

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DESARROLLO DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
RELACIONES PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL.**

MERCY ROMERO P.

2005

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la institución.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Lcda. Mercy Romero P.

14 de febrero del 2005

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DESARROLLO DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
RELACIONES PÚBLICAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
AVIACIÓN CIVIL.**

MERCY ROMERO P.

SUPERVISOR:

MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ RAMÍREZ

QUITO, 2005

RESUMEN DEL CONTENIDO

El propósito de este trabajo es la elaboración del Manual de Procedimientos de Comunicación Organizacional del Departamento de Relaciones Públicas de la Dirección General de Aviación Civil.

La presente investigación se desarrolla a través de cuatro capítulos. En el primer capítulo se analizan aspectos generales que incluyen una introducción de aspectos particulares de la comunicación, se pone de relieve la comunicación organizacional y se destaca la importancia del Manual de Procedimientos en Comunicación.

En el segundo capítulo se analiza concretamente el estudio del caso de la Dirección General de Aviación Civil y se realiza una reseña histórica de la comunicación en la DGAC, el organigrama institucional y la estrategia de comunicación del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

En el tercer capítulo, se desarrolla el Manual de Procedimientos y de Bienvenida del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC. Se detalla el procedimiento en general del Departamento de Relaciones públicas, y su manejo de los procedimientos de comunicación interna/externa.

Finalmente en el capítulo cuarto, se puntualizan algunas recomendaciones y conclusiones con la finalidad de conseguir mayor eficiencia y eficacia en el manejo de la comunicación organizacional en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

DEDICATORIA

*A mi esposo y mis hijas
Puntales fundamentales en mi
desarrollo Personal y profesional*

Mercy

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme permitido
culminar el desarrollo de este trabajo.*

*De igual manera, agradezco a la Universidad
Andina Simón Bolívar, y a mi Supervisora
Moru González, por su asesoría profesional.*

Gracias

Mercy

INDICE

Introducción	9
Antecedentes	9
Planteamiento del problema	11
Objetivos	12
Justificación	12
Metodología	13

CAPÍTULO PRIMERO

1. ASPECTOS GENERALES	14
1.1 INTRODUCCIÓN	14
1.1.1 Conceptos	14
1.1.2 Modelos de comunicación	16
1.1.3 Propósito de la comunicación	28
1.1.4 Dirección de la comunicación	30
1.1.5 Barreras para la comunicación eficaz	34
1.1.6 Recomendaciones para una comunicación eficaz	38
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	40
1.2.1 Importancia de la comunicación organizacional	42
1.2.2 Objetivos de la comunicación organizacional	44
1.2.3 Funciones de la comunicación organizacional	44
1.2.4 Perspectivas de la comunicación organizacional	47
1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMUNICACIÓN	48
1.3.1 Conceptos y definiciones	48
1.3.2 Objetivos del Manual de Procedimientos	49
1.3.3 Importancia del Manual de procedimientos	50
1.3.4 Tipos de Manuales	50

CAPÍTULO SEGUNDO

2. ESTUDIO DEL CASO DE LA DGAC	52
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL	52
2.2 HISTORIA DE COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC	55
2.3 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA DGAC	55
2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC	56

CAPÍTULO TERCERO

3. DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	59
3.1 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN COMUNICACIÓN	

ORGANIZACIONAL	59
3.1.1 Portada de identificación	60
3.1.2 Objetivo	60
3.1.3 Procedimientos de comunicación del Departamento de Relaciones Públicas	60
3.1.4 Procedimientos Comunicación Externa	63
3.1.5 Procedimientos Comunicación Interna/Externa	79
3.1.6 Procedimientos Comunicación Interna	92
3.1.7 Manual de Bienvenida	98
CAPÍTULO CUARTO	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
4.1 CONCLUSIONES	103
4.2 RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA,	106
ANEXOS,	107

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los negocios ha llevado a los administradores a adquirir plena conciencia de los procedimientos de comunicación y de las características de una serie de culturas diferentes. En pleno siglo XX se destaca la importancia que tiene la comunicación dentro de una institución como una herramienta para alcanzar la productividad empresarial. La aceleración de la tecnología precipita y complica los medios de comunicación y el entorno inestable envía señales que cambian con velocidad, reflejando las modificaciones de los valores económicos, sociales y culturales.

La comunicación poco clara en las organizaciones puede hacer que una idea o un proceso complejo resulten del todo ininteligibles. La comunicación constituye un instrumento por medio del cual una empresa se organiza y desarrolla sus actividades, procesos, proyectos, como base para la consecución de sus objetivos organizacionales. Consecuentes con estos propósitos, y como herramientas necesarias para el desarrollo de la comunicación organizacional, esta investigación propone el desarrollo del Manual de Procedimientos y el Manual de Bienvenida del Departamento de Relaciones Públicas de la Dirección General de Aviación Civil, como primera propuesta de mejora continua y que sirva como ejemplo para que posteriormente sea implementado en otras áreas correspondientes a la DGAC.

2. ANTECEDENTES

La Comunicación Organizacional se mira bajo cinco perspectivas: Comunicación Interna, Comunicación Externa, Relaciones Públicas, Identidad Corporativa e Imagen Corporativa.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Con el buen manejo de la comunicación interna se puede generar el elemento clave de toda organización, “MOTIVACION”, esta permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, generando un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa.

Existen varios factores y elementos que conforman la motivación dentro de una organización, pero sin duda alguna el manejo adecuado de los canales de comunicación son el elemento principal para lograr el cometido. El buen uso de canales de comunicación provocará que se reduzcan los malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados que no se sienten parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa. La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

Lo que pretendemos demostrar con este trabajo es que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Un diálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en la manera de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, de hacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través de darle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante Registro Oficial No. 122 del 5 de diciembre de 1963 la Junta Militar de Gobierno a través de Decreto Supremo emite la nueva Ley de Aviación Civil en la cual se dispone que la Aviación Civil depende administrativamente del Comando General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, del Consejo Nacional de Aviación Civil y de la Dirección General de Aviación Civil. Bajo este esquema militar con una concepción vertical de la organización, las autoridades de la DGAC en el aspecto comunicacional se manejaban con este mismo enfoque. Con la Ley de Modernización del Estado (Ley Trole II) desde el 1 de agosto del 2002 la DGAC pasa a ser dependencia directa de la Presidencia de la República y con la entrega de los aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil a sus respectivos Municipios empieza un proceso de modernización y descentralización con la reestructuración de la Institución.

Estos cambios producidos han creado y provocado en los empleados y funcionarios de la DGAC así como en los usuarios y público en general cierta intranquilidad y confusión respecto del rol que la DGAC como autoridad aeronáutica tienen en el país. Esta confusión es provocada entre otros puntos, por la inexistencia de un plan estratégico de comunicación que permita manejar de forma adecuada este tipo de problemas. Por ello, se desprende la necesidad de implementar los manuales de Procedimientos y de Bienvenida del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, como el principio de la implementación de un proceso estratégico en comunicación que permita coadyuvar a la solución de los problemas institucionales.

4. OBJETIVOS

Objetivo General: Desarrollar el Manual de Procedimientos y el Manual de Bienvenida del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC como elementos necesarios e indispensables para mejorar la eficiencia de la comunicación en la institución.

Objetivo específico: Determinar los puntos necesarios para el desarrollo del Manual de Procedimientos y Bienvenida del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

5. JUSTIFICACIÓN

Debido a la reestructura que sufrió la DGAC en el año 2002 y al proceso de modernización de la Institución, los distintos públicos que la integran han pasado y están pasando por un periodo de confusión e intranquilidad sobre el funcionamiento y manejo de la organización. Como parte de las posibles soluciones a esta gran problemática esta la estructuración de varios proyectos tanto administrativos como de comunicación. Para este último programa esta investigación tiende a facilitar ciertas

dificultades en procesos comunicativos que tiene el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, entre los que podemos señalar los siguientes:

- Mejorar el nivel y calidad de información que brinda el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.
- Estandarización de normas y procedimientos de comunicación en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

6. METODOLOGÍA

Para cumplir los objetivos planteados, la metodología a utilizarse se basa en una serie de pasos para la creación del Manual de Bienvenida y de Procedimientos del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, como un mecanismo para optimizar su funcionamiento. Los principales pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- Análisis de la situación actual sobre la gestión del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC. Este análisis se realizó en base a reuniones, conversaciones, entrevistas con autoridades de la DGAC, empleados y funcionarios de la Institución, así como usuarios internos y externos de la DGAC.
- Recopilación de información sobre el propósito de esta investigación tanto en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC como fuera de ella.
- Determinar la necesidad de elaborar el Manual de Bienvenida y de Procedimientos del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.
- Elaboración del Manual de Bienvenida y de Procedimientos del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.
- Seguimiento y evaluación sobre la utilización del Manual de Bienvenida y de Procedimientos del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Conceptos

Muchos son los conceptos que definen al fenómeno del proceso de la comunicación, uno de los más antiguos es de Aristóteles alrededor de los años 350 A.C., el cual manifiesta que *“la comunicación se define como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”*, y en el que sólo participan tres elementos como parte del proceso comunicativo: emisor, mensaje y receptor. Este enfoque de la comunicación siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, en donde el énfasis pasó de los métodos de persuasión a crear buenas imágenes de orador. En el siglo XVII surgió una nueva escuela de pensamiento, que se conoció con el nombre de psicología de las facultades. Esta escuela hacía una clara distinción entre el alma y la mente, atribuyendo diferentes facultades a cada una de éstas. A fines del siglo XVIII los conceptos de la psicología de las facultades invadieron la retórica. El dualismo alma-mente fue interpretado y tomado como base para dos propósitos independientes entre sí, de la comunicación. Uno de los objetivos era de naturaleza intelectual o cognoscitiva; el otro era emocional. Uno apelaba a la mente y el otro al alma.

De acuerdo con esta teoría, los objetivos principales de la comunicación eran **informativo**: llamamiento hecho a la mente; **persuasivo**: llamado hecho al alma, a las emociones, y **entretenimiento**. Se decía que se podría clasificar las intenciones del comunicador y el material que utilizará, dentro de estas categorías. Los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela, pero quedan reminiscencias de ella en la definición del intento comunicativo. Todavía se distingue entre el entrenamiento en la argumentación (llamado a la mente utilizando pruebas racionales, argumentos lógicos) y el entrenamiento en la persuasión (aparentemente reducido a un llamamiento al cuerpo, mediante pruebas irracionales, argumentos ilógicos).

La teoría actual sobre la conducta humana encontró útil el abandono de la dicotomía mente-cuerpo. Los conductistas tienden a defender la posición de que el organismo puede ser analizado en forma más productiva pensando que estas entidades no son ya operativas. Al seguir esta idea, la teoría conductista sobre la comunicación se asemeja bastante a la clásica posición aristotélica y se refina aún más a la luz de los últimos estudios e investigaciones.

En términos prácticos, el diccionario de periodismo, publicaciones y medios define a la comunicación como:

La acción por la que se hace participar a un individuo o a un organismo – situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo (de otro

sistema) situado en otra época, en otro lugar E, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.¹

Con lo anterior se puede, de forma general, definir a la comunicación como:

Un sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstos a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un sistema de signos convenidos. En este sistema se distingue el actor emisor (el que produce el mensaje) y el (los) actor (es) receptor (es) que lo reproducen interpretándolo al recibirlo.²

La comunicación como proceso la entendemos en el concepto que dice:

Es un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios, esto significa que le considera algo más que información o transmisión de conocimientos.³

1.1.2 Modelos de comunicación

Para comprender este punto se tomará en cuenta el análisis de tres modelos lineales y un modelo circular de la comunicación, propuestos por los autores: Berlo, Lasswell, Shannon y Weaver, Schramm y Defleur, respectivamente.

