


**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**

**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN ORGANIZACIONAL**

# PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA

**SILVIA LIZBETH POZO MONCAYO**

**DIRECTORA: MASTER MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS**

**QUITO, 2014**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS


**AGRADECIMIENTO…… I**

**DEDICATORIA……...…….. III**

**RESUMEN…..…….. IV**

**INTRODUCCIÓN……...…….. VI**

**CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**1.1 Comunicación: eje de la relaciones…… 1**

1.1.1 Niveles de comunicación……. 4

1.1.1.1 Nivel interpersonal…….. 4

1.1.1.2 Nivel grupal……..… 5

1.1.1.3 Nivel organizacional……... 5

1.1.1.4 Nivel medial…… 6

**1.2 Dimensiones expresivas de la comunicación…….. 7**

1.2.1 Dimensión verbal…… 7

1.2.3 Dimensión no verbal…….. 8

**1.3 Comunicación organizacional……. 8**

1.3.1 Origen y evolución de la comunicación organizacional……. 10

1.3.2 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional…… 11

1.3.2.1 Teoría clásica……. 11

1.3.2.2 Teoría humanística……. 11

1.3.2.3 Teoría de los sistemas..……. 12

1.3.2.4 Teoría contingente……. 12

1.3.3 Tendencias de la investigación en la comunicación organizacional…. 12

1.3.4 Funciones de la comunicación organizacional…….. 14

**1.4 Comunicación interna……. 16**

1.4.1 Canales de la comunicación interna…….. 19

1.4.1.1 Canales formales…… 22

1.4.1.2 Canales informales…… 22
1.4.1.3 Flujos de comunicación…….…… 22
1.4.1.3.1 Comunicación descendente…… 24
1.4.1.3.2 Comunicación ascendente…..…… 24
1.4.1.3.3 Comunicación horizontal…… 25
1.4.1.4 Cultura corporativa u organizacional……. 25
1.4.1.4.1 Clima organizacional……. 27
1.4.1.5 Filosofía corporativa u organizacional…….. 28
**1.5 Diagnóstico de comunicación……. 29**
1.5.1 Tipos de diagnóstico de comunicación……. 30
1.5.1.1 Diagnóstico de comunicación interna…….. 30
1.5.1.1.1 Perspectivas del diagnóstico interno…… 31
**1.6 Planificación estratégica……. 33**
1.6.1 Estrategia de comunicación…… 35
1.6.2 Tipos de Planificación…… 35
1.6.2.1 Planificación estratégica……. 36
1.6.2.1.1 Planificación estratégica de comunicación……..... 38
1.6.3 Fases de la planificación estratégica de comunicación…… 40
**CAPÍTULO 2: EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA**
**2.1 Contexto de las organizaciones públicas…….. 45**
2.1.1 Marco normativo…….. 45
2.1.2 Marco político…..…….. 46
2.1.3 Marco institucional…….. 46
2.1.4 Marco económico…….. 46
2.1.5 Marco social…….. 46
2.1.6 Marco cultural…….. 47
2.1.7 Marco administrativo…….. 47
**2.2 El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía como Organización…….. 47**

**2.3 Recorrido por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía…… 48**
2.3.1 Antecedentes…… 48
2.3.2 Filosofía corporativa…… 49
2.3.2.1 Misión…….. 49
2.3.2.2 Visión…….. 49
2.3.2.3 Objetivos estratégicos…….. 50
2.3.3 Organigrama estructural……... 51
2.3.4 Descripción de la estructura orgánica…….. 52
2.3.4.1 Concejo Municipal…… 52
2.3.4.2 Alcaldía…… 52
2.3.4.3 Dirección de Gestión Estratégica…….…… 53
2.3.4.4 Asesoría Jurídica…… 54
2.3.4.5 Dirección de Comunicación Social…… 55
2.3.4.6 Dirección de Planificación Territorial…… 56
2.3.4.7 Dirección de Auditoria Interna…….…… 57
2.3.4.8 Dirección Financiera…….…… 58
2.3.4.9 Secretaría General…….…… 60
2.3.4.10 Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación…… 61
2.3.4.11 Dirección Administrativa y de Talento Humano……..…… 62
2.3.4.12 Dirección de Servicios Públicos e Higiene…… 64
2.3.4.13 Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos…… 65
2.3.4.14 Dirección de Obras Públicas……... 66
2.3.4.15 Dirección de Desarrollo Turístico……..… 68
2.3.4.16 Dirección de Desarrollo Social…… 70
2.3.4.17 Dirección de Geomática y Catastros……..… 71
2.3.4.18 Registro de la Propiedad y Mercantil…… 72
**CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA**
**3.1 Introducción…… 75**
**3.2 Objetivos…… 75**

3.2.1 Objetivo general……... 75
3.2.2 Objetivos específicos……... 75
**3.3 Metodología…… 76**
**3.4 Universo y muestra…….. 76**
**3.5 Análisis de resultados…….. 77**
3.5.1 Datos generales…….. 77
3.5.2 Filosofía corporativa…….. 80
3.5.3 Cultura corporativa……. 83
3.5.4 Canales y flujos de comunicación…….. 86
3.5.5 Clima laboral…… 99
**3.6 Conclusiones…….. 106**
**3.7 Recomendaciones…… 107**
**CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA, AÑO 2015**
**4.1 Introducción…… 109**
**4.2 Objetivos…….. 109**
4.2.1 Objetivo general…… 109
4.2.2 Objetivos específicos…… 110
**4.3 Justificación…… 110**
**4.4 Plan Estratégico de Comunicación…….. 110**
4.4.1 Estrategia 1: Posicionamiento de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía…… 110
4.4.2 Estrategia 2: Fortalecimiento de la cultura corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía……. 111
4.4.3 Estrategia 3: Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía……. 112
4.4.4 Estrategia 4: Fortalecimiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía…….. 113
**4.5 Recomendaciones…… 114**
**4.6 Matriz del Plan de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía……. 114**

**4.6 Cronograma……. 114**
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….. 115**
**ANEXOS…….. 117**
**Anexo Nº1……. 117**
**Anexo Nº2……. 121**
**Anexo Nº4……. 124**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS


| | | |
|---|---|---|
| GRÁFICO Nº1 | Esquema del proceso de Planificación Estratégica…….. | 38 |
| GRÁFICO Nº2 | Revalorización de la planificación del desarrollo…….. | 41 |
| GRÁFICO Nº3 | Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía…….. | 51 |
| GRÁFICO Nº4 | ¿Conoce a qué se dedica el GAD Municipal de Mejía?…….. | 83 |
| GRÁFICO Nº5 | ¿Se siente orgulloso de formar parte del GAD Municipal de Mejía?..... | 84 |
| GRÁFICO Nº6 | La opinión que tiene sobre la inducción cuando ingresó al GAD Municipal de Mejía……..…….. | 85 |
| GRÁFICO Nº7 | Medios a través de los cuales recibe la información de lo que pasa en el GAD Municipal de Mejía……... | 86 |
| GRÁFICO Nº8 | La información que recibe sobre el GAD Municipal de Mejía es.. | 89 |
| GRÁFICO Nº9 | Tiene correo electrónico de la institución…….…….. | 90 |
| GRÁFICO Nº10 | Frecuencia con la que utiliza el correo electrónico institucional….. | 91 |
| GRÁFICO Nº11 | El intercambio de mensajes institucionales es bueno en el GAD Municipal de Mejía……..... | 92 |
| GRÁFICO Nº12 | Canales por los que fluye predominantemente la información ..…. | 93 |
| GRÁFICO Nº13 | Medios por los que preferiría recibir información institucional…… | 94 |
| GRÁFICO Nº14 | Estar mejor informado le motivaría en su trabajo……..…….. | 96 |
| GRÁFICO Nº15 | Tipo de información que le gustaría recibir…….……..…. | 98 |
| GRÁFICO Nº16 | La relación con su jefe inmediato es…….…. | 100 |
| GRÁFICO Nº17 | Es posible entablar un diálogo con su jefe…….. | 101 |
| GRÁFICO Nº18 | Puede expresar su opinión con libertad en el GAD Municipal de Mejía……. | 102 |
| GRÁFICO Nº19 | Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones…… | 103 |
| GRÁFICO Nº20 | El ambiente laboral en la oficina es……..……. | 104 |
| GRÁFICO Nº21 | El ambiente laboral en el GAD Municipal de Mejía es…… | 105 |

**ÍNDICE DE TABLAS**


| | | |
|---|---|---|
| TABLA Nº1 | Niveles de la Comunicación…….. | 7 |
| TABLA Nº2 | Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones .... | 20 |
| TABLA Nº3 | Canales de comunicación según su naturaleza……..… | 21 |
| TABLA Nº4 | Tipología para los principales medios internos de comunicación..... | 23 |
| TABLA Nº5 | Datos Generales……...…….. | 77 |
| TABLA Nº6 | Datos Generales……...…….. | 79 |
| TABLA Nº7 | Filosofía corporativa…….. | 80 |

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, porque sin Él nada sería posible, por haberme fortalecido e iluminado día a día parar seguir mi camino. Por todas las bendiciones que derrama sobre mi familia y sobre mí, por darme la fe y la fuerza necesaria para poder superar cada día las adversidades de la vida y siempre encontrar la luz después de la tiniebla.

A mi hijo, Martín Nicolás, por ser la inspiración de mi vida, porque cada paso que doy está pensado en él y siempre para verlo feliz, porque con una sonrisa ilumina mi vida y la hace completa.

A mi esposo, Víctor, gracias por la paciencia, la fuerza, la compresión, pero sobre todo el amor, gracias por haberme escuchado y ayudado, gracias por todos los sacrificios necesarios y el apoyo condicional para cumplir mi sueño.

A mis padres, Diego y Silvia, gracias por su apoyo y comprensión para poder cumplir una meta más en mi vida. Gracias por su amor y ayuda en cada paso que doy en mi vida.

A mis hermanos, Diego Fernando, Juan David, Cynthia Camila, gracias por su apoyo y cariño para cumplir todas mis metas.

A Papi Juan y Mami Bachi, gracias por ayudarme con el cuidado de hijo, por ser doblemente padres para mi hijo, porque sin su ayuda no hubiera tenido la tranquilidad de que mi hijo estaba en las mejores manos mientras culminaba mis estudios.

Un agradecimiento especial a María del Carmen Cevallos, amiga, maestra y directora de disertación, quien con su amor a la enseñanza, humildad, paciencia y motivación ha compartido sus conocimientos y experiencias durante mis años de estudio, y de manera especial en la dirección de este trabajo.

En general quiero agradecer a todos mis familiares y amigos que han vivido conmigo mis estudios y la realización de esta disertación, les agradezco por haberme dado su apoyo, colaboración, ánimo, pero sobre todo su cariño y amistad.

Gracias a todos por ser parte de este sueño cumplido.

## DEDICATORIA

A Dios porque me bendice a diario para en cada paso que doy.

A mi hijo, Martín Nicolás, por llenar mi vida con cada sonrisa y beso, por incentivarme a ser mejor cada día.

A mi esposo, Víctor, por el amor con el que vivimos cada sueño y el apoyo mutuo para cumplirlos.

A mis padres, Diego y Silvia, porque me dieron el gran regalo de la vida y me enseñaron grandes valores para vivirla. Porque me enseñaron que el trabajo duro y el esfuerzo es la única forma de conseguir los sueños y vivirlos con satisfacción.

## RESUMEN

El Ecuador está viviendo un proceso de cambios como consecuencia de nuevas leyes en el ámbito laboral, es por esto que las organizaciones del país se encuentran en un proceso de transformación, en el cual se busca dejar atrás la idea de que están conformadas por "recursos humanos" que solo se dedicaban a realizar su trabajo, sin tener autonomía o capacidad para generar ideas o cambios, y han llegado a comprender que toda empresa se compone de "talento humano", quienes son capaces de aportar para la evolución de las empresas y para la producción no solamente de objetos, sino también de ideas.

Este nuevo pensamiento dentro de las empresas, sitúa a la Comunicación Organizacional en un área directiva e indispensable en las instituciones, por tal razón los procesos de revisión, modificación y evaluación de prácticas a nivel interno son ineludibles y necesarias, para que a través del análisis intrínseco se planteen acciones estratégicas sustentables y viables según la situación que presente cada entidad.

En el caso concreto del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía luego de haber permanecido durante años en el modelo administrativo burocrático, emprendió un camino de cambio en el que busca implementar mejores prácticas comunicacionales donde sus colaboradores juegan un papel trascendental al llegar a interiorizar la filosofía corporativa, experimentar una verdadera cultura organizacional, conocer los canales de comunicación, manejar adecuados flujos de comunicación y desarrollarse en un entorno laboral satisfactorio. Pues se entiende que los elementos mencionados, al cohesionar hacen de sus colaboradores personas más que comprometidas, productivas, que hablan y se sienten bien en la institución que laboran.

La presente disertación plantea una propuesta de planificación estratégica en comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

En el capítulo I se aborda el tema de Comunicación y Organización, es el marco teórico que fue desarrollado a partir de la conceptualización de las principales definiciones que

permiten situar a la temática en un entorno real. Se desarrolla lo referente a la comunicación como eje de las relaciones, luego se presenta a la comunicación organizacional y de manera específica se presenta a la comunicación interna y sus tipos de diagnóstico, y finalmente la planificación estratégica.

En el capítulo II se visibiliza al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de un recorrido por los antecedentes, filosofía corporativa, organigrama estructural y finalmente, la descripción de su estructura orgánica.

El capítulo III presenta los resultados del Diagnóstico de Comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, donde se realiza el análisis del estado de situación actual de comunicación interna que determina cómo funciona la comunicación; esto con el uso del método cuanti-cualitativo por medio de técnicas como la encuesta y entrevistas. Todo ello, para obtener conclusiones y recomendaciones que permitan formular estrategias con una base fundamentada en el siguiente capítulo.

Finalmente, en el capítulo IV, se formula la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, año 2015, aquí se concreta el fin de la disertación y se presenta una matriz de estrategias en la cual se desarrollan actividades dispuestas para los colaboradores en busca de la mejora de la comunicación interna y externa de la institución, para concluir se presenta el cronograma que contribuye a que las actividades planteadas en la matriz de estrategias se desarrollen de manera ordenada y lógica.

# INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la historia, el ser humano ha estado marcado por la necesidad de interactuar y comunicarse con otros de su misma especie, al inicio se buscaba transmitir ideas o emociones a través de gestos, imágenes y sonidos; después se pudieron gesticular palabras que llevaron a que con el pasar del tiempo la comunicación se codificara y decodificara, lo que le ha vuelto más compleja y sujeta a muchos estudios.

Es por esto que con el pasar del tiempo, la comunicación permitió la conformación de sociedades y ante ello, surgió la necesidad de organizarse. Con la evolución de la humanidad y los negocios, surgió la necesidad que la compra y venta de productos o servicios se realizara a través de lo que hoy conocemos como organizaciones o empresas, las cuales tienen actualmente como pilar fundamental a los procesos comunicativos para la consecución de sus objetivos y metas.

En vista de esto, se ha planteado el presente trabajo de disertación que tiene como título "Plan Estratégico de Comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía", que maneja dos pilares temáticos en los cuales radica su importancia.

El primero es la Comunicación Organizacional que en primer lugar busca llegar al público interno, y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su talento humano en un entorno corporativo donde el cambio es constante e inesperado. A la vez se enfoca en el público externo, que busca brindar cada día un servicio de calidad, así como posicionarse positivamente en el imaginario de su público meta.

El segundo es la Comunicación Estratégica la cual permite general el vínculo con la comunicación interna y externa, que se desea mejorar en el caso de estudio, ya que permitirá enlazar el entorno cultural, social y político para obtener una relación armoniosa y positiva conforme los intereses que persigue la institución.

Es decir que al converger ambos pilares obtenemos la Comunicación Organizacional Estratégica que permitirá un intercambio de información entre todos los niveles de la

organización al coordinar todos los recursos comunicacionales internos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, con lo cual se logrará mejorar aspectos comunicacionales a través de acciones estratégicas con el público interno, y también con pasar del tiempo será un elemento diferenciador entre las instituciones públicas; para de esta manera brindar un servicio de calidad al público externo y que la imagen positiva que tienen los colaboradores de la institución sea evidente hacia el exterior.

# CAPÍTULO 1

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## 1.1 Comunicación: eje de las relaciones

La comunicación es el pilar sobre el que se fundamentan las relaciones entre los seres humanos. Desde el inicio de los tiempos se conoce que las relaciones entre tribus se dieron gracias a cierto tipo de comunicación primitiva como gestos o sonidos, que les permitían emitir y recibir mensajes permanentemente, lo que les ayudaba a realizar sus trabajos diarios y mantenerse unidos y alerta de lo que pasaba a su alrededor. Es a partir de estos lenguajes primitivos que la especie humana evolucionó hacia un lenguaje complejo que se puede nombrar ahora como comunicación.

Para poder hablar sobre comunicación es necesario definirla, y según Carlos Fernández Collado es:

"… la comunicación es el proceso interpretativo mediante el cual los individuos – en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean" (Fernández, 2008, págs. 9-10)

Entonces Fernández Collado señala que la comunicación es un proceso que les permite a los individuos crear relaciones, no solo entre dos personas, sino, puede ser entre grupos o la sociedad en sí misma, emitiendo y recibiendo mensajes que les ayuden a adaptarse al entorno que los rodea, para lo cual se pueden crear códigos.

El proceso comunicativo exige a los individuos conocer los distintos códigos en los que se encuentran inmersos para poder decodificarlos y emitir los mensajes de la misma manera.

Otra definición de comunicación que nos presenta Joan Costa dice:

" … la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común." (Costa, 1999, pág. 62)

Así mismo Costa señala que la comunicación ha sido el eje de las relaciones de la humanidad desde el inicio de la vida en el planeta, siendo este un proceso compartido y en doble dirección, que permite que tanto quien emite el mensaje, como quien lo recibe, instauren una relación y se retroalimenten unos a otros para obtener una comunicación efectiva.

Por tanto, tal como lo dice Fernández Collado "la comunicación es un proceso primario y no secundario". Puesto que no se puede entablar una relación sin que antes no se haya comunicado, desde un gesto hasta el más elaborado de los discursos, todo implica que existe un proceso comunicativo.

Otro concepto amplio sobre comunicación nos ofrece Idalberto Chiavenato, que manifiesta:

"… se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas." (Chiavenato, 2011, pág. 50)

En este concepto se reconoce que la comunicación establece vínculos entre las personas que se comunican, así como también se realiza una transacción, ya sea de sentimientos o conocimientos, puesto que la comunicación no es solamente verbal.

Es imprescindible identificar los elementos que conforman el proceso de comunicación que para Daniel Prieto Castillo son los siguientes:

*Formación social:* Instancias que inciden directamente en los procesos de comunicación social, y no sólo en los correspondientes a los medios de difusión. Inciden en relaciones más inmediatas, grupales e interpersonales. Toda formación social tiene su historia.

Ej. La manera en que en un determinado país se articulan las instancias económicas, políticas e ideológicas, dentro de un modo de producción dominante y de las relaciones sociales del él derivadas.

*Marco de referencia:* Visión limitada de lo que cada persona concibe de una realidad, ya que lo oculta en la conciencia y en las conductas diarias.

Ej. Los medios de comunicación y las instituciones en general, trabajan para reforzar o para transformar elementos de la vida cotidiana.

El *contexto* siendo esa realidad circunstancial de espacio y tiempo en el que se genera el de comunicación incluye la formación social y el marco referencial.

*Códigos:* Abstracción de ideas en símbolos y signos. Conjunto de reglas que sirven para elaborar y combinar de una forma determinada los elementos del lenguaje.

Ej. La vida de todo grupo está altamente codificada. Piénsese en las reglas de cortesía, de alimentación, de vestidos, de relación con las personas de otro sexo, en las ceremonias, en los ritos. Quien no respeta los códigos de una comunidad difícilmente puede acceder a un grado de confianza, de integración.

*Emisor:* Quien origina o transmite rasgos culturales a través de palabras, gestos, vestimenta, del modo de caminar, de los objetos, de los espacios de manera constante.

*Perceptor:* Quien percibe la información de una realidad para orientar la conducta. No se percibe de manera transparente pues se hace a través de creencias, deseos, experiencias, estereotipos, entre otros factores culturales.

*Medios y recursos:* Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un perceptor. Y se habla de recursos en el sentido de lo que se necesita para poder manejar un medio.

Ej. No es lo mismo el ritmo de grabación de video que el modo en que pasan las diapositivas en un audiovisual. Cada medio tiene formas específicas de lenguaje, a las cuales está habituada la gente, sobre todo en los espacios urbanos.

*Mensaje:* Un signo o conjunto de signos en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales, entre otros capaz de significar algo a alguien –mensajes orientados hacia el contenido-, sea en el sentido referencial como determinada información sobre determinado tema –mensajes orientados hacia la forma- o en el sentido estético determinado al placer o rechazo.

*Referente:* Comprende todo ser, objeto, situación, idea, sean reales o imaginarias que brinda una versión cercana posible de la realidad que se intenta explicar.

Ej. Relatos populares que permiten a quienes los comparten, formas de reconocimiento cultural. (Prieto, 1990, págs. 69-97)

Este modelo de comunicación es válido para situaciones correspondientes a medios de difusión y para comunicación institucional, que es el caso de estudio. De tal manera que, en el análisis del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía será posible determinar quiénes son los emisores, de qué manera funcionan los códigos, cuáles son los mensajes, a través de qué medios se transmite, cómo fluye la comunicación, entre otros. Todo esto para que el esquema planteado permita una comunicación efectiva y eficaz, dónde la retroalimentación revitalice a la organización.

### 1.1.1 Niveles de comunicación

Debido a que la comunicación se manifiesta en diversos ámbitos y con diferentes características resulta útil distinguir los siguientes niveles fundamentales, según Edison Otero Bello, que son: interpersonal, grupal, organizacional y medial. (Otero, 2007, págs. 12-13)

#### 1.1.1.1 Nivel interpersonal

Se denomina así al nivel donde intervienen 2 personas: relaciones gerente y jefe de área, director de comunicación y su equipo, compañeros de trabajo, etc. Además de tratarse de un número reducido de personas, se trata habitualmente de relaciones cara a cara en las que importa mucho la proximidad física; aunque en la actualidad las barreras físicas se obvian por el uso de la tecnología, es decir a través de videoconferencias. Igualmente, se trata de relaciones que implican afectos, sentimientos y emociones que ligan a las personas de manera no pasajera sino permanente en situaciones que giran en torno a la organización.

La comunicación interpersonal se puede distinguir de otros tipos de comunicación al especificar sus características dentro de un espacio determinado; es decir, ubicando el medio social en el que se intercambian los mensajes. (Fernández, 2008)

#### 1.1.1.2 Nivel grupal

Se identifica así al nivel en que aumenta la cantidad de personas que intervienen: grupo de directivos, compañeros de área o de trabajo, personas que ejecutan un mismo proceso, actividades o funciones. Suponen también la proximidad física, aunque los sentimientos implicados son de menor intensidad y duración. Es un plano de simpatías y de asociaciones voluntariamente asumidas por los integrantes de una organización.

#### 1.1.1.3 Nivel organizacional

Como su nombre lo indica, este nivel corresponde a las organizaciones e instituciones, y las interacciones que los individuos experimentan dentro de ellas. Aquí el número de personas implicadas aumenta notablemente, pudiendo llegar desde cientos a miles y miles, pero sus interacciones están determinadas por reglas que provienen de la naturaleza de la organización de que se trate. Hay jerarquías, normas y objetivos claramente establecidos.

La proximidad física, o las relaciones cara a cara ocurren sólo sectorialmente. De ahí que en estas estructuras sociales mayores comienzan a jugar un rol importante las

tecnologías de la información y de la comunicación, denominadas TICs[1], como la pizarra digital, los blogs, la intranet y en general, la web. Aunque todavía se mantienen documentos e informes impresos.

Como puede entenderse, en el nivel organizacional los afectos y los sentimientos son mucho menos frecuentes y sólo ocurren en áreas físicas y sectores específicos de las organizaciones donde las personas conviven habitualmente y comparten por razones de trabajo.

#### 1.1.1.4 Nivel medial

Se trata del nivel de los medios de comunicación y sus audiencias. Todas las personas también somos consumidores habituales de los medios de comunicación, se trate, por ejemplo, de la radio, los diarios o la televisión. De hecho, las personas dedican algunas horas diarias, principalmente, a oír música, leer el diario y ver programas de televisión. Por supuesto, los consumos de medios varían según el género, la edad y la ocupación de los individuos.

Como es fácil entenderlo, este nivel de la comunicación no requiere de la proximidad física entre los miembros de la audiencia. Tampoco las audiencias de los medios comparten sentimientos o afectos entre sí. Lo que sí es absolutamente relevante en este nivel es la dimensión tecnológica de la comunicación; en efecto, sin aparatos de televisión, sin aparatos de radio, sin computadores, sin equipos, simplemente no habría audiencias. La conexión tecnológica es la que hace posible que millones y millones de personas sean audiencia simultánea e instantánea de algo que está siendo trasmitido desde cualquier punto del planeta.

Por tanto, las conductas comunicacionales de los seres humanos varían de acuerdo al nivel de la comunicación en el que interactúen, pues no es lo mismo ser compañeros de trabajo, familiares o televidentes. Con lo mencionado, en cada nivel es comprensible que las competencias y las habilidades comunicativas varíen significativamente. A continuación se presenta un cuadro resumen de los niveles presentados:

[1] TICs: **Tecnologías de la Información y Comunicación**, se refiere a cualquier invención que se haya creado para facilitar el proceso de la comunicación humana. (Fernández, La comunicación humana en el mundo contemporáneo, 2008; Fernández, La comunicación en las Organizaciones, 1999)

**Tabla N° 1**

| Categorías | Número de comunicadores | Grado de proximidad física | Canales sensoriales disponibles | Inmediatez de la retroalimentación |
|---|---|---|---|---|
| **Comunicación masiva** | Muchos | Bajo | Mínimo | Más lenta |
| **Comunicación pública (charlar y hablar en público)** | Muchos | Bajo | Mínimo | Lenta |
| **Comunicación en grupos pequeños** | Algunos | Medio | Medio | Inmediata |
| **Comunicación interpersonal** | Dos | Alto | Máximo | Más inmediata |

**Fuente:** Categorías del enfoque de comunicación situacional de Carlos Fernández Collado en La comunicación humana en el mundo contemporáneo

## 1.2 Dimensiones expresivas de la comunicación

Anteriormente se presentó como la comunicación ocurre en diversos niveles, ahora se entenderá las formas cómo se puede expresar, que según Edison Otero Bello, son la dimensión verbal y la dimensión no verbal. (Otero, 2007, págs. 15-16)

### 1.1.2 *Dimensión verbal*

Se trata de la comunicación entablada mediante el lenguaje hablado o escrito. De hecho, la conversación es, seguramente, la más básica y fundamental de las experiencias de comunicación que las personas protagonizan y experimentan. Sin embargo, aunque enfaticemos su importancia todo cuánto queramos, no es el único formato en que la comunicación ocurre.

### 1.1.3 *Dimensión no verbal*

Ciertamente, y principalmente mientras hablamos y conversamos, las personas gesticulamos, desarrollamos ademanes, abrimos o juntamos los ojos, modulamos con la boca, ponemos entonación en lo que decimos, etc.

El formato no verbal de la comunicación se refiere, entonces, a los lenguajes del cuerpo y, más específicamente incluso, a las expresiones gestuales. No cabe duda que nuestras expresiones corporales también comunican, puesto que transmiten emociones y estados de ánimo del que habla. Incluso, y con no poca frecuencia, nos sorprende que las personas digan algo con las palabras y estén diciendo otra cosa con sus expresiones corporales y gestuales.

Según parece, sólo los actores consumados logran la perfecta coincidencia entre los formatos verbales y no verbales de la comunicación. Pero, cuando no se tienen esas habilidades, la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se demuestra es difícil de ocultar. A eso alude, por ejemplo, la frase según la cual lo importante es fijarse no sólo en qué te dicen sino en cómo te lo dicen.

La investigación sobre la comunicación no verbal se ha centrado en el denominado sistema kinésico[2]: el comportamiento espacial[3], el comportamiento motorio-gestual[4], el comportamiento mímico del rostro y el comportamiento visual[5].

## 1.3 Comunicación organizacional

Para iniciar con el estudio de la comunicación desde el ámbito organizacional es indispensable definir lo que es una organización, que según Annie Bartoli se concibe como:

"… una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocial, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional." (Bartoli, 1992, pág. 159)

[2] Sistema kinésico: Formas de comunicación en los que se intervienen movimientos corporales, gestos y ademanes.
[3] Comportamiento Espacial: contacto corporal, la distancia interpersonal, la orientación y la postura
[4] Comportamiento motorio-gestual: señales o ademanes.
[5] Comportamiento visual: lo que se transmite a través de los ojos.

