



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL  
MUNICIPIO DEL CANTÓN DURÁN.**

**AUTORA:**

**Proaño Loqui Lorena Victoria**

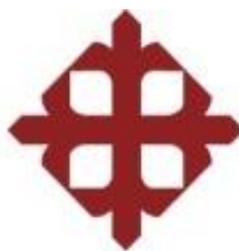
**Tesis de Grado previa  
a la Obtención del Título de  
Magíster en Administración  
de Empresas**

**TUTOR:**

**Eco. Lapo Maza María del Carmen**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Lorena Victoria Proaño Loqui**, como requerimiento parcial para la obtención de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTORA DE TESIS**

---

**Eco. María del Carmen Lapo Maza**

**REVISORES**

---

**C.P.A. Laura Vera Salas**

---

**Eco. Laura Zambrano Chumo**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA**

---

**Eco. María del Carmen Lapo Maza**

Guayaquil, a los 4 días del mes de Noviembre del 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lorena Victoria Proaño Loqui**

**DECLARO QUE:**

La tesis “Modelo de comunicación organizacional para el Municipio del Cantón Durán”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

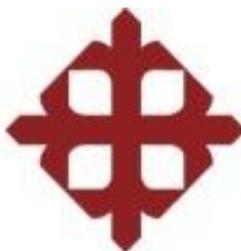
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 4 días del mes de Noviembre del 2013

**LA AUTORA**

---

Lorena Victoria Proaño Loqui



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Lorena Victoria Proaño Loqui**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la tesis de Magister en Administración de Empresas titulada: “Modelo de comunicación organizacional para el Municipio del Cantón Durán”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de Noviembre del 2013

**AUTORA**

---

Lorena Victoria Proaño Loqui

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, Familiares y amigos

*Lorena Victoria Proaño Loqui*

## **DEDICATORIA**

A Dios, Familiares y amigos

*Lorena Victoria Proaño Loqui*

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Eco. María del Carmen Lapo Maza**

PROFESOR GUÍA O TUTOR

---

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Eco. María del Carmen Lapo Maza**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<i>PORTADA</i> .....	<i>i</i>
<i>CERTIFICACIÓN</i> .....	<i>ii</i>
<i>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</i> .....	<i>iii</i>
<i>AUTORIZACIÓN</i> .....	<i>iv</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>v</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>vi</i>
<i>CALIFICACIÓN</i> .....	<i>viii</i>
<i>ÍNDICE DEL CONTENIDO</i> .....	<i>ix</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i> .....	<i>xiii</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	<i>xiv</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>xv</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>xvi</i>
<i>CAPÍTULO I</i> .....	<i>1</i>
1. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>1</i>
1.1. Antecedentes.....	<i>2</i>
1.2. Planteamiento del problema.....	<i>4</i>
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	<i>4</i>
1.4. Hipótesis.....	<i>5</i>
1.5. Objetivos.....	<i>6</i>
1.5.1. Objetivo General.....	<i>6</i>
1.5.2. Objetivos Específicos.....	<i>6</i>
1.6. Evaluación del problema.....	<i>6</i>
<i>CAPÍTULO II</i> .....	<i>8</i>
2. <i>MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOS SUBSISTEMAS DE COMUNICACIÓN</i> .....	<i>8</i>

2.1.	Modelo de gestión de la comunicación .....	8
2.1.1.	Modelo de gestión de talento humano .....	17
2.2.	Comunicación empresarial .....	29
<i>CAPÍTULO III.....</i>		<i>42</i>
3.	<i>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN DURÁN Y SU ESTRUCTURA COMUNICACIONAL.....</i>	<i>42</i>
3.1.	Base legal .....	43
3.2.	Estructura organizacional .....	51
3.3.	Misión.....	52
3.4.	Visión .....	52
3.5.	Objetivos .....	53
3.6.	Concepto del servicio ofrecido.....	53
3.7.	Análisis FODA del GAD de Durán.....	55
3.8.	Situación actual y tendencias.....	55
<i>CAPÍTULO IV.....</i>		<i>58</i>
4.	<i>PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE DURÁN.....</i>	<i>58</i>
4.1.	Problema.....	58
4.2.	Tipo de investigación .....	58
4.3.	Diseño de la investigación.....	59
4.4.	Variables de la investigación.....	59
4.4.1.	Variable independiente.....	59
4.4.2.	Variable dependiente.....	59
4.5.	Población y Muestra .....	60
4.5.1.	Población.....	60
4.5.2.	Muestra.....	60
4.6.	Instrumentos de investigación .....	61

4.7.	Procesamiento de los datos y análisis.....	61
4.8.	Criterios para la elaboración de la propuesta .....	62
4.9.	Criterios para la validación de la propuesta .....	62
4.10.	Análisis de los resultados.....	65
4.10.1.	La observación al personal de la empresa: Análisis 5W-2H.....	65
4.10.2.	La entrevista .....	67
4.10.3.	La encuesta.....	69
4.11.	Análisis de la investigación .....	87
	<i>CAPÍTULO V</i> .....	93
	<i>5. PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE TALENTO HUMANO MEDIANTE GUÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA GAD DE DURÁN</i> .....	93
5.1.	Introducción.....	93
5.2.	Objetivos de la propuesta .....	93
5.2.1.	Objetivo general .....	93
5.2.2.	Objetivos específicos .....	93
5.3.	Estrategias y responsables .....	94
5.4.	Términos a identificarse .....	95
5.5.	Matriz de comunicación interna (acta de grupos primarios).....	96
5.6.	Plan de objetivos .....	106
5.6.1.	Objetivos Generales (Comunicadora y líderes) .....	106
5.6.2.	Objetivos Específicos (Comunicadora y grupos).....	106
5.7.	Términos de la reunión.....	107
5.8.	Detalles financieros .....	108
6.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> .....	109
6.2.	Conclusiones .....	109
6.3.	Recomendaciones .....	110
7.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	112

<i>Apéndice A</i> .....	116
<i>Apéndice B</i> .....	118
<i>Apéndice C</i> .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	60
Tabla 2.....	61
Tabla 3.....	63
Tabla 4.....	63
Tabla 5.....	64
Tabla 6.....	64
Tabla 7.....	66
Tabla 8.....	69
Tabla 9.....	70
Tabla 10.....	71
Tabla 11.....	72
Tabla 12.....	73
Tabla 13.....	74
Tabla 14.....	75
Tabla 15.....	76
Tabla 16.....	77
Tabla 17.....	78
Tabla 18.....	79
Tabla 19.....	80
Tabla 20.....	81
Tabla 21.....	82
Tabla 22.....	83
Tabla 23.....	84
Tabla 24.....	85
Tabla 25.....	86
Tabla 26.....	105
Tabla 27.....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	10
Figura 2 .....	42
Figura 3 .....	51
Figura 4 .....	55
Figura 5 .....	69
Figura 6 .....	70
Figura 7 .....	71
Figura 8 .....	72
Figura 9 .....	73
Figura 10 .....	74
Figura 11 .....	75
Figura 12 .....	76
Figura 13 .....	77
Figura 14 .....	78
Figura 15 .....	79
Figura 16 .....	80
Figura 17 .....	81
Figura 18 .....	82
Figura 19 .....	83
Figura 20 .....	84
Figura 21 .....	85
Figura 22 .....	86
Figura 23 .....	97
Figura 24 .....	98
Figura 25 .....	99
Figura 26 .....	100
Figura 27 .....	101
Figura 28 .....	102
Figura 29 .....	103
Figura 30 .....	104

## RESUMEN

Durán es uno de los Cantones con mayor densidad poblacional en la Provincia del Guayas por lo que el Gobierno Autónomo Descentralizado del mencionado Cantón, ha estado pendiente de trabajar de manera planeada para satisfacer las necesidades de sus habitantes ya sea en mejoras de servicios públicos, higiene, asistencia social, salubridad, entre otros factores que ayuden al avance del mismo. Quizás no todos estos factores estén siendo atendidos en su totalidad y los beneficiarios directos como lo son los habitantes no se sientan satisfechos, por eso el presente trabajo de investigación, tiene como finalidad, estar al tanto de lo que sienten, detectan y perciben los trabajadores del GAD de Durán, con respecto a la comunicación que existe entre departamentos de la misma entidad pública. El marco teórico presente el contenido científico sobre la comunicación, la comunicación organizacional, los niveles de percepción que tiene una persona. La metodología se determinó por medio del uso de encuestas como herramienta de investigación; el estudio es exploratorio y su análisis será cuantitativo. Las encuestas se realizaron de forma cara a cara con los trabajadores del GAD de Durán, con preguntas rápidas de contestar y que ni el tiempo del viaje y cansancio del mismo, denoten efectos en la investigación, el análisis de los resultados obtenidos para que puedan ser fácilmente entendibles y rápidos de establecer criterios serán detallados con gráficos. La siguiente propuesta será para mejora de lo encontrado dentro de la investigación. La implementación de un subsistema de comunicación organizacional, ayuda a crear objetivos estratégicos y aumentar la mejora del servicio que actualmente ofrece el GAD del cantón, en el que los trabajadores cumplan con sus obligaciones por el porvenir de la ciudad. Se culmina el proyecto de investigación con las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Necesidades, Servicios Públicos, Organización, Beneficiarios, Comunicación, Metodología.

