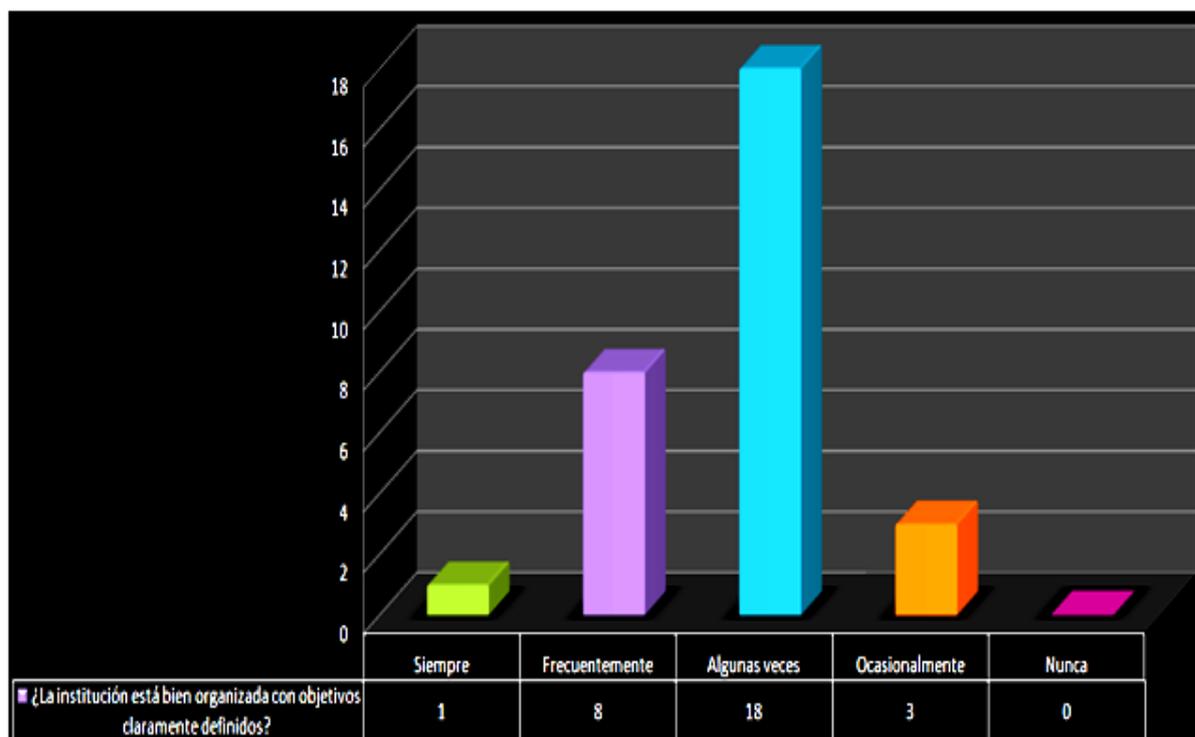


Gráfico 24 elaborado por Fabiola Terán, junio 2011.

21 encuestados consideran que la institución está bien organizada con objetivos claramente definidos, algunas veces y ocasionalmente.

Los resultados arrojados de la encuesta demuestran que en la AZVCH existe aún temor por emitir comentarios ya que no existe una confianza entre compañeros; el trabajo en equipo sí se da pero a nivel Departamental, en cuanto al tipo de liderazgo los funcionarios opinan que algunas veces tienen la apertura para poder conversar temas de interés para ellos, resolver problemas y recibir retroalimentación con respecto a su desempeño laboral. Algunas respuestas reflejan aún el temor por decir la realidad ya que piensan que pueden salir perjudicados por expresar lo que sienten con respecto a su

entorno laboral a pesar de que la encuesta es completamente anónima. Es importante recalcar que la encuesta fue realizada en forma anónima y aún así se percibió cierta reticencia a responderla por parte de los encuestados. Esta encuesta también es importante recalcar marca tendencias que pueden ajustarse ligeramente una vez que se realice un análisis matemático con probabilidades estadísticas más precisas.

En el presente capítulo se ha podido detallar el diagnóstico realizado en cuanto a la comunicación interna de la AZVCH, la investigación se realizó mediante observación de campo, entrevistas y encuestas, con lo cual se obtuvo el análisis de fortalezas y debilidades de la institución, antes expuesto.

Como se pudo observar la Administración tiene centradas sus estrategias de comunicación hacia la comunidad y no hacia su público interno, es un lado que las empresas públicas descuidan ya que se centran en cumplir su trabajo y no en el personal que trabaja en él. Ya que si no están de acuerdo con sus funciones pueden separarse de la institución, olvidando que son seres humanos, que sin ellos una empresa no podría funcionar, por lo que necesitan atención y respeto para que puedan desempeñarse correctamente y se entreguen a la empresa donde trabajan.

Esto no solo perjudica a los trabajadores sino también a la sociedad en general porque su salud y su entorno se ven afectados con el estrés laboral, principalmente el núcleo

que es la familia, por lo que si la Administración y las empresas públicas en general empiezan a preocuparse por los trabajadores se creará un clima laboral saludable y su entorno se verá reflejado por el buen vivir, contribuyendo no solo a la mejora y desempeño de los empleados sino también de la sociedad.

Actualmente el Gobierno ha creado el Ministerio de Talento Humano y es necesario que esta institución gubernamental gestione el cambio en el sistema de trabajo de las empresas públicas, pues la diferencia con la empresa privada es grande. Las mejores y más responsables empresas privadas manejan estrategias de comunicación internas y de integración del personal que trabaja para ellos porque saben que son piezas claves para el buen funcionamiento de la organización. Alguien que se siente bien en su trabajo rinde más y quienes le rodean se contagian de esa actitud, con lo que el estrés que aqueja actualmente a la sociedad ecuatoriana se vería disminuido y por lo tanto su salud mejoraría.

Con el diagnóstico obtenido se procederá en el capítulo a continuación a desarrollar estrategias de comunicación internas para cubrir las necesidades de la AZVCH; estrategias que pueden ser aplicables a otras instituciones.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA AZVCH

En el presente capítulo se señalarán recomendaciones estratégicas que permitirán la mejora en la fluidez de la comunicación entre los miembros de la AZVCH reduciendo los focos de conflictos internos, de igual forma con esto se busca mejorar el clima laboral, el desempeño de los empleados, su salud y con esto contribuir a la sociedad para que ésta sea mejor y pueda desenvolverse en un ambiente saludable.

Las recomendaciones estratégicas que se desarrollarán irán acordes con el personal que trabaja en la AZVCH, para que éstas puedan cumplir con su objetivo y sean aceptadas por los funcionarios.

Es importante recalcar que para que las estrategias sean aplicadas, es necesario que las autoridades reconozcan la importancia que éstas tienen dentro de la institución, para lo cual no se necesitarán solo las estrategias sino también personal especializado que será el encargado de difundirlas y hacer que éstas se pongan en práctica.

1. Recomendaciones estratégicas para la fluidez de la comunicación interna:

Con el diagnóstico obtenido, a continuación se desarrollarán recomendaciones estratégicas que permitirán cubrir las necesidades comunicativas de los miembros de la institución:

1.1 Establecimiento de Valores Corporativos:

La AZVCH no tiene sus valores corporativos expresamente establecidos, por lo que es necesario fijarlos para que su cultura organizacional sea clara. Para esto se recomienda tener una reunión con las autoridades de las diferentes Administraciones Zonales del Municipio de Quito para plantear cuáles son los valores corporativos que forman parte de la cultura organizacional de las diferentes Administraciones. Una vez fijados los valores se debe proceder a incluirlos en el manual corporativo de la Administración para posteriormente realizar una campaña de valores dentro de la institución, para lo cual se recomienda organizar un evento con todos los empleados, un día viernes a partir del medio día hasta las 4 de la tarde que es su horario de salida del trabajo, con la incorporación de actividades que involucren la práctica de los valores establecidos.

Adicionalmente se recomienda colocar imágenes que representen a estos valores en sitios estratégicos de la Administración, distribuir pelotas pequeñas anti estrés con

los colores de la Administración y con frases que refuercen la práctica de los valores corporativos.

Para que esto tenga efecto es necesario contar con el apoyo de las autoridades ya que éstas deben ser las primeras en poner el ejemplo frente al resto de funcionarios. Esto es muy importante porque ayuda a mejorar el clima laboral de la institución, porque una organización con valores establecidos es una institución que sabe respetar a sus miembros.

La campaña de valores se debe empezar una vez que los valores corporativos ya estén correctamente establecidos y aprobados por las autoridades en el manual de identidad corporativa; se debe empezar con la jornada de difusión de valores un día viernes a partir del medio día como ya se indicó anteriormente, y la duración debe ser diaria ya que son valores que se deben aplicar día a día por parte de todos los miembros de la institución.

Para saber si la campaña de difusión tuvo el efecto deseado en los empleados de la Administración, se debe realizar una breve encuesta después de un mes de transcurrida la difusión de los valores internamente, con preguntas como: si conocen los valores corporativos de la institución, qué actividades se han realizado para su difusión, si consideran que los valores son practicados por todos los

funcionarios, si las autoridades promueven estos valores, entre otras preguntas que son de ayuda para medir los resultados de esta estrategia de comunicación.