Este concepto se complementa con la visión de Idalberto Chiavenato:

"…una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjuntas, a fin de alcanzar un objetivo común." (Chiavenato, 2011, pág. 6)

Cuando se aplican los dos conceptos juntos, se puede observar la importancia de la comunicación aplicada a la organización, que se traduce como comunicación organizacional. Y aunque pareciera extraño la definición de comunicación organizacional siguen siendo un tema de controversia, puesto que es un campo conceptual y práctico joven pero no nuevo. Carlos Fernández Collado entiende a la comunicación organizacional de tres maneras distintas, que vamos a revisarlas a continuación:

"En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que esta sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante… Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación" "… también se presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio" "… por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio." (Fernández, 1999, pág. 16)

Tomando en cuenta esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que intercambian los miembros de una organización, así como la misma con su medio.

Por una parte se toma a la comunicación como un fenómeno inherente a los seres humanos, incluso se manifiesta que sin ella el hombre se encontraría aun en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Así como también se presenta como una disciplina, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Finalmente se muestra a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades que buscan influir en las actitudes, opiniones y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Con cada actividad se busca reunir personas e interactuar con ellas, para construir patrones internos y externos conforme a las características y necesidades que presente cada organización y que las diferenciará de otras similares.

Por tanto, la comunicación en las organizaciones se convierte en un eje estratégico para la consolidación de la cultura corporativa, también para el uso correcto de los flujos y canales de comunicación y, por supuesto, para que prevalezca un buen clima laboral; tal como lo menciona María Alejandra Di Fonzo:

"La comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo y se configura como elemento constructor de la identidad y de la cultura. Es una función estratégica que apoya estructuralmente al proyecto empresarial, en tanto que se convierte en un instrumento de calidad." (Di Fonzo, 2014)

La importancia de la comunicación organizacional radica en que se encuentra en todas las actividades de la empresa, como un proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores de la institución. Para los directivos debe ser una prioridad mantener una comunicación eficaz y eficiente, puesto que las funciones de planificación, organización y control únicamente tienen sentido con la integración de la comunicación organizacional. Por todo lo expuesto, no sólo se deben preocupar por implementar estrategias financieras o administrativas, sino que se debe priorizar las estrategias comunicacionales que permitirán la sinergia en la empresa.

### 1.3.1 Origen y evolución de la comunicación organizacional

En sus inicios el estudio e investigación sobre la comunicación organización estaba vinculado en su totalidad y, casi de forma exclusiva, al campo administrativo. Como ya se mencionó, se considera como un área de estudio joven, pero no nueva, y a pesar de que en varios países de Latinoamérica ya tiene reconocimiento, en Ecuador se la sigue relacionando erróneamente con las Relaciones Públicas.

Dentro del desempeño de la comunicación se la sitúa solamente dentro de la organización como comunicación interna, y cuando se la ubica fuera de la organización

como comunicación externa o relaciones públicas, pero al integrar ambos ámbitos, la denominan comunicación integrada global corporativa o comunicación institucional. Dada las exigencias de los mercados actuales, y por la necesidad de integrar, actualmente se observa más interés en el desarrollo de la comunicación organizacional como tal.

### 1.3.2 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización.

#### *1.3.2.1 Teoría Clásica*

Se desarrolló desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX. La teoría clásica y su perspectiva general acerca de la comunicación en las organizaciones está representada de manera notable en los escritos de Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Uno de los logros más importantes de esta teoría según Fernández Collado fue:

"… la sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas y alcanzar la manera óptima de operar" (Fernández, 2008, pág. 100)

Más que los principios relacionados con la ingeniería industrial, fueron las suposiciones de Taylor acerca de la motivación humana las que repercutieron sobre la teoría y la práctica de la comunicación en las organizaciones.

Taylor consideraba al obrero en general como una persona tonta y perezosa, incapaz de determinar por sí mismo la forma en que podría realizar mejor su trabajo sin instrucciones específicas de gerencia. En consecuencia, aconsejó a la gerencia que cuando se comunicara con los obreros fijara su atención en recompensas materiales. La administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional lineal y descendente.

#### *1.3.2.2 Teoría humanística*

Desarrollada hacia mediados de los años treinta, a esta corriente se le considera como una respuesta al enfoque clásico de las organizaciones. Esta teoría surge como resultado de los estudios de Hawthorne, donde se dijo que:

"el rendimiento organizacional está estrechamente relacionado con la comprensión y el interés de la gerencia respecto de las necesidades e ideas de los trabajadores; lo que dio lugar a que surgiera un incipiente movimientos de "relaciones humanas" cuyos defensores pugnaron porque se diera más atención a la comunicación entre los obreros y la administración y viceversa" (Fernández, 2008, pág. 103)

Se proponen dos teorías:

"Teoría X: retoma elementos de la teoría clásica y propone que es necesario dirigir y amenazar a los empleados para que cumplan con sus labores."

"Teoría Y: Señala que se debe motivar a los empleados para que tomen decisiones, de tal manera que pueden desarrollar su capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante el trabajo." (Fernández, 2008, pág. 103)

#### *1.3.2.3 Teoría de los sistemas*

Señala que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con fronteras identificables. El objetivo de esta organización es alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de la partes.

#### *1.3.2.4 Teoría contingente*

Propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros.

### 1.3.3 Tendencias de la investigación en la comunicación organizacional

La era de la investigación y desarrollo de la comunicación organizacional moderna nació poco después de la Segunda Guerra Mundial; así que en esta sección se abordarán principalmente los temas de investigación y las tendencias que han dominado el estudio de la comunicación organizacional desde 1940. Según sintetiza Fernández Collado (Fernández, 2008, pág. 108):

La década de 1940 es conocida como la era de la información, durante esta etapa la información ganó popularidad, y el lema era "un empleado informado es un empleado feliz y productivo".

Con este lema lograron que la información se manejará de manera ideológica, es decir, la información que se les brindaba le inculcaba un sentido de compromiso con la misión de su empresa, por lo que su trabajo se volvía más eficiente.

Durante la década de 1950 nacieron tres nuevas y claras direcciones de la investigación en la comunicación organizacional:

*Red de comunicación:* Estructura de comunicación existente en una organización, es decir, relación que se establece entre los empleados a partir de su posición en el grupo.

*Clima organizacional:* Actitud y sensibilidad de los empleados respecto a la comunicación.

*Retroalimentación interpersonal:* Comunicación bilateral entre el emisor y el receptor, y viceversa, para incrementar la exactitud en las tareas ejecutadas.

Al tomar en cuenta estos aspectos fundamentales dentro de las organizaciones, sumados a la premisa de la década pasada, los subordinados se sentían más satisfechos si consideraban que sus supervisores les brindaba apoyo e influían de manera considerable en los jefes de niveles más altos, que creían que sus supervisores, aunque les brindaban apoyo con su liderazgo, en realidad tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa.

En la década de 1970, se apostó por la apertura a la comunicación en la relación jefe-subordinado. Ambos deben estar abiertos al enviar y recibir mensajes sobre aspectos internos de los individuos de la organización.

Los resultados de las investigaciones mostraron que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores. Mejorar la comunicación entre ambos es un factor clave en la motivación de los empleados.

En la década de 1980 los investigadores exploraron la comunicación y la cultura desde la perspectiva cognitiva, donde se intenta explicar cómo guían las reglas convencionales el comportamiento comunicacional de los miembros de una organización. Y la perspectiva simbólica en la que se examina cómo se crea y recrea la realidad organizacional mediante símbolos compartidos y el uso del lenguaje.

En la década de 1990 se estudiaron varias teorías, entre las que destacan:

*Teoría de la administración basada en equipos* donde se considera que la productividad de la organización es el resultado de la comunicación en todas direcciones. Además implica que el éxito de las empresas dependerá de qué tan bien puedan trabajar en equipo sus empleados.

*Teoría crítica*, la raíz de esta teoría se encuentra en los trabajos de Carlos Marx, a las que se les hizo adaptaciones para desarrollar esta teoría. Lo que destaca en esta teoría es que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político.

El nuevo milenio está caracterizado por la educación permanente y la revolución de la eficacia ecológica y energética. Por lo que se busca el desarrollo informático, el crecimiento de la intranets y las innovaciones informáticas. Las organizaciones se encuentran inmersas en una economía globalizada, ya no compiten solo frente al entorno local, sino global; por lo que la comunicación va encaminada a competir con el mundo y comunicarse con el mundo.

### 1.3.4 Funciones de la comunicación organizacional

La capacidad de comunicarse con eficacia es una habilidad inherente y necesaria para cualquier individuo que por el hecho de pertenecer a un grupo humano, tiene que mantener vínculos que hagan factible su conexión y desarrollo con el entorno. Y en el caso del ámbito laboral, de la misma manera, la comunicación efectiva, eficaz, clara y oportuna es la clave para la buena comprensión de mensajes, el buen desempeño de los colaboradores y por supuesto, la proyección de la imagen e identidad de una empresa.

En el Ecuador hace muy poco tiempo las empresas han implementado la Comunicación Organizacional o Corporativa para explotar su potencial en los procesos y elaborar estrategias que les permite mantenerse a la vanguardia, teniendo como pilar fundamental la comunicación.

Irene Trelles señala que "la utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización" (Trelles, 2001). De tal forma que presenta tres funciones que desempeña la comunicación para las organizaciones:

- **Descriptiva:** Es la de investigar y exponer el estado de los procesos de la comunicación en los ámbitos de la organización.
- **Evaluadora:** Es la que permite conocer los elementos que influyen en los procesos de comunicación de la organización.
- **De desarrollo**: Es la que utiliza la información ya conocida de los diferentes ámbitos de la organización, para mejorar lo que está mal y proponer nuevas estrategias para realizarlo.

En conclusión el enfoque que se ha presentado puede catalogarse de sistemático, pues ve a la comunicación como un proceso en el que se determinan ciertos comportamientos dentro de la organización. Ante esto, la comunicación organizacional se basa en:

- Observar el proceso de interacción en la organización; **evaluar**.
- Determinar la razón por la cual determinado ámbito de la organización funciona de cierta manera; **diagnosticar**.

- Aportar soluciones para mejorar el proceso comunicativo donde sea necesario; **plantear estrategias**.

Por otra parte, si hablamos de la importancia general de la comunicación en las organizaciones, Cees Van Riel plantea que:

"(…) la importancia de la comunicación organizacional radica en ser la responsable de desarrollar los programas y material de relaciones con públicos financieros, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicaciones internas; entre otras propias de esta unidad como la comunicación institucional filantrópica, la publicidad corporativa, las relaciones públicas en general y con instituciones gubernamentales." (Van Riel, 1997)

Es decir, la comunicación es vista como un proceso fundamental en las organizaciones, donde todas las áreas están involucradas, puesto que de la comunicación efectiva dependen los mensajes que marcarán la diferencia entre una empresa exitosa y otra que apenas puede sobrevivir en el medio.

### 1.4 Comunicación interna

La comunicación interna de las empresas es uno de los elementos al que menor atención se le presta en las actividades cotidianas, a pesar de esto se hace imprescindible, porque ayuda a que la institución organice sus mensajes y pueda integrarlos como un solo sistema. De esta manera una comunicación interna eficaz, combinada con trabajo grupal permitirá a la organización alcanzar los objetivos trazados.

Marisa del Pozo Lite ha realizado un amplio estudio respecto de la comunicación interna y nos plantea que:

"La comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación tiene que manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte. La cultura empresarial puede fortalecer la comunicación interna creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluya en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos." (Del Pozo, 2000, pág. 117)

Para que el ciclo de comunicación en las organizaciones sea continuo es necesario que exista retroalimentación de los mensajes que se envían para no tener problemas de distorsión de información.

Ante esto Marisa del Pozo Lite menciona:

"…la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial." (Del Pozo, 2000, pág. 128)

Es decir que la comunicación interna no concluye cuando el jefe de un área transmite un mensaje a los miembros de su equipo de trabajo sino cuando recibe una respuesta de. Es decir el *feedback* o respuesta resulta determinante en el ciclo de la comunicación.

Las funciones y objetivos de la comunicación interna según Marisa del Pozo Lite son:

- **Investigar:** Busca elaborar una política de "escucha" del clima social. Considerando como factor clave para anticiparse a cualquier disfunción, así como para crear un clima dinámico, a través de la pluralidad de opiniones o respuestas. Los métodos y medios que utiliza para lograrlo son las encuestas puntuales o sondeos de opinión. Las condiciones para lograr el éxito en la investigación son: en primer lugar un buen conocimiento de la cultura de la empresa, su historia y organización; saber si la organización está dispuesta a responder las peticiones del estudio, haciendo buen uso de la información obtenida; estar en constante contacto con Recursos Humanos.
- **Orientar:** Es la capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa, son consideradas como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna. El medio más eficaz para conseguirlo es utilizar la

experiencia al servicio de la gestión empresarial. Las condiciones para alcanzar el éxito son la capacidad de decisión y gestión, capacidad de formar y educar en comunicación y la necesidad de dar importancia a la comunicación cotidiana, sobre todo a la oral.

- **Informar:** Buscar establecer una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno. Las medidas que se debe tomar son definir unas condiciones precisas para cada soporte informativo y evaluar el impacto y el efecto de las acciones de información. Las condiciones para el éxito son conocer el entorno de la empresa, dominar las técnicas ligadas a la gestión de la información y tener buena relación con los medios de comunicación, para asegurar una difusión coherente de la información.
- **Animar y coordinar:** Intentar construir redes de corresponsales con fines informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente laboral. Se debe elegir e identificar a los corresponsales considerando la información que se necesita, además de mantener, formar y evaluar los resultados. Para lograr el éxito se debe organizar encuentros de corresponsales para integrarlos y reconocer aptitudes para distribuir el trabajo según las mismas.
- **Organizar campañas:** Movilizar un grupo de colaboradores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna. Para lograrlo se debe elaborar una documentación con toda la información que se precisa para transmitir, así como medir el efecto y el impacto. Es importante vigilar el efecto que puede tener, sin olvidar cierta coordinación y cooperación entre el departamento de comunicación y los responsables de la campaña.
- **Formar:** Mantener en constante capacitación a los miembros responsable de la comunicación. (Del Pozo, 1997, págs. 118-122)

En toda organización es fundamental que la circulación de mensajes a través de los medios de comunicación que use la empresa, para que se transmitan la información sobre las actividades que se desarrollan en la institución, y se mantenga una buena comunicación entre el público interno; con el propósito de afianzar la cultura y la identidad organización que se evidencia en los comportamientos que se proyectan al público externo.

De este modo, cuando se mantiene un proceso continuo y fortalecimiento de la comunicación interna en la organización, se está también consolidando la cultura organizacional de la empresa. En relación a esto, Marisa del Pozo Lite señala:

"La comunicación es parte de esta cultura organizacional, pues las manifestaciones culturales serán básicas para un correcto intercambio y difusión de información dentro de la organización. Para que los mensajes fluyan de manera correcta en todas las direcciones y niveles, es necesario que los valores y las creencias organizacionales sean muy bien definidos y formen parte absoluta de la cultura." (Del Pozo, 1997, pág. 33)

Así como, Del Pozo menciona que la cultura empresarial es un factor determinante en la comunicación interna, llega a dar una definición de cultural empresarial:

"(…) como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administra los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra." (Del Pozo, 1997, pág. 131)

Al revisar este concepto, se deben tener en cuenta los elementos que lo caracterizan, puesto que la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura corporativa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y en el que desarrolla su actividad.

Esa consolidación de la cultura corporativa se evidencia en el público interno, haciendo que éste se sienta parte fundamental de la organización, al verse implicados en el proceso organizacional y así, se logre un incremento en la participación al motivarlos. Pues, un colaborador motivado es capaz de proponer iniciativas que ayudan en la mejora de la empresa, que puede traducirse en desarrollo tanto personal como organizacional.

La comunicación interna cumple la función de facilitador de la integración del público interno en los proyectos de la organización y responde con participación en las concepciones, diseños y desarrollo futuro; también tiene la función de agente de cambio que posibilite la adecuación de otros elementos ante exigencias sociales, tecnológicas y del

entorno en general y por supuesto, la función de cohesión que permite a la organización a través de sus acciones cumplir sus metas y redireccionar ante una crisis.

### 1.4.1 *Canales de comunicación interna*

Los canales de comunicación son los medios que se utilizan para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor" (Fernández, 1999).

Cuando hablamos de canales de comunicación interna son los medios por los cuales circulan mensajes entre los miembros de una empresa, organización o institución.

Según Fernández Collado, el canal posee tres características esenciales:

"…constituye un tipo de unidad materia-energía llamado 'medio', transporta –en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información, y es vínculo entre los subsistemas de comunicación" (Fernández, 1999, pág. 238)

Un canal vincula cuatro elementos principales:

- Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- Un mensaje que es enviado a través de él.
- Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.
- Una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominada retroalimentación.

T. D. Weinshall citado por Fernández Collado clasifica a los canales en dos: orales y escritos. A su vez, subclasifica los medios orales en visibles e invisibles. Su tipología se basa en los sentidos que hace intervenir el receptor.

**Tabla N°2**

| Forma de comunicación | Medios de comunicación | Sentidos involucrados |
|---|---|---|
| Visible | Cara a cara<br>Conexión virtual<br>Teleconferencia | El receptor puede escuchar y ver a la fuente |
| Invisible | | El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente |
| Oral | Teléfono<br>Interfono<br>Radio | El receptor puede escuchar a la fuente, pero no puede verla |
| Escrita | Correo electrónico con texto<br>Cartas<br>Fax<br>Computadora personal | |

**Fuente:** Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones, basada en la división de T.H. Weinshall y actualizada

Teniendo en cuenta la naturaleza de los canales pueden ser: (Katz y Kahn, 1995)

## Tabla N°3

| Canales de comunicación según su naturaleza | | | |
|---|---|---|---|
| | **Conceptos** | **Ventajas** | **Desventajas** |
| ***Canales Orales*** | Aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral. | -Permiten una rápida retroalimentación. | - Si el mensaje pasa por varias personas y/o grupos de personas se presenta un potencial de distorsión.<br>- Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal que necesita ser analizado.<br>- La comunicación oral casi siempre va acompañada de la no la no verbal en caso de que las dos sean acordes, actúan reforzándose mutuamente. Sin embargo, cuando los indicativos no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde y la claridad de éste disminuye.<br>- Las señales no verbales son contradictorias. |
| ***Canales Escritos*** | Aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. | -Registro permanente, tangible y verificable.<br>- Obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quieren trasmitir pero requieren más tiempo. | - Permite la unidireccionalidad, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje se ha recibido y comprendido. |
| ***Canales electrónicos*** | Aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico. | -Las tecnologías vinculadas a Internet son los canales electrónicos El resto de ventajas y/o desventajas van en paralelo a las de cualquier otra comunicación escrita | - Los principales inconvenientes propios de este tipo de comunicación es la proliferación incontrolada, tanto a nivel externo o interno de mensajes sin una clara justificación. |

**Fuente:** Canales de comunicación según su naturaleza según Katz y Kahn.

Por otro parte, luego de entender la naturaleza de los canales es indispensable reconocer que en las organizaciones los canales orales, escritos y tecnológicos se dividen en canales formales e informales de acuerdo a las necesidades y a la forma en que se desee

llevar la comunicación. Siendo éstos, complementarios y sustituibles de acuerdo a quién va dirigido o las circunstancias en las que se necesite un medio o canal para enviar el mensaje.

#### 1.4.1.1 *Canales formales*

Los canales formales transmiten mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida.

#### 1.4.1.2 *Canales informales*

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

La principal forma de comunicación informal es el RUMOR. Éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, de interés para los colaboradores de la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

#### 1.4.1.3 *Flujos de comunicación*

Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que son: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal que transcurren por diversos canales o medios como se explica en la siguiente tabla.

## Tabla N°4

| Medios posible de acuerdo a los flujos de comunicación | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Diádico* | *Grupal* | *Organizacional* |
| **Ascendente** | *Hardware* | Teléfono<br>Fax<br>Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Recados por celulares | Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Fax<br>Intranet | Teléfono abierto<br>Intranet |
| | *Software* | Reuniones<br>Memorandos<br>Rumores<br>Buzón de sugerencias | Mantas o desplegados<br>Recados en las paredes, por ejemplo, quejas de trabajadores<br>Encuestas o estudios con el personal<br>Buzón de sugerencias<br>Pruebas hechas masivamente | |
| **Descendente** | *Hardware* | Teléfono<br>Fax<br>Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Telegrama<br>Recados por celulares | Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Fax<br>Tableros de avisos electrónicos<br>Pizarrón electrónico<br>Videos<br>Intranet | Videos y películas<br>Teleconferencia<br>Letreros electrónicos<br>Radio<br>Grabaciones<br>Intranet |
| | *Software* | Entrevistas<br>Cartas<br>Memorandos<br>Recados | Reuniones<br>Memorandos<br>Circulares<br>Rumores<br>Tableros de avisos<br>No electrónicos | Revista<br>Boletines<br>Rumores<br>Manuales<br>Avisos en cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales (camisetas, plumas, uniformes, etc.)<br>Discursos<br>Informe anual<br>Altavoces<br>Tableros de avisos no electrónicos |
| **Horizontal** | *Hardware* | Teléfono<br>Fax<br>Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Correo interno | Correo electrónico<br>Teleconferencia<br>Fax | Intranet<br>Internet |
| | *Software* | Entrevistas<br>Cartas<br>Memorandos<br>Recados | Reuniones<br>Memorandos<br>Rumores | |

**Fuente:** Tipología para los principales medios internos de comunicación (Fernández, 1999)

#### 1.4.1.3.1 *Comunicación descendente*

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización.

Según Antonio Lucas Marín las funciones clave de la comunicación descendente son: (Lucas Marín, 1997)

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Por todo ello, la comunicación descendente es una herramienta extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. La comunicación descendente, aunque normalmente es reconocida como muy importante por la dirección, adolece frecuentemente de varios problemas como la saturación de los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado órdenes que pueden confundir a los subordinados. Los superiores a menudo, da a sus subordinados órdenes contradictorias. La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

#### 1.4.1.3.2 *Comunicación ascendente*

Surge de los niveles bajos de una empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Hay una creciente valoración de la comunicación ascendente, por considerar que realiza varias funciones importantes en la vida organizacional, que Lucas Marín resume en:

"… proporcionar a los directivos el *feedback* adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores; estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización." (Lucas Marín, 1997, pág. 146)

#### 1.4.1.3.3 *Comunicación horizontal*

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.

Por tanto con la comunicación horizontal al ser más directa se intenta obtener menos distorsión y la transmisión sea más fidedigna. Entonces, es imprescindible que las relaciones interpersonales sean ágiles y claras entre los miembros de la organización para que desarrollen confianza entre ellos al comunicarse de forma eficaz y colaborando en ellos.

### 1.4.1.4 Cultura corporativa u organizacional

El concepto de cultura organizativa proviene de uno más general, que es propiamente el de 'cultura', que según la UNESCO es:

"… conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias

realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden." (UNESCO, 2014)

Es un concepto generalizado, pues hace referencia a las tradiciones de los seres humanos, a sus conocimientos y desarrollo. Esta definición se podría aplicar al campo empresarial, puesto que habla de valores, prácticas y creencias, sin embargo, el hecho de relacionar dos conceptos como son cultura y organización genera otras connotaciones.

Desde un punto de vista comunicacional, para Daniel Scheinsohn la cultura corporativa es:

"…es el conjunto de formas tradicionales con que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones que ha de enfrentarse. La cultura es aprendida primero, y sostenida luego; por lo que para entender su dinámica será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para una empresa, su gente es fundamental. Adentro, los empleados pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo; afuera, son portavoces de la empresa; trasmiten lo que interpretan que la empresa es, lo que desea ser, cómo es tratado su personal y cómo son sus productos." (Scheinsohn, 2009, pág. 58)

Este concepto se complementa con lo mencionado por Fernández Collado:

"…cultura empresarial es lo que determina la manera cómo se hacen las cosas, es decir los valores y creencias de la organización." (Fernández, 1999, pág. 103)

Las dos definiciones presentadas coinciden en la identificación de aspectos intangibles de una organización como punto de cohesión en la cultura. En síntesis, la cultura corporativa es un elemento activo y movilizador de la empresa, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje consciente o inconsciente. La dinámica cultural no es estable, sino que está en continuo movimiento, surgido de la síntesis de las fuerzas que la aceptan y de aquellas que la rechazan. No obstante esto, no ha de considerarse la cultura corporativa como algo frágil, ya que se realimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose. La cultura corporativa enmarcada en la comunicación organizacional es parte del estudio interno de la organización.

La función de la cultura de la organización, según lo concibe Fernández Collado, no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos, y podríamos considerar que sus elementos distintivos pueden ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general. (Fernández, 1999)

#### *1.4.1.4.1 Clima organizacional*

La cultura corporativa y el clima organizacional son elementos estrechamente vinculados. Algunos autores señalan que el clima es uno de los componentes de la cultura, y otros que se trata de dimensiones de la organización relacionada pero distinta.

Idalberto Chiavenato define el clima organizacional como:

"…se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc." (Chiavenato, 2011, pág. 49)

Fernández Collado menciona las diferencias entre cultura y clima organizacional señalando que:

"…el clima organizacional engloba las percepciones y experiencias del lugar de trabajo en términos de confianza, calidez, dinamismo, ambigüedad y otras dimensiones afectivas mientras que la cultura atañe al significado de los eventos y la vida social en la organización." (Fernández, 1999, pág. 104)

Aunque pueden distinguirse, ambos conceptos se encuentran relacionados porque la calidez, la confianza y el resto de dimensiones son significados. La cultura influye en las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; el clima

corresponde a la experiencia individual de calidez, ambigüedad y cuestiones similares, a través de acciones e interacciones.

#### 1.4.1.5 Filosofía corporativa u organizacional

Se define a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

La filosofía corporativa responde a las siguientes preguntas: quién soy, qué hago, cómo lo hago y a dónde quiero llegar. En función de estos cuestionamientos, se establece la filosofía corporativa que está compuesta por cuatro aspectos básicos: misión corporativa, visión corporativa, valores corporativos y objetivos corporativos.

*Misión organizacional:* Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión se relaciona con el negocio de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 17)

*Visión organizacional:* Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2011, pág. 18)

*Valores organizacionales:* Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, fabricarlos y venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía. (Gestiopolis, 2014)

*Objetivos organizacionales:* Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta las áreas que integran la empresa. (Chiavenato, 2011, pág. 19)

Dentro de este contexto los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

- Al presentar una situación futura, los objetivos buscan la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales lo colaboradores y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Es importante la existencia de la Filosofía Corporativa, así los directivos de las empresas podrán adquirir elementos para determinar los valores, el rumbo y sentido que quieren darle a sus empresas.

Paul Capriotti señala que "la filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad para que funcione". Siendo ésta un elemento complementario con la cultura corporativa, del anterior apartado, es indiscutible que juntos consolidan la identidad de una organización.

En conclusión la filosofía corporativa aporta información para que las empresas puedan determinar su visión, misión, valores, y objetivos; conceptos que ayudan a los directivos a identificar y direccionar a la entidad.

## 1.5 Diagnóstico de comunicación

Hasta el momento se ha comprendido que la Comunicación Organizacional es un proceso en el que los integrantes de la organización intercambian información de todo tipo, en cualquier cantidad y profundidad, de manera formal e informal ya sea al interior como al exterior; permitiendo crear consciencia y planificar condiciones comunicacionales que mejoren la competitividad y productividad de la organización, así como la participación, la integración, la convivencia e identificación en el marco de la cultura organizacional, donde tiene sentido el organigrama funcional y el reconocimiento de las capacidades y habilidades individuales y grupales.

Existen varios criterios sobre el diagnóstico. Daniel Prieto Castillo sostiene que:

"(…) es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivo en el grupo, la comunidad o la institución." (Prieto, 1990, pág. 35)

Puede decirse que la actividad diagnóstica de una organización depende de la colaboración de los empleados, colaboradores, quienes junto con el profesional del desarrollo organizacional reunirán información pertinente para analizarla y sacar conclusiones que permitan planificar su accionar para mantener lo positivo y en otros casos, mejorar.

### 1.5.1 Tipos de diagnóstico de comunicación

Prieto Castillo menciona que de acuerdo al tipo de relaciones comunicacionales que se privilegien en el análisis pueden ser de comunicación interna y externa:

a) Interno: Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna que se establecen en la organización.
b) Externo: Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización. (Prieto, 1990)

#### 1.5.1.1 Diagnóstico de comunicación interna

Este diagnóstico privilegia en el análisis las relaciones de comunicación interna que establece la organización. El planificador que realice este tipo de diagnóstico debe tener en cuenta algunos aspectos:

- Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.
- Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.
- Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
- Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
- Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.
- Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

Para ello, el planificador debe leer documentos, observar, realizar cuestionarios, hacer entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión. También puede efectuar el seguimiento y la observación de un grupo de la institución a lo largo de toda una jornada de trabajo, análisis discursivo de mensajes, analizar redes, analizar el organigrama y sociograma, etc.