## ABSTRACT

Duran is one of the cantons with the highest population density in the Province of Guayas for what the Government decentralized autonomous of the above-mentioned Canton, has been outstanding to work in a planned to meet the needs of their inhabitants either in improvements of public services, hygiene, social assistance, health, among other factors that help the progress of the same. Perhaps not all of these factors are being cared for in its entirety and the direct beneficiaries as they are the inhabitants do not feel satisfied, that is why this research work, has as its purpose, be aware of what they feel, detected and most workers in the GAD Duran, with respect to the communication that exists between departments in the same public entity. The theoretical framework presents the scientific content on the communication, organizational communication, the levels of perception that a person has. The methodology was determined through the use of surveys as an investigative tool; the study is exploratory and its analysis will be quantitative. The surveys were carried out deformed face to face with the workers of the GAD Duran, with quick questions to answer, and that neither the travel time and fatigue of the same, hate effects in research, analysis of the results obtained for that can be easily understandable and quick to establish criteria will be detailed with graphics. The next proposal will be for improvement of what was found within the research. The implementation of a subsystem of organizational communication helps to create strategic objectives and increase the improvement of the service it currently offers the GAD of the canton in which workers comply with their obligations to the future of the city. Culmination of the research project with the conclusions and recommendations.

**Key Words:** Needs, Public Services, Organization, Beneficiaries, Communication, Methodology.

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Durán (GAD) tiene como finalidad el progreso del Cantón y bienestar para sus habitantes en cualquier ámbito.

Este organismo está al mando del Alcalde el Econ. Dalton Narváez, que trabaja en conjunto con el Dr. Rommel Camacho (Vicepresidente del Concejo Municipal de Durán) y 9 concejales más; cabe destacar que el GAD de Durán tiene 11 comisiones cada una con 3 concejales.

La tesis en su investigación, implica a los empleados, a todos los que conforman y establecen que este organismo funcione, para que así de esta manera la imagen y percepción que los habitantes tienen del GAD de su Cantón sea de calidad y el patrón se mantenga por parte de los empleados.

Se ha identificado en base a una pre investigación que existe una falta de comunicación interna en esta institución debido a que no se ha desarrollado un modelo organizacional que proporcione los parámetros necesarios para desarrollar una comunicación interna de manera eficiente y eficaz. Cabe mencionar que la comunicación en una organización es un aspecto fundamental que debe ser considerado con la finalidad de mejorar las relaciones entre empleados, entre departamentos de manera que todos trabajen en conjunto para ofrecer un mejor servicio.

La propuesta de la presente tesis será establecer una matriz de comunicación, para que todos los que forman el GAD de Durán puedan conocer lo que los habitantes esperan recibir del trabajo que realiza este organismo, para de esta manera lograr que las operaciones realizadas no se manejen con fines individualistas, sino que sea común en todos los aspectos.

### **1.1. Antecedentes**

El GAD de Durán es un organismo al servicio de los habitantes del Cantón, actualmente se está viendo afectada la imagen de la Institución por los problemas que se han presentado por la temporada invernal. Existen 11 comisiones que trabajan para el progreso de este Cantón cada una con una función diferente, pero a la larga deben de cumplir un mismo fin.

Por eso es muy importantes hacer un trabajo conjunto de cada una de estas comisiones para que así pueda cumplirse el objetivo general como es el avance de Durán, por ello se determinó el problema en que no hay una percepción de lo que los ciudadanos sienten con el servicio que le ofrece este organismo, por ello se analizará la fundamentación teórica en cuatro parámetros principales para el mejor entendimiento de esta investigación.

Estos parámetros serán: Los estudios de mercado para el análisis que conlleva la investigación, la percepción, el GAD de Durán y por último la comunicación organizacional para establecer los parámetros para que los empleados persigan un mismo objetivo general.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán es un organismo que debe trabajar siempre de manera organizada para el avance de dicho Cantón,

por lo que no solamente el Concejo Municipal debe de conocer sobre los trabajos y proyectos, sino también los demás empleados que forman parte del organismo para que así de esta manera haya un trabajo conjunto y poder optimizar los servicios que este ofrece. El problema se encuentra en la satisfacción de los habitantes de Durán en cuanto a la atención que realiza el GAD del Cantón Durán. Además de la total incomunicación que existe entre los empleados de la institución.

La comunicación es el principal motor de unificación de los objetivos, el GAD de Durán debe tener un buen sistema de comunicación considerando que a más de ser un organismo Cantonal es una institución pública.

Para mejorar el sistema de comunicación y todas las relaciones que este tenga, se necesitará el análisis de la percepción de los habitantes del Cantón.

La situación en conflicto, se desarrolla alrededor de la mejora del servicio del GAD de Durán y del estado de percepción que sus habitantes, para ello se deberá determinar, primero, cuál es la percepción que determinará si se necesita o no una matriz de comunicación entre todos los empleados para mejorar la calidad de servicio.

**Campo:** Talento Humano

**Área:** Comunicación organizacional

**Aspecto:** Grupos primarios

**Tema:** Modelo de Gestión del Talento Humano. Proyecto de Implementación del subsistema de comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

**Problema:** No existe en el GAD del Cantón, un sistema que ayude a la creación de una matriz de comunicación entre los empleados.

**Delimitación espacial:** Durán, Ecuador

**Delimitación temporal:** Abril del 2012

## **1.2. Planteamiento del problema**

Para desarrollar el planteamiento del problema se realiza la pregunta a continuación:

¿Cómo determinar un sistema que ayude a la creación de una matriz de comunicación entre los empleados del GAD de Durán?

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

La autora de este trabajo de investigación, justifica el presente trabajo, aduciendo que la comunicación es uno de los principales pilares de eficacia que deben tener las organizaciones. A través de aplicación de matrices de comunicación, las operaciones deben de mejorar, considerando herramientas de comunicación que deben tener las empresas, sean

estas públicas o privadas, para mejorar constantemente sus procesos y superar cualquier tipo de problema e inconveniente que se cause.

En las empresas, para que estas puedan cumplir con los fines estratégicos, es muy importante que tengan presente la perspectiva de los clientes, en este caso el GAD de Durán trabaja para beneficios de sus habitantes, por lo que es indispensable que se tenga presente la opinión de ellos con referente al servicio que brindan.

Entonces para que al final se entregue un buen servicio burocrático, es necesario tener una organización que se complemente con el objetivo, que es el servir a la comunidad.

Una vez que el GAD de Durán reconozca a través de sus líderes que deben de ejercer un tipo de comunicación eficiente, entonces no sólo podrán mejorar los procesos administrativos y operacionales de las comisiones que laboran en conjunto, sino también que se verá repercutido en la disminución de costos e incremento en la atención al cliente, eliminando obviamente los chismes y rumores y dando objetivos claros y precisos a los empleados.

#### **1.4. Hipótesis**

Se determina la hipótesis de la siguiente manera: Si se desarrolla un modelo de comunicación organizacional, entonces debe analizar la situación actual en la que se encuentra el GAD de Durán.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Diseñar un modelo de comunicación organizacional para los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Durán.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Investigar los modelos de comunicación organizacional entre empleados del GAD de Durán.
- Identificar los factores que inciden en la satisfacción del cliente interno del GAD de Durán.
- Diseñar un modelo organizacional para el GAD de Durán, con el propósito de mejorar los niveles de comunicación de los servidores municipales en beneficio de un mejor servicio para el usuario externo.

## **1.6. Evaluación del problema**

**Delimitado:** Es exclusivamente en el GAD de Durán y los habitantes del Cantón.

**Claro:** La investigación de nota lo que persigue, el título demuestra una variable independiente y otra dependiente que es la propuesta.

**Evidente:** Debido a que las empresas, sean públicas o privadas, deben establecer la planificación estratégica para su constante evolución y crecimiento y no caer en la mediocridad u obsolescencia.

**Original:** Debido a que no se ha realizado dentro del GAD de Durán

**Relevante:** el GAD de Durán necesita conocer la evaluación y percepción de los habitantes con referente a su organismo.

**Factibilidad:** La propuesta es de fácil implementación con el respaldo de la teoría de la comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOS SUBSISTEMAS DE COMUNICACIÓN**

La fundamentación expuesta en esta investigación, utilizará autores reconocidos en las diferentes áreas que se manejan.

#### **2.1. Modelo de gestión de la comunicación**

De acuerdo a Arceo (2012):

En la comunicación empresarial adquieren una mayor relevancia la gestión de canales y públicos mucho más especializados. Acciones de B2B, conferencias, desayunos de trabajo, cursos de verano, desarrollo y gestión de medios propios, etc...se convierten en herramientas mucho más eficaces para el cumplimiento de sus objetivos de comunicación. (Pág. 148)

Tal como lo indica Arceo, la comunicación empresarial es un factor importante que influye en los procesos de una organización. Muchas empresas se preocupan de llevar un control sobre los procesos de comunicación que se desarrollan en el ambiente laboral. Además, intervienen los canales de comunicación y la forma en que se maneja la información dentro y fuera de la empresa.