1.1.2.1 Modelos Lineales

Estos modelos consideran una serie de conceptos encadenados en una sola dirección y sentido.

¹ Consuegra, Jorge, *Diccionario de periodismo, publicaciones y medios*, Ecoe ediciones, Colombia, 2002, p.25

² Westphalen, I., *La Dirección de Comunicación*. Editorial del Prado. España. 1993. p.765

³ Lucas, Antonio, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Bosch Casa Editorial S.A., España, 1997, p. 97

a) **David K. Berlo.**- Es un teórico contemporáneo muy importante sobre el arte del proceso de la comunicación, en sus obras utiliza un lenguaje muy directo, claro y comprensible sobre estos temas que trata de la forma en que la gente se comunica entre sí. El modelo de comunicación que plantea D. K. Berlo, trata de armonizarlo con las teorías y las investigaciones corrientes de las ciencias de la conducta y ha sido utilizado con los estudiantes en el aula, con los adultos en los cursos de extensión, y en establecimientos fabriles, y seminarios en la industria, la agricultura y el gobierno. La gente encuentra en este modelo un esquema útil para hablar acerca de la comunicación en muchas y distintas situaciones de comunicación, por cuanto desde su concepción conductual constituye un modelo lineal.

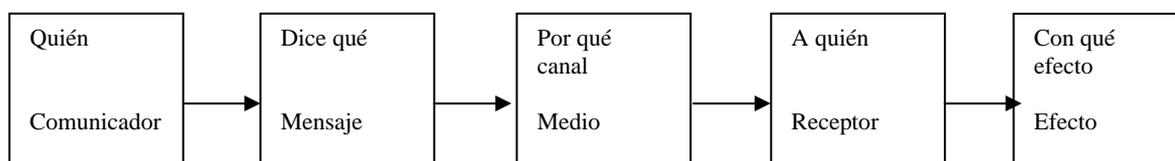
Los componentes del modelo de comunicación según David K. Berlo son:

1. La fuente de la comunicación
2. El mensaje
3. El codificador
4. El canal
5. El decodificador
6. El receptor de la comunicación

Toda comunicación humana tiene **fuentes**, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la **fuerite**, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente. El propósito de la **fuerite** tiene que ser expresado en forma de **mensaje**. En la comunicación humana un **mensaje** puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos. El **encodificador** es el encargado de tomar las ideas de la “fuerite” y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuerite en forma de **mensaje**. El **canal** es un medio, un portador de mensajes, osea, un conducto. Hasta el momento ninguna comunicación se ha producido. Para que ésta ocurra ha de haber alguien en el otro extremo del **canal**. Cuando hablamos se hace necesario que alguien escuche; cuando escribimos alguien tiene que leernos. La persona o personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el **receptor** de la comunicación, el blanco de ésta. Así como la **fuerite** necesita un **encodificador** para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un **decodificador** para traducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el **receptor**.⁴

⁴ Cfr. Berlo, David K., *El proceso de la comunicación*, Editorial El Ateneo, Argentina, 1982, p. 24-25

b) Lasswell.- Con su modelo descriptivo formula un ejemplo típico de una concepción lineal de la comunicación, al considerar que la pregunta que debería responderse para describir de forma completa un acto comunicativo es: ¿quién dice, qué, con qué canal, a quién, con qué efecto?. Esta fórmula ha sido en su elementalidad muy eficaz para orientar en un primer momento los estudios sobre la comunicación y la podemos apreciar en el siguiente gráfico:



Los problemas de la eficacia del emisor se vinculan con la personalidad y características de la persona que envía el mensaje aparecen como un elemento clave, tanto de la comunicación personal como de la colectiva. Hay personas con más capacidad de comunicar que otras, su caracterización es difícil, aunque sí vale la pena señalar la importancia de elementos auxiliares como el tono de voz, la capacidad de empatía e identificación con el otro.

La forma de comunicación, su contenido o mensaje, se le atribuye una gran importancia por su complejidad. En un acto de comunicación verbal pueden transmitirse con los gestos o con el énfasis, mensajes complementarios de superioridad o subordinación, que den un sentido diferente al aparentemente

manifestado, esto puede dar lugar a las llamadas interferencias psicológicas. En términos prácticos, y con referencia a los aspectos más materiales de la comunicación, suele hablarse de dos problemas típicos de los mensajes: conseguir el volumen adecuado (que no sea ni demasiado ni poco) y la calidad (grado de contaminación).

En cuanto a los problemas típicos atribuidos al receptor, debemos tener en cuenta, que ante un mismo mensaje las percepciones son diferentes, que hay una tendencia a oír lo que se quiere oír y que se evalúa la fuente. Por otra parte, es importante considerar que es normal la existencia de problemas por la falta de coincidencia de los códigos usados por el emisor y el receptor. Por el canal de comunicación con frecuencia se trasladan cantidad de contenidos informativos que producen ruidos y pueden dificultar la recepción del mensaje previsto y ocasionar interferencias físicas, en esto radica la importancia de utilizar el medio general más adecuado para enviar un mensaje. Con respecto a los efectos se advierte la importancia de evitar la reducción de todas las dificultades de las organizaciones a problemas comunicativos.

De una manera más amplia los componentes del proceso de comunicación descriptivo de Lasswell, son:

EMISOR.- puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc., que ocurra en la empresa. En general es alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. El mensaje emitido por el comunicador busca ser claro, conciso, que no de lugar a confusión en su audiencia.

MENSAJE.- Es el producto real de la fuente codificadora, es decir del emisor. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor. Un mensaje puede ser considerado como forma física en la cual el emisor codifica la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escritas se pueden leer; los gestos pueden verse o sentirse. Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremo importantes, dado que ha menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos.

CANAL.- Es el medio a través del cual viaja el mensaje, es un portador de mensajes, o sea, un conducto. En una organización

y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.

RECEPTOR.- Es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor. El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad de receptor. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero éste no lo entiende.

EFFECTOS.- Son los cambios en el receptor que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje.

Respecto a los efectos, queremos advertir de lo importante que es evitar la reducción de todas las dificultades de las organizaciones a problemas comunicativos. En términos generales, la importancia de los problemas comunicativos en una organización proviene considerando que la

comunicación es el único medio para intervenir en la construcción social de la organización. Los hombres hacen o producen la organización, una vez construida produce al *hombre organizado*, con todos los matices que deseemos señalar sobre el carácter relativo de la dialéctica social en las organizaciones.⁵

- c) **Shannon y Weaver.-** Desde su concepción matemática, es otro ejemplo de modelo de comunicación lineal. En este modelo la fuente de información transmite un mensaje codificado a través de un canal a un destinatario que recibe el mensaje previa decodificación. Shannon y Weaver eran dos ingenieros electrónicos que trabajaban para la Bell Telephone Company por los años 40, en su modelo gran parte de la terminología que utilizaron procede de los sistemas de comunicación electrónica y se aplica a la comunicación humana. Este modelo lineal se centra en el proceso de transmisión de información más que en el contenido de la información enviada.

Los términos transmisor y receptor se refieren a los instrumentos se refieren a los instrumentos usados en el proceso de transmisión: por ejemplo, la voz y el oído humano, el teléfono, cartas enviadas por correo, etc. Como ingenieros que eran, Shannon y Weaver eran conscientes de que un mensaje no tiene demasiadas posibilidades de ser captado por el receptor y alcanzar su destino previsto a menos que receptor y transmisor utilicen canales de comunicación compatibles y el mismo

⁵ Lucas, Antonio, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Bosch Casa Editorial S.A., España, 1997, p. 149

método de codificar y decodificar el mensaje. Por sus trabajos en electrónica, sin embargo, Shannon y Weaver eran muy conscientes que la electricidad estática o “ruido” podría interferir en el proceso de transmisión eléctrica, dando lugar a distorsiones del mensaje. Consideraron el concepto “ruido” era útil para incorporarlo a su modelo, para representar cualquier cosa que interfiriera en la recepción o fuera un obstáculo para la comunicación efectiva. Shannon y Weaver incorporan conceptos como codificación, decodificación y ruido, que los definiremos a continuación:

CÓDIGO o CODIFICACIÓN.- Se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda. Según James Stoner “la codificación es la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación”.

DECODIFICACIÓN.- Es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se entiende como decodificado la acción de

retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor.

Se trata de un proceso en dos fases: el receptor debe primero percibir el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y el significado mutuo con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

RUIDO.- Shannon y Weaver definen los ruidos como factores que distorsionan la calidad de una señal. Es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal (por ejemplo, las malas condiciones meteorológicas pueden distorsionar una señal de radio), pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación. El malestar físico, como el hambre, el dolor o la fatiga, también deben considerarse una

forma de ruido, y pueden impedir una comunicación satisfactoria.⁶

En definitiva en el modelo de comunicación lineal obliga al emisor del mensaje a ser lo más claro posible para que su audiencia pueda decodificar la información de manera adecuada. El grave problema de este modelo es que no existe un proceso de retroalimentación que garantice que el mensaje fue comprendido en el sentido que quería manifestar el emisor.

1.1.2.2 Modelos Circulares

Este modelo tiene a **Schramm y DeFleur** como sus principales exponentes. El modelo circular de comunicación presta una especial atención al movimiento de ida como al de vuelta de la información producida; y que la comunicación de retorno siempre existe, pues no hay realmente comunicación si el receptor no se siente afectado por el mensaje. Este modelo presenta cuatro relaciones específicas que nos señalan básicamente la circularidad:

RELACIÓN SOCIAL CREADA ENTRE AMBOS SUJETOS.-

Este esquema general del proceso comunicativo nos precisa cómo cuando dos sujetos A y B de una organización se comunican, hay que tener presente que lo hacen en el marco más amplio de una interacción social en la que hay también intercambios no

⁶ Cfr. Stoner, James, *Administración*, Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México, 1994, p. 571

comunicativos. Así por ejemplo, es importante tener en cuenta la relación social establecida previamente: A sabe que B es su jefe o un subordinado o un colega. y esta relación, que define sobre todo la conexión entre los roles ocupados por A y B, marca la conducta de las personas. Si A es el Director General de una organización y B es un empleado de rango inferior, se puede predecir que se llamarán de usted cuando se encuentren por primera vez. Las relaciones sociales definen unas expectativas de conducta firmemente establecidas por la sociedad, de las que los individuos difícilmente pueden prescindir.

LA INFLUENCIA DE LAS ANTERIORES COMUNICACIONES ESTABLECIDAS.- De una manera más cercana aunque menos firme, la comunicación actual entre A y B tiene en cuenta las comunicaciones anteriores establecidas entre ambos sujetos. Se han iniciado unos hábitos que, con el paso del tiempo se pueden ir transformando en expectativas firmes de conducta. El momento actual de la comunicación tiene su pleno sentido en una anterior trayectoria comunicativa, en la que cualquier relación de A y B debe también de interpretarse.

ADOPTAR EL PAPEL DEL OTRO.- El sujeto A en la medida en que puede prever el efecto de la comunicación por él iniciada sobre B, en buena parte a partir de los elementos anteriores, la tiene en cuenta. Toma imaginativamente el papel del otro antes de transmitir la información. Adoptar el papel del otro (El role-taking) supone un ensayo mental del proceso de comunicación con los

datos disponibles por A, antecede los efectos en B y actúan en consecuencia.