Todas las herramientas permiten conocer los factores que afectan los procesos de comunicación al interior de la organización. Esto proporciona información confiable y aumenta la efectividad comunicacional.

En conclusión, al realizar un diagnóstico de comunicación se obtiene un conocimiento sistemático de la organización, empresa o institución sin el cual no es posible diseñar una intervención estratégica adecuada a las fortalezas y debilidades que permitan mejorar su funcionamiento de manera integral.

#### *1.5.1.1.1 Perspectivas del diagnóstico interno*

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales. Cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas aunque son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: funcional y cultural.

***a) Diagnóstico funcional***

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el profesional del desarrollo organizacional o auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). (Meza, 2014)

- ***Objetivos del diagnóstico funcional***
  - Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
  - Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
  - Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
  - Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.
- ***Métodos y técnicas***

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son cuantitativo y cualitativo con sus técnicas: entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, el análisis de la difusión de mensajes, focus group y entrevistas a profundidad.

- *Entrevista:* Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- *Cuestionario:* Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- *Análisis de recordación de mensajes:* Es un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- *El análisis de experiencias críticas de comunicación:* Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- *Análisis de redes de comunicación:* Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- *La entrevista grupal:* Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional. (Prieto, 1990)

## 1.6 Planificación estratégica

Toda organización diseña planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de su misión y objetivos direccionados al cumplimiento de los mismos, y a la consecución de su visión.

Para el estudio es importante hablar de Estrategia que tiene origen militar y en ese contexto, el Diccionario de la Academia en su primera acepción la define como "Arte de dirigir las operaciones militares" (Real Academia de la Lengua, 1992)

Pero la palabra ha traspasado los límites del campo militar y ha trascendido a cualquier actividad humana que se desean alcanzar objetivos que requieren vencer alguna dificultad, conflicto o problema. Por ello, otras acepciones que le da el Diccionario de la Lengua son "Arte, trazar para dirigir un asunto" y "En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento." (Real Academia de la Lengua, 1992) Estas últimas acepciones son más acertadas para el estudio, aplicadas en el ámbito organizacional.

En el mundo empresarial, hoy en día, el concepto de estrategia se ha asimilado como algo esencial a su propia actividad. Aquellas empresas que la han puesto en práctica han experimentado cambios en la optimización de sus recursos y obtenido mayor eficacia en las acciones emprendidas; evitando gastos innecesarios y mal uso de medios y esfuerzo en proyectos sin viabilidad.

Joan Elías y José Mascaray dicen que en el ámbito empresarial la estrategia puede conceptualizarse como "Conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo" (Elías & Mascaray, 2000, pág. 98) También puede entenderse como "un proceso organizado, ya que respeta un determinado procedimiento y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa"

De los conceptos mencionados, Elías y Mascaray aclaran algunas características básicas que dan la pauta de cómo empezar el diseño estratégico:

- La característica principal de la estrategia es que se sitúan antes del inicio de la acción; es decir, lo esencial es tomar la iniciativa.

- Escoger el terreno, el momento y los recursos a utilizar para conseguir el objetivo. O lo que es lo mismo, no se debe emprender ninguna acción sin haber efectuado una concienzuda preparación y disponer de los medios necesarios.

- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar; no dispensarlos en diferentes objetivos simultáneos.

- Como no se puede tener garantía absoluta de éxito, antes de iniciar una acción, debe calcularse el riesgo que se corre y acotarlo.

- Si una vez iniciada la acción, se comprueba que no se va alcanzar el objetivo perseguido, se debe reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia inicial por otra alternativa, previamente determinada para este caso y, si fuere necesario, efectuar una retirada estratégica.

Es preciso entender que la estrategia no es tan simple como qué se planea hacer, sino también qué se hace durante su aplicación, teniendo en cuenta el análisis y las decisiones estratégicas adoptadas de acuerdo a la importancia que se le haya dado acorde a los objetivos de la organización.

### *1.6.1 Estrategia de comunicación*

La comunicación adquiere valor cuando interviene en el plan estratégico e integral de una institución, organización o empresa. Para utilizar los amplios recursos comunicativos es indispensable responder las preguntas qué, cuándo, dónde y cómo comunicar.

Bryan Julca y Marcos Fava dicen que la estrategia de comunicación tiene su base en el mensaje con el único objetivo que sea claro, conciso y entendible cuando sea transmitido:

"La estrategia de comunicación consiste en el plan de la empresa para transmitir mensajes a sus diferentes públicos. La estrategia define quiénes son esos públicos, por qué es importante comunicarse con ellos, cuándo la comunicación debe ocurrir, quién es el responsable por mantenerla, cuál será el mensaje transmitido y cómo éste se vincula a los intereses. No obstante, la parte más importante de la estrategia de comunicación es el ambiente de comunicaciones que la plana mayor crea. Para ser eficiente, la alta dirección debe liderar el planeamiento de las comunicaciones." (Julca & Fava, 2014)

Es trascendental no olvidar que comunicación y estrategia son términos estrechamente ligados para el funcionamiento exitoso de una organización.

De tal manera, que la comunicación planificada se convierte en el eje motor de las organizaciones sin el cual la difusión de mensajes sería obsoleta. A partir de ello, se habla de comunicación estratégica que según José Luis Pozo es:

"(…) un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo dichas acciones." (Pozo, 2014)

Ante lo mencionado, actualmente, las organizaciones para que funcionen deben estar en constante comunicación con su entorno de lo contrario los perjuicios internos como externos se hacen evidentes. Sin olvidar que la comunicación que se propicie en la organización debe planificarse porque improvisar no funciona.

### *1.6.2 Tipos de planificación*

En el desarrollo de la planificación se han creado distintos enfoques para abordarla, los cuales a partir de los cambios que se han producido a nivel mundial se han ido transformando y adaptando nuevos procesos, siendo el más 'actual' la planificación estratégica.

#### *1.6.2.1 Planificación estratégica*

Ya que esta categoría es el modelo que servirá para este estudio y se lo profundizará en el siguiente ítem por tanto solo se realizará una introducción, de acuerdo a lo que exponen Frank, Morales, María Bonilla y José Molina. (Morales , Bonilla , & Molina, 2014)

La planificación estratégica es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público, tal como está sucediendo en el Ecuador.

La planificación no es más que un método como tantos otros que pretende facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología y presenta las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada planificación tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición preactiva, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

1. Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.

2. Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.

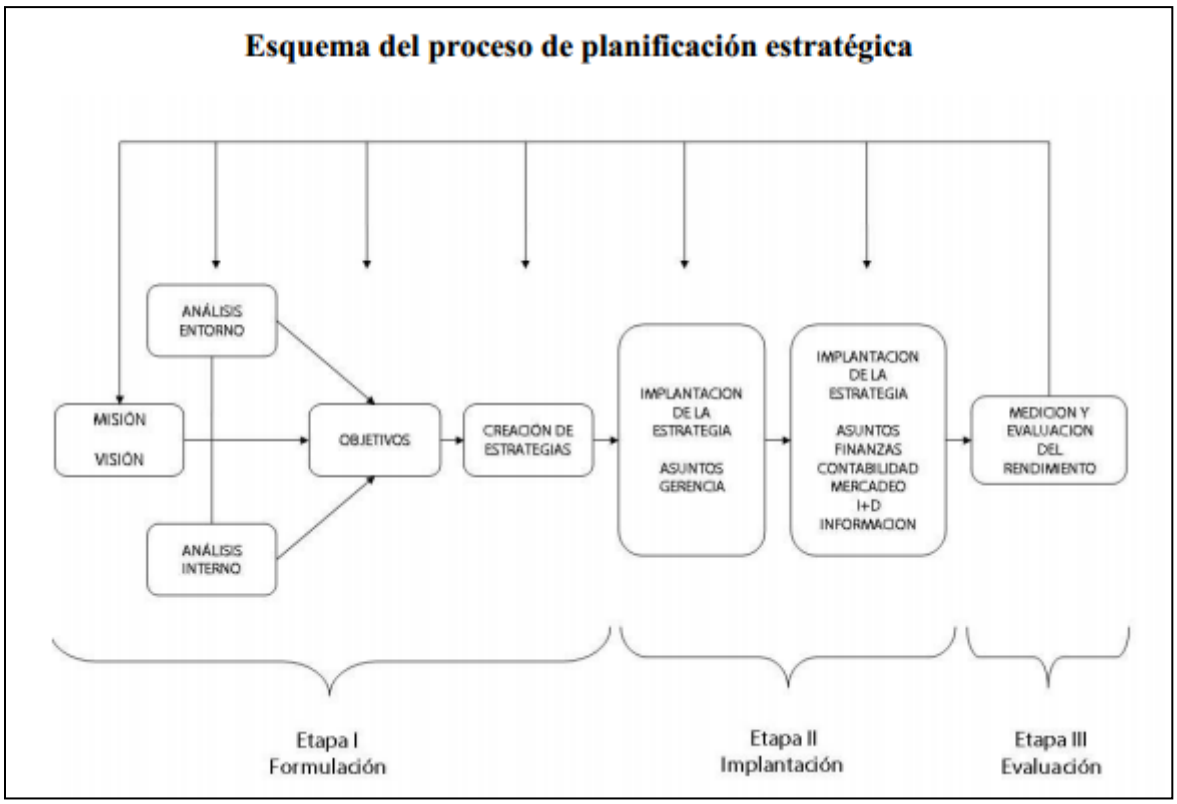
3. La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.

4. Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas que pueden ser: Análisis FODA, hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de pareto, histograma y matriz de selección.

Finalmente, es importante tener claro desde ya que el carácter "estratégico" de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

**Gráfico N° 1**




**Fuente:** F. David, Conceptos de Administración Estratégica, México, Pearson-Prentice Hall, 2003

### *1.6.2.1.1 Planificación estratégica de comunicación*

La comunicación es parte vital de toda organización, donde existe la interacción, dada por el trato, el contacto que se establece entre las personas, en diferentes contextos e intervalos de tiempo. (Esquivel, 2014)

Basado en este criterio. Ribeiro corrobora al decir que la comunicación es fundamental en el desarrollo, motivación y productividad de los miembros de la organización para lograr un buen desempeño que se cimienta en el entender y conocer a todos los que participan en ella. (Ribeiro, 1994, págs. 45-67)

Siendo este el contexto, Ezequiel nos habla de la necesidad de estrategias integradoras en todo nivel que viabilicen la fluidez comunicativa al mencionar que las empresas necesitan programas de capacitación con estrategias de vanguardia que faciliten el acceso a múltiples canales de comunicación para desarrollar flujos activos e interactivos de comunicación efectivos al establecer relaciones interpersonales constantes y cambiantes. (Ezequiel, 2014)

Y para que las estrategias integradoras sean ejecutadas de forma estructurada y existan delegados para el cumplimiento, todo confluye en un plan estratégico que según José Luis Pozo es "un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio/largo plazo y desarrollan acciones (en base a cada estrategia) con el fin de lograr sus objetivos" (Pozo, 2014)

Esta categoría es esencial ya que se cumple el objetivo general del estudio planteado, pues ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la institución, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, lograr generar sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor postulan que la planificación dentro del área de la comunicación se vincula directamente a la organización de la sociedad en sus niveles macro y también micro sociales. Por ello, la idea de planificación se la ha relacionado con el Estado como un dispositivo que organiza y regula el funcionamiento de la sociedad.

La planificación de la comunicación, integra tres aspectos:

- Articular la comunicación, en el sentido de ser comunicador planificador.
- Operar la comunicación, en el sentido de participar directamente de algunas de las acciones de comunicación
- Ejercer la comunicación, en el sentido de participar de la comunicación en el ámbito establecido. (Uranga, Moreno, & Villamayor, 2001; Uranga, Moreno, & Villamayor, 2001)

Un plan estratégico de comunicación es básico dentro de una organización y debe estar ligado a la cultura organizacional, permitiendo que a través de medios y soportes se cubran las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos de la empresa, organización o institución.

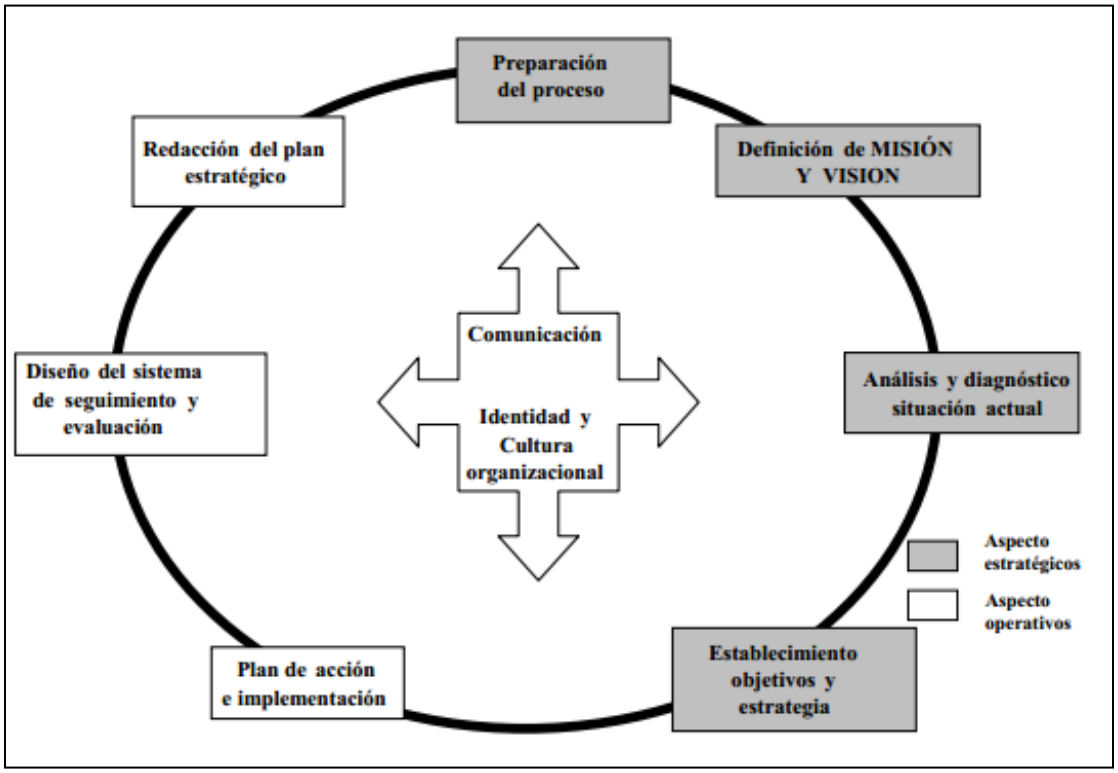
Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que emita y retroalimente los diferentes procesos al proyectar y dinamizar proyectos y personas, teniendo en cuenta que la organización como tal, tiene una misión

que es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones, y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión.

### *1.6.3 Fases de la planificación estratégica de comunicación*

El procedimiento estratégico sigue un método, como nos dice Fernández Collado (Fernández, 1999), que se articula en dos fases principales con diferentes procesos que ayudan a la consecución de las mismas que van desde el diagnóstico de la situación de partida hasta el control de las acciones realizadas como se puede observar y seguido se describirá en qué consisten las fases:

**Gráfico N° 2**




**Fuente:** Luis Lira, Revalorización de la planificación del desarrollo, Santiago de Chile, 2006

*a) El diseño de la estrategia.*

En esta fase, se toman decisiones sobre qué se va hacer y cómo se va a hacer, y se organizan los instrumentos y medios necesarios para alcanzar los objetivos fijados. En

realidad, se trata de dar respuesta a estas dos preguntas: ¿Qué queremos hacer? y ¿cómo hacerlo?

Los pasos a seguir en esta fase son:

1. El punto de partida hay que situarlo en el funcionamiento de un sistema de informaciones externas e internas que permitan disponer de un conocimiento lo más exacto y completo posible del problema que se va a afrontar y de la realidad sobre la que se pretende actuar.
2. A continuación, se tendrá muy en cuenta la finalidad que se persigue: fijación de objetivos, enmarcándola en lo que hemos denominado, en otra parte, la visión compartida del proyecto de empresa, que se tendrá explicado previamente, si no estuviese explicado, habría que hacerlo como paso previo.
3. Definir el problema: Realizar una descripción precisa de acuerdo a los hechos. Al objeto de no contaminar el resultado final, es importante en este paso no sugerir posibles soluciones.
4. Una vez acotado el problema, se efectúa una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a la cual se enfrenta. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originales del problema.
5. Con toda la información obtenida en los pasos anteriores, se elabora una hipótesis de solución definitiva, diseñando un proceso general de actuación.
6. El siguiente paso consistirá en el análisis riguroso de todo el repertorio de posibles enfoques estratégicos disponibles, que permita conocer las posibilidades e inconvenientes que cada uno de ellos ofrece.

   En esta fase, no será de gran ayuda recurrir a estrategias ya elaboradas que recogen gran número de obras sobre el tema. Lo esencial de este paso consiste en elegir aquellas orientaciones o materiales estratégicos que van a ser utilizados en el siguiente paso.
7. Otro paso que no es posible saltarse es el que hace referencia a la concreción y valoración de los medios disponibles y de los que se está dispuesto a hacer para intervenir y arriesgar en la operación.

8. Una vez que recorrió los pasos anteriores, ya es posible proceder a la elaboración de la estrategia o estrategias y explicarlas.

   Este paso es definitivo en el diseño de la estrategia y parte de la información obtenida en los pasos anteriores configurar la estrategia que mejor responda a las dos preguntas que se plantean al inicio de esta fase.

   A veces, es recomendable utilizar una batería de estrategias cuyos efectos se complementen y refuercen.

   Como una subfase dentro de este paso, es conveniente seleccionar algunas estrategias alternativas para el caso que, durante la fase de aplicación surjan variables que hagan aconsejable un cambio de orientación estratégica.
9. Dibujar el diagrama del sistema. Finalmente, la fase de elaboración de la estrategia se cierra dibujando el diagrama del sistema que represente gráficamente el proceso de generación del problema y el propuesto por la hipótesis de solución.

*b) La aplicación de la estrategia.*

Una estrategia no puede quedarse en la mera formulación teórica. Si así fuese, podríamos diseñar estrategias desconectadas de la realidad, de aplicación práctica inviable. La confirmación de la bondad e idoneidad de una estrategia sólo puede efectuarse con su aplicación.

Por otra parte, no es posible seguir un método estratégico si se deja la aplicación al azar, a la improvisación. Por ello, esta segunda fase debe especificar cómo aplicar la estrategia. Para ello, se presentan los siguientes pasos:

1. Programación de las acciones estratégicas: A partir del diagrama del sistema, que representa el proceso de actuación diseñado como desarrollo de la hipótesis de solución, se programan las acciones a realizar, con indicación de los medios necesarios, asignación de responsables a cada acción y el calendario de actuación. Asimismo, se establecen los mecanismos de seguimiento y control.
2. Finalizada la programación, antes de iniciar las acciones, se verifica la hipótesis de solución, mediante una prueba piloto o simulaciones.

Es necesario concretar en una programación de detalle las acciones a ejecutar como desarrollo de la estrategia elegida.

3. La ejecución de los planes de acción: En este paso, se trata de poner en acción todo lo que se ha previsto y programado. Hay que tener en cuenta dos factores importantes para el éxito de esta fase:
   - Una minuciosa preparación prevista.
   - Una actitud flexible que permita reconducir la situación sobre la marcha, en caso que surja cualquier imprevisto.
4. Seguimiento y control: Desde el momento mismo del inicio de las acciones, y aun antes, en la fase de preparación, debe efectuarse un seguimiento del desarrollo del proceso, de forma que, en todo momento se pueda conocer si se sigue el plan establecido o se producen desviaciones significativas; lo que permite adoptar las oportunas medidas correctoras.
5. Evaluación de la aplicación: Una vez finalizada la aplicación de la estrategia, debe efectuarse un análisis y posterior valoración en el que interesa comprobar el comportamiento de algunos aspectos concretos.
   - La eficacia global de la estrategia, que vendrá determinada por la consecución o no del objetivo.
   - En caso de no lograr el objetivo, ¿a qué hay que atribuirlo?: ¿la estrategia no es la adecuada? ¿no se acertó en el enfoque? ¿se falló en la aplicación?

La práctica de este análisis y la posterior valoración del diseño y aplicación de la estrategia es uno de los instrumentos más eficaces no sólo para comprobar la eficacia de la estrategia, sino para incorporarla a nuestros modelos mentales y pautas de comportamiento; pues el identificar los posibles fallos y sus causas permite ir perfeccionando el método, a la vez, que el planteamiento estratégico se va convirtiendo en hábito de actuación, con los beneficios que ello reporta a la gestión de la comunicación.

# CAPÍTULO 2

# EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA

## 2.1 Contexto de las organizaciones públicas

La organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras.

Dicho entorno incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

Por fines analíticos, se considera que el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es ilimitado. Siempre que se haga referencia al entorno de una organización, se dará por entendido que se trata del entorno específico, es decir, del conjunto de elementos del entorno general que están efectivamente vinculados con la organización.

### 2.1.1 Marco normativo

Las organizaciones públicas son creadas, determinadas y reguladas por un conjunto de normas -constitución, leyes, decretos, resoluciones y reglamentos- que constituyen su entorno (o plexo) normativo.

A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el entorno normativo de la Sociedad, a través de las leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que propugnan, administran y aplican.

### 2.1.2 Marco político

El régimen político de gobierno y la dinámica del poder dentro del mismo, inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el marco político de la sociedad en la medida que son utilizadas como instrumentos políticos.

### 2.1.3 Marco institucional

El marco institucional como conjunto de normas y convenciones que se aplican en un sistema social y que definen el espacio de lo legítimo, incide sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas. A su vez, el comportamiento cotidiano de las organizaciones públicas induce en la sociedad una cierta percepción y ponderación de las normas que constituyen su marco institucional.

Por ejemplo, la educación es, por excelencia, una institución, es decir, un conjunto de ideas, actitudes y normas de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada. A través de las políticas que promueve y de la calidad de la gestión educativa, la administración pública puede fortalecer o debilitar los valores en los que se sustenta dicha institución.

### 2.1.4 Marco económico

La estructura y la dinámica del sistema económico inciden sobre los roles, la estructura y las características de las organizaciones públicas.

### 2.1.5 Marco social

La estructura y la dinámica del sistema social inciden sobre los roles, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Por su parte, las organizaciones públicas inciden sobre la dinámica social a través de las políticas que generan, que pueden provocar equilibrios o desequilibrios, desarrollo o involución, enriquecimiento o pauperización de determinados sectores de la sociedad.

### 2.1.6 Marco cultural

La estructura cultural (los valores, las creencias, las ideologías, las actitudes y los mitos) de la sociedad incide sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, los comportamientos de las organizaciones públicas inciden sobre la evolución de la estructura y el clima cultural de la sociedad.

### 2.1.7 Marco administrativo

Las pautas vigentes en la sociedad respecto del planeamiento, programación, presupuestación, información, monitoreo, control de gestión y evaluación de los asuntos públicos, inciden sobre el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, el comportamiento administrativo de las organizaciones públicas incide sobre la cultura administrativa de la Sociedad. (Instituto Nacional de la Administración Pública, 2014)

## 2.2 El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía como organización

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía es la institución encargada de brindar servicios públicos de calidad en forma equitativa y solidaria, que contribuyan al desarrollo sostenible del Cantón Mejía y de sus habitantes; a través de la ejecución de planes, programas y proyectos técnicos que involucran la participación coordinada de la ciudadanía y una administración eficiente, honesta y responsable de los recursos Municipales en pro del bienestar común.

El presente estudio se sustenta en que “una empresa sin comunicación es un caos”, tal como lo menciona Leonardo Rabinovich (Ravinovich, 2004), de tal manera se podrá ayudarla a mejorar en su estructura como organización interna, para que sepan mantener y

mejorar sus fortalezas, pero sobretodo que se identifique su público interno para conseguir una verdadera cultura corporativa.

Para ello, es necesario realizar un diagnóstico de comunicación que permita conocer el estado de situación inicial, a partir del cual se propondrá un plan estratégico que ayude a mejorar al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía como organización.

## 2.3 Recorrido por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

### 2.3.1 Antecedentes

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. En el marco de esta organización territorial, por razones de conservación ambiental, étnico culturales o de población, podrán constituirse regímenes especiales de gobierno: distritos metropolitanos, circunscripciones territoriales de pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias y el consejo de gobierno de la provincia de Galápagos.

Los cantones son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas, señaladas en su respectiva ley de creación, y, por las que se crearen con posterioridad, de conformidad con la presente ley.

Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por

las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

El cantón Mejía originalmente denominado Machachi, en el proceso hacía su constitución como cantón, pasó por varias incidencias jurídicas administrativas. Fue elevado a la categoría de parroquia en 1824, según la Ley de División Territorial de junio 25 de 1824 (archivo legislativo. Folleto 1824).En 1869 pasó a pertenecer al cantón Quito mediante la Ley de División Territorial del 30 de agosto de 1869 (archivo legislativo, Folleto 1869, p. 130). El 23 de julio de 1883 se produce la erección del cantón Mejía (archivo legislativo, Folleto Nacional 28), en memoria del ilustre quiteño José Mejía Lequerica Barriotieta. La única parroquia urbana es Machachi, las parroquias rurales son: Alóag, Aloasí, Chaupi, Cutuglahua, Manuel Cornejo Astorga (Tandapi), Tambillo y Uyumbicho. (Ecuador, 2014)

### 2.3.2 Filosofía Corporativa

El accionar de la gestión Municipal está encaminada a sus ejes principales, que le permiten sustentar su direccionamiento continuo:

#### 2.3.2.1 Misión

Brindar servicios públicos de calidad en forma equitativa y solidaria, que contribuyan al desarrollo sostenible del Cantón Mejía y de sus habitantes; a través de la ejecución de planes, programas y proyectos técnicos que involucran la participación coordinada de la ciudadanía y una administración eficiente, honesta y responsable de los recursos Municipales e pro del bienestar común. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

#### 2.3.2.2 Visión

Hasta el 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mejía ejecutará los planes, programas y proyectos contenidos en la Planificación Estratégica

Institucional, habiendo desarrollado una cultura, valores y principios organizacionales que serán evidenciados en el mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los servicios y procesos a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad; constituyéndose como un referente de desarrollo local organizado. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

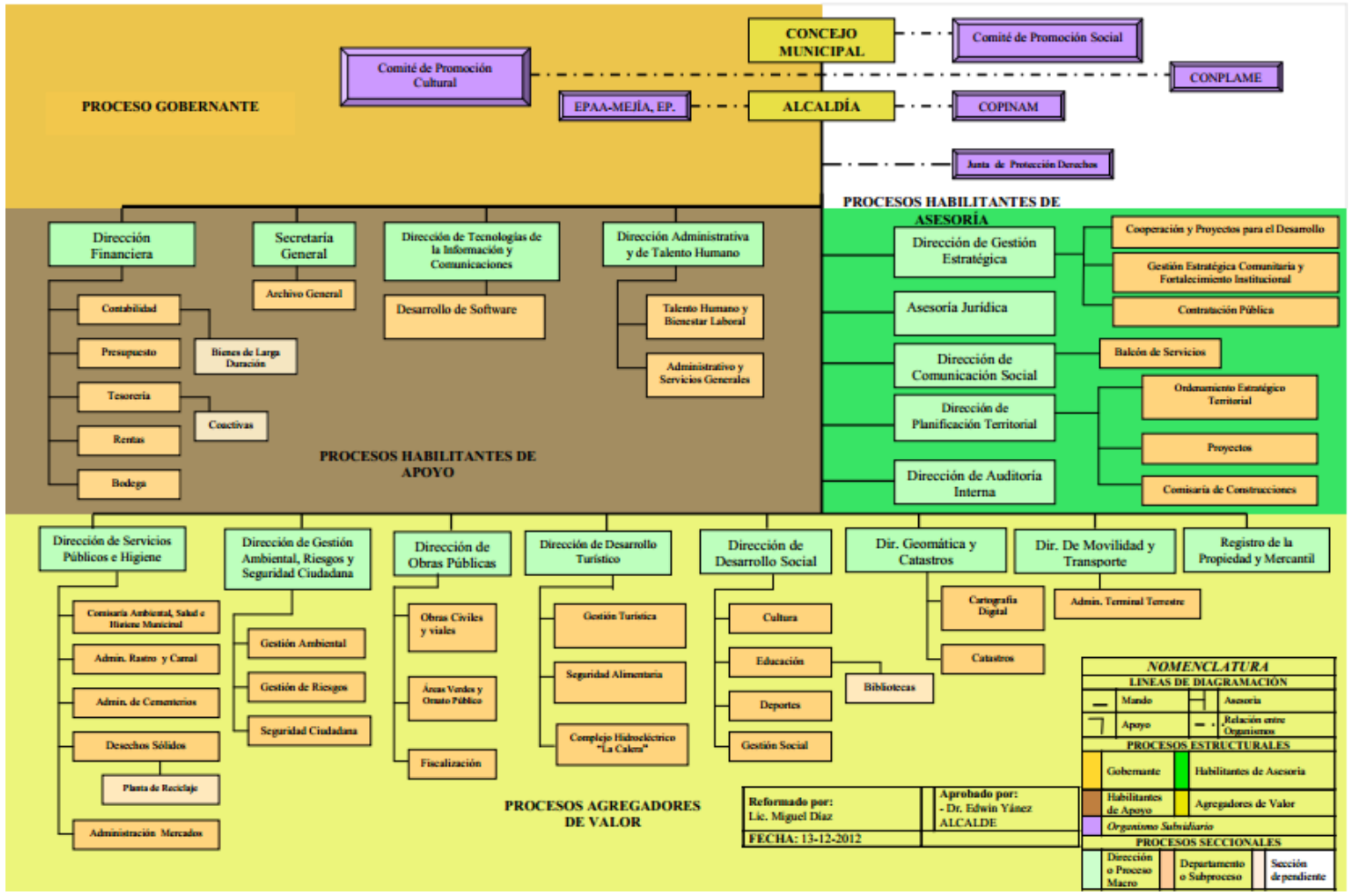
#### 2.3.2.3 Objetivos Estratégicos

1. Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón, de sus áreas urbanas y rurales;
3. Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y confraternidad de los ciudadanos, para lograr el creciente proceso y la indisoluble unidad de la nación;
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción;
5. Cumplir y hacer cumplir las funciones de la administración Municipal en materia de planeación y urbanismo, obras públicas, servicios públicos, higiene, ambiente, asistencia social, educación y cultura, hacienda municipal, justicia, seguridad y emergencia ciudadana;
6. Impulsar la descentralización y asumir competencias en base a la capacidad de cobertura de la organización Municipal;
7. Generar una administración Municipal basada en la participación ciudadana, desarrollo del talento humano y utilización eficiente, efectiva y eficaz de los recursos materiales y económicos;
8. Establecer una red de cooperación interinstitucional y alianzas estratégicas con los diferentes actores sociales del Cantón, Organizaciones Regionales, Provinciales, Nacionales e Internacionales con el objeto de mejorar la calidad de vida de la comunidad. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

### 2.3.3 Organigrama estructural

**Gráfico N°3**

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO A. D. MUNICIPAL DEL CANTÓN MEJÍA**



### 2.3.4 Descripción de la estructura orgánica

#### 2.3.4.1 Concejo Municipal

La misión del Concejo Municipal es legislar y fiscalizar proyectos y presupuestos institucionales garantizando la participación ciudadana en el marco de la Constitución y la Ley, a través de la aprobación de ordenanzas, acuerdos y resoluciones; que evidencien la gestión y administración transparente y eficaz de los recursos municipales.

