

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

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

**“PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ”**

MARÍA ALEJANDRA GONZÁLEZ PÁSTOR

DIRECTOR:

MTR. FRANCISCO PACHECO SAMPÉRTEGUI

QUITO, 2017

DEDICATORIA

A mi angelito que está en el cielo, mi abuelita Otita.

A mis Padres que me han ayudado a cumplir esta meta con su esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

Hoy quiero plasmar mi agradecimiento a las personas que me han impulsado a continuar, a seguir este camino y cumplir un sueño.

A mi querida abuelita que está en el cielo, Otita, que fue como mi madre, gracias por sus consejos, su ejemplo, dulzura y sencillez.

A mis padres, ejemplo de trabajo dedicación positivismo, gracias por darme ánimos y apoyarme en todo momento. A mi padre Antonio González, cómo no agradecer a la vida por un papá genial con un gran corazón; trabajador, sencillo y humilde. Y gracias Dios por darme a la mejor mamá del mundo; que alegra mis días, que siempre tiene una respuesta y solución para todo, que en los días más tristes puede sacarme una sonrisa y darme ánimos para seguir caminando.

A mi abuelito Fausto Pástor por colaborarme para conseguir esta meta. Y a mis abuelitos Mercedes y Gabriel González que me dan su bendición desde el cielo.

A mis tíos y tías; María Dolores, Paulina, Ricardo, Pablo, Gabriel Francisco, Mike, Rosario y Tammy, que me han brindado su cariño y hospitalidad.

A mis primos Pablo, Diego, Tammy, Mateo, Sahin, Mónica Gabriela, Martín y en especial a Daniel Pástor por su ayuda y conocimientos.

A mis profesores que me han enseñado y me han guiado durante este periodo universitario. En especial a mi Director Francisco Pacheco y Maricarmen Cevallos, Ana Gabriela Dávila, Julia Carrillo (+) y Lourdes Pérez (+), gracias por sus conocimientos, apertura, y don de gente.

A Pablo Esteban, gracias amor por apoyarme y ayudarme a culminar este sueño, por darme fuerzas para llegar a ser una profesional.

A Tatiana Báez, has estado en los mejores y peores momentos conmigo, siempre apoyándome, buscando lo mejor, dando soluciones a los problemas. Gracias a ti y a tu familia por su cariño y apoyo de siempre. Vamos por más.

A Francisco Pasquel, por ser incondicional en las buenas y en las malas. De corazón gracias a ti y a tu familia.

A María Cristina Muñoz, aquí seguimos hermana, nuestra amistad sigue intacta gracia por tus risas, locuras, ocurrencias, responsabilidad y dedicación.

A Dennyss Salazar, siempre apoyándome en todo. Gracias por tus enseñanzas, trabajo en equipo y amistad incondicional.

A Anabel Herrera, hermana y compañera de vida gracias por estar siempre a mi lado, tantos años de amistad y nada ha cambiado. Siempre pendiente y dispuesta a ayudar. Gracias infinitas, por tanto.

A Erika Marín, gracias por el apoyo y tu gran amistad que lindo tenerte en mi vida, gracias por tantas aventuras y amistad incondicional.

Finalmente quiero agradecer al GAD Municipal del Cantón Pujilí por permitirme realizar mi disertación y poder contribuir con el cantón.

A Fernando Matute, Alcalde del cantón y a Pablo Rodríguez, Director de Relaciones Públicas y Comunicación, gracias por su colaboración.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de contenidos

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPITULO I	7
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	7
1.1. Comunicación, elemento vital de relaciones	7
1.2. Concepto y función de la comunicación organizacional	8
1.3. Comunicación interna	10
1.4. Canales y tipos de comunicación interna.....	12
1.4.1. Comunicación formal	12
1.4.2. Comunicación informal	13
1.4.3. Comunicación ascendente.....	13
1.4.4. Comunicación descendente.....	14
1.4.5. Comunicación horizontal	15
1.5. La comunicación en las organizaciones públicas.....	16
1.6. Cultura organizacional	17
1.7. Clima organizacional	20
1.8. Planificación estratégica de la comunicación	22
1.9. Plan de comunicación.....	24
1.10. Diagnóstico de comunicación.....	24

CAPITULO II	26
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ	26
2.1. Las organizaciones públicas	26
2.2. Los GAD municipales	27
2.3. Historia del GAD municipal del cantón Pujilí	28
2.4. Misión	30
2.5. Visión.....	30
2.6. Objetivos	30
2.7. Políticas institucionales.....	31
2.8. Manejo de la comunicación	32
2.9. Organigrama estructural	33
CAPÍTULO III	36
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	36
3.1. Introducción	36
3.2. Problema	36
3.3. Objetivos del diagnóstico	36
3.3.1. Objetivo general	36
3.3.2. Objetivos específicos.....	37
3.4. Metodología.....	37
3.5. Universo y muestra.....	38
3.6. Análisis de resultados	39
3.6.1. Filosofía institucional	39
3.6.2. Canales y medios de comunicación.....	42
3.6.3. Cultura organizacional	48
3.6.4. Clima laboral.....	55
3.7. Conclusiones y recomendaciones	63
3.7.1. Conclusiones	63
3.7.2. Recomendaciones	64
3.8. Plan de Comunicación.....	64

3.8.1. Objetivo general	64
3.8.2. Objetivos específicos.....	64
3.8.3. Estrategias	65
Estrategia 1	65
Estrategia 2.....	68
Estrategia 3.....	74
Estrategia 4.....	77
3.8.4 Matriz Plan Estratégico de Comunicación Interna.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	100

Índice de tablas

Tabla 1: División de la comunicación organizacional	9
Tabla 2: Tipos de comunicación interna.....	12
Tabla 3: Medios de comunicación ascendente.....	14
Tabla 4: Medios de comunicación descendente.....	14
Tabla 5: Medios de comunicación horizontal	15
Tabla 6: Clasificación de la cultura organizacional.....	19
Tabla 7: Factores que determinan el clima laboral.....	20
Tabla 8: Elementos en instrumentos para la planificación de la comunicación	23
Tabla 9: Gestión organizacional por procesos	35
Tabla 10: Actividad 1 de la Estrategia 1	65
Tabla 11: Actividad 2 de la Estrategia 1	66
Tabla 12: Actividad 3 de la Estrategia 1	67
Tabla 13: Actividad 4 de la Estrategia 1	67
Tabla 14: Actividad 1 de la Estrategia 2.....	69
Tabla 15: Actividad 1 de la Estrategia 2.....	69

Tabla 16: Actividad 2 de la Estrategia 2.....	71
Tabla 17: Actividad 3 de la Estrategia 2.....	71
Tabla 18: Actividad 3 de la Estrategia 2.....	72
Tabla 19: Actividad 4 de la Estrategia 2.....	72
Tabla 20: Actividad 5 de la Estrategia 2.....	73
Tabla 21: Actividad 6 de la Estrategia 2.....	73
Tabla 22: Actividad 1 de la Estrategia 3.....	75
Tabla 23: Actividad 2 de la Estrategia 3.....	75
Tabla 24: Actividad 3 de la Estrategia 3.....	76
Tabla 25: Actividad 4 de la Estrategia 3.....	77
Tabla 26: Actividad 1 de la Estrategia 4.....	78
Tabla 27: Actividad 2 de la Estrategia 4.....	78
Tabla 28: Actividad 3 de la Estrategia 4.....	79
Tabla 29: Actividad 4 de la Estrategia 4.....	80
Tabla 30: Actividad 5 de la Estrategia 4.....	80

Índice de gráficos

Gráfico 1: Niveles básicos de la cultura organizacional.....	18
Gráfico 2: Organigrama GAD Municipal del Cantón Pujilí	33
Gráfico 3: Conocimiento del personal acerca de la Misión del G.A.D. Pujilí	40
Gráfico 4: Conocimiento del personal acerca de la Visión del G.A.D. Pujilí.....	41
Gráfico 5: Canales y medios de comunicación que más se utilizan en el GAD	42
Gráfico 6: Información institucional sobre el GAD municipal	43
Gráfico 7: Personal que cuenta con correo electrónico institucional.....	44
Gráfico 8: Fuentes de información interna	45
Gráfico 9: Medios y Canales de comunicación preferidos por el personal.....	46
Gráfico 10: Sentido de pertenencia hacia el G.A.D. Pujilí	48

Gráfico 11: Sentido de pertenencia su área de trabajo	49
Gráfico 12: Personal que recibió inducción a ingresar al G.A.D. Municipal	50
Gráfico 13: Apreciación de la inducción recibida.....	51
Gráfico 14: Remuneración oportuna	52
Gráfico 15: Satisfacción del sueldo	53
Gráfico 16: Espacio físico	54
Gráfico 17: Relación con su jefe inmediato	55
Gráfico 18: Disponibilidad del diálogo con el jefe inmediato.....	56
Gráfico 19: Opinión de los colaboradores acerca de temas institucionales	57
Gráfico 20: Ambiente laboral en el área de trabajo	58
Gráfico 21: Clima laboral de la institución	60
Gráfico 22: Edades del personal	61
Gráfico 23: Género del personal	61
Gráfico 24: Antigüedad en el trabajo.....	62

Índice de Anexos

Anexo 1: Infraestructura externa G.A.D. Municipal del Cantón Pujilí.....	100
Anexo 2: Infraestructura interna G.A.D. Municipal del Cantón Pujilí.....	100
Anexo 3: Solicitud dirigida al GAD Municipal de Pujilí para realizar la disertación.....	101
Anexo 4: Formato de encuestas y entrevistas	102
Anexo 5: Formato de Entrevistas	109

RESUMEN

En la presente disertación se ha considerado como objeto de estudio al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí. El objetivo principal de este trabajo es diseñar un plan de comunicación interna que impulse a mejorar los procesos comunicativos, fortalezca el clima laboral y la cultura organizacional de la institución. Para llevar a cabo esta investigación se ha recurrido a la metodología cuantitativa y cualitativa. Se han combinado datos numéricos con la descripción del objeto de estudio tomando en cuenta dos herramientas elementales; la encuesta y la entrevista.

Hay que considerar que cada cuatro años las autoridades cambian y una nueva administración llega a la alcaldía tras una campaña electoral con su visión e ideología distinta a la anterior, por tal motivo, surgen diversas dificultades en el tema organizacional. Para varios colaboradores es empezar todo de cero, “cambiar el chip” y ajustarse a nuevos procesos.

El clima laboral es una situación considerable, al tener diferentes ideologías en una organización, genera asperezas y retrasa procesos. Es ahí cuando la comunicación planificada y coordinada puede ser una opción para salir y sacar a flote a la institución. Lamentablemente muchas administraciones no la han tomado en cuenta, y han preferido dejarla en segundo plano.

En fin, de ello, las estrategias están dirigidas a contribuir con la mejora de varios aspectos en los cuales la comunicación desempeña un papel primordial, empezando por replantear y socializar la filosofía institucional, utilizar nuevos canales y medios de comunicación, fortalecer la cultura organizacional y mejorar estratégicamente el clima laboral.

Comunicar de manera global es un objetivo básico en una institución, es el punto de partida para que el personal identifique sus visiones más pequeñas, de tal forma que se pueda tener una organización convencida de su trabajo, con sentido de pertenencia dispuesta a resistir cambios.

ABSTRACT

In this dissertation has been considered as object of study to the Autonomous Government Decentralized Pujilí City. The main objective of this work is to design an internal communication plan that promotes the improvement of communicative processes, strengthens the work climate and organizational culture of the institution. To carry out this research has used the quantitative and qualitative methodology. Numerical data have been combined with the description of the object of study taking into account two elementary tools; The survey and the interview.

It must be considered that every four years the authorities change and a new administration arrives at the mayor's office after an electoral campaign with its vision and ideology different from the previous one, for that reason, diverse difficulties arise in the organizational subject. For several contributors is to start everything from scratch, "change the chip" and adjust new processes.

The work climate is a considerable situation, having different ideologies in an organization, generates roughness and delays processes. It is there when planned and coordinated communication can be an option to go out and take a boat to the institution. Regrettably, many administrations have not taken it into account, and have preferred to leave it in the background.

Finally, the strategies are aimed at contributing to the improvement of several aspects in which communication plays a fundamental role, starting with rethinking and socializing the institutional philosophy, using new channels and means of communication, strengthening organizational culture and strategically improving the working environment.

Communicating globally is a basic objective in an institution, it is the starting point for staff to identify their smallest visions, so that they can have an organization convinced of their work, with a sense of belonging willing to resist changes.

INTRODUCCIÓN

Esta disertación está encaminada a buscar estrategias para mejorar la comunicación interna del GAD Municipal del Cantón Pujilí. Está compuesta por tres capítulos que serán detallados en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo de la investigación, se hace referencia a varios elementos de la comunicación y su importancia para las relaciones del ser humano, posteriormente se aborda varios conceptos de la comunicación organizacional; sus funciones, divisiones, tipos, medios y canales, también se aborda el tema de la comunicación en las organizaciones públicas. Dentro de este marco, también se ha tomado en cuenta conceptos importantes acerca de la cultura organizacional y clima laboral. Finalmente se hace referencia a la planificación de la comunicación, estrategia, diagnóstico y plan de comunicación.

En el segundo capítulo se abordan temas elementales de las organizaciones públicas, en este caso, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, su composición y conformación. Seguido por la historia del GAD Municipal del Cantón Pujilí, sus orígenes como cabildo y las administraciones que han recorrido la municipalidad durante esos años. Se muestra también la filosofía de la institución; su misión, visión, objetivos, política y estructuras. Este capítulo culmina con un breve análisis de la comunicación en la municipalidad.

El tercer y último capítulo corresponde al diagnóstico de comunicación y clima laboral. Se presentan los objetivos del diagnóstico, la metodología que se utilizó en la investigación, el universo y muestra y el análisis de resultados. La disertación concluye con una propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Interna, mismo que proporcionará directrices y estrategias para mejorar los procesos comunicativos dentro de la organización.

PROBLEMA

Varias administraciones han pasado por la municipalidad con un sin número de propuestas y planes de trabajo encaminadas a fomentar el desarrollo del cantón, atender a la ciudadanía y velar por sus necesidades. En el ámbito comunicacional se ha venido trabajando en la difusión de las obras y proyectos realizados por las autoridades de turno, a través de medios de comunicación y redes sociales.

Si bien es cierto, estos aspectos son fundamentales para la población y sus autoridades, informar y permanecer al tanto del trabajo realizado por el GAD. Pero dentro de este esquema no se ha considerado dos piezas elementales; la comunicación interna y el personal de la institución.

Es así, que dentro del ayuntamiento no existe una persona encargada de la comunicación interna y, por ende, tampoco un plan de comunicación estratégico que impulse a mejorar el clima laboral y la relación entre colaboradores. El área de comunicación se ha enfocado en la parte externa y en la asesoría a la máxima autoridad. Las autoridades han preferido destinar ese presupuesto a diversos proyectos aislados del entorno comunicacional.

Al no tener un plan estratégico, ni un profesional responsable de la comunicación interna, el desarrollo de las actividades cotidianas de la municipalidad se dificulta, los procesos se retrasan, los colaboradores no se encuentran satisfechos, y, por lo tanto, no se refleja una buena imagen al exterior. Por tal motivo, considerar a la comunicación como un elemento clave es crucial para la creación de valores necesarios para apoyar estrategias organizacionales y enfrentar procesos de cambio y competitividad.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pujilí.

Objetivos específicos

- Definir las características del GAD Municipal del Cantón Pujilí.
- Conocer la situación actual de la comunicación interna del GAD Municipal del Cantón Pujilí.
- Proponer estrategias comunicacionales para dinamizar los procesos en la institución.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es el eje fundamental para que una organización pueda desarrollarse adecuadamente y alcance sus objetivos y metas propuestas; mejora la competitividad, ayuda a adaptarse a los cambios del entorno, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades fomentando la motivación, compromiso, responsabilidad y participación de sus integrantes en un buen clima integrador de trabajo.

Por tal motivo, es sustancial que las empresas y/o instituciones públicas y privadas sepan darle el lugar que se merece a la comunicación y tengan un plan estratégico que les permita manejar correctamente ámbitos externos e internos como: el clima laboral, filosofía institucional, cultura organizacional, canales y medios de difusión.

La disertación tiene como fin contribuir con el GAD Municipal del Cantón Pujilí en el mejoramiento de la comunicación interna, el mismo que es la base para desarrollar una comunicación efectiva, estratégica y profesional debido a que, hasta el momento, no se ha trabajado en este tema dentro del ayuntamiento. Este instrumento impulsará a la organización a estructurar las actividades y procesos comunicativos, a corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación está alineada al Objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, mismo que orienta a "*Garantizar el trabajo digno en todas sus formas*". La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de la gente. La construcción del buen vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute de la familia. La satisfacción en el trabajo es un indicador subjetivo que establece una aproximación del nivel de realización de los individuos en sus puestos de trabajo. (Secretaría de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2013)

Esta propuesta servirá como apoyo para que los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Pujilí realicen sus funciones en un adecuado ambiente laboral y puedan sentirse a gusto con la institución. Contará con estrategias que favorezcan la realización personal y el despliegue de los talentos, generando así un mejor desempeño laboral. En consecuencia, tanto la municipalidad como los colaboradores se beneficiarán y podrán cumplirán sus objetivos tanto personales como institucionales.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. Comunicación, elemento vital de relaciones

La comunicación es el elemento vital del ser humano para relacionarse con su entorno, todo el tiempo está comunicando, aunque no quiera hacerlo. “cuando uno comunica, construye sentido y la realidad se transforma” (Véliz, 2012). Para el nuevo mundo este proceso es algo elemental, y a su vez, es un nuevo desafío. Comunicar, es ahora construir nuevos puentes que acerquen a diálogos con públicos internos y externos. “El nuevo desafío es llegar al público alejado, con los que no se ha hablado nunca, pero a su vez, seguir entablando vínculos con los perceptores más fidelizados”. (Véliz, 2012)

No se puede dejar de lado los conceptos de comunicación, es así que se la define como el proceso que se da entre dos o más personas con el fin de intercambiar mensajes con códigos similares para comprenderse y conseguir un efecto de acción-reacción, ya sean opiniones, actitudes o conductas. “Proviene del término latino “communicatio” que significa participación, poner en común, compartir” (Del Pozo Lite, 2000, pág. 116)

La comunicación sigue un proceso, cuyos elementos se han ido modificando a lo largo de la historia. Al hablar de elementos, Tinajero (2012) hace referencia a los siguientes:

- Emisor o fuente: Se refiere al individuo o entidad que transmite un mensaje hacia el receptor con el fin de obtener respuestas.
- Receptor/Perceptor: Se refiere al individuo o entidad a quien o a quienes llega el mensaje
- Mensaje: Es la información que se envía por parte del emisor para obtener respuestas
- Canal o medio: Es el contenido, la información que se pretende transmitir.
- Código: Se refiere al conjunto de normas, signos y símbolos establecidos por el emisor y perceptor, para intercambiar los mensajes.
- Respuesta: Es la reacción del perceptor después del envío de mensaje
- Ruido: Se considera ruido a las interferencias que se producen en el proceso comunicativo, las mismas que evitan que el mensaje llegue adecuadamente. (Tinajero, 2012)

En la actualidad, el proceso de comunicación se ha transformado. Varios autores mencionan que existen más elementos que influyen en el proceso. Ya no somos simples

receptores de mensajes, somos perceptores que interpretamos los mensajes, analizamos y creamos una respuesta.

Con la ayuda de nuevos canales de difusión como las redes sociales, blogs, plataformas virtuales, en otras palabras, el internet en general, los mensajes son inmediatos y las respuestas también. Si bien es cierto, hay inmediatez en la información, el proceso no es así de fácil. Si no se utiliza un código adecuado dirigido al perceptor, hay ruido, es decir, la información se fracciona.

Dentro de ámbito organizacional, la comunicación ha ido tomando importancia, hoy por hoy cada vez más organizaciones apuestan por mejorar su estilo para comunicar y relacionarse con sus stakeholders. Para muchas la comunicación manejada estratégicamente ha sido la clave del éxito, ya no se limitan únicamente al envío de información, tiene también como objetivos coordinar tareas, motivar al personal y mejorar las relaciones.

1.2. Concepto y función de la comunicación organizacional

La comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en toda organización, sin importar el tipo o tamaño de la misma. Fernández Collado (1997) define a la comunicación organizacional 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 y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla de mejor y más rápido sus objetivos. (Fernández Collado, 1997, pág. 12)

Se divide en dos ramas, que a la larga van de la mano, la comunicación interna y externa. Concebir a la comunicación externa e interna como actividades aisladas puede ser poco efectivo y hasta muy peligroso para la organización, si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser independientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización (Fernández Collado, 1997, págs. 12-15)

Tabla 1: División de la comunicación organizacional

Comunicación interna	Comunicación externa
<p>Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos y proyectar una imagen favorable o promover productos o servicios.</p>

Fuente: (Fernández Collado, 1997, pág. 12)

Ritter (2008) en su libro *“Cultura Organizacional”* indica que la comunicación es un factor esencial dentro de la organización, promueve la participación, integración y convivencia. Reitera su importancia y afirma que tipo de organizaciones ya sean empresas públicas o privadas, son básicamente personas “Las organizaciones no son casilleros de un organigrama, número, ni simplemente “cabezas”. Por eso no hay forma que una organización funcione sin comunicación, moriría si sus nervios comunicacionales se paralizan” (Ritter, 2008, pág. 9)

Los modernistas han visto a la comunicación organizacional como una herramienta de considerable fuerza, más aún cuando es utilizada para la gestión “la comunicación concebida como una herramienta promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar esas metas y forma al personal para conseguir las mismas” (Del Pozo Lite, 2000, pág. 116). En otras palabras, permite al personal responsabilizarse con el rol que la organización le ha conferido y comprender los lineamientos y políticas de trabajo.

La comunicación organizacional, debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de cada empresa o institución, basarse en la investigación, partir de una estrategia, facilitar la comunicación efectiva y utilizar todos los medios existentes.

Según Fernández Collado (1997) las necesidades primarias de comunicación en las organizaciones son las siguientes:

- Conocimiento por parte de los colaboradores de la filosofía institucional, resultados alcanzados, cambios de directivos, reconocimientos obtenidos.
- Conocimiento de las funciones y responsabilidades específicas de cada miembro de la organización.
- Sentido de pertenencia y confianza. (Fernandez Collado, 1997, pág. 12)

La comunicación organizacional tiene como objetivo ser dinámica en todos sus ámbitos tanto internos como externos. Para Tinajero (2012) es un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa. Su fin es evitar la dispersión de la información en lo que se refiere a identidad e incidir en la mayor potenciación posible entre todas las comunicaciones de la empresa.

Su función es crear puentes y vínculos con todos los grupos de interés; mantenerlos informados de una manera confiable y oportuna, lograr que la gente se sienta identificada y orgullosa, tener un sentido de pertenencia, fomentar la integración entre los colaboradores con un adecuado clima laboral y, por último, que la organización proyecte una buena imagen hacia el exterior y se hable bien de ella (Véliz, 2012).

Como lo han mencionado varios autores, hoy por hoy a la comunicación organizacional se la ve con mayor responsabilidad y con un campo de acción mucho más amplio, pero también representa un fuerte compromiso para el personal y la organización, estar en constante actualización, tener indicadores de verificación, ser más creativos y dinámicos, tener un presupuesto establecido para proyectos y capacitaciones de esta índole.

Comunicar es una responsabilidad compartida de todos, si bien es cierto, algunos deben desempeñar un papel más importante que otros por la posición que ocupan y la información que manejan, pero nadie debe aislarse, es así que el desarrollo de las habilidades comunicativas de las personas en las distintas áreas se ha vuelto una prioridad, sobre todo, para las organizaciones que están viviendo cambios importantes.

1.3. Comunicación interna

La comunicación interna puede ser definida como el modelo de mensajes compartidos entre miembros de la organización. Kreps (1990) señala que es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones. Concierno a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Debe ser considerada como una primera herramienta de gestión para todos los directivos.

Del Pozo Lite (2000) afirma que “para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la organización”. (Del Pozo Lite, 2000, pág. 123)

Morales (2001), menciona que la comunicación interna persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas incrementar la motivación y la productividad. Hace referencia a tres puntos clave:

- **Información:** Una buena información es importante para que los colaboradores se sientan motivados para realizar su trabajo y lo desarrollen eficientemente.
- **Explicación:** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la organización, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de las tareas.
- **Interrogación:** Es importante que los colaboradores de todos los departamentos de la organización creen el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el cambio de información y abrir la posibilidad de diálogo. (Morales, 2001, pág. 219).