EL FEEDBACK o RETROALIMENTACIÓN.- El feedback es la información de vuelta recibida por el emisor como resultado del envío de un mensaje que afecta al receptor. De esta manera el feedback permite una cierta autorregulación de la actividad del emisor. Es el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo. La ventaja del modelo circular de comunicación es que parece conectar con una predisposición natural del sujeto normal, atento siempre a los cambios producidos por su influencia y dispuesto a reaccionar ante ellos, para conseguir mediante una tarea continua de prueba y ensayo una mayor precisión en sus propósitos informativos. Los modelos circulares rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propio de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara.⁷

1.1.3 Propósito de la Comunicación

El propósito de la comunicación se ve segmentada bajo tres vertientes: información, persuasión y entretenimiento. La distinción que se hace entre información-persuasión-entretenimiento puede presentar dificultades si

⁷ Cfr. Lucas, Antonio, *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Bosch Casa ditorial.S.A., España, 1997, p. 152-154

partimos de la base de que en la comunicación estos propósitos son independientes o excluyentes, es decir, mientras se está entreteniéndose no se está dando información; cuando se está persuadiendo no se está entreteniéndose, y así sucesivamente. El propósito no se halla centrado a menudo en la conducta, sino en el mensaje. Ocurre con demasiada frecuencia que consideramos el mensaje (discurso, manuscrito, entre otros,) a fin de determinar el propósito comunicativo. Desde el punto de vista conductista, resulta más útil definir el propósito como la meta del creador o receptor del mensaje, antes que definirlo como la propiedad del mensaje en sí. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.

Toda comunicación tiene su objetivo, que radica en, producir una respuesta. Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación efectiva y eficiente. Es por esto que el consultor de la comunicación debe tener como tarea principal tratar de llevar a la gente a analizar sus propósitos en la comunicación y especificarlos en términos de las respuestas que quieren obtener. Para definir el propósito de la comunicación se deben emplear por lo menos cuatro criterios, que son:

- 1.- No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
- 2.- Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.

- 3.- Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
- 4.- Compatible con las formas en que se comunica la gente.⁸

La comunicación, con la finalidad de conseguir su realización sin inconvenientes y responda fácilmente con los fines de sus interlocutores, debe reunir ciertas características:

- a. Exactitud.- En cuanto al significado, propósito, hechos. El mensaje debe responder fácilmente a la realidad, de tal manera debe ser constante y firme.
- b. Lenguaje sencillo.- Evitar utilizar palabras grandes y abstractas, que sea comprensible el mensaje para quienes lo reciben.
- c. Brevedad.- Los mensajes deben evitar distintas interpretaciones a las que se pretende dar.
- d. Claridad.- Los mensajes deben tener ausencia de ambigüedad.
- e. Precisión y conclusión.- Los mensajes deben estar estructurados de manera definida, puntual, que obligue a recibir el mensaje de la manera adecuada.

1.1.4 Dirección de la Comunicación

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que en realidad la

⁸ Cfr. Berlo, David K., **El proceso de la comunicación**, Editorial El Ateneo, Argentina, 1982, p. 8-12

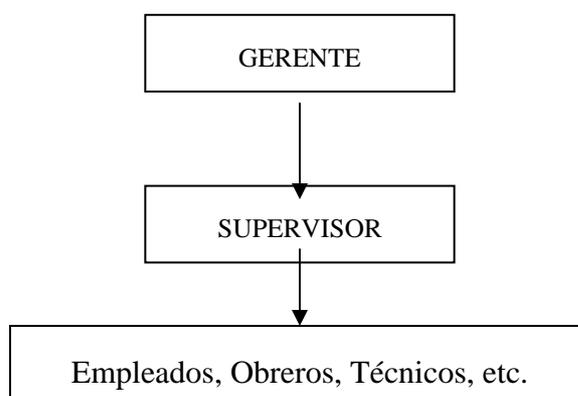
comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de similares o iguales niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.⁹

La dirección de la red de comunicación está determinada por quien emite el mensaje y hacia quien lo dirige. La comunicación puede fluir de forma horizontal, vertical, lateral, integral multidireccional, redes de comunicación. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente. A continuación se definen estos conceptos:

HORIZONTAL: Este tipo de comunicación fluye entre miembros de un mismo grupo, que jerárquicamente están en el mismo lugar.

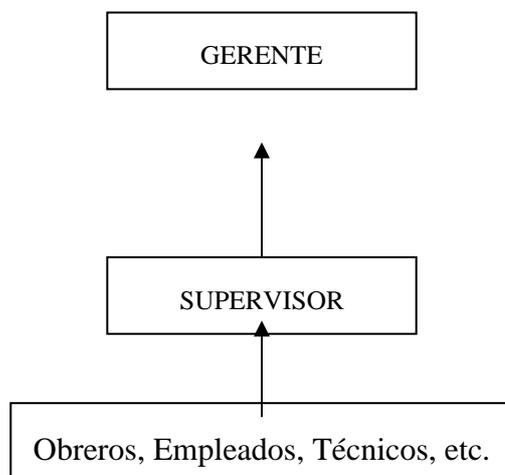
VERTICAL: El flujo comunicativo se realiza entre personas de mayor o menor rango o viceversa. Se divide en descendente y ascendente.

- **DESCENDENTE:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



⁹ ECUADOR, *Superintendencia de Compañías*, Cultura y Comunicación en la empresa, Quito, 2003, p. 299

- **ASCENDENTE:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente tenemos: Informes de desempeños preparados por supervisores, buzones de sugerencia, encuesta de actitud de los empleados, procedimientos para expresar quejas, etc.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

INTEGRAL MULTIDIRECCIONAL: Comprende la comunicación ascendente, descendente y horizontal, permitiendo que la red de comunicación se expanda en todas las direcciones posibles.

Tanto la comunicación horizontal como la comunicación integral multidireccional se relacionan con la escuela de los sistemas sociales, ya que esta teoría da un gran valor a las relaciones de los individuos dentro de la organización en todos los niveles y direcciones que sean posibles, para que de esta manera se desarrollen los flujos de energía dentro de las empresas a manera de redes de información.

Toda información busca equilibrar el peso de la información que se maneje de manera que le permita desarrollarse y mantenerse distinguiendo entre los objetivos de información y los objetivos de comunicación que tiene, que si bien se apoyan el uno en el otro, por ningún motivo significan lo mismo.

REDES DE COMUNICACIÓN: Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la

cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes. Una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

- **La cadena.-** Sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.
- **La rueda.-** Se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.
- **Todo el canal.-** En la red permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

1.1.5 Barreras para la comunicación eficaz

“Son los obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas” (RAMOS, 2002:69). Las barreras contra la comunicación tienen diferentes grados de impermeabilidad y significado. Es un proceso de dos pasos, primero se identifican las barreras contra la comunicación y después

se toman medidas activas para superarlas. Entre las principales barreras para una buena comunicación tenemos:

- La filtración.- Es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- Percepción selectiva y diferente.- En el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.
- Defensa o emotividad.- Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz. Las reacciones emocionales influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influimos en los demás con nuestros mensajes, y podríamos perder la capacidad de valorar el significado de los mensajes que recibimos y responderemos de manera defensiva o agresiva.
- Diferencias de lenguaje.- La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo

que crea dificultades en la comunicación. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor.

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Ausencia total o parcial de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea, interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.

Las barreras de la comunicación organizacional pueden ser de dos tipos:

- a) Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional.- Se relaciona con los problemas operativos, ya que mientras se presente algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo natural del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos. Estas barreras de **tipo operativo** pueden ser:

Físicas: Abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.

Fisiológicas: Se presenta cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe.

Las barreras de **tipo administrativo** pueden ser:

Omisión de testimonios o pruebas: No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos.

Preparación: Hay que preparar adecuadamente el mensaje, estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención.

Falta de sinceridad. Si no se presenta una actitud sincera para escuchar y para informar, daremos pie a un mal entendido en los mensajes expuestos.

Aumentar distancias: Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas.

Complejidad: Tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje.

Aumentar los niveles jerárquicos: Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar los niveles de las organizaciones son complejos o son demasiados.

Carencia de coordinación: Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones organizacionales.

- b) Barreras en el sentido de la comunicación organizacional.- Debemos considerar que no todas las personas piensan y reaccionan de igual

manera ante una misma situación, cada individuo es distinto a los demás. Entre las principales tenemos:

Barreras de tipo semántico: Se refiere a la deformación en el contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra.

Barreras de tipo psicológico: Todos los hombres en sentido genérico son distintos. Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento. También las experiencias, durante su desarrollo, van generando su carácter y personalidad. Cada individuo filtra la información según su personalidad. Los obstáculos más comunes tenemos: agrado o desagrado, juicios de valor, valores de tipo emocional, prejuicios.¹⁰

1.1.6 Recomendaciones para una comunicación eficaz

A continuación se valoran citas de algunos autores:

El mejor plan de negocios carece de significado a menos que todos estén al tanto de él y empujen juntos para alcanzar sus objetivos. La buena comunicación es la sangre de cualquier empresa u organización, grande o pequeña. La comunicación es esencial para que toda la organización funcione al nivel óptimo y para obtener el máximo de nuestro mejor recurso administrativo: nuestra gente.¹¹

En la administración en general una buena comunicación es importante por dos razones. La primera, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización,

¹⁰ Cfr. Ramos, Carlos, *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México. 2002. p. 69-73

¹¹ ECUADOR, *Superintendencia de Compañías*, Cultura y Comunicación en la empresa, Quito, 2003, p. 197

dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo. Se puede considerar que son pocas las ocasiones en que los administradores están solos en su escritorio pensando, planeando o analizando alternativas. Los administradores pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes. Los administradores y ejecutivos contemporáneos están ante un entorno donde el tema de la comunicación se ha tornado complejo. La aceleración de la tecnología, precipita y complica los medios de comunicación y el entorno inestable envía señales que cambian con velocidad, reflejando las modificaciones de los valores sociales y culturales. La globalización de los negocios ha llevado a los administradores a adquirir plena conciencia de los procedimientos de la comunicación y de las características de una serie de culturas diferentes.¹²

Bajo este contexto se menciona las siguientes recomendaciones para una comunicación eficaz:

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.

¹² Cfr. Stoner, James, *Administración*, Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México, 1994, p. 566-567

- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación:

- a) Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.¹³

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El Siglo XXI llegó a las organizaciones con nuevas exigencias. Enmarcado por los retos de una sociedad cambiante y sin reposo, el naciente período ha estado acompañado de una mayor conciencia de las empresas sobre el valor de la comunicación y la necesidad de encaminar el proceso con decisión y orden.

Quienes ya han aceptado la dinámica de los nuevos tiempos, han comprendido que la comunicación es cíclica y que este proceso debe ser indivisible e incesante, para garantizar sus significados.

¹³ Ramos, Carlos, *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México. 2002. p. 44

En el mismo contexto hoy está claro que las diversas formas de comunicación y transmisión simbólica definen el actuar de la organización. Así, esta disciplina se convierte en el espacio que permite conocer y orientar las conductas individuales de todos los públicos, para alcanzar metas comunes que son de interés para la organización y que permiten proyectarla, hacia adentro y hacia fuera.

La Comunicación Organizacional, aunque data de principios del siglo pasado, es una manifestación de la modernidad. Su propuesta, que de hecho segmentaba las respuestas al Quién, el Qué, el A quién, el Canal y el Efecto es hoy un proceso que demanda simultaneidad de las acciones y las creaciones. Por lo mismo se habla del Mix Comunicativo, que es una mezcla de todos los elementos enunciados, ya que construye el mensaje pensando en el receptor y en su respuesta.