Las atribuciones y responsabilidades son:

a) Ejercer las atribuciones y deberes contemplados en el Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

b) Según el Art. 56 del COOTAD, el Concejo Municipal está formado por el Alcalde, en calidad de Presidente y los Concejales designados por sufragio universal y secreto.

c) El Concejo Municipal tiene una estructura abierta conformada por equipos de trabajo denominados "Comisiones". (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

#### 2.3.4.2 Alcaldía

La misión de la Alcaldía es dirigir, organizar, controlar y evaluar la gestión estratégica de la Institución en todos los ámbitos de acción y ejercer su representación legal; evidenciando transparencia y probidad en los planes, programas y proyectos Municipales, con la finalidad de procurar el desarrollo sustentable del Cantón y de sus habitantes.

Este nivel estará representado por el Alcalde del Municipio del Cantón Mejía.

Las atribuciones y responsabilidades son:

a) Son deberes y atribuciones del señor Alcalde las contempladas en el Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

b) El Alcalde podrá delegar por escrito sus atribuciones y deberes, al Vicealcalde y a los funcionarios del Gobierno Municipal, dentro de la esfera de la competencia que a los mismos corresponde, siempre que las delegaciones que conceda no afecten a la prestación del servicio público y a la correcta administración de los bienes e intereses municipales. Lo actuado será puesto en conocimiento del Concejo en la siguiente sesión. Quienes reciban las delegaciones, serán personal y solidariamente responsables de sus actos y decisiones en el cumplimiento de las mismas. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

#### 2.3.4.3 Dirección de Gestión Estratégica

La misión de la Dirección de Gestión Estratégica es definir y proponer las acciones estratégicas para la conducción del desarrollo y evaluación de la gestión institucional.

Las atribuciones y responsabilidades son:

a. Administrar el proceso de contratación pública institucional.
b. Elaborar, proponer, ejecutar y evaluar el plan anual de contratación pública en coordinación con la Dirección Financiera, sobre la base de los requerimientos de las unidades administrativas municipales.
c. Planificar y diagnosticar las necesidades básicas insatisfechas y las potencialidades del cantón, en coordinación con instituciones públicas y actores de la sociedad involucrados en el fomento del desarrollo cantonal.
d. Asesorar al concejo, directores y servidores municipales en la formulación de planes, programas y proyectos.
e. Elaborar el plan de desarrollo cantonal en base al plan nacional de desarrollo, para promover el progreso social, económico y de infraestructura del cantón, considerando como ejes prioritarios la equidad de género, la diversidad étnica y cultural.
f. Planes institucionales y planes operativos anuales; que permitan cumplir con lo determinado en el plan nacional de desarrollo y la misión institucional.
g. Establecer mecanismos de vinculación de estrategias con los objetivos institucionales.

h. Interactuar con otras organizaciones públicas y privadas que orientan sus esfuerzos al desarrollo cantonal.
i. Establecer mecanismos de evaluación de resultados sobre la ejecución de planes, programas y proyectos Institucionales.

j. Elaborar proyectos de infraestructura y equipamiento en materia de salud, educación y deportes.

k. Aplicar estadísticas y analizar resultados para identificar necesidades de obras en la comunidad.
l. Gestionar la consecución de recursos económicos ante organismos cooperantes nacionales e internacionales.
m. Realizar el seguimiento de los diferentes proyectos que se ejecutan en la institución. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección está compuesta por la unidad de gestión estratégica comunitaria y fortalecimiento institucional; y por contratación pública.

**2.3.4.4 Asesoría Jurídica**

La misión de la Asesoría Jurídica es asesorar, desarrollar, controlar y evaluar la aplicación de procesos y proyectos institucionales en materia jurídica, para facilitar la gestión de la administración municipal a fin de garantizar su legalidad y transparencia; ejerciendo la representación jurídica dando cumplimiento a lo estipulado en la ley.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Asesorar al concejo, a la alcaldía y demás dependencias de la municipalidad en asuntos de carácter jurídico.

2. Elaborar proyectos de contratos, convenios, comodatos, que deba suscribir la municipalidad con personas naturales o jurídicas, así como los proyectos de ordenanzas que requiera la institución.

3. Representar judicialmente a la institución conjuntamente con el señor Alcalde.

4. Dirigir y tramitar los procesos coactivos de la municipalidad, y demás acciones legales conducentes a la recuperación de la cartera vencida, en coordinación con rentas y tesorería.

5. Asistir a las sesiones del concejo y prestar la debida asesoría cuando se le requiera.

6. Emitir informes sobre los proyectos de convenios provenientes de las unidades del municipio.

7. Advertir al concejo, aún sin ser requerido, cuando al resolver cualquier asunto, se aparte de la normatividad vigente. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

**2.3.4.5 Dirección de Comunicación Social**

La misión de la Dirección de Comunicación Social es planificar, dirigir y generar estrategias de comunicación eficientes y eficaces, que permitan fortalecer la gestión e imagen institucional, a través de la socialización de información clara, verás y transparente.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Diseñar e implementar estrategias de imagen y posicionamiento institucional en la opinión pública, así como estrategias de comunicación directa y mediada con la ciudadanía.
2. Asesorar al Alcalde y demás autoridades de la institución, en temas referentes a comunicación social e imagen institucional.
3. Mantener relación directa con la Alcaldía, con la dirección de planificación y desarrollo y coordinar sus acciones con los diferentes procesos y subprocesos de la municipalidad, a efectos de recopilar, seleccionar, preparar y difundir la información necesaria.
4. Crear y fortalecer canales comunicacionales efectivos con medios de información y organizaciones en general para afianzar la gestión municipal;

coordinando acciones que permitan medir su efectividad y recomendar la adopción de políticas de comunicación.

5. Diseñar y colaborar en la organización de eventos y proyectos de ámbito de información.
6. Conocer y aplicar correctamente las reglas de ceremonia y protocolo, apropiadas para cada situación.
7. Elaborar, seleccionar, editar y producir material gráfico, fotográfico, audiovisual y escrito; que debe ser socializado a los diferentes medios de comunicación.
8. Resolver temas vinculados a los costos y a la publicidad.
9. Jerarquizar en forma permanente su rol, competencias a partir de la resolución de problemáticas vinculadas a las relaciones públicas de la municipalidad.
10. Establecer mecanismos eficientes de información y asesoramiento, comodidad y celeridad para la comunidad sobre los trámites, programas y proyectos que se realizan en la institución.
11. Elaborar e implementar procedimientos sobre procesos de mejoramiento de servicios y atención al cliente.
12. Administrar el software de gestión de información documental, para determinar el estado de trámites en la atención a clientes.
13. Gestionar recursos materiales y financieros para la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario y social. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

La dirección de Comunicación Social tiene a su cargo el balcón de servicios.

#### 2.3.4.6 Dirección de Planificación Territorial

La misión de la Dirección de Planificación Territorial es planificar, dirigir, controlar y evaluar los planes cantonales estratégico, de desarrollo y de ordenamiento territorial; a través de la utilización de instrumentos técnicos con el objetivo de impulsar el progreso sostenible del cantón Mejía.

Las atribuciones y responsabilidades que tiene son:

1. Administrar el plan de ordenamiento territorial.

2. Controlar el uso del suelo en el cantón.
3. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico del cantón.
4. Analizar, resolver y evaluar procesos administrativos y legales en materia de construcciones en el cantón.
5. Asesorar al concejo, directores y servidores municipales en temas de planificación.
6. Elaborar, proponer, aplicar y mantener actualizadas ordenanzas referentes al control de construcciones.
7. Elaborar presupuestos y análisis de costos de proyectos.
8. Coordinar, condensar, elaborar y evaluar los planes cantonales: estratégico, de desarrollo, de ordenamiento territorial.
9. Coordinar con las juntas parroquiales y demás organismos del Estado, la planificación, presupuesto y ejecución de políticas, programas y proyectos de desarrollo cantonal.
10. Elaborar estudios y proyectos arquitectónicos, estructurales, de áreas verdes, de ornato público, de espacios recreativos y de preservación del patrimonio cantonal. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Para cumplir con sus obligaciones se subdivide en las unidades de ordenamiento estratégico territorial, estudios y proyectos arquitectónicos y patrimonio; y comisaría de construcciones.

**2.3.4.7 Dirección de Auditoría Interna**

La misión de la Dirección de Auditoría Interna es realizar evaluaciones y recomendaciones necesarias respecto a las actividades de la municipalidad, a través de auditorías y exámenes especiales, con sujeción a las disposiciones legales que proporcionen asesoría a los directivos y servidores de la entidad, en el ámbito de su competencia.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Identificar la complejidad, riesgos internos y externos que afectan la ejecución de un proceso, subproceso, actividad, tarea u objetivo.

2. Implementar acciones de control a la dificultad o riesgos identificados en las operaciones, la información o los resultados y formular recomendaciones para sus rectificaciones posteriores.
3. Establecer directrices, controlar y evaluar el cumplimiento de objetivos y proyectos institucionales; y el cumplimiento de recomendaciones efectuadas.
4. Verificar la consistencia de los sistemas de información institucional, mediante un plan de acción que se vincule con los objetivos establecidos, a fin de mantener un rumbo lógico en su consecución.
5. Realizar exámenes técnicos de auditoria y determinar su alcance, para controlar el funcionamiento de los procesos y la administración de los recursos municipales.
6. Coordinar acciones técnicas con la Contraloría General del Estado y su equipo de trabajo.
7. Elaborar el plan anual de auditoria y presentarlo a la Contraloría General del Estado para su aprobación.
8. Asesorar a la autoridad nominadora y recomendar medidas correctivas a implementar. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

**2.3.4.8 Dirección Financiera**

La misión de la Dirección Financiera es administrar, controlar y evaluar la utilización de los recursos económicos de la municipalidad, aplicando la normatividad relacionada y proporcionando información financiera oportuna y verás que facilite la toma de decisiones de las autoridades.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Dirigir y supervisar la ejecución de los sistemas financieros de la municipalidad, así como los demás planes y programas para la aprobación del alcalde y concejo.
2. Establecer un sistema de control interno previo y concurrente del desembolso de los recursos financieros, verificando el gasto en los planes y proyectos institucionales.

3. Asegurar que la programación, formulación, ejecución y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.
4. Presentar informes financieros requeridos por el nivel gobernante, Ministerio de Economía y Finanzas, y la Contraloría General del Estado.
5. Coordinar con la dirección de planificación la elaboración de la proforma presupuestaria del municipio y el trámite de las reformas al presupuesto aprobado, conforme a las disposiciones de las leyes orgánicas de administración financiera y control; de presupuesto del sector público y demás leyes conexas.
6. Organizar, dirigir y coordinar el sistema de contabilidad, pagaduría y bodega del municipio, de conformidad con las normas, reglamentos y técnicas vigentes.
7. Mantener inventarios de los activos fijos institucionales, de acuerdo a las normas y disposiciones legales pertinentes.
8. Asesorar al concejo y alcaldía y proporcionar la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones acertadas de la gestión municipal.
9. Preparar para conocimiento del concejo y alcaldía, la proforma presupuestaria de la institución.
10. Administrar y controlar la utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer reformas.
11. Realizar la recaudación y depósito de los ingresos municipales, de conformidad con las disposiciones legales.
12. Proponer proyectos de autogestión financiera económica que permitan mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos.
13. Analizar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión y proyectos específicos.
14. Elaborar y proponer proyectos de ordenanzas y reglamentos que permitan un mejoramiento en los procedimientos de recaudación.
15. Elaborar y mantener al día estados financieros y proyecciones estadísticas sobre la gestión económica institucional.

16. Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros y sobre cualquier otro asunto relativo a la administración financiera y someterlas a consideración del Alcalde y presentar la información que requieran los organismos de control.
17. Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal, de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y las Normas del SRI.
18. Efectuar las gestiones para provisión de fondos para la ejecución del presupuesto de conformidad con los programas de trabajo y las asignaciones correspondientes.
19. Elaborar, revisar y legalizar los comprobantes de pago y más documentos que sean de su competencia.
20. Elaborar, revisar y aprobar los balances financieros con los respectivos registros que determine el área de contabilidad.
21. Ejecutar pagos por obligaciones contraídas por la institución.
22. Elaborar informes sobre el movimiento de caja y abastecimientos para la dirección financiera y unidades involucradas.
23. Coordinar con las diferentes unidades, aspectos administrativos y financieros.
24. Coordinar la elaboración del plan anual de contrataciones (PAC). (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de contabilidad, presupuesto, tesorería, rentas y bodega.

**2.3.4.9 Secretaría General**

La misión de la Secretaría General es certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la municipalidad, custodiando y salvaguardando la documentación inherente; atendiendo en forma ágil y oportuna los requerimientos de los clientes internos y externos.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Dar fe de los actos del concejo, de las comisiones y de la alcaldía y suscribir los documentos públicos que por ley, ordenanza, acuerdo o resolución sean de su competencia.

2. Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su competencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permitan una oportuna atención y despacho de los asuntos en la unidad.
3. Redactar y suscribir las actas del concejo y de la comisión de mesa.
4. Preparar la documentación necesaria para los miembros del concejo, convocar y notificar la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
5. Organizar, dirigir y controlar el sistema de documentación y archivo del concejo y la alcaldía y formar un protocolo encuadernado y sellado con sus respectivos índices de los actos decisorios y coordinar con las demás dependencias la formulación y mantenimiento de procesos adecuados y uniformes de manejo de correspondencia.
6. Receptar, registrar y distribuir la correspondencia de alcaldía y concejo, controlar su oportuno despacho, como también encargarse de la contestación de documentos que sean de su competencia.
7. Llevar registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás áreas de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.
8. Conferir copias y certificaciones de documentos que sean de su competencia.
9. Participar en forma coordinada con la dirección de comunicación social en la implementación y mejoramiento continuo de una adecuada metodología de relación de la información y comunicación entre el concejo, alcaldía, organismos públicos y la ciudadanía.
10. Gestionar la publicación y registro oficial de ordenanzas, resoluciones y acuerdos aprobados por el concejo, en los organismos regulares pertinentes.
11. Socializar el contenido de registros oficiales que sean de interés para cada uno de los procesos institucionales. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta secretaría tiene a su cargo el archivo de la institución.

#### 2.3.4.10 Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación

La misión de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación es desarrollar, proveer y mantener nuevas tecnologías de información y de comunicación

electrónica que permitan optimizar la gestión municipal, garantizando la integridad de la información, estableciendo normas y políticas internas para su aplicación.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de desarrollo tecnológico y sistemas de información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Mejía.
2. Coordinar con instituciones públicas y privadas de la localidad y asesorarlas en ámbitos tecnológicos y operativos.
3. Aprobar propuestas de cambios a las normas operativas, procedimientos e instrumentos de operación y control de la unidad.
4. Preparar informes de seguimiento de ejecución de los planes de la dirección, cubriendo los avances de la ejecución, medición de los indicadores, resultados y logros alcanzados, acciones correctivas tomadas y una descripción de los resultados cualitativos alcanzados.
5. Preparar el plan operativo anual de la dirección, así como las modificaciones que fueren del caso.
6. Definir las políticas y estrategias de desarrollo tecnológico de la institución.
7. Elaborar el plan de contingencia municipal en el área informática.
8. Supervisar las actividades que se definan en los manuales operativos de acuerdo al marco legal vigente.
9. Desarrollar sistemas de información necesarios para gestión de las diferentes áreas de la municipalidad.
10. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos que tiene la municipalidad.
11. Gestionar el servicio de internet e intranet de la institución.
12. Diseñar y administrar la página web institucional. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección tiene a su cargo la unidad de desarrollo de software.

#### 2.3.4.11 Dirección Administrativa y de Talento Humano

La misión de la Dirección Administrativa y de Talento Humano es planificar, dirigir y controlar la organización administrativa y el talento humano, detallados a través de

manuales de procedimientos, normas y regulaciones que permitan el normal desempeño operativo de todos los procesos institucionales, así como el desarrollo del talento humano.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Planificar, dirigir y controlar la organización administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, en base a la normatividad que regule el funcionamiento institucional.
2. Desarrollar propuestas, planes y programas técnicos de gestión, tendientes a conseguir la excelencia de los servicios municipales.
3. Identificar los puntos críticos en la generación de los productos o servicios a efectos de corrección de procedimientos y metodologías que aseguren la optimización de los mismos.
4. Coordinar y supervisar el manejo del talento humano de conformidad a la ley.
5. Organizar, dirigir y controlar la prestación de servicios de conserjería, guardianía, talleres, transportes, mantenimiento del edificio, mantenimiento de equipos, maquinarias, vehículos y otros bienes de la municipalidad.
6. Administrar la gestión de seguridad ocupacional de la municipalidad.
7. Establecer canales de comunicación y coordinación entre la alcaldía y los diferentes gestores de servicio a efectos de acordar compromisos frente a los objetivos institucionales.
8. Coordinar acciones para la ejecución de planes y programas administrativos que evidencien la gestión de la unidad.
9. Asesorar al concejo y al alcalde en aspectos relacionados con la administración de personal y servicios generales municipales.
10. Administrar el parque automotor de la municipalidad.
11. Gestionar los pagos de servicios básicos (teléfono, energía eléctrica, internet, etc.).
12. Administrar la nómina del personal de la institución.
13. Administrar y ejecutar subsistemas de talento humano en forma técnica y conforme a la ley; propendiendo al desarrollo del talento humano y fortalecimiento institucional.

14. Elaborar e implementar manuales, reglamentos y ordenanzas que definan mecanismos sobre procesos y mejoramiento de administración del talento humano y bienestar laboral, administración y servicios generales.
15. Administrar el software de talento humano que permita determinar todos los aspectos inherentes al personal de manera eficiente y eficaz.
16. Elaborar y ejecutar planes y programas de prevención de enfermedades y salubridad para el personal municipal.
17. Elaborar, ejecutar y evaluar planes y programas de bienestar social, desarrollo organizacional y mejoramiento de clima laboral. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de talento humano y bienestar laboral; administrativo y servicios generales.

#### 2.3.4.12 Dirección de Servicios Públicos e Higiene

La misión de la Dirección de Servicios Públicos e Higiene es planificar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos de residuos sólidos y salubridad e higiene; aplicando la normativa legal relacionada; a fin de brindar servicios públicos eficientes a la comunidad que garanticen una mejora en la calidad de vida de los habitantes del cantón Mejía.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Controlar la ejecución de procesos de servicios públicos e higiene.
2. Cuidar de la higiene y salubridad de la ciudad y sus parroquias, garantizando la calidad, regularidad y continuidad de los servicios a su cargo.
3. Planificar, coordinar y controlar la ejecución de campañas de sanidad local y utilizar medios publicitarios adecuados para información a la población sobre las normas vigentes de esta materia a efectos de lograr una participación y colaboración adecuadas.
4. Elaborar, recomendar y aplicar normas y reglamentos sobre manipulación y control de alimentos para inspecciones en mercados, bares restaurantes y demás locales de elaboración y expendio de comestibles o bebidas, de conformidad con las disposiciones del código de salud, ordenanzas y lo previsto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

5. Emprender campañas periódicas de eliminación de insectos, roedores y plagas.
6. Coordinar y controlar el funcionamiento óptimo de mercados, cementerios, camal municipal e instalaciones de baterías sanitarias públicas del cantón.
7. Elaborar programas de concienciación en la protección y prevención de la salud de la población del cantón.
8. Manejar los desechos sólidos que produce la comunidad del cantón Mejía.
9. Planificar y coordinar las rutas de recorrido para la limpieza adecuada del cantón.
10. Administrar en forma eficiente el terminal terrestre.
11. Realizar campañas de concientización y educación sobre recolección de desechos sólidos.
12. Elaborar, proponer y aplicar ordenanzas en materia de servicios públicos e higiene.
13. Desarrollar y ejecutar programas de prevención y esterilización de animales callejeros (perros y gatos).
14. Apoyar con la participación de la policía municipal en operativos conjuntos con las áreas de: comisaría de salud e higiene, comisaría de construcciones y administración de mercados; y organismos externos como la comisaría nacional y policía nacional.
15. Elaborar informes de notificaciones, procesos y partes policiales. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de administración de mercados, administración de rastro y camal, desechos sólidos, administración de cementerios, administración de terminal terrestre y comisaría de salud e higiene.

#### 2.3.4.13 Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos

La misión de la Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos es desarrollar, coordinar y evaluar la ejecución de planes de intervención y proyectos de prevención y control ambiental, riesgos naturales, antrópicos y seguridad en sus diferentes formas; mediante la aplicación de instrumentos técnicos que contribuyan a la gobernabilidad y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Proponer y controlar sobre bases científicas, el cumplimiento de las normas técnicas requeridas para la protección del medio ambiente, en particular las relacionadas con: los niveles adecuados de calidad ambiental; las categorías de fuentes de emisiones de contaminantes y cuerpos receptores; los límites permisibles de vertimiento de contaminantes y cargas contaminantes en los cuerpos receptores; y, los requisitos, procedimientos y otras especificaciones que deban cumplirse en el desarrollo de actividades que originen emisiones de depósitos, susceptibles de producir daños al medio ambiente.
2. Promover campañas de capacitación de prevención de contaminación ambiental, riesgos y seguridad para la comunidad.
3. Coordinar las acciones requeridas para la reducción de riesgos, manejo de emergencias y desastres cantonales.
4. Coordinar, promover y apoyar la creación, fortalecimiento y sostenibilidad de las capacidades que permitan el desarrollo y consolidación del sistema de gestión integral para la reducción de riesgos, manejo de emergencias, desastres y ambiente.
5. Coordinar con organismos cantonales y nacionales la ejecución de planes y programas de seguridad ciudadana.
6. Elaborar, proponer y aplicar reglamentos y ordenanzas de contingencia de riesgos y control de la calidad ambiental.
7. Diseñar manuales para el manejo de desastres naturales y prevención de riesgos.
8. Elaborar y ejecutar planes y proyectos de prevención y control de contaminación ambiental, riesgos naturales y antrópicos, y seguridad en sus diferentes formas.
9. Elaborar un catastro de fuentes contaminantes en el cantón.
10. Coordinar y efectuar inspecciones técnicas en materia ambiental.
11. Realizar muestreos de efluentes y emisiones de industrias, florícolas, servicios, etc.
12. Efectuar auditorías ambientales y determinar infracciones.

13. Elaborar y determinar mapas de sitios de riegos y zonas de seguridad del cantón, y mantener constante actualización.
14. Elaborar un registro de los sitios inseguros del cantón. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de gestión ambiental y gestión de riesgos.

#### 2.3.4.14 Dirección de Obras Públicas

La Dirección de Obras Públicas tiene como misión planificar; dirigir, controlar y evaluar la ejecución de obras a través de procesos técnicos que garanticen calidad y transparencia de la gestión municipal; a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de la obra pública en el cantón.
2. Elaborar, ejecutar y evaluar cronogramas cuatrimestrales de obras municipales por contrato y por administración directa.
3. Coordinar las funciones y actividades de la ejecución de obras con otros organismos públicos relacionados con la gestión de la unidad.
4. Asesorar al concejo y al alcalde, en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras civiles; así como coordinar las diferentes acciones de trabajo con la dirección de planificación y desarrollo.
5. Elaborar presupuestos de obras viales.
6. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones de mantenimiento y mejoramiento vial.
7. Realizar informes sobre las obras ejecutadas en el cantón, para que la dirección de avalúos y catastros determine los valores para el cobro por contribución especial de mejoras.
8. Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los contratos y registrar el avance de obras.

9. Intervenir en las recepciones provisionales, definitivas y liquidaciones de las obras contratadas por el gobierno municipal.
10. Evaluar las obras municipales ejecutadas.
11. Elaborar y ejecutar planes de mantenimiento continuo de áreas verdes, ornato público y espacios recreativos del cantón.
12. Planificar, regular y controlar el tránsito y transporte público en el cantón Mejía.
13. Controlar, analizar y supervisar pruebas de materiales, volúmenes de obras, planillas de avance y reajuste de precios.
14. Elaborar, proponer y aplicar ordenanzas en materia de obras públicas.
15. Realizar y evaluar levantamientos topográficos y planimétricos.
16. Administrar el software de análisis de precios unitarios y mano de obra.
17. Coordinar con los organismos competentes en materia de tránsito y transporte.
18. Elaborar informes de recepción de obras para que la dirección financiera efectúe los pagos pertinentes a los contratistas.
19. Elaborar informes sobre notificación de incumplimiento de contratos de obras para conocimiento del Alcalde, INCOP y la Contraloría General del Estado. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de obras viales, obras civiles, áreas verdes y ornato público, fiscalización y movilidad y transporte.

#### 2.3.4.15 Dirección de Desarrollo Turístico

La Dirección de Desarrollo Turístico tiene la misión de planificar, fomentar, incentivar y facilitar la organización, funcionamiento y competitividad de la actividad turística cantonal, impulsando procesos de participación ciudadana tendientes a generar una conciencia y práctica colectiva respetuosa de la cultura y el medio ambiente que faciliten un posicionamiento nacional e internacional.

A la vez se enfoca en desarrollar proyectos productivos tendientes a fortalecer la seguridad alimentaria sostenible de los habitantes del cantón en coordinación con las instituciones públicas relacionadas; así como la generación eficiente de energía eléctrica.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Ejecutar la promoción turística del cantón en el ámbito nacional e internacional, a través de canales de coordinación que permitan cumplir con las normas y estrategias nacionales dispuestas por el Ministerio de Turismo.

2. Conceder y renovar licencias anuales de funcionamiento de establecimientos turísticos localizados en su jurisdicción cantonal.

3. Elaborar y socializar la guía especializada de turismo del cantón que contenga entre otros los servicios que se ofertan.

4. Determinar e implementar la señalética turística interna del cantón.

5. Elaborar y mantener actualizado un catastro de los sitios, atractivos y establecimientos turísticos del cantón.

6. Elaborar y ejecutar el plan estratégico turístico cantonal.

7. Elaborar y aplicar ordenanzas en materia turística y de desarrollo productivo.

8. Determinar e implementar políticas de fortalecimiento de la productividad de la central hidroeléctrica.

9. Elaborar, dirigir y evaluar programas de producción, funcionamiento y venta de energía que genera la central hidroeléctrica.