La comunicación interna es el elemento único y transversal en todos los procesos, es sinónimo de preguntar y responder, el personal necesita de respuestas para asesorarse si su trabajo es adecuado. Todos somos dueños de la comunicación interna, el personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive, los directivos, talentos humanos y comunicadores.

La Asociación Francesa de Comunicación Interna (Association Francaise de Communication Interne) afirma que son seis las funciones propias de la comunicación; investigar, orientar, informar, animar y coordinar, organizar campañas y formar. Pero, ¿Por qué la comunicación interna?, Del Pozo Lite (2000) enfatiza su discurso con esta interrogante y considera cuatro aspectos fundamentales acerca de la comunicación interna.

- Porque estamos convencidos de que es algo sustancial en las organizaciones modernas.
- Por respeto, porque la comunicación interna es una expresión de respeto a los clientes internos que se sientan informados y atendidos.
- Por sentido común, porque la comunicación es un elemento habitual y clave en todos los campos de la sociedad actual (político, económico, familiar, etc)
- Por razones estratégicas, porque es imprescindible saber integrar la comunicación interna como un elemento más que nutre la cultura corporativa. (Del Pozo Lite, 2000, pág. 128).

Véliz (2012), sostiene en varios puntos, que todas las organizaciones deberían seguir, un plan estratégico interno, ya que crea un pilar para mejorar el manejo de la información y la motivación en la empresa, a su vez, apunta por la sistematización de la gestión de los procesos dentro de la organización, finalmente asegura que es de gran importancia la

construcción de una identidad o sentido de pertenencia dando como resultado una cultura organizacional adecuada.

Acorde con lo mencionado anteriormente la comunicación interna debe ser bien trabajada y planificada, debe ser considerada como un recurso importante en la organización, muchas veces las empresas e instituciones no pueden mejorar sus procesos y se enfrascan en formas de comunicarse y culturas obsoletas, no reconocen que gran parte de la solución está en ellos, en buscar nuevas maneras de relacionarse, informarse de manera clara, oportuna y trabajar en equipo.

1.4. Canales y tipos de comunicación interna

Marín (1997) visualiza a los tipos de comunicación interna como la contribución para la formación del carácter real de una organización y la divide en comunicación formal e informal, por un lado, y por el otro la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Dependiendo el tipo de comunicación, se utilizan diversos canales para llegar al personal con distintos mensajes. A continuación, se muestra en la tabla lo antes mencionado.

Tabla 2: Tipos de comunicación interna

Comunicación	Ascendente	Horizontal	Descendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con el jefe
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: (Marín, 1997)

1.4.1. Comunicación formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos de forma explícita como oficiales para organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, es la que sigue las líneas del organigrama y la que da una visión más clara de los cauces de traslado de la información planteada para la organización (Marín, 1997).

Este tipo de comunicación mantiene las relaciones entre superiores y subordinados, fija responsabilidades, tareas, tiempos, objetivos y metas que se deben alcanzar y lograr. El flujo es ordenado, existe una ruta definida, sin embargo, todo dependerá también de los líderes o jefes, como sepan manejar sus mensajes y llegar a sus perceptores.

Ritter (2008) señala que no se debe confundir los canales formales con la comunicación formal. Los canales formales corresponden a medios institucionalizados “constituyen un conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo. Los canales más utilizados son los memorandos, correo electrónico, manuales, reglamentos, revistas internas o intranet” (Ritter, 2008, pág. 21)

1.4.2. Comunicación informal

La comunicación informal se establece dentro de una estructura no formal, generada y mantenida por percepciones individuales. Ritter (2008) sostiene que “la comunicación informal constituye un conjunto de relaciones espontáneas basadas en preferencias basadas en preferencias y aversiones de los empleados independientemente de su cargo” (Ritter, 2008, pág. 22). En este nivel informal se incluyen factores como la afinidad, sentido de lealtad, amistad.

Para Morales (2001) la comunicación informal “surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre miembros de una empresa o institución y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones, es toda información que se crea y se emite de manera no oficial” (Morales, 2001, pág. 226).

Ritter (2008) sostiene que los canales informales no usan ningún medio institucionalizado, son por ejemplo una conversación boca a boca, una charla en la cafetería o después de almuerzo. Este tipo de comunicación también inciden en el clima laboral, en las relaciones entre colaboradores.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización. Marín (1997) indica que la información vaga y confusa procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización.

1.4.3. Comunicación ascendente

Morales (2001) sostiene que la comunicación ascendente nace en los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación. Es decir, permite verificar si se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna los mensajes, y a su vez, recoger inputs

procedentes de todos los rincones, se dice que, si no existe una buena comunicación ascendente, no existe retroalimentación.

Para Ritter (2008) la comunicación ascendente permite a los empleados comunicarse con sus superiores, reportar problemas o novedades con respecto a las tareas asignadas, el contenido informativo de la comunicación ascendente generalmente es específico y detallado. Dentro de las ventajas que la organización tiene con este tipo de comunicación es el conocimiento de las situaciones del entorno, permite estimular la creatividad de los colaboradores, estimula el sentido de pertenencia, equilibra el clima laboral, en otras palabras, ayuda al crecimiento de la empresa o institución. A continuación, se muestra una tabla con los medios de comunicación ascendentes.

Tabla 3: Medios de comunicación ascendente

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas.• Jornadas de despachos abiertos.• Entrevistas personalizadas.• Círculos de calidad.• Teléfonos de servicios.• Encuestas.• Sistemas de sugerencia (buzones, cartas a la dirección etc.) |
|--|

Fuente: (Morales, 2001, pág. 231)

1.4.4. Comunicación descendente

Para Morales (2001) este tipo de comunicación surge de la alta dirección y desciende en forma vertical hacia los niveles inferiores. “Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que realizan y los objetivos que se deben seguir por cada uno de los miembros de la organización, así como todos los aspectos necesarios para su correcto funcionamiento” (Morales, 2001, pág. 228).

Esta clase de comunicación según Ritter (2008) es utilizada para impartir directrices a los empleados, “tiene como objetivo dar direcciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar” (Ritter, 2008, pág. 23). Este tipo de comunicación es muy importante al momento de dirigir a los colaboradores y revisar el cumplimiento de las tareas propuestas. Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos y claros con el contenido necesario para su público específico. Los canales descendentes se encuentran especificados en la siguiente tabla.

Tabla 4: Medios de comunicación descendente

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias o flash informativos breves.
- Hojas informativas para mandos.
- Guías prácticas para la empresa.
- Campañas publicitarias en el interior de la organización.
- Los objetivos promocionales
- Videos institucionales

Fuente: (Morales, 2001, pág. 230)

1.4.5. Comunicación horizontal

Es la que 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. Las personas se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores (Marín, 1997, pág. 168).

Los mensajes horizontales son generalmente de naturaleza coordinadora, para su efectividad es indispensable que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperativas dentro de la organización. “El fin de esta comunicación es fortalecer la interacción entre departamentos, mejorar el desarrollo organizativo, agilizar los procesos y mejorar el clima laboral. (Matos, 2011, pág. 223).

Actualmente varias empresas, sobre todo de carácter privado, han optado por practicar este tipo de comunicación, no hay estructuras marcadas, todo el personal colabora con sus ideas y proyectos. Dentro del ámbito público este tipo de comunicación se da entre compañeros, sin embargo estas organizaciones son mayormente jerarquizadas. A continuación se presenta una tabla con los medios de comunicación horizontales.

Tabla 5: Medios de comunicación horizontal

Medios de comunicación horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre departamentos. • Facilitar los intercambios interdepartamentales. • Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación. • Mejorar el desarrollo organizativo.

Agilizar los procesos de gestión.

Fuente: (Morales, 2001, pág. 232)

1.5. La comunicación en las organizaciones públicas

La comunicación pública ha sido invocada como sinónimo de comunicación gubernamental. Según Matos (2011), es un elemento estratégico de mediación entre los colaboradores, sociedad y gobierno. Requiere transparencia, buen servicio y respeto en el diálogo, no necesita ser reducida a un proceso de transmisión unilateral (envío de información de los gobernantes a los gobernados), tampoco se deben restringir los flujos de mensajes. (Matos, 2011, pág. 45)

Las instituciones públicas deben demostrar su eficiencia, buen desempeño y transparencia hacia el exterior. La comunicación externa e interna debe tener relación, lo que dice con lo que hace. Véliz (2012) señala que: “La comunicación es sinónimo de transparencia, una organización poco transparente es una organización que habita en una celda cargada de historias, procesos y percepciones delicadas de afrontar, todo percibido como una amenaza a mediano o largo plazo” (Véliz, 2012)

La comunicación gubernamental, necesita ser pensada como un proceso instaurado en una esfera pública que englobe al gobierno y a la sociedad en un espacio de debate y negociación. Al momento que la comunicación no sea transparentada, clara y directa inmediatamente la institución tendrá graves problemas.

Para Costa (2001), la comunicación pública tiene tres peligros que se representan cuando el hacer las cosas absorbe toda la energía de los dirigentes, sin dejar tiempo para comunicar.

- Que se haga una buena gestión y que no sea suficientemente valorada porque no se ha sabido explicar.
- Que un municipio o entidad pública ofrezca unos buenos productos y servicios al interior y exterior de la población, pero no se logren los niveles aceptables de los usuarios.
- Que las exigencias de la gestión lleven a que los dirigentes se aislen de los ciudadanos en lugar de abrir lazos y fomentar relaciones. (Costa, 2001)

El despliegue de servicios de comunicación de una administración concreta depende de la importancia que le atribuyan sus dirigentes, así como las posibilidades económicas. De la misma manera que una empresa busca vender y hacer lo posible para comunicar y ofertar sus productos, las organizaciones públicas han llegado a la conclusión que son entes similares, que todo comunica, desde la limpieza, las instalaciones, la rotulación la forma en la que se atiende al ciudadano; todo contribuye a construir una imagen.

1.6. Cultura organizacional

“La cultura organizacional se la puede definir como un conjunto de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, eslóganes y anécdotas” (Fernandez Collado, 1997, pág. 103). Para Ritter (2008), la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización un sistema de significados compartidos.

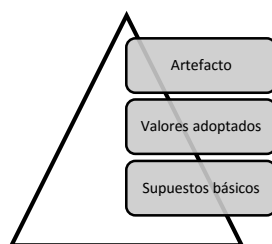
Refleja los supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto de su propia misión, de sus productos o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que, al repetirse durante años, se han convertido en normas de conducta y expectativas respecto de aquello que es legítimo o aquello que no lo es. (Ritter, 2008, pág. 54).

De acuerdo con Austin (1990) la “misión, metas, estructura, estilo de liderazgo gerencial, estándares característicos de los miembros de la organización y sus relaciones, ambiente y estructura física de la empresa” forman parte de la cultura organizacional. Acorde a estas afirmaciones, es claro que la cultura en una organización viene a ser la esencia de la misma, ya que tiene su propio lenguaje, símbolos, reglas, procedimientos y rutinas.

A lo anterior expuesto, Edgar Shein confirma que la cultura “es un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme a prender a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna” (Shein, 2010). Además menciona que la cultura organizacional se fundamenta en tres niveles básicos:

- **Artefacto:** Se refiere al nivel más visible de la cultura, en el cual se encuentra la estructura física de la organización, las personas que la integran, los equipos de trabajo, los uniformes del personal, comportamientos, etc.
- **Valores Adoptados:** Son valores adoptados por los líderes de la organización, aceptados por la misma que se convertirán en creencias y costumbres del quehacer diario.
- **Supuestos básicos:** Creencias, percepciones y pensamientos. Es la manera indicada de hacer bien las cosas. (Shein, 2010)

Gráfico 1: Niveles básicos de la cultura organizacional



Fuente: (Shein, 2010)

Ritter (2008), explica además que la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

- La identificación: Es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?. Es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada persona tiene su carácter específico, cada empresa posee su carácter propio.
- La integración: Se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre las cuestiones fundamentales de la organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
- La coordinación: Responde al ¿Qué y cómo debo hacer yo? , ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y valores. Permite delegar al personal mayor libertad de acción y decisiones, dado que ellos alinean por conocimiento propio sus lineamientos. (Ritter, 2008, pág. 56)

Al respecto Johan Costa sostiene que cada organización posee su propia cultura que la hace única e irrepetible, manifiesta que se funda en la identidad y genera un comportamiento determinado. Enfatiza también, que la cultura, la acción y la comunicación son inseparables, la comunicación está presente en cada elemento interno de la organización, de tal manera que forman a este enlace de elementos en un todo. (Costa J. , 2009)

Dentro de la organización, las unidades o departamentos pueden manifestar sus propias culturas. “Las diferencias y conflictos de coordinación e integración, frecuentemente se originan en los choques culturales entre diferentes subunidades” (Collado, 1997, pág. 103). Igualmente, Ritter asegura que algunas organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas “las culturas dominantes expresan valores básicos que comparte la mayoría, mientras que las subculturas tienden a desarrollarse para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen dividirse por departamentos” (Ritter, 2008, pág. 63)

En esta perspectiva, las culturas y subculturas de una organización pueden clasificarse como fuertes y débiles, en este sentido se comprende que las culturas fuertes evidencian los valores claramente definidos y difundidos, la conducta del personal, ayudan a alcanzar los objetivos y metas, motivan y comprometen a los integrantes. Por su parte, la cultura débil se manifiesta cuando hay falta de compromiso, las personas se sienten desorientadas, y el riesgo a equivocarse y a generar una crisis es alto.

Tabla 6: Clasificación de la cultura organizacional

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación, reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Desorientación. • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado siga vigente. • Percepción poco realista, pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista. • Acciones concretadas y planeadas de antemano.

Fuente: (Ritter, 2008, pág. 66)

Siendo así, resulta claro advertir que si la cultura de la organización es débil, poco se podrá lograr en ella. Esto puede suceder cuando se dan constantes cambios y la cultura arraigada ha dejado de funcionar, es ahí cuando es necesario introducir un cambio. Por último, es evidente y hay que recalcar, que comunicación es fundamental para la cultura organizacional, puesto que ayuda a engranar todos sus elementos, fortalecer valores, apoyar estrategias y enfrentar procesos de cambio.

1.7. Clima organizacional

La cultura organizacional y clima laboral son elementos estrechamente vinculados, varios autores señalan que el clima es un componente de la cultura. Schneider establece que el clima organizacional se manifiesta en las descripciones de los sucesos que ocurren a los empleados de una organización (Shneider, 1990). Constituye una atmósfera que el personal percibe y es generada por las prácticas, procedimientos y recompensas, a diferencia de la cultura que es un patrón de valores, creencias y premisas basadas en las interpretaciones de los colaboradores (Fernández Collado, 1997)

En otras palabras el clima laboral, de manera genérica, se lo identifica como el ambiente que vive una empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar. Un clima organizacional positivo implica fundamentalmente empleados motivados y satisfechos, se sientan orgullosos de pertenecer a la organización, que se encuentren involucrados con sus puestos e integrados a sus departamentos, que puedan trabajar en equipo y cooperen con sus compañeros.

Por otra parte, las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional tiene su origen en los factores relacionados con el liderazgo y con el tema económico. Jiménez (2011) sostiene que existen nueve factores que determinan el clima laboral; la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad A continuación cada factor se lo expondrá en la siguiente tabla.

Tabla 7: Factores que determinan el clima laboral

1) Estructura	Es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones con sus niveles jerárquicos. Su fundamento tiene relación directa con el organigrama.
2) Responsabilidad	Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de los roles del personal, guarda una estrecha relación con el tipo de supervisión sobre las misiones dadas.
3) Recompensa	Un salario justo y apropiado, acorde con las actividades desarrolladas, constituye el primer incentivo de la relación laboral

4) Desafíos	En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5) Relaciones	Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6) Cooperación	Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7) Estándares	Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8) Conflicto	El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9) Identidad	Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Fuente: (Jiménez, 2011)

Cada aspecto mencionado anteriormente produce diferentes tipos de percepciones en los colaboradores, la suma de todos estos elementos y a nivel grupal, dan como resultado un clima laboral, que al igual que la cultura, es único e irreplicable en cada organización.

1.8. Planificación estratégica de la comunicación

Antes de ahondar en el concepto de planificación estratégica de la comunicación, es considerable señalar el concepto de estrategia. La estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados. Para Chandler “Es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Contreras, 2013).

La planificación estratégica de la comunicación es entendida como un proceso que permite trazar una línea de propósitos y caminos para conseguir objetivos institucionales. En el ámbito empresarial, la estrategia puede definirse como “el 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, 1998).

Para Martha Buenaventura, docente y consultora de DIRCOM Ecuador, “el pensamiento estratégico es la combinación de dos elementos: la capacidad para procesar, generar información y opiniones, y el hábito basado en un compromiso social e intelectual para usar las habilidades en beneficio de la organización” (Buenaventura, 2015).

Sánchez (2000) sostiene que “la planificación estratégica consiste en un proceso racional de cálculo y análisis destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una organización a largo plazo” (Sánchez, 2000). Según Véliz (2012), el pensamiento estratégico, más que una fórmula es una actitud de cómo enfrentar un escenario determinado, a su vez, señala diversos instrumentos y elementos clave para la planificación adecuada de la comunicación, mismos que constan en la siguiente (Véliz, 2012, pág. 175)

Tabla 8: Elementos en instrumentos para la planificación de la comunicación

<p>1) Plan estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la visión y misión. • Aplicación práctica de la misión y visión. 	<p>2) Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición. • Iniciativa. • Confianza. • Responsabilidad. • Motivación. • Participación. • Reconocimiento. • Eficiencia.
<p>3) Cambio organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. • Respuesta de los recursos humanos. • Infraestructura • Imagen • Rotación laboral 	<p>4) Comunicaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo. • Formales e informales. • Verticales y/o horizontales • Retroalimentación. • Canales de comunicación • Participación • Gerencia de comunicaciones.
<p>5) Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo. • Iniciativa. • Carisma. • Delegación de responsabilidades. • Corporación y mando altos 	<p>6) Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Multiplicidad de funciones. • Valor agregado. • Eficiencia laboral. • Exceso de trabajo. • Trabajo en equipo.

Fuente: (Véliz, 2012, pág. 175)

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, si es así, se convierte en un instrumento de gestión para orientar a la toma de decisiones programadas a ejecutar a futuro. No obstante, la mayor parte de organizaciones ya sean públicas o

privadas, priorizan sus estrategias para la parte externa, sin embargo, pocas son las que se encargan de la comunicación interna de la misma manera.

Finalmente, para abordar la comunicación interna con criterio estratégico, Ritter (2008), alude la importancia de comprender la planificación interna a largo plazo, debido a que los efectos de la comunicación se dan en periodos extensos, mientras que la planificación táctica de la, es reactiva y a corto plazo. La comunicación interna planificada estratégicamente, ayudará a crear una cultura coherente, mientras que la táctica contribuirá a conseguir un clima laboral equilibrado y agradable.

1.9. Plan de comunicación

Un plan permite tener una idea clara de lo que se va a llevar a cabo a futuro, en otras palabras, se convierte en un eje o idea central a seguir para alcanzar diversos objetivos. Uno de los principales instrumentos de planificación actualmente en las organizaciones, es el Plan de Comunicación, es fundamental en la actividad comunicativa de la organización. Sirve estratégicamente para determinar los ejes que van a configurar la comunicación global de la institución durante un periodo de gobierno. “Cada acción concreta que se realice debe quedar determinada específicamente en el plan que concrete los objetivos, públicos, textos, discursos, campañas, etc.” (Costa, 2001, pág. 269)

El éxito de un plan de comunicación va a depender del desarrollo de la logística del mismo y del cronograma de trabajo, ya que el plan termina construyéndose palpable al momento que empieza a funcionar. Para ejecutar un plan de comunicación hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Visión y misión del plan.
- Objetivos del plan.
- Estrategias del plan
- Tácticas del plan
- Alineación de los objetivos del plan con los de la organización
- Definición del alcance del plan.
- Recursos disponibles.
- Personas involucradas.
- Medios, canales e insumos
- Cronograma. (Gálvez & Vives, 2011)

1.10. Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico es una construcción social que nos acerca al conocimiento de una realidad en general Daniel Prieto Castillo menciona que “el diagnóstico no soluciona todo,

pero al menos permite saber sobre qué se está actuando y prever qué pasará si uno toma tal o cual decisión” (Prieto, 1990, pág. 31). Se puede decir que diagnóstico el primer paso para perfeccionar la comunicación en una organización, es el punto de partida para planificar estratégicamente en la organización. Para empezar con un diagnóstico de comunicación, es importante que la institución sea consciente que necesita mejorar.

Es un proceso analítico que sirve para conocer la situación general de la organización en un momento determinado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Daniel López, sostiene que el diagnóstico de comunicación organizacional requiere la formulación inicial de tres preguntas, que dan orden y orientación a todo el proceso de investigación, en primer lugar, se debe preguntar ¿Qué busca la organización y cómo validar la información que se desea encontrar?, ¿Qué estudiar desde la comunicación? ¿Qué estudiar desde la relación interdisciplinar de la comunicación con otras disciplinas de la organización? (López D. , 2011, pág. 66)

Los investigadores o consultores manejarán la información de forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que les proporcionaron la información. Es importante que se dé una retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes que se obtuvo la información, en este caso, los colaboradores de la organización.

Diagnosticar para poner en marcha una planificación pensada desde la comunicación implica hacer un análisis interno y externo de una institución, por ejemplo, aunque la mayoría de las veces este tipo de trabajos son llevados a cabo por personal no capacitado específicamente en temas de comunicación; es común que departamentos de recursos humanos tomen esta tarea como propia de su área, pero el trabajo de diagnosticar cuestiones comunicacionales debería estar en manos de comunicadores sociales.

CAPITULO II

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ

2.1. Las organizaciones públicas

Parret (2010), define a las organizaciones como la agrupación o asociación de personas, para conseguir fines comunes con la necesidad de coordinar actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. “Las organizaciones públicas son aquellas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado. A diferencia de las organizaciones privadas, las organizaciones públicas no buscan la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece” (López, 2013)

Las organizaciones públicas tienen como objetivo satisfacer las necesidades e intereses generales de determinadas comunidades. Al igual que toda organización, estas instituciones están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones (normativas, económicas, ideológicas, institucionales, sociales, políticas y económicas), que inciden en el comportamiento de las mismas.

En el marco normativo, estos organismos son regulados, creados y determinados por un conjunto de normas, decretos y reglamentos que construyen su entorno. En el ámbito político, el régimen de gobierno, incide en la dinámica, comportamiento y desempeño de la organización. Otras dimensiones que cabe mencionar con respecto a estas organizaciones, es el marco institucional, que es un conjunto de resoluciones y convenciones que definen el comportamiento y carácter de una institución. Por otra parte, el marco económico incide en la dinámica y estructura organizativa.

Las creencias, valores, ideologías y mitos, forman parte de un marco cultural, que es el punto de partida para crear una cultura organizacional. Finalmente se habla de un marco social, en el cual las organizaciones públicas inciden, a través de políticas que pueden equilibrar o desequilibrar una organización. (Instituto Nacional de Administración Pública, 1997).

2.2. Los GAD municipales

El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 238 menciona que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera. Adicionalmente, el artículo 241 se dice que los GAD garantizarán la planificación y ordenamiento territorial. En el artículo 251 hace referencia a que cada región autónoma, elegirá por votación a su consejo respectivo cada cuatro años.

El artículo 256 dispone que cada cantón tendrá un concejo cantonal, que estará integrado por un alcalde y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá un vicealcalde. El alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representado proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley. Posteriormente, el capítulo tercero desde el artículo 251 el 274 trata lo relacionado a los GAD, incluyendo sus competencias, las cuales las define como las siguientes:

La función de un GAD municipal es trabajar para el bien de su cantón y brindar un servicio equitativo y de calidad. A continuación, se presenta detalladamente los aspectos en los que debe trabajar un Gobierno Autónomo Descentralizado, en este caso, una municipalidad:

- Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
- Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
- Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.

- Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
- Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. (Constitución de la República del Ecuador , 2008).

Los GAD Municipales han sufrido varias transformaciones desde el 2008 con la aprobación de la nueva Constitución de la República, estos cambios han implicado un proceso de conocimiento, análisis y adaptación en los distintos niveles de gobierno. Se han enmarcado nuevas ordenanzas en función a la participación ciudadana y desarrollo de cada cantón. Estas nuevas estructuras necesitan que estos organismos sean flexibles y se adapten a diferentes cambios, que permitan asumir nuevos retos.