La comunicación corporativa incluye la gestión de los procesos de comunicación que se dan entre las empresas y sus entornos tanto externos como internos. Además incluye a la vez el posicionamiento de productos y servicios en el mercado, así como la creación de la aceptación social y construir relaciones a largo plazo con los grupos de interés de la empresa como parte de la comunicación externa.

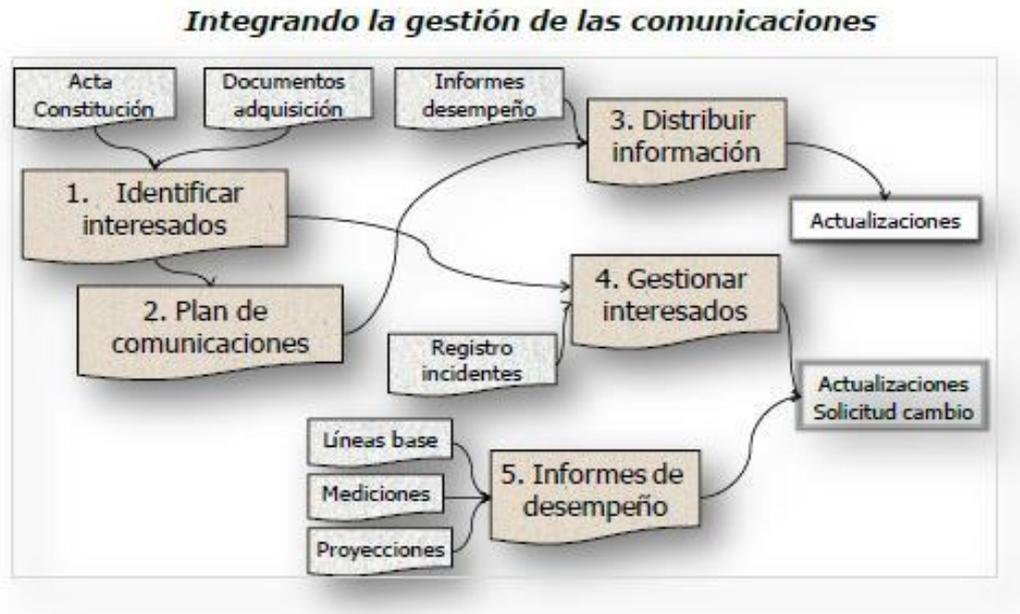
El rápido desarrollo de las tecnologías influyen en la información y la comunicación, las comunicaciones corporativas tienen nuevos retos y oportunidades. Un ejemplo actual son las redes sociales, que influyeron en gran medida en las estrategias de comunicación de una empresa y formas de organización.

Debido a la importancia que tiene la comunicación empresarial en el mundo organizacional, es importante que existan responsables que se encarguen de gestionar que los procesos comunicativos sean más eficaces.

Cabe destacar que la comunicación es un aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones, cuando los miembros de una organización pueden intercambiar información acerca de los procesos, o inclusive acerca de los problemas que puedan surgir dentro de la empresa facilitará el llegar a una solución, por otra parte la gestión de una comunicación externa puede ayudar a construir una imagen de la empresa lo cual influirá en la percepción de los consumidores.

**Figura 1**

*Gestión de la comunicación*



**Tomado de:** (Carrillo, 2012)

Tal como lo indica la figura en la gestión de las comunicaciones se incluye todo un proceso que abarca desde la identificación de los que intervienen en el proceso de comunicación y la información que se proporciona. Posteriormente incluye el desarrollo de un plan de comunicaciones, el cual es un aspecto importante debido a que cualquier proceso que no sea debidamente planificado no generará los resultados esperados por la empresa. Así mismo, la gestión de las comunicaciones incluye la forma en que se distribuye la información y los canales que se emplean.

La práctica de la gestión organizacional principalmente se realiza con el fin de proporcionar la mayor orientación a la aplicación de los procesos comunicativos de una

empresa. Este principio se aplica a todos los proyectos de comunicación que desarrolle una organización, en los que generalmente se consideran los siguientes factores:

- Las posibilidades y limitaciones de la comunicación estratégica que existen en la organización.
- Los controles de aplicación y la viabilidad de las estrategias de comunicación.
- Las tendencias de la gestión de las comunicaciones y su relevancia para las empresas y otras organizaciones para aportar los resultados y aplicarlos de forma interna.
- Los canales adecuados para la comunicación externa de la empresa, tanto con los consumidores como con los medios y el mercado en el que se encuentran.

La característica más importante de la gestión de la comunicación empresarial se enfoca en un plan unificado, desarrollado en base a estrategias que permitan que los grupos de referencia reciban el mismo mensaje. Si la información se transmite de forma transgiversada a los grupos destinatarios no se generará una retroalimentación correcta, puede llevar a malos entendidos y posteriormente a que surjan problemas.

Entre las áreas en las que se enfoca la gestión de las comunicaciones corporativas, entre otros, la publicidad, la promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, comunicación de eventos y patrocinios, los cuales aplicado de forma correcta pueden ayudar a la empresa a que sea mucho más conocida y pueda proporcionar la información a sus clientes. A continuación se detalla la importancia de la gestión de comunicación en estas áreas enfocadas tanto al público interno como al público externo:

### **Publicidad**

Básicamente la gestión de la comunicación en el área de la publicidad se basa en la información que se proporciona de los productos o servicios que ofrece la empresa y de que sea basado en el mercado o los ingresos. Es sabido que la publicidad aumenta la conciencia de marca y de la empresa y refuerza la imagen corporativa con la intención de incitar al consumidor a comprar y satisfacerlo a largo plazo y así obligar a la empresa. Por lo tanto es importante que la empresa gestione lo que se comunica al público externo a través de la publicidad.

### **Promoción de ventas**

La gestión de la comunicación, al igual que con la publicidad debe considerar el área de promoción de ventas, de modo que con el apoyo promocional la empresa puede conseguir mejores resultados, además tiene el objetivo de promover que el mensaje de publicidad incentive a la venta.

En la práctica, parece que la oferta se actualiza a la venta, las compras impulsivas son iniciadas y por lo tanto aumentan las ventas directamente, además en este caso se trata de una empresa con un claro perfil mucho más fácil para apoyar el comercio en la venta porque compran a través de la venta de la promoción dirigida.

Idealmente, podría imponer una presión sobre el comercio para incluir productos de una empresa en el área de distribución, en donde por el lado del cliente existe una demanda muy fuerte. Todo lo que se comunica acerca de una empresa influirá en la percepción de los consumidores, de ahí la importancia de que exista una gestión de lo que se comunica para que el mensaje que se transmita a través de estas áreas sea el que determine la empresa.

### **Relaciones públicas**

La gestión de la comunicación corporativa incluye también relaciones públicas en relación con sus principales grupos de interés de las empresas, el mercado y la sociedad con el objetivo de aumentar la conciencia de la empresa y crear una imagen mental de definir su identidad corporativa.

### **Plan de comunicación organizacional**

Según Carretón (2007):

Si se mantiene una correcta convivencia entre comunicación interna y externa, es decir, si existe congruencia entre los mensajes internos y los externos y si se involucra a todos los miembros de la organización a través de la Cultura

Corporativa, es muy probable que en entornos cada vez más competitivos y hostiles las empresas consigan, no sólo su supervivencia, sino también su éxito empresarial. Esto implica necesariamente que los empleados conozcan el Plan de Comunicación de la organización para la que trabajan, lo que conlleva conocer la forma o la estrategia de comunicación que les va a permitir conseguir los objetivos marcados, tanto por la organización en su globalidad, como los específicos de su departamento. (pág. 48).

De acuerdo a lo establecido por Carretón, se refiere a la importancia de una correcta comunicación empresarial, tanto interna como externa, además de la importancia de que los mensajes que la empresa quiera comunicar sean congruentes. Para que esto sea posible es necesario que se desarrolle un plan de comunicación, tal como fue establecido anteriormente.

El plan de comunicación empresarial es un requisito previo para una comunicación efectiva entre las empresas y los grupos de interés. Además, un plan de comunicación puede proporcionar varias ventajas a una empresa considerando que el éxito de la misma depende en gran medida de la buena comunicación que se desarrolla de forma interna. A continuación se determinan alguno de los beneficios de un plan de comunicación empresarial:

- Ayuda a poner orden los procesos de comunicación de una empresa, sobre todo cuando existen varios grupos de interés, objetivos de comunicación y un conjunto de recursos que posee la empresa.
- Permite establecer prioridades, tanto de forma interna como externa, los empleados de la empresa tendrán conocimiento de los requerimientos de los

directivos, de los objetivos, así como también en el aspecto externo se establecen prioridades en base a lo que la empresa pretende comunicar con la publicidad, marketing directo, promoción de ventas, entre otros.

- Asegura la consistencia en los procesos de comunicación de una empresa.
- Permite que los procesos se desarrollen de forma más eficaz y contribuye a mejorar el rendimiento.
- Ayuda a mantener buenas relaciones internas entre quienes forman parte de la empresa.
- Contribuye a la empresa a clarificar su propia visión.
- Proporcionará a las empresas las herramientas adecuadas para tener un enfoque claro.