Conceptualizando la Comunicación Organizacional mencionaremos que es:

Un dispositivo de gestión encaminado a promover la comunicación de una organización o empresa con sus públicos externos (comunicación externa) tratando de asentar su notoriedad social o de mejorar su imagen, o con su propio personal (comunicación interna) tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.¹⁴

La atención dentro del proceso comunicativo se ha centrado en el mensaje, el mismo que contiene información importante para la organización sobre problemas económicos, humanos, sociales, etc., que se generan por la falta de acción de las personas que conforman las organizaciones. Estos mensajes son llevados hacia receptores internos a través de hojas informativas, revista, periódico, franelógrafos,

¹⁴ Westphalen, I. *La Dirección de Comunicación*, Editorial del Prado. España. 1993. p.766

cartas, memos, circulares y externos como la publicidad, internet, ruedas de prensa, etc.

Comunicación Organizacional es la columna vertebral de una organización ya que proyecta y analiza todos y cada uno de los factores comunicacionales de la misma, estructurando y diseñando modelos para que la comunicación sea más eficaz, analítica y produzca excelentes resultados para lograr los objetivos propuestos.¹⁵

Otro concepto de comunicación organizacional nos dice:

Es toda actividad de gestión relacionada con la información (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución (organización) tanto al nivel de servicios, como de productos o actividades, que afectan a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación.¹⁶

Este concepto se plantea el objetivo de aportar al público o cliente, al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la institución o empresa, de sus productos, servicios, cultura en general, procurando no influir en sus decisiones de compra, pero sí aportando la máxima información sobre la misma.

1.2.1 Importancia de la Comunicación Organizacional

Las organizaciones son sistemas donde circulan flujos de comunicación, por lo que se desprende que no puede existir una organización sin comunicación. De no existir la comunicación todas las personas que laboran

¹⁵ Consuegra, Jorge, *Diccionario de periodismo, publicaciones y medios*, Ecoe ediciones, Colombia, 2002, p.26

¹⁶ Martín, Fernando, *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*, Editorial ASECOM, Madrid, 1988, p. 11-12

en las organizaciones no podrían expresar sus necesidades, deberes y obligaciones a través de los canales adecuados tanto al interior como exterior de las organizaciones. Es por esta razón, que la comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia, debido a que permite que la información fluya a través de canales en varios sentidos y además, permite que estos flujos de información se proyecten también hacia el exterior de la institución.

El mantener interconectado a toda la estructura jerárquica de la organización a través de un hecho informativo que se convierte en un proceso comunicativo de cualquier acontecimiento de interés institucional, denota la importancia y delicada función de la comunicación organizacional en la consecución de integración, participación y alcance de objetivos planteados en el marco de la cultura organizacional. El brazo ejecutor de la comunicación organizacional en la DGAC es el Departamento de Relaciones Públicas.

Una de las principales características de este Departamento es el de convencer mediante razonamientos, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con nuestra organización. Para lograr lo anterior contamos con cuatro principios elementales.

Concordancia o fusión: Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.

Iniciativa: Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.

Credibilidad o confianza: Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.

Sencillez: La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.¹⁷

¹⁷ Ramos, Carlos, *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México. 2002. p. 46

1.2.2 Objetivos de la Comunicación Organizacional

El objetivo general consiste en realizar un diagnóstico, plantear estrategias, determinar funciones y activadores que permitan lograr una comunicación efectiva y eficiente dentro de la institución procurando un óptimo clima laboral, con la finalidad de generar en el personal una actitud positiva.

Como parte de los objetivos específicos de la comunicación organizacional, se encuentran:

- Difundir información, con el propósito de obtener: unión del personal, integración de la organización, permanencia del personal a través de la comunicación.
- Promocionar y coordinar actividades relacionadas con el ámbito social para el personal de la organización.
- Incentivar la superación de los miembros de la organización en los aspectos personal, profesional y organizacional.
- Crear y consolidar un adecuado clima social y organizacional.
- Implementar nuevas técnicas que permitan mejorar la práctica comunicacional.

1.2.3 Funciones de la Comunicación Organizacional

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organización como:

- Coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de comunicación de la organización.
- Gestionar, en coordinación con la Dirección General, acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Conseguir que la comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.
- Posibilitar funciones de mando
- Toma de decisiones
- Soluciones de problemas
- Diagnóstico de la realidad

Entre todas estas funciones generales de la comunicación organizacional debemos diferenciar dos tipologías, aunque ambas estén íntimamente relacionadas, y sin una no existe la otra. Esta diferenciación es la de comunicación interna y comunicación externa.¹⁸

El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. En este contexto dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

¹⁸ Cfr. Martín, Fernando, **El Gabinete de Comunicación**, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1997, p. 23

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN.- La comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

FUNCIÓN INNOVADORA.- Se presentan dos tipos de innovaciones: de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. Innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

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

FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO.- Está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la

organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

1.2.4 Perspectivas de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- 1. COMUNICACIÓN INTERNA:** Según Antonio Lucas, “Comunicación Interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización. Dentro de la comunicación interna se puede hablar de una relación formal e informal. Se entiende como relación formal a los procesos claros, establecidos a manera de normas, procedimientos o leyes, y como comunicación informal se refiere a las formas de mantener relaciones espontáneas entre los miembros de la organización.

2. **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. **RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

4. **PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.3.1 Conceptos y Definiciones

Cada organización se ve en la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, con la ayuda de los manuales de normas y

procedimientos se logra intentar un control de la variedad de actividades que en la empresa se llevan a cabo, aclarar los objetivos de la empresa, las políticas a seguir, la estructura y funciones.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.¹⁹

1.3.2 Objetivos del Manual de Procedimientos

Entre los principales objetivos que tiene el manual de procedimientos tenemos:

- a. Reunir las operaciones y/o actividades a cargo de la empresa en forma ordenada y secuencial junto con los formatos a utilizar para la realización de actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b. Controlar que se cumplan las rutinas del trabajo y evitar su alteración.
- c. Identificar las responsabilidades por errores o fallas.
- d. Dar facilidad a las tareas de control interno, auditoría.
- e. Indicar a los empleados qué y cómo deben hacer las cosas para aumentar su eficiencia.
- f. Evitar la duplicidad de funciones y ayudar en la coordinación del trabajo.

¹⁹ LAZZARO, Victor. **Sistemas y Procedimientos Un Manual de Negocios y la Industria**. Editorial Diana. México. 1972. p.378

- g. Ser un instrumento de base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.3.3 Importancia del Manual de Procedimientos

“En esencia los manuales representan un medio de comunicar decisiones de la administración concernientes a la organización, políticas y procedimientos” (LAZZARO, 1972: 316). En nuestro caso la importancia del manual de procedimientos se resume:

- Busca lograr una situación ideal donde los miembros de una organización, realicen sus actividades en forma sincronizada.
- Es una guía de trabajo a consultar, un material de consulta que detalla instrucciones, contribuyendo con el recurso humano y sus necesidades laborales.
- Permite establecer políticas.
- Ayuda a mejorar la comunicación dentro de la empresa.
- Guía para el adiestramiento de nuevo personal e inducción del mismo a la organización.

1.3.4 Tipos de Manuales

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal
2. Departamentales o de aplicación específica
3. De puestos o de aplicación individual

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución
2. De organización
3. De políticas
4. De procedimientos
5. De contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal
2. De ventas
3. De producción o ingeniería
4. De finanzas
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas
6. Otras funciones

2. ESTUDIO DEL CASO DE LA DGAC

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL

La Dirección General de Aviación Civil fue creada en el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra mediante decreto ejecutivo No. 1693-b del 9 de agosto de 1946 y publicada en el Registro Oficial No. 671 del día 28 de agosto de 1946, adscrita a la Comandancia General de Aeronáutica del Ministerio de Defensa Nacional y se encargará del control y reglamentación de todas las actividades relacionadas con la Aviación Civil en el Ecuador.

Posteriormente, en el gobierno del señor Galo Plaza Lasso en el Registro Oficial No. 980 del 4 de diciembre del 1951 suscribe una ley mediante la cual la Dirección de Aviación Civil pasa a ser por motivos de orden técnico adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones como una entidad autónoma administrativa y económicamente. Mediante Registro Oficial No. 122 del 5 de diciembre de 1963 la Junta Militar de Gobierno a través de Decreto Supremo emite la nueva Ley de Aviación Civil en la cual se dispone que la Aviación Civil depende del Comando General de la Fuerza Aérea, del Consejo Nacional de Aviación Civil y de la Dirección General de Aviación Civil. Un cambio importante de la Ley de Aviación Civil se realizó mediante Decreto 236 y publicado en el Registro Oficial No. 509 del 11 de marzo de 1974 en el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara.

El 18 de agosto del año 2000 se emite el Decreto Ley No. 690 PARA LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA publicado en el Registro Oficial No. 144 de la misma fecha se modifica la Ley de

Aviación Civil y que de acuerdo con la Constitución Política de la República y la Ley de Modernización del Estado (Ley TROLE II) se podrá delegar a la iniciativa privada a través de cualquier modalidad reconocida por la ley los aeródromos y aeropuertos existentes en el país a empresas nacionales o extranjeras que, mediante una licitación presenten las condiciones más favorables al desarrollo, mantenimiento y mejoras de los actuales sin excluir la posibilidad de la construcción y operación de nuevos aeródromos o aeropuertos. Previa autorización de la Presidencia de la República emitida mediante Decreto Ejecutivo, los Municipios podrán construir, administrar y mantener aeropuertos, directamente o delegarlas a empresas mixtas o privadas mediante concesión, asociación, capitalización o cualquier otra forma contractual de acuerdo a la ley.

Otros cambios importantes en este último Decreto ejecutivo manifiesta que el Estado ejercerá sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como Organismo regulador encargado de la política aeronáutica del país; y, de la Dirección General de Aviación Civil y sus dependencias como un ente controlador que mantendrán el control técnico-operativo de la actividad aeronáutica nacional. También existen cambios en la conformación de los miembros del Consejo Nacional de Aviación Civil y que la Dirección General de Aviación Civil pasa a ser entidad adscrita a la Presidencia de la República. En el Registro Oficial No. 198 del 7 de noviembre del año 2000 se publica el Decreto Ejecutivo No. 885 mediante el cual por tratarse de una obra de urgencia y prioridad nacional, autorizase al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito la construcción, administración y mantenimiento del nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, incluyendo las vías de acceso y las obras complementarias relacionadas, así como la administración,

mejoramiento y mantenimiento del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre a cuyo efecto la municipalidad ejercerá estas facultades en forma directa o delegándolas a empresas mixtas, privadas o a entidades de otra naturaleza jurídica mediante concesión, asociación, capitalización o cualquier otra forma contractual.²⁰

El 1 de agosto del 2002 la Dirección de Aviación Civil deja de ser administrada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana. El gobierno del Dr. Gustavo Noboa designa como Director General de Aviación Civil al Ing. Emilio Oneto, quien con pocos conocimientos en el campo aeronáutico se hace cargo de una institución de mucha importancia en el convivir nacional. Es esta administración la que el 18 de noviembre del año 2002 entrega la administración de los aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil a los municipios locales. En Quito la empresa municipal CORPAQ S.A. entrega en concesión a la empresa canadiense QUIPORT S.A. la administración del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito y la construcción del nuevo aeropuerto internacional para Quito en el sector de Pifo. Con este hecho la Dirección de Aviación Civil inicia un plan de modernización con la salida de aproximadamente 200 empleados entre Quito y Guayaquil. El 29 de noviembre del año 2002 empleados de la DGAC se tomaron los aeropuertos de Quito y Guayaquil en protesta por los cambios implantados.