10. Elaborar, ejecutar y evaluar el plan anual de mantenimiento de la central hidroeléctrica.

11. Fomentar una cultura turística en la comunidad, que lleve al cantón Mejía a ser un destino atractivo, hospitalario y seguro.

12. Elaborar, coordinar y evaluar planes y programas de seguridad alimentaria en el cantón.

13. Elaborar y mantener actualizado el mapa zonal de áreas productivas del cantón.

14. Planificar, coordinar y efectuar la realización de ferias y eventos de

promoción agro-productiva.

15. Establecer y proponer canales de comercialización y distribución de productos agro-productivos.

16. Elaborar, ejecutar y evaluar el plan anual de capacitación de seguridad alimentaria a comunidades y empresas del cantón.

17. Desarrollar propuestas de conceptos de imagen promocional turística y socializarlos, para fortalecer el posicionamiento turístico del cantón.

18. Organizar la logística de reuniones, eventos y ferias turísticas.

19. Coordinar con organizaciones relacionadas acciones tendientes al mejoramiento y fortalecimiento de la actividad turística y productiva del cantón Mejía.

20. Elaborar informes de ejecución de cada uno de los planes que la unidad debe generar en relación al turismo y productividad. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de gestión turística, seguridad alimentaria y complejo hidroeléctrico “LA CALERA”.

#### 2.3.4.16 Dirección de Desarrollo Social

La Dirección de Desarrollo Social tiene como misión planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de desarrollo social, cultural y deportivo; que permitan rescatar y fortalecer los valores culturales y cívicos en el cantón Mejía; a fin de mantener una sociedad sana encaminada al progreso y desarrollo.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar programas de carácter cultural, educativo, deportivo y de gestión social, acorde a los planes y políticas institucionales.

2. Coordinar con los diferentes estamentos culturales, educativos y deportivos del cantón; el desarrollo y socialización de programas inherentes a las atribuciones de la unidad.
3. Coordinar la entrega de terrenos o edificaciones cedidos por el gobierno municipal para instalaciones escolares o culturales y realizar su seguimiento controlando su adecuado uso.
4. Coordinar y garantizar los servicios que presta el área, acatando disposiciones superiores y cubriendo compromisos propios a nivel de estudiantes, instituciones educativas, culturales y ciudadanía en general.
5. Planificar, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento y presentación adecuada y profesional de la banda musical, grupo folklórico musical, grupo de danza y demás grupos culturales municipales.
6. Gestionar recursos para la ejecución de planes y programas de la unidad.
7. Elaborar cronogramas semanales de actividades de las unidades que conforman la dirección.
8. Organizar y promover los procesos y servicios de las bibliotecas municipales.
9. Realizar los estudios de casos que requieran de atención psicológica y emocional; para la ejecución de planes de reinserción de grupos vulnerables, niños y jóvenes del cantón así como también del personal municipal. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de cultura, educación, deportes y gestión social.

#### 2.3.4.17 Dirección de Geomática y Catastros

La Dirección de Geomática y Catastros tiene como misión administrar un sistema catastral multifinalitario que determine el avalúo de predios urbanos y rurales, a través de la ejecución de procesos técnicos equitativos y transparentes orientados en brindar un servicio efectivo a la comunidad.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Procesar y codificar fichas catastrales de las propiedades urbanas y rurales del Cantón, determinando características de la construcción, áreas de terreno, estado de conservación y otros datos importantes para la identificación individual de los predios.
2. Determinar los valores de avalúo de propiedades para aplicar la ordenanza que rige al bienio sobre los impuestos y tasas.
3. Realizar estudios para la actualización de avalúos de valores de suelo, construcción, planos de localización, zonificación catastral y tablas de aplicación que deben ser aprobadas por el concejo cantonal.
4. Administrar y mantener actualizado el sistema informático gráfico y alfanumérico del catastro urbano y rural del cantón, que permita la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo municipal.
5. Dirigir la elaboración de instrumentos técnicos requeridos en la ejecución de procesos catastrales y controlar su aplicación.
6. Elaborar y mantener actualizado un catastro de propiedad horizontal.
7. Elaborar y mantener actualizada una base de datos de registros de arrendamientos.
8. Elaborar y otorgar certificados a usuarios.
9. Llevar registros de estadísticas prediales (construcciones, solares, tributos, deudas, recaudación).
10. Administrar y custodiar el archivo de propiedades (documentación que respalda la propiedad de un terreno o vivienda).
11. Realizar inspecciones técnicas de acuerdo a los requerimientos de la comunidad y elaborar los informes respectivos.
12. Elaborar informes de incorporación de bienes vacantes para que pasen a ser parte del patrimonio municipal.
13. Elaborar, aplicar y actualizar continuamente ordenanzas en materia de avalúos y catastros y contribución especial de mejoras.
14. Elaborar informes para el cobro por contribución especial de mejoras.
15. Elaborar y actualizar constantemente mapas temáticos.
16. Elaborar, actualizar y mantener un archivo ordenado de la dirección.

17. Realizar levantamientos catastrales y dibujar las áreas intervenidas.
18. Mantener coordinación constante con las unidades de registro de la propiedad y mercantil, planificación y desarrollo y dirección financiera; en aspectos inherentes para el buen funcionamiento de la unidad.
19. Atender y asesorar a clientes internos y externos en temas inherentes a avalúos y catastros. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Esta dirección se subdivide en las unidades de cartografía digital y avalúos y catastros.

#### 2.3.4.18 Registro de la Propiedad y Mercantil

El Registro de la Propiedad y Mercantil tiene como misión inscribir, registrar y certificar bienes y compañías cantonales, a través de la aplicación de la normativa legal relacionada que garantice probidad y transparencia en los procesos; con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Las atribuciones y responsabilidades son:

1. Brindar seguridad jurídica y asesorar en los diferentes procesos de la unidad.
2. Proporcionar información verídica del estado legal de un bien inmueble.
3. Coordinar con las diferentes áreas municipales y entidades externas relacionadas a sus actividades y competencias.
4. Remitir informes a las autoridades municipales referentes a procesos de la unidad.
5. Revisar continuamente la ley respectiva y la tabla de aranceles para garantizar su correcta aplicación en los diferentes servicios que presta la unidad.
6. Elaborar y legalizar las diferentes certificaciones, inscripciones, registros, cancelaciones y prohibiciones de propiedades y mercantiles, solicitadas por los usuarios y entidades judiciales del país conforme lo determina la ley.
7. Administrar y custodiar archivos de documentación de la unidad.
8. Elaborar títulos de crédito para el cobro por servicios de la unidad.

9. Administrar y mantener actualizado el sistema informático (bases de datos) de registro de la propiedad y mercantil.

10. Verificar información de procesos de registro de la propiedad en el sistema informático o archivos físicos de requerirse para la elaboración de certificados, registros e inscripciones.

11. Llevar índices de registro de la propiedad y mercantil.

12. Registrar datos en el libro de repertorio, cancelaciones, prohibiciones de enajenar y marginaciones.

13. Sentar razones y realizar marginaciones en documentos inherentes que así lo requieran conforme a la ley.

14. Coordinar, canalizar y gestionar la dotación de recursos humanos, materiales, tecnológicos para el funcionamiento y mejoramiento continuo de los procesos de la unidad.

15. Elaborar informes estadísticos de productos y rentabilidad que genera la unidad. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

# CAPÍTULO 3

# DIAGNÓSTIVO DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA

## 3.1 Introducción

El diagnóstico de comunicación interna que se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía será analizado a través de los métodos cuali-cuantitativos que se aplicarán a los colaboradores.

Lo importante será evidenciar el estado de la situación actual de comunicación interna y a partir de ello, plantear estrategias favorables y adecuadas para el público interno que se plasmarán en un Plan Estratégico de Comunicación Interna que genere sinergia en la institución pública.

## 3.2 Objetivos

### *3.2.1 Objetivo General*

Conocer el estado situacional interno de la comunicación del GAD Municipal de Mejía.

### *3.2.2 Objetivos específicos*

- Determinar los canales y flujos de comunicación interna del GAD Municipal de Mejía.
- Definir las falencias y fortalezas de la comunicación interna del GAD Municipal de Mejía.

- Determinar el nivel de conocimiento e involucramiento con la cultura y la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía.
- Conocer el clima laboral en el GAD Municipal de Mejía.

### 3.3 Metodología

Se utilizó el método cuantitativo puesto que se realizaron encuestas, como la técnica más común, y se aplicaron a una muestra del total del personal de concejo, directivo, administrativo, servicio, técnicos y pasantes del GAD Municipal de Mejía.

La encuesta es un estudio observacional en el cual buscamos obtener datos por medio de un cuestionario prediseñado, el cual no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

También se utilizó la técnica de la observación dirigida, con lo que se vieron los procesos comunicativos dentro de la institución, sin modificar ni influir en el entorno. Además, se utilizó el método cualitativo puesto que se realizaron entrevistas a profundidad al personal de los distintos niveles de trabajadores: directivos, administrativos y de servicios, con lo que se logró profundizar y explicar la información recogida en las encuestas.

### 3.4 Universo y muestra

Los datos se obtuvieron a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra de todo el personal de concejo, directivo, administrativo, servicio, técnicos y pasantes del GAD Municipal de Mejía. En este caso, una muestra de 213 personas de un total de 477 empleados. Para obtener este resultado se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 Npq}{e^2 \ N-1 \ + k^2 pq}$$

Donde n representa a la muestra que se está buscando, k es el nivel de confianza deseado, que en este caso es del 95%; p es la proporción de individuos que poseen las características deseadas en la investigación, q es la proporción de individuos que no poseen

las características deseadas en la investigación, estos datos son desconocidos pero entre sí deben sumar 1, por lo que se les asignó un valor de 0,5 a cada uno; e es el error máximo permitido que fue del 5%.

## 3.5 Análisis de resultados

### 3.5.1 Datos generales

**Tabla N°5**

| Rango de edad | N° | (%) |
|---|---|---|
| **18-30 años** | 57 | 26,76 |
| **31-43 años** | 115 | 54 |
| **44-55 años** | 37 | 17,37 |
| **56-68 años** | 4 | 1,87 |
| **Más de 69 años** | 0 | 0 |
| **Género** | | |
| **Masculino** | 135 | 63,38 |
| **Femenino** | 78 | 36,62 |
| **Nivel de trabajo** | | |
| **Concejo** | 2 | 0.94 |
| **Directivo** | 8 | 3.76 |
| **Administrativo** | 117 | 54.93 |
| **Servicio** | 76 | 35.68 |
| **Otro (especifique)** | 10 (pasante, técnico) | 4.69 |

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

Según el resultado de las encuestas realizadas casi la mitad de los trabajadores del GAD Municipal de Mejía se encuentran en el rango de edad de entre los 31 a 43 años, este grupo es amplio y corresponde a los empleados que aún están en edad productiva. En la empresa se considera que aún pueden aportar sus conocimientos y experiencia en el trabajo que realizan. Es un personal joven que tiene la formación necesaria para los puestos a los que han sido asignados, debido a las exigencias laborales actuales, la mayor parte tiene títulos de tercer y cuarto nivel, o cursan especializaciones que les ayuda a tener más conocimientos para los trabajos que realizan. Así como, un cuarto del personal tiene entre los 18 a 30 años; este resultado se suma a la nueva tendencia en las empresas de contratar

empleados jóvenes, en la perspectiva de hacer recambios generacionales y dar más oportunidades a los jóvenes como ocurre en el gobierno central.

En cuanto al género, más de la mitad de los encuestados son de género masculino y un tercio es femenino. A pesar de esta diferencia de porcentaje en cuanto a la contratación, se puede descartar que sea debido a discriminación de género, puesto que al conversar con algunos de los colaboradores de la dirección de Talento Humano, nos refirieron que todos los puestos están diseñados para que sean ejecutados por personal de los distintos géneros, pero debido a los perfiles profesionales que han presentado los puestos han sido asignados de esta manera. Este resultado, en realidad, se considera que algunos trabajos que debe realizar el GAD Municipal de Mejía son en el campo y requieren de fuerza, por lo que se necesita personal masculino para aprovechar al máximo sus habilidades físicas.

De acuerdo a los niveles de trabajo en los que se desempeñan los empleados, se puede observar que la mitad del personal se encuentra en el rango administrativo esto puede deberse a que el GAD Municipal de Mejía es una entidad de servicio público que está regido por un sistema burocrático, donde el personal administrativo es el que se encarga de realizar todos los trámites que se deben procesar. El personal de servicio corresponde a un tercio de los trabajadores, esencialmente, se debe a que el GAD municipal de Mejía tiene como principal objetivo brindar servicio público.

## Tabla N°6

| Porcentaje de colaboradores por direcciones | |
|---|---|
| **Dirección a la que pertenece** | (%) |
| **Secretaría General** | 1.12 |
| **Asesoría Jurídica** | 1.5 |
| **Dirección Administrativa y de Talento Humano** | 18.7 |
| **Dirección Financiera** | 8.2 |
| **Dirección Geomática y Catastros** | 5.9 |
| **Dirección de Tecnologías de la información y comunicaciones** | 2.9 |
| **Dirección de Obras Públicas** | 13.4 |
| **Dirección de Servicios Púbicos e Higiene** | 18.7 |
| **Dirección de Planificación Territorial** | 5.9 |
| **Dirección de Comunicación Social** | 4.4 |
| **Dirección de Desarrollo Turístico** | 5.2 |
| **Dirección de Gestión Ambiental y riesgos** | 2.9 |
| **Dirección de Desarrollo Social** | 5.2 |
| **Dirección de Gestión Estratégica y Fortalecimiento Institucional** | 4.4 |
| **Dirección de Auditoría Interna** | 1.12 |

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

Las direcciones con más personal son Servicios Públicos y Talento Humano con aproximadamente un cuarto del total de los empleados del GAD Municipal de Mejía cada una. La dirección de Servicios Públicos e Higiene tiene como misión planificar, desarrollar y ejecutar planes, programas y proyectos de residuos sólidos y salubridad e higiene; aplicando la normativa legal relacionada; a fin de brindar servicios públicos eficientes a la comunidad que garanticen una mejora en la calidad de vida de los habitantes del cantón Mejía. Es una de las direcciones donde se necesita más personal para cumplir la administración de mercados, administración de rastro y camal, manipulación de desechos sólidos, administración de cementerios, administración de terminal terrestre y la comisaría de salud e higiene.

Por otra parte, la dirección Administrativa y de Talento Humano tiene como misión planificar, dirigir y controlar la organización administrativa y el talento humano, detallados a través de manuales de procedimientos, normas y regulaciones que permitan el normal

desempeño operativo de todos los procesos institucionales, así como el desarrollo del talento humano. La demanda de personal en esta área es porque tiene a su cargo el desarrollo de talento humano y bienestar laboral; y el área de administrativo y servicios generales.

La dirección de Obras Públicas con un poco menos de un cuarto del personal encuestado se encarga de planificar; dirigir, controlar y evaluar la ejecución de obras a través de procesos técnicos que garanticen calidad y transparencia de la gestión municipal; a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta dirección a la vez se encuentra integrada por las áreas que se encargan de obras viales, obras civiles, áreas verdes y ornato público, fiscalización, y movilidad y transporte. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

### 3.5.2 Filosofía Corporativa

**Tabla N°7**

| Conocimiento | Misión institucional | Visión institucional | Objetivos institucionales | Valores institucionales |
|---|---|---|---|---|
| **Sí** | 43% | 28% | 35% | 36% |
| **No** | 57% | 72% | 65% | 64% |

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

A través de las encuestas realizadas al personal de concejo, directivo, administrativo, servicio, técnicos y pasantes del GAD Municipal de Mejía se pudo conocer el nivel de conocimiento del personal de la misión, visión, objetivos y valores institucionales.

En cuanto a la misión, más de la mitad del personal desconoce la misión del GAD Municipal de Mejía. Para realizar este análisis, y saber si en realidad los encuestados conocen cuál es la misión, vamos a definir la misión del GAD Municipal de Mejía según documentos oficiales de la misma institución en los cuales se la define como: "*Brindar servicios públicos de calidad en forma equitativa y solidaria, que contribuyan al desarrollo sostenible del Cantón Mejía y de sus habitantes; a través de la ejecución de planes, programas y proyectos técnicos que involucran la participación coordinada de la*

*ciudadanía y una administración eficiente, honesta y responsable de los recursos Municipales en pro del bienestar común*" (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

En base a esta definición, y analizando todas las encuestas donde se realizaron preguntas de comprobación, la mayoría de respuestas afirman que la misión es "brindar servicios públicos de calidad", lo cual es correcto, pero nos demuestra que las personas tienen únicamente la idea básica de las misión del GAD Municipal de Mejía. Incluso algunos encuestados responden que sí conocen la misión pero no especifican ni describen cuál es debido a que no pueden nombrar ni siquiera una idea básica de la misión o no recuerdan cuál es.

En lo que se refiere a la visión institucional, la gran mayoría del personal desconoce este tema. La definición de la visión según el GAD Municipal de Mejía es "*Hasta el 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mejía ejecutará los planes, programas y proyectos contenidos en la Planificación Estratégica Institucional, habiendo desarrollado una cultura, valores y principios organizacionales que serán evidenciados en el mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los servicios y procesos a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad; constituyéndose como un referente de desarrollo local organizado.*" (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011) La visión fue definida por el equipo de trabajo de la administración municipal del periodo 2010-2014, por lo que se ha definido como tiempo límite el 2014, que es cuando la actual administración culmina sus funciones.

Los encuestados que afirmaron conocer la visión debían contestar la pregunta de confirmación, la respuesta más frecuente fue que "en un periodo de tiempo el GAD Municipal del cantón Mejía deberá ejecutar los planes contenidos en la Planificación Estratégica Institucional". Las personas que contestan correctamente lo que es la visión, o una definición general de lo que es, son muy pocas. Al igual que la misión, algunas personas contestan positivamente a esta pregunta, pero no saben definirla en sus palabras. El nivel de conocimiento de la visión institucional es demasiado alto, por lo que constituye un punto crítico.

Respecto a los objetivos estratégicos institucionales más de la mitad de los empleados los desconoce. Los objetivos institucionales según el GAD Municipal de Mejía son:

- Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón, de sus áreas urbanas y rurales;
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y confraternidad de los ciudadanos, para lograr el creciente proceso y la indisoluble unidad de la nación;
- Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción;
- Cumplir y hacer cumplir las funciones de la administración municipal en materia de planeación y urbanismo, obras públicas, servicios públicos, higiene, ambiente, asistencia social, educación y cultura, hacienda municipal, justicia, seguridad y emergencia ciudadana;
- Impulsar la descentralización y asumir competencias en base a la capacidad de cobertura de la organización municipal;
- Generar una administración municipal basada en la participación ciudadana, desarrollo del talento humano y utilización eficiente, efectiva y eficaz de los recursos materiales y económicos;
- Establecer una red de cooperación interinstitucional y alianzas estratégicas con los diferentes actores sociales del cantón, organizaciones regionales, provinciales, nacionales e internacionales con el objeto de mejorar la calidad de vida de la comunidad. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, 2011)

Puesto que se pidió a los encuestados que contestaron afirmativamente que mencionen por lo menos tres, los más recordados por los trabajadores municipales fueron: "procurar el bienestar de la ciudadanía", "impulsar el desarrollo del cantón", "fomentar la participación ciudadana".

La gran mayoría del personal desconoce los valores institucionales. El porcentaje de desconocimiento es comprensible debido a que en ningún documento del GAD Municipal de Mejía se especifican los valores que rigen a la institución. Para la determinación de los valores institucionales hay que considerar que en la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 238, dice que "Los Gobiernos Autónomos Descentralizados se

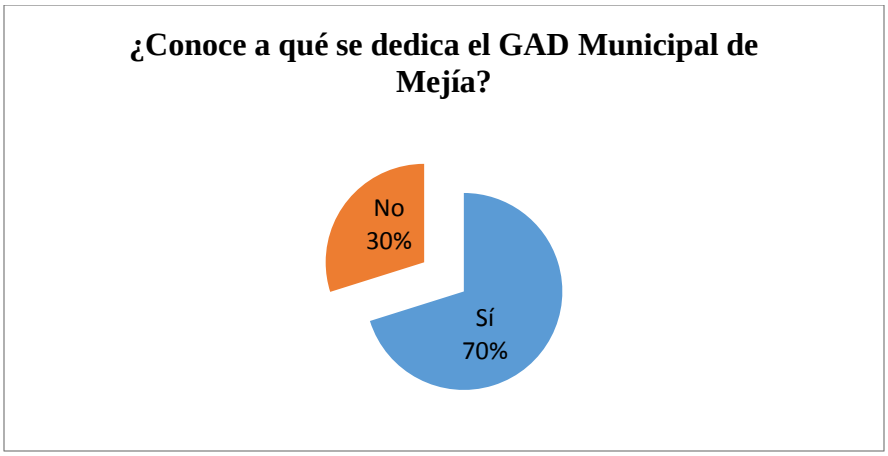
regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana". A pesar de esto, los colaboradores que contestaron afirmativamente mencionaron que los valores que más se practican en la organización son: "respeto, puntualidad, honestidad, servicio y solidaridad".

Estos niveles de desconocimiento en lo relacionado con la filosofía corporativa se muestran a pesar de que se han realizado varias campañas para difundir la misión, visión y objetivos institucionales. Incluso, actualmente, se encuentra en vigencia una campaña de difusión de la misión de cada departamento y la visión institucional. Como menciona Chiavenato la filosofía corporativa orienta el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La filosofía corporativa no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. (Chiavenato I. , 2011).

La apropiación de la filosofía corporativa permite que se pueda cumplir con las metas organizacionales y que los colaboradores de la institución se sientan realizados en la empresa. Probablemente la no participación del personal en la definición de la filosofía corporativa es un factor que incide en la no apropiación o internalización de la misma. Por ello la realización periódica de campañas ayudará a que esté presente en los colaboradores de la institución.

### 3.5.3 Cultura Corporativa

**Gráfico N° 4**

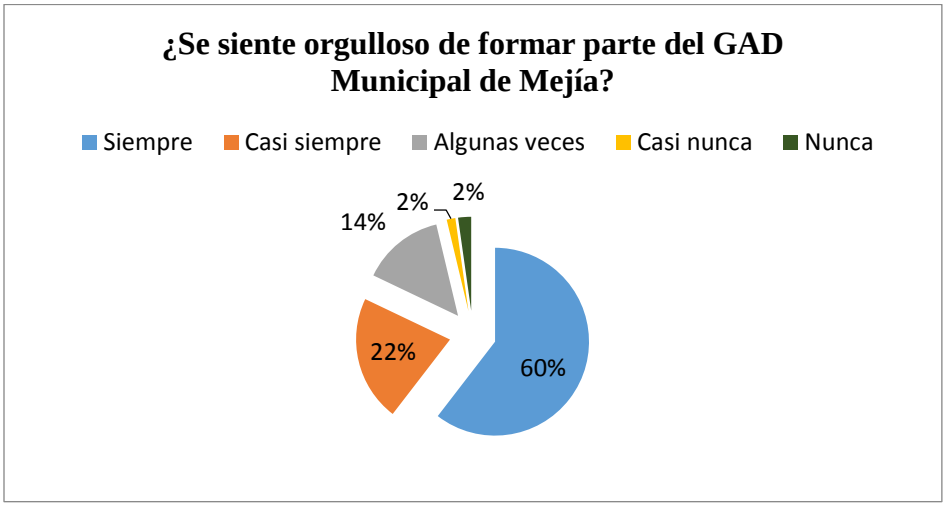



**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

Se pidió a los encuestados que definieran con sus propias palabras a qué se dedica el GAD Municipal de Mejía; la mayoría respondió que se dedica a "brindar servicios públicos" o "velar por el bienestar de la ciudadanía". Estas dos respuestas se acercan a lo que se dedica la institución. A pesar de estas acertadas respuestas, un grupo reducido de quienes afirmaron conocer a qué se dedica, no pudieron definirlo, por lo que se puede destacar a estas respuestas como incorrectas.

**Gráfico N°5**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

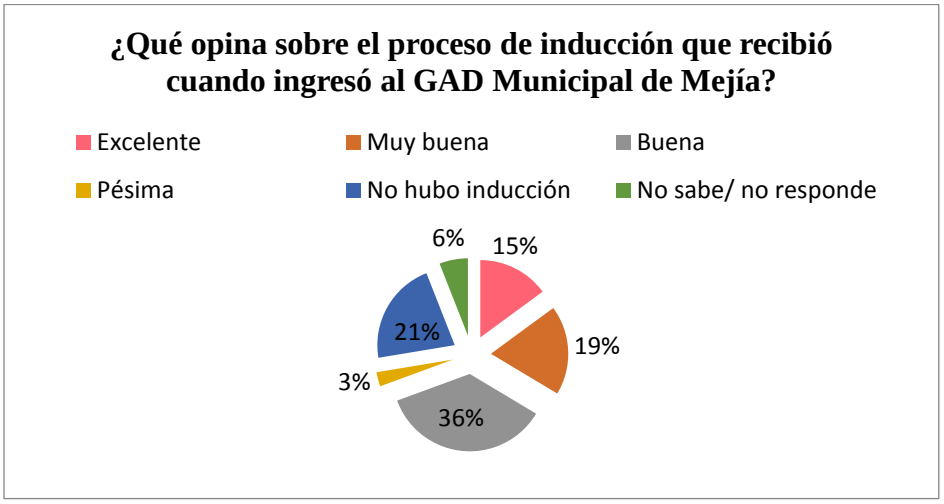
**Elaboración:** La autora

Más de la mitad de los empleados municipales dicen siempre sentirse orgullosos de formar parte del GAD Municipal de Mejía. Esto se puede deber a que para formar parte del servicio público se debe estar en constante preparación y actualización de conocimientos, ya que son sometidos periódicamente a evaluaciones para asegurarse de que están suficientemente preparados para los trabajos que deben desempeñar. Además se puede considerar que este orgullo es porque saben que la labor que cumplen dentro de la organización es de gran importancia para la población.

Por otro lado cerca de un tercio de los encuestados casi siempre se siente orgulloso de formar parte del GAD Municipal de Mejía; debido a que una parte de la población critica el desempeño de los funcionarios municipales por la obsoleta concepción de la burocracia en el servicio público, considerándola lenta e innecesaria.

Un pequeño grupo de los trabajadores municipales se sientan orgullosos de formar parte del GAD Municipal de Mejía algunas veces. Esto puede ser porque los empleados no tienen el conocimiento suficiente de su rol dentro de la institución y de la importancia que tiene este trabajo para la población. Además se dejan llevar por las críticas que se tiene hacia la burocracia y porque hace falta que interioricen la cultura corporativa que permita su sentido de pertenencia a la organización.

**Gráfico N° 6**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

Aproximadamente, un tercio de los empleados considera que el proceso de inducción que tuvieron cuando ingresaron al GAD Municipal de Mejía fue buena. A pesar de que la respuesta no es negativa, según los empleados se debería mejorar el proceso de inducción, debido a que en este momento no existe un plan definido de lo que debería incluir la inducción para el personal nuevo que ingresa a la institución. Según manifestaron algunos trabajadores, la inducción no es suficiente, porque no llegan a conocer todos los departamentos que conforman a la institución, y en algunos casos, esto afecta en su trabajo, ya que deben manejar documentos y pierden tiempo buscando a donde deben dirigirse. Por otra parte, comentaron que una falencia que tiene el proceso de inducción es que carece de un video institucional donde les puedan indicar de una manera dinámica la filosofía corporativa para permitir que desde el primer momento exista una apropiación de la misma.

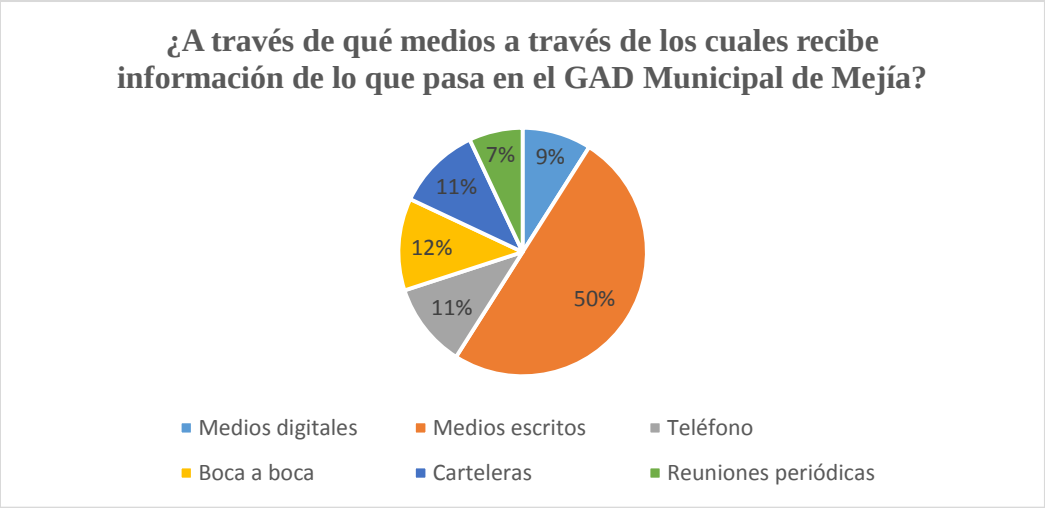
También expresaron que les dieron la información que necesitaban para su puesto de trabajo, más no la información general de la institución, que sobre eso van conociendo a través del trabajo y con el pasar del tiempo según lo vayan necesitando. Con esto se confirma que la inducción es parcial y necesita ser reforzada para que pueda presentar todo lo necesario para los nuevos integrantes de la organización. La encargada de talento humano mencionó que no se tiene un plan de inducción, pero que al ingreso de los empleados a la institución se les proporciona información básica sobre los antecedentes de

la empresa, las direcciones en la que van a trabajar, así como, la información que necesitan para iniciar sus actividades.