1.2 Inducción:

Los nuevos integrantes de la AZVCH deben pasar por un proceso de inducción, el cual consiste en: la primera semana en la que ingresan a trabajar a la institución, se les debe dar una capacitación acerca de las funciones que tienen que cumplir dentro de la Administración, de igual forma se recomienda difundir y aclarar los valores, misión y visión que se manejan internamente.

Durante la semana de inducción realizar reuniones con el Departamento donde va a trabajar para que todos los compañeros se conozcan y puedan tener claro el sistema de trabajo que se maneja. Cuando hay un nuevo integrante se debe realizar una reunión general para presentarlo a todo el personal que trabaja en la Administración y así fomentar el compañerismo y el trabajo en grupo.

Esta estrategia tiene como objetivo hacer que los nuevos integrantes de la institución conozcan la cultura organizacional de la empresa donde trabajan y la practiquen; con esto el nuevo funcionario sentirá que forma parte de la Administración; además se busca fomentar el compañerismo y trabajo en grupo

para lo cual es muy importante que el nuevo funcionario conozca no solo a sus compañeros de trabajo sino a todos quienes conforman la AZVCH.

Esto se debe hacer cada vez que exista un nuevo integrante en la Administración en la primera semana en que ingrese a la institución, ya que de lo contrario el nuevo empleado entra a trabajar sin tener claras las funciones que tiene que desempeñar y si no conoce a su equipo de trabajo y entorno, su modo de trabajar será individualista.

1.3 Herramientas de comunicación interna:

La AZVCH únicamente emplea herramientas de comunicación interna tradicionales, por lo que es necesario combinar nuevas herramientas con las tradicionales para reforzar la comunicación internamente.

- **Reuniones:**

El contacto cara a cara es muy importante para que la comunicación pueda fluir y con esto el ruido disminuya, ya que el personal puede intercambiar información y recibir retroalimentación del tema que se está tratando. Por este motivo se propone realizar desayunos departamentales para tratar temas de interés de todo el grupo, estos se pueden realizar una vez por mes para

saber cómo van los proyectos que se están llevando a cabo, nuevas sugerencias, inquietudes, etc.

Adicionalmente se recomienda tener reuniones efectivas con cierta periodicidad con todos los miembros de la institución para estar al tanto de los proyectos que se están desarrollando, de igual forma es una oportunidad para dialogar con las autoridades acerca de temas que son de interés de los funcionarios, por lo cual el almuerzo debe hacerse trimestralmente para obtener buenos resultados y una mejora en la comunicación hacia todas las direcciones.

En cuanto a las reuniones de Directorio que se realizan con los jefes Departamentales y la Administradora, se recomienda que la Administradora como máxima autoridad de la institución sea la persona que dé la apertura para recibir comentarios y sugerencias por parte de los funcionarios en forma abierta, ya que actualmente quien sugiere algo es quien tiene que ejecutar ese trabajo solo, por esta razón existe una baja colaboración ya que los empleados prefieren guardar silencio y no sugerir nada puesto que la carga laboral se incrementa sin recibir apoyo de nadie.

Realizar reuniones con los miembros de la institución ya sean Departamentales o globales es muy importante, porque permite esclarecer

dudas, además es un espacio para dar sugerencias libremente; algo que actualmente no existe en la AZVCH ya que la gente siente temor de decir o proponer algo porque esto puede causar una sobrecarga de trabajo. Por lo que es indispensable establecer un diálogo abierto con la actual autoridad de la institución para hacerle caer en cuenta de sus fortalezas y debilidades para que pueda pulir esto y de esta manera las recomendaciones estratégicas puedan tener el efecto deseado, ya que si no se empieza un cambio desde la autoridad por muchas estrategias que se propongan la comunicación será limitada.

- **Intranet:**

Con la finalidad de que la comunicación sea abierta y esté al alcance de todos quienes conforman la AZVCH, se propone desarrollar una página web en intranet dirigida hacia el personal, donde se publiquen reportajes de los proyectos que se han realizado con el aporte de los diferentes Departamentos involucrados en los proyectos, con el fin de tener una realidad clara de lo que sucede; además diseñar un área dedicada al personal que se ha destacado por algún motivo en el mes; emplear un buzón de sugerencias donde los empleados pueden escribir sus inquietudes, sugerir cambios, etc. con respuestas inmediatas por el personal de comunicación para garantizar la efectividad, ya que de lo contrario los empleados rechazarán a esta herramienta por considerarla ineficiente y una pérdida de tiempo.

La página debe funcionar en intranet para reducir costos de *hosting* y dominio y tiene que ser actualizada cada vez que se requiera. Para medir la eficacia de esta estrategia se debe sondear al personal mediante los jefes departamentales quienes tienen que realizar preguntas como: qué les parece esta herramienta, qué cambios harían, etc. El sondeo se debe aplicar después de transcurridos los dos primeros meses de puesta en la intranet la página.

Una vez obtenidos los resultados se deben hacer los cambios pertinentes para que ésta cumpla con su objetivo que es el de mejorar la comunicación interna y mantener al personal al tanto de las cosas que se realizan en la institución.

Adicionalmente se puede poner un chat interno en el cual los funcionarios pueden comunicarse directamente y en tiempo real, esto con el fin de propiciar una comunicación en todas las direcciones y brindar rapidez.

Esta estrategia se recomienda aplicarla, porque de lo contrario el personal continuará desinformado con respecto a los proyectos y actividades que se llevan a cabo en la institución; además el personal estará al tanto de la parte social de sus compañeros, lo cual permitirá estrechar lazos y conocer más a su entorno no solo desde el punto de vista laboral sino también en el ámbito social.

- **Diario Notitas:**

Aquí se deben publicar reportajes acerca de proyectos que se hayan llevado a cabo en la AZVCH o que se estén ejecutando, con la colaboración de los diferentes Departamentos de la Administración, además se debe diseñar una sección para la parte social del Diario Notitas en la cual se realicen pequeñas notas a los empleados destacados. También se pueden publicar inquietudes y sugerencias de los propios empleados, con el fin de tener una mayor colaboración por parte de todos quienes hacen la AZVCH. Esta herramienta es similar a la página en Intranet, con la diferencia de que la información que se publica será básica, ya que al final de cada reportaje se debe escribir una nota que diga que para ver completa la publicación deben ingresar en la página intranet, esto con el fin de migrar paulatinamente a las herramientas digitales, las publicaciones se deben realizar mensualmente.

La razón por la que se emplea el Diario Notitas teniendo lo mismo en la página en intranet, es para poder llegar a todos los miembros de la institución, ya que no todos son familiarizados con la tecnología y algunos prefieren los medios tradicionales como lo son los escritos; pero éste será el punto de partida para migrar hacia herramientas digitales, ya que como ya se indicó el Diario Notitas contendrá información básica y la Intranet tendrá la información completa y detallada.

- **Cuaderno de Bienvenida:**

Esta herramienta será muy útil para difundir la identidad corporativa de la AZVCH, consiste en una agenda para hacer apuntes la cual contiene también la historia de la Administración, su misión, visión, valores corporativos y objetivos. Este cuaderno será entregado a los nuevos empleados, y en cada hoja de apuntes encontrarán frases que refuerzan los valores corporativos de la institución para que día a día lo vean y de esta manera los practiquen.

1.4 Deportes:

Es necesario brindar a los funcionarios de la AZVCH un momento de relajación para que estos puedan disipar las tensiones y relacionarse mejor con sus compañeros fuera del entorno laboral; con esto también se busca fomentar el trabajo en equipo y compañerismo; para lo cual se sugiere organizar dos campeonatos: uno al principio de año y otro a mediados de año. Para definir qué deportes se van a jugar, se debe preguntar directamente a los miembros de la Administración qué actividades deportivas les gusta, para seleccionar las actividades preferidas en los campeonatos, una vez definidas las actividades a realizarse, cada departamento tendrá una actividad que ejecutar para la organización de dichos campeonatos, esto con el fin de que todos trabajen en

equipo por un fin común. Los equipos deben hacerse indistintamente sin importar si no pertenecen todos al mismo Departamento donde trabajan.

Cada campeonato debe durar 3 semanas, únicamente los días viernes a partir del medio día hasta las 16:00 horas, todos los involucrados deben asistir y tienen permiso para ello. Para dar inicio a los campeonatos se recomienda llevar a cabo la inauguración de cada campeonato en el cual debe haber el desfile de los equipos, con la elección al mejor equipo uniformado, la mejor pancarta y la mejor mascota. Todo esto con el fin de que los funcionarios se integren y puedan conocerse ya no en el entorno laboral sino en el social también y al finalizar cada campeonato se debe realizar la premiación al equipo campeón y a los que quedaron en segundo y tercer lugar para concretar esta actividad.

Para quienes no quieran participar en los campeonatos, durante esas horas pueden realizar actividades como gimnasia o yoga con un instructor especializado, éste debe ser un espacio dedicado para relacionarse y no para tratar temas de trabajo, con esto no solo se mejora las relaciones sociales entre compañeros, sino también el trabajo en equipo, la productividad y la salud de quienes conforman la Administración.

1.5 Reconocimiento al buen desempeño laboral:

Se recomienda a las autoridades otorgar un diploma y realizar una reunión departamental en honor a los empleados destacados cada tres meses, para que ellos sientan que su trabajo es valorado, esto también ayuda para que sus compañeros tengan un mejor desempeño y así puedan conseguir ese merecimiento el siguiente trimestre.