2.3. Historia del GAD municipal del cantón Pujilí

Pujilí es un cantón de la provincia de Cotopaxi ubicado al occidente de la Cordillera de los Andes. En sus inicios estuvo habitada por aborígenes panzaleos, quienes se dedicaban a la agricultura, ganadería y alfarería. En el siglo XV, Pujilí fue conquistado por los Incas. Historiadores pujilenses, afirman que, durante aquella época, esta comarca fue gobernada por Hacho Cápac y otros caciques menores.

Posteriormente en la época de la Colonia, llegan misioneros a catequizar a los pobladores. Los primeros religiosos fueron los padres franciscanos: Fray Joseph Arias, Fray Alonso Novoa, Fray Ascencio de Villa del Señor y Francisco de Alcocer. Con el tiempo Pujilí fue denominada Asiento Doctrinero "*DOCTRINA DEL DOCTOR SAN BUENA AVENTURA DE PUJILÍ*". En la misma época histórica se le dio la categoría de Villa, ya que constituía una buena extensión territorial. En 1851 Pujilí es adjudicado como Parroquia de la Provincia de Cotopaxi, en aquella época denominada Provincia de León. (Jácome, 2009)

El 14 de octubre de 1852, en la administración del presidente José María Urbina, Pujilí es Decretado como Cantón. Se dice que hubo un Decreto anterior, firmado el 24 de octubre

de ese año, el cual fue sancionado por el Presidente de la República, debido a varias incongruencias. La divulgación del nuevo Decreto del 14 de octubre causó regocijo para los ciudadanos que pidieron este nuevo reconocimiento de Pujilí como cantón. (Jácome, 2009).

Los ciudadanos que formaron parte del Consejo Municipal fueron: Gabriel Álvarez Villacís, Rafael Morales, Pablo Escudero y Ramón Dueñas. Los cuatro Concejeros Municipales, se reunieron en la casa del señor Rafael Morales, para comenzar con sus actividades y trámites para la legalización del Cabildo. Para ese entonces aún no tenían ningún edificio o propiedad del Fisco en la cual reunirse.

El 6 de enero de 1853, se abre el primer Libro de Actas de Sesión del Concejo Municipal. Por resolución del Supremo Gobierno, se procedió a la elección de presidentes de Cabildos (Alcaldes Municipales en la actualidad) y funcionarios públicos. Pujilí quedó definitivamente organizado como Cabildo y funcionarios propios en enero de 1853, con el siguiente cuerpo de dirigentes: Presidente del Cabildo Gabriel Álvarez, Concejales Rafael Morales, Pablo Escudero y Ramón Dueñas. Como Procurador Síndico fue elegido Rafael María Vásquez, Secretario del Cabildo Miguel Bastante, Tesorero Rafael Espinoza, como Alcaldes de la ciudad Ignacio García y Joaquín Moral y, finalmente, como Jefe Político Manuel Martínez. (Naranjo, 1993).

El historiador César Naranjo, menciona que “a estos primeros administradores, les interesaba estar en comunicación constante con todas las autoridades de los pueblos y con las personas de los Concejos Parroquiales, a fin de dictaminar lo conveniente en orden al progreso y la tranquilidad de los moradores” (Naranjo, 1993, pág. 17).

Para finalizar el primer año de la administración municipal, el Dr. Rafael Vásquez, primer Procurador Síndico del cantón, propone un proyecto de régimen, que es la síntesis de su clara visión dirigente. En su proyecto apunta la elaboración de la ley orgánica del poder municipal, la organización de las sociedades patrióticas, el establecimiento del correo oficial a todas las parroquias desde la cabecera cantonal, el levantamiento de un mapa corográfico del cantón, también se consideró la provisión de un manual de leyes y reglamentos a los Tenientes Políticos, la fundación de escuelas en todas las parroquias, la fundación de un Banco, la organización de una Caja de Ahorros entre los empleados. En todo el transcurso de Pujilí como cantón, han existido 119 Alcaldes o presidentes del Cabildo.

2.4. Misión

De acuerdo al Departamento de Planificación del GAD Municipal del cantón Pujilí, la misión que las autoridades de turno han planteado para su administración es la siguiente:

- Plantear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local.
- Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que asegure el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los actores sociales, dentro de un marco de transparencia, ética, institucional y el uso óptimo de recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados. (Dirección de Planificación GAD Pujilí, 2015).

En este sentido, la principal función del GAD municipal es impulsar el desarrollo del cantón, mediante la implementación y desarrollo de proyectos y obras que mejoren la calidad de vida de los pobladores, con la ayuda de colaboradores capaces y comprometidos.

2.5. Visión

De la misma manera que la misión, la visión que las autoridades de turno han planteado para su administración en los próximos años es la siguiente:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pujilí, para los próximos años se constituirá en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna, altamente eficiente, que genere productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos. (Dirección de Planificación GAD Pujilí, 2015).

El GAD tiene como meta lograr un desarrollo local con modelos de gestión equitativos, acordes a los objetivos del Buen Vivir. Mejorar sus proyectos, optimizar recursos y contar con una institución capaz, profesional, eficiente y comprometida con el cantón.

2.6. Objetivos

Conforme al Departamento de Planificación del GAD Municipal se han planteado ocho objetivos estratégicos:

- Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, sus áreas urbanas y rurales, realizando las obras y servicios que fueran necesarios para una convivencia humana

plausible de la comunidad pujilense, obteniendo como fin la dotación de servicios básicos como: agua potable de calidad, alcantarillado, energía eléctrica, adoquinado de calles, aceras y bordillos.

- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión gubernamental se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de cambios que requiere Pujilí, para alcanzar su desarrollo económico y social. (Dirección de Planificación GAD Pujilí, 2015)

La municipalidad cuenta con 8 objetivos estratégicos alineados con los objetivos del Buen Vivir, mismos que promueven el desarrollo integral del cantón. Su propósito fundamental es trabajar por los intereses locales, mejorar las zonas tanto urbanas como rurales, buscar soluciones a problemas sociales, ambientales y económicos, considerar las problemáticas y encontrar alternativas. Dentro del ámbito interno del GAD se plantea capacitar continuamente al personal, desenvolverse en un ambiente ético y transparente.

2.7. Políticas institucionales

El GAD Municipal del Cantón Pujilí cuenta con las siguientes políticas institucionales, las mismas que permiten tener un panorama claro de lo que la institución debe realizar para cumplir sus objetivos:

- Siendo el Gobierno Municipal del Cantón de Pujilí una entidad de Derecho Público, con finalidad social, autonomía administrativa y financiera, tiene como objetivo primordial el logro del bienestar de la comunidad de Pujilí, a través de la satisfacción de las necesidades colectivas derivadas de la convivencia urbana y rural.
- Trabajo de calidad optimizando todos y cada uno de los recursos disponibles como son: Talento humano, materiales, económicos y naturales.
- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la comunidad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.

- Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el Municipio con arreglo a las condiciones cambiantes en lo social, político y económico. (Dirección de Planificación GAD Pujilí, 2015).

Se puede ver que uno de los ejes fundamentales dentro de la organización es lograr el bienestar de la comunidad mediante el cumplimiento de obras y planes de desarrollo, con la ayuda de un trabajo profesional éticos, con recursos y materiales apropiados. Buscar una buena relación y equilibrio con cada uno de los actores sociales, con el fin de trabajar en conjunto para una mejora continua. Finalmente buscar soluciones adecuadas y prepararse para constantes cambios en varios ámbitos; social, político, económico, administrativo, etc.

2.8. Manejo de la comunicación

El manejo de la comunicación en el GAD Municipal del Cantón Pujilí ha sido un tema complicado de tratar, muchas administraciones no le han dado importancia que se merece, lo poco que se ha hecho ha sido de manera empírica y sin fundamentos profesionales. Dentro del organigrama estructural, en un primer momento, la comunicación no aparecía, y únicamente se hacía referencia a la jefatura de Relaciones Públicas. Posteriormente, con la gestión de las autoridades de turno se hizo algunos cambios en el organigrama, ahora a ésta área se la denomina Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.

Pablo Rodríguez, jefe del departamento, menciona que ellos trabajan más en comunicación externa, relaciones públicas, boletines de prensa, periodismo institucional, manejo de redes sociales asesoramiento e imagen de la alcaldía. El equipo de trabajo cuenta con tres personas; jefe departamental, la persona encargada de hacer los boletines de prensa y conseguir noticias institucionales y una persona responsable de diseño y multimedia.

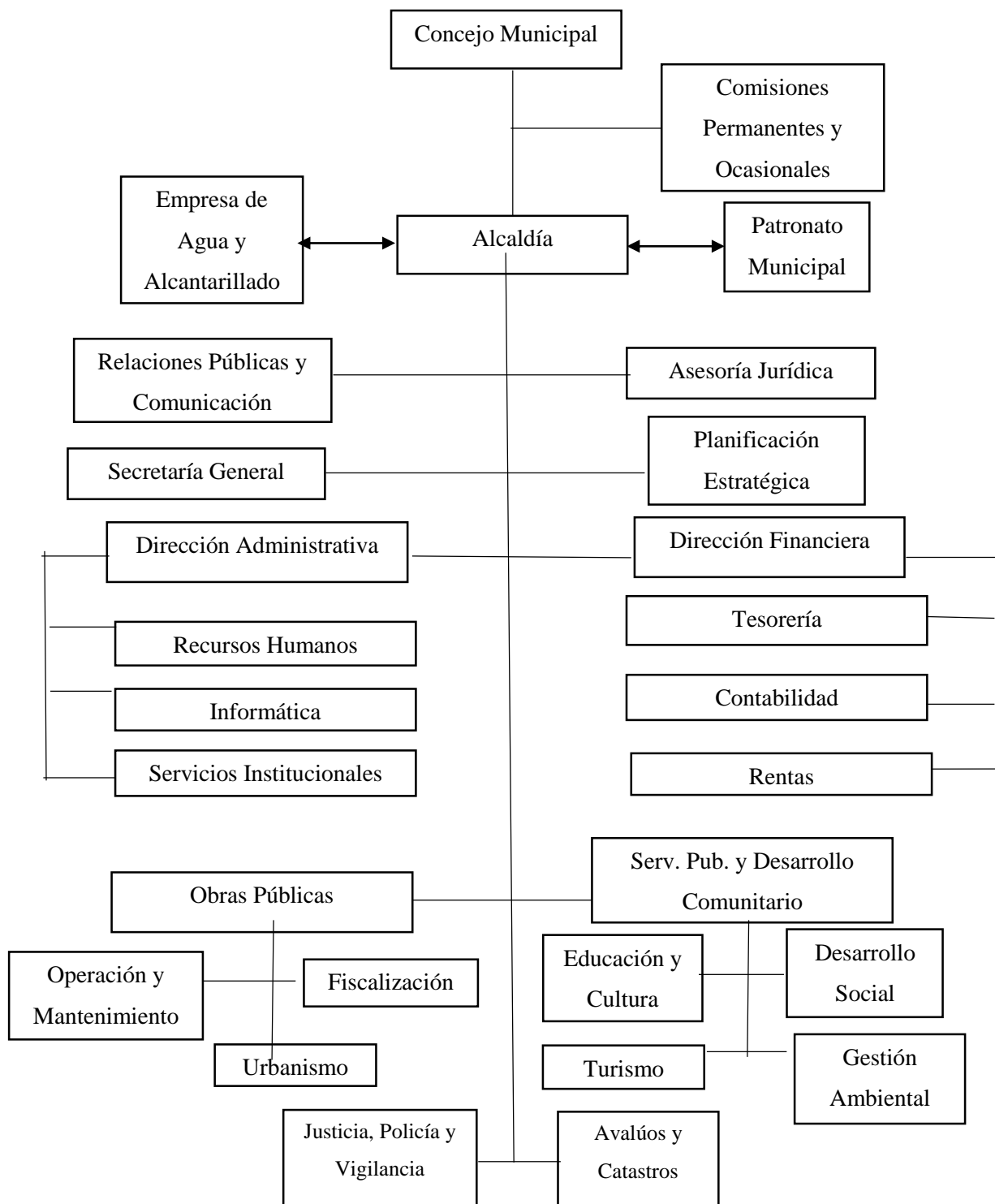
Rodríguez sostiene que es complicado trabajar en la comunicación interna dentro del GAD “Aún no se le da la apertura necesaria debido a los diferentes roces políticos y cambios de administración, el clima laboral, es uno de los elementos más difíciles de controlar en esta institución” (Rodríguez, 2015).

Hasta el momento no existe una planificación estructurada de la comunicación que ayude a la organización en el ámbito interno. Hay un roce con respecto al manejo de la información interna y motivación al personal entre Comunicación y Talento Humano, lo

ideal sería buscar una sinergia en ciertas actividades. No hay un perfil encargado de monitorear, alimentar y actualizar la información de la municipalidad.

2.9. Organigrama estructural

Gráfico 2: Organigrama GAD Municipal del Cantón Pujilí



Fuente: (Dirección de Planificación GAD Pujilí, 2015)

En esta estructura las decisiones son tomadas por el Concejo Municipal, a la cabeza su autoridad máxima, el Alcalde. Dentro del Concejo se encuentran las Comisiones Permanente y Ocasionales, que en este caso vienen a ser los Concejales elegidos de forma democrática en periodos electorales, cada cuatro años. La Alcaldía cuenta con dos organismos adscritos que están bajo su dirección, los cuales son la Empresa De Agua Y Alcantarillado; y, el Patronato Municipal que cumplen las funciones de prestación de servicios para la ciudadanía.

Asimismo, existen entes de asesoramiento directo para el adecuado funcionamiento del concejo municipal; para ello se cuenta con Secretaría General, Relaciones Públicas y Comunicación, Asesoría Jurídica y Planificación Estratégica.

El GAD está formado por varias direcciones entre las cuales están la Dirección Administrativa y Dirección Financiera que en conjunto manejan los recursos humanos, técnicos y financieros en lo que compete a sus funciones dentro de la institución.

Los departamentos de Obras Públicas, Servicios Públicos y Desarrollo Comunitario llevan la planificación realizada en escritorio hacia el territorio con la finalidad de conseguir un desarrollo local a nivel social, de infraestructura pública y servicios; siendo el nivel social el más importante para generar una cultura colectiva de pertenencia e identidad.

La seguridad ciudadana y de la infraestructura pública es un tema estructural dentro de un territorio, para lo cual se cuenta con el departamento de Justicia, Policía y Vigilancia que cumple con la expectativa de seguridad a todo nivel, para lo cual se trabaja articuladamente entre el GAD Municipal y la Policía presente en territorio.

El departamento de Avalúos y Catastros, a más de ser un ente funcional dentro del Municipio, es una herramienta para organizar el territorio y obtener recursos financieros mediante el cobro de impuestos para la generación de obras.

Acorde al Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) el GAD Municipal del Cantón Pujilí, según las Reformas del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el Registro Oficial No. 267 del lunes 30 de agosto del 2010 está integrado por tres procesos; gobernantes, habilitantes y agregadores de valor, mismos que serán descritos en la siguiente tabla.

Tabla 9: Gestión organizacional por procesos

Procesos	Descripción	Actores
Gobernantes	Formulan políticas, autorizan la expedición de normas para poner en funcionamiento la organización.	Direccionamiento estratégico municipal (Consejo). Gestión estratégica Municipal (Alcaldía)
Habilitantes	Están encaminadas a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, institucionales y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.	Asesoría Gestión de planificación. Asesoría jurídica. Relaciones públicas. Apoyo Secretaría general. Gestión administrativa. Recursos humanos, informáticos y tecnológicos. Servicios institucionales. Gestión financiera Contabilidad. Rentas. Tesorería.
Agregadores de valor	Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a un usuario externo y permiten cumplir la visión institucional.	Obras públicas. Urbanismo. Fiscalización. Servicios públicos y desarrollo comunitario. Desarrollo social. Gestión ambiental. Educación y cultura. Turismo. Avalúos y catastros. Justicia y policía.

Fuente: (B&G Consultores Asociados, 2015, pág. 239).

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. Introducción

El presente diagnóstico permitirá conocer el estado de la comunicación interna del GAD Municipal del Cantón Pujilí. Se utilizará metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de obtener información tanto numérica como descriptiva. Esto permitirá evidenciar la situación interna actual de la institución, en relación a la comunicación, misma que aportará para la creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna, que permitirá dinamizar y mejorar la forma de comunicar y, por ende, la cultura organizacional y el clima laboral.

3.2. Problema

El GAD Municipal del Cantón Pujilí, no cuenta con un Plan de Comunicación Interna que impulse el mejoramiento de los procesos comunicativos y el clima laboral de los colaboradores. El departamento de Relaciones Públicas y Comunicación se enfoca en el ámbito externo y en la asesoría a la máxima autoridad. No hay una persona encargada de la comunicación interna, y lamentablemente, este aspecto no se toma en cuenta dentro de la municipalidad. Las autoridades de turno prefieren destinar ese presupuesto a obras externas que no tienen nada que ver con el ámbito comunicacional.

Al no tener un plan de comunicación, el desarrollo de las actividades cotidianas de la municipalidad se dificulta, los procesos se retrasan, los colaboradores no están satisfechos, y, por lo tanto, no se refleja una buena imagen al exterior.

3.3. Objetivos del diagnóstico

3.3.1. Objetivo general

Diagnosticar el estado de la comunicación interna del GAD Municipal del Cantón Pujilí, a partir de cinco aspectos básicos del análisis de la comunicación interna: filosofía institucional, canales y medios de comunicación, cultura organizacional, clima laboral y características de los colaboradores.

3.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar el conocimiento de los colaboradores acerca de la filosofía organizacional.
- Establecer los medios y canales de comunicación que se utilizan internamente.
- Identificar las características que definen su cultura organizacional.
- Conocer el clima laboral de la institución.
- Determinar las características de los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

3.4. Metodología

Para el presente diagnóstico se ha recurrido a la metodología cuantitativa y cualitativa. Se han combinado datos numéricos con la descripción del objeto de estudio tomando en cuenta dos herramientas; la encuesta y la entrevista.

El método cuantitativo se centra en la observación de datos numéricos, este tipo de investigación es de naturaleza lineal, descriptiva y objetiva al tema del estudio. Como herramienta fundamental de este método, se consideró a la encuesta, misma que nos permite obtener información sobre un problema o un aspecto de éste, a través de una serie de preguntas, previamente establecidas, dirigidas a las personas implicadas en el tema.

Las encuestas cuantitativas, al igual que la comunicación, se han convertido en verdaderos instrumentos de gobierno. Costa (2001) menciona que este tipo de instrumentos advierten de los peligros y las percepciones que tiene la gente acerca de la administración. Ayudan también a establecer prioridades y mejorar canales (Costa, 2001, pág. 269)

Para este diagnóstico, en primera instancia, se planteó objetivos para conocer exactamente lo que se desea lograr con la aplicación de las encuestas. Posteriormente, se elaboró un cuestionario, tomando en cuenta dos criterios, la eficacia para la investigación de cada pregunta y si el número de preguntas que se hace para cada tema es el suficiente.

Una vez desarrollado el cuestionario se hizo una prueba piloto a tres miembros de la institución, con el fin de verificar si las preguntas planteadas son factibles y están bien elaboradas. Finalmente, de esta prueba, se sacó una muestra aleatoria de la población (119) y se aplicó a 83 colaboradores de la institución.

El método cualitativo por su parte, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las características de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

En este caso, se realizó tres entrevistas para tener una visión más amplia de las opiniones de los colaboradores con respecto a la institución. Se realizó entrevistas a profundidad a la Directora de Talento Humano (Mariela Monge), al Director de Comunicación y RRPP (Pablo Rodríguez) y finalmente a una persona del Departamento de Desarrollo Social (Mónica Acurio). Esta técnica logró ampliar y profundizar la información de las encuestas. A su vez se realizó observación de campo y se pudo conversar e interactuar con varios colaboradores quienes expresaron sus inquietudes y puntos de vista con respecto a la institución.

3.5. Universo y muestra

Los datos se obtuvieron a través del Departamento de Talento Humano. La población es de 119 colaboradores y la muestra es 83. Se utilizó un muestreo no probabilístico, que tiene la siguiente fórmula.

$$\frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + (p * \frac{q}{N})}$$

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 no se los conoce, pero entre sí deben sumar 1, por lo que se les asignó un valor de 0,5 a cada uno; e es el margen de error permitido que es el 5%. En siguiente ejercicio se describe paso a paso el procedimiento para obtener dicha muestra.

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 5\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 95\%$$

$$z = 1.96$$

$$N = 119$$

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + (p * \frac{q}{N})}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + (0.5 * \frac{0.5}{119})}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.0025}{3.8416}\right) + (0.5 * 0.0046)}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.01) + (0.02)}$$

$$n = \frac{0.25}{0.03}$$

$$n = 8,33$$

$$n = \mathbf{83}$$

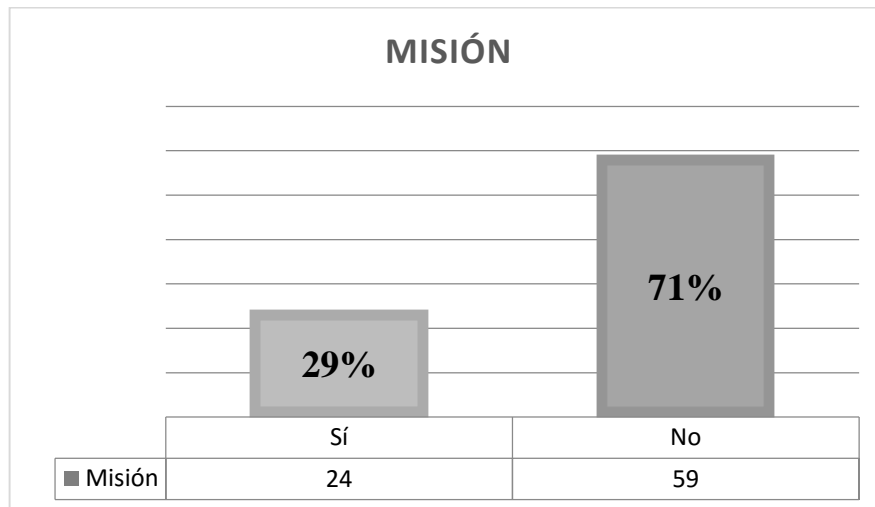
3.6. Análisis de resultados

3.6.1. Filosofía institucional

Con la finalidad de saber si los colaboradores del GAD Municipal conocen acerca de la filosofía institucional, previamente se realizó una entrevista a las personas encargadas de Recursos Humanos y Comunicación. Los entrevistados coincidieron que el personal tiene limitado conocimiento acerca de la visión y misión de la municipalidad, y desconocen los objetivos de la institución debido a que están siendo reformulados. En cuanto a los valores, no se los tiene presente dentro de la filosofía institucional. Con lo mencionado, se decidió formular únicamente dos preguntas acerca del conocimiento de la visión y misión.

Pablo Rodríguez, encargado del área de Comunicación, señala que en los municipios es complicado considerar la filosofía institucional debido a que existen diversos criterios y pocos lineamientos. Muchas veces la filosofía está realizada desde técnicos que no tienen conocimiento en el ámbito organizacional, sin criterio. En otros casos, nace desde las consultorías. (Rodríguez, 2015)

Gráfico 3: Conocimiento del personal acerca de la Misión del G.A.D. Pujilí



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

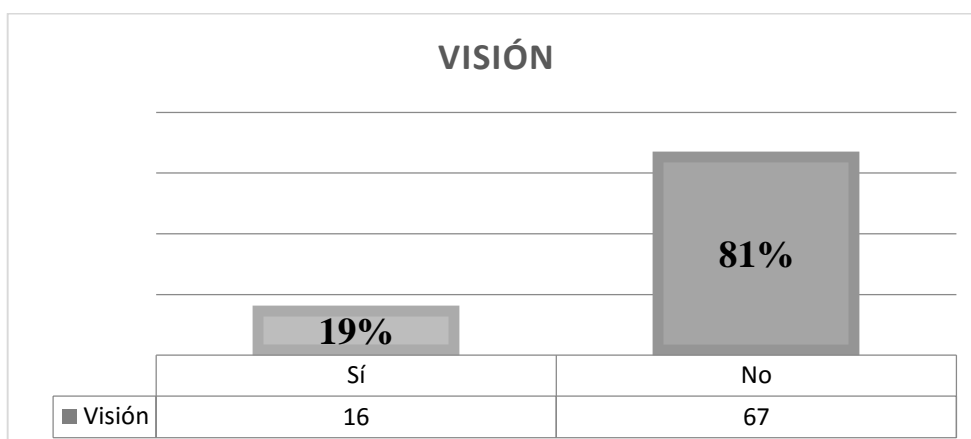
El 71% de los colaboradores no conocen la misión del GAD Municipal del Cantón Pujilí, mientras que el 29% afirma que sí la conoce.