Desde el 15 de enero del 2003 el nuevo gobierno nacional del Ing. Lucio Gutierrez nombra a las actuales autoridades para la DGAC encabezadas por el Crnl. Marcelo Dávila, siendo esta administración que con algunos reparos de la gestión de su predecesor tiene como tarea muy dura por cierto la consolidación del proceso de modernización de la DGAC.

²⁰ Cfr. DIRECCIÓN DE AVIACIÓN CIVIL. *Revista Institucional*. Sin Editor. Quito: 2002

2.2 HISTORIA DE COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC

La historia de la comunicación en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC la podemos puntualizar en varios hechos concretos y podríamos mencionar los siguientes:

- Por muchos años bajo la administración militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana la Dirección de Aviación Civil mantuvo un poca o casi nula relación con los medios de comunicación. En su gestión mantuvieron una relación de comunicación vertical.
- Se tiene una mala imagen institucional con mucha burocracia.
- Existe mucha incertidumbre sobre el proceso de modernización por parte de los empleados de la DGAC.

2.3 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA DGAC

El organigrama estructural de la Dirección General de Aviación Civil lo podemos apreciar en el Anexo 1.

2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC

El tema de la comunicación organizacional es difundido ampliamente en la actualidad. Hacer una búsqueda en Internet de artículos, documentos, materiales

que traten, desde los elementos teóricos, hasta las experiencias prácticas más recientes, el proceso de comunicación que tiene lugar en las organizaciones empresariales, no resultan difíciles.

Un análisis de esa amplia información nos dice que, aún cuando se intenta lo contrario, la comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos.

Es así que, en la práctica, el especialista en comunicación de las organizaciones empresariales dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de "perfeccionar" la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello segmenta y caracteriza los públicos/target, realiza estudios de imagen, auditorías de comunicación interna, para después proponer a la alta dirección una estrategia de comunicación en la que han quedado definidos los objetivos de comunicación, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y el presupuesto.

Se pretende demostrar que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr

cuando el especialista intente después "arreglar las cosas". En consecuencia con este planteamiento precisaremos algunos conceptos estratégicos de la DGAC:

MISIÓN.- La DGAC busca profundizar su misión corporativa para sintetizar sus deberes en:

- **Integrar** a los organismos públicos y privados en función del nuevo esquema organizacional.
- **Controlar** los procesos administrativos y operativos de la aeronáutica en función de las normas de seguridad que debe cumplir.
- **Fomentar el desarrollo** marcando los objetivos de crecimiento, mantenimiento y actualización de los procesos y tecnologías.
- **Ejercer la autoridad** como eje controlador de la legislación vigente de nuestro país.

VISIÓN.- Los esfuerzos de la DGAC están orientados para que en el corto plazo se pueda contar como ejes de sus lineamientos los siguientes aspectos:

- **Garantizar mayor seguridad** en el proceso de la actividad aeronáutica, como una prioridad.
- **Fomentar las relaciones** entre gobierno e industria a manera de sociedades para el progreso.
- **Mantener la autoridad legal** y oral en la actividad aeronáutica.

VALORES CORPORATIVOS.- La DGAC mantendrá los siguientes puntos de acción en este tema:

- Compromiso de fomentar el espíritu de servicio.
- Compromiso permanente con la alta tecnología y capacitación.
- Compromiso de máxima calidad en sus procesos y servicios.
- Compromiso con la ecología.

3. DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC

3.1 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA DGAC

Es un instructivo de procedimientos que consta de documentos que registran información de los diferentes puestos y unidades administrativas que existen dentro de una empresa.

Los manuales de procedimientos tienen como finalidad colaborar para alcanzar los objetivos y desarrollo de las funciones, describir en forma ordenada las actividades de los distintos procedimientos, disminuir los costos y aumentar la eficiencia en general, evitando así cualquier alteración o arbitrariedad.

En la presente investigación, el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC para sus manuales de procedimientos ha considerado la siguiente información:

- Portada de Identificación
- Definiciones
- Equipo y materiales
- Procedimiento
- Responsabilidades
- Registros y Anexos

3.1.1 Portada de identificación

Para los diferentes manuales que utilizará la Dirección de Aviación Civil se utilizará la siguiente portada, ver Anexo 2.

3.1.2 Objetivo

Los manuales de procedimientos de Comunicación Organizacional tienen como objetivo determinar el formato y procedimiento bajo el cual se tiene que desarrollar la comunicación interna, externa o interna/externa en toda la Dirección General de Aviación Civil.

3.1.3 Procedimientos de comunicación del Departamento de Relaciones Públicas

El Departamento de Relaciones Públicas de la Dirección General de Aviación Civil depende directamente de la Dirección General, por lo que para su funcionalidad y operabilidad se ha establecido el siguiente Manual de Procedimientos:

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS RRPP-01</p>	<p>Fecha: 27/11/04 Pág: 1 de 3 Versión: 01</p>
---	---	--

1. MISIÓN

Planificar, diseñar y desarrollar estrategias de comunicación interna y comunicación externa orientadas a mejorar la imagen institucional, mejorar la relación con los medios masivos de comunicación, difundir aspectos relevantes sobre la gestión técnico-administrativa de la Dirección General de Aviación Civil, mantener una adecuada cadena de comunicación entre las diferentes dependencias de la DGAC, con la finalidad de elevar la productividad en la comunicación organizacional.

2. PROCEDIMIENTOS Y/O ACTIVIDADES

Entre las principales actividades que cumple el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC para el óptimo cumplimiento de su misión tenemos:

- 2.1 Prepara el plan anual de actividades de la comunicación institucional y controlar su ejecución.
- 2.2 Dar una buena imagen hacia el público sobre la Institución utilizando los documentos más eficaces de comunicación.
- 2.3 Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar a las autoridades de la DGAC para mantener entrevistas con cualquier medio de comunicación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS RRPP-01	Fecha: 27/11/04 Pág: 2 de 3 Versión: 01
---	---	---

- 2.4 Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar boletines de prensa en coordinación con las autoridades de la DGAC, los cuales serán difundidos a la opinión pública.
- 2.5 Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar a las autoridades de la DGAC para mantener ruedas de prensa con los medios de comunicación sobre situaciones específicas.
- 2.6 Coordinar la organización y realización de reuniones interinstitucionales de carácter local e internacional.
- 2.7 Desarrollar en coordinación con las autoridades de la DGAC eventos, protocolo y relaciones públicas, de cualquier acontecimiento de interés institucional que requiera este tipo de atención.
- 2.8 Coordinar con el Consejo Editorial y con la casa editora la publicación de la revista institucional con motivo de las festividades de la DGAC.
- 2.9 Preparar y coordinar con el Consejo Editorial y con los principales periódicos del país la publicación del suplemento anual con motivo de las festividades de la DGAC.
- 2.10 Coordinar con las diferentes áreas de la Institución y el Departamento de Sistemas la necesidad de actualizar permanentemente la información que se encuentra publicada en la página Web de la institución.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS RRPP-01</p>	<p>Fecha: 27/11/04 Pág: 3 de 3 Versión: 01</p>
---	---	--

- 2.11 Mantener y coordinar las acciones y procedimientos que se requieran conocer por parte de los diferentes usuarios de la DGAC, sean internos como externos, a través de la dirección de correo electrónico del Departamento de Relaciones Públicas o de la dirección electrónica de la Dirección General.
- 2.12 Diseñar la información que se presentará en los franelógrafos de la Institución, en coordinación y colaboración de las diferentes áreas estableciendo su frecuencia y ubicación.
- 2.13 Coordinar con la imprenta y las diferentes áreas de la Institución en el diseño, elaboración y distribución del periódico Institucional.

3.1.4 Procedimientos Comunicación Externa

Para el cumplimiento de la comunicación externa el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC empleará los siguientes procedimientos:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ENTREVISTA DE LOS DIRECTIVOS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COM-EXT-01	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 3 Versión: 01
---	--	---

1. DEFINICIONES

Medio de comunicación.- Se refiere a cualquier medio de comunicación sea radio, prensa o televisión.

Entrevistador.- Es el periodista de cualquier medio de comunicación que realizará la entrevista a la (s) autoridades de la DGAC.

Banco de preguntas.- Posibles preguntas que realizará el entrevistador al señor Director General.

Clínica de la entrevista.- Es un repaso de lo que puede suceder en la entrevista a realizarse. Las características son: gestos, tonalidad de voz, respuestas cortas y concisas, etc.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Grabadora
- * Filmadora
- * Cámara de fotos
- * VHS
- * Televisión
- * Computador e impresora

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ENTREVISTA DE LOS DIRECTIVOS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COM-EXT-01</p>	<p>Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 3 Versión: 01</p>
---	---	--

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Tema a tratarse.
- 3.2 Tomar contacto con las diferentes áreas técnicas de la Institución a fin de preparar un documento general que servirá como antecedente para la realización de la entrevista.
- 3.3 Preparación de un posible banco de preguntas a ser formuladas por el entrevistador.
- 3.4 Entregar el cuestionario al señor Director General para su aprobación.
- 3.5 Realizar una clínica de la entrevista en presencia de los asesores de la DGAC.
- 3.6 Acompañar al señor Director General al medio de comunicación al que fue invitado.
- 3.7 Realizar la grabación de la entrevista para su archivo y posibles aclaraciones o refutaciones.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, Asesor (es) del área involucrada.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>ENTREVISTA DE LOS DIRECTIVOS CON</p> <p>LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN</p> <p>COM-EXT-01</p>	<p>Fecha: 16/10/04</p> <p>Pág: 3 de 3</p> <p>Versión: 01</p>
---	---	--

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro y control de las entrevistas: FORM-EXT-01.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 REGISTRO CONTROL DE ENTREVISTAS FORMULARIO: FORM-EXT-01						
COORDINADOR DE LA ENTREVISTA	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	FECHA DE LA ENTREVISTA	HORA DE LA ENTREVISTA	NOMBRE DE LA EMPRESA DEL REPORTERO	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BOLETINES DE PRENSA COM-EXT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	--	---

1. DEFINICIONES

Boletín de prensa.- Noticias generadas en la Dirección General de Aviación Civil y que se difunde a los medios de comunicación para su publicación.

Medios de comunicación.- Se refiere a cualquier medio de comunicación sea radio, prensa o televisión.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Computador e impresora
- * Televisión
- * VHS
- * Grabadora

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Definición del tema a tratarse.
- 3.2 Tomar contacto con las diferentes áreas técnicas de la Institución a fin de preparar un documento general que servirá como antecedente para la realización de la rueda de prensa.
- 3.3 Preparación de un posible banco de preguntas a ser formuladas por los medios invitados.
- 3.4 Invitación a los medios de comunicación vía teléfono o escrita.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BOLETINES DE PRENSA COM-EXT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	--	---

- 3.4 Publicación del boletín de prensa, sujeto a espacio y política del medio de comunicación (envío gratuito).
- 3.5 Prepara el lugar donde se va a efectuar la rueda de prensa de acuerdo al número de medios invitados.
- 3.6 Preparación de los equipos de amplificación, grabación y apoyo técnico.
- 3.7 Exposición del tema a tratar por parte del señor Director General.
- 3.8 Preguntas, respuestas y cierre.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, Asesor (es) del área involucrada.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro de boletines de prensa: FORM-EXT-02.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 REGISTRO BOLETINES DE PRENSA FORMULARIO: FORM-EXT-02			
FECHA-ENVÍO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FECHA-PUBLICACIÓN	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RUEDA DE PRENSA COM-EXT-03	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 3 Versión: 01
---	--	---

1. DEFINICIONES

Rueda de prensa.- Es una invitación que hace la Institución a los medios de comunicación para hablar acerca de un tema específico que se requiere difundir a la opinión pública.