También a quienes tengan un buen desempeño o hayan propuesto algo novedoso se les debe felicitar o decir palabras motivadoras para que sepan que su trabajo es tomado en cuenta y que se lo valora, de esta manera se logra disipar las tensiones y fomentar un diálogo abierto con las autoridades dando así la apertura para que los funcionarios realicen sugerencias sin temor a ser criticados o ser cargados de trabajo por este motivo, como es el caso actual de la Administración.

1.6 Delegación de funciones:

Actualmente los funcionarios no tienen correctamente definidas sus funciones; si alguien faltó en el área de ventanillas, alguien de otro departamento que no esté ocupado puede cubrir este puesto, esto sucede a menudo y causa descontento en los empleados, incluso su formación académica en ocasiones no es tomada en cuenta al momento de delegar tareas, por lo que es indispensable que el Departamento de

Recursos Humanos delegue correctamente las funciones a los empleados tomando en cuenta su formación académica; solo de esta manera se puede tener una equidad laboral donde los funcionarios pasan a ser elementos importantes dentro de la institución y su trabajo y conocimientos son apreciados.

Con esto se busca reducir la tensión y malestar laboral al fijar funciones a los empleados; esto es necesario realizar al momento de contratar a un nuevo empleado y se recomienda redefinir funciones a los que ya están trabajando en la Administración.

1.7 Continuidad en los procesos:

En la AZVCH no existe una continuidad en cuanto a los proyectos o actividades que se llevan a cabo, si de pronto surge un nuevo proyecto, el anterior se queda a medias y en ocasiones nunca se lo llega a retomar, esto es algo que molesta al personal ya que tienen que estar prestos a adaptarse a cualquier cambio que pudiera surgir, esto provoca que no haya una entrega total con relación al trabajo que desempeñan ya que podría quedar pausado y su esfuerzo sería en vano. Incluso en las actividades que han tratado de realizar para fomentar la participación grupal, han quedado inconclusas y por este motivo los funcionarios prefieren no participar en nada.

Por lo que es necesario realizar un seguimiento de las actividades y procesos que se llevan a cabo para que los empleados vean que su trabajo no es en vano y su esfuerzo es reconocido, los proyectos deben ser completados en su totalidad. Quienes deben encargarse de realizar el seguimiento y hacer que esto se respete son los jefes departamentales.

1.8 Casilla de sugerencias:

Los funcionarios de la AZVCH, sienten temor de expresarse, porque en ocasiones la Administradora los ha hecho quedar mal por algún motivo delante de todos quienes han estado presentes en ese momento. También los comentarios que se hacen entre compañeros, después llegan a oídos de la autoridad y después vienen las represalias, especialmente por la influencia política que existe dentro de la Administración. Por lo que los funcionarios prefieren abstenerse de emitir cualquier comentario y cuando se realizan encuestas ellos tienen temor de describir la realidad porque piensan que después eso puede perjudicar su permanencia en la institución.

Con estos antecedentes, se recomienda crear una casilla de sugerencias, donde los miembros de la Administración pueden expresarse libremente sin temor a que después vengan represalias contra ellos, las sugerencias deben hacerse siempre en forma positiva, es decir, de una manera constructiva. Quien hace la sugerencia debe

ponerse en el lugar de la persona a la cual se refiere y debe proponer al menos una solución tentativa.

Este canal es seguro ya que quienes emitan sus sugerencias lo pueden realizar de forma anónima; para lo cual se deben crear dos correos electrónicos, uno que puede ser casilladesugerencias@gmail.com, desde este correo pueden enviar las sugerencias todos los miembros de la Administración ya que ellos deben tener el usuario y contraseña; y el otro correo que es donde se reciban todas las sugerencias que puede ser sugerenciasazvch@gmail.com; este correo debe ser revisado a diario por el personal que maneje comunicación interna, las sugerencias que se reciban deben ser procesadas y publicadas ya sea en la página intranet o en el diario notitas, con el fin de que los usuarios puedan recibir un *feedback* y se sientan escuchados.

2. Recomendaciones estratégicas para la resolución de conflictos internos:

La AZVCH al tener falencias en los procesos comunicativos a nivel interno, es propensa a tener conflictos por una comunicación inadecuada y en ocasiones por la existencia de rumores que surgen entre compañeros. Por este motivo es necesario aplicar las recomendaciones estratégicas que se detallan en este punto para reducir los focos de tensión y posibles conflictos internos:

2.1 Reconocimiento del conflicto:

Cuando empiecen a ocurrir conflictos o roces entre compañeros o con las autoridades, se recomienda que el personal encargado del manejo de la comunicación interna sea quien identifique los problemas latentes para posteriormente actuar con los involucrados y resolver este asunto que provoca un clima laboral tenso y por lo tanto una comunicación limitada. Esto se debe hacer cada vez que se den conflictos con los miembros de la institución a nivel interno.

Para que las estrategias de comunicación cumplan con su objetivo es necesario que el personal encargado de la comunicación interna sea quien de las pautas y tenga una conversación previa con los involucrados.

2.2 Respuesta al Conflicto:

Cuando empieza a detectarse un conflicto, es necesario llamar a las partes involucradas para que éstas sean quienes identifiquen el problema latente con la ayuda de un profesional en comunicación o psicología, esto con el fin de que puedan llegar a un acuerdo y esclarecer sus inconformidades, pero para esto es necesario que ambas partes reconozcan que existe un problema y que busquen soluciones que les beneficie, para lo cual es preciso que las personas trabajen únicamente con el aspecto que les incomoda, sin dejarse llevar por sus sentimientos o emociones, ya

que si esto se lo lleva al ámbito personal el conflicto crece y es difícil llegar a un acuerdo mutuo, porque pueden dejarse llevar por las emociones y esto lo único que hace es oscurecer el panorama y agrandar el problema.

Si la una parte empieza a enfurecerse, es mejor dejarla que se desahogue y hacerle sentir que su punto de vista es válido, de esta manera es más fácil llegar a un mutuo acuerdo.

2.3 Alternativas para solucionar los conflictos:

Cuando surge un conflicto generalmente las partes involucradas se centran en lo que ellos quieren y piensan que para resolver el problema alguien tiene que ganar y la otra parte perder existiendo una única opción para resolver el altercado; por lo que al momento de negociar se centran en su posición porque ellos tienen que salir ganando; sin embargo esto no sucede así, cuando se da apertura a tener un diálogo abierto donde las dos partes expresen sus intereses libremente y en forma clara, sepan escucharse y demostrar a la otra parte que su punto de vista es válido, ya que puede ser que los intereses de los dos se puedan complementar, lo que permitirá llegar a un acuerdo de forma más fácil porque las dos partes pueden ganar.

Para que los involucrados se centren en la resolución del conflicto se recomienda tener a un intermediario puede ser este jefe departamental, o alguna persona externa

al conflicto latente, quien hará de mediador e intervendrá cuando sea necesario, con el fin de que el diálogo sea fluido y el conflicto se pueda esclarecer.

2.4 Recomendación estratégica para tomar decisiones:

Cuando el grupo de trabajo es numeroso, resulta difícil ponerse de acuerdo y tomar decisiones importantes para la ejecución de un proyecto, en este caso se recomienda tener una reunión con todo el grupo de trabajo, con el aporte de ellos realizar una lluvia de ideas para tener varias opciones desde perspectivas distintas, esto facilita a ampliar el panorama y que todos conozcan de manera clara y detallada lo que se quiere realizar en el proyecto, es importante que se respeten las diferentes ideas que se propongan, después se deben seleccionar dos ideas que sean las mejores las cuales después serán sometidas a votación para tomar la decisión final y con la aprobación de todo el grupo; esto no solo reduce la tensión laboral sino que permite que los empleados se involucren en los proyectos y puedan trabajar activamente en ellos, donde no solo acatan órdenes sino tienen la oportunidad de sugerir y realizar aportes valiosos para la ejecución de los proyectos.

2.5 Cómo decir las cosas a la hora de negociar:

Cuando se está resolviendo un conflicto generalmente cada parte se impone sobre la otra, buscando ganar en el acuerdo, de esta manera solo se consigue crear un

conflicto más grande donde ninguno quiere ceder. En este caso es importante ponerse en los zapatos de la otra persona y aprender a escuchar, ya que una persona que se siente escuchado difícilmente se niega a prestar atención a la otra parte; para que la persona sepa que fue escuchado existen frases claves como: comprendo su punto de vista..., por favor corrijame si estoy equivocado lo que usted quiso decirme es..., una de las soluciones juntas podría ser...; esto mejora la fluidez de la comunicación porque se produce un *feedback* positivo y se aclaran interpretaciones equivocadas.

En ocasiones al momento de negociar las personas se centran en sus intereses y están pensando en qué es lo que van a decir a la otra parte y olvidan escuchar atentamente lo que está diciendo la persona, esto es un error grave ya que puede ser que los intereses de ambos sean parecidos y de esta manera el acuerdo resulte fácil.

El saber cómo decir las cosas es otro punto importante, porque si la otra persona presenta su solución como una imposición de seguro, la otra parte no querrá llegar a un acuerdo y esto solo agrandaría más el altercado, por lo que al momento de plantear los intereses se los debe expresar como algo que conviene a ambos.