El porcentaje de personas que no tiene conocimiento de la misión es alto, en consecuencia, de ello se puede inferir que las autoridades no tienen conciencia de la importancia de transmitir al personal cuál es la verdadera labor de la institución. Como se ha podido verificar, no existe una planificación adecuada que enmarque todos estos aspectos importantes para la organización, tampoco un departamento o persona que se encargue de transmitirla.

Pablo Rodríguez, sostiene que la misión no está bien estructurada debido a que se la ha redactado sin pensar en su importancia. Éste trabajo se lo ha delegado a personas que no tienen el debido conocimiento en este ámbito, además, explica que no ha existido el interés para difundirla. “A la filosofía no la encontramos ni en computadoras, ni en carteleras como normalmente tienen otras instituciones” (Rodríguez, 2015).

Por otra parte, Mariela Monge jefa de Talento Humano, afirma que cada que llega una nueva de administración, la institución sufre muchos cambios y uno de ellos es la reformulación de la misión y visión “Esto trae algunos problemas ya que no hay una estabilidad de la filosofía institucional, hasta reformularla bien y saber lo que quieren las autoridades ya pasa el tiempo y no hay la posibilidad de que los colaboradores la recuerden porque inmediatamente se la cambia” (Monge, 2015).

Gráfico 4: Conocimiento del personal acerca de la Visión del G.A.D. Pujilí



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 81% de trabajadores afirman que no tienen conocimiento de la visión del GAD Municipal del Cantón Pujilí, el 19% menciona que la conoce.

En cuanto a la visión, los problemas son similares a los de la misión, pero su porcentaje de desconocimiento es mayor. En primer lugar, porque después de un año de la nueva administración se la redactó. Pablo Rodríguez, menciona que inclusive existió dos visiones lo cual resultaba confuso, las autoridades no se ponían de acuerdo en cuál sería la visión oficial del GAD. (Rodríguez, 2015)

Se pudo observar también, que los encuestados confunden misión con visión, no tienen bien claro ninguno de estos dos conceptos. Esta situación genera un vacío en la institución ya que no hay una idea enfocada, una sensación de propósito, ni una probabilidad verosímil del éxito “algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello” (Albrecht, 1996)

El personal entrevistado mencionó también que no existe una persona encargada de difundir estos temas en la municipalidad, debido a que no hay un líder que demuestre la verdadera importancia que tiene la filosofía institucional, el ¿Quiénes somos?, ¿Hasta dónde queremos llegar?, no se encuentra dentro del imaginario del personal ni en la realidad de la organización.

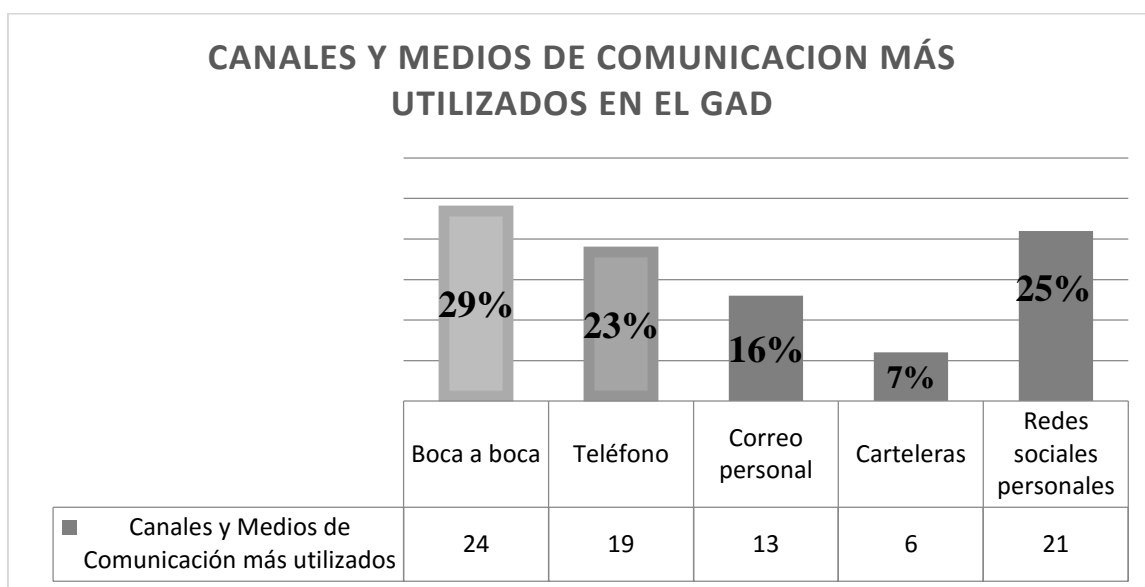
Por otra parte, tampoco hay un documento oficial en la que se demuestre claramente la filosofía de la institución. Se observó también que dentro de ella no existen valores que identifiquen a la municipalidad y reflejen su trabajo. Vanessa Grullón López expresa que los valores son cualidades, principios y creencias que posee una organización “Orientan a las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros, le dan identidad

y ayudan a crear imagen, Son los cimientos que sustentan el trabajo día a día” (Grullón, 2017)

En un escenario complejo como es una municipalidad, en el cual existen diferentes criterios, ideologías y objetivos personales, es importante buscar un equilibrio comenzando por la filosofía institucional, demostrando que es fundamental tanto en el ámbito interno como externo, reconociendo que es el punto de partida para impulsar al personal a realizar sus labores y es la esencia y la manera de ser del ayuntamiento, que va más allá de ser simple documentación de la administración de turno. Sería sustancial que exista un hilo conductor y se redacte adecuadamente la visión y misión, y a su vez, se planteen objetivos claros y se introduzcan valores dentro de la organización.

3.6.2. Canales y medios de comunicación

Gráfico 5: Canales y medios de comunicación que más se utilizan en el GAD



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Los canales y medios más utilizados en la institución son los siguientes: comunicación boca a boca 29%, teléfono 23% correo personal 16% carteleras 7%, boletines institucionales 25%, redes sociales personales 25%.

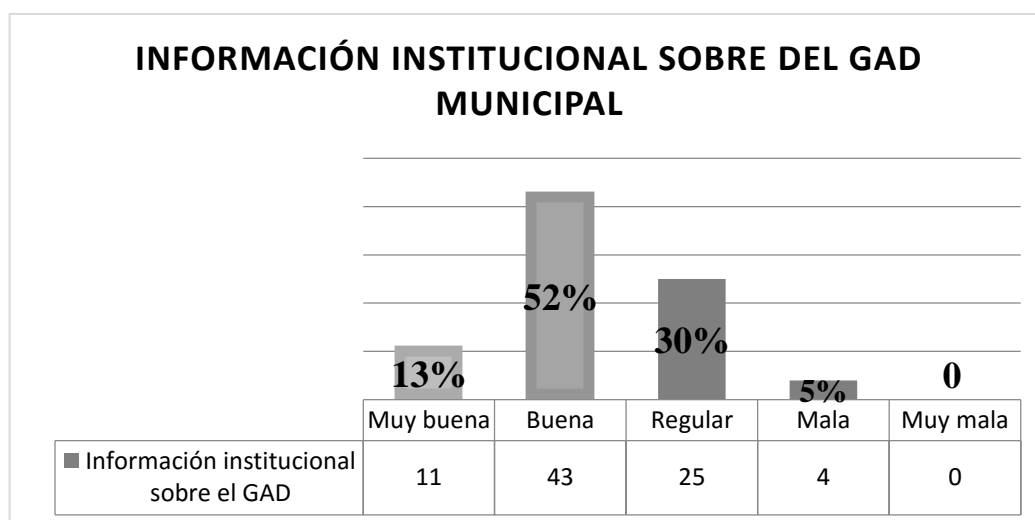
Como se puede verificar en la tabla el 29% de los colaboradores prefiere comunicarse personalmente, hay que considerar que predomina la interacción entre compañeros y más aún cuando no existen canales oficiales esto tiene sus pro y contras debido a que se pueden generar rumores dentro de la institución.

Uno de los medios más utilizados también corresponde al teléfono. Los colaboradores señalan que es una herramienta primordial para comunicarse de manera rápida y oportuna. En cuanto al correo personal, los colaboradores mencionan que es una forma rápida de recibir información o documentación de sus compañeros y hacen hincapié en que debería ser implementado un correo electrónico institucional.

Con respecto a las carteleras Pablo Rodríguez, encargado de Comunicación y RRPP, señala que es difícil ponerse de acuerdo con la Talento Humano para el manejo de las carteleras e información interna, manifiesta también que por parte de su departamento ponen afiches referentes a las obras realizadas por la alcaldía calendario de fiestas y proyectos del cantón.

Un alto porcentaje de colaboradores menciona que utiliza sus redes sociales personales para comunicarse dentro de la institución con sus compañeros, redes como WhatsApp y Facebook son las más utilizadas desde sus celulares, cabe señalar que en sus ordenadores no pueden utilizar este tipo de herramientas.

Gráfico 6: Información institucional sobre el GAD municipal



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

La información en este caso, se refiere al contenido que se les transmite acerca de las actividades, tareas, procesos y novedades de la institución. El 52% del personal afirma que la información es buena, el 30% opina que es regular, el 13% dice que es muy buena y el 5% asegura que es mala.

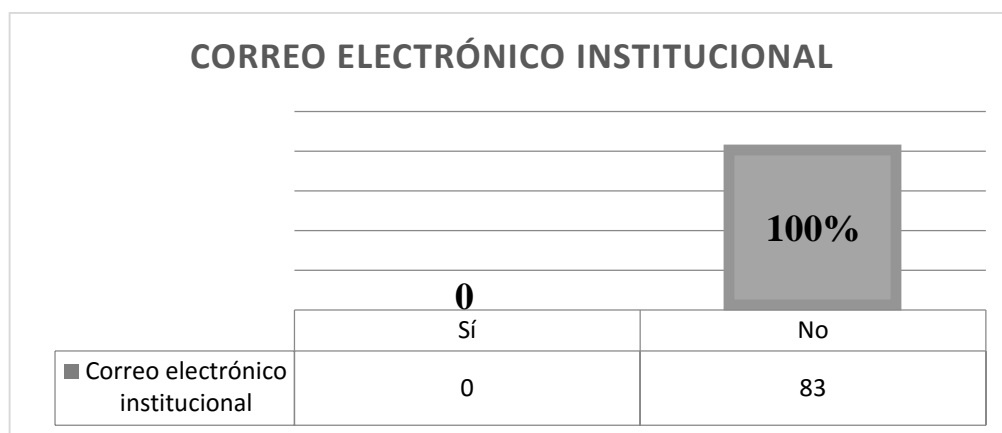
Durante el levantamiento de datos, se pudo conversar con varios colaboradores, de diferentes áreas quienes concordaron que la información acerca de las tareas es buena, ya que viene de su jefe inmediato y, por lo general, es información acerca de los procesos

y tareas que se están realizando en los diferentes departamentos, sin embargo, no hay fuentes ni canales oficiales que puedan difundir algo periódico y concreto acerca de la institución.

Para Mónica Acurio, encargada del Departamento de Desarrollo Social, sostiene que la información que recibe acerca del GAD municipal no es constante ni dinámica, asegura que las noticias de la municipalidad las conoce mediante la página de Facebook, pero es información únicamente de las obras que se realizan en el cantón, más no temas dedicados al personal. Afirma también, que no existen espacios adecuados para colocar información dirigida a los colaboradores. (Acurio, 2015)

Por otra parte, Pablo Rodríguez afirma que, si hay carteleras, pero deberían actualizarlas y poner contenido atractivo y útil. “No hay un lugar específico donde puedas encontrar información institucional interna acerca del GAD, salvo las carteleras que hay que actualizarlas constantemente, la gente por lo general se informa por sus compañeros, jefes o memos” (Rodríguez, 2015)

Gráfico 7: Personal que cuenta con correo electrónico institucional



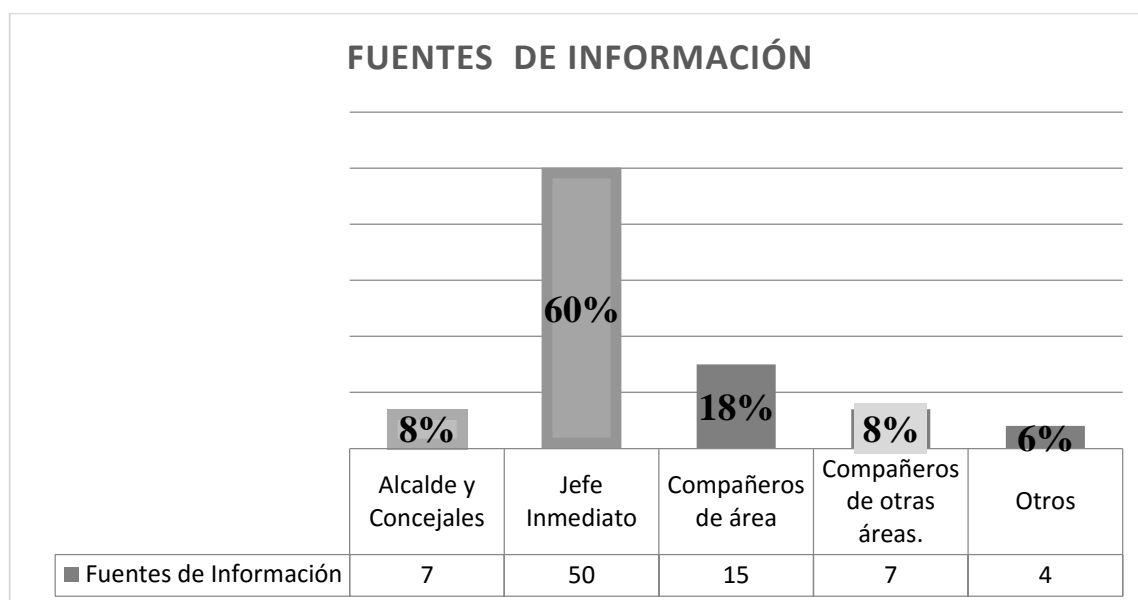
Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Pujilí no cuentan con un correo electrónico institucional que ayude a dinamizar los procesos comunicativos. Según las personas entrevistadas y otros colaboradores, mencionan que usan su correo electrónico personal para enviar y recibir información, o por lo general todos los procesos se los realiza mediante una comunicación boca a boca. Mariela Monge, señala que su correo electrónico personal es una herramienta básica y de gran importancia para realizar su trabajo, agiliza el envío de información acerca de temas laborales a los compañeros de área (Monge, 2015).

Pablo Rodríguez sostiene que dentro de la comunicación interna los espacios tecnológicos son significativos como para agilizar los procesos de comunicación, “no hay un correo institucional, o boletines internos, esto puede ser debido a que por el monto representa mucho dinero para el GAD tener un correo institucional o intranet” (Rodríguez, 2015).

Hay que recalcar que un correo electrónico institucional, tiene varias ventajas sobre los correos tradicionales, Juan Carlos Jiménez recalca que es una herramienta que incrementa la productividad y eficiencia en el trabajo, además de involucrar la información clave para realizar las tareas. Indica también, que es adecuado incorporarlo en el ámbito organizacional porque es accesible, rápido, multi-destinatario, multi-documentos, ahorros significativos y retransmisión fidedigna. (Jiménez J. C., 2011).

Gráfico 8: Fuentes de información interna



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 60% de los colaboradores del GAD Municipal menciona que recibe información de su jefe inmediato, el 18% dice que se informan gracias a sus compañeros de área, el 8% se informa mediante sus compañeros de otras áreas, el otro 8% se informa por medio del Alcalde y Concejales, finalmente el 6% corresponde a otras fuentes de información como: talento humano, prensa y archivos institucionales.

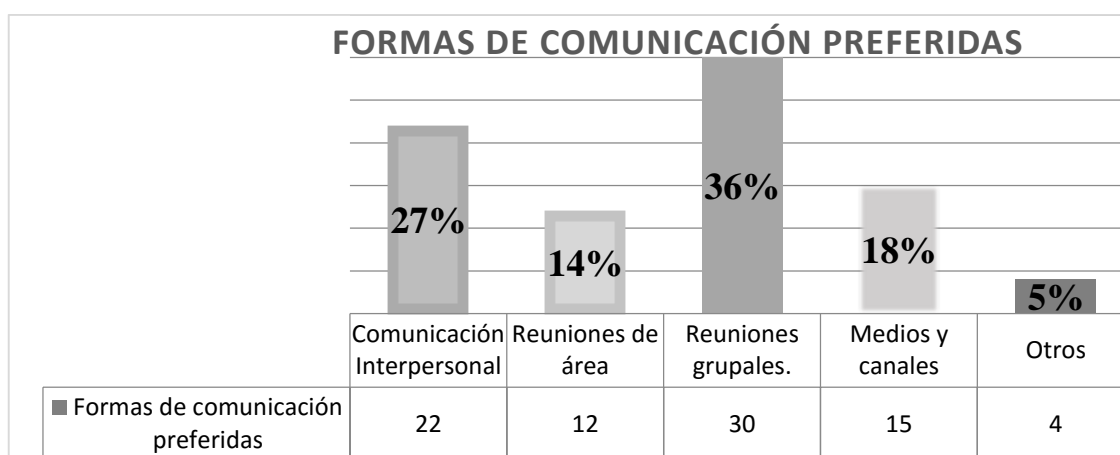
Se puede observar que un gran porcentaje de colaboradores reciben información oficial de su jefe inmediato. De acuerdo a estos datos se puede inferir que existe una comunicación descendente, en este sentido más de la mitad del personal opta por informarse y seguir direcciones claras y específicas de su superior.

En segundo lugar, se puede ver que el 18% interactúan y prefieren intercambiar información de lo que sucede en la institución con sus compañeros de área. Es decir, se puede traducir que en este porcentaje influye más la comunicación horizontal, desarrollada entre personas del mismo nivel jerárquico.

El 8% del personal menciona que su fuente de información oficial son el Alcalde y Concejales, en otras palabras, éstas personas son los líderes y principales voceros de la institución tanto interna como externamente. En este mismo porcentaje se encuentran las personas que se informan mediante compañeros de otras áreas. Se puede deducir también que es ahí donde se fomenta el llamado “radio pasillo”, una comunicación más informal, horizontal y transversal.

Finalmente, un mínimo porcentaje dice que se entera acerca de lo que sucede gracias a medios y canales como correos electrónicos personales, teléfonos y carteleras. Hay que tomar en cuenta que la municipalidad, no cuenta con casi ningún medio o canal tecnológico por el que permita interactuar y recibir información a los colaboradores, salvo unos pocos que pueden usar su correo personal.

Gráfico 9: Medios y Canales de comunicación preferidos por el personal



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 36% de colaboradores afirma que prefieren comunicarse mediante reuniones grupales, el 27% dice que se inclinan por una comunicación interpersonal, el 18% menciona que se inclinan por comunicarse mediante canales y medios, el 14% corresponde a las personas que optan por reuniones de área y el 5% menciona otras formas de comunicación como correos electrónicos personales y carteleras.

Gran parte del personal prefiere reuniones grupales en las que puedan consensuar y dar su punto de vista, además de contrastar ideas con sus compañeros, este tipo de interacción les da la posibilidad de intercambiar información y realizar propuestas que

ayuden a la institución. Pablo Rodríguez asegura que este tipo de reuniones le permiten a él como coordinador de área, distribuir las tareas y verificar el trabajo de los colaboradores. “En el departamento de comunicación nos reunimos cada semana y verificamos la agenda que tenemos para organizarnos y distribuir el trabajo, si hay que revisar diseños, contactarnos con medios o hacer coberturas” (Rodríguez, 2015).

Sin embargo, la comunicación interpersonal es vital en una organización debido a que es más clara y concreta, tiene un propósito definido y estructurado. Mónica Acurio sostiene que ella prefiere comunicarse directamente con las personas si hay algún problema en el trabajo, ya que es más rápido y efectivo, además advierte que no existen muchos medios institucionales y correos personales no todo el personal tiene.

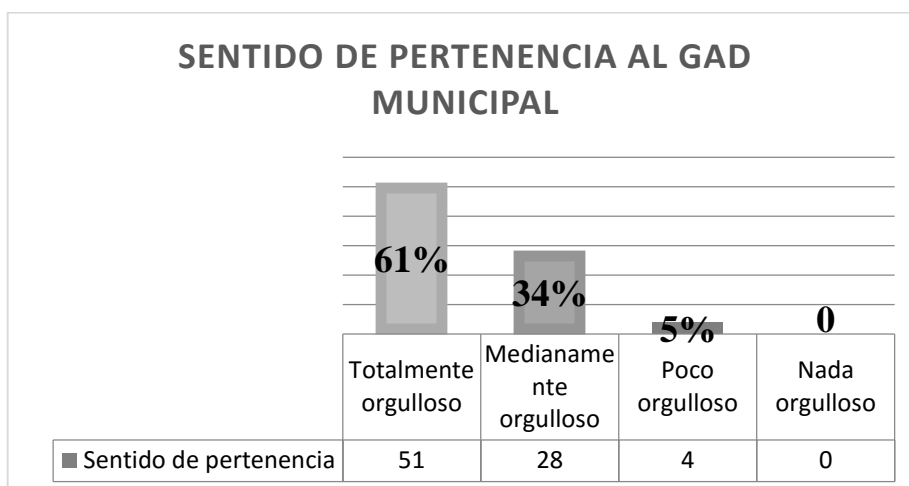
Por otro lado, los medios y canales de información son herramientas útiles que permiten lograr una comunicación dinámica si se los utiliza adecuadamente. Durante el levantamiento de datos, se pudo dialogar con Mercedes Vaca, Secretaria del Alcalde, quien comenta que ella utiliza como medio principal el teléfono de la institución y correo personal para realizar su trabajo. Se pudo observar que unos de los principales medios es el teléfono, ayuda a comunicarse entre departamentos, es una herramienta básica y sencilla para el personal.

Otras formas de comunicación adicionales son los propios medios de los colaboradores como el celular, WhatsApp y correo personal. Pablo Rodríguez señala que su celular le ayuda a realizar la mayoría de actividades en su trabajo, hacer coberturas, grabar, tomar fotos, comunicarse con los medios y autoridades y dar directrices a su equipo de trabajo por medio de WhatsApp.

De acuerdo a las sugerencias que dieron los colaboradores, la mayoría concordó con la implementación del correo electrónico institucional y la actualización y mejora de las carteleras con información clara y oportuna acerca de la institución.

3.6.3. Cultura organizacional

Gráfico 10: Sentido de pertenencia hacia el G.A.D. Pujilí



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 61% de los colaboradores mencionan que están totalmente orgullosos de pertenecer al GAD Municipal del Cantón Pujilí, el 34% dice que se sienten medianamente orgullosos, el 5% afirman que se sienten poco orgullosos de pertenecer a la municipalidad.

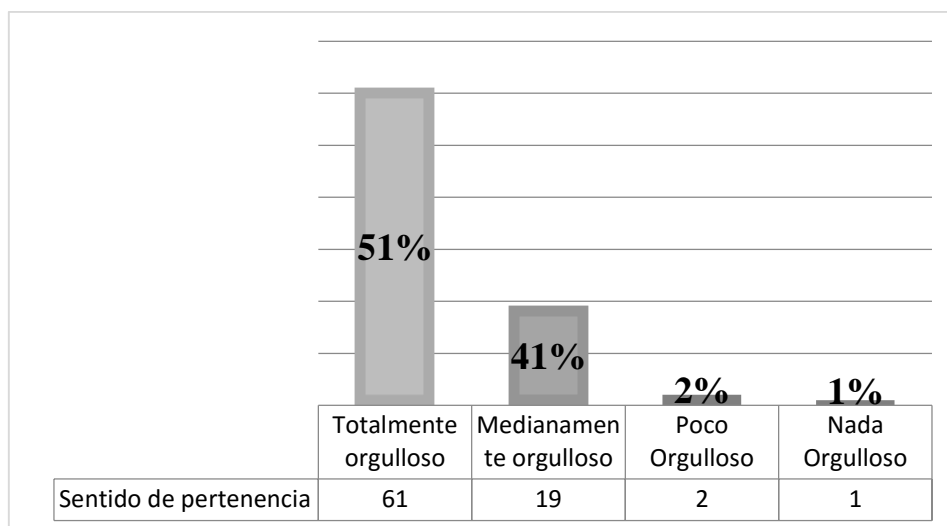
El sentido de pertenencia hacia una organización o grupo empieza por la motivación, la identidad, el querer formar parte de algo y estar dispuesto a aprehender una cultura. Crear un sentido de pertenencia, es decir, que alguien se sienta orgulloso de formar parte de la institución no se da de un día para el otro, es un proceso largo que se va complementando a diario.