De acuerdo a Cervera (2008, pág. 42):

Proceso de Comunicación: el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.

- Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de la organización.

- Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.

- Determinación del posicionamiento de la organización.

- Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan.

- Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.

- Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere que sea entendido por cada audiencia clave.

En base a lo establecido por Cervera (2008), un plan de comunicación debe ser desarrollado en base a un proceso, el cual generalmente incluye pasos que deben ser considerados, además dentro de estos pasos incluyen otra serie de aspectos que determinan la eficacia del plan de comunicación empresarial.

En primer lugar, un plan de comunicación empresarial debe determinar qué información se pretende comunicar. Es importante que se determine los objetivos de comunicación de la empresa, la información que se proporcione debe ser clara y veraz. En el caso de la comunicación interna es necesario que se defina el lugar y la hora de reunión en que se establecerá contacto entre los miembros de la empresa cuando vayan a discutir algún problema laboral o simplemente cuando exista un intercambio de información.

El análisis de la situación básicamente se refiere a la identificación de los requerimientos de la empresa para desarrollar el plan de comunicación, en este paso se debe determinar si existen problemas de comunicación tanto internamente como externa, es decir, se identifica si existen problemas con la información que se maneja dentro de la empresa, o en un departamento determinado, así mismo se debe realizar un análisis de la información que la empresa suministra a través de la publicidad y otros medios.

Una vez que se hayan establecido los objetivos del plan de comunicación y analice la situación para determinar los aspectos que deberá incluir el plan de comunicación, entonces se debe desarrollar una estrategia de comunicación en base a estos aspectos. Las estrategias deben ser establecidas de forma que puedan resolver los problemas de comunicación que tenga la empresa y ponerlas en práctica. Por último se debe realizar una evaluación para determinar la eficacia del plan.

### **2.1.1. Modelo de gestión de talento humano**

Según lo dicho por (González, 2006):

En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionen a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocido como ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). Este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización. (pág. 32).

Dicho por la autora, refiere a la función de una organización en el que se centra en la contratación de personal, su gestión y proporcionar orientación para las personas que trabajan en la organización. Es decir que se puede realizar esto en todas las líneas jerárquicas.

El proceso de Gestión de Recursos Humanos, lleva a distintas definiciones por diversos autores que han explicado sobre el tema. La primera definición es que es el proceso de gestión de las personas en las organizaciones, de manera estructurada y exhaustiva.

(Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008), explica que: “Este proceso de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”. (pág. 154).

Esto comprende, los campos de la dotación de personal (contratación de personas), la retención de personas, pagar y el establecimiento de ventajas y gestión, entiéndase como la gestión del rendimiento, gestión del cambio y el cuidado de las salidas de la empresa para completar las actividades.

Es considerada como una definición tradicional de la Gestión de Recursos Humanos, pero que lleva a algunos expertos a definirla con una versión moderna de la función de Administración de Personal que se consideraba en épocas anteriores.

De acuerdo a Miguelina (2005), cuando cita a Martín (1998):

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (pág. 14).

La segunda definición, por su parte, abarca la gestión de personas en las organizaciones desde una perspectiva macro es decir, la gestión de personas en la forma de una relación colectiva entre la dirección y los empleados.

Para Alecoy (2008):

- *El primer planteamiento* sostiene que el talento humano es innato; que es parte de la personalidad del individuo y por ello, no se podría desarrollar, ni mucho menos generalizarse.

- *El otro planteamiento* sostiene que el talento humano es una combinación de competencias, capacidades, por lo tanto serian desarrollable. Las organizaciones modernas ponen énfasis en esta última opción con la cual pretenden mejorar los niveles de desempeños de los empleados. (pág. 66).

Este enfoque se centra en los objetivos y resultados de la función de gestión de recursos humanos. Lo que esto significa es que la función de recursos humanos en las organizaciones contemporáneas se refiere a las nociones de personas de apoyo, desarrollo de las personas y las centradas en hacer de la "relación de trabajo", cumpliendo tanto para la gerencia y los empleados.

Según Veras y Cuello (2007), cuando citan a Fernández (2001):

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza y desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (pág. 14).

La diferencia clave es que la Gestión de Talento Humano, en los últimos tiempos está a punto de cumplir los objetivos de gestión de la provisión y despliegue de personas y un mayor énfasis en la planificación, seguimiento y control.

Se puede dar realce que la GTL, se trata de las personas en las organizaciones, en todos los niveles jerárquicos. No es de extrañar que algunos CMN (empresas multinacionales) denominan a los directivos de recursos humanos como gestores de personas, habilitadores de personas y de la práctica como la gestión de personas, obteniendo así un nivel de importancia frente a los requerimientos en la organización.

De acuerdo a Dolly (2006):

La dirección del talento humano es un aspecto que ha adquirido cada vez más importancia en todas las organizaciones. El reconocimiento de que toda organización es ante todo una realidad humana y que el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de su personal. (pág. 84).

En las organizaciones del siglo XXI, el gerente de recursos humanos o el gerente de la “gente” ya no es visto como alguien que se ocupa de las actividades descritas en la manera tradicional. De hecho, la mayoría de las organizaciones tienen diferentes departamentos que se ocupan de dotación de personal, nómina, etc. y retención.

Por su parte, el gerente de recursos humanos se encarga de gestionar las expectativas de los empleados vis-à-vis, los objetivos de gestión y la conciliación de ambos para asegurar el cumplimiento del empleado y realización de los objetivos de gestión.

Gestión de recursos humanos es la función de la organización que se ocupa de cuestiones relacionadas con las personas, como la compensación, la contratación, la gestión del desempeño, desarrollo organizacional, la seguridad, el bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración, capacitación y entrenamiento.

De acuerdo a lo indicado por Novoa (2007):

La promoción del talento humano y su realización como un bien social en función de la sostenibilidad de las instituciones formales, puede ser lograda mediante políticas y programas generales de formación de gerentes y administradores de la creatividad y la innovación tecnológica. Es necesario estar preparados para la gestión y administración de este factor. (pág. 9).

Gestión de recursos humanos es también un enfoque estratégico e integral para la gestión de personas y el lugar de trabajo la cultura y el medio ambiente. Eficaz gestión de

recursos humanos permite a los empleados contribuir de manera efectiva y productivamente a la dirección general de la empresa y el logro de las metas de la organización y sus objetivos.

Gestión de recursos humanos se está alejando del personal tradicional, la administración y las funciones transaccionales, que son cada vez más externalizados. Gestión de recursos humanos se espera que agregue valor a la utilización estratégica de los empleados y que tengan un impacto empleando los programas de la empresa de manera mensurables. El nuevo papel de la gestión de recursos humanos implica la dirección estratégica y la gestión de recursos humanos métricas y mediciones para demostrar valor.

Para González (2006):

Para lograr el objetivo principal de esta primera etapa, es necesario llevar a cabo un análisis interno y exhaustivo del recurso humano de la organización que permita estudiar aspectos claves de la misma, tales como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (a través de un análisis DOFA), así como la identificación de sus necesidades y expectativas con respecto al programa de formación y actualización de la empresa, el cual puede decirse que no es más que la planeación de una estrategia que permita conducir al talento humano de la organización a conocer de manera definida y estandarizada (bajo criterios confiables) las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en los diferentes cargos. (pág. 34).

Gestión del talento es el proceso integrado de asegurar que una organización tiene un suministro continuo de individuos altamente productivos en el trabajo correcto, en el momento adecuado. Más que un evento de una sola vez, la gestión del talento es un proceso

continuo que planea necesidades de talento, construye una imagen para atraer a los mejores, asegura que los nuevos empleados son inmediatamente productivos, ayuda a conservar lo mejor y facilita el movimiento continuo del talento a donde se puede tener un mayor impacto en la organización.

El objetivo del proceso de gestión del talento es aumentar la productividad del personal en general a través de la mejora de atracción, retención y aprovechamiento del talento. La estrategia de gestión del talento es superior no sólo porque se centra en la productividad, sino también porque es prospectiva y proactiva, lo que significa que la organización está continuamente buscando talento y las oportunidades para utilizar mejor ese talento.

Como lo indica Torres (2007):

Se resalta que la gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina, este proceso surge como un componente inherente a las organizaciones. Dicha gestión comprende cinco subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal. (pág. 139).

Produce resultados excelentes, que le permite a la empresa superar el problema principal de reclutamiento tradicional, que es el aislamiento. En su lugar, integra las funciones anteriormente independientes de incorporación, retención, la planificación de la plantilla, la marca de empleo, la métrica, la orientación y la redistribución en un proceso transparente.

## **El factor clave del éxito de la gestión del talento humano**

Garzón dice (2005):

La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tenga indicios de su eclosión. (pág. 41).

La mayoría de los departamentos de recursos humanos funcionan con un modelo funcional en el que cada unidad de recursos humanos funciona de manera relativamente independiente. Aparte de los generalistas de RRHH, cada unidad de recursos humanos tiene metas independientes, medidas y presupuestos.

De acuerdo a Flórez (2007), “Las tendencias del mundo actual exigen una capacitación permanente del talento humano, en especial de quienes quieren mejorar su productividad y participar de un mercado cada vez más globalizado”. (pág. 326).