Estas recomendaciones estratégicas son útiles al momento de negociar con alguna autoridad, ya que de una manera sutil se está expresando a la otra parte algo que puede convenir a los dos sin por esto desmerecer la posición que tiene el jefe.

2.6 Recomendación estratégica para la resolución de conflictos departamentales:

Cuando se detectan conflictos a nivel departamental es necesario que el Jefe departamental fije una reunión con cada uno de los miembros del Departamento por separado, donde realice preguntas como: cuál es su insatisfacción, qué le incomoda, qué sugiere para resolver el conflicto latente; después de escucharlos activamente decirles “me doy cuenta de cómo usted ve las cosas...” y aclarar si su interpretación es la correcta con respecto a lo que escuchó; posteriormente se debe llevar a cabo una reunión con todo el departamento donde cada uno debe expresar en forma general sus insatisfacciones o molestias y también pedir a sus compañeros opiniones acerca de lo que les gusta o disgusta de él o ella; con el fin de corregir y limar asperezas que pudieran haber y que estén causando un clima laboral hostil y tenso. Con esto las tensiones se disipan y se establece un *feedback* provechoso para cambiar las cosas que están funcionando mal.

Esta recomendación estratégica debe ser empleada cuando existan conflictos entre grupos pequeños de trabajo, si el problema involucra al jefe departamental, quien debe llevar la reunión por separado deberá ser un funcionario externo al conflicto de la AZVCH.

Las recomendaciones estratégicas para mejorar la fluidez de la comunicación interna y la resolución de conflictos en la AZVCH antes expresadas deben ser practicadas y difundidas por todo el personal, pero para que éstas cumplan con su objetivo es necesario cambiar el sistema comunicativo que actualmente funciona en la

Administración y esto se puede lograr siempre y cuando la Administradora modifique su forma de liderar y se dé cuenta que la institución necesita de estrategias comunicativas que estén dirigidas hacia los clientes internos y no solo hacia los externos como actualmente funciona.

Este cambio debe ser no solo de la autoridad sino del Municipio de Quito y de las empresas públicas en general, ya que éstas se preocupan muy poco por el personal que trabaja en las instituciones y fijan su principal interés en trabajar y cumplir con sus objetivos laborales sin importar que para lograr esto se vea afectado el ambiente laboral, la salud de las personas y la sociedad.

Las estrategias deben ser puestas en práctica una vez que se tenga el personal especializado en el área de comunicación organizacional, ya que se necesita alguien que conozca sobre el tema y sea quien ponga en marcha las estrategias comunicativas, para lograr este cambio se recomienda realizar una reingeniería organizacional donde se deleguen correctamente las funciones a los empleados, se les proporcione el manual de identidad corporativa, se lo difunda en toda la organización por parte de las autoridades, se cambie la percepción y forma de liderazgo de la actual Administradora y se pongan en marcha las recomendaciones estratégicas antes mencionadas según convenga para mejorar los canales comunicativos, el clima laboral y proporcionar a los funcionarios un ambiente sano donde resulte fácil trabajar y crecer profesionalmente.

Para que las recomendaciones estratégicas sean aceptadas por todo el personal, es necesario combinar herramientas comunicativas tradicionales con las nuevas como se pudo observar en el desarrollo del presente capítulo, ya que algunos se familiarizan más con las ya conocidas y otros con las nuevas que están relacionadas con la tecnología.

Estas recomendaciones estratégicas fueron desarrolladas en base a las falencias comunicativas internas que tiene actualmente la AZVCH y de acuerdo al personal que trabaja en esa institución.

Su efectividad se puede medir mediante observación sondeo entre compañeros y encuestas de clima laboral trimestralmente, donde se les pregunte: qué les parecen las nuevas estrategias de comunicación que se están poniendo en práctica en la AZVCH, qué cambiarían en el nuevo sistema comunicativo interno, qué sugerencias tienen, etc., con el fin de saber si las estrategias desarrolladas están dando el efecto deseado y si es necesario modificarlas para cumplir con los objetivos trazados que son: mejorar la fluidez comunicativa, crear un clima laboral saludable, reducir los focos de tensión, bajar los grados de estrés laboral en los empleados para así proporcionar al personal una vida más sana y con esto contribuir al crecimiento de la sociedad en general y a la productividad de la institución.

3. Recomendaciones Generales:

- Se recomienda crear en la AZVCH un Departamento especializado en comunicación organizacional, o contratar al menos dos personas que manejen este tipo de comunicación y que trabajen en conjunto con el Departamento de Comunicación Social, para que éstas sean quienes pongan en práctica las estrategias desarrolladas en el presente proyecto de investigación.
- Se deben establecer expresamente los Valores Corporativos que regirán a la Administración Zonal para poder difundir al personal la identidad corporativa de la institución.
- Capacitar a la actual Administradora para que mejore su sistema de liderazgo y sea una autoridad asequible que escuche abiertamente a sus empleados y les permita ser parte de los proyectos que se lleven a cabo siempre y cuando se fomente el trabajo en equipo.
- Se deben respetar los horarios laborales de los empleados.
- Se recomienda tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo y hacer que se cumplan todos los procesos planteados.

- Es necesario realizar una reingeniería organizacional para delegar correctamente las funciones a los empleados según su formación profesional para que éstos puedan comprometerse con su trabajo y no tengan el riesgo de que algún momento sean removidos de su puesto a otra área.
- Se recomienda modificar la cultura organizacional de la Administración y cambiar su sistema de trabajo ya que tienen una alta dependencia con el Municipio de Quito y la influencia política es grande, lo que limita el buen desempeño de los trabajadores y su compromiso hacia la institución.
- Reducir la influencia política, para permitir una continuidad en los proyectos que se llevan a cabo dentro de la AZVCH, ya que cuando llega una nueva Administración todo el sistema de trabajo se modifica y los empleados están en un entorno laboral cambiante, lo que les crea inestabilidad y poco compromiso para con la institución.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

1. Conclusiones:

- Las estrategias de comunicación interna son indispensables dentro de una organización, ya que éstas son las que permiten establecer un diálogo entre compañeros, autoridades y que la comunicación fluya en todas las direcciones. Además permiten esclarecer ciertos conflictos que se dan en el entorno laboral.
- Las estrategias de comunicación interna proporcionan un clima laboral saludable para los trabajadores.
- Una institución que tiene contento a su personal, es más productiva y crea un lazo de compromiso fuerte de sus empleados para con la empresa. Esto es importante en situaciones de crisis o cambios excepcionales, es la clave para salir adelante.
- Las organizaciones que manejan un buen sistema comunicativo interno, son empresas que por lo tanto prestan un mejor servicio a sus clientes externos.

- Las organizaciones que manejan correctamente las estrategias de comunicación interna y están abiertas a escuchar activamente las necesidades de sus empleados, proporcionan un clima laboral favorable y reducen los grados de estrés, por lo tanto sus empleados gozan de una vida sana y su entorno se ve favorecido porque esto refleja hacia los demás y contagia de esta “buena vibra” a quien le rodea.
- La AZVCH tiene falencias comunicativas muy grandes, y esto se debe a un error estratégico de la institución ya que ellos se centraron en la comunicación hacia públicos externos y se olvidaron de trabajar en la comunicación interna.
- En toda organización el tema de la comunicación comienza por adentro para después darse a conocer hacia fuera y en este caso sucedió diferente, lo cual sí es un problema porque esto causa desorden interno lo que se refleja hacia los públicos externos.
- Quienes acuden a la AZVCH a solicitar servicios opinan que hay mucha burocracia en la Administración y esto sucede porque las funciones de los empleados no están correctamente definidas.
- Resulta paradójico el observar a funcionarios que llevan trabajando en la Administración más de 20 años y a pesar de que el interés por parte de las

autoridades hacia ellos es bajo, tienen una entrega completa hacia la institución y no les importa trabajar fines de semana o feriados, esto ocurre no solo en la Administración sino también en otras empresas estatales, esto puede darse porque prácticamente han permanecido en ese sitio de trabajo casi toda una vida y resulta difícil el separarse de la institución donde bien o mal han trabajado, crecido y vivido diferentes etapas.

- Algunas empresas estatales al tener absoluto apoyo del Gobierno, no se preocupan ni les gusta invertir en el personal que trabaja en las instituciones públicas porque su principal interés es el de producir más y ganar dinero.
- En algunas organizaciones públicas suceden acontecimientos como, quien no esté de acuerdo con el sistema de trabajo puede irse porque tienen aspirantes en espera por lo cual ningún trabajador es imprescindible, para que esto cambie se necesita tener el apoyo de las máximas autoridades de las instituciones pero debido a la incidencia política grande que hay, resulta difícil realizar este cambio.
- Muchos empleados prefieren no denunciar abusos laborales por conservar su puesto de trabajo ya que tienen una familia que mantener. Algo similar sucede en algunas empresas privadas.