En la municipalidad más de la mitad de colaboradores se sienten a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, a un porcentaje le falta estímulos para sentirse totalmente orgulloso. Por lo que se ha podido observar y conocer mediante el levantamiento de información y entrevistas a los colaboradores, la mayoría coincide que el motivo por el cual no les enorgullece totalmente la institución es la falta de profesionalismo con la que se realizan varios procesos, las malas decisiones de las autoridades, la falta de trabajo en equipo y colaboración, los malos comentarios hacia el GAD municipal por parte de la ciudadanía. Todos estos factores desmotivan al personal a sentirse identificado y entusiasmado con su organización.

Mónica Acurio, colaboradora de la municipalidad, afirma que está orgullosa de pertenecer al GAD porque puede ayudar a su tierra natal, Pujilí, pero que aún existen cosas que la institución debe cambiar, aún debe crecer y mejorar los procesos. (Acurio, 2015)

Por otro lado, Pablo Rodríguez menciona que él ama su trabajo, pero que no se siente tan orgulloso o identificado con la municipalidad porque en ocasiones los mismos empleados van hacia el exterior a hablar cosas malas de la institución y esto afecta a la imagen de la municipalidad (Rodríguez, 2015).

Gráfico 11: Sentido de pertenencia su área de trabajo



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 51% de los colaboradores mencionan que se sienten totalmente orgullosos de pertenecer a su área de trabajo, sin embargo, existe un 46% que dice que se siente medianamente orgulloso. Un 2% afirma que se siente poco orgulloso de su área de trabajo y el 1% corresponde a quien mencionó que no se siente nada orgulloso.

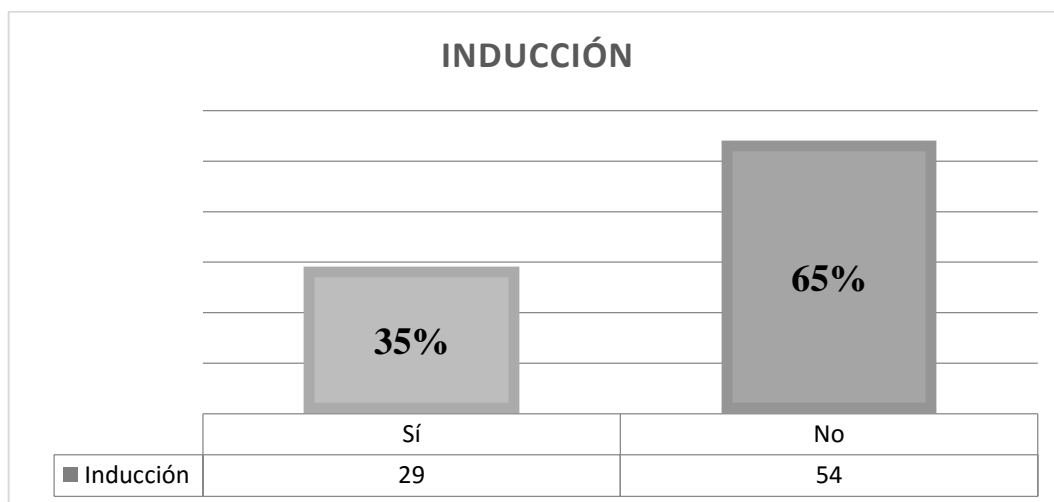
Se ha formulado dos preguntas acerca del sentido de pertenencia, ya que no siempre un colaborador se siente identificado u orgulloso de la organización, pero sí de pertenecer a su área de trabajo, es decir, a lo que hacen, aunque no les agrade la institución.

Son varios los departamentos de la municipalidad en los cuales los colaboradores se sienten identificados con su trabajo. Como menciona Mónica Acurio, colaboradora del área de Desarrollo Social. “Cada departamento es un mundo diferente, cada uno ya sabe lo que le gusta y la forma de trabajar de los demás” (Acurio, 2015). Es claro que varias unidades se han acoplado y trabajan en equipo. El clima laboral es equilibrado y fluyen los procesos adecuadamente.

Sin embargo, hay un porcentaje que no se siente totalmente orgulloso, se puede deducir que esto se da debido al clima laboral y a las subculturas que existen en determinados departamentos. Generalmente se vuelve complicado trabajar en un

ambiente pesado, en el cual no existe un trabajo en equipo, no hay afinidad entre compañero y peor aún un buen líder.

Gráfico 12: Personal que recibió inducción a ingresar al G.A.D. Municipal



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 65% afirma que no tuvo una inducción previa cuando empezaron a trabajar en su área, mientras que el 35% menciona que sí la tuvo.

Para María Isabel Santiz, el proceso de inducción es fundamental ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a sus compañeros de trabajo, la cultura, sus autoridades o directivos, historia políticas y manuales (Santiz, 2013).

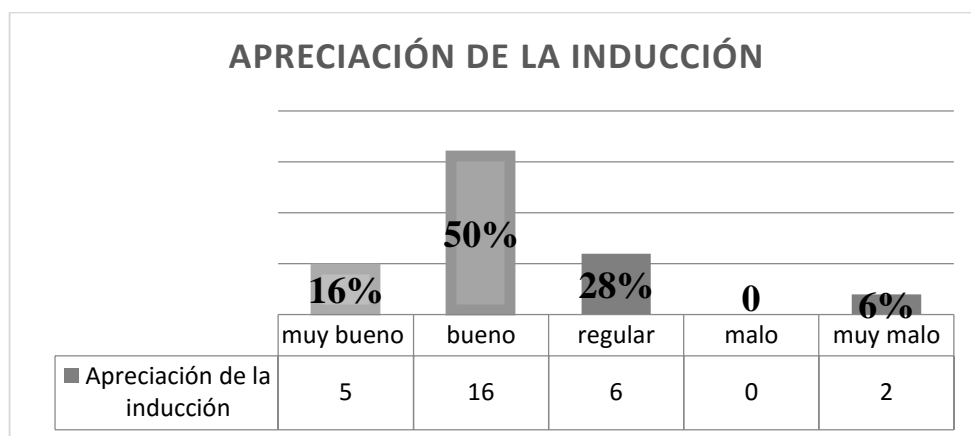
En el caso de la municipalidad, los colaboradores mencionan que son pocos los que tuvieron algún tipo de inducción y que les toca conocer e indagar de una manera empírica a la institución. No existe una presentación formal acerca del GAD, peor aún de su filosofía, políticas o lineamientos.

Mónica Acurio, colaboradora del GAD, menciona que le ha tocado acoplarse al trabajo y tratar de “adivinar” lo que el personal anterior venía realizando. “Las personas que salen de la institución, deberían dejar señalando el estado en el que se encuentra su trabajo o en tal caso, dejar a una persona responsable que explique al nuevo trabajador lo que se estaba realizando y los objetivos que se quiere alcanzar” (Acurio, 2015).

Por otra parte, en Talento Humano se señaló que cuando una persona ingresa a trabajar se le da la bienvenida y se le ayuda a revisar los papeles y requisitos que necesita para ingresar a la institución, posteriormente sus compañeros o jefe de área le muestran la manera de realizar las tareas que le corresponden.

Dicho esto, se puede constatar que oficialmente no existe un proceso o tiempo de inducción para el personal que llega a formar parte de la institución. Sin embargo, a la mayoría de colaboradores les ha tocado acoplarse a los procesos y asimilar sus tareas y roles bajo sus propias experiencias y la de sus compañeros, este fenómeno no es algo nuevo en las administraciones públicas, que por lo general lo miran como una pérdida de tiempo y recursos.

Gráfico 13: Apreciación de la inducción recibida



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

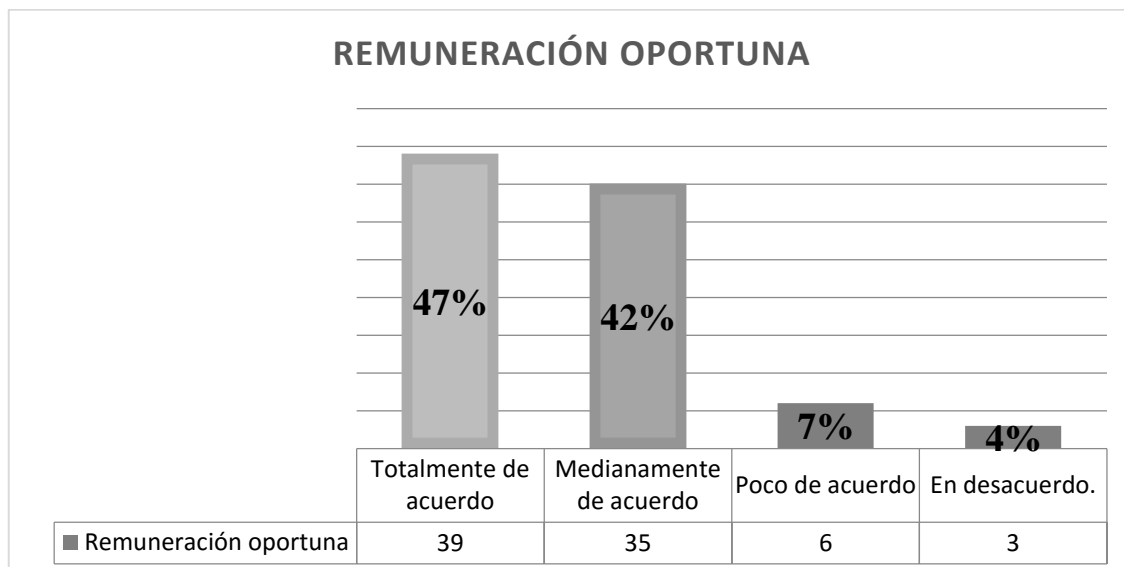
El 50% de los colaboradores mencionó que la inducción fue buena, el 28% dijo que era regular, el 16% afirmó que era muy buena, el otro 6% que fue muy mala.

La inducción dentro de la municipalidad depende de cada departamento, existen casos en los cuales los directores o compañeros de área explican al nuevo personal acerca del funcionamiento y forma de realizar las tareas encomendadas. Sin embargo, hay un porcentaje que no tuvo este tipo de proceso o la poca información que se les dio al iniciar sus labores en la institución, no fue suficiente.

Pablo Rodríguez comenta que cuando él ingresó al GAD, nadie le proporcionó información general acerca de la institución, peor aún de su departamento. “Es claro que cada uno sabe la labor que tendrá y las responsabilidades que conllevará cada rol, pero es fundamental conocer cuál es estado del área, cuáles son los procesos y políticas que se manejan” Por tal motivo, menciona que cuando llega un nuevo integrante al equipo de comunicación, le explica detalladamente en qué consistirá su trabajo y los lugares que requiere conocer. (Rodríguez, 2015).

Se puede inferir con estos resultados que no existe un proceso metodológico, el personal no está satisfecho con la poca información que posee al integrarse a la institución, son pocos los departamentos que corren con suerte en este tema.

Gráfico 14: Remuneración oportuna



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

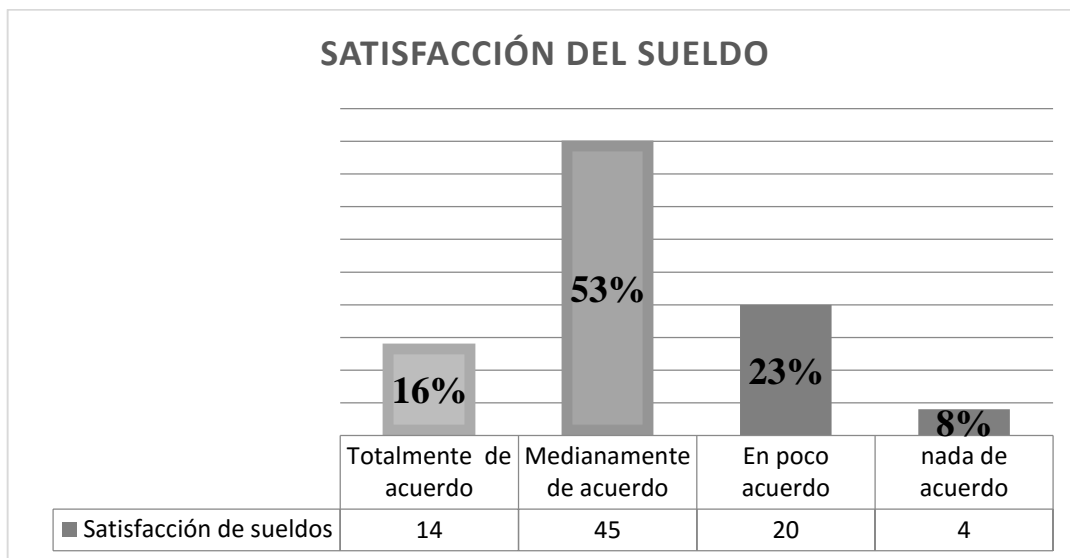
El 47% de personal afirma que está totalmente de acuerdo con la remuneración, el 42% dice que está medianamente de acuerdo, el 7% menciona que está poco de acuerdo y el 4% dijo que estaba en desacuerdo con la manera de remunerar a los colaboradores.

La remuneración oportuna es esencial para la relación de la organización con los trabajadores ya que mejora el desempeño, la eficiencia y productividad. Para William Mercer, “la compensación es el elemento que permite atraer y retener los recursos humanos que necesita y el empleado satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de estatus” (Quintero, 2002). Este tema es primordial para toda organización, es lo que impulsa al personal a realizar sus actividades, de tal manera que, si este tema se retrasa, los conflictos internos aparecen.

En el caso de la municipalidad, la mayoría de colaboradores concuerdan con que la remuneración es puntual y se paga a finales de cada mes, no han tenido problemas mayores en este sentido. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que no se encuentra satisfecho.

Mariela Monge, encargada de Talento Humano, sostiene que pocas veces el pago se retrasa uno o dos días, eso ha generado un poco de malestar en el personal, pero por lo general es a tiempo y sin complicaciones (Monge, 2015).

Gráfico 15: Satisfacción del sueldo



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 16% de colaboradores del GAD está totalmente de acuerdo con el sueldo que paga la municipalidad, el 53% dice que está medianamente de acuerdo, el 23% está en poco acuerdo y finalmente el 8% está en desacuerdo con la remuneración recibida.

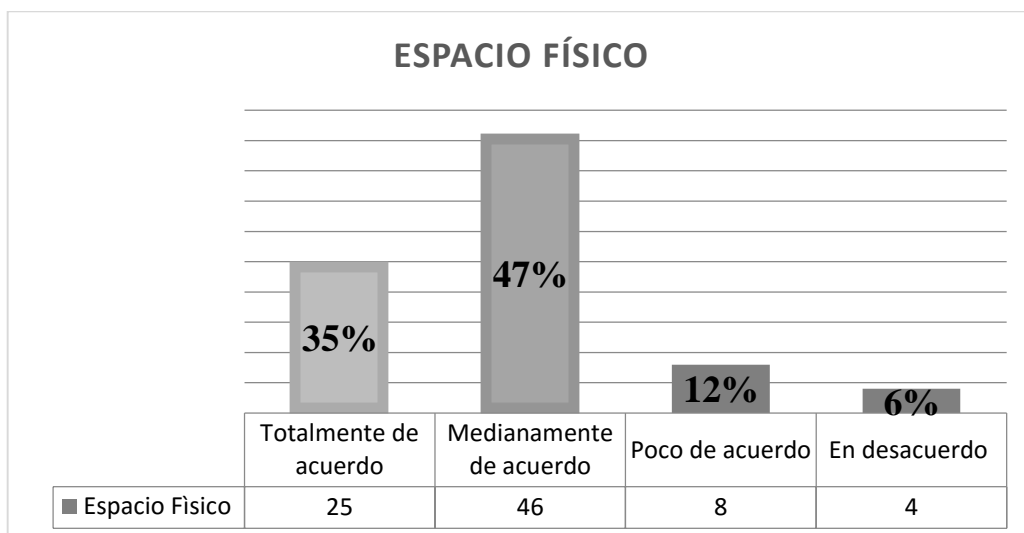
Gran parte del personal menciona que su inconformidad con su sueldo radica en el grado de preparación de las personas. Muchos únicamente son bachilleres y no han alcanzado un título universitario, sin embargo, sus sueldos son altos. En cambio, hay colaboradores que han estudiado y obtenido sus títulos universitarios, ellos manifiestan que ganan hasta menos que las personas mencionadas anteriormente.

Karen Andino, diseñadora del GAD comenta que ella no está de acuerdo con los sueldos de la municipalidad y señala lo siguiente “Hay personas muy preparada pero que no gana el sueldo justo, mientras que otros ni siquiera tienen el título de bachiller estás ocupando puestos más altos y sin hacer mayor esfuerzo” (Andino, 2015).

Las remuneraciones premian el desempeño de los trabajadores en la empresa. Sin embargo, el personal muchas veces no está conforme con lo que gana, más aun cuando se ha preparado, cabe considerar que son temas que dependen de cada organización en cuanto al presupuesto, formas de contratación. Dentro de este orden de ideas, se debe señalar que este asunto puede ser uno de los factores que dificultan las relaciones entre

compañeros y desequilibran el clima laboral debido a lo mencionado en párrafos anteriores.

Gráfico 16: Espacio físico



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 47% manifiesta que se encuentra medianamente de acuerdo con el espacio físico que tienen para realizar su trabajo, el 35% dice que está totalmente de acuerdo, el 12% afirma que está en poco acuerdo y finalmente el 6% que menciona que está en desacuerdo con el espacio en que realizan sus actividades.

El GAD Municipal de Pujilí es considerado como uno de los mejores municipios de la provincia debido a su diseño arquitectónico, entradas, jardines y otro tipo de ornamentación. Sin embargo, varios colaboradores mencionan que las oficinas son muy frías, sobre todo en la mañana, esto ha provocado enfermedades respiratorias al personal, por su parte sugieren la implementación de calefacción. De igual manera, señalan que, en una parte de la municipalidad, no poseen la iluminación adecuada, las luces son demasiado tenues y oscurecen más las oficinas.

Mónica Acurio manifiesta que las oficinas deberían ser más organizadas y limpias, ya que en muchos departamentos las cosas están apiladas o hay mucho desorden. La imagen de la institución es importante en todos los ámbitos, desde las oficinas limpias hasta las obras y actividades que se realizan en el GAD.

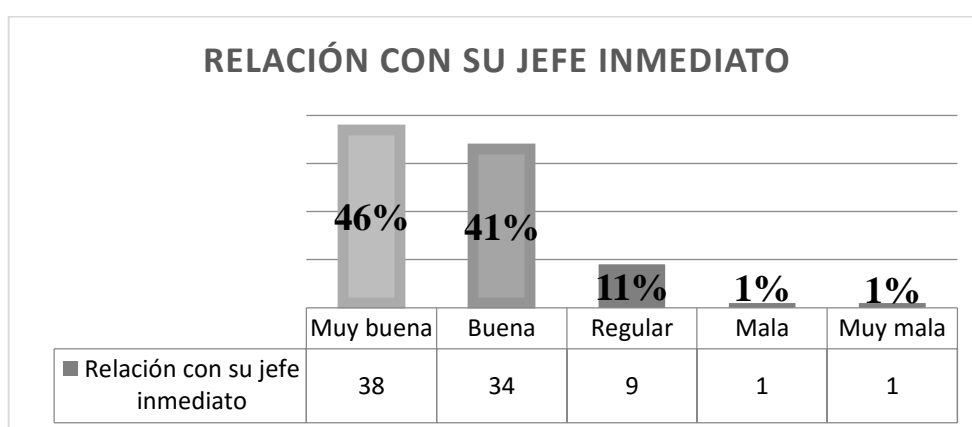
Mariela Monge comenta que sería importante tener un lugar para calentar la comida o prepararse un café. Afirma que existe un pequeño lugar donde pueden calentar agua

pero no cuentan con toda la limpieza e implementos necesarios que debe tener una cafetería. (Monge, 2015).

El personal señala también la importancia de mantener los equipos informáticos en óptimas condiciones, con ordenadores actualizados y sin virus, impresoras nuevas con los accesorios necesarios. Tener todos los equipos e implementos necesarios garantiza también un buen desempeño laboral.

3.6.4. Clima laboral

Gráfico 17: Relación con su jefe inmediato



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

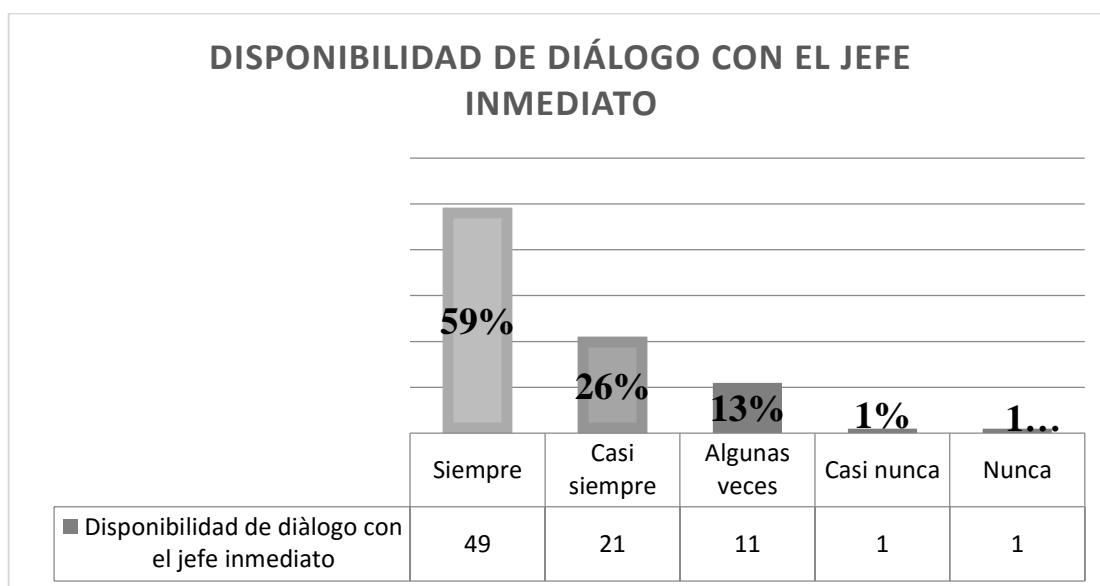
El 46% de las personas que trabajan en el GAD Municipal expresan que la relación con su jefe inmediato es muy buena, el 41% dice que es buena, el 11% opina que la relación que tiene con su jefe inmediato es regular y únicamente el 1% dice que es mala.

Los colaboradores de la organización se guían por un líder y en este caso, son las autoridades y jefes departamentales. Es importante esta relación ya que permite facilitar los procesos, trabajar en equipo y tener un clima laboral equilibrado. La confianza y responsabilidad son ejes fundamentales en este ámbito, cuando una de las dos partes falla, las relaciones laborales se resquebrajan y las tareas se retrasan. Todo dependerá del trabajo, la afinidad y los objetivos que tenga cada individuo.

Mercedes Vaca, Secretaria del Alcalde, menciona que su jefe siempre está dispuesto a escuchar y a solucionar inmediatamente los problemas que se presenten. “Muchas veces por el tiempo y las actividades que tiene que realizar el Sr. Alcalde, no hay oportunidad de comentarle ciertos imprevistos, pero el busca la manera de escucharme y solucionar los problemas” (Vaca, 2015).

En la municipalidad existen varios casos, hay personas que se llevan muy bien con sus superiores, tienen buenas relaciones laborales, la comunicación fluye con normalidad, así como sus actividades, no obstante, como es una institución pública con tintes políticos e intereses de por medio un pequeño porcentaje del personal tiene roces con sus jefes inmediatos.