Un cuarto de los empleados afirma que no tuvo proceso de inducción. En su gran mayoría, el personal que no contó con inducción es el más antiguo. Otros empleados que se han integrado recientemente a la institución dicen que su inducción fue nula debido a que debieron integrarse rápidamente a sus labores y sólo se les indicó lo que debían hacer y nada que tenga referencia a la organización.

### 3.5.4 Canales y flujos de comunicación

**Gráfico N° 7**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

La mitad de los encuestados prefieren los medios escritos para informarse de lo que pasa en el municipio. En este grupo se considera el memorando, el periódico institucional, la revista institucional y los informes. Los memorandos son los medios más utilizados porque al ser una institución pública todo tipo de información debe tener una constancia escrita, debido a que cuando se realiza algún tipo de auditoría, ya sea interna o externa, deben demostrarlo con documentos que quedan archivados para cuando los requieran.

La información que se recibe por medio del periódico institucional es sobre las obras que se realizan en todo el cantón, mas no la información que necesitan para su

trabajo. Este medio circula una vez al mes y es en un espacio reducido para que pueda contener toda la información, por estas razones sólo se presentan las obras más destacadas. En cuanto a la revista institucional, no es un medio muy eficaz para transmitir la información, debido a que se difunde una vez al año, por lo que se publica la información más relevante durante todo el año, a manera de rendición de cuentas.

Por otra parte, el personal que utiliza los informes como medio de comunicación, manifestó que es un medio muy completo, debido a que tienen la información requerida de una forma muy amplia. El principal informe que emiten todas las direcciones está dirigido a la alcaldía, puesto que todos los lunes se emite una comunicación oficial por parte del Alcalde a la ciudadanía de todas las obras realizadas en la semana.

Cerca de un cuarto se informa por el boca a boca, es decir, se informan de manera directa personalmente. El principal problema de esta forma de comunicación, según informan algunos colaboradores de la institución, es que la información circule informalmente entre los compañeros es una forma de crear rumores que desestabilizan al personal y que influyen negativamente en el trabajo que deben realizar. Para otra parte, esta forma de comunicación es la más efectiva, puesto que se informan de lo que necesitan más rápidamente por este medio que por los medios oficiales de la organización y se obtiene una respuesta inmediata.

Un pequeño porcentaje del personal recibe información por teléfono. Este medio es utilizado por los empleados debido a que todos tienen teléfono en las oficinas en las que trabajan y no necesitan movilizarse de un lugar a otro para transmitir la información requerida.

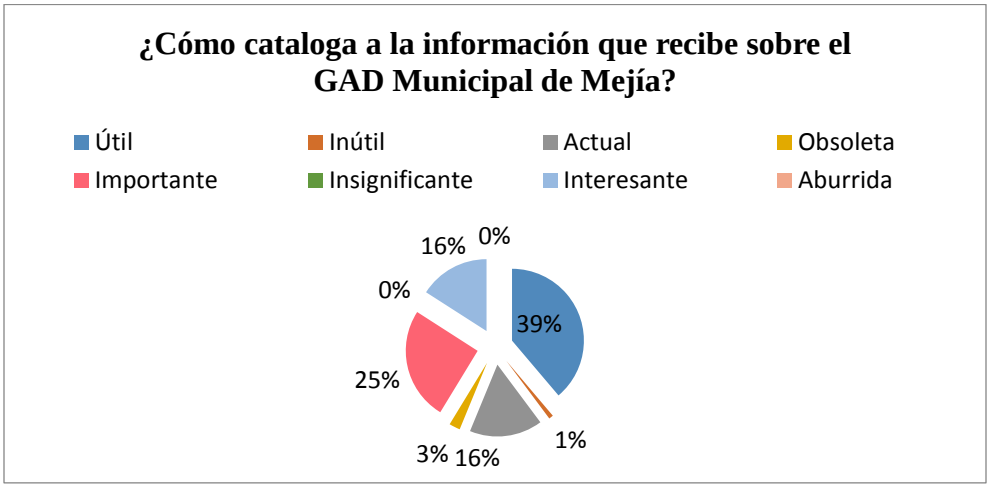
Así como una minoría prefiere los medios digitales, que corresponde a boletines electrónicos, pantallas informativas, e-mail institucional. El e-mail institucional es utilizado por un pequeño porcentaje de los empleados, debido a que no todos tienen conocimiento de cómo utilizarlo, porque no tiene espacio de memoria suficiente para cargar los documentos necesarios y tienen que enviar varias veces la información o fragmentarla. Otro de los problemas de este medio es que sólo lo pueden abrir en las computadoras de la institución, y cuando quieren abrir la información en otros computadores, o fuera de la

institución no tienen acceso, lo que limita su desempeño laboral. Los boletines electrónicos son muy poco utilizados debido a que no todos tienen acceso a internet, y quienes tienen acceso es muy limitado. Algunos trabajadores de la dirección administrativa y de talento humano manifestaron que este medio sería muy eficiente y ayudaría a la reducción del uso de papel para la transmisión de información y, además contribuir con el cuidado del medio ambiente. Finalmente las pantallas informativas son el medio menos utilizado en el GAD Municipal de Mejía, esto puede deberse a que están dirigidas especialmente para el público externo, porque se transmite información sobre la recaudación de impuestos, o los trámites necesarios para ciertas actividades.

Un pequeño porcentaje de los colaboradores reciben la información mediante carteleras. Este medio es muy efectivo, especialmente, con el personal de servicio, debido a que pueden ubicar la información necesaria en las carteleras y en el momento en que circulan por la institución pueden leerlas. Las carteleras están ubicadas en lugares estratégicos, como es el timbre, al que tienen que dirigirse al entrar y salir de la institución, y de esta forma tiene acceso a la información.

Una minoría del personal recibe la información en reuniones periódicas. Según algunos colaboradores de la dirección de Servicios Públicos e Higiene, este medio es muy práctico a pesar de ser muy poco utilizado porque reciben la información necesaria para su trabajo, pero además, pueden realizar todas las preguntas necesarias sobre aspectos que no hayan entendido sobre las instrucciones recibidas. Para otra parte de los encuestados, tener reuniones periódicas implica mucho tiempo de los empleados, por lo que los directivos de la institución prefieren aplicar esta forma de comunicación en los casos que vean realmente necesaria la ampliación de información.

**Gráfico N° 8**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora

Aproximadamente la mitad del personal considera que la información que se transmite en el GAD Municipal de Mejía es útil para el trabajo que realizan, ya que se les informa sobre lo que deben hacer, lo que necesitan para ciertas labores o lo que falta por hacer. Por la transmisión de este tipo de información es que se evitan problemas en el trabajo.

Así como un cuarto del personal calificó a la información que reciben como importante. Esto debido a que la información la utilizan para el desempeño del trabajo que realizan. La información que reciben, les ayuda a tomar decisiones en sus labores diarias y les brinda las herramientas necesarias para seguir con su trabajo.

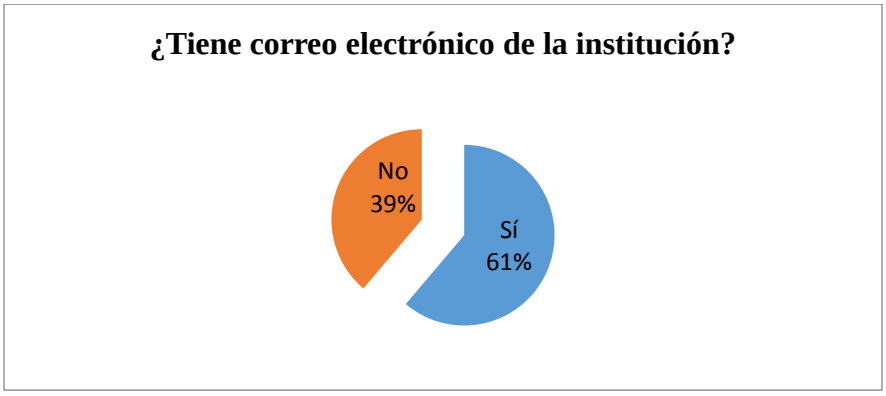
La minoría califican a la información como interesante y actual. La información en el GAD Municipal de Mejía es generada a diario, por lo que puede ser calificada como actual, además, reciben la información inherente al trabajo que deben realizar por lo que es interesante.

Por otra parte, un mínimo porcentaje manifestó que la información es obsoleta o inútil, debido a que reciben los comunicados después de cuando la necesitan o durante los eventos. Según manifestaron algunos entrevistados, no pueden tomar las medidas necesarias o tener las herramientas requeridas debido a que no se les comunica a tiempo, es

por esto que se generan problemas en el trabajo o no pueden realizar todo lo que deberían de la manera correcta.

Además en ocasiones reciben la información que va dirigida para otras direcciones o información incompleta, por lo que no les sirve para su trabajo y tienen que buscar la información varias veces, según manifestaron.

**Gráfico N° 9**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

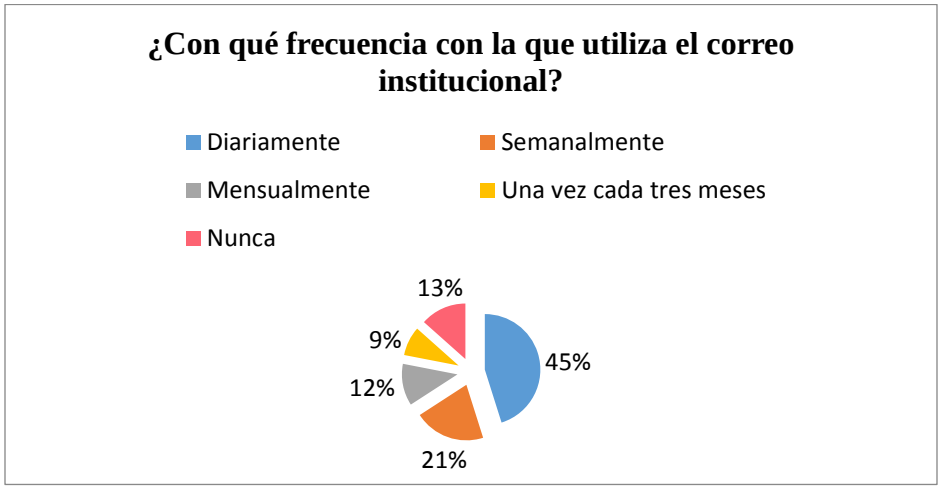
**Elaboración:** La autora.

Un buen porcentaje del personal encuestado sí tiene correo electrónico de la institución, por lo que es un medio que se podría utilizar para la transmisión o intercambio de información. Al ingresar a la institución se le asigna una dirección de correo institucional a todos los miembros. Este correo puede ser abierto en todas los computadores pertenecientes a la institución, sin importar si la máquina tiene conexión a internet o no.

Por otra parte, cerca del 40% no tiene correo electrónico de la institución. En su gran mayoría este porcentaje corresponde al personal de servicio, debido a que no trabajan en oficina, sino que su trabajo es fuera del palacio municipal. Se debe considerar que este personal en una gran parte es analfabeto.

Los pasantes de la institución no tienen correo electrónico, debido a que los servicios que prestan son por corto tiempo.

**Gráfico N° 10**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Al personal que tiene correo electrónico de la institución se le preguntó sobre la frecuencia con la que usa el mismo. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

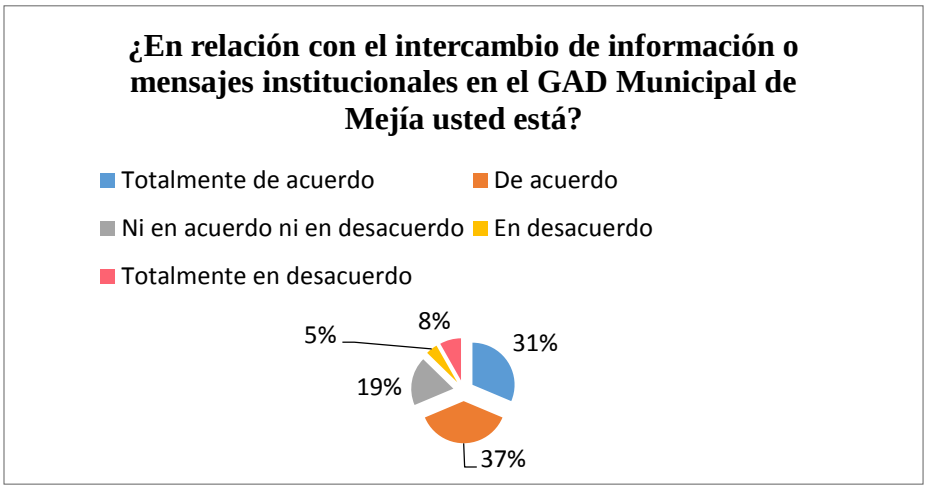
Un poco menos de la mitad de los encuestados utilizan diariamente el correo electrónico de la institución. El personal que más utiliza el correo es debido a que la información que transmiten es corta y debe ser de forma inmediata, además manifestaron que prefieren utilizar este medio porque pueden ahorrar papel, al no tener necesidad de enviar comunicaciones escritas. También manifestaron que preferían este medio al comunicarse con otras instituciones para tener un respaldo y que la información se transmita rápidamente.

Por otra parte, un cuarto del personal utiliza el correo semanalmente. La utilización del correo es menos frecuente debido a que en este medio no tienen las herramientas necesarias para enviar o recibir información, debido a la poca capacidad que tiene el correo. Cuando revisan este sistema de mensajería es únicamente para ver si ha llegado algo importante o porque han sido advertidos previamente sobre algún documento o información que ha sido enviado por este medio, según manifestaron.

Un pequeño porcentaje de los empleados utiliza mensualmente o nunca el correo de la institución, debido a las falencias que tiene; con esto se refieren a la poca capacidad de almacenamiento, que no pueden acceder desde computadores ajenos a la institución.

Además algunas personas manifestaron que después de años de trabajar para la institución tuvieron conocimiento de que existía este medio y no lo ven necesario para la transmisión de información. Este pequeño grupo en su mayoría está integrado por empleados que no se sienten conformes con la tecnología o no están dispuestos a utilizar estos medios innovadores.

**Gráfico N° 11**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Casi la mayoría del personal está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el intercambio de información o mensajes institucionales en el GAD Municipal de Mejía es bueno. Al ampliar esta respuesta con entrevistas al personal se refirieron a que la información o mensajes que se transmiten son los adecuados, pero se podría mejorar la comunicación si se utilizaran otro tipo de canales más interactivos y que generen más interés dentro del personal para que todos puedan interactuar.

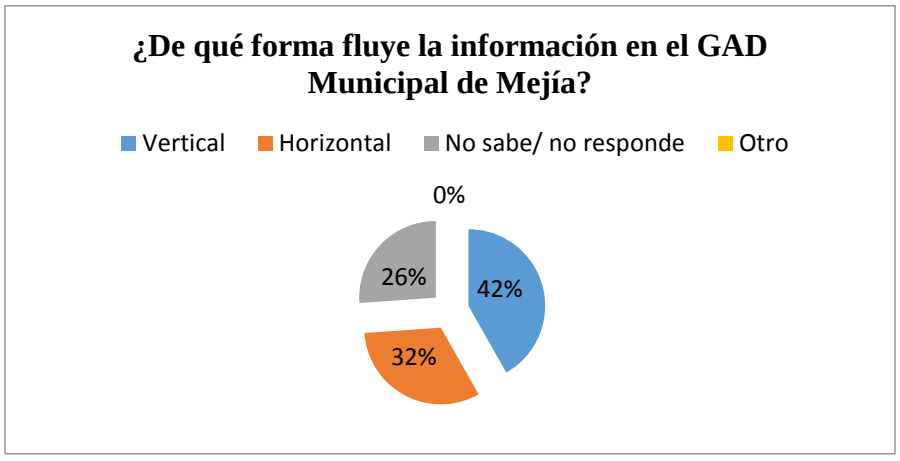
Además, menos de un cuarto manifestó que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que el intercambio de información o mensajes en el GAD Municipal de Mejía es bueno. En este caso es porque la información que reciben no siempre es oportuna, ni es lo que necesitaban. En ocasiones reciben la información incompleta y deben buscar otras formas de informarse lo que genera inconvenientes en sus labores, según comentaron algunos colaboradores. Así mismo, mencionaron que para cierta información que necesita

aclaraciones o consenso dentro de los trabajadores se deberían utilizar canales que permitan la interacción de jefes y subordinados.

Finalmente, un pequeño porcentaje está totalmente en desacuerdo con que el intercambio de mensajes o información en la organización sea bueno. Este grupo argumentó que no reciben la información que necesitan para realizar su trabajo, o cuando la reciben no está completa y piensan que se deberían buscar nuevas formas de transmitir la información para que llegue a todos los colaboradores y no únicamente a quienes se encuentran en las oficinas. Consideran en especial al personal de servicio, quienes por sus labores diarias, no se encuentran dentro de la institución sino por las calles o en otros lugares alejados necesitan de información a través de otros medios. Manifestaron que hay gran parte de mensajes no oficiales (rumores) que circulan en los pasillos entre los compañeros, lo que entorpece la comunicación oficial, pero que este tema es muy delicado.

Adicionalmente, comentaron que en ocasiones la información que reciben es incompleta y esto dificulta y retarda más sus labores, pues tienen que buscar lo que necesitan por su propia cuenta. Se dijo también que en parte, la falta de colaboración de los compañeros dificulta la comunicación, puesto que no brindan la información necesaria y no tienen disposición para ayudarse entre sí.

**Gráfico N° 12**



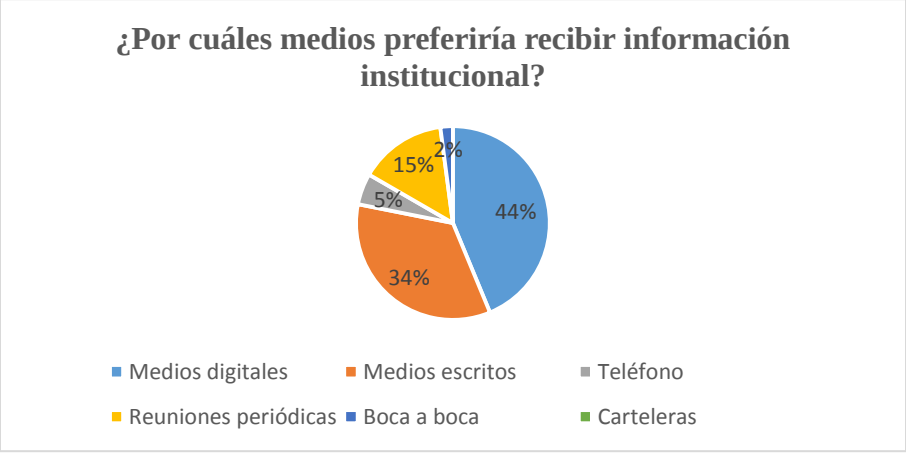

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Un poco menos de la mitad del personal encuestado considera que la información fluye verticalmente dentro del GAD Municipal de Mejía; esto quiere decir que la información que se genera es de los mandos altos y medios hacia abajo. Esto es debido a que dentro de la organización existen jerarquías marcadas, es decir, los colaboradores solo ejecutan las órdenes tanto del Alcalde, Concejales y Directores, por lo que no pueden dar su opinión para las decisiones, según manifestaron.

Por otra parte, un tercio del personal considera que la información fluye de forma horizontal, es decir que fluye horizontalmente, lo que implica una democratización de la información. Quienes respondieron de esta forma, consideran que pueden entablar diálogos con sus jefes y que su opinión es llevada a los directivos de la organización. Además consideran que los trabajadores pueden acercarse y entablar un diálogo con el Alcalde, quien es la máxima autoridad del GAD Municipal de Mejía, siempre que lo requieran, por lo que pueden expresar su opinión, dar y recibir la información que necesiten.

**Gráfico N° 13**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Aproximadamente la mitad de los empleados prefiere los medios digitales, dentro de este grupo se encuentra: boletines electrónicos, e- mail personal, pantallas informativas, agenda/cartelera virtual y e-mail institucional. Se menciona el e-mail personal debido a la rapidez con la que se pueden transmitir y recibir los mensajes, además que pueden tener la información que necesiten a su alcance en cualquier computador, ya sea en las oficinas o fuera de las dependencias de la institución. Adicionalmente, se señaló que en el correo

personal se tiene mayor capacidad para adjuntar archivos, por lo que pudieran enviar la información necesaria. El principal inconveniente con este medio es que no todos los empleados tienen internet, por lo que no pueden tener acceso a su correo personal; para hacer efectivo este canal se debería facilitar el acceso a todos los empleados en sus computadores.

Por otra parte el personal prefiere recibir información por boletines electrónicos porque por este medio se pudiera crear una forma más ecológica y rápida de transmitir información. Además hay información que se genera en ciertas direcciones y que es conocida por pocos compañeros, por lo que por este medio se podría masificar la difusión de información y todos podrían estar en conocimiento de temas relevantes y la colaboración entre direcciones aumentaría. Así como seleccionaron el e-mail institucional, ya que es una forma de efectivizar las herramientas que presta la organización para la transmisión de información, pero si se quisiera utilizar este medio se deberían hacer ciertos ajustes que permiten que sea un medio efectivo, según manifestaron, puesto que no tiene la suficiente capacidad de almacenamiento y quienes lo utilizan actualmente deben tener ciertas precauciones y no enviar documentos muy grandes.

También eligieron la agenda o cartelera virtual, que no está dispuesta para su uso actualmente, pero se definió como mensajes que aparezcan en la pantalla principal del escritorio de la computadora, de forma que todo el personal lo visualice cuando ingresen a utilizarla; lo que ayudaría a que todo el personal se mantenga informado dentro de la institución de una forma dinámica. Técnicos de la institución mencionaron que la tecnología actual permite que la comunicación sea más eficiente y este sería uno de los canales innovadores que se podría utilizar para la modernización de la información en la organización.

Se sugirió la utilización del periódico institucional que circula una vez al mes. Este medio es distribuido entre todo el personal de la institución, por lo que sería una buena forma de transmitir información de todas las direcciones. Para lograr este fin sería necesario que se ampliara el espacio en el que se publica o la frecuencia, según manifestaron algunos colaboradores de la organización. Al igual que las pantallas

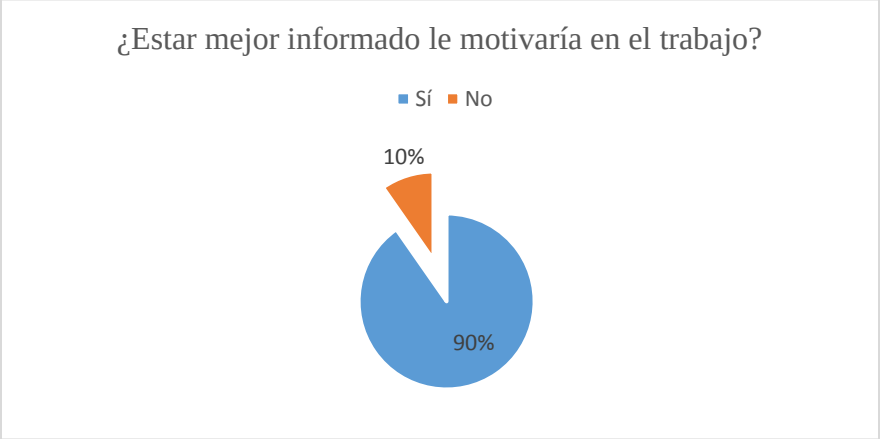
informativas, para este medio se debería buscar la información de interés para el público interno y externo, ya que se difunde en todo el cantón.

La revista institucional se publica una vez al año y contiene las obras y acontecimientos más relevantes que se hayan suscitado en el cantón durante la gestión, por lo que es una recopilación y parte de la rendición de cuentas del Alcalde; por este motivo es poco utilizada para la difusión de información necesaria para el trabajo y sería poco efectiva, porque en algunos casos la información resultaría obsoleta.

Sólo un 15% prefiere las reuniones periódicas. Este sistema es preferido, especialmente, por el personal de servicio de la institución, debido a que es la mejor forma de mantener una comunicación directa con sus jefes, durante las cuales podrían recibir la información necesaria para su trabajo y también hacer preguntas sobre inquietudes que tengan. Este canal es necesario para recibir información de forma directa y además recibirla en grupo. Las reuniones periódicas serían posibles para determinados casos, debido al tiempo que demandan, tanto de directivos como de trabajadores, por lo que se deberían planificar de acuerdo a las necesidades de cada dirección, según manifestaron directivos de la organización.

Así como el boca a boca o comunicación interpersonal lo eligió una minoría. Esa forma es muy poco aceptada debido a que la información que se difunde no es oficial y no siempre es verdadera, por lo que no se puede utilizar para el trabajo diario de los empleados; por el contrario los rumores que se pueden generar con este sistema hacen que se cree incertidumbre dentro de la institución.

**Gráfico N° 14**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

La gran mayoría mencionó que estar mejor informado le motivaría en el trabajo. Esto se debe a que al tener toda la información necesaria para realizar su trabajo no perderían tiempo en pedir la información y, además, serían más productivos. Manifestaron que se pueden evitar inconvenientes que se presentan cuando no tienen la información necesaria y podrían realizar su trabajo más eficientemente. Por otra parte, contar con una comunicación oportuna les ayudaría a tomar mejores decisiones en sus labores diarias. Es importante tener toda la información que necesitan, además de las noticias relacionadas con el GAD Municipal de Mejía y con su puesto de trabajo, porque de esta forma sienten que son tomados en cuenta dentro de la institución y eso ayuda a hacer el trabajo con sentido de pertenencia, según comentó un trabajador.

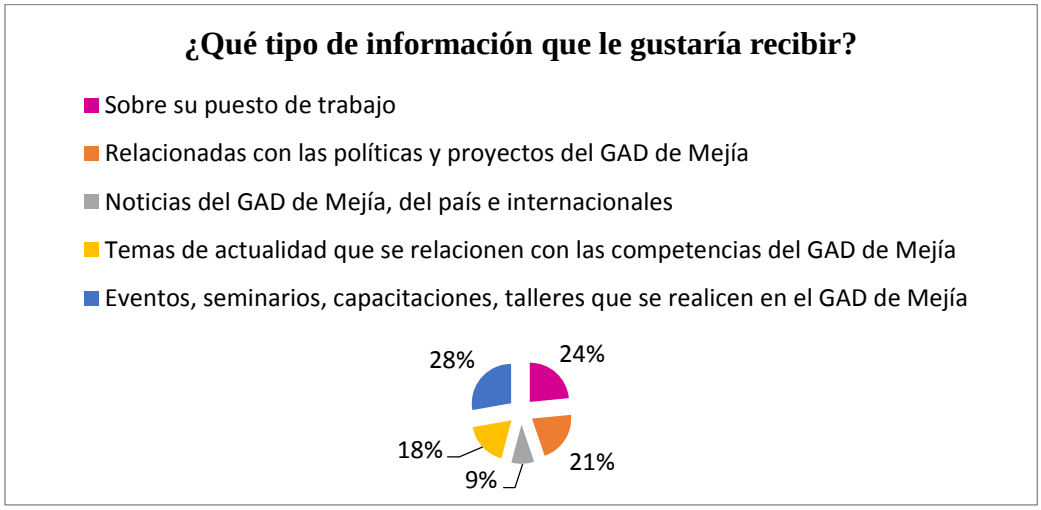
No hay duda que la información en una organización es muy importante y que le da valor al trabajo que los colaboradores realizan, por ello una buena planificación, sin duda, contribuirá a mejorar los flujos internos y que los contenidos que circulan en ella sea de calidad.

La motivación del personal es una organización es esencial, puesto que como menciona Idalberto Chiavenato cuando la motivación entre los participante es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sim embargo, cuando la motivación

entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. (Chiavenato I. , 2011)

En conclusión, a la gran mayoría del personal de la institución le ayudaría a estar motivado en su trabajo el estar mejor informado. Para mantener la motivación, y por lo tanto que el personal se sienta bien en su puesto de trabajo y sean eficientes, se debe manejar correctamente la información para que todo el personal reciba la información que necesite para su trabajo de forma oportuna.