- Muchas instituciones estatales tienen un grave problema, quienes ocupan los cargos de jefaturas son personas que están temporalmente porque a estos puestos se les conoce como los cargos asignados por influencia política y en cualquier momento pueden ser cambiados por otra persona; por este motivo los proyectos que se ejecutan no tienen una continuidad, por lo tanto las políticas que se adopten en cuanto a comunicación interna no podrán permanecer mucho tiempo; porque cuando llegue una nueva autoridad esto tendrá que modificarse de acuerdo al tipo de liderazgo de la autoridad.
- De acuerdo a lo que he percibido de experiencias de personas que trabajan en empresas privadas responsables, las diferencias entre las organizaciones estatales y privadas son grandes; hoy en día estas empresas privadas se han dado cuenta de la importancia que tienen los trabajadores dentro de las instituciones, por lo que se preocupan por brindarles un ambiente acogedor y confortable para el trabajo.
- Se ha comprobado que las instituciones que les dan apertura a sus trabajadores para que se expresen libremente, en forma constructiva y tengan la posibilidad de crecer profesionalmente, tienen un alto grado de compromiso por parte de los empleados hacia con la empresa, es decir, “se ponen la camiseta” y esto reflejan hacia los públicos externos.

- La investigación realizada ha sido muy útil ya que cambió la perspectiva que se tenía de algunas instituciones públicas. Al tener la oportunidad de conocer lo que verdaderamente sucede puertas adentro, la realidad es muy distinta a lo que se piensa, a pesar de ser instituciones grandes al ser parte del gobierno y aún más perteneciendo al Municipio de Quito, son organizaciones inestables que están condicionadas por la política del gobierno.
- Personas que han permanecido trabajando durante varios años en estas empresas estatales no tienen seguro su puesto de trabajo ya que si no poseen un título a nivel de maestría, son removidos a posiciones menores y esto lo hacen para forzar al empleado a que renuncie ya que si es despedido tendrán que indemnizarlo de acuerdo a los años de trabajo en la institución y esto es algo que no conviene a las instituciones estatales.
- Las personas que por mucho tiempo han estado sometidas a un trabajo duro en un ambiente tenso, llegan a acostumbrarse a ese ritmo de trabajo, pero llega un momento en el que el cuerpo ya no aguanta y empiezan con problemas graves de salud, lo que perjudica no solo su desempeño sino también su entorno laboral y social.
- El estrés laboral es algo que aqueja actualmente a la sociedad ecuatoriana y las empresas estatales y privadas deben empezar a preocuparse por este

aspecto y proporcionar a sus empleados un ambiente confortable donde la comunicación interna tenga fluidez.

- Sin comunicación una empresa no puede funcionar, es un factor indispensable en toda organización social, razón por la que las empresas deben comenzar a tener un departamento que se encargue de manejar la comunicación tanto interna como externa de las empresas. Quien tiene en orden su lugar de trabajo puede ir hacia el exterior con éxito.
- Para que los empleados puedan expresarse libremente sin temor, es necesario tener un canal de comunicación que les brinde esa confianza de exponer sus sugerencias y quejas de manera constructiva.
- Es necesario completar los proyectos que se llevan a cabo en la AZVCH, ya que de lo contrario queda en el trabajador una sensación de insatisfacción porque de cierta forma su esfuerzo ha sido en vano. Es una necesidad psicológica de todo empleado el empezar y concluir exitosamente su trabajo.
- El tener una organización preocupada por sus trabajadores con un clima laboral saludable, es una contribución para formar una sociedad mejor, justa, respetuosa y cordial.
- Lo que se busca con las estrategias de comunicación interna es fomentar los lazos entre compañeros y autoridades para que se desenvuelvan en un entorno

saludable y las empresas se vuelvan más productivas y los funcionarios se identifiquen con la institución donde trabajan.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ADLER Ronald, (2005) *Comunicación Organizacional*, México, Ed. McGraw Hill.
- 2) ALCOLER et al., (2004) *Introducción a la Psicología del trabajo*, España, Ed. McGraw Hill.
- 3) BELTRI Francesc, (2000) *Aprender a negociar*, Barcelona, Buenos Aires, México, Ed. Paidós.
- 4) CHIAVENATO Idalberto, (2001) *Administración de Recursos Humanos*, México, Quinta edición, Ed. McGraw Hill.
- 5) COSTA Joan, (2003) *La comunicación en acción*, España, Ed. Paidós.
- 6) ERTEL Danny, (2000) *Negociación 2000*, Colombia, Ed. McGraw-Hill.
- 7) FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, (2005) *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Ed. Trillas.
- 8) FISHER Roger & ERTEL Danny, (1998) *Sí de Acuerdo en la Práctica*. Ed. Norma.

- 9) LACASA Antonio, (2004) *Gestión de la Comunicación empresarial*, España, Ed. Gestión 2000.com.
- 10) LOSADA José Carlos, (2004) *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Barcelona, Ed. Ariel.
- 11) ROBBINS Stephen, (1997) *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- 12) ROBBINS Stephen, (1999) *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- 13) ROBBINS Stephen, (2004) *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- 14) SCHEIN Edgar, (1994) *Psicología de la organización*, México, Ed. Dossat.
- 15) URY, W. FISHER, R. & PATTON, B, (1991) *Si de Acuerdo! Como negociar sin ceder*. Editorial Norma.
- 16) URY William, (1997) *Más allá del no*, Barcelona, Ed. Gestión 2000.

17) WEST, R & TURNER, LH, (2005) *Teoría de la Comunicación: Análisis y aplicación*, México, Ed. McGraw Hill.

18) WHETTEN, D & CAMERON, K. (2000) *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Ed. Pearson.

19) (2007) *Signo y Pensamiento 5I*. Revista de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- 1) AEDO P, (s/f) *Biografía de William Ury*. Disponible en <http://mediacionenchile.blogspot.com/2007/11/biografia-de-william-ury.html>. Consultado el 17 de febrero del 2011.

- 2) FORMANCHUK Alejandro, (2008) *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?* Disponible en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/problemas-de-la-comunicacion-interna.htm>. Consultado el 14 de julio del 2010.

- 3) FORMANCHUK Alejandro, (s/f) *Alejandro y Daniel coordinan un equipo multidisciplinario de expertos que trabajan unidos para dar lo mejor*. Disponible en <http://www.formanchuk.com.ar/equipo.php>. Consultado el 31 de Agosto del 2011.

- 4) GIACHERO S, (2006) *Estrés laboral ¿qué es?*. Disponible en <http://bullyingmobbing.blogspot.com/2007/10/es-victima-de-mobbing-en-el-trabajo.html>. Consultado el 14 de marzo del 2011.

- 5) HARVARD BUSINESS REVIEW AMERICA LATINA, (21 de Diciembre del 2010). *Gestionar hacia arriba como un ejecutivo de la generación X*. Disponible en <http://mailing.hbral.com/inicio/tip/index.asp?date=21-12-2010> Consultado el 24 de abril del 2010).

- 6) MIQUEL Rodrigo, (s/f) *Modelos de Comunicación*. Disponible en http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/20.pdf. Consultado el 7 de abril de 2010.
- 7) MORENO L, (s/f) *¿Quién soy?*. Disponible en <http://www.leonciomoreno.com/quien%20soy.htm>. Consultado el 2 de Marzo del 2011.
- 8) SALO N, (s/f) *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>. Consultado el 8 de febrero del 2011.
- 9) SOLANO Víctor, (s/f) *Definiciones de comunicación*. Disponible en <http://victorsolano.com/definiciones-de-comunicacion/>. Consultado el 7 de abril del 2010.
- 10) SR, (2008) *El estrés laboral deja su marca*. Disponible en <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-estres-laboral-deja-su-marca-287672-287672.html>. Consultado el 14 de marzo del 2011.

- 11)** VALLE Mónica, (s/f) *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*.
Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>.
Consultado el 1 de junio de 2010.
- 12)** YA, (2010) *Empresas ejercitan empleados para mejorar rendimiento laboral*.
Disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/empresas-ejercitan-a-empleados-para-mejorar-rendimiento-laboral-416723.html>. Consultado el 11 de marzo de 2011.
- 13)**(2005) *La comunicación interna de la empresa*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>. Consultado el 23 de Junio del 2011).
- 14)**(2009) *Generación Z: Niños de la era digital*. Disponible en <http://www.7dias.us/noticia/57401/0/0/la-generacion-z-ninos-de-la-era-digital>
Consultado el 7 de abril del 2010.
- 15)**(2010) *Modelos de comunicación*. Disponible en <http://introduccion2010.blogspot.com/2010/03/modelos-de-comunicacion.html>.
Consultado el 7 de abril del 2010.

ANEXO 1

Entrevistado: Dr. Francisco Suárez Naranjo, Quito, 25 de marzo del 2011.

Cargo: Médico Ocupacional Edimca y Emaseo

- **¿En qué consiste el estrés laboral?**

En los años 1900 empezó a verse que la gente cuando estaba sometida a ciertas cargas laborales y familiares se llegaba a enfermar; en ese momento los médicos empezaron a hacer estudios donde sometían a los pacientes que presentaban enfermedades raras, por ejemplo dolores de cabeza sin causa aparente, o presentaban mareos, estaban desmotivados, se empezó a aislarles a esos pacientes en un inicio, los llevaban a un campo libres del factor que estaban teniendo, se daban cuenta que mejoraban sin medicinas y sin nada. Posteriormente estos conceptos fueron evolucionando y en los 50 y 60 se lo calificó como estrés, por eso es que en el siglo XX calificaron que era la enfermedad del siglo XXI.