Gráfico 18: Disponibilidad del diálogo con el jefe inmediato



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

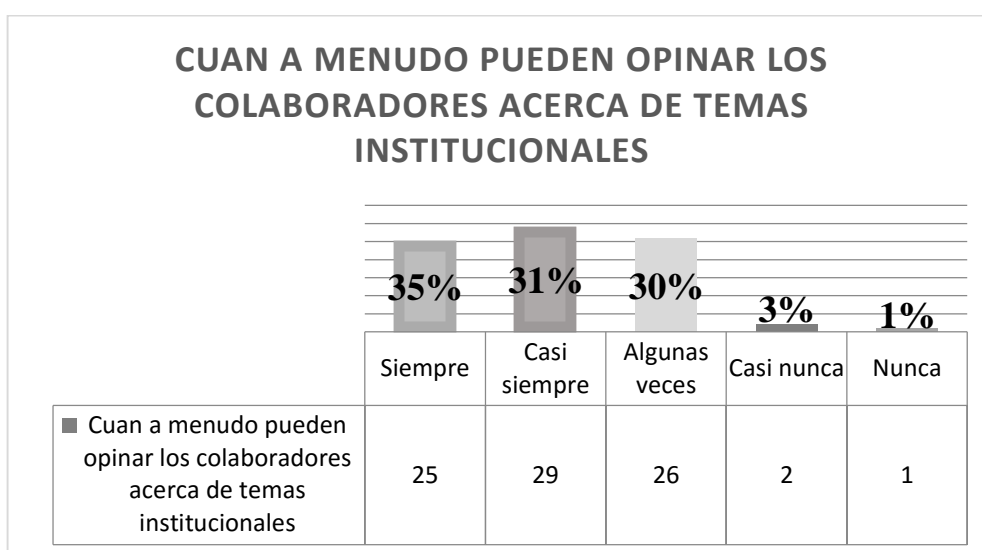
El 59% de los empleados dicen que sí tienen disponibilidad de diálogo. El 26% dice que casi siempre puede entablar una conversación con su jefe. El 13% corresponde a los colaboradores que solo han tenido algunas veces la oportunidad de hablar con sus inmediatos. El 1% corresponde a quien dijo que casi nunca ha entablado una comunicación con su jefe.

Para muchos colaboradores como Pablo Rodríguez y Mónica Acurio, la confianza es fundamental al momento de formar un equipo de trabajo, aseguran que la disponibilidad de diálogo depende de cada departamento. “Yo como jefe de comunicación trato de llevarme bien con mi equipo de trabajo, aquí nadie es más ni nadie es menos, tratamos de llevar una comunicación horizontal, fluida y sin problemas” (Rodríguez, 2015). Por otro lado, el personal afirma que, sí puede hablar tranquilamente con la autoridad máxima, en este caso el Alcalde, generalmente, casi siempre está dispuesto a escuchar.

En cambio, se pudo observar que en el Departamento de Talento Humano las cosas son diferentes, los encuestados en esa área mencionan que sí tienen problemas al momento de tratar con su jefe inmediato, no siempre se le da la apertura al diálogo.

Al igual que la cultura organizacional, el clima laboral y los flujos de la comunicación van a depender de cada departamento. Carlos Fernández Collado y Michael Ritter concuerdan con la existencia de subculturas que afectan tanto a la comunicación como al clima laboral. Se puede detectar la diferencia del área de comunicación con la de talento humano, en el primer caso los subordinados miran a su jefe como un líder, confiable con quien pueden opinar, preguntar y formar un equipo de trabajo, mientras que, en el segundo ejemplo, se puede determinar una comunicación vertical, falta de liderazgo y desmotivación que tienen los colaboradores con su jefe inmediato.

Gráfico 19: Opinión de los colaboradores acerca de temas institucionales



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 35% dice que casi siempre puede opinar acerca de temas laborales e institucionales, el 31% menciona que únicamente algunas veces puede opinar acerca del GAD. El 30% corresponde a quienes mencionaron que siempre pueden opinar y el 3% dijo que casi nunca puede opinar y el 1% o nunca opina.

Como se puede observar en las barras, la mayoría de colaboradores pueden expresar sus opiniones en la municipalidad, hay un pequeño porcentaje que no se le da la apertura para pronunciarse, esto depende del puesto en el que se encuentren dentro del organigrama cada persona. Se pudo constatar que la jerarquía en el organigrama les da mayor o menor facultad para poder expresar sus criterios con respecto a la toma de decisiones en la institución, cabe decir que hay temas en los cuales el personal puede expresar libremente su punto de vista, pero también y hay otros asuntos que prefieren no opinar.

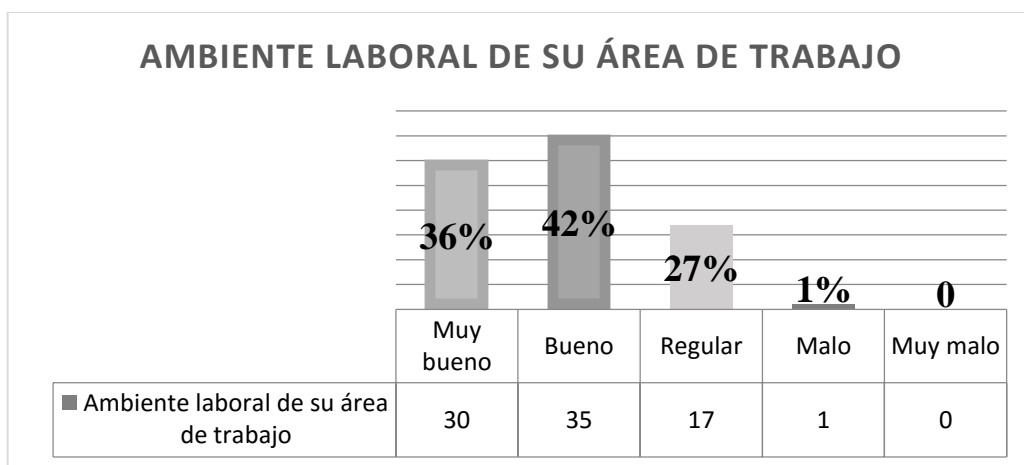
Verónica Herrera, Coordinadora del Departamento de Turismo, manifiesta que es difícil opinar de temas como el alza de sueldos, permisos, pero, al momento de realizar su trabajo, y manifestar sus ideas siempre tiene la oportunidad dar su punto de vista (Herrera, 2015).

Por su parte, Mónica Acurio menciona que en su departamento siempre puede dar su punto de vista, pero que al momento de tocar temas políticos hay que ser muy delicado y tomarlo con discreción (Acurio, 2015).

Karen Andino, diseñadora gráfica del GAD, sostiene que ella siempre necesita la opinión de sus compañeros de áreas y mientras más opiniones tengan, puede corregir y hacer cambios en sus diseños (Andino, 2015).

Está claro que en una institución de ese tipo las decisiones están a cargo de las autoridades, pero es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores inclusive para definir pequeños detalles como la participación en algún evento, los campeonatos de fútbol institucionales, entre otras cosas.

Gráfico 20: Ambiente laboral en el área de trabajo



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 42% de los colaboradores menciona que el ambiente laboral en su área de trabajo es bueno, el 36% dice que es muy bueno 27% afirma que es regular y el 1% dice que es muy malo.

Se puede observar claramente las diferencias entre departamentos, unos corren con mejor suerte que otros. El problema en este caso, radica en el 27% de colaboradores que señalan que su ambiente de trabajo es regular. Como menciona Mónica Acurio en la entrevista, “Cada departamento es un mundo diferente, ya nos conocemos, ya sabemos lo que nos gusta y cómo trabaja cada uno” (Acurio, 2015).

Se puede inferir que los factores que causan este tipo de inconformidad son causa de la mala relación entre compañeros, falta de liderazgo, carga excesiva de trabajo y en este caso, hasta situaciones políticas. Por otra parte, también están los departamentos que trabajan bajo cierto tipo de presión o estrés, como el Registro de la Propiedad, suelen tener ciertas dificultades y muchas veces el clima laboral se vuelve pesado.

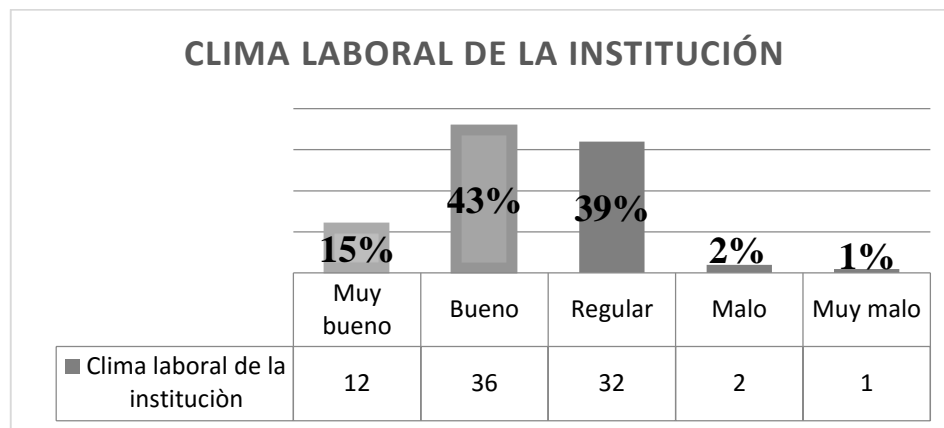
Dentro de este ámbito cabe mencionar que el clima laboral entre las autoridades se ha ido complicado, especialmente entre el Alcalde y ex Vicealcalde, ahora Concejal. Se puede decir que ya no es únicamente un tema interno de la municipalidad, ya se ha tornado mediático, ahora la ciudadanía conoce estos temas. Las razones y causas se las atribuye a temas políticos e intereses personales.

Tomando en cuenta estos aspectos se puede considerar que las relaciones laborales en la municipalidad no son las mejores. Las autoridades en este caso, han fragmentado el clima de la institución y atentan contra la imagen de la municipalidad; el hecho de mostrarse ante medios de comunicación y confrontar temas laborales internos del GAD ya genera opinión pública y discrepancias en la institución.

Como han mencionado varios autores en capítulos anteriores, la imagen que se le da a la institución dependerá también del clima laboral y el sentido de pertenencia que tengan los colaboradores. Enfatizando lo que Fernando Véliz Montero mencionaba en su libro *Comunicar en 360 grados*, para que la gente hable bien de la empresa o institución hay que comenzar a trabajar primero por los clientes internos.

Lamentablemente si los mismos “líderes” empiezan mostrando las falencias y debilidades institucionales es muy probable que la organización pierda credibilidad tanto en el ámbito interno como externo. “La ausencia de respuestas sólidas y convincentes, los rumores, inmediatamente llevarán a un vacío informativo que desembocará en un complicado ambiente laboral” (Ritter, 2008).

Gráfico 21: Clima laboral de la institución



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

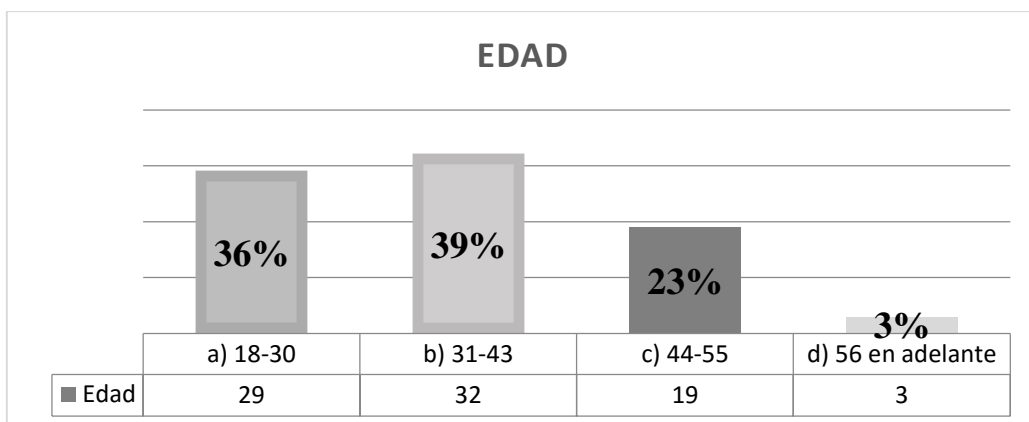
El 43% de empleados menciona que el clima laboral en la institución es bueno, el 39% dice que es regular, el 15% afirma que es muy bueno, el 2% sostiene que es malo y finalmente el 1% dice que es muy malo.

El clima laboral en la municipalidad depende de varios factores, políticos, presión tiempo y actividades. Hay direcciones que manejan instancias técnicas en las cuales hay más estrés que otras. La mayoría de encuestados mencionan que clima en esta organización varía entre bueno y regular, con lo analizado en párrafos anteriores.

Se puede deducir que el problema radica entre departamentos, ya que no siempre están dispuestos a colaborar unos con otros, esto genera que los procesos se retrasen, porque no hay un adecuado manejo de las relaciones personales. Por ejemplo, entre el departamento de Comunicación y Talento Humano, se ha generado este tipo de problemas, no se llega a un consenso de quién debe gestionar la comunicación interna del GAD por lo que, dentro de todo este análisis, se puede observar que hay un sin número de falencias en ese ámbito.

Para Pablo Rodríguez, el clima laboral no es simplemente el contacto con las personas, es el hecho de tener todas las facilidades para realizar el trabajo. “No se puede entregar un buen trabajo si no se tiene todos los insumos, por más que un colaborador trate de hacer adecuadamente su labor no se le dan todas las facilidades, esto resquebraja el clima laboral, hay que mirar desde cada uno de los departamentos” (Rodríguez, 2015).

Gráfico 22: Edades del personal

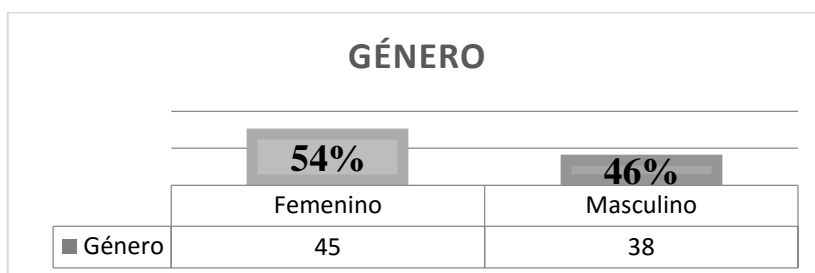


Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 36% corresponde a los colaboradores que tienen entre 18 a 30 años, el 39% a colaboradores que tienen entre 31 a 43 años, el 23% son colaboradores que asilan entre 44 a 55 años y finalmente el 2% corresponde a los colaboradores que tienen más de 56 años.

Se puede decir que gran parte del personal corresponde una población adulta, que está justamente en edad productiva. Por otro lado, también se encuentran personas entre 18 a 30 años que recién han culminado sus estudios universitarios y han ingresado a la municipalidad a poner en práctica sus conocimientos. Las personas que tienen 44 años en adelante son por lo general colaboradores que ya llevan gran tiempo trabajando en la institución y tienen nombramiento.

Gráfico 23: Género del personal



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

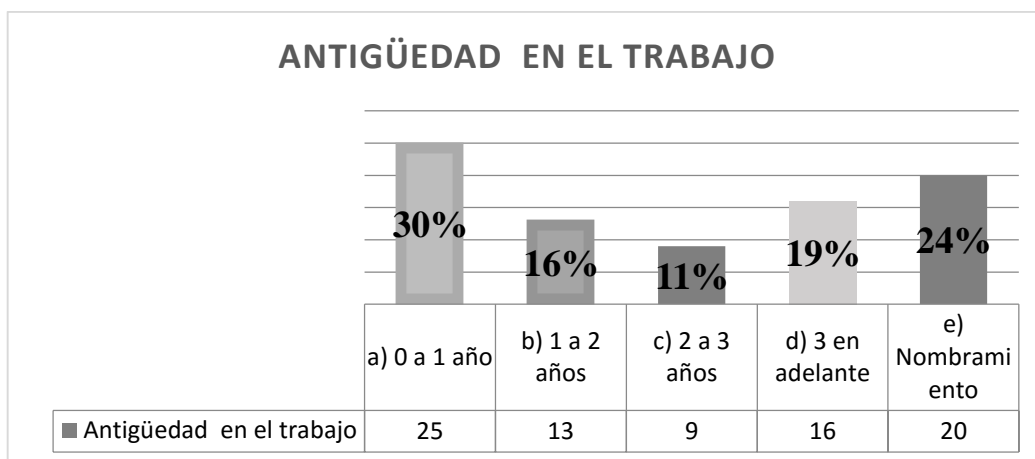
El género femenino predomina en el GAD Municipal con un 54%, mientras que el masculino corresponde al 46%.

Es claro que en la actualidad se les ha dado mayor apertura a las mujeres en el campo laboral y en las instituciones públicas. Sin embargo, a pesar de tener mayor público

femenino dentro del municipio, la mayoría de jefes departamentales y autoridades del cantón son hombres, únicamente existe una sola mujer concejal.

Se infiere también según los datos estadísticos proporcionados, que en cada departamento existen tres personas de género femenino y una persona de género masculino.

Gráfico 24: Antigüedad en el trabajo



Fuente: Encuestas realizadas en GAD Municipal del Cantón Pujilí.

El 30% corresponde a personas que trabajan en la institución de 0 a 1 año de antigüedad, el 16% pertenece al personal que ha laborado de 1 a 2 años, el 11% es el personal que ha trabajado de 2 a 3 años, el 19% quienes han estado de 3 años en adelante, finalmente el 24% corresponde a la gente que tiene nombramiento.

El 30% corresponde a personas que se incorporaron con la nueva administración y aún están acoplándose y mirando las necesidades de la institución. El 16% son colaboradores que de alguna u otra manera ya han aprehendido la cultura de la institución. El 11% ya tiene un panorama más claro de la organización, conoce claramente los procesos, aciertos y falencias de ésta y la anterior administración.

Finalmente, el 24% son personas que tienen nombramiento y ya están más de 4 años, conocen la labor de administraciones anteriores y la forma de trabajar de cada una, son colaboradores que ya están acostumbrados a sufrir cambios, pero a la vez mantienen los mismos procesos y formas de comunicarse, para ellos los canales tecnológicos serían de gran ayuda, pero tendrían que pasar por un proceso de capacitación y adaptación.

3.7. Conclusiones y recomendaciones

3.7.1. Conclusiones

- La mayoría de los colaboradores no conocen la filosofía de la institución, varios de ellos confunden misión con visión. Es claro que no existen lineamientos al respecto. Los objetivos no han sido actualizados y no se han definido los valores institucionales.
- La municipalidad no cuenta con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación e información tanto formal como informal. Un ejemplo de ello, es que no tienen correo electrónico institucional. Los pocos canales existentes son el teléfono, carteleras y herramientas personales como correos electrónicos propios de los colaboradores y redes sociales.
- El personal considera que la información interna que se transmite acerca de la institución debería ser actualizada, oportuna y de fuentes oficiales.
- Se puede advertir que en la municipalidad existe una comunicación vertical. La mayoría de colaboradores se informa mediante su jefe inmediato en reuniones de área, reciben órdenes de sus superiores, presentan sus dudas y rinden cuentas a los mismos.
- Gran parte de los colaboradores no ha recibido una inducción previa acerca del trabajo que deben desempeñar en la municipalidad. En su mayoría, no han tenido una presentación formal de la institución.
- En cuanto al sentido de pertenencia más de la mitad de colaboradores se siente a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, a un porcentaje le falta estímulos para sentirse totalmente orgulloso, la mayoría coincide que el motivo por el cual no les enorgullece totalmente la institución es la falta de profesionalismo con la que se realizan varios procesos, las malas decisiones de las autoridades, la falta de trabajo en equipo y colaboración y los malos comentarios hacia el GAD municipal por parte de la ciudadanía.
- El clima laboral de la municipalidad se encuentra entre bueno y regular, esto varía dependiendo de cada departamento, existen áreas en las cuales el trabajo fluye, hay compañerismo y trabajo en equipo, mientras que en otros hay dificultades. Se pudo analizar que en este ámbito intervienen diversos factores como; políticos, económicos (sueldos), el espacio físico, las actividades que desempeña cada colaborador, las relaciones entre departamentos y el cambio de personal.
- El personal encuestado menciona que para mejorar la comunicación en la institución es importante tener reuniones entre áreas, planificar el trabajo, tener capacitaciones de

relaciones humana para mejorar el compañerismo, implantar nuevas herramientas de comunicación oficiales.

3.7.2. Recomendaciones

- Contratar un profesional que se encargue de la comunicación interna de la municipalidad.
- Redactar adecuadamente la filosofía de la institución. Actualizar los objetivos institucionales. Reconocer los valores que predominan y puedan ser una fortaleza para la municipalidad.
- Implementar nuevos canales y medios de comunicación tanto formales como informales, que permitan mantener informados a los colaboradores.
- Actualizar y dar mantenimiento a la página web y a las carteleras del GAD con información importante y oportuna.
- Implantar un proceso de inducción, que permita a los nuevos colaboradores integrarse tanto a su trabajo como con sus compañeros.
- Crear actividades y espacios que ayuden a mejorar la relación entre compañeros e incentivar a los departamentos a trabajar en equipo para mejorar los procesos.
- Afianzar el sentido de pertenencia del personal hacia el GAD Municipal.

3.8. Plan de Comunicación

3.8.1. Objetivo general

Diseñar estrategias adecuadas para mejorar la comunicación interna de los colaboradores del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

3.8.2. Objetivos específicos

- Posicionar la filosofía institucional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.
- Crear canales de comunicación formales e informales para obtener una rápida retroalimentación de los colaboradores.
- Fortalecer la cultura organizacional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.
- Promover el fortalecimiento del clima laboral del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

3.8.3. Estrategias

Estrategia 1

Posicionar la filosofía institucional del GAD Municipal del cantón Pujilí.

Estas estrategias están creadas con el propósito de mejorar la filosofía institucional de la municipal, difundirla y socializarla. Se han planteado cuatro actividades y/o productos; la primera actividad corresponde a la creación de un Manual Institucional, mismo que sugiera la actualización y redefinición de la filosofía del GAD. Posteriormente, se ha tomado en cuenta la importancia de socializar cada ámbito del Manual de Organización, para ello, se ha planteado talleres trimestrales. Por último, se ha propuesto la implementación de salvapantallas, afiches y banner con el contenido de la filosofía de la municipalidad en ordenadores y lugares estratégicos.

Situación actual

Gran parte del personal no conoce la misión ni la visión del GAD Municipal del Cantón Pujilí. Debido a los constantes cambios que sufre la administración, es difícil que exista una filosofía institucional definida. Por otra parte, los colaboradores no saben cuáles son los objetivos que rigen a la municipalidad y aún no se ha definido los valores.

Objetivos

- Redefinir la filosofía institucional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.
- Socializar la filosofía de la institución entre las autoridades y miembros del personal.

Tabla 10: Actividad 1 de la Estrategia 1

Actividad 1	
Crear un Manual de Organización, en el cual se reestructure oficialmente la filosofía institucional.	
Meta	Que exista un documento oficial que contenga de forma ordenada y sistemática la filosofía e información importante de la institución.
Productos	Manual de Organización.
Público	Interno y externo.

Características	El Manual de Organización es un documento oficial que contiene en forma ordenada y sistemática, la información de la institución sobre la historia, organigrama, política, procedimientos y filosofía institucional.
Ubicación	El manual se difundirá en todos los departamentos del GAD, se entregará a cada uno de los colaboradores y enviará por el correo electrónico institucional comprimido en PDF.
Indicadores de verificación	Lista de recibidos, informe de entrega.
Responsables	Departamento de Planificación, Comunicación y Talento Humano.
Presupuesto	\$ 1.000

Tabla 11: Actividad 2 de la Estrategia 1

Actividad 2	
Talleres de socialización del Manual de Organización.	
Meta	Que el 80% colaboradores del GAD conozcan y practiquen en la filosofía de la institución.
Productos	Talleres trimestrales de socialización del Manual de Organización.
Público	Interno.
Características	Los talleres se realizarán cada tres meses con el fin de socializar los componentes del Manual de Organización. Se incluirán dinámicas y actividades participativas. Al final de cada reunión se realizarán dinámicas y se realizará un control de asistencia.
Ubicación	Auditorio del GAD.
Indicadores de verificación	Cuestionarios, informes de los talleres, fotografías y controles de asistencia.
Responsables	Departamento Comunicación y Talento Humano.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 12: Actividad 3 de la Estrategia 1

Actividad 3	
Diseñar salvapantallas con los elementos de la filosofía institucional.	
Meta	Que el personal tenga presente la filosofía de la municipalidad en lugares cercanos a su trabajo.
Productos	Salvapantallas.
Público	Interno.
Características	Cada ordenador contendrá salvapantallas con los elementos de la filosofía institucional. Se realizará un diseño llamativo acorde a los colores de la municipalidad.
Ubicación	Ordenadores del GAD.
Indicadores de verificación	Fotografías.
Responsables	Departamento de Informática y Comunicación.
Presupuesto	\$ 0. 00

Tabla 13: Actividad 4 de la Estrategia 1

Actividad 4	
Diseñar afiches y banners llamativos para posicionar la filosofía institucional.	
Meta	Que los colaboradores tengan presente la filosofía de la municipalidad en lugares estratégicos.
Productos	Afiches y banners.
Público	Interno y externo.
Características	Se realizará un diseño llamativo acorde a los colores de la municipalidad con la filosofía de la institución.
Ubicación	En cada lugar estratégico del GAD; cafetería, pasillos, baños.
Indicadores de verificación	Fotografías.