Medios de comunicación.- Se refiere a cualquier medio de comunicación sea radio, prensa o televisión.

Banco de preguntas.- Es el conjunto de posibles preguntas que los asistentes a la rueda de prensa pueden realizar al expositor.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Grabadora de cinta
- * Filmadora
- * Cámara de fotos
- * VHS
- * Televisión
- * Equipos de amplificación
- * Proyector de presentaciones
- * Computador e impresora

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: center;">RUEDAS DE PRENSA</p> <p style="text-align: center;">COM-EXT-03</p>	<p>Fecha: 16/10/04</p> <p>Pág: 2 de 3</p> <p>Versión: 01</p>
---	--	--

* Respaldo escrito de la temática de la rueda de prensa

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Definición del tema a tratarse.
- 3.2 Tomar contacto con las diferentes áreas técnicas de la Institución a fin de preparar un documento general que servirá como antecedente para la realización de la rueda de prensa.
- 3.3 Preparación de un posible banco de preguntas a ser formuladas por los medios invitados.
- 3.4 Invitación a los medios de comunicación vía teléfono o escrita.
- 3.5 Prepara el lugar donde se va a efectuar la rueda de prensa de acuerdo al número de medios invitados.
- 3.6 Preparación de los equipos de amplificación, grabación y apoyo técnico.
- 3.7 Exposición del tema a tratar por parte del señor Director General.
- 3.8 Preguntas, respuestas y cierre.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: center;">RUEDAS DE PRENSA</p> <p style="text-align: center;">COM-EXT-03</p>	<p>Fecha: 16/10/04</p> <p>Pág: 3 de 3</p> <p>Versión: 01</p>
---	--	--

3.9 Seguimiento del la publicación del tema tratado en los diferentes medios de comunicación.

3.10 Archivos de recorte de prensa, archivo de audio (radio) y archivo de video.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, Asesor (es) del área involucrada, personal técnico de apoyo.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro de ruedas de prensa: FORM-EXT-03.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 REGISTRO RUEDAS DE PRENSA FORMULARIO: FORM-EXT-03				
FECHA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	REPRESENTANTES DE LOS MEDIOS	FECHA-PUBLICACIÓN	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EVENTOS, PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS COM-EXT-04	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	---	---

1. DEFINICIONES

Evento.- Es la realización de algún acontecimiento que debe cumplir la Dirección General de Aviación Civil.

Protocolo.- Normas establecidas que deben seguirse en la realización de cualquier evento.

Relaciones Públicas.- Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la Dirección General de Aviación Civil.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Grabadora
- * Filmadora
- * Cámara de fotos
- * VHS
- * Televisión
- * Equipos de amplificación
- * Computador e impresora

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EVENTOS, PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS COM-EXT-04	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	---	---

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Disposición del señor Director General.
- 3.2 Preparar borrador del programa.
- 3.3 Enviar al señor Director General.
- 3.4 Aprobación por parte del señor Director General.
- 3.5 Solicitud de fondos para el evento.
- 3.6 Desarrollo del programa.
- 3.7 Difusión en medios de comunicación si el caso lo amerita.
- 3.8 Publicación en medios de comunicación.
- 3.9 Seguimiento y archivo.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, Asesor (es) del área involucrada.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro de eventos, protocolo y relaciones públicas: FORM-EXT-04.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 REGISTRO EVENTOS, PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS FORMULARIO: FORM-EXT-04					
NOMBRE DEL EVENTO	FECHA Y HORA DE EJECUCIÓN	LUGAR DE EJECUCIÓN	PERSONA RESPONSABLE	NÚMERO DE ASISTENTES	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

3.1.5 Procedimientos Comunicación Interna/Externa

Para el cumplimiento de la comunicación de sus usuarios internos/externos el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC empleará los siguientes procedimientos:

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>REVISTA INSTITUCIONAL</p> <p>COM-INT-EXT-01</p>	<p>Fecha: 16/10/04</p> <p>Pág: 1 de 3</p> <p>Versión: 01</p>
---	---	--

1. DEFINICIONES

Revista institucional.- Es un medio de comunicación impreso que recoge temas institucionales y de interés general. Se edita anualmente.

Empresa vinculada.- Son las diferentes empresas que tienen algún tipo de relación con la Dirección General de Aviación Civil, es decir son usuarios de la DGAC.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Grabadora
- * Filmadora
- * Cámara de fotos
- * VHS
- * Televisión
- * Computador e impresora

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REVISTA INSTITUCIONAL COM-INT-EXT-01	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 3 Versión: 01
---	--	---

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Pedir colaboración de artículos a todas las áreas de la Institución, tanto de la región I y región II, sean de aspectos técnicos, de interés general o temas de actualidad.
- 3.2 Formación del Consejo Editorial, cuya función será seleccionar los artículos a publicarse.
- 3.3 Tomar fotografías de los temas a publicarse.
- 3.4 Se contratará con una empresa que realizará la venta de la publicidad para la edición de la revista, así como un contrato de cumplimiento y fechas.
- 3.5 Entregar a la empresa editora un disco compacto (CD) con la información a publicarse, quienes se encargarán de corregir textos, diseño y publicación.
- 3.6 Entregar la revista a todas las áreas de la Institución y empresas vinculadas con la Dirección General de Aviación Civil.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, áreas involucradas, empresa editora.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>REVISTA INSTITUCIONAL</p> <p>COM-INT-EXT-01</p>	<p>Fecha: 16/10/04</p> <p>Pág: 3 de 3</p> <p>Versión: 01</p>
---	---	--

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro de la revista institucional: FORM-INT-EXT-01.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 REVISTA INSTITUCIONAL FORMULARIO: FORM-INT-EXT-01									
NÚMERO DE REVISTA	FECHA 1 ^{RA} REVISIÓN DE ORIGINALES	RESPONSABLE DE 1 ^{RA} REVISIÓN	IMPRESA	FECHA DE INICIO DE IMPRESIÓN	FECHA DE ENTREGA POR PARTE DE LA IMPRESA	FECHA DE INICIO DE DISTRIBUCIÓN	RESPONSABLE DE DISTRIBUCIÓN	LUGARES DE DISTRIBUCIÓN	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**Elaborado por: **Romero M.**
Fecha: **octubre 16 del 2004**-----
RESPONSABLE-----
REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPLEMENTO ANUAL COM-INT-EXT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	---	---

1. DEFINICIONES

Suplemento anual.- Es un medio de comunicación institucional que circula de forma anual con uno de los diarios de mayor circulación nacional por motivo de las festividades de la Dirección General de Aviación Civil.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Grabadora
- * Filmadora
- * Cámara de fotos
- * VHS
- * Televisión
- * Prensa
- * Computador e impresora

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Pedir colaboración de artículos a todas las áreas de la Institución, tanto de la región I y región II, sean de aspectos técnicos, de interés general o temas de actualidad, que tendrán una circulación nacional.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SUPLEMENTO ANUAL COM-INT-EXT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	---	---

- 3.2 Formación del Consejo Editorial, cuya función será seleccionar los artículos a publicarse.
- 3.3 Tomar fotografías de los temas a publicarse.
- 3.4 Determinar con que Diario de circulación nacional se trabajará, el mismo que se encargará de vender la publicidad a fin de que el suplemento sea autofinanciado.
- 3.5 Hacer el seguimiento de la publicación del Suplemento.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, áreas involucradas, periódico con circulación a nivel nacional.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro del suplemento anual: FORM-INT-EXT-02.

5. REGISTROS Y ANEXOS

	<p style="text-align: center;">SUPLEMENTO ANUAL</p> <p style="text-align: center;">FORMULARIO: FORM-INT-EXT-02</p>	
FECHA	PERIODICO	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZACIÓN PÁGINA WEB COM-INT-EXT-03	Fecha: 10/11/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	---	---

1. DEFINICIONES

Página Web.- Es un medio de comunicación electrónico que se utiliza para difundir las noticias que se generan y son de interés al interior de la Institución, así como también se difunden los requisitos de concurso de ofertas, bases contractuales e información adicional para los usuarios externos que tiene la Dirección General de Aviación Civil.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Computador
- * Impresora
- * Página Web Institucional
- * Cámara de fotos

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Establecer la necesidad por parte del Departamento de relaciones Públicas de difundir información de las diferentes áreas de la DGAC.
- 3.2 Elaborar el boletín de prensa, solicitando y recabando información en las áreas que corresponden.
- 3.3 Enviar a la Dirección General para su aprobación y determinar la necesidad de su publicación en la Página Web.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZACIÓN PAGINA WEB COM-INT-EXT-03	Fecha: 10/11/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	---	---

- 3.4 Enviar la información al Departamento de Sistemas para su publicación en la Página Web.
- 3.5 Inserción de la información en la Página Web de la Institución por parte del departamento de Sistemas.
- 3.6 Seguimiento de la Publicación.
- 3.7 Retiro de información de la Página Web institucional.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, Departamento de Sistemas, áreas involucradas.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro de actualización de la Página Web: FORM-INT-EXT-03.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 ACTUALIZACIÓN PÁGINA WEB FORMULARIO: FORM-INT-EXT-03			
FECHA INICIO PUBLICACIÓN	FECHA RETIRO PUBLICACIÓN	ÁREA INVOLUCRADA	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL COM-INT-EXT-04	Fecha: 10/11/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	---	---

1. DEFINICIONES

Correo electrónico.- Es un medio de comunicación electrónico mediante el cual los usuarios externos (o internos) en el campo de la aeronáutica que requieren información específica se dirigen a la dirección de correo electrónico del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, quien es el encargado de preparar y proporcionar la información, así como mantener una comunicación adecuada a través del correo electrónico interno para fines laborales.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Computador
- * Impresora
- * Dirección de correo electrónico para el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC
- * Cámara de fotos

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Revisar el correo electrónico Institucional a través de la dirección asignada al Departamento de Relaciones Públicas con una frecuencia diaria.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL COM-INT-EXT-04	Fecha: 10/11/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	---	---

- 3.2 Responder todos los mensajes recibidos por correo electrónico, si el caso lo amerita el Departamento de Relaciones Públicas cuenta con la información solicitada se contesta directamente, tanto de sus usuarios internos como externos.
- 3.3 Si el requerimiento solicitado necesita información adicional, el Departamento de Relaciones Públicas hace la investigación del tema y surte de nombres y direcciones electrónicas con las que se podría comunicar el interesado.
- 3.4 Hacer el seguimiento del mensaje.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, área involucradas, Departamento de Sistemas.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro del correo electrónico Institucional: FORM-INT-EXT-04.