Es un estado de tensión aguda en nuestro organismo, en situaciones de estrés somos forzados a movilizar nuestras defensas para hacerle frente a una situación que consideramos amenazante; nos capacita para responder bien ya sea luchando o huyendo, de acuerdo a las percepciones de cada persona. No es lo mismo un factor emocional en ti que un factor emocional en otra persona; lo mismo puede ser en la parte laboral; hay ciertas personas que la cotidianidad asimilan de una forma diferente que otras, por ejemplo el trabajo a presión; el trabajo a presión no es lo mismo en una persona que en otra, reaccionan de diferentes maneras;

eso tiene que ver un poco con la formación, con otros factores por ejemplo, la disciplina de las personas y las características propias del individuo; obviamente eso te puede llevar a somatizar, a tomar ciertas enfermedades. Se ha descubierto que tanto el ejecutivo como el obrero, en una empresa sea pública o privada están sometidos a estrés; pero tanto el ejecutivo en sus niveles de responsabilidad como el obrero pueden llegar a somatizar esto, y pueden ir apareciendo enfermedades como hipertensión arterial, se ha visto que los pacientes que están sometidos a un alto grado de estrés sufren de alta presión arterial; sin estar clínicamente eso demostrado.

Otro tema importante, es el tema emocional; la parte de acoso laboral; los pacientes pueden tender a tener depresión.

El acoso laboral es cuando tu jefe quiere que tú hagas un determinado trabajo; o ya no quiere que tú trabajes en la compañía, entonces te dicen sabes que para mañana necesito que me hagas un informe, al día siguiente otro informe; y te empiezan a presionar de esa forma por no despedirte; como se dice en el vulgo tradicional te quieren hacer despechar; pero el tema de esto es que genera trastornos emocionales en la persona; las personas llegan a un punto en el que la capacidad de ellas no da más; se somatizan, presentan diferentes tipos de enfermedades.

Existen algunas enfermedades descubiertas que cuando se retira el factor desencadenante milagrosamente desaparecen, como por ejemplo el dolor de la

cabeza; el Síndrome de Meniere, éste consiste en una inflamación a nivel del nervio auditivo en la parte del oído, provoca un mareo intenso; y se ha comprobado que pacientes sometidos a mucha carga de estrés presentan misteriosamente esto; por ejemplo gerentes, y el mismo presidente de la República; por lo que se ha visto que el estrés está presente en todos los ámbitos.

- **¿Al estrés se lo considera como una enfermedad?**

Existen dos tipos de estrés: el estrés positivo y el estrés negativo.

El estrés positivo es todo aquello que te genera cosas buenas, por ejemplo algo que te motiva; una emoción, el cariño de la familia; el cariño de la pareja. Algo que te motiva también genera estrés porque genera liberación de ciertas sustancias en el organismo que estimulan a la persona; entonces lo óptimo sería tener estrés positivo.

Pero por el otro lado existe también el estrés negativo; es el que produce daño e incapacidad de adaptación, ése es el que perjudica.

Por lo que hablar en forma general del estrés, no es malo; ya que puede haber el buen estrés, el que te genera alegrías, sonrisa, ésta ayuda a aumentar las defensas de la persona y existen estudios de esto.

El estrés per se, no puede ser categorizado como una enfermedad, es una consecuencia de muchos otros factores; pueden ser positivos o pueden ser negativos.

¿Qué consecuencias puede provocar el estrés negativo en la salud de las personas?

El estrés puede provocar envejecimiento prematuro en las personas, enfermedades cardíacas, asma, trastornos digestivos, úlcera, hipertensión, diabetes, dolor de cabeza, a veces erupciones en la piel, mareos, insomnio, incluso disfunción sexual, dolor de espalda y hasta caída del cabello; pueden ser problemas provocados por el estrés negativo.

- **¿Qué factores del ambiente laboral pueden provocar estrés negativo en las personas?**

Puede ser la adaptabilidad a trabajar bajo presión en unas personas; pero en otro tema también puede haber acoso laboral, no adaptación al trabajo, puede ser que tú no estás capacitado para desempeñar algunos trabajos, entonces eso puede llevar a la persona a tener ese tipo de estrés.

- **¿El estrés negativo cómo puede afectar emocionalmente a las personas y a su entorno familiar?**

Por ejemplo, digamos que tu padre entra a las 8 de la mañana al trabajo y sale a las 11 de la noche; ese factor puede provocar una disfunción familiar; porque el hecho de que los hijos no vean a su padre, que el padre pase solo trabajando y encima cuando le ven esté enfermo, va a provocar un problema emocional y familiar grave en la persona.

- **¿Cómo se debe tratar al estrés laboral en el ámbito empresarial?**

A nivel empresarial hay algunas cosas que se pueden hacer; esto depende mucho del manejo de Recursos Humanos de la empresa; es necesario que el trabajo no sea monótono ni aburrido; es necesario realizar cambios constantes; se pueden llevar a cabo dinámicas de grupo; en salud ocupacional existen programas denominados pausas activas que corresponden 5 o 10 minutos que tú estás en tu computador, y viene el personal médico y te hace realizar ejercicios; eso te permite disminuir la tensión y el estrés.

Se ha visto que los ejercicios de calentamiento previo al trabajo arrojan resultados muy buenos; esto se lo realiza especialmente en el Japón, 5 o 10 minutos previos al trabajo se realiza un calentamiento con los trabajadores, del cuello, manos, dedos; y esto ayuda a disipar la tensión en la persona.

Existen también programas con las familias, programas de integración; con la finalidad de que las personas no vivan para trabajar, sino que trabajen para vivir. Hay que saber equilibrar el trabajo con la familia.

- **¿Considera que la comunicación puede facilitar la liberación de los focos de estrés en las empresas?**

Por supuesto, la comunicación es un factor fundamental en estos temas de estrés, porque depende de cómo sea la comunicación tanto jefe – empleado, pero también entre compañeros de trabajo; porque puede ser que tu jefe no te esté causando estrés, puede ser que tú no tienes buenas relaciones personales con tus

compañeros, o provoca que haya competitividad entre compañeros; este último fenómeno se lo da especialmente en el departamento de ventas de las empresas.

Es muy importante el tema de la comunicación, para esto se realizan técnicas de dinámicas de grupo, de comunicación entre compañeros; Recursos Humanos tiene que trabajar mucho en este tema en las empresas.

- **¿Qué solución daría a esta problemática?**

Es necesario integrar tanto a los trabajadores, como a las familias de ellos, desempeñando diferentes dinámicas grupales e individuales. Para lo cual es necesario que las empresas conozcan a sus empleados. Las empresas que más han progresado en este tema, se ha demostrado que es por el trabajo que realizan con la gente; ahora se llama el talento humano, trabajan contigo, trabajan con tu familia, trabajan con cómo te sientes tú; dando la verdadera importancia que la gente tiene en las empresas.

Las empresas están preocupados por rendir, si es una empresa privada porque tus niveles de ingresos sean altos y si es una empresa pública porque el nivel de cumplimiento se haga y porque tu trabajo público tiene que ser el de servir a la comunidad. Pero eso te puede llevar a que internamente no manejes bien las cosas.

- **¿Qué técnicas se podrían llevar a cabo dentro de las empresas?**

Existen algunas, está por ejemplo la de aserción en cubierta, son técnicas que hay que trabajarlas mucho, no son fáciles de llevarlas a cabo; por ejemplo si

tienes momentos de estrés en el trabajo no puedes decir cambia de pensamiento y di basta, y no vas a pensar más en eso y te vas a poner a trabajar; es un pensamiento que se logra haciéndolo de a poco y requiere de un proceso.

Existen también técnicas de respiración que ayudan a relajar a la persona; técnicas orientales como el Yoga, el Taichi, ayudan a mejorar la capacidad de estrés y permiten a sobrellevar mejor las cosas. Pero también hay técnicas de relajación progresivas, de visualización, creencias positivas; y por último dedicarte a ti mismo, alimentarte bien, mimarte, dormir lo adecuado, hacer ejercicio es muy importante, sobre todo no fumar ni tomar; ya que las personas que están sometidas a estrés tienen un nivel de ansiedad alto, algunas personas empiezan a comer mucho, otras personas beben y otras fuman; lo cual puede desencadenar otras enfermedades.

Es necesario realizar actividades que gusten a la persona, como ejercicio, bailar, etc.; en el tiempo libre.

- **¿Considera que en el Ecuador existe una falta de preocupación por este tema?**

En nuestro país pocas empresas se preocupan por el bienestar de sus empleados, pero en países desarrollados sí lo hacen, trabajan en las personas; y se ha demostrado, no es ningún invento que las empresas que más trabajan en las personas rinden mejor; en un inicio puede ser un tema de inversión porque las empresas consideran que 10 minutos de ejercicio en las personas es una pérdida en la productividad de la empresa. Pero a pesar de ello algunas empresas de

Japón, Estados Unidos y especialmente en Europa trabajan muchísimo en el tema de las personas; están tan preocupados por ti que saben cuáles son tus gustos, qué quieres hacer; algunas incluso han probado el tema de compartir con la familia. Aquí en el Ecuador hay una empresa Farmacéutica que ya ha empezado a realizar cosas por sus trabajadores, ellos trabajaban de lunes a jueves horario normal, pero el viernes trabajaban hasta el medio día porque después del medio día tenían tiempo para pasar con su familia.