Por ejemplo, hay una integración poco o nada en la función de reclutamiento tradicional entre sus programas de reclutamiento y las actividades de otras funciones de

recursos humanos, como el desarrollo, compensación y retención. A pesar de esta separación tradicional proporciona la función de reclutamiento con la oportunidad de centrarse en su área de especialidad, se puede limitar el impacto de los esfuerzos de reclutamiento por no cumplir con las expectativas o las necesidades de otras personas y los procesos de gestión empresarial y programas.

Según Andrade (2011), “El Talento Humano es el que tiene la capacidad para aplicar la inteligencia y la aptitud en la práctica de determinada tarea”. (Pág. 38).

Algunos han tolerado los problemas relacionados con la independencia, mientras que otras organizaciones han implementado en lugar de una estrategia global de recursos humanos que integra las funciones de recursos humanos diferentes. Esta estrategia integrada se conoce como gestión del talento humano, o "administración de personal".

Esta terminología adquirida independientemente de cada organización, debe ir encaminada con la función de reclutamiento y capacitación del personal idóneo para una empresa.

Según la Oficina Internacional de Trabajo (2007):

El talento humano es el factor productivo más importante de la economía contemporánea. Es importante centrarse en el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada y el aumento de las capacidades humanas a través de sistemas de educación, formación y aprendizaje permanente de alta calidad para ayudar a los trabajadores a encontrar buenos empleos y a

las empresas a encontrar los trabajadores calificados que necesitan. (pág. 57).

Algunas empresas han utilizado los principios de lo que refiere la gestión del talento humano para crear un enfoque unificado para la gestión de personas, que produce significativamente más altos resultados empresariales, que son los principios primarios de la Gestión del Talento. Los cuatro factores principales que hacen que el enfoque de gestión del talento sea único:

1. Un enfoque integrador en la gestión de recursos humanos. El Talento formalmente integra los programas de gestión de personas y funciones para que trabajen como un proceso continuo.

2. La integración de los procesos de las personas en los procesos de negocio estándar. Gestión del talento va un paso más adelante del manejo tradicional y más gente reposiciona los programas y procesos de gestión, en los procesos de negocio de cada compañía que requiere su uso, tales como el proceso de planificación corporativa estratégica, lo presupuestario, las fusiones y el desarrollo de nuevos productos.

3. Traslado de la responsabilidad a los administradores. La Gestión del talento impulsa la rendición de cuentas y la responsabilidad de la ejecución de la gestión de personas, hasta los niveles de la línea de gestión.

4. Medir el éxito de la gestión de la productividad. Talento desplaza las medidas de éxito de los recursos humanos más tradicionales y las métricas de reclutamiento funcionales hacia la medición de la productividad general de la fuerza de trabajo.

### **Las piezas esenciales de la gestión del talento humano**

Gutiérrez (2010), “Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado”. (pág. 108).

Los distintos elementos del proceso de gestión del talento que debe ser integrado y el trabajo como un proceso unificado se enumeran a continuación. Esto se lo explica con el fin de comprender lo que persigue la Gestión de Talento Humano.

Elementos de talento de gestión 2 a 5 son las áreas de reclutamiento más tradicionales que ahora están integrados en el proceso de gestión del talento global:

1. Planificación de la plantilla para proyectar las necesidades futuras y dar prioridad a los principales puestos y competencias.
2. Origen de los candidatos.
3. La selección de los candidatos.

4. Lo que ofrecen los candidatos.
5. Reubicación
6. Orientación a nivel corporativo como a nivel de supervisor de talento.
7. El desarrollo inicial
8. Mejorar el tiempo de la productividad para los nuevos empleados.
9. Evaluación del personal.
10. El desarrollo del empleado para mejorar continuamente las habilidades y capacidades.
11. El desarrollo del liderazgo para mejorar la gestión desarrollada en la empresa.
12. Proyecto y el equipo de tareas para fines de desarrollo.
13. Planificación de la sucesión para identificar y acelerar el desarrollo de los futuros líderes.
14. Movimiento interno de las personas (voluntarios y no voluntarios) para llenar las vacantes individuales.
15. Redistribución de los grupos y equipos en las unidades de mayor impacto en las empresas.
16. La externalización y la deslocalización para reducir los costes laborales.
17. Planes de reemplazo (en el caso de una vacante repentina).
18. Retención.
19. Métricas para medir la eficacia del proceso de gestión de mano de obra.
20. "Retroalimentación", desarrollada para mejorar el proceso de administración de personal en general como resultado de los éxitos y fracasos.

21. Branding y externos de creación de imagen (garantizar un suministro constante de candidatos calificados para las necesidades futuras).
22. Previsiones revisadas de las necesidades futuras y la oferta.
23. Planificación de la jubilación (voluntaria y fomentada).
24. Liberación de empleados no productivos o trabajadores excedentes (despido y otras herramientas de reducción de plantilla).

## **2.2. Comunicación empresarial**

La comunicación es de gran importancia dentro de la organización, cabe definir que este tipo de comunicación se la conoce como comunicación empresarial o corporativa, que es la comunicación que proviene de una empresa o de institutos, ONG y se dirige a los distintos públicos.

La comunicación empresarial es muy fundamental dentro de la organización porque sirve para enlazar a la organización con otras empresas y sus públicos.

Dentro de toda organización existen tipos de comunicación que son básicos:

- La comunicación Formal
- La comunicación Informal

## **Comunicación formal**

Esta comunicación es aquella donde el mensaje de un integrante de nivel jerárquico bajo, va a un integrante de nivel jerárquico superior o de un mismo nivel jerárquico, a través de diferentes medios tales como:

- Intercomunicadores
- Teléfonos
- Internet
- Circulares
- Memorandos
- Cartas
- Informes
- Reportes
- Reuniones
- Charlas

## **Comunicación informal**

Es aquella en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa, sin saber el origen de este, debido a que no sigue canales establecidos por la empresa.

Puede resultar en ciertas ocasiones que la comunicación informal sea beneficiosa para la empresa, cuando se logra complementar con la comunicación formal, el mensaje aquí logra fluir con mucha rapidez por la empresa.

Existen otros tipos de comunicación empresarial, las cuales son las siguientes:

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

### **La comunicación interna**

En una organización se desarrolla y sirve para, informar los objetivos a sus integrantes, reconocer a sus jefes, hacer cumplir las órdenes, solicitar los recursos necesarios para la producción, controlar y revisar la información de la producción.

### **La comunicación interna de la empresa**

No puede existir una organización sin comunicación, el objeto de la comunicación interna en la empresa permite el desarrollo del desempeño de sus integrantes. Cuando existe la comunicación en la empresa los empleados sabrán cómo están sus compañeros y lograrán hacer un mejor trabajo, promoviendo una mejor satisfacción en la organización.

### **Objetivos y funciones de la comunicación interna**

Como ya antes se ha mencionado la comunicación interna es la forma como se envía el mensaje dentro de la organización para alcanzar los objetivos de la misma y de los individuos que la integran.

Se plantean los aspectos de este objetivo:

- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Interacción de todos los miembros que forman parte de la organización.
- Entrega de información al personal con respecto a los objetivos de la empresa.
- Desarrollo de la información para motivación del comportamiento de los trabajadores.

### **Funciones**

Las organizaciones tienen la necesidad de la comunicación cuando tienen múltiples ventajas que se derivan de ella, la comunicación interna cumple con las siguientes funciones que hacen posible las ventajas:

- Implicación del personal.
- Cambio de actitudes.
- Mejora de la productividad.

### **Implicación del personal**

Es la que mantiene las relaciones entre el individuo y la empresa, para cumplir con objetivos que le permitan un mejor desempeño para mejora de la misma y su mejora propia,

todo esto lo consigue gracias a la motivación que pone en marcha a un plan de comunicación con los trabajadores.

Con esto la organización podrá conseguir:

- Motivación por parte del trabajador
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

### **Conseguir un cambio de actitudes**

Lo que trata de conseguir con estas actitudes es lograr un cambio en el enfoque comunicativo tradicional, ese cambio implica dar respuesta inmediata a los problemas que se generen diariamente en la empresa.

Según (S.L, 2008):

La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre los usos de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y Jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generen diariamente en la empresa. Y de ello requiere un cambio actitudinal. (pág. 27).

## **Mejora de la productividad**

Al momento de transmitir la información esta debe de ser eficaz, clara, fluida y a tiempo, con esto el personal se sentirá identificado con los objetivos de la organización y para esto se busca una mejora en la productividad, con esto se logrará que el trabajo que realizan los miembros de la organización sea para beneficio de la misma. La empresa tiene que estar convencida que hay que mantener una buena comunicación con dos elementos importantes: el económico y el humano.

## **Comunicación externa**

Es aquella que le permite a la organización desarrollarse en el medio, tiene por formalidad, hacer conocer los productos como los va a comercializar y las buenas relaciones que la organización tiene con los proveedores y clientes transmitiendo una imagen favorable.

Existen algunas herramientas que pueden ser:

## **Publicidad y promoción**

Son aquellas que sirven para hacer conocer un producto en el mercado, muestra las ventajas y beneficios, que promoción se le dará y que presentación tendrá. Entre los tipos de promoción está la degustación, utilización del producto, entre otras. Además, se puede utilizar varios medios para darle la publicidad a los productos como anuncios en la televisión, revistas, folletos, publicidad a través de medios ambulantes, cuñas radiales, entre otros.