**Gráfico N° 15**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Aproximadamente un tercio de los encuestados prefieren recibir información sobre eventos, seminarios, capacitaciones, talleres que se realicen en el GAD Municipal de Mejía.

Esto se debe a que el personal necesita estar en constante capacitación y actualización de sus conocimientos para realizar de forma eficiente su trabajo. Con la comunicación de este tipo de eventos a los trabajadores podrían acceder más fácilmente, puesto que tendrían la información necesaria de los requisitos, fechas en los que se realizarán. De esta manera el GAD Municipal de Mejía también se beneficiaría puesto que contaría con personal más capacitado. Esta información se puede conseguir fácilmente, debido a que este tipo de eventos, generalmente, son organizados por el GAD Municipal de

Mejía, el GAD Provincial de Pichincha o por instituciones del Estado, por lo que la información llega directamente, según manifestó un directivo de la institución.

Un porcentaje similar prefiere recibir información sobre su puesto de trabajo, teniendo definido lo que debe hacer y lo que se debe cambiar. Además, como parte de esta información, se podría comunicar al personal sobre las obras que se están realizando con relación a su puesto de trabajo, la información que se genere y la que deba emitir hacia el público externo, correspondiente no solo a su posición sino al departamento que pertenece. Los trabajadores manifestaron que sería necesario este tipo de información debido a que en muchas ocasiones los ciudadanos solicitan información relacionada con su dirección que desconocen, por lo que no pueden brindar su ayuda.

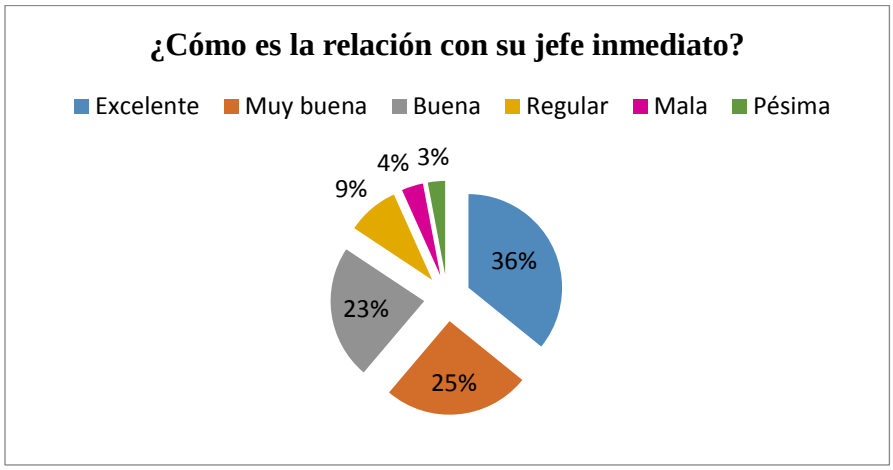
Otro grupo mencionó que le gustaría recibir información relacionada con las políticas y proyectos del GAD de Mejía. Este tipo de noticias es importante porque el gobierno realiza cambios con respecto a la administración pública y debe mantener informado al personal, con esto se evitarían especulaciones e incertidumbre entre los trabajadores. Por otra parte se puede informar al personal sobre proyectos relevantes en los que esté trabajando el GAD Municipal de Mejía, para que el personal pueda planificar sus acciones en cada puesto de trabajo para que, dado el caso, tengan la documentación necesaria de los proyectos que necesiten de la colaboración de las distintas direcciones. Además de esta manera, pueden tener conocimiento en lo que se está trabajando y brindar este tipo de información al público externo en caso de que lo requieran.

Cerca de una cuarta parte de los encuestados requiere de la información sobre temas de actualidad que se relacione con las competencias del GAD Municipal de Mejía. Esto se debe a que con el reordenamiento territorial que ha ejecutado el actual gobierno se han adjudicado nuevas competencias a los GADs y se han cambiado algunas competencias que tenían anteriormente, por lo que es necesario que el personal esté en conocimiento de todo este tipo de cambios, de modo que puedan planificar sus acciones y conocer hasta qué punto tienen competencias en el cantón, para evitar confusiones o trámites innecesarios. Además, en caso de requerir ayuda de otras instituciones o de otros GADs, con el conocimiento de los cambios que se realizan, podrían saber exactamente a quién deben dirigirse, según manifestó parte del personal encuestado.

### 3.5.5 Clima laboral

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. Este término se refiere, específicamente, a lo motivacional del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionen satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste. Es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima de la organización. (Chiavenato I. , 2011)

**Gráfico N° 16**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Más de la mitad del personal manifestó que la relación con su jefe inmediato es excelente y muy buena. Esto se debe a que los jefes han establecido una relación de confianza y respeto con sus colaboradores, por lo que generan redes de colaboración y comunicación con facilidad; esto ayuda a que los trabajadores tengan estabilidad y puedan trabajar eficientemente. Este tipo de relación con los jefes inmediatos propicia un ambiente de trabajo adecuado para establecer posibles soluciones con relación al trabajo cotidiano,

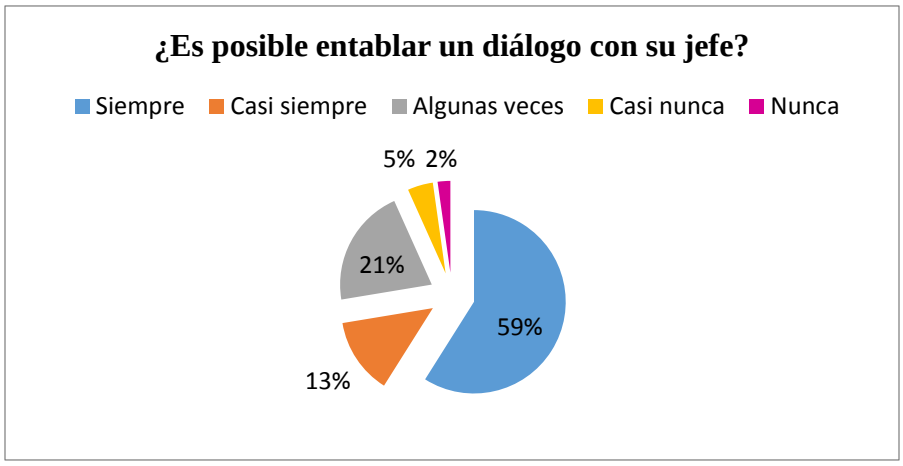
sin el temor de que su opinión pueda ser evaluada negativamente, según comentó un colaborador del GAD Municipal de Mejía.

Además, una cuarta parte del personal manifestó que la relación con el jefe inmediato es buena, debido a que no existe la suficiente confianza para entablar una amistad, pero se puede trabajar, sin embargo, se mantiene el respeto y se cumple con lo encomendado. Este tipo de relación puede darse por el temperamento y carácter de cada persona, lo que hace que no exista la suficiente compatibilidad, pero esto no resta la cordialidad que se mantiene en el trabajo, como lo resaltó un colaborador de la institución. Cabe señalar además que el trabajo no necesariamente, es el espacio para entablar amistad con el jefe, sino el espacio para ir en pos de objetivos y metas comunes.

Por otra parte, un grupo pequeño considera que la relación con su jefe inmediato es regular. En ocasiones las diferencias se han suscitado porque no se han cumplido con los trabajos encomendados, según manifestó un directivo de la institución; a pesar de esto se mantiene el respeto, pero por esta tensión no se puede realizar el trabajo en un ambiente de confianza y amistad.

Además, una minoría mencionó que la relación con su jefe inmediato es mala y pésima. Algunos empleados manifestaron que los puestos directivos en la organización cambian con cada administración, por lo que ser simpatizantes de diferentes candidatos para alcaldes, que no consiguen el voto popular, hacen que las relaciones con los jefes inmediatos de turno se deterioren. El personal administrativo está sujeto a cambios periódicos dentro de la organización, por lo que tienen que trasladarse de una dirección a otra, por este motivo no logra acoplarse a sus nuevos lugares de trabajo por los cambios políticos como se mencionó anteriormente, y es entendible la situación.

**Gráfico N° 17**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

La mayoría del personal (72%) mencionó que siempre y casi siempre puede entablar un diálogo con su jefe. Esto se debe a que hay la disposición de escuchar al personal porque siempre pueden aportar algo nuevo, dar nuevas alternativas a problemas grandes o pequeños que suceden. Esta apertura permite que el personal sienta motivación para realizar su trabajo de la mejor manera, refleja según manifestó un directivo de la institución. Esta apertura al diálogo está alineado a las excelentes y buenas relaciones que existen con el jefe inmediato. Esto también está reflejando que los directivos saben la importancia de la comunicación en las organizaciones, lo que le agrega valor al trabajo cotidiano, y por ello, en algunas direcciones mantienen reuniones periódicas y se conversa sin restricciones.

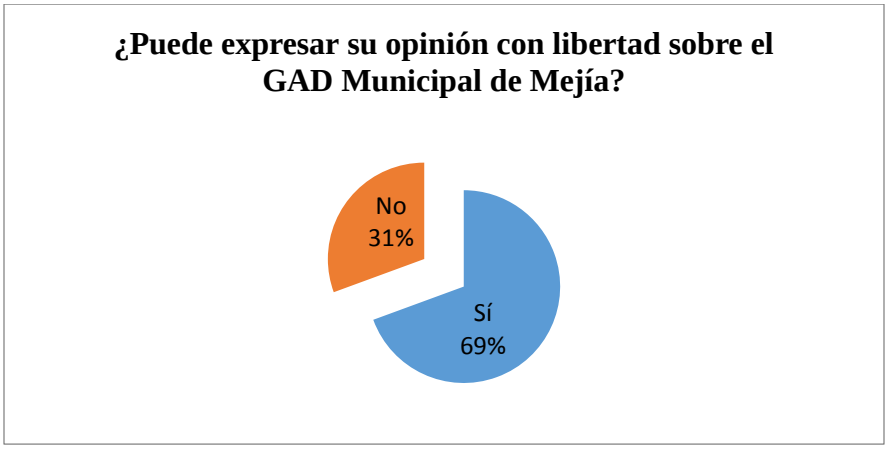
Otro grupo de encuestados mencionaron que algunas veces pueden entablar un diálogo con el jefe inmediato. Esto se debe a que pueden solicitar diálogo con su jefe, pero en ocasiones las obligaciones de los directivos de la institución limita su estadía en la oficina, puesto que deben estar inspeccionando las obras, en reuniones, entre otras actividades, por lo que es difícil conseguir que les atiendan, según un colaborador de la institución.

La minoría del personal comentó que casi nunca y nunca puede mantener un diálogo con su jefe; porque mantienen una pésima relación. Las reuniones se limitan

únicamente a la transmisión de órdenes para realizar el trabajo y preguntas limitadas sobre determinados temas, según manifestó un empleado de Servicios Generales.

Esto da cuenta también de un mal manejo de la comunicación organizacional por parte de los directivos en la empresa ya que su deber es lograr armonía, sentido de pertenencia y tener equipos cohesionados para lograr un trabajo eficiente.

**Gráfico N° 18**



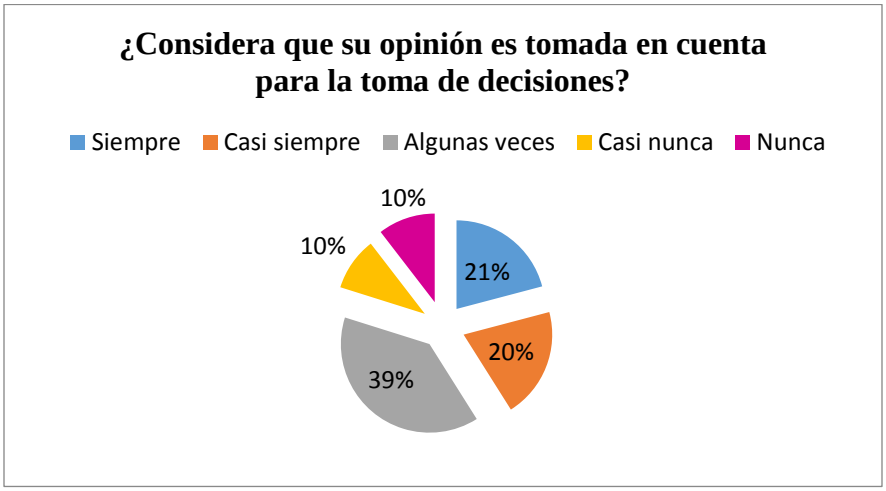

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

La mayoría del personal mencionó que sí puede expresar su opinión con libertad sobre el GAD Municipal de Mejía, debido a que no tienen restricción de ninguna manera, pueden comunicarse con cualquier autoridad y opinar sobre la gestión que se realiza o sobre la función que cada uno cumple, resaltando que siempre se debe actuar con respeto hacia los demás para no ofender. Además, en el GAD no existe ningún tipo de presión a los empleados para que puedan dar su opinión sobre cualquier tema.

En oposición, un tercio manifestó que no puede expresar su opinión con libertad sobre el GAD Municipal de Mejía. Algunos comentaron que hay la posibilidad de represalias si se suscitan observaciones negativas sobre el trabajo que realiza la administración de turno, porque se manejan políticamente y puede existir una persecución hasta lograr la salida de la institución. Además, manifestaron que es una institución pública y lo mejor es dedicarse únicamente a realizar el trabajo asignado para no tener problemas con nadie.

**Gráfico N° 19**



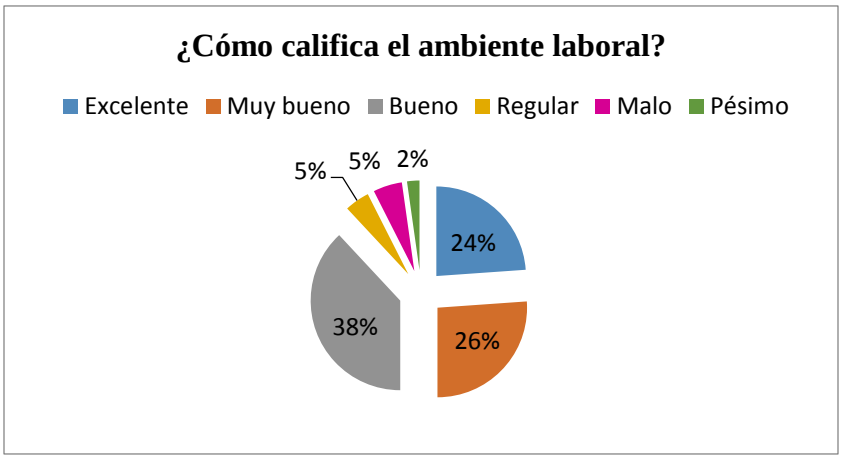

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Cerca del 60% del personal considera que algunas veces su opinión es tomada en cuenta siempre y casi siempre para la toma de decisiones, ya que existen instancias que respetar y cada uno cumple su función. La gerencia es el mayor nivel toma las decisiones que considera adecuadas, en ocasiones pueden existir recomendaciones por parte de los empleados pero no se garantiza que se las tome en cuenta. Cuando se aceptan sugerencias es para decisiones pequeñas o dentro de la oficina, mas no para los proyectos grandes, según manifestó un empleado.

La minoría del personal manifestó que casi nunca y nunca su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones. Esto se explica porque los directivos tienen entre sus funciones la toma de decisiones, es por esto que no piden las sugerencias de sus colabores. Quienes consideran que no se les toma en cuenta es el personal de servicio, que en general no trabaja dentro de la institución, sino en las calles, por lo que manifestaron que se dedican a cumplir las tareas que se les ha encomendado y no tienen la oportunidad de dar sus opiniones a los directivos de la organización.

**Gráfico N° 20**



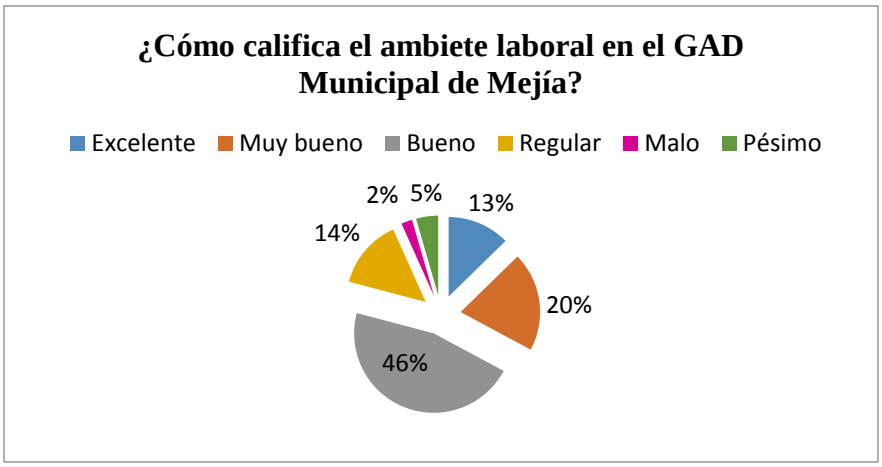

**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

La mitad del personal piensa que el ambiente laboral en la oficina es excelente, muy bueno y bueno, esto corresponde a que los empleados dentro de la oficina que mantienen una relación de compañerismo, respeto y colaboración. Además se sienten a gusto en el espacio físico en el que deben ubicarse diariamente, así como con el salario que reciben por el trabajo que desempeñan. Las diferentes personalidades de los empleados no se mantienen relaciones estrechas de amistad, pero esto no afecta al ambiente de la oficina.

Por otra parte, una minoría considera que el ambiente laboral en la oficina está entre regular, malo y pésimo, para estas observaciones se tomó en cuenta no solo la relación con los compañeros - sino el ambiente físico que la oficina presenta; esto quiere decir que el espacio físico presenta deficiencias que han generado enfermedades entre los trabajadores que laboran en ese lugar, en especial afecciones respiratorias. En adición a este punto, la relación con los compañeros sufre ciertas fricciones, que no permiten que el ambiente de cordialidad se manifieste todo el tiempo.

**Gráfico N° 21**




**Fuente:** Encuestas realizadas en GAD Municipal de Mejía.

**Elaboración:** La autora.

Casi la mitad del personal considera que el ambiente laboral en el GAD Municipal de Mejía es bueno. A pesar de este resultado, varios de los encuestados comentaron su respuesta verbalmente durante la aplicación del cuestionario. Dijeron que el ambiente era regular o malo, pero que para evitar problemas la mejor opción era esta respuesta; así este resultado no es verdadero porque se conocía que la encuesta era anónima, pero dijeron que podían sufrir algún tipo de represalia si su respuesta no era positiva. Eso muestra que no hay ética ni transparencia para dar su opinión, pese a que el cuestionario era anónimo, esto puede determinar en que la información no sea confiable y como consecuencia lo que se proponga no responda a la realidad.

Un tercio del personal dijo que el ambiente es muy bueno y excelente. Este porcentaje corresponde al personal que se siente a gusto con el ambiente general de la institución, tanto en sus instalaciones físicas, como en la relación que mantiene con sus compañeros y jefes inmediatos. Este ambiente ayuda a que las relaciones entre el personal de las diferentes direcciones sean de cordialidad y colaboración, para que puedan intercambiar información cuando sea necesario sin que se generen contratiempos en lo laboral. Anualmente se realizan campeonatos internos de la institución tomando tiempo de trabajo, para motivar a que se estrechen los lazos entre los colaboradores de la institución.

Una minoría del personal encuestado considera que el ambiente laboral en el GAD Municipal de Mejía es malo y pésimo. Esto se debe a que se han deteriorado las relaciones

con los compañeros de la institución que no permite que se genere un ambiente laboral apto para desarrollar las actividades diarias. Así como también comentaron que las instalaciones de la organización no tienen el cuidado necesario para mantener la salud física y mental de los empleados, ya que los espacios son demasiado reducidos y cerrados.

### 3.6 Conclusiones

- El personal que desconoce la misión, visión, objetivos y valores institucionales está por sobre la mitad del total de los empleados municipales, esto debe reducirse o eliminarse, ya que es muy importante que las personas conozcan y se posicionen de todos estos elementos. Es necesario resaltar que no se ha conseguido difundir adecuadamente la filosofía corporativa a pesar de las campañas que se han realizado.
- Las campañas que se han realizado para difundir la filosofía corporativa no han tenido la fuerza necesaria porque el material no se ha diseñado para todos los empleados, además que no existe permanencia de las mismas, por lo que no ha existido un impacto directo.
- La inducción que se realiza al personal que ingresa a la institución es incompleta, además que no existe un plan que permita que se integren todos los elementos necesarios y se brinde la información por igual a todos los colaboradores nuevos.
- La información que le interesa recibir a los empleados municipales es sobre capacitaciones, seminarios y eventos que se realicen en el GAD Municipal de Mejía, lo que demuestra el interés de superación que tienen los colaboradores de la institución, porque actualmente se ha realizado seminarios para grupos reducidos de colaboradores.
- El principal medio por el que se transmite información en el GAD Municipal de Mejía es el memorando, y el personal reforzó su interés por que siga siendo este medio, de esta manera se revalida este medio escrito, porque se puede tener la información archivada el tiempo que lo necesiten y que corresponde a la comunicación administrativa.

- El correo electrónico de la institución es utilizado por más de la mitad de los empleados de la organización, pero presenta falencias que no permiten que se constituye como un medio importante de transmisión de información interna.
- El clima laboral en la organización en general es bueno, lo que es un reflejo de cada oficina, pero se debe trabajar en el mejoramiento de este aspecto, debido a que el clima laboral se deteriora y puede llegar a ser un conflicto para realizar las labores diarias de los colaboradores de la institución. El clima laboral no se refiere únicamente a la relación con los compañeros y jefes, sino que engloba el espacio físico en el que desarrollan sus actividades y el salario que perciben por el trabajo que realizan.

### 3.7 Recomendaciones

- Se recomienda difundir permanentemente de manera adecuada la misión, visión, objetivos y valores institucionales del GAD Municipal de Mejía para que pueda haber apropiación de la filosofía corporativa. Las campañas emprendidas hasta el momento no han tenido los mejores resultados. Se debería analizar si se están utilizando los materiales y los medios adecuados para este fin; así como también se debe trabajar en la apropiación de estos elementos institucionales.
- Diseñar un plan de inducción para el personal que ingrese a la institución para que se les brinde la información necesaria para la integración a la empresa.
- Implementar constantemente charlas, conferencias, cursos para que todo el personal del GAD Municipal de Mejía obtenga nuevos conocimientos o actualice los existentes para que puedan ser más productivos en sus labores, además de satisfacer sus necesidades de conocimiento, de igual manera se recomienda mantener un registro de los cursos que realice cada persona para tener un seguimiento y asegurar que no se les brinde estos beneficios a las mismas personas o a un grupo reducido.
- Diseñar canales de comunicaciones más innovadores y amigables con el ambiente, para que se pueda disminuir el uso papel; así como utilizar la tecnología como herramienta para el trabajo diario de todo el personal.

Plantear un plan de comunicación interna y externa para que exista unidad y coherencia en la comunicación institucional.

# CAPÍTULO 4

# PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA, AÑO 2015

## 4.1 Introducción

En este capítulo se concreta la Planificación Estratégica de Comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, año 2014-2015.

Luego de haber realizado el diagnóstico de comunicación sobre la situación actual de la organización en estudio, a través de análisis cuanti-cualitativos es posible consolidar la línea base que permite identificar los aciertos y desaciertos comunicacionales que viven los colaboradores en lo referente a filosofía corporativa, cultura corporativa, canales y flujos de comunicación, así como clima laboral.

De tal manera, que implementar un plan estratégico de comunicación interna enfocado en acciones idóneas, de acuerdo al panorama de los colaboradores en los aspectos mencionados, permite plantear estrategias y acciones que servirán para empoderar a los colaboradores, mejorar la gestión e impulsar un desarrollo organizacional constante de eficiencia y eficacia.

## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 Objetivo general

- Diseñar estrategias comunicacionales idóneas para mejorar y desarrollar la comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

### 4.2.2 Objetivos específicos

- Posicionar la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Reposicionar la cultura corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Optimizar los canales y flujos de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Fortalecer el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

## 4.3 Justificación

A partir del diagnóstico y análisis de resultados sobre la comunicación del GAD Municipal de Mejía se plantean estrategias adecuadas que establezcan parámetros de acción, es decir, definan los pasos a seguir para el fortalecimiento de la filosofía corporativa, cultura corporativa, flujos y canales comunicación, así como del clima laboral.

A continuación, se desarrollan las estrategias que serán las directrices de las acciones que se plantean con el objetivo de mejorar la comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

## 4.4 Plan estratégico de comunicación

### 4.4.1 Estrategia 1: Posicionamiento de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

Esta estrategia se plantea debido a que menos de la mitad de los colaboradores del GAD Municipal de Mejía conocen la filosofía corporativa; por lo que no existe apropiación de la misma. Con esta estrategia se busca que el porcentaje de conocimiento y apropiación de la filosofía corporativa aumente considerablemente, al 75%. Además se busca que el

público interno pueda conocer y diferenciar los términos que forman parte de la filosofía corporativa.

El objetivo de esta estrategia es posicionar la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman; para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Diseñar y colocar en todas las direcciones afiches sobre la filosofía corporativa.
- Presentar el video corporativo del GAD Municipal de Mejía
- Diseñar salvapantallas con los 4 elementos de la filosofía corporativa.
- Diseñar una agenda en la que se incluya los 4 elementos de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Diseñar y colocar en la pantalla de inicio pop up donde se incluya los 4 elementos de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Realizar una reunión/taller mensual donde se presentará y fortalecerá visualmente y de manera dinámica los cuatro elementos de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía para el personal de servicio.

El diseño de los afiches será claro y atractivo, deberán mostrar los 4 elementos que conforman la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía. Todo el material que se diseñará guardará la misma línea gráfica que se determine.

### 4.4.2 Estrategia 2: Fortalecimiento de la cultura corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mejía

Esta estrategia se plantea porque en el diagnóstico de la institución se determinó que el personal del GAD Municipal de Mejía una pequeña parte del personal tiene claro la cultura corporativa y las acciones que se relacionan con la misma. Con esta estrategia se busca que el público interno, en su mayoría, mejore las acciones en todo aquello que es parte de la cultura corporativa.

El objetivo de esta estrategia es fortalecer las capacidades del público interno para incentivar a los colaboradores a una mejora continua, y así mejorar la atención al público externo.

La actividad principal de esta estrategia es diseñar un plan de capacitación continua laboral presencial sobre temas relevantes de comunicación que incluya a todos los niveles de la organización. Para el personal de servicio la asistencia dependerá del tema de la capacitación.

### 4.4.3 Estrategia 3: Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

Esta estrategia se plantea debido a que los canales y flujos de comunicación existentes en el GAD Municipal de Mejía no han resultado completamente efectivos para trasmitir la información diaria que se genera en la institución. Por lo que se buscará potenciar los canales existentes y mejorarlos, de manera que puedan ser utilizados efectivamente por todo el personal. Así como también se creará nuevos e innovadores canales, sobre todo tecnológicos, para aprovechar los recursos que el avance en la tecnología nos permite utilizar actualmente.

Esta estrategia consta de tres objetivos:

El primer objetivo es crear los manuales corporativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía: Identidad Corporativa, De Inducción, Relaciones Públicas y Formatos Comunicacionales. Para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Recopilación de información corporativa para cada uno de los manuales.
- Diseño de la versión digital e impresa de los manuales.
- Revisión y aprobación del diseño y los contenidos.
- Cotización y aprobación de presupuesto para la impresión de los manuales.
- Diseño de espacio en la Intranet para acceder a los manuales en forma digital.

Para cada uno de los manuales se buscará mantener la misma línea gráfica, de manera que representen unidad y coherencia.

El segundo objetivo consiste en crear un video corporativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía. Para conseguirlo se programan las siguientes actividades:

- Recopilación de información relevante acerca de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Redacción del guión audiovisual.
- Revisión y aprobación el guión.
- Grabación, locución y edición del video corporativo.
- Revisión y aprobación del video corporativo.
- Difusión del video corporativo

En cuanto al video corporativo se recomienda que el video corporativo sea global en cuanto a las competencias y a lo que se dedica el GAD Municipal de Mejía y no se involucre a ninguna autoridad para no perder vigencia.

Y el tercer objetivo es implementar cartelera/agenda virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía. Para lo cual se planea el diseño y creación de la cartelera/agenda virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía. Adicionalmente, se buscará la ampliación de la capacidad de almacenamiento y memoria del correo institucional. La implementación de esta agenda/cartelera virtual será en todos los computadores del GAD Municipal de Mejía para que pueda ser visualizado por todo el personal en el salvapantallas.

### 4.4.4 Estrategia 4: Fortalecimiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

Esta estrategia se plantea para fortalecer las relaciones entre los colaboradores del GAD Municipal de Mejía para conseguir que se sientan a gusto en su lugar de trabajo. Con el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el público interno se busca que mejore la atención al público externo. Así como se busca el mejoramiento del espacio físico y la integración del personal.