5. REGISTROS Y ANEXOS

 CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL FORMULARIO: FORM-INT-EXT-04				
FECHA DEL MENSAJE	NOMBRES SOLICITANTE	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL SOLICITANTE	FECHA DE RESPUESTA	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO

3.1.6 Procedimientos Comunicación Interna

Para el cumplimiento de la comunicación internos la DGAC empleará los siguientes procedimientos:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FRANELÓGRAFOS COM-INT-01	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	--	---

1. DEFINICIONES

Franelógrafo.- Armazón con superficie adecuada para colocar información Institucional y de interés general en la Dirección General de Aviación Civil con una frecuencia semanal.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Computador e impresora
- * Papelería
- * Cámara de fotos
- * Franelógrafos
- * Marcadores, resaltadores

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FRANELÓGRAFO COM-INT-01	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	---	---

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Pedir colaboración de artículos a determinadas áreas de la Institución, sean de aspectos técnicos, de interés general o temas de actualidad.
- 3.2 Tomar fotografías de los temas a publicarse si es necesario.
- 3.3 Determinar los artículos o notas que se incluirán en el franelógrafo.
- 3.4 Elaborar y colocar el franelógrafo en la planta baja y en el piso 11^{vo} de la Dirección General de Aviación Civil.

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, áreas involucradas.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro y control del franelógrafo: FORM-INT-01.

5. REGISTROS Y ANEXOS

			
FRANELÓGRAFO			
FORMULARIO: FORM-INT-01			
FECHA	ÁREA INVOLUCRADA	PERSONA RESPONSABLE	COMENTARIOS/CONTENIDO

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PERIÓDICO INSTITUCIONAL COM-INT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 1 de 2 Versión: 01
---	--	---

1. DEFINICIONES

Periódico institucional.- Medio de comunicación interna con información Institucional y de interés general en la Dirección General de Aviación Civil con una frecuencia trimestral.

2. EQUIPOS Y MATERIALES

- * Computador e impresora
- * Papelería
- * Cámara de fotos
- * Imprenta

3. PROCEDIMIENTO

- 3.1 Pedir colaboración de artículos a determinadas áreas de la Institución, sean de aspectos técnicos, de interés general o temas de actualidad.
- 3.2 Tomar fotografías de los temas a publicarse si es necesario.
- 3.3 Determinar los artículos o notas que se incluirán en el periódico.
- 3.4 Definir el tiraje del periódico.
- 3.5 Realizar en coordinación con la Imprenta de la Institución, la diagramación, edición, publicación y distribución del periódico.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PERIÓDICO INSTITUCIONAL COM-INT-02	Fecha: 16/10/04 Pág: 2 de 2 Versión: 01
---	--	---

4. RESPONSABILIDADES

El cumplimiento del presente procedimiento es responsabilidad del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, Director General de Aviación Civil, áreas involucradas, imprenta de la DGAC.

5. REGISTROS Y ANEXOS

Formulario para el registro y control del periódico institucional: FORM-INT-02.

5. REGISTROS Y ANEXOS

			
PERIÓDICO INSTITUCIONAL FORMULARIO: FORM-INT-02			
FECHA	TIRAJE	TEMAS PRINCIPALES	COMENTARIOS

Fuente: **D.G.A.C.**

Elaborado por: **Romero M.**
 Fecha: **octubre 16 del 2004**

RESPONSABLE

REVISADO POR

3.1.7 Manual de Bienvenida

El Manual de Bienvenida para el personal que ingresará a trabajar en el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC consta de:

3.1.7.1 Carta de Bienvenida

Señorita y Señor

Miembro de la Dirección General de Aviación Civil

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, reciba usted un cordial saludo.

Aprovecho para darle la bienvenida. Usted, a partir de esta fecha, conformará parte de nuestro equipo, que permanentemente pretende conseguir como objetivo: el funcionamiento y desarrollo del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.

Quiero destacar que su presencia es sumamente necesaria y que nos enorgullece tener profesionales como usted en nuestro Departamento y, estamos seguros, que todos sus aportes y esfuerzos personales en bienestar del grupo serán reconocidos.

Espero que su integración a nuestro Departamento sea de lo mejor, se sienta cómodo y que logre concretar sus objetivos personales y profesionales en nuestra Institución.

Atentamente,

Jefe Departamento Relaciones Públicas de la DGAC.

3.1.7.2 Misión y Visión Institucional

- **Misión Institucional:** La DGAC busca profundizar su misión corporativa para sintetizar sus deberes en: **Integrar** a los organismos públicos y privados en función del nuevo esquema organizacional. **Controlar** los procesos administrativos y operativos de la aeronáutica en función de las normas de seguridad que debe cumplir. **Fomentar el desarrollo** marcando los objetivos de crecimiento, mantenimiento y actualización de los procesos y tecnologías. **Ejercer la autoridad** como eje controlador de la legislación vigente de nuestro país.
- **Visión Institucional:** Los esfuerzos de la DGAC están orientados para que en el corto plazo se pueda contar como ejes de sus lineamientos los siguientes aspectos: **Garantizar mayor seguridad** en el proceso de la actividad aeronáutica, como una prioridad. **Fomentar las relaciones** entre gobierno e industria a manera de sociedades para el progreso. **Mantener la autoridad legal** y oral en la actividad aeronáutica.

3.1.7.3 Valores Corporativos

Valores Corporativos: La DGAC mantendrá los siguientes puntos de acción en este tema: Compromiso de fomentar el espíritu de servicio. Compromiso permanente con la alta

tecnología y capacitación. Compromiso de máxima calidad en sus procesos y servicios. Compromiso con la ecología.

3.1.7.4 Misión del Departamento de Relaciones Públicas

Planificar, diseñar y desarrollar estrategias de comunicación interna y comunicación externa orientadas a mejorar la imagen institucional, mejorar la relación con los medios masivos de comunicación, difundir aspectos relevantes sobre la gestión técnico- administrativa de la Dirección General de Aviación Civil, mantener una adecuada cadena de comunicación entre las diferentes dependencias de la DGAC, con la finalidad de elevar la productividad en la comunicación organizacional.

3.1.7.5 Estructura del Departamento de Relaciones Públicas

Como se muestra en el Anexo 3.

3.1.7.6 Funciones del Departamento de Relaciones Públicas

Entre las principales actividades que cumple el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC para el óptimo cumplimiento de su misión tenemos:

- Prepara el plan anual de actividades de la comunicación institucional y controlar su ejecución.
- Dar una buena imagen hacia el público sobre la Institución utilizando los documentos más eficaces de comunicación.
- Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar a las autoridades de la DGAC para mantener entrevistas con cualquier medio de comunicación.
- Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar boletines de prensa en coordinación con las autoridades de la DGAC, los cuales serán difundidos a la opinión pública.
- Elaborar las políticas, estrategias de comunicación e información institucional y sobre esta base preparar a las autoridades de la DGAC para mantener ruedas de prensa con los medios de comunicación sobre situaciones específicas.
- Coordinar la organización y realización de reuniones interinstitucionales de carácter local e internacional.
- Desarrollar en coordinación con las autoridades de la DGAC eventos, protocolo y relaciones públicas, de cualquier acontecimiento de interés institucional que requiera este tipo de atención.
- Coordinar con el Consejo Editorial y con la casa editora la publicación de la revista institucional con motivo de las festividades de la DGAC.

- Preparar y coordinar con el Consejo Editorial y con los principales periódicos del país la publicación del suplemento anual con motivo de las festividades de la DGAC.
- Coordinar con las diferentes áreas de la Institución y el Departamento de Sistemas la necesidad de actualizar permanentemente la información que se encuentra publicada en la página Web de la institución.
- Mantener y coordinar las acciones y procedimientos que se requieran conocer por parte de los diferentes usuarios de la DGAC, sean internos como externos, a través de la dirección de correo electrónico del Departamento de Relaciones Públicas o de la dirección electrónica de la Dirección General.
- Diseñar la información que se presentará en los franelógrafos de la Institución, en coordinación y colaboración de las diferentes áreas estableciendo su frecuencia y ubicación.
- Coordinar con la imprenta y las diferentes áreas de la Institución en el diseño, elaboración y distribución del periódico Institucional.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Con relación al planteamiento general del problema de esta investigación se concluye lo siguiente:

- Dada las características Institucionales que por varios años estuvo bajo un régimen militar, se concluye que la Dirección General de Aviación Civil, durante muchos años estuvo sumida a esa política, es decir la no comunicación; lo que ha hecho que en los años siguientes la comunicación tenga que empezar a abrirse caminos en relación a los medios de comunicación, buscando nuevas estrategias para lograrlo, es importante manifestar que las autoridades, tanto como el comunicador de turno están conscientes de esta problemática y día a día buscan las formas de concluir en una comunicación eficiente, eficaz, tanto con el público interno como con el externo.
- Con el desarrollo del Manual de Procedimientos de Comunicación del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC inicia una estrategia, la cual se convertirá en un documento valioso para quien maneje el área de comunicación en esta institución, ya que tendrá una herramienta de apoyo que le guiará en el quehacer diario en los diferentes ámbitos de la comunicación institucional.
- El contar con un Manual de Procedimientos en Comunicación Organizacional en la Institución en procura de mejorar la comunicación interna y externa del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, facilitará conseguir en

general un mayor nivel de productividad para la Dirección de Aviación Civil, ayudará de forma significativa a mantener estándares de trabajo obteniéndose una mayor eficiencia y eficacia en estas actividades.

- Mantener y actualizar el Manual de Procedimientos en Comunicación Organizacional del departamento de Relaciones Públicas de la DGAC y adecuadas políticas institucionales de comunicación ayudará a disminuir y optimizar el tiempo y costos de desarrollo de las diferentes acciones que deba cumplir el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC.
- Seguir políticas de comunicación interna y externa muy claras que le permitirá al Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC involucrarse en procedimientos actuales acordes a los avances de la tecnología actual.

4.2 RECOMENDACIONES

Al terminar la presente investigación me permito realizar las siguientes recomendaciones:

- La Dirección General de Aviación Civil debe acoger el Manual de Procedimientos en Comunicación Organizacional del Departamento de Relaciones Públicas que se ha desarrollado en esta investigación, con la finalidad de facilitar la gestión de sus operaciones de comunicación.
- La utilización del Manual de Procedimientos en Comunicación Organizacional del Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC que involucra contar con herramientas de tecnología moderna, es recomendable para estar en condiciones similares a empresas públicas y privadas que utilizan estos medios.

- Las autoridades de la DGAC, deberán involucrarse en la problemática comunicacional de la institución, ya que esto será el eje para que la institución tenga una comunicación abierta y no como la que se venía manteniendo bajo el régimen militar.
- Para el cumplimiento óptimo de la gestión que realiza el Departamento de Relaciones Públicas de la DGAC, se recomienda a las autoridades de la DGAC que realicen un replanteo estructural y funcional del departamento de Relaciones Públicas de la Institución con el fin de dotarlo de la infraestructura humana y logística mínima necesaria.
- En razón de que en esta tesis se desarrollo una de los instrumentos utilizados en Comunicación Organizacional, se recomienda continuar desarrollando las demás herramientas que se usan para poder ejecutar e implementar estos programas a fin de obtener beneficios en el campo de la comunicación organizacional en esta y otras empresas.