## **Efectividad en el proceso comunicativo**

La comunicación dentro de una organización debe de tener bien definidos los contextos de cómo va a transmitir un mensaje y que ese mensaje llegue de manera entendible y con un lenguaje común, para determinar claramente los objetivos que persigue la organización.

El mensaje que los altos ejecutivos quieran transmitir a sus empleados o los individuos de la organización debe de expresarse en términos claros y con coherencia para su correcta interpretación.

Según Rigo (2011):

Los efectos de la comunicación surgen como resultado de la transmisión de los mensajes. El termino comunicación efectiva se refiere a los cambios en el comportamiento del perceptor, intencionalmente provocados por la fuente.

Resulta evidente que la efectividad del proceso comunicativo es responsabilidad de los participantes, pues el eficiente desempeño de cada uno es fundamental, así como factores de orden personal, organizacional externo e interno que lo afectan negativamente.

## **Funciones de las comunicaciones empresariales**

Esta significa la estabilidad y el equilibrio de la organización, en esta intervienen los procedimientos organizacionales, la internacionalización de la cultura corporativa y la misión. En ella se establecen tres funciones generales que son: la función de producción, la función de innovación y la función de mantenimiento.

### **Función de producción**

Está relacionada directamente con las actividades de la producción en la empresa, esta función detalla la actividad de comunicación relacionada con la realización del trabajo de los individuos como objetivo central de la organización.

### **Función de innovación**

Requieren un cambio en el comportamiento de cada empleado, en él se ve la participación, la conformación del equipo de trabajo y la participación de los círculos de la calidad.

Esto se adopta como resultados de las decisiones de cada organización, como por ejemplo la creación de nuevos departamentos dentro de la organización, cambiará la organización general pero no se verán afectadas las personas en los procesos.

## **Función de mantenimiento**

Está dedicada a la sociabilización de las personas que trabajan, esta se encarga de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico en el que se desenvuelve, esta función es integradora y acrecienta la autoestima.

Como dice Rigo (2011):

Es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos dentro del clima de las relaciones interpersonales con los demás miembros del grupo, así como el mantenimiento de las funciones de producción e innovación. Las actividades comunicativas en esta función están dedicadas a la socialización de las personas que trabajan.

Esta función se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico donde se desenvuelve. Confirma también la opinión de la persona como competente, valioso. Esta función es integradora y acrecienta la autoestima.

## **La comunicación empresarial**

Está relacionada con la comunicación empresarial aquí hace énfasis con la imagen visual de la empresa, incluyendo elementos culturales, el comportamiento y las relaciones internas y externas de la organización.

La identidad corporativa es la que le permite a las organizaciones diferenciarse de otras y es la que se define en la mente del público emitido por la organización; la cultura corporativa ayuda a proyectar en una organización los valores y creencias, ayuda a enfrentar los problemas de adaptación interna y la integración interna dentro de la empresa.

En la cultura corporativa se desarrollan principales acciones:

- Diferencia a la organización de las otras organizaciones
- Organiza e identifica a sus miembros en la organización.
- Integra al personal en los proyectos empresariales.

Como indica Alcaraz & García (2010):

La idea de corporativo relacionado con la comunicación empresarial está directamente relacionado con la imagen global, marca e identidad corporativa, sin olvidar que en el ámbito profesional todavía hay empresas que no utilizan los términos con la precisión adecuada.

La identidad corporativa es el ser, es la personalidad de una empresa, entendiendo que este concepto se refiere no solo a la imagen visual, sino que también incluye elementos de índole cultural, comportamiento, relaciones internas y externas, etc. (pág. 26).

## **La empresa y la comunicación en internet**

La comunicación es un proceso que se ha venido dando de distintas formas y utiliza algunos medios o canales tratando de que la información llegue. La comunicación en internet es lo mismo, sin embargo, ésta debe ser cuidadosamente detallada debido a que existen dos formas de cómo se envía la información:

- Se la puede enviar a muchas personas a través de correos masivos es decir que el mensaje llega a diversos grupos.
- Y la individual que llega de manera interna a una sola persona.

La comunicación en internet de una organización el primer paso que debe de dar es crear muchas páginas, que le permitan a una organización diferenciarse de otras organizaciones, luego ubicar la página web en directorios y servicios y mantener siempre actualizada la página de la organización.

Como nos dice Alcaraz & García (2010):

Para que una empresa este conveniente en la red, es necesario en primer lugar crear un conjunto de páginas. Es preferible registrar el dominio para evitar posibles interferencias con otras empresas. Se deben alojar en un espacio propio o alquilado (ISP). En segundo lugar, diseñar la página web a ser posible hacerlo acompañado de una manual corporativo y dotarla de contenido. En tercer lugar

ubicar la página, en directorios de servicios, portales, buscadores, etc. Por ultimo mantener actualizada la página web tanto en diseño como en contenido. (pág. 30).

Es así como la empresa comunica todos sus servicios y productos por medio del internet considerado un medio eficaz y rápido donde tendrá miles de visitas quienes verán la información de la organización de los productos y todas las ventajas que este ofrece, claro siempre manteniendo actualizada la página con la información referente a la empresa para mayor satisfacción nuestra y de las personas que la vean.

### **Redes de comunicación**

Según González (2012):

Las redes de comunicación están formadas por las distintas maneras de circular la información hasta llegar a sus destinatarios. Con estas redes se describen las relaciones que se establecen en los individuos que forman los grupos en la organización y que desempeñan distintas funciones o roles. Estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal. (pág. 154).

Como lo indica González, las redes de comunicación actualmente representan uno de los elementos más importantes no solo en la sociedad sino también en las empresas e instituciones las cuales facilitan la comunicación entre grupos que conforman una organización. En este sentido se puede determinar que las redes de comunicación están

orientadas a proporcionar una mayor conectividad e interrelación entre personas que se desempeñan en distintas funciones.

En la actualidad se ha demostrado la capacidad de la estructura de una red de comunicación para influir en la eficiencia de una organización y consecuentemente en el grado de satisfacción de quienes la integran y a quienes están dirigidos a satisfacer, motivo por el cual se puede identificar la importancia del desarrollo adecuado de redes de comunicación en cualquier organización con la finalidad de optimizar la interrelación entre quienes la integran.

## CAPÍTULO III

### 3. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN DURÁN Y SU ESTRUCTURA COMUNICACIONAL

La organización administrativa del GAD de Durán estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y la cuantía de la hacienda municipal y responderá a una estructura que permita tener todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de las mismas.

Considerando los factores que intervienen en el adecuado desarrollo de las diferentes actividades que le competen a esta entidad, la cual siente la necesidad de implementar estrategias que permitan optimizar la realización de sus funciones con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad, teniendo en cuenta que es una entidad pública al servicio de los ciudadanos.

**Figura 2**

*Alcalde de Durán*



**Tomado de: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, 2013)**

Para esto se ha implementado un Reglamento Orgánico y Funcional que determina la estructura administrativa, teniendo en cuenta que las distintas dependencias constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo.

La administración del personal se basará en el sistema de mérito y para el acceso al servicio público solo se tendrá en cuenta el régimen de personal adoptado por el Concejo o en su defecto, las regulaciones de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código de Trabajo.

Así mismo se sigue laborando bajo la guía de los manuales específicos de contabilidad gubernamental y de administración y, control de inventarios y de activos fijos del GAD de Durán, aprobados debidamente por la Contraloría General del Estado y que sirven de base para el funcionamiento, actualización y evaluación del sistema contable, en concordancia del acuerdo No. 182 del Ministerio de Economía y Finanzas publicado en el Registro Oficial No. 249, del Lunes 22 enero del 2001 y sus reformas.

### **3.1. Base legal**

El GAD de Durán, se rige principalmente en lo que prescribe la Constitución Política de la República, en su artículo 228; y, el “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización” (2010), en sus artículos 1, 4 y 5, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Entidad. Es

importante considerar esta normativa debido a que establece los parámetros que debe tener en cuenta el GAD para desarrollar su gestión y todas las actividades que se lleven a cabo de manera interna.

### **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización**

En el artículo 1 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se establece la autonomía tanto en el ámbito político, administrativo y financiero de los diferentes gobiernos autónomos que conforman el territorio ecuatoriano.

Además en el artículo 2 se establecen los objetivos del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el cual pretende garantizar la autonomía y fomentar un desarrollo equitativo de los diferentes gobiernos sectoriales, así como los factores que se encuentran involucrados en la organización.

Por otro lado, en el artículo 4, se establecen los fines que deben perseguir los diferentes gobiernos autónomos en relación al motivo por el cual están constituidos y las garantías que deben brindar a la ciudadanía.

Así también, en los artículos 5 y 6 se refiere a la autonomía de la institución, en este sentido se describe de forma mucho más amplia este aspecto así como también se establecen las garantías en relación a la autonomía.