Responsables	Departamento de comunicación (Diseño)
Presupuesto	\$ 155

Estrategia 2

Mejorar los canales y flujos de comunicación del GAD Municipal del cantón

Esta estrategia está pensada con el fin de crear vínculos entre todos los colaboradores, trazar puentes y facilitar los procesos internos. Está compuesta por seis actividades, las dos primeras corresponden a plataformas institucionales creadas específicamente para organizaciones; correo electrónico institucional (Zimbra) y Sistema de Documentación (Quipux), de estos dos servicios, se desprende la tercera actividad que corresponde a los talleres acerca del manejo y buen uso de estas plataformas.

En cuarto lugar, tenemos los chats institucionales de carácter oficial, que serán manejados por el área de comunicación, y creados con el objetivo de informar a todos los colaboradores de manera clara, concreta y oportuna, la finalidad, crear confianza en el personal y evitar rumores de pasillo. Posteriormente en la siguiente actividad/producto se encuentra el blog oficial interno, esta herramienta se creará con el propósito de difundir y centralizar la información considerada como importante y puntual para todos los integrantes de la municipalidad.

Otra de las actividades contempladas en el Plan Estratégico, concierne al mantenimiento adecuado de la página web oficial de la institución. Se ha considerado que es fundamental mantener esta fuente actualizada y con contenido apropiado tanto para los clientes internos como externos. Finalmente, se ha tomado en cuenta la convocatoria a reuniones grupales entre autoridades y jefes departamentales y entre éstos y sus respectivos colaboradores con la intención de transmitir cada semana las actividades que se realizarán, resolver inquietudes y mantenerse informados correctamente.

Situación actual

Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación interpersonal o boca a boca, prefieren informarse y planificar su trabajo mediante reuniones de área. Las fuentes de información no se encuentran actualizadas y no se manejan contenidos específicos para el personal.

Objetivos

- Incorporar una plataforma de correo electrónico institucional para el GAD Municipal.
- Dinamizar los procesos comunicativos de la institución mediante un Sistema de Documentación.
- Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación institucional del GAD.

Tabla 14: Actividad 1 de la Estrategia 2

Actividad 1	
Contratar una plataforma de correo institucional (Zimbra)	
Meta	Que el 100% de los colaboradores cuenten con correo electrónico institucional que facilite los flujos de información.
Productos	Correo Institucional Zimbra.
Público	Interno.
Características	Zimbra es un correo electrónico de clase empresarial. Cuenta con agenda, calendario electrónico y acceso a chat institucional, que ayuda a estimular la comunicación de la organización.
Ubicación	Todo el personal contará con su cuenta institucional, misma que se podrá abrir en los ordenadores del GAD y equipos personales. Los usuarios serán creados por el Departamento de Informática y autorizados por Talento Humano.
Indicadores de verificación	Buen uso, respaldos de información.
Responsables	Departamento de Talento Humano e Informática.
Presupuesto	\$ 700

Tabla 15: Actividad 1 de la Estrategia 2

Actividad 1	
Sistema de documentación Quipux	
Meta	Que el 100% del personal cuente con un sistema de documentación que mejore la calidad de los procesos, se contribuya con el cuidado del medio

	ambiente con el ahorro de papel y exista un respaldo informático de toda la documentación institucional.
Productos	Sistema de Gestión Documental Quipux.
Público	Interno.
Características	<p>Quipux es un servicio web que la Secretaría Nacional de la Administración Pública, a través de la Subsecretaría de Gobierno Electrónico pone a disposición de las instituciones del sector público. Para solicitar la implantación del sistema en entidades gubernamentales se debe enviar un oficio dirigido al Subsecretario de Gobierno Electrónico, solicitando la implantación del sistema, en el cual se deberá nombrar a un administrador institucional.</p> <p>Este Sistema de Gestión Documental es utilizado dentro del Sector Público para elaborar memorando, oficios, circulares y todo lo que implica comunicación formal dentro y fuera de la institución. Las ventajas de este sistema son: ahorro de espacio físico, disminución de riesgos por pérdidas o incendios, conservación intacta de los documentos, búsqueda rápida de documentos, ahorro de recursos físicos y económicos, apoyo a la conservación del medio ambiente (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2017)</p>
Ubicación	Todo el personal contará con su cuenta institucional, misma que se podrá abrir en los ordenadores del GAD y equipos personales. Los usuarios serán creados por el Departamento de Informática y autorizados por Talento Humano.
Indicadores de verificación	Respaldos de toda la documentación de la institución.
Responsables	Departamento de Informática (administrador del sistema) y Talento Humano
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 16: Actividad 2 de la Estrategia 2

Actividad 2	
Capacitaciones a los colaboradores del GAD acerca del funcionamiento y uso adecuado del correo electrónico institucional (Zimbra) y el Sistema de Documentación Quipux.	
Meta	Que el 95% del personal conozca y maneje adecuadamente cada herramienta.
Producto	Capacitaciones Quipux y Zimbra.
Público	Interno.
Características	Las capacitaciones se las realizará una vez instalado el sistema, el capacitador será experto en el tema y mostrará didácticamente el funcionamiento y uso adecuado del sistema.
Ubicación	Auditorio del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Control de asistencia, evaluación.
Responsables	Comunicación, Talento Humano, Informática.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 17: Actividad 3 de la Estrategia 2

Actividad 3	
Chats oficiales de WhatsApp	
Meta	Que el 90% del personal pueda informarse de manera rápida y oportuna acerca de temas institucionales mediante chats oficiales.
Productos	Chat oficial de toda la municipalidad y entre autoridades y jefes departamentales.
Público	Interno.
Características	Exclusivamente para temas laborales. Se enviará agenda, comunicados especiales, información oportuna.
Ubicación	Celulares del personal.

Indicadores de verificación	Capacidad de respuesta.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 18: Actividad 3 de la Estrategia 2

Actividad 4	
Grupo cerrado de Facebook	
Meta	Que el 90% del personal pueda informarse acerca de su trabajo realizado, sus logros y noticias institucionales relevantes.
Productos	Grupo cerrado de Facebook.
Público	Interno.
Características	Exclusivamente para temas de interés laboral. Se enviará agenda, comunicados especiales, enlaces de noticias importantes de la institución, enlaces del el blog de la municipalidad.
Ubicación	Facebook.
Indicadores de verificación	Capacidad de respuesta, interacción.
Responsables	Departamento de Comunicación (Administrador)
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 19: Actividad 4 de la Estrategia 2

Actividad 5	
Blog de comunicación interna del GAD.	
Meta	Que la municipalidad cuente con un blog que permita informar de manera oficial y periódica los temas de interés institucional.
Productos	Blog institucional.
Público	Interno y externo.

Características	Espacio dedicado a todos los colaboradores para que se encuentre informado acerca de temas institucionales y de crecimiento personal. Este blog no solo contendrá boletines informativos, sino también artículos relacionados con el liderazgo, salud, artes, etc. El personal podrá colaborar en la elaboración de contenidos.
Ubicación	Pestaña de la página oficial de la institución.
Indicadores de verificación	Número de visitas, personal que ha participado en la generación de contenidos.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 20: Actividad 5 de la Estrategia 2

Actividad 6	
Mejoramiento de la página web	
Meta	Que la página institucional se mantenga actualizada
Productos	Mantenimiento periódico de la página web de la institución.
Público	Interno y externo.
Características	Mejorar el interfaz, hacerla más dinámica y planificar su contenido con temas internos y externos.
Ubicación	Página web oficial del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Número de visitas.
Responsables	Informática, Comunicación.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 21: Actividad 6 de la Estrategia 2

Actividad 7	
Reuniones semanales (Elaboración de agendas)	

Meta	Que el personal se encuentre motivado y correctamente informado mediante su jefe inmediato, se contemplen las actividades y metas semanales.
Productos	Reuniones semanales.
Público	Directores departamentales y colaboradores.
Características	Mantener reuniones semanales entre autoridades y jefes departamentales y entre éstos y sus colaboradores. Cada semana se reunirán y planificarán su agenda con el fin de mantenerse informados de manera oficial.
Ubicación	Sala de sesiones del GAD.
Indicadores de verificación	Informes, fotografías.
Responsables	Directores departamentales.
Presupuesto	\$ 0.00

Estrategia 3

Fortalecer la cultura organizacional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Ésta estrategia está destinada a reposicionar y mejorar la cultura organizacional en todos los ámbitos, comenzando por buscar alternativas para mejorar continuamente los procesos, implementando grupos de mejora, que contribuirán a identificar problemas y proponer soluciones. Posteriormente, se ha considerado la implementación de procesos de inducción que permitan a los nuevos integrantes de la municipalidad acoplarse a la institución, de igual manera se ha planteado la elaboración de un video institucional con todos los elementos de la institución; historia, filosofía, estructura, procesos. Finalmente, se ha propuesto una campaña para fortalecer el sentido de pertenencia y motivar a comprometerse con la institución.

Situación actual

De acuerdo a los datos analizados en el diagnóstico, la municipalidad no cuenta con procesos formales de inducción para el nuevo personal. En cuanto al sentido de pertenencia más de la mitad de colaboradores se siente a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, a un porcentaje le falta estímulos para sentirse totalmente orgulloso, la mayoría coincide que el motivo por el cual no les enorgullece totalmente la institución es la falta de profesionalismo con la que se realizan varios procesos, las malas decisiones de las

autoridades, la falta de trabajo en equipo y colaboración, los malos comentarios hacia el GAD municipal por parte de la ciudadanía.

Objetivos

- Alinear los intereses tanto de la organización como de los colaboradores.

Tabla 22: Actividad 1 de la Estrategia 3

Actividad 1	
Grupos de mejora	
Meta	Que el 50% personal pueda trabajar en equipo y reconocer las fallas internas de la institución con el fin de buscar soluciones y mejoras para la municipalidad.
Productos	Grupos de mejora.
Público	Personal voluntario.
Características	Los grupos de mejora tienen como objetivo identificar, analizar y proponer soluciones con el fin de mejorar los procesos y resultados en una organización. Consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias, voluntariamente comprometidas y de carácter temporal, con un propósito común. Pueden estar formados por colaboradores de diferentes áreas y perfiles.
Ubicación	Instalaciones del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Proyectos, informes, memoria gráfica.
Responsables	Comunicación, Planificación y Talento Humano.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 23: Actividad 2 de la Estrategia 3

Actividad 2	
Proceso de inducción	
Meta	Que el 100% del personal nuevo que se integre a la institución tenga un proceso de inducción.

Productos	Proceso de inducción.
Público	Personal nuevo.
Características	La semana de inducción consistirá en dar las facilidades y ayuda adecuada al personal que se va a integrar a la municipalidad. Se presentará en video institucional, se le presentará a todo el personal, se hará un recorrido por todas las instalaciones, se le indicará y proporcionará el manual de institución.
Ubicación	Instalaciones del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Cuestionarios.
Responsables	Talento Humano.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 24: Actividad 3 de la Estrategia 3

Actividad 2	
Video institucional (Procesos)	
Meta	Que la municipalidad cuente con un video institucional que muestre su historia, procesos, filosofía y reglamentos de manera clara e instructiva.
Productos	Video institucional (Procesos).
Público	Interno.
Características	El video contendrá toda la información del GAD Municipal; historia, filosofía institucional, especificaciones de cada departamento, procesos horarios, solicitudes a Talento Humano, plazos para presentar documentación, canales y medios de comunicación institucionales, cuidado de instalaciones.
Ubicación	Se lo colgará en la página web oficial del GAD y canal de YouTube y chats oficiales.
Indicadores de verificación	Cuestionario.
Responsables	Departamento de comunicación, talento humano.

Presupuesto	\$ 1.000
-------------	----------

Tabla 25: Actividad 4 de la Estrategia 3

Actividad 3	
Campaña “Yo me comprometo”	
Meta	Que el personal de la institución se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a la municipalidad.
Productos	Campaña “Yo me comprometo”.
Público	Todo el personal.
Características	Esta campaña está pensada con el fin de fomentar el sentido de pertenencia y comprometer a los colaboradores con su trabajo y la institución.
Ubicación	Instalaciones del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Análisis de campaña; encuestas, fotografías, informes.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$1.000

Estrategia 4

Promover el fortalecimiento del clima laboral del GAD Municipal del Cantón Pujilí

Finalmente, esta última estrategia tiene como propósito mejorar las relaciones entre compañeros y afianzar el clima laboral mediante experiencias conjuntas y trabajo en equipo. Dentro de estas estrategias, se ha tomado en cuenta actividades como desayunos institucionales, cine foros, un festival anual de talentos y finalmente, se ha considerado también la implementación de una cafetería con las instalaciones adecuadas para el descanso y uso del personal.

Situación actual

El clima laboral de la institución, de acuerdo a los resultados del diagnóstico, se encuentra entre bueno y regular, esto varía de acuerdo de diversos factores; políticos,

laborales, temporales. De acuerdo a la información analizada, se ha podido inferir que no existe buena relación entre compañeros, el trabajo en equipo es escaso y depende de cada área, hace falta experiencias conjuntas para mejorar las relaciones laborales.

Objetivos

- Crear espacios adecuados para el personal.
- Incentivar actividades que mejoren en clima laboral.

Tabla 26: Actividad 1 de la Estrategia 4

Actividad 1	
Cafetería GAD Pujilí	
Meta	Que la institución cuente con un espacio de descanso adecuado y útil.
Productos	Cafetería.
Público	Interno.
Características	Un espacio acogedor, adecuado para unos minutos de descanso del personal. Implementado con cafetera, vajilla, microondas, refrigeradora.
Ubicación	Cerca de secretaría del GAD.
Indicadores de verificación	Buen uso, limpieza.
Responsables	Todo el personal, mantenimiento y limpieza.
Presupuesto	\$ 363

Tabla 27: Actividad 2 de la Estrategia 4

Actividad 2	
Desayunos institucionales	
Meta	Que el personal comparta y aprenda a trabajar en equipo y mejorar sus relaciones para conseguir los objetivos y metas institucionales.
Productos	Desayunos institucionales.
Público	Interno.

Características	Cada mes dos departamentos se unirán para organizar un desayuno institucional. Se realizará un sorteo para determinar los equipos y los meses en los cuales les tocará participar. Cada equipo preparará el desayuno acorde a su comodidad, y presentará el valor institucional del mes, el cual deben practicar y recordar todos los colaboradores, mediante una dinámica creativa.
Ubicación	Instalaciones GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Trabajo en equipo entre departamentos, actividades, fotografías.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$ 0.00

Tabla 28: Actividad 3 de la Estrategia 4

Actividad 3	
Cine foro	
Meta	Que el personal tenga un momento recreativo y de reflexión.
Productos	Presentación de películas inspiradoras.
Público	Interno.
Características	Cada tres meses se hará la presentación de una película con el fin de motivar el trabajo de los colaboradores, tener un momento de relajación. Al final de cada film se abrirá un debate para socializar el tema, los asistentes deberán contestar un cuestionario y/o seguir una actividad determinada. Se les hará un recordatorio a los asistentes mediante correo electrónico y chat oficial y blog institucional. Se les enviará la agenda con el tema de la película y actividades a realizarse.
Ubicación	Auditorio del GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Control de asistencia, cuestionarios o producto final de las actividades.
Responsable	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	Total \$ 60

Tabla 29: Actividad 4 de la Estrategia 4

Actividad 4	
Festival anual de talentos.	
Meta	Que todos los colaboradores puedan compartir y demostrar sus talentos.
Productos	Se realizará una vez al año el festival de talentos de los colaboradores del GAD Municipal.
Público	Interno.
Características	Cada departamento inscribirá mínimo a un delegado en el concurso. El festival es dedicado para todos los colaboradores del GAD. Cada departamento inscribirá mínimo a un delegado en el concurso. La temática es abierta, se contará con un jurado calificador. Se premiarán a los tres primeros lugares.
Ubicación	Auditorio de GAD Municipal.
Indicadores de verificación	Personal inscrito, memoria gráfica.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$ 30 placas para los ganadores Se realizará un canje publicitario para la obtención de tres premios, a cambio se les mencionará a los auspiciantes en el evento y en el fan page del GAD.

Tabla 30: Actividad 5 de la Estrategia 4

Actividad 5	
Video de memorias institucionales	
Meta	Que se comparta experiencias entre compañeros mediante fotografías y anécdotas en la institución.
Productos	Video de memorias institucionales.
Público	Interno.

Características	El video será una recopilación de los mejores momentos que han tenido los colaboradores del GAD Municipal, los logros alcanzados, los talleres y actividades realizadas, testimonios y anécdotas de los mismos. Cabe recalcar que no será un video tradicional, tendrá un guion creativo y divertido.
Ubicación	Se presentará al finalizar el festival de talentos. Posteriormente se enviará por el chat oficial y se lo colgará en el blog institucional y en el canal oficial de YouTube.
Indicadores de verificación	Visualizaciones, compartidos, número de likes, comentarios.
Responsables	Departamento de Comunicación.
Presupuesto	\$0.00

3.8.4 **Matriz Plan Estratégico de Comunicación Interna**

MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ

ESTRATEGIA 1

Posicionar la filosofía institucional del GAD Municipal del cantón Pujilí.

Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades / Productos	Público objetivo	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Responsables	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Redefinir la filosofía institucional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.	Gran parte del personal no conoce la filosofía institucional debido a constantes cambios que sufre la administración. No saben los objetivos y no existen valores institucionales.	Que exista un documento oficial que contenga de forma ordenada y sistemática la filosofía e información importante de la institución.	Crear un Manual de Organización, en el cual se reestructure oficialmente la filosofía institucional.	Interno y externo	El manual de organización es un documento oficial que contiene en forma ordenada y sistemática la información de la institución sobre la historia, organigrama, políticas, procedimientos y filosofía de la organización.	El manual se difundirá en todos los departamentos del GAD, se entregará a cada uno de los colaboradores y se les enviará por correo electrónico comprimido en PDF.	Lista de recibidos, informes de entrega al personal.	Departamento de Planificación, Comunicación y Talento Humano.	Un mes	\$ 1.000
Socializar la filosofía institucional del GAD Municipal del cantón Pujilí.	Gran parte del personal no conoce la filosofía institucional debido a constantes cambios que sufre la administración. No saben los objetivos y no existen valores institucionales.	Que el 80% colaboradores del GAD conozcan y practiquen en la filosofía de la institución.	Realizar un taller trimestral con el fin de socializar el Manual de Organización	Interno	Los talleres trimestrales se realizarán con el fin de socializar cada uno de los componentes del Manual de Organización. Cada taller incluirá dinámicas participativas para los colaboradores.	Auditorio del GAD Municipal.	Encuestas, informes del taller, fotografías, controles de asistencia.	Departamento de Comunicación y Talento Humano.	Cada tres meses, durante un año. Posterior a la entrega del Manual de Organización.	\$ 0.00

<p>Gran parte del personal no conoce la filosofía institucional debido a constantes cambios que sufre la administración. No saben los objetivos y no existen valores institucionales.</p>	<p>Que el personal tenga presente la filosofía de la municipalidad en lugares cercanos a su trabajo.</p>	<p>Diseñar salvapantallas con los elementos de la filosofía institucional.</p>	<p>Interno</p>	<p>Cada ordenador contendrá salvapantallas con los elementos de la filosofía institucional. Se realizará un diseño llamativo acorde a los colores de la municipalidad.</p>	<p>Ordenadores del GAD</p>	<p>fotografías</p>	<p>Departamento de Sistemas, Comunicación.</p>	<p>Posterior a la entrega del Manual de Organización.</p>	<p>\$ 0.00</p>
<p>Gran parte del personal no conoce la filosofía institucional debido a constantes cambios que sufre la administración. No saben los objetivos y no existen valores institucionales.</p>	<p>Que los colaboradores tengan presente la filosofía de la municipalidad en lugares estratégicos.</p>	<p>Diseñar afiches y banners llamativos con el fin de posicionar la filosofía institucional.</p>	<p>Interno y externo</p>	<p>Los banners y afiches contendrán la filosofía institucional; misión, visión, valores del GAD.</p>	<p>Sitios estratégicos del GAD; cafetería, baños, entrada, ascensor, pasillos.</p>	<p>fotografías</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>	<p>Posterior a la entrega del Manual de Organización.</p>	<p>\$ 155</p>

ESTRATEGIA 2

Mejorar los canales y flujos de comunicación del GAD Municipal del cantón Pujilí.

Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades / Productos	Público objetivo	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Responsables	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Incorporar una plataforma de correo electrónico institucional para el GAD Municipal.	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	Que el 100% de los colaboradores cuenten con correo electrónico institucional que facilite los flujos de información.	Contratar una plataforma de correo institucional (Zimbra).	Interno	Zimbra es un correo electrónico de clase empresarial, cuenta con agenda, calendario electrónico y acceso a chat institucional.	Cada miembro del GAD contará con su cuenta respectiva, misma que se podrá abrir en los ordenadores del GAD y equipos personales.	Uso, respaldos de toda la documentación.	Departamento de Sistemas y Talento Humano.	Un mes	\$ 700
Dinamizar los procesos comunicativos de la institución mediante un Sistema de Documentación.	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la	Que el 100% del personal cuente con un sistema de documentación que mejore la calidad de los procesos, se contribuya con el cuidado del medio ambiente con el ahorro de papel y	Sistema de documentación (Quipux)	Interno	Sistema de Documentación utilizado por las instituciones públicas para elaborar memorandos, oficios, circulares y todo lo que implica la comunicación formal dentro de la organización.	Cada miembro del GAD contará con su cuenta respectiva, misma que se podrá abrir en los ordenadores del GAD y equipos personales.	Uso, respaldos de toda la documentación.	Departamento de Sistemas y Talento Humano.	Dos meses	\$ 0.00

	comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	exista un respaldo informático de toda la documentación institucional.								
Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	Que el 90% del personal pueda informarse de manera rápida y oportuna acerca de temas institucionales mediante chats oficiales.	Chats oficiales de WhatsApp	Interno	Chat oficial de toda la municipalidad y entre autoridades y jefes departamentales. Exclusivamente para temas laborales. Se enviará agenda, comunicados especiales, información oportuna.	Celulares del personal.	Capacidad de respuesta.	Departamento de Comunicación.	Una semana	\$ 0.00
Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos	Que el 90% del personal pueda informarse acerca de su trabajo realizado, sus logros y noticias institucionales relevantes.	Grupo cerrado de Facebook.	Interno	Exclusivamente para temas de interés laboral. Se enviará agenda, comunicados especiales, enlaces de noticias importantes de la institución, enlaces del el blog de la municipalidad.	Facebook.	Capacidad de respuesta, interacción.	Departamento de Comunicación.	Una semana	\$ 0.00

	que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.									
Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	Que el 95% del personal conozca y maneje adecuadamente cada herramienta.	Capacitaciones a los colaboradores del GAD acerca del uso y funcionamiento adecuado del correo institucional y sistema de documentación (Quipux).	Interno	El taller se los realizará una vez instalado el sistema, el capacitador será experto en el tema y mostrará didácticamente el funcionamiento y uso adecuado del sistema.	Auditorio del GAD Municipal.	Control de asistencia, evaluación.	Departamento de Comunicación, Talento Humano y Sistemas.	Posterior a la implementación de los sistemas.	\$ 0.00
Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales	Que la municipalidad cuente con un blog que permita informar de manera oficial y periódica los	Blog de comunicación interna del GAD	Interno y externo	Espacio dedicado al personal para se encuentre informado de temas institucionales, conozca la agenda de trabajo y pueda	Pestaña de la página oficial de la institución.	Número de visitas, personal que ha participado en la generación de contenidos.	Departamento de Comunicación.	Un mes	\$ 0.00

	tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	temas de interés institucional..			interactuar y aportar con temas de interés.					
Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	Que la página institucional se mantenga actualizada.	Mejoramiento de la página web.	Interno y externo	Mantener ecualizada la página con contenido útil y creativo.	Hosting del GAD	Número de visitas.	Departamento de Comunicación y Sistemas.	Dos meses	\$ 0.00

Presentar medios y fuentes alternativas para mejorar la comunicación interna del GAD	Los colaboradores del GAD no cuentan con un correo electrónico institucional ni con canales tecnológicos que ayuden a dinamizar la comunicación. Los procesos se realizan de manera tradicional, se opta por la comunicación convencional.	Que el personal se encuentre motivado y correctamente informado mediante su jefe inmediato, se contemplen las actividades y metas semanales.	Reuniones semanales	Entre autoridades y jefes departamentales y entre jefes departamentales y colaboradores de cada área.	Mantener reuniones semanales entre autoridades y jefes departamentales y entre éstos y sus colaboradores. Cada semana se reunirán y planificarán su agenda con el fin de mantenerse informados de manera oficial.	Sala de sesiones del GAD	Informes, fotografías.	Todo el personal	Todos los lunes	\$ 0.00
--	--	--	---------------------	---	---	--------------------------	------------------------	------------------	-----------------	---------