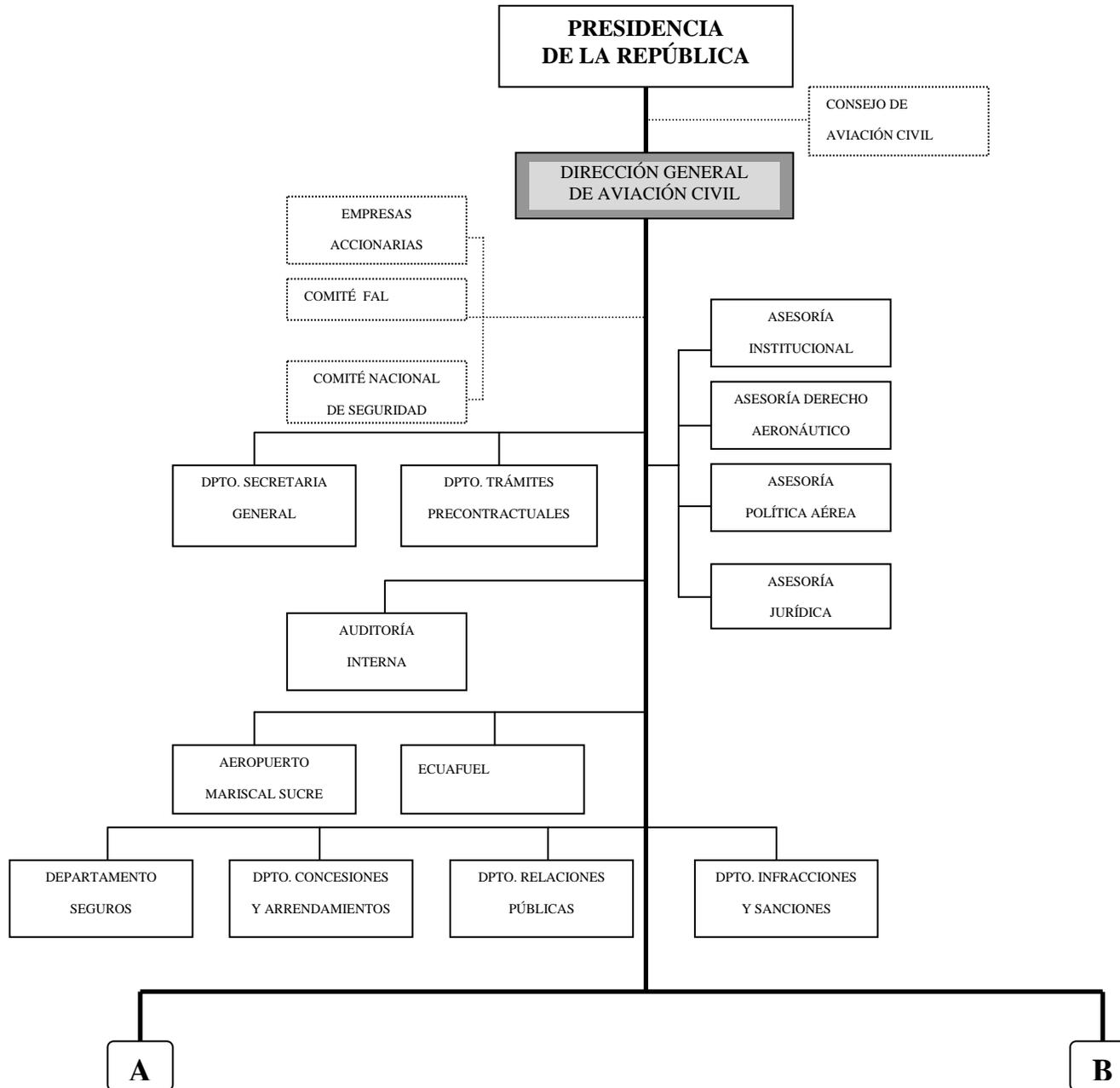
BIBLIOGRAFÍA

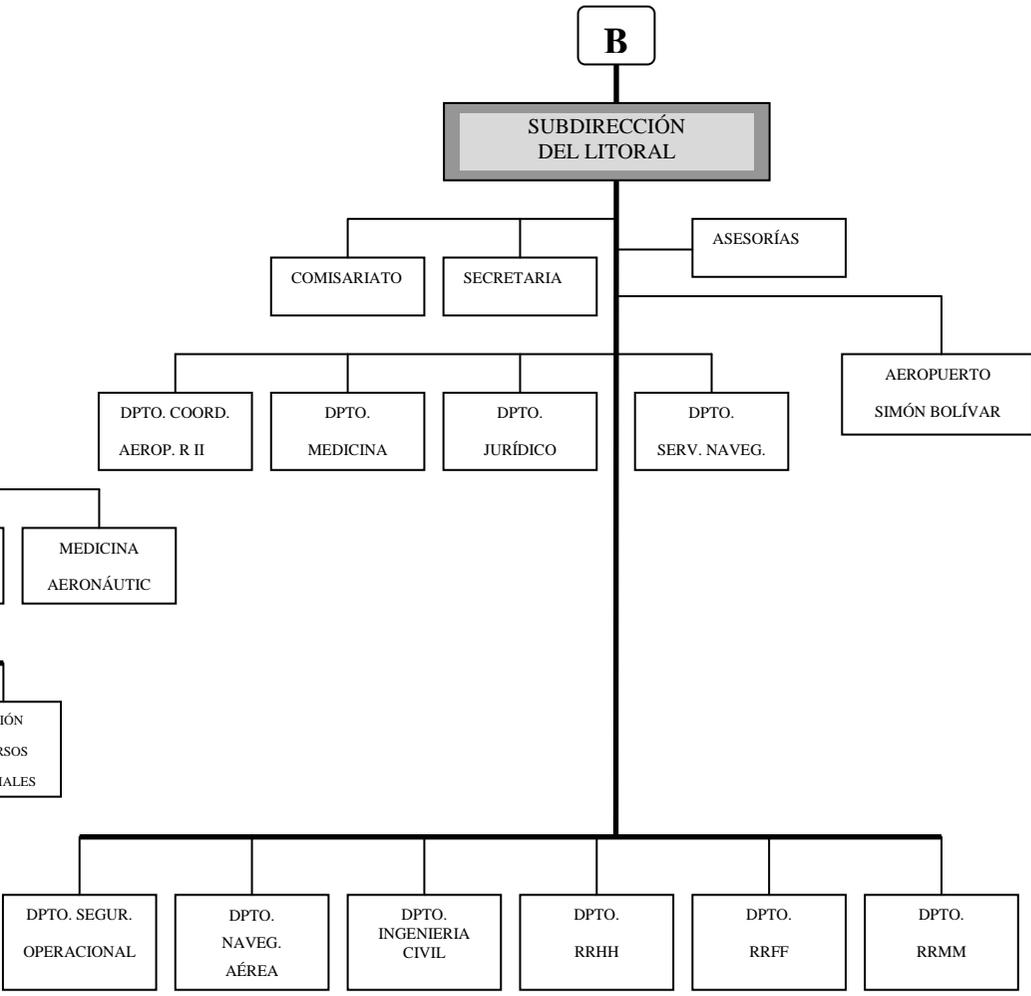
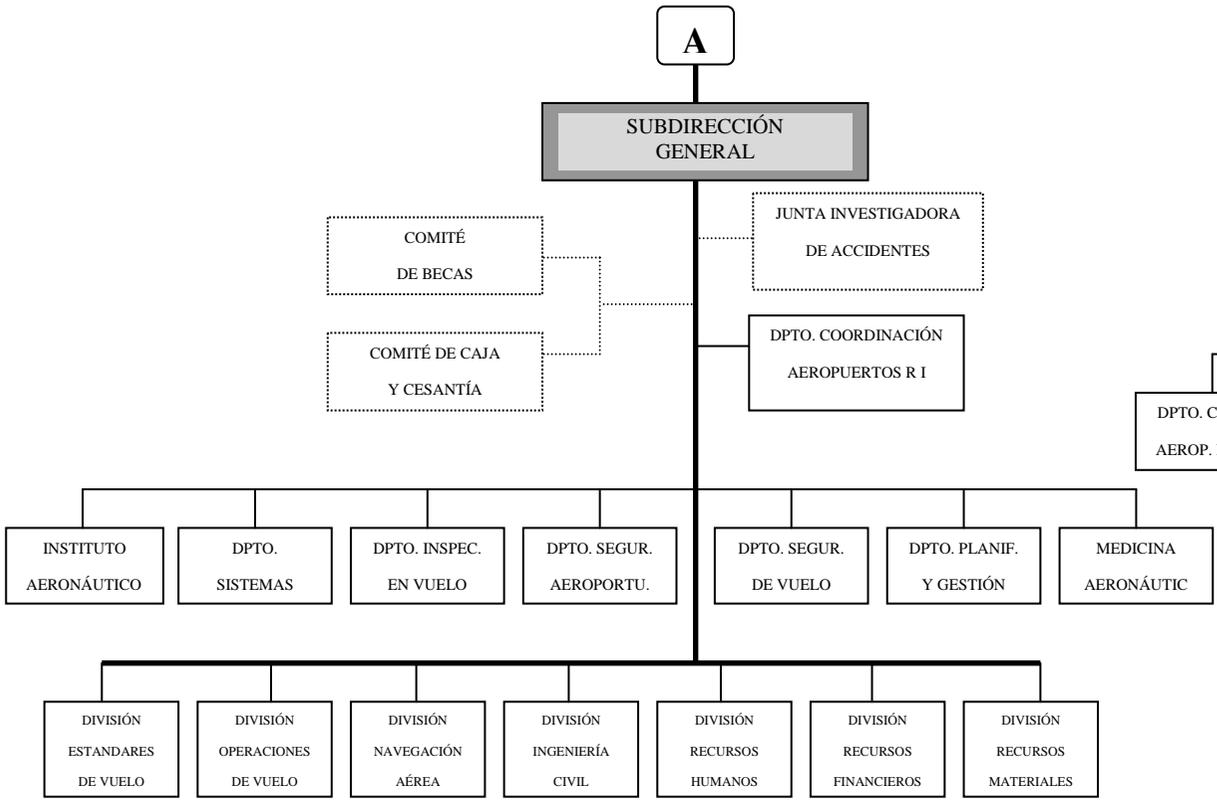
1. BERLO, David K., **El proceso de la comunicación**. Editorial El Ateneo, Argentina, 1982, décima tercera edición.
2. CONSUEGRA, Jorge, **Diccionario de periodismo, publicaciones y medios**, Ecoe ediciones, Colombia, 2002, primera edición.
3. ECUADOR, **Superintendencia de Compañías, Cultura y Comunicación en la empresa**, sin editor, Quito, 2003, sin edición.
4. ELLIS, Richard, **Teroría y práctica de la comunicación humana**, ediciones PAIDOS, Barcelona, 1993, primera edición.
5. KAPELUZ, **Diccionario Kapeluz de la Lengua Española**, Editorial Kapeluz, España, 1994.
6. LAZARO, Victor, **Sistemas y Procedimientos: Un Manual de Negocios y la Industria**. Editorial Diana, México, 1992, primera edición.
7. LUCAS, Antonio, **La Comunicación en las empresas y en las organizaciones**, Bosch Casa Editorial S.A., España, 1997, primera edición.
8. MARTIN, Fernando, **El Gabinete de Comunicación**, Ediciones Universidad de Salamanca, España, 1997, sin edición.
9. MARTIN, Fernando, **Comunicación en empresas: Periodismo empresarial**, Editorial ASECOM, Madrid, 1988, segunda edición.
10. RAMOS, Carlos, **La Comunicación. Un punto de vista organizacional**, Editorial Trillas, México, 2002, segunda reimpresión.
11. ROBBINS, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, sin editor, México, 1998, sexta edición.
12. STONER, James, **Administración**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994, quinta edición.
13. UNAM, **Ciencias de la comunicación**, sin editor, México, 1976, sin edición.
14. WESTPHALEM, I. H., **La Dirección de Comunicación**, Ediciones del Prado, España, 1993, sin edición.

A N E X O S

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





ANEXO 2



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

CODIGO DEL PROCEDIMIENTO

Fecha: 14/09/04

Pág: n de n

Versión: 01

ANEXO 3

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE
LA DGAC**