Para que las empresas se comprometan a trabajar en el tema humano, es necesario incorporar en el ámbito de Salud Ocupacional el tema de riesgo psicosocial; donde se evalúa el nivel de estrés de la compañía; ahora existen exámenes que miden esto, como el DIANA, el Ista21 que valoran la monotonía, el Mobbing; esto sería muy importante aplicar en las empresas para saber cómo estamos en este tema, y así poder identificar los factores de riesgo.

ANEXO 2

Entrevistado: Martha de la Cruz, Quito, marzo 18 del 2011

Cargo: Jefe de Programación de **Petrocomercial** para el abastecimiento de combustibles a nivel nacional.

- **¿Cómo era el trabajo que realizaba?**

El trabajo era bastante estresante, porque tenía que importar productos, y refinería tenía que entregar los combustibles para poder bombear por los poliductos y de las importaciones se tenía que descargar a las refinerías para llevarles a los diferentes terminales.

- **¿Ha sufrido de estrés laboral con relación a su trabajo?**

Sí, bastante. Primero porque las refinerías no trabajan al 100%, no cuentan con una infraestructura suficiente para poder abastecer al país; también porque las importaciones no llegaban a tiempo y porque los productos a veces no estaban dentro de especificación.

- **¿Usted considera que esto fue producto de la falta de comunicación interna?**

Sí, sobre todo de coordinación con las diferentes áreas porque Petroindustrial en ese entonces estaba a cargo de las refinerías, Comercio Industrial era a cargo de las importaciones para poder cubrir la demanda del país.

- **¿Qué consecuencias produjo el estrés en usted?**

No podía dormir, me enfermé del estómago, me tuvieron que operar, la última vez aproximadamente hace un año y medio fui a parar a la clínica, casi me da un derrame cerebral.

- **¿Tuvo algún impacto emocional o psicológico?**

Andaba súper nerviosa, tuve que ir al doctor para que me recete tranquilizantes, calmantes para poder estar tranquila. Lo sobrellevé con tratamientos médicos.

- **¿Qué solución podría dar usted a este problema?**

Se debería realizar un cambio en los procesos de la empresa, llevar otra política interna para poder sobrellevar los problemas y mejorando la comunicación interna, los canales, la coordinación pero a un nivel alto de ejecutivos.

Y también no preocuparme tanto, dejar que las cosas sucedan solas sin que me afecte.

Entrevistado: Máster Xavier Brito, Quito, marzo 18 del 2011.

Cargo: Docente y Administrativo de la Facultad de Comunicación de la UISEK.

- **¿Cómo es el trabajo que realiza?**

Soy docente y administrativo, además debo tener una carga académica de estudio porque estoy terminando mi maestría, yo tengo un promedio de trabajo de alrededor de 16 horas diarias.

- **¿Ha sufrido de estrés laboral con relación a su trabajo?**

Sí, sobre todo hace un año por la acreditación del CONEA. Hubo un trabajo excesivo, un fuerte trabajo administrativo que teníamos que sacar adelante junto con la señora decana y eso produjo un intenso estrés.

- **¿Qué consecuencias produjo en usted?**

Aumento de canas, un desgaste físico muy fuerte, cansancio físico y mental.

- **¿Tuvo alguna repercusión emocional?**

Sí, no pude consolidar algunas relaciones sentimentales y de afectos, enamoradas o amigas y amigos.

- **¿Cómo lo ha sabido sobrellevar?**

Canalizando más, ya pasamos ese proceso de acreditación del CONEA hoy CONECID, y los niveles de trabajo han disminuido gradualmente y eso me ha permitido tener más tiempo y más espacio para otras actividades del ser humano.

- **¿Considera que la falta de comunicación pudo producir esto?**

Entre la facultad no, pero en niveles superiores sí, en los niveles superiores sí hubo una falta de comunicación, vuelvo y repito no entre la facultad, no entre la decana y el resto de los que trabajamos ahí.

- **¿Qué solución daría al problema?**

Primero poner las cosas claras, qué querían hacer y poniendo tiempos, estipulando plazos para elaborar ciertas condiciones de trabajo; para terminar proyectos que correspondían a la universidad.

- **¿Qué haría usted para disminuir el estrés laboral?**

Primero, una buena planificación de las actividades que se debe desarrollar en cualquier institución; segundo, delegación de funciones ya que sin delegación de funciones no puede haber buena actividad ni buen ambiente laboral, porque unas personas tendrán sobre carga y otras no.

- **¿Considera que la comunicación cara a cara en las empresas contribuye a la solución de este problema?**

Por supuesto, a veces la comunicación cuasi mediática o mediática que es a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, no son tan buen soporte. Siempre es bueno conversar mirándose a la cara por cualquier gestualidad o eventualidad ya que la internet todavía no alcanza esa eficacia.

Entrevistado: Tecnólogo Petrolero Jaime Terán, Quito, marzo 21 del 2011.

Cargos: Inspector hasta Gerente dentro de la Gerencia de Comercio Internacional de Petroecuador.

- **¿Cómo era el trabajo que realizaba?**

Yo he tenido 30 años de trabajo, la actividad que realizaba era en la industria petrolera en el área de transporte marítimo.

- **¿Ha sufrido de estrés laboral con relación a su trabajo?**

Sí, he tenido dos crisis por exceso de trabajo, la una hace 5 años y la otra hace 3 años, todo fue causado por la tensión especialmente con las nuevas administraciones, el abastecimiento interno y externo del país.

- **¿Qué consecuencias produjo en usted el estrés laboral?**

La consecuencia más importante que produjo en mí fue el tomar la decisión de separarme de la empresa.

- **¿Tuvo algún impacto en su salud?**

Si, los primeros síntomas que tuve fue la presión arterial alta, insomnio.

- **¿Tuvo algún impacto psicológico o emocional?**

Consecuencias psicológicas ninguna; emocionales, la decisión de separarme de la empresa fue lo más duro para mí, pero fue una decisión acertada. Tuve el

apoyo de mi familia, comprendieron que lo hice especialmente por mi salud y por estar junto a ellos, ya que mi familia por muchos años estuvo abandonada por mi situación de trabajo.

- **¿Qué solución podría dar usted a este problema?**

Se deberían mejorar los canales de comunicación entre las autoridades, delegación de funciones y mantener un equipo sólido de trabajo en el que intervengan todas las áreas estratégicas.

El sistema de trabajo que nosotros manteníamos, y el por qué sugiero que se mantengan canales de comunicación y con un equipo sólido de todas las áreas estratégicas es porque cuando nosotros manejábamos la programación antes de que lleguen las actuales autoridades de Petroecuador, superábamos todos los problemas internamente, sin que las autoridades lleguen a tener conocimiento; las decisiones las tomábamos a través de los mandos medios, sin causar problemas en el abastecimiento del país tomando alternativas como era reducir los despachos en caso de desabastecimiento; no hacer notar que había este problema; eso ocurría por la coordinación que existía entre el equipo de trabajo que se mantenía.

Entrevistado: Carlos Coronel, Quito, marzo 16 del 2011.

Cargo: Asesor de la OEA desarrollando un componente económico.

¿Cómo era el trabajo que realizaba?

Yo trabajé 7 años seguidos sin descanso, realmente era un trabajo a resultado, tenía o tenía que cumplir con mi trabajo o de lo contrario simplemente no recibía remuneración; es decir era un trabajo a presión.

¿Ha sufrido de estrés laboral con relación a su trabajo?

Sí.

¿Qué consecuencias produjo en usted el estrés?

Yo siempre digo en mi casa, que cuando la gente dice “estoy estresado”, realmente es de matarles porque el estrés posiblemente es una de las enfermedades más serias y más difíciles de superar de las que hoy en día existen en la faz de la tierra.

Comienzas con insomnio, intranquilidad, no descansas bien; luego vienen otro tipo de manifestaciones porque el estrés con depresión es un estrés que una persona que no esté debidamente asesorada o adecuadamente acompañada de su familia, puede llegar a niveles extremos, yo creo que hasta el mismo suicidio.

¿Tuvo algún impacto psicológico, emocional y/o en su salud?

A mí me daba deseos de llorar y lloraba, eso en lo mental, pero luego vienen manifestaciones físicas que yo creo que es otra de las cosas que contribuyen a que la depresión se intensifique. A mí me comenzó a fallar la pierna izquierda, realmente la

estaba arrastrando y por efectos del problema manifestado en la pierna izquierda me comenzó a doler la cadera también, entonces se comenzó a llenar así un ciclo que aún estando adecuadamente tratado con la compañía de la familia y todo, no es fácil de superar.

En mi familia tuvo también repercusiones a pesar de que mis hijas eran pequeñas en ese momento, pero un montón de preocupaciones se produjo en mi esposa y en los demás; yo creo que la última etapa que yo tuve fue la de la terapia del sueño, yo estuve dormido como unos 10 días, entonces no es nada fácil. Ahora ventajosamente es un tema ya superado.

¿Cómo lo supo sobrellevar?