ESTRATEGIA 3

Fortalecer la cultura organizacional del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades / Productos	Público objetivo	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Responsables	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Alinear los intereses tanto de la organización como de los colaboradores.	De acuerdo a los datos analizados en el diagnóstico, la municipalidad no cuenta con procesos formales de inducción para el nuevo	Que el 50% personal pueda trabajar en equipo y reconocer las fallas internas de la institución con el fin de buscar soluciones y mejoras para la municipalidad.	Grupos de mejora	Personal voluntario	Los grupos de mejora tienen como objetivo identificar, analizar y proponer soluciones con el fin de mejorar los procesos y resultados en una organización. Consiste en un pequeño número de personas	Instalaciones del GAD Municipal.	Informes, memoria gráfica.	Departamento Administrativo, Alcaldía, Talento Humano y Comunicación.	Cada mes	\$ 0.00

	<p>personal. En cuanto al sentido de pertenencia más de la mitad de colaboradores se siente a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, a un porcentaje le falta estímulos para sentirse totalmente orgulloso, la mayoría coincide que el motivo por el cual no les enorgullece totalmente la institución es la falta de profesionalismo con la que se realizan varios procesos, las malas decisiones de las autoridades, la falta de trabajo en equipo y colaboración.</p>				<p>con habilidades complementarias, voluntariamente comprometidas y de carácter temporal, con un propósito común. Pueden estar formados por colaboradores de diferentes áreas y perfiles.</p>					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

Alinear los intereses tanto de la organización como de los colaboradores.	De acuerdo a los datos analizados en el diagnóstico, la municipalidad no cuenta con procesos formales de inducción para el nuevo personal.	Que el 100% del personal nuevo que se integre a la institución tenga un proceso de inducción.	Proceso de inducción	Personal nuevo	La semana de inducción consistirá en dar las facilidades y ayuda adecuada al personal que se va a integrar a la municipalidad. Se presentará en video institucional, se le presentará a todo el personal, se hará un recorrido por todas las instalaciones, se le indicará y proporcionará el manual de institución.	Instalaciones del GAD Municipal	Cuestionarios	Departamento de Talento Humano	Una semana	\$ 0.00
Alinear los intereses tanto de la organización como de los colaboradores.	De acuerdo a los datos analizados en el diagnóstico, la municipalidad no cuenta con procesos formales de inducción para el nuevo personal.	Que la municipalidad cuente con un video institucional que muestre su historia, procesos, filosofía y reglamentos de manera clara e instructiva.	Video institucional	Interno	El video contará con toda la información de la institución; historia, filosofía, especificaciones técnicas y laborales de cada departamento, cuidado de instalaciones.	Página oficial del GAD, blog institucional, canal de YouTube, chats oficiales.	Número de visualizaciones, cuestionario.	Departamento de Comunicación, Talento Humano.	Dos meses	\$ 1.000
Alinear los intereses tanto de la organización como de los colaboradores.	En cuanto al sentido de pertenencia más de la mitad de colaboradores se siente a gusto en su lugar de trabajo,	Que el personal de la institución se sienta motivado y orgulloso de pertenecer a la municipalidad.	Campaña "Yo me comprometo"	Interno	Esta campaña está pensada con el fin de fomentar el sentido de pertenencia y comprometer a los colaboradores con su trabajo. Contará de cuatro fases; la de	Instalaciones del GAD	Informe de fin de campaña.	Departamento de Comunicación	Dos Meses	\$ 1.000

	sin embargo, a un porcentaje le falta estímulos para sentirse totalmente orgulloso, la mayoría coincide que el motivo por el cual no les enorgullece totalmente la institución es la falta de profesionalismo con la que se realizan varios procesos, las malas decisiones de las autoridades.				expectativa, lanzamiento, mantenimiento y cierre. Posteriormente se realizará un informe con los resultados obtenidos.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ESTRATEGIA 4

Promover el fortalecimiento del clima laboral del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades / Productos	Público objetivo	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Responsables	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Crear espacios adecuados para el personal.	El personal no cuenta con un espacio adecuado para descansar o servirse sus alimentos en la hora de descanso.	Que la institución cuente con un espacio de descanso adecuado y útil.	Cafetería del GAD	Interno	Un espacio acogedor, adecuado para unos minutos de descanso del personal. Implementado con cafetera, vajilla, microondas, refrigeradora.	Cerca de la Secretaría del GAD	Buen uso, limpieza.	Todo el personal, Mantenimiento	Un mes	\$500

Incentivar actividades que fortalezcan el clima laboral	.De acuerdo a la información analizada, se ha podido inferir que no existe buena relación entre compañeros, el trabajo en equipo es escaso y depende de cada área, hace falta experiencias conjuntas para mejorar las relaciones laborales.	Que el personal comparta y aprenda a trabajar en equipo y mejorar sus relaciones para conseguir los objetivos y metas institucionales.	Desayunos institucionales	Interno	Cada mes dos departamentos se unirán para organizar un desayuno institucional. Se realizará un sorteo para determinar los equipos y los meses en los cuales les tocará participar. Cada equipo preparará un desayuno acorde a sus comodidades y hará la presentación del "Valor Institucional del mes" mediante dinámicas creativas.	Instalaciones del GAD	Trabajo en equipo entre departamentos, actividades, memoria gráfica.	Departamento de Comunicación	A inicios de cada mes.	\$ 0.00
Incentivar actividades que fortalezcan el clima laboral	De acuerdo a la información analizada, se ha podido inferir que no existe buena relación entre compañeros, el trabajo en equipo es escaso y depende de cada área, hace falta experiencias conjuntas para mejorar las	Que el personal tenga un momento recreativo y de reflexión.	Cine foro	Interno	Presentación de películas inspiradoras. Cada tres meses se hará la presentación de un filme con el fin de motivar el trabajo de los colaboradores y tener un momento recreativo y de reflexión. Al final de cada presentación se abrirá un debate para socializar el tema.	Auditorio del GAD Municipal	Control de asistencia, producto final de las actividades realizadas.	Departamento de Comunicación	Cada tres meses	\$60

	relaciones laborales.									
Incentivar actividades que fortalezcan el clima laboral	De acuerdo a la información analizada, se ha podido inferir que no existe buena relación entre compañeros, el trabajo en equipo es escaso y depende de cada área, hace falta experiencias conjuntas para mejorar las relaciones laborales.	Que todos los colaboradores puedan compartir y demostrar sus talentos.	Festival Anual de Talentos	Interno	El festival es dedicado para todos los colaboradores del GAD. Cada departamento inscribirá mínimo a un delegado en el concurso. La temática es abierta, se contará con un jurado calificador. Se premiarán a los tres primeros lugares.	Auditorio del GAD Municipal	Personal inscrito, memoria gráfica.	Departamento de Comunicación	Al finalizar el año	\$30
Incentivar actividades que fortalezcan el clima laboral	De acuerdo a la información analizada, se ha podido inferir que no existe buena relación entre compañeros, el trabajo en equipo es escaso y depende de cada área, hace falta	Que se comparta experiencias entre compañeros mediante fotografías y anécdotas en la institución.	Video de memorias institucionales	Interno	El video será una recopilación de los mejores momentos que han tenido los colaboradores del GAD Municipal, sus logros alcanzados, talleres y actividades realizadas, testimonios y anécdotas. Cabe recalcar que no será un video tradicional, tendrá un guion creativo y divertido.	Lanzamiento en el Auditorio de la Municipalidad, envío al chat oficial, blog institucional, canal de YouTube oficial de la municipalidad.	Visualizaciones, número de likes, comentarios.	Departamento de Comunicación	Al finalizar el año	\$ 0.00

	experiencias conjuntas para mejorar las relaciones laborales.									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ				
Producto o Servicio	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones
Manual institucional	200	5	1000	
Afiches	30	2.50	75	
Banners	4	20	80	
Zimbra				
Instalación		120	120	
Mantenimiento		40	480	
Hosting		100	100	
			700	
Cafetería				
Calentador de agua	1	61	61	
Refrigeradora	1	130	130	
Microondas	1	115	115	
Botellón de agua	1.50 cada botellón	18	18	
sillas, mesas	8 sillas 2 mesas	63	126	
pubs	2 pubs	25	50	
			500	
Cine Foro				
Material de capacitación: DVDs, impresiones y copias		20	60	20 cada cine foro
Festival de Talentos				
Premios	3 Placas de vidrio	10	30	
			30	
Campaña "Yo me comprometo"				
Fase de expectativa		100	100	
Lanzamiento		300	300	
Mantenimiento de la campaña		300	300	
Cierre		200	200	
Imprevistos		100	100	
			1000	
Video Institucional	1	1000	1000	
		Total	4.445	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Instituto Nacional de Administración Pública. (1997). *Organizaciones Públicas Tomo I*.
Obtenido de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf>
- Acurio, M. (14 de Abril de 2015). Entrevista a colaboradores del GAD Municipal de Pujilí. (A. González, Entrevistador)
- Albrecht, K. (1996). *La Misión de la Empresa*. Barcelona: Paidós Empresa 44.
- Andino, K. (14 de Abril de 2015). Entrevistas a colaboradores del GAD Municipal de Pujilí. (A. González, Entrevistador)
- Austin, A. (1990). *Faculty cultures, faculty values*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- B&G Consultores Asociados. (2015). PDOT GAD Pujilí. Pujilí, Cotopaxi, Ecuador: B&G Consultores Asociados.
- Buenaventura, Martha Lucía. (2005). *Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Desing.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Costa. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Comunicación en el ámbito local*. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Navarra: S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Dirección de Planificación GAD Pujilí. (2015).
- Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *La Intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Enciclopedia de Finanzas*. (s.f.). Obtenido de Enciclopedia de Finanzas: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/elementos.htm>
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Florence, T. (2000). *Crítica de la información de masas*. México : Trillas.
- Gálvez, B., & Vives, A. (2011). Ejecución del Plan estratégico de comunicaciones: e la planeación a la acción con éxito. En M. C. Ocampo, *Comunicación Empresarial* (págs. 127-163). Bogotá: ECOE.
- Grullón, V. (13 de Marzo de 2017). *El Jaya.com*. Obtenido de Importancia de la misión, visión y valores en las organizaciones: <http://eljaya.com/opinion/20647-importancia-de-la-mision-vision-y-valores-en-las-organizaciones>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Herrera, V. (14 de Abril de 2015). Entrevista a colaboradores del GAD Municipal de Pujilí. (A. González, Entrevistador)
- Jácome, C. (2009). Régimen Político y Administrativo de Pujilí. En C. Jácome, *Monografías del Cantón Pujilí* (págs. 45-48). Quito: Abya-Yala.
- Jiménez, J. C. (25 de Febrero de 2011). *El e-mail en el trabajo*. Obtenido de El libro: <http://www.emaileneltrabajo.com/beneficios/index.html>
- Jiménez, W. (14 de Junio de 2011). *Gestopolis*. Obtenido de 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales.: <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Kreps. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana.
- López, D. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: ECOE.
- López, G. (Marzo de 2013). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/gpaolALpzd/empresas-publicas-y-privadas>
- Marín, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial .
- Matos, H. (2011). *Comunicación Pública, Sociedad y Ciudadanía*. Sao Paulo: Difusao.
- Menguzzato. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovadoe del Management*. La Habana: MES.
- Monge, M. (14 de Abril de 2015). Entrevista a colaboradores de GAD Municipal de Pujilí. (A. González, Entrevistador)
- Morales, F. (2001). *Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

- Naranjo, C. (1993). *Pujilí A Través del Tiempo*. Latacunga: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Cotopaxi.
- Nieves, F. (6 de Agosto de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de Plan de comunicación estratégica: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Nosik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Parret, M. (2010). *Las Organizaciones*. Madrid.
- Pérez, R. A. (2001). Las Ingenierías del Concenso. En *Estrategias de Comunicación* (pág. 639). Barcelona: Ariel.
- Pozo, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid: Fagua.
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Pública, I. N. (1997). *Organizaciones Públicas Tomo I*. Obtenido de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf>
- Pujilí, G. M. (2015). *Página Oficial Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí*. Obtenido de <http://www.municipiopujili.gob.ec/pujili/>
- Quintero, Y. (25 de Agosto de 2002). *Administración de las remuneraciones*. Obtenido de Gestopolis: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-las-remuneraciones/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, P. (14 de Abril de 2015). Entrevista a colaboradores del GAD Municipal de Pujilí. (A. González, Entrevistador)
- Sánchez, A. (2000). Dirección Estratégica. En A. Sánchez, *Dirección estratégica de las empresas de comunicación* (pág. 14). Madrid: Cátedra.
- Santiz, M. I. (05 de Agosto de 2013). *Gestopolis*. Obtenido de importancia de la inducción de personal en las empresas.: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Secretaría de Planificación y Desarrollo-Senplades. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/ Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Pichincha, Ecuador: Secretaría de Planificación y Desarrollo-Senplades.
- Secretaría Nacional de Administración Pública. (13 de Julio de 2017). *Secretaría Nacional de Administración Pública*. Obtenido de SGDQ – Sistema de Gestión Documental Quipux: <http://www.administracionpublica.gob.ec/sgdq-sistema-de-gestion-documental-quipux/#>

- Shein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco CA.: Jossey-Bass.
- Shneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tinajero, S. (2012). *Comunicación Integral El Nuevo Aliado de la Empresa de Hoy*. Quito: Comint.
- Vaca, M. (16 de Abril de 2015). Entrevista colaboradores. (A. González, Entrevistador)
- Véliz, F. (2012). *Comunicar. construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo* . Barcelona: Gedisa .
- Verónica, H. (14 de Abril de 2015). Entrevista colaboradores del GAD Municipal. (G. Alejandra, Entrevistador)
- Warren, Edgar Shein y Bennis. (1995). Personal and organizational change. En E. S. Warren, *Personal and organizational change*. (pág. 47). Nueva York: Wiley.

ANEXOS

Anexo 1: Infraestructura externa G.A.D. Municipal del Cantón Pujilí




Anexo 2: Infraestructura interna G.A.D. Municipal del Cantón Pujilí



Anexo 3: Solicitud dirigida al GAD Municipal de Pujilí para realizar la disertación

MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PUJILÍ
REGISTRACIÓN Y ASESORIA
TELÉFONO: 2784-700
DOCUMENTO No. 01337
FECHA: 13-03-2015
NOMBRE: [Firma]

 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura
Escuela de Comunicación

E-MAIL: E-mail.puce@puce.edu.ec
Av. 11 de Octubre 1076 y
Roca
Apartado postal 17-01-2154
Fon: 593 - 2 - 2991185
Tel: 593 - 2 - 2991501
Quito - Ecuador

Quito, 13 de marzo de 2015

Dr.
Fernando Matute
Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí
Ciudad

De mi consideración:

Me dirijo a usted para presentarle mi cordial saludo y a la vez desearle éxitos en sus funciones. La presente tiene por objeto informarle que la estudiante Maria Alejandra González Pástor cursa el Octavo Nivel de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la PUCE.

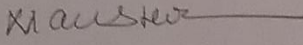
La estudiante mencionada realiza su disertación de grado con el tema "Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para el GAD Municipal del Cantón Pujilí" por lo que le solicito comedidamente se le otorgue las facilidades para la realización de un diagnóstico de comunicación interna.

El estudio corresponde en un primer momento, al conocimiento del clima laboral, filosofía de la organización y canales de comunicación interna, con el fin de diagnosticar el estado de la comunicación en el GAD municipal.

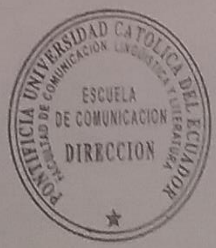
La estudiante por su parte, se compromete a entregar un ejemplar de la tesis, que contendrá la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna con el fin de que el mismo responda a las necesidades de comunicación del cantón y se lo ponga en práctica.

Segura de contar con su colaboración, le saludo,

Atentamente,



Mtr. María del Carmen Cevallos
Coordinadora
Carrera Comunicación Organizacional
Email: mccevallos@puce.edu.ec
Celular: 0984255518



Anexo 4: Formato de encuestas y entrevistas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ORGANIZACIÓN: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objetivo diagnosticar el estado de la Comunicación Interna del GAD Municipal del Cantón Pujilí.

Se solicita responder con franqueza ya que su información ayudará al fortalecimiento de la comunicación en la organización. Recuerde que esta encuesta es **ANÓNIMA** y tiene fines estrictamente académicos.

I. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1. ¿Conoce usted cuál es la MISIÓN del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es sí, escoja la respuesta correspondiente

En un apartado de la MISIÓN del GAD Municipal del Cantón Pujilí dice:

- a) El GAD Municipal del Cantón Pujilí, es responsable de construir carreteras, canales de riego, organizar festividades como el Corpus Christi y velar por todos los ciudadanos.
- b) El GAD Municipal del Cantón Pujilí, es responsable de planificar, construir, prestar servicios y controlar el desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón.
- c) El GAD Municipal del Cantón Pujilí tiene como misión brindar servicios públicos de calidad, en forma equitativa y solidaria, que contribuyan al desarrollo sostenible del cantón y de sus habitantes.

2. ¿Conoce usted cuál es la VISIÓN del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es sí, escoja la respuesta correspondiente

En un apartado de la Visión del GAD Municipal del Cantón Pujilí dice:

- a) El GAD Municipal del Cantón Pujilí, es responsable de planificar, construir, prestar servicios y controlar el desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón.
- b) El GAD Municipal de Pujilí en el año 2019 es un referente nacional por su excelente sistema de gestión organizacional, que permite cumplir de manera eficiente y eficaz con sus funciones y competencias legales.

c) El Municipio de Pujilí se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna altamente eficiente, que proporcione productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo.

II. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

3. **¿Cuáles son los medios y canales de comunicación que más se utilizan en su Dirección?; En orden de prioridad, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, indique su respuesta**

- a) Teléfono/ WhatsApp
- b) Correo electrónico institucional
- c) Correo electrónico personal
- d) Comunicación boca a boca
- e) Facebook
- f) Twitter
- g) Página Web
- h) Intranet
- i) Carteleras
- j) Boletines electrónicos
- k) Otro, especifique-----

4. **¿Considera usted que la información institucional sobre el GAD Municipal del Cantón Pujilí es?:**

Escoja la o las respuestas correspondientes:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala/ Deficiente

5. **¿Usted cuenta con correo electrónico institucional?**

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 7.

- a) Sí
- b) No

6. **¿Con qué frecuencia utiliza usted su correo electrónico institucional**
Encierre la respuesta correspondiente:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿A través de quiénes se entera y/o recibe información interna de lo que sucede en la institución?

Encierre la o las respuestas correspondientes:

- a) Alcalde y Concejales
- b) Jefe inmediato
- c) Compañeros de área
- d) Compañeros de otras áreas
- e) Otros, especifique.....

8. ¿Por qué medios y canales prefiere usted recibir información institucional acerca del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

Escoja los **tres** más importantes:

- a) Teléfono
- b) Correo electrónico institucional
- c) Correo electrónico personal
- d) Comunicación boca a boca
- e) Facebook
- f) Twitter
- g) Reuniones grupales
- h) Intranet
- i) Carteleras
- j) Boletines electrónicos
- k) Página web
- l) WhatsApp

9. ¿Cuáles son las formas de comunicación que usted prefiere, para compartir información institucional dentro del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

Escoja la o las respuestas correspondientes:

- a) Comunicación interpersonal
- b) Reuniones de área
- c) Reuniones grupales
- d) Medios y canales
- e) Otro, especifique.....

III. CULTURA ORGANIZACIONAL

10. ¿Se siente usted orgulloso de formar parte del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

Seleccione la respuesta correspondiente:

- a) Totalmente orgulloso
- b) Medianamente orgulloso
- c) Poco orgulloso
- d) Nada orgulloso

11. ¿Usted se siente orgulloso de pertenecer a su área de trabajo?

Seleccione la respuesta correspondiente:

- a) Totalmente orgulloso
- b) Medianamente orgulloso
- c) Poco orgulloso
- d) Nada orgulloso

12. Cuando usted ingresó a trabajar en el GAD Municipal del Cantón Pujilí ¿Tuvo alguna instrucción para ocupar el cargo?

Señale la respuesta correspondiente:

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 14

13. ¿Qué opinión tiene acerca del proceso de instrucción que recibió cuando ingresó a trabajar al GAD Municipal del Cantón Pujilí?

Señale la respuesta correspondiente:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

14. ¿Tuvo usted algún tipo de presentación previa acerca de la institución, es decir, la explicación de los valores, objetivos, misión, visión y formas de trabajo del GAD Municipal?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Conoce usted quiénes son las máximas autoridades de la institución?

Señale la respuesta correspondiente:

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, mencione sus nombres.

.....
.....
.....

16. ¿Considera usted que el GAD Municipal del Cantón Pujilí remunera oportunamente a sus colaboradores?

Señale la respuesta correspondiente:

- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Medianamente de acuerdo
 - c) Poco de acuerdo
 - d) En desacuerdo
- Mencione por qué

.....

.....

.....

17. ¿La remuneración que usted percibe del GAD Municipal del Cantón Pujilí es capaz de satisfacer sus necesidades personales y familiares?

Seleccione la respuesta correspondiente:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Poco de acuerdo
- d) En desacuerdo

18. ¿Considera adecuado el espacio físico en el que usted y sus compañeros de área desempeñan sus funciones?

Seleccione la respuesta correspondiente:

- e) Totalmente de acuerdo
- f) Medianamente de acuerdo
- g) Poco de acuerdo
- h) En desacuerdo

19. ¿Qué aspectos cambiaría usted de su espacio físico de trabajo?

.....

.....

.....

IV. CLIMA LABORAL

20. ¿Cómo considera usted la relación que tiene con su jefe inmediato?

Encierre la respuesta correspondiente

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

21. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe?

Encierre la respuesta correspondiente

- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

22. ¿Usted puede expresar su opinión libremente acerca de temas institucionales y laborales del GAD Municipal del Cantón Pujilí?

Encierre la respuesta correspondiente

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

23. Califique el ambiente laboral en su departamento o área de trabajo.

- a) Muy buena
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

24. Califique el ambiente laboral de la institución.

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

V. DATOS GENERALES

Encierre la respuesta correspondiente.

25. Edad

- a. 18-30 años
- b. 31-43 años
- c. 44-55 años
- d. 56-en adelante

26. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

27. ¿A qué área de trabajo pertenece?

.....
.....

28. Antigüedad en el trabajo:

- a) 0 a 1 año
- b) 1 a 2 años
- c) 2 a 3 años
- d) 3 años en adelante
- e) Nombramiento

29. ¿Qué sugerencia usted daría para mejorar la comunicación interna en el área a la que pertenece?

.....
.....
.....

Le agradecemos por sus respuestas y el tiempo destinado a la encuesta, sus respuestas son valiosas para la organización.

Anexo 5: Formato de Entrevistas

Entrevista

Responsables de los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos

Nombre:

Cargo:

- 1) ¿Cuáles son las funciones del departamento?
- 2) ¿Quién se encarga de la comunicación interna de la municipalidad?
- 3) ¿Existe algún tipo de inducción para los trabajadores que se integran al G.A.D. Municipal?
- 4) ¿Cómo considera usted el clima laboral de la organización?
- 5) ¿Cómo se relaciona con los demás departamentos?
- 6) ¿Existen actividades que ayuden a mejorar el clima laboral?
- 7) ¿Cuentan con algún canal o medio para difundir los mensajes internos; como carteleras, mails, boletines, etc.?
- 8) ¿Qué aspectos cree usted que se debe tomar en cuenta para mejorar la comunicación interna y el clima laboral de la institución?
- 9) ¿Los colaboradores tienen conocimiento de la filosofía institucional?
- 10) ¿Cuántas personas trabajan en la municipalidad? (Talento Humano)

Entrevista

Colaboradores del G.A.D. Municipal

Nombre:

- 1) ¿Se siente orgulloso de trabajar en el GAD Municipal?
- 2) ¿Tiene conocimiento sobre la filosofía de la institución?
- 3) ¿Cómo considera usted el clima laboral dentro de su departamento y en el G.A.D. municipal en general?
- 4) ¿Usted tuvo algún proceso de inducción cuando ingreso a trabajar en el GAD municipal?
- 5) Puede señalar desde su punto de vista, ¿qué aspectos se deberían cambiar en la manera de comunicar en la institución?
- 6) ¿Mediante qué canales o medios de comunicación prefiere informarse?