Esta estrategia consta de cuatro objetivos:

El primer objetivo es promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de un programa de actividades que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores. Para lograr este objetivo la principal actividad es organizar un campeonato interno de deportes en el que participe personal de los distintos niveles.

El segundo objetivo es realizar una campaña de salud preventiva. Para conseguir este objetivo las actividades que se van a realizar son:

- ✓ Jornadas de revisiones médicas para el personal.
- ✓ Visualización en la agenda/cartelera virtual de tips para prevenir las enfermedades más comunes y recetas saludables.
- ✓ Dos días a la semana brindar un pequeño refrigerio saludable a los empleados para motivarlos al consumo de alimentos adecuados.

El tercer objetivo es crear una campaña de responsabilidad social empresarial, mediante una campaña de reciclaje. El reciclaje se realizará en equipos, divididos según las direcciones, al final de la campaña se medirá la cantidad reciclada y se otorgará un trofeo, como premio simbólico, a los ganadores.

El cuarto objetivo es promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de jornadas recreativas semestrales que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores. Para lograr este objetivo se deberá elaborar un cronograma de posibles actividades recreativas de integración y confirmar presupuesto y cotizar con empresas que se dediquen a realizar actividades recreacionales corporativas. Se proponen dos actividades anuales, pero en caso de no contar con el presupuesto necesario, se propone por lo menos una, debido a que estas actividades tienen un efecto positivo en el clima laboral.

### 4.5 Recomendaciones

- Realizar una auditoría de comunicación para la continuidad del plan de comunicación.

## 4.6 Matriz del plan de comunicación para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

## GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA

## MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE COMUNICACIÓN

| ESTRATEGIA | META | OBJETIVO | PÚBLICO | ACTIVIDADES | MATERIALES/ MEDIOS | CARACTERÍSTICAS/ REQUERIMIENTOS | CANTIDAD | INDICADORES DE VERIFICACIÓN | INDICADORES DE IMPACTO | PRESUPUESTO | RESPONSABLES | PLAZO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Posicionamiento de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | | | | Diseñar y colocar en todas las direcciones afiches sobre la filosofía corporativa.<br><br>Presentar el video corporativo del GAD Municipal de Mejía<br><br>Diseñar salvapantallas con los 4 elementos de la filosofía corporativa.<br><br>Diseñar una agenda en la que se incluya los 4 elementos | Afiches en todas las direcciones del GAD Municipal de Mejía | Diseñar afiches claros y atractivos en los que se muestren los 4 elementos que conforman la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía | 50 | Fotografías de afiches ubicados en los lugares comunes de cada dirección del GAD Municipal de Mejía | | USD 25* | Dirección de Gestión Estratégica y Fortalecimiento Institucional en coordinación con Dirección de | |
| | | | | | Video corporativo | Se presentará cada hora en las pantallas ubicadas en las salas de espera del GAD Municipal de Mejía | 1 | Video expuesto en la pantalla ubicada en las salas de espera del GAD Municipal de Mejía | | s/c** | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | El 75% del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía conocerá y diferenciará los términos que son parte de la filosofía corporativa. | Posicionar la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman | Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.<br><br>Diseñar y colocar en la pantalla de inicio pop up donde se incluya los 4 elementos de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.<br><br>Realizar una reunión/taller mensual donde se presentará y fortalecerá visualmente y de manera dinámica los cuatro elementos de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía para el personal de servicio. | Salvapantallas | Diseñar salvapantallas de los elementos de la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía que serán rotativos semanalmente. | 4 | 4 salvapantallas diferentes que estarán en los computadores de todos los colaboradores del GAD Municipal de Mejía | Encuesta comunicacional de medición de impacto | s/c | Comunicación Social y Dirección Administrativa y de Talento Humano | 12 meses |
| | | | | | Agenda | Diseñar una agenda en la que las primeras hojas se destaque la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía. | 500 | Agendas | | USD 1500 | | |
| | | | | | Pop up en la pantalla de inicio como afiche electrónico | Diseñar pop ups rotativos correspondientes a cada elemento de la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía al momento en que prendan o desbloqueen los computadores de los colaboradores, aparecerán en la pantalla de inicio | 4 | 4 afiches electrónicos que se presentarán en las pantallas de inicio de los computadores de los colaboradores | | s/c | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Papelógrafos, marcadores, cinta adhesiva,. | Presentar el video corporativo y trabajar en conjunto con los participantes los 4 elementos de la filosofía corporativa para que la puedan entender y así, apropiarse de la misma. | 60 papaelógrafos, 10 juegos de marcadores, 10 cintas adhesivas. | Carteles creados por los participantes de las reuniones/taller | | USD 55 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| **Fortalecimiento de la cultura corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mejía** | El 90% del público interno mejorará las acciones en todo aquello que es parte de la cultura corporativa | Fortalecer las capacidades del público interno para incentivar a los colaboradores a una mejora continua, y así mejorar la atención al público externo. | Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Diseñar un plan de capacitación continua laboral presencial sobre temas relevantes de comunicación que incluya a todos los niveles de la organización.<br><br>+El personal de servicio asistirá de acuerdo al tema de la capacitación. | 6 capacitaciones presenciales | CAPACITACIONES PRESENCIALES<br>Capacitación sobre el manejo de comunicación interpersonal.<br><br>Capacitación sobre la gestión de redes sociales.<br><br>Capacitación sobre la comunicación interna interpersonal como eje de las relaciones humanas.<br><br>Capacitación sobre inducción de personal.<br><br>Capacitación sobre motivación de personal. | 6 | De cada una de las capacitaciones:<br><br>Informes de los talleres<br><br>Fotografías de los talleres<br><br>Informes de evaluación<br><br>Listado de participantes<br><br>Videos de las capacitaciones. | Evaluación.<br><br>Firmas de los participantes.<br><br>Videos de las capacitaciones impartidas. | USD 9000 | Dirección de Comunicación Social y Dirección Administrativa y de Talento Humano | 6 meses |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | Difundir al 100% del público interno el video corporativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Crear los manuales corporativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía:<br><br>1. Identidad Corporativa.<br><br>2. De Inducción<br><br>3. Relaciones Públicas<br><br>4. Formatos Comunicacionales | Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Recopilación de información corporativa para cada uno de los manuales<br><br>Diseño de la versión digital e impresa de los manuales.<br><br>Revisión y aprobación del diseño y los contenidos.<br><br>Cotización y aprobación de presupuesto para la impresión de los manuales.<br><br>Diseño de espacio en la Intranet para acceder a los manuales en forma digital. | Manual de identidad corporativa<br><br>Se dispondrá en versión digital | Diseño del manual donde se establezca una línea gráfica para todos los materiales que realice el GAD Municipal de Mejía.<br><br>Contenidos descriptivos claros y directos.<br><br>Formato útil y práctico para el uso del público interno.<br><br>Aprobación y presupuesto del manual. | 500 | Manual impreso<br><br>Manual digital | Encuesta de imagen corporativa y sobre uso de manuales | USD 2500 | Dirección de Comunicación Social y Dirección Administrativa y de Talento Humano | 6 meses |
| | | | | | Manual de inducción<br>Se dispondrá en versión digital | Diseño del manual según la línea gráfica que se establezca para el GAD Municipal de Mejía<br><br>Diseño describa de forma resumida por direcciones las personas que trabajan | 500 | Manual impreso<br><br>Manual digital | | USD 5500*** | | 6 meses |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Materiales de inducción. | en ellas y sus funciones.<br><br>Contenidos descriptivos claros y directos.<br><br>Formato útil y práctico para el uso del público interno.<br><br>Diseño de materiales específicos para la induccción como : carpetas, esferos, libretines, calendario, bolsos. | 500 | Kit de inducción | | | | |
| | | | | | Manual de Relaciones Públicas | Diseño del manual según la línea gráfica que se establezca para el GAD Municipal de Mejía<br><br>Contenidos descriptivos claros y directos.<br><br>Formato útil y práctico para el uso del público interno.<br><br>Aprobación y presupuesto del manual. | 500 | Manual impreso<br><br>Manual digital | | USD 2500 | | 6 meses |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Manual de Formatos Comunicacionales Se dispondrá en versión digital | Desarrollo de un esquema de comunicación con respecto a la forma en la que se debe entregar información y materiales comunicacionales, con base en el Estatuto por Procesos vigente.Para lo cual se realizará:Reunión con los responsables de cada área para explicar cómo será el procedimiento comunicacional.Elaboracion de un manual de formatos comunicacionales tanto para enviar información, como para la aprobación de materiales.Aprobación de los altos mandos que correspondan sobre el contenido y el correcto diseño de acuerdo a la línea gráfica establecida para el GAD Municipal de MejíaAprobacióny presupuesto del manual. | 500 | Manual impresoManual digital | Evaluación de impacto comunicacional. | USD 2500 | | 6 meses |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Crear un video corporativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | | Recopilación deinformación relevante acerca de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.Redacción del guión audiovisual.Revisión y aprobación el guión.Grabación, locución y edición del video corporativo.Revisión y aprobación del video corporativo.Difusión del video corporativo. | Video corporativo | Se recomienda que el video corporativo sea global en cuanto a las competencias y a lo que se dedica el GAD Municipal de Mejía y no se involucre a ninguna autoridad para no perder vigencia. CARACTERÍSTICAS: Duración aproximada: 6-10minEquipo humano: cámara de alta definición, iluminación, realizador, producción.Locución de una voz profesional. (se recomienda la misma voz que se utiliza para las noticias del GAD Municipal de Mejía).Musicalización adecuada.Gráfica que apoye al mensaje corporativo que se desea transmitir.Postproducción: selección y montaje del material grabado, incluyendo efectos especiales, grafismo, titulación, locuciones, música, etc., así como la organización lógica de las secuencias.Material de entrega en HD (hight definition) disponible en DVD y subido a la pag web. | 1 | Video corporativo DVDVideo corporativo en la página web | Encuesta flash sobre el contenido del video corporativo.Utilización del video para el proceso de inducción.Utilización del video para las reuniones/talleres con el personal de servicio. | USD 1500 | | 6 meses |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Implementar cartelera/agenda virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | | Diseño y creación de la cartelera/agenda virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Agenda cartelera virtual del GAD Municipal de Mejía | La agenda/cartelera virtual se dispondrá en todos los computadores de los colaboradores del GAD Municipal de Mejía en el salvapantallas<br><br>Características:<br>+ Se presentará la información corta y relevante para todo el personal en forma de pequeñas notas en el salvapantallas.<br><br>+Incluirá links hacia noticias relevantes del día que tengan relación con el GAD Municipal de Mejía, el país y el mundo. | 1 | Agenda/cartelera virtual del GAD Municipal de Mejía | Evaluación de impacto comunicacional de la agenda/cartelera virtual | s/c | Dirección de Tecnologías de la información y comunicaciones en coordinación con la Dirección Administrativa y de Talento Humano y Dirección de Comunicación Social | 2 meses |
| | | | | Ampliación de la capacidad de almacenamiento y memoria del correo institucional | Correo institucional | Crear usuarios para todo el personal administrativo, directivo y de concejo del GAD Municipal de MejíaAmpliar la capacidad de almacenamiento de información.Ampliar la memoria para el envío de documentos por este medio. | 1 | Masificación del uso del correo institucional | Encuesta flash sobre el uso del correo institucional. | s/c | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fortalecimiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | Incrementar en un 25% la satisfacción de los colaboradores con respecto al clima laboral. | Promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de un programa de actividades que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores | Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Organizar un campeonato interno de deportes en el que participe personal de los distintos niveles. | Campeonato interno de deportes | Durante el año se deben realizar campeonatos internos de desportes semestralmente.<br><br>+El campeonato interno tienen una repercusión positiva en el clima laboral por su efecto integrador.<br>+La condición para la participación el equipo es que todos los miembros realicen alguna actividad.<br>+Se realizarán también juegos tradicionales como parte del campeonato | 2 | Fotografías de los campeonatos y la participación del personal del GAD Municipal de Mejía | Encuesta flash, Registro del personal que se realizó las revisiones médicas.<br><br>Fotografías | USD 100 | Dirección Administrativa y de Talento humano | 12 meses |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | El 90% de los empleados se siente motivado en su trabajo | Realizar una campaña de salud preventiva. | | Jornadas de revisiones médicas para el personal.<br><br>Visualización en la agenda/cartelera virtual de tips para prevenir las enfermedades más comunes y recetas saludables.<br><br>Dos días a la semana brindar un pequeño refrigerio saludable a los empleados para motivarlos al consumo de alimentos adecuados. | Difusión a través de la agenda/cartelera virtual de mensajes importantes sobre salud.<br><br>Refrigerio pequeño para los colaboradores | Preveer la disponnibilidad del médico de la institución para las jornadas de revisiones médicas.<br>Crear un itinerario para que todo el personal acceda a las revisiones<br><br>Realizar con antelación los mensajes para la agenda/cartelera virtual.<br><br>Cotizar losrefrigerios a un costo conveniente. | 1 | Itinerario de las revisiones médicas.<br><br>Publicación en la agenda/cartelera virtual de los mensajees saludables<br><br>Fotografía de la entrega de refrigerios saludables | | USD 4200 | Dirección Administrativay de Talento Humano en coordinación con la Direccion de Comunicación Social. | 3 meses |
| | Integrar y crear empatía entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | Realizar una campaña de responsabilidad social empresarial. | | Realizar una campaña de reciclaje | Contenedores para reciclaje de papel, vidrio y desperdicios orgánicos | Preveer los contenedores para cada tipo de material reciclableEl reciclaje se dividirá en equipos por direcciones, de manera que la dirección ganadora recibirá un premio simbólico, como un trofeo | 1 | Material reciclado.<br>Fotografías de los contenedores y entrega de premios | | USD 500 | | 12 meses |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Incrementar en un 30% la satisfacción de los colaboradores con respecto al clima laboral. | Promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de jornadas recreativas semestrales que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores | | Elaborar un cronograma de posibles actividades recreativas de integración.<br><br>Confirmar presupuesto y cotizar con empresas que se dediquen a realizar actividades recreacionales corporativas. | Jornadas recreativas de integración semestrales. | Durante el año se deben realizar jornadas recreativas de integración semestrales, y si no se dispone de suficiente presupuesto por lo menos una anual.<br><br>+Las jornadas recreativas tienen una repercusión positiva en el clima laboral por su efecto integrador. | 2 | Fortalecimiento del trabajo en equipo.<br><br>Mayor satisfacción y productividad del públlico interno.<br><br>Los colaboradores sienten el compromiso de la organización, por tanto ellos se comprometen con la misma. | | USD 7500 | | 12 meses |
| | | | | | | | | **SUBTOTAL** | | ###### | | |
| | | | | | | | | **12% IVA** | | ###### | | |
| | | | | | | | | **PRESUPUESTO TOTAL** | | ###### | | |

* Sólo se considera el costo de impresión de los afiches, puesto que el diseño lo realizará el personal del GAD Municipal de Mejía

** El video corporativo no tiene valor porque se presentará el que se creará en la estrategia de fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía

***Dentro de este valor se consideran los manuales de inducción y los kits de inducción

Lo que consta como s/c (sin costo) es porque se trata de material tecnológico.

## 4.7 Cronograma

| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES | AÑO 2015 | | | | | | | | | | | |
| | ENERO | FEB. | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOS. | SEPT. | OCT. | NOV. | DIC. |
| **Posicionamiento de la filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | | | | | | | | | | | | |
| Posicionar la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| **Fortalecimiento de la cultura corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Mejía** | | | | | | | | | | | | |
| Posicionar la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conformanaboradores a una mejora continua. | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| **Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Crear los manuales corporativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía:<br>1. Identidad Corporativa.<br>2. De Inducción<br>3. Relaciones Públicas<br>4. Formatos Comunicacionales | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Crear un video corporativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Implementar cartelera/agenda virtual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| **Fortalecimiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía** | | | | | | | | | | | | |
| Promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de un programa de actividades | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Realizar una campaña de salud preventiva. | X | X | X | | | | | | | | | |
| Realizar una campaña de responsabilidada social empresarial, mediante el reciclaje | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Promover la integración del público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía a través de jornadas recreativas semestrales que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Elaboración, Implementación | | | | X |
| Digitalización, Difusión | | | | X |

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**


Asamblea Nacional del Ecuador. (08 de agosto de 2014). *Código Orgánico de Ordenamiento Territorial.* Obtenido de www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../165-codigo-org-territorial.html

Bartoli, A. (1992). *Comunicaicón y Organización.* Barcelona: Paidós.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy.* Barelona: Costa Punto Com.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna.* . Madrid: Fragua.

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones.* Navarra: EUNSA.

Di Fonzo, M. A. (24 de junio de 2014). *La comunicaión en la empresa como función estratégica*. Obtenido de http://www.rharea.com

Ecuador. (08 de agosto de 2014). *Mi lindo Ecuador*. Obtenido de http://taga.mex.tl/1004344_Canton-Mejia.html

Elías, J., & Mascaray, J. (2000). *Más allá de la comunicación interna.* Barcelona: Gestión.

Esquivel, M. (23 de julio de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com

Ezequiel. (23 de julio de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones.* México: Trillas.

Fernández, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Gestiopolis. (10 de julio de 2014). *Canales gerenciales*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/filemp.html

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía. (08 de agosto de 2011). Estatuto por Procesos. Machachi, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.municipiodemejia.gob.ec/index.php/mejia/cabecera-cantonal/machachi

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía. (2011). *Ordenanza Municipal.* Machachi.

Instituto Nacional de la Administración Pública. (23 de julio de 2014). *Organizaciones Públicas*. Obtenido de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf

Julca, B., & Fava, M. (23 de julio de 2014). *Visión gerencial*. Obtenido de : http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no2/8.pdf

Katz y Kahn. (1995). *Psicología social de la organización.* México: Trillas.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Meza, A. (22 de julio de 2014). *Infosol*. Obtenido de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html

Morales , F., Bonilla , M., & Molina, J. (23 de julio de 2014). *Webcindario*. Obtenido de http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html.

Otero, E. (2007). *Comunicación Aplicada.* UNIACC.

Pozo, J. L. (23 de julio de 2014). *slideshare*. Obtenido de http://www.slideshare.net

Prieto, D. (1990). *El diagnóstico de comunicación.* Quito: CIESPAL.

Raigada, J. P. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* . Madrid: Síntesis.

Ravinovich, L. (2004). *La comunicación estratégica para las organizaciones.* Buenos Aires: Centro de competencias en comunicación para América Latina.

Real Academia de la Lengua. (1992). *Diccionario.* Madrid: Espasa Calpe.

Ribeiro. (1994). *La comunicación eficaz.* Urano.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica.* Buenos Aires : Granica S.A.

Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional.* La Habana: Félix Varela.

Trelles, I. (2004). *Comunicación organizacional.* La Habana: Félix Varela.

UNESCO. (09 de julio de 2014). *Slideshare*. Obtenido de http://www.es.slideshare.net/mobile/UNESCO/el-concepto-decultura

Uranga, W., Moreno, L., & Villamayor, C. (2001). *Diagnóstico y planificación de la comunicación.* Buenos Aires: La Crujía.

Valle, M. (30 de junio de 2014). *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI.* Obtenido de Revista virtual Razón y Palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa.* Madrid: Prentice Hall.

## ANEXOS

**Anexo N°1**

### ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA

INTRODUCCIÓN

La presente encuesta tiene como objeto conocer el estado de comunicación interna del GAD Municipal de Mejía. Se solicita responder con franqueza ya que su información ayudará para mejorar la comunicación institucional mediante una planificación adecuada para el futuro. Recuerde esta encuesta es anónima.

**I. DATOS GENERALES**

1. **Edad**

a. 18-30 años **b.** 31-43 años **c.** 44-55 años

d. 56-68 años **e.** Más de 69 años

2. **Género**

a. Masculino **b.** Femenino

3. **Nivel de trabajo**

a. Concejo **b.** Directivo **c.** Administrativo

d. Servicio e. Otro (especifique)_____

4. **Dirección a la que pertenece**

_____

**II. FILOSOFÍA CORPORATIVA**

5. **Conoce Ud. ¿Cuál es la misión del GAD Municipal de Mejía?**

a. Sí ¿En sus palabras, dígame cuál es?.....

b. No

6. **Conoce Ud. ¿Cuál es la visión del GAD Municipal de Mejía?**

a. Sí ¿Cuál es? .....

b. No

7. **Conoce Ud. ¿Cuáles son los objetivos institucionales que tiene el GAD Municipal de Mejía?**

a. Sí Mencione al menos 3:

1. .....

2……

3……

b. No

**8. Conoce Ud. ¿Cuáles son los valores del GAD Municipal de Mejía?**

a. Sí Mencione al menos 3:

1. .....

2……

3……

b.No

## III. CULTURA CORPORATIVA

**9. ¿Conoce a qué se dedica el GAD Municipal de Mejía?**

a. Sí Dígame, ¿A qué se dedica? .....

b. No

**10. ¿Ud. se siente orgulloso de formar parte del GAD Municipal de Mejía?**

a. Siempre **c.** Algunas veces **e.** Nunca

b. Casi Siempre **d.** Casi nunca

**11. ¿Qué opinión tiene sobre la inducción que tuvo cuando ingresó a la organización?**

a. Excelente **c.** Buena **e.** No hubo inducción

b. Muy Buena **d.** Pésima **f.** No sabe /No responde

## IV. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

**En su actividad laboral:**

**12. ¿A través de qué medios recibe información de lo que pasa en el GAD Municipal de Mejía? (Puede escoger varias opciones)**

**a.** Teléfono **b.** Memorandos **c.** e-mail institucional
**d.** Boca a boca **e.** Boletines electrónicos **f.** Reuniones periódicas
**g.** Informes **h.** Carteleras **i.** Revista institucional
**j.** Periódico institucional **k**. Pantallas informativas
**l.** Otro (Especifique).....

**13. Considera Ud. que la información que recibe sobre el GAD Municipal de Mejía es:**

**a.** Útil (….) o Inútil (….)
**b.** Actual (….) u Obsoleta (….)
**c.** Importante (….) o Insignificante (….)
**d.** Interesante (….) o Aburrida (….)

**14. ¿Tiene correo electrónico de la institución?**

a. Si **b.** No *Pase a la pregunta 16*

**15. ¿Con qué frecuencia utiliza su correo institucional?**

**a.** Diariamente **c.** mensualmente **e.** Nunca

**b.** Semanalmente **d.** una vez cada tres meses

**16. Considera Ud. que el intercambio de información o mensajes institucionales es bueno en el GAD Municipal de Mejía:**

**a.** Totalmente de acuerdo **c.** Ni acuerdo ni en desacuerdo
**b.** De acuerdo **d.** En desacuerdo **e.** Totalmente en desacuerdo

**17. A través de qué canales piensa que fluye predominantemente la información:**

**a.** Vertical (de mandos altos y medios hacia abajo)_____
**b.** Horizontal (fluye entre los distintos niveles con apertura)_____
**c.** No sabe/No responde_____
**d.** Otro (especifique) _____

**18. ¿Por qué medios Ud. preferiría recibir la información institucional?**

**a.** Teléfono **b.** Memorandos **c.** Boletines electrónicos
**b.** email personal **e.** Boca a boca **f.** Carteleras
**g.** Informes **h.** Reuniones periódicas **i.** Pantallas informativas
**j.** Agenda/cartelera virtual **k.** e-mail institucional
**l**. Periódico institucional **m.** Revista institucional
**n.** Otro (Especifique).....

**19. ¿Cree que estar mejor informado le motivaría en su trabajo?**

Si____ **b.** No____
¿Por qué?_____

**20. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? (marque con una X)**

**a.** Sobre su puesto de trabajo_____
**b.** Relacionadas con las políticas y proyectos del GAD de Mejía____
Noticias del GAD de Mejía, del país e internacionales_____
**c.** Temas de actualidad que se relacionen con las competencias del GAD de Mejía_____
**d.** Eventos, seminarios, capacitaciones, talleres que se realicen en el GAD de Mejía_____
**e.** Otro (especifique)_____

**21. ¿Qué sugerencia Ud. haría para mejorar la comunicación interna en el GAD Municipal de Mejía?**

……
…….....

## V. CLIMA LABORAL

**22. La relación con su jefe inmediato es:**

**a.** Excelente **c.** Buena **e.** Mala
**b.** Muy Buena **d.** Regular **f.** Pésima

**23. Es posible entablar un diálogo con su jefe:**

**a.** Siempre **c.** Algunas veces **e.** Nunca
**b.** Casi siempre **d.** Casi nunca

**24. Puede expresar su opinión con libertad sobre el GAD Municipal de Mejía:**

**a.** Si **b.** No

**25. Para la toma de decisiones considera Ud. que su opinión es tomada en cuenta:**

**a.** Siempre **c.** Algunas veces **e.** Nunca
**b.** Casi Siempre **d.** Casi nunca

**26. ¿Califique el ambiente laboral en la oficina?**

**a.** Excelente **c.** Bueno **e.** Malo
**b.** Muy Bueno **d.** Regular **f.** Pésimo

**27. La relación con sus compañeros de otras direcciones es:**

**a.**Excelente **c.** Buena **e.** Mala
**b.**Muy Buena **d.** Regular **f.** Pésima

**28. Es posible entablar un diálogo con sus compañeros de otras direcciones:**

**a.**Siempre **c.** Algunas veces **e.** Nunca
**b.**Casi siempre **d.** Casi nunca

**29. ¿Califique el ambiente laboral en el GAD Municipal de Mejía?**

**a.**Excelente **c.** Bueno **e.** Malo
**b.**Muy Bueno **d.** Regular **f.** Pésimo

*Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas son valiosas*

**Anexo Nº2**

## GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO

1. ¿Qué trabajo se ha realizado para interiorizar en los colaboradores la filosofía corporativa del GAD Municipal de Mejía? ¿Usted considera que los términos como misión, visión, objetivos y valores institucionales, relacionados con la filosofía corporativa han sido interiorizados?
2. En la encuesta realizada, se planteaban cuatro variables de la filosofía corporativa. El 43% mencionó conocer la misión, el 28% dijo conocer la visión, el 35%, mencionó conocer los objetivos institucionales y el 36% dijo conocer los valores institucionales. Para cada una de estas variables se plantearon preguntas de comprobación, ante las cuales los porcentajes bajaron aún más, puesto que no pudieron mencionar correctamente, sino que las respuestas fueron variadas mostrando el desconocimiento de lo que cada término abarca. ¿Cuáles cree usted que son las razones para que esto suceda?
3. ¿Qué tan innovadores cree usted que son en la Dirección Administrativa y de Talento Humano en cuanto a la gestión del personal?
4. Podría usted explicarme ¿Cómo es la inducción que se imparte a los nuevos colaboradores del GAD Municipal de Mejía? ¿Considera que la inducción ha sido la adecuada? ¿Se tiene un plan de inducción para el personal?
5. ¿Cuáles son las razones para que el GAD Municipal de Mejía sienta interés sobre el bienestar de sus colaboradores?
6. ¿Existe alguna estrategia a nivel institucional o entre los directivos del GAD Municipal de Mejía para motivar a los colaboradores?
7. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en el GAD Municipal de Mejía? ¿Considera que la participación de todos los colaboradores de todos los niveles del GAD Municipal de Mejía es fundamental en la toma de decisiones? ¿Cree usted que se delega la responsabilidad de la toma de decisiones solo a los niveles directivos?
8. ¿Qué hace el GAD Municipal de Mejía como institución para lograr que los colaboradores tengan un entorno laboral idóneo?

**9.** ¿De qué manera trabaja el GAD Municipal de Mejía con relación al clima laboral?

**Anexo Nº3**

## GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA AL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1. En la encuesta realizada a una muestra representativa de colaboradores de la institución, se obtuvo como resultado que el 50% recibe información por medios escritos, donde se destaca el memorando; el 12¨% por boca a boca y el 11% por carteleras. ¿Usted considera que son los medios eficaces para el envío y recepción de información en el GAD Municipal de Mejía?
2. ¿Qué tipo de estrategias se usan para la difusión efectiva de mensajes?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de área? ¿Existe la delegación de funciones para los colaboradores?
4. ¿Considera importante la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones?
5. ¿Existe un plan de comunicación interna?
6. ¿Qué es importante para lograr una adecuada comunicación interna en el GAD Municipal de Mejía?
7. ¿Cómo se informa al personal sobre lo que sucede en el GAD Municipal de Mejía?
8. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación con los colaboradores?
9. ¿Cómo se evalúa la eficacia de las estrategias comunicacionales utilizadas?
10. ¿Tienen las estrategias para comunicación interna el apoyo constante de la Dirección Administrativa y de Talento Humano?
11. ¿Cuáles son los incentivos que tiene el personal para sentirse parte del GAD Municipal de Mejía?
12. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con una adecuada comunicación interna en el GAD Municipal de Mejía?