Primero reconociendo que uno está enfermo, yo creo que eso es fundamental; luego fui sometido a un tratamiento largo con un psiquiatra muy experimentado en el tema y lógicamente me tocó seguir un tratamiento químicos a base de pastillas; ya que a pesar de que uno va y conversa media hora con el especialista, no es fácil; yo tuve un tratamiento aproximadamente de 18 meses. Había días que tomaba hasta 7 pastillas; antidepresivos, medicamentos que a los tres meses de tomar recién empiezas a surtir efecto, igualmente medicamentos para fortalecer las piernas; es decir es un tema complejo.

Yo creo que cuando la gente no está debidamente atendida, es la gente a la que realmente hay que entenderla y auxiliarla inmediatamente, todo puede pasar.

¿Cree usted que faltó comunicación?

Hace falta una relación directa entre quienes te contratan, los productos que te exigen y a veces en uno mismo de exigirse más de lo que el cuerpo puede resistir, cuando uno es joven cree que nunca va a pasar nada, que el cuerpo resiste hasta siempre y cuando uno se da cuenta parece un gato mojado. Realmente yo te digo que en el tiempo que trabajaba en la OEA yo firmaba contratos directamente con Washington y venían las tareas y sí es posible hacerlas, y llegaba un momento en el que yo trabajaba en la oficina y en la casa; trabajé para una zona un poco compleja también como es el Putumayo colombiano; y de hecho todo suma más que todo si uno no tiene terapias para escaparse y no concentrarse extremadamente en el trabajo.

¿Qué solución podría dar usted a este problema?

Hay que buscar la forma de prevenir que la enfermedad se produzca, y yo creo que la gente debe valorar su real capacidad de respuesta del organismo, si ya está con síntomas de mucha preocupación, de pérdida de sueño, de apetito, con miedo; yo llegué a tener miedo de coger el carro, no podía ver la maleta de trabajo, le tenía fobia, un miedo, no la soportaba pedía que me la escondan. Cuando uno tiene ya ese tipo de manifestaciones yo creo que tiene que pedir ayuda, porque tratar la enfermedad es bien duro y gracias a dios en mí no quedaron secuelas pero en mucha gente sí quedan secuelas que son irreparables.

Entrevistado: Dra. Margarita de la Cueva, Quito, marzo 24 del 2011.

Cargo: Abogada

- **¿Ha sufrido de estrés laboral con relación a su trabajo?**

El estrés laboral desde mi experiencia personal no proviene de un solo trabajo o de una sola causa, el estrés laboral que yo he tenido no ha importado necesariamente si el cargo es de altísima responsabilidad o no, digamos que eso ha aumentado o ha incrementado mi estrés laboral pero eso está dado por varias causas; es el estar sometido a un horario sin poder manejarte dentro de un tiempo libre, se produce también por las tareas que ejecutas, el clima laboral, es decir, dependiendo la forma en la que te lleves con superiores, con subalternos o con compañeros de eso también se deriva el estrés laboral.

- **¿Qué consecuencias produjo en usted el estrés laboral?**

Después de 22 años de haber trabajado en el sector público; el estrés se ha manifestado en mí en la parte cervical, sufro de cefaleas muy fuertes, inmediatamente que tengo una preocupación tengo un problema que se me ha vuelto ya físico; pasó de un simple estrés de una simple preocupación a un asunto ya orgánico.

Cuando entré a trabajar a la Armada Nacional, trabajar con militares no era fácil, ellos tienen una idea de la disciplina completamente diferente a la normal, y si bien te ayuda hacia el futuro porque tienes puntualidad no es menos cierto que te estresa; te estresa el que tú no tienes tiempo para el almuerzo, tienes 30 minutos, y en esos 30 minutos tienes que comer aunque no tengas hambre, tampoco interesa si terminaste o no de comer. En ese entonces el estrés se manifestó en mí pero no de una forma aguda, ya que era joven y uno absorbe las cosas fácilmente.

Posteriormente ocupé cargos de jefaturas, direcciones, me ha correspondido estar en comisión de servicios en altas funciones como lo es la Vicepresidencia de la República, y en esos cargos estás sometido a un estrés que no solamente viene de la función misma sino de las necesidades políticas de ese momento, y de lo que se te presente.

Después, acepté un cargo en una institución pública como Procuradora y el estrés fue terriblemente fuerte debido a todo lo que conlleva los órganos de control, cada paso, cada papel firmado equivalía a tener el cuestionamiento de no menos de cinco instituciones del estado que están solicitando información sobre el trabajo que hiciste o que dejaste de hacer, y si en el momento determinado tomaste una decisión y firmaste en ese caso como procuradora un contrato que creías que podía ser favorable para el estado, esos órganos de control podían pensar que tu actuación no estuvo dentro del derecho.

- **¿Tuvo algún impacto emocional o psicológico?**

Sí, el estrés no solo te conlleva a la pérdida de un empleo, a la pérdida además de haberte ganado un buen nombre en el transcurso de tu vida, sino además al temor de una sanción pecuniaria en el mejor de los casos y hasta una penal si las comisiones de control determinan que tu actuación pudo haber tenido viso de acometimiento de una falta, eso te conlleva a no dormir, a largas jornadas de insomnio. Pienso yo que el estrés no solo invade a la persona que está sometida a una intensa actividad sino a la familia, porque me ha llevado de alguna forma a aislar a mi familia del diario vivir y de las funciones que yo he cumplido, pensando posiblemente que de esa forma yo estoy salvaguardando la integridad

de los miembros de mi familia, sin embargo creo a la fecha que es un error y de ahí que yo hasta hace muy poco tiempo tomé la decisión de dejar los cargos públicos con esas responsabilidades tan graves y tan fuertes que he tenido durante el transcurso de mi vida; y estoy empezando a ejercer mi profesión en el libre ejercicio profesional. Porque si estás enfermo causa del estrés laboral, o has perdido a tu familia; son dos condicionantes que no tienen reversa y uno tiene que aprender a entender y a saber cuál es el momento oportuno de parar y poner sobre el tapete qué es lo más importante en la vida de un ser humano.

- **¿Considera que la comunicación es un factor primordial para reducir este problema?**

Sí, creo que la comunicación es primordial, yo creo que la falta de comunicación es lo que hace que los trabajadores o servidores públicos o privados no entiendan o no logren entender el proceso en el que podrían estar ingresando; o si están o no terminando en un estrés laboral, muchas veces con presupuestos que no son ciertos. En el momento en el que ingresa la comunicación, yo creo que eso baja tensiones y permite que el clima laboral mejore que también es otra de las fuentes del estrés laboral. Yo creo que las personas que trabajamos cuando lo hacemos en un ambiente de eficiencia sí, de respeto sí, pero sobre todo en un ambiente de cordialidad, en un ambiente sano de todo; de principios, de entendimiento, esto podría evitar el estrés laboral y bajar los niveles de un tipo de estrés que está viviendo la mayoría de trabajadores y servidores públicos y privados.

- **¿Qué pudo observar en los casos que estuvieron a su cargo cuando fue jueza laboral?**

Pude observar que varios de los problemas que nacen de las relaciones laborales es por el estrés o derivan en estrés la preocupación de mantener un cargo, un puesto, de saber que se cuenta o no con una remuneración para mantener a la familia, eso también es parte del estrés laboral.

En las audiencias de conciliación que se llevaban a cabo entre empleadores y empleados por el término de relaciones laborales, normalmente el estrés laboral estaba presente, la mayoría hablaba de maltratos, hablaba de pérdida de libertades, sentirse acorralado en el lugar de trabajo; en el caso de los trabajadores culpaban a los empleadores; y en el caso de los empleadores señalaban que la labor del trabajador era insuficiente y ponía en peligro su empresa; y uno podía percibir que eran personas que estaban ante un altísimo nivel de estrés.

- **¿Qué solución podría dar usted a este problema?**

Una solución total es difícil, creo que el estrés al momento es algo propio del ser humano; tiene que ver con la inquietud, con el carácter de las personas; difícilmente puede desaparecer, pero sí puedes aminorar el nivel y tipo de estrés si es que en la empresa se manejan parámetros de comunicación, de buen clima laboral, de poner las reglas claras de juego tanto para empleadores y trabajadores; y la gente sepa cuál es su realidad en el diario vivir.

También creo que la gente a veces por ganar un poco más de dinero, trabaja sábados, domingos y feriados, ganando horas extraordinarias o sobre su tiempo de labor, sin entender que convenios internacionales y estudios de organismos internacionales determinan que el ser humano requiere descanso, por tanto las horas de descanso y los días de descanso obligatorio deberían ser aplicadas con absoluta rigidez. ¿Cómo regresa el trabajador a su empresa pública o privada después de sus días de descanso obligatorio o de los días de vacación? La diferencia es realmente visible y abismal, entonces también debería propenderse como en otros países a que nada justifique que una persona se exceda en su jornada laboral, ni deje de topar las licencias y permisos obligatorios que la ley determina.

ANEXO 3

A continuación se detalla la fórmula utilizada para la muestra de las encuestas:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left(\frac{E^2}{4} \right) + pq}$$

N= universo (153)

n= muestra (30)

E= error (15.46%)

p=q (50%)

Cuando no existen mediciones preliminares, se asume una probabilidad imparcial del 50%.

Fuente: Elementos de muestreo de Scheaffer y Mendenhall (1999) McGraw-Hill, México. Recomendada por el docente de la Facultad de Sistemas y experto en el tema Sergio Castillo.

Nota: Las encuestas que se muestran a continuación solo marcan tendencias.