## **Ley Orgánica de Servicio Público**

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) es un reglamento que ha sido publicado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador en el año 2011, acerca de las instituciones del Estado, asignación y nombramiento de puestos. Se determina la importancia de considerar esta ley debido a que en ella se establecen las directrices que regulan a las organizaciones que prestan servicios públicos, en este caso el GAD.

En el artículo 3, de la (LOSEP, 2011), se estipula acerca del ingreso a ser un servidor o funcionario público, donde se dictaminan una serie de requisitos, con lo que las personas que se postulan deben cumplirlos a cabalidad.

Así también, el artículo indica sobre lo que sucede en el artículo 5, el cual se trata de las excepciones acerca de puestos provisionales, de libre nombramiento o remoción.

Por su parte en el artículo 16, se explica lo referente a los nombramientos de un servidor público, lo que hace que sea necesario exponerlo, así como también el artículo 17 que forma parte de esta sección de la ley, donde se clasifica a los nombramientos, dándole diferentes categorías y limitantes de tiempo para tener una función pública.

Además se cita el reglamento interno del GAD de Durán, que establece la “Ordenanza de Recursos Humanos a Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán, Provincia del Guayas” (2011).

**Art. 1.- REFORMA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO.**

MARCO CONCEPTUAL.- Es claro que el camino más fácil no es siempre el correcto, reducir presupuestos, capacitación y salarios entre otros, no es precisamente la solución; hacer esto es castigar a nuestra propia empresa, porque en un horizonte no muy lejano, veremos florecer estas decisiones en bajas de desempeño, reducción de la calidad en el servicio, altos índices de rotación, desmotivación; características sin lugar a duda de dirigir una empresa para el corto plazo.

La Administración de Talento Humano debe basarse en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo:

Son funciones de la dirección de talento humano, las siguientes:

- Dirigir el sistema de administración de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Durán;

- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones municipales y aquellas disposiciones emanadas del Concejo Cantonal y el Alcalde, que tengan que ver con el control y ejecución de las normas municipales en la comunidad.

- Hacer cumplir en su totalidad el reglamento para la administración y uso de los recursos informáticos.

- Contribuir al cumplimiento de planes y programas institucionales; establecimiento de una adecuada cultura organizacional y fomento de un saludable clima laboral en el GAD de Durán, a través de una eficaz planeación, desarrollo y ejecución de los subsistemas de administración de talento humano;

- Dirigir el diseño, ejecución y mantenimiento del subsistema de evaluación del desempeño, con el propósito de retro alimentar los demás subsistemas en los ámbitos respectivos;

- Dirigir, normar y supervisar la administración del régimen disciplinario en general del GAD, mediante la implementación de

estímulos y correctivos, que contribuyan a establecer una cultura de respeto a las normas y políticas establecidas, fortaleciendo las relaciones laborales;

- Definir y recomendar al señor Alcalde, previo estudio pertinente de costo-beneficio, los servicios a ser tercerizados, a fin de que disponga al Comité de Prestación de Servicios, el inicio de los procesos de tercerización relacionados con servicios varios, tales como: limpieza, seguridad, mantenimiento agronómico, etc., apoyando y/o sugiriendo dichos procesos a través de la elaboración de presupuestos, proyectos de bases y otros documentos relacionados;

- Participar en forma activa en la ejecución de actividades que promuevan el desarrollo organizacional del GAD y participar en la definición de las políticas y estrategias necesarias para dicho fin;

- Procurar el mejoramiento continuo de los procesos de la Dirección; y,

- Las demás que le asignare el Alcalde.

#### **ART. 8.- UNIDAD DE CAPACITACIÓN.-**

Son funciones del Departamento de Capacitación, las siguientes:

- Planificar y ejecutar planes anuales de capacitación en función de las necesidades de las direcciones municipales, que permitan desarrollar el talento humano de los empleados y trabajadores para un mejor desenvolvimiento en sus actividades;

- Coordinar y ejecutar la realización de programas de inducción o re inducción institucional a los servidores municipales nuevos y antiguos, respectivamente;

- Efectuar registros de la participación del personal municipal en los diferentes eventos, sean estos de carácter interno o externo, manteniendo actualizada la ficha personal;

- Participar en la definición y aplicación de las estrategias que contribuyan al establecimiento de una adecuada cultura organizacional y una adecuada calidad de vida laboral en el GAD del cantón Durán; y,

- Las demás que le asigne la Dirección.

#### **ART. 9.- UNIDAD DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN.-**

Son funciones de la Unidad de Clasificación y Valoración las siguientes:

- Diseñar, sugerir y controlar la estructura de puestos del GAD del cantón Durán;

- Diseñar, elaborar y mantener el Manual de Clasificación de Puestos y su correspondiente valoración, definiendo la metodología, normas y procedimientos de clasificación, tomando en cuenta la normatividad vigente, los objetivos de las áreas y de la institución;

- Programar y ejecutar auditorías de gestión, entrevistas u otras acciones para efectos de incorporación, supresión, clasificación, reclasificación de puestos o clases de puestos, revalorizaciones, ascensos, traslados administrativos, etc.; de acuerdo a las leyes y reglamentos, emitiendo los informes técnicos respectivos;

- Programar, coordinar y ejecutar con las áreas interesadas análisis técnicos, a fin de determinar necesidades de creación de puestos, sus denominaciones y grados remunerativos; consolidar dicha información y remitirla a la Dirección Financiera para que sea incorporada en el anteproyecto de presupuesto;

- Contribuir y participar activamente, en coordinación con las unidades pertinentes, en actividades que promuevan el desarrollo organizacional del GAD;

- Determinar, por las funciones a desarrollar, los cargos que requieran ser caucionados y mantener un inventario de dichos puestos;

- Participar en la definición y aplicación de las estrategias que contribuyan al establecimiento de una adecuada cultura organizacional y una adecuada calidad de vida laboral en el GAD del cantón Durán;

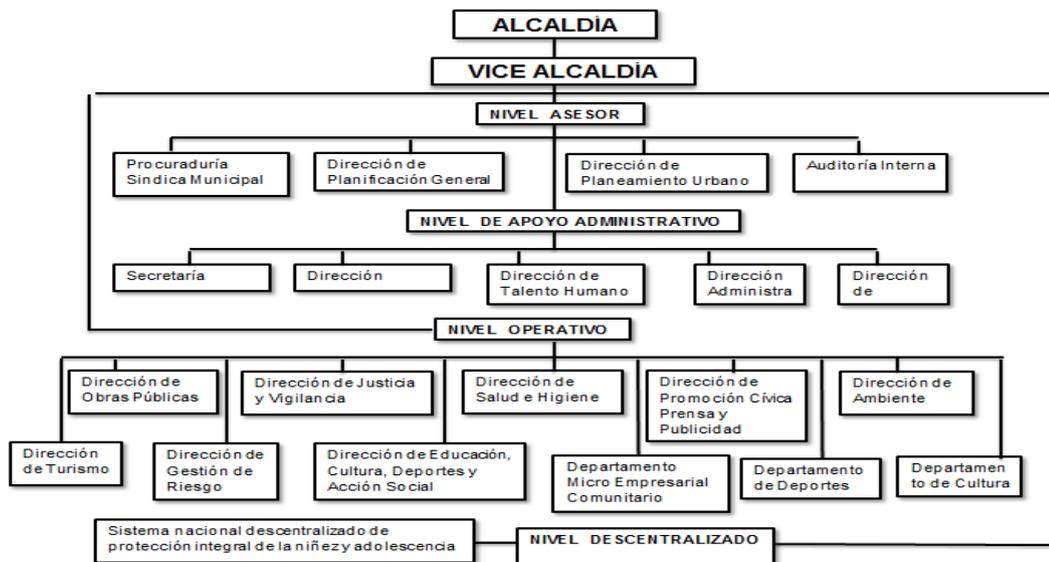
- Participar en los equipos de trabajo que se formen para la ejecución de evaluaciones del desempeño, en las diferentes unidades del GAD;

- Elaborar proyectos de bases precontractuales para facilitar los procesos de contratación de prestación de servicios, además de sugerir los presupuestos referenciales (mensuales, anuales, etc.); y, las demás que le asigne la Dirección.

### 3.2. Estructura organizacional

Figura 3

Organigrama GAD de Durán



Tomado de: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, 2013)

La estructura organizacional del GAD del Cantón Durán está encabezada por el Alcalde de la ciudad, como segundo mando se encuentra el vicepresidente y posteriormente los diferentes niveles que se encuentran conformados por departamentos y comisiones.

### **3.3. Misión**

Establecer una nueva forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos: un gobierno incluyente, que privilegie el diálogo, la negociación, el acuerdo y la participación ciudadana en la vida pública; orientadora de una administración que impulse grandes y pequeños proyectos y proporcione servicios públicos de calidad, eficiente y transparente.

Generar un gobierno con calidez y de calidad para todos los ciudadanos de Durán, que trabaje de manera planeada y organizada, además atienda y resuelva las demandas de la sociedad, de manera que todos los sectores social y privado sientan cambios y resultados, todo con apego de a la ley, con transparencia y un manejo estructurado y priorizado de los recursos disponibles.

### **3.4. Visión**

- Convertir a Durán en una ciudad en marcha que genere bienestar real para sus ciudadanos.

### **3.5. Objetivos**

- Satisfacer las necesidades colectivas del vecindario especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos; sin embargo.
- Coadyuvará con apego a la Ley, a la realización de los fines del Estado.
- Determinar la política a seguir y fijar las metas en cada una de las ramas propias de la Administración Municipal.

### **3.6. Concepto del servicio ofrecido**

El Gobierno Autónomo de Durán cuenta con los siguientes servicios municipales:

- Predios Urbanos y Rústicos

Servicios concernientes a Predios Rústicos y Urbanos los mismos que se dividen en 17 ítems

- Permisos de Funcionamiento

Obtención de Permisos de Funcionamiento: Locales Comerciales, Uso de Vía Pública, etc.

- Planeamiento Urbano

Servicios ofrecidos por el Departamento de Planeamiento Urbano.

- Obras Públicas

Servicios de Obras públicas.

- Activos Totales

La realización habitual de las actividades comerciales, industriales y financieras ejercidas por todas las personas naturales y las sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas dentro de la jurisdicción del Cantón Durán, que estén obligadas a llevar contabilidad, constituye objeto del presente impuesto

- Permisos de Turismo

Permisos de Funcionamiento para establecimientos turísticos.

- Legalización de Tierras en Áreas Municipales

Servicio ofrecido por el Departamento de Desarrollo de la Comunidad y por el Departamento de Terrenos

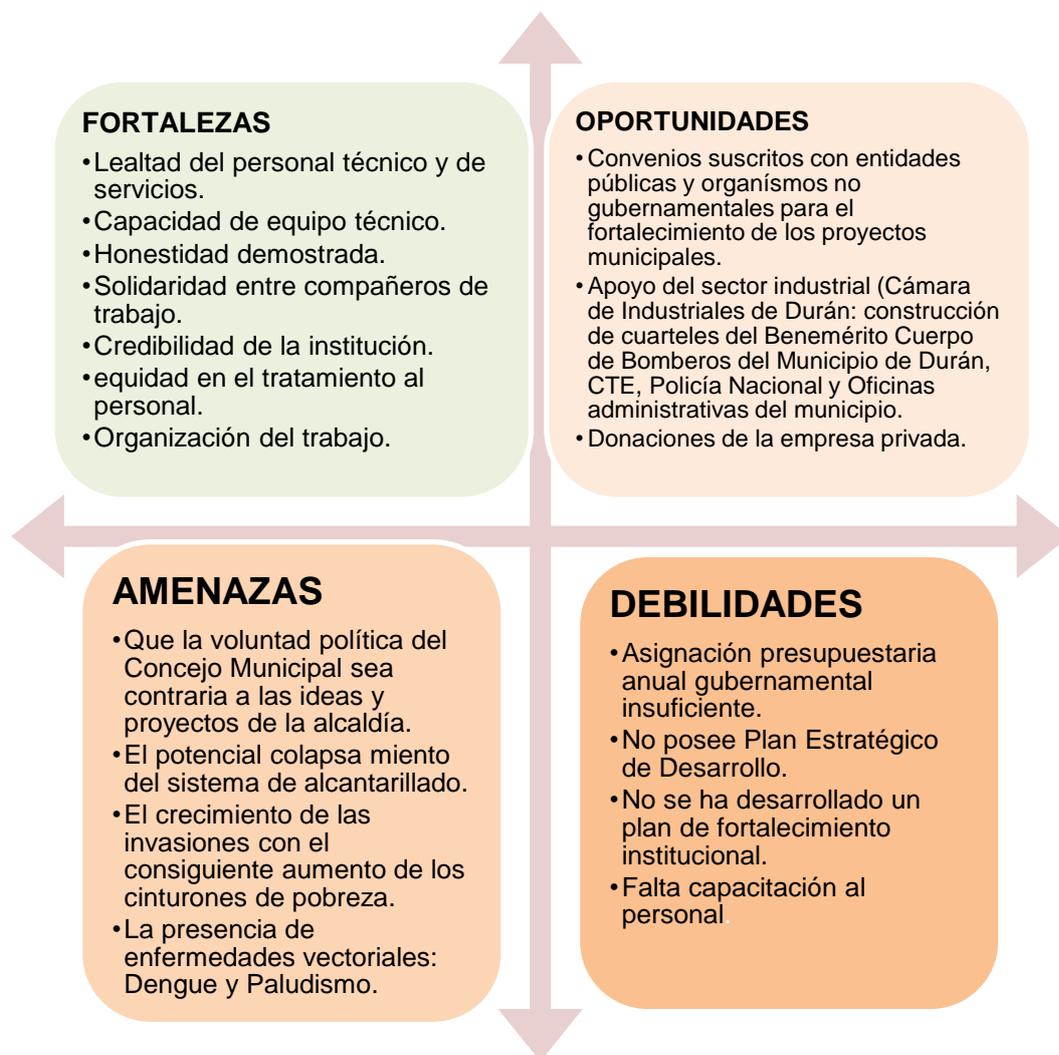
- Terrenos

Servicios ofrecidos por el Departamento de Terrenos, se dividen en 4 ítems.

### 3.7. Análisis FODA del GAD de Durán

Figura 4

#### *GADMCD de Durán*



Elaborado por: Lorena Proaño

### 3.8. Situación actual y tendencias

Es un organismo dedicado a satisfacer las demandas de la sociedad de Durán de manera que todos los sectores inmiscuidos en esta comunidad sientan los cambios y resultados.

El GAD de Durán cuenta con 11 comisiones entre las cuales están:

- Terrenos y desarrollo de la comunidad
- Aseo de las calles
- Justicia vigilancia y policía metropolitana
- Servicios públicos y turismo
- Obras públicas, transporte, parques monumentos y alamedas.
- Finanzas
- Salud higiene y medio ambiente
- Educación, cultura y deportes; parques, monumentos y alamedas; modernización y computarización
- Agua Potable, cuerpo de bomberos municipal
- Planeamiento urbano, catastro y avalúos; límites, muros y muelles
- Igualdad y equidad de género.

El GAD del Cantón Durán ofrece servicios municipales entre los cuales incluyen:

- Servicios concernientes a predios rústicos y urbanos
- Obtención de permisos de funcionamiento: locales comerciales, uso de vía pública, etc.
- Servicios ofrecidos por el departamento de planeamiento urbano.
- Servicios de obras públicas.

- La realización habitual de las actividades comerciales, industriales y financieras ejercidas por todas las personas naturales y las sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas dentro de la jurisdicción del Cantón Durán, que estén obligadas a llevar contabilidad, constituye objeto del presente impuesto.

- Permisos de funcionamiento para establecimientos turísticos.

- Servicio ofrecido por el departamento de desarrollo de la comunidad y por el departamento de terrenos

- Servicios ofrecidos por el departamento de terrenos

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE DURÁN**

#### **4.1. Problema**

No existe en el GAD del Cantón, un sistema que ayude a la creación de una matriz de comunicación entre los empleados que permita mejorar las actividades que se realizan en la institución y consecuentemente brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

#### **4.2. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo explorativa y descriptiva de corte correlacional, pues ubicará lo que está pasando en el GAD de Durán; se le atribuye carácter de descriptivo porque se está registrando, analizando e interpretando los procesos para dar una correcta interpretación de los resultados, considerando lo indicado por Ferrer (2005, pág. 45), “La investigación descriptiva transversal supone un corte en el tiempo para analizar, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relaciones causa-efecto”.

### **4.3. Diseño de la investigación**

Según Bernal (2006, pág. 147) la definición de un diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación a realizarse y por la hipótesis a probarse durante el desarrollo de la investigación. Esta investigación va encaminada en determinar los niveles de comunicación existente entre los empleados y trabajadores del GAD del Cantón, el diseño de la misma esta alrededor de lograr el segundo objetivo general que es el crear una matriz de comunicación.

### **4.4. Variables de la investigación**

Se establece que existen las siguientes variables de la investigación:

#### **4.4.1. Variable independiente**

Determinación de los niveles de comunicación entre los empleados del GAD de Durán.

#### **4.4.2. Variable dependiente**

Propuesta de creación de una matriz de comunicación entre los empleados.

## 4.5. Población y Muestra

### 4.5.1. Población

Para el trabajo de investigación, se tomó como población los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

**Tabla 1**

*Población del GAD de Durán*

MERCADO POTENCIAL	Hombres y mujeres trabajadores del GAD de Durán entre 22 y 65 años de edad	100%	1.500
		N =	

Tomado de: (INEC, 2011)

### 4.5.2. Muestra

Se trabajará con un nivel de confianza de 95% con un error de 5% máximo permitido lo que dio una muestra de 306 encuestas efectivas, se referirá la muestra con la máxima variabilidad de 50%. Se realizará las encuestas a los trabajadores del GAD de Durán para conocer el nivel de satisfacción en la comunicación interna.

**Tabla 2*****Cálculo de la muestra de la investigación***

<b>MERCADO POTENCIAL</b>	Hombres y mujeres trabajadores del GAD de Durán entre 22 y 65 años de edad	100%				<b>1.500</b>
				N =		
	NIVEL DE CONFIANZA:	95,00%		Z	=	1,96
	ERROR DE ESTIMACIÓN:	5,00%		d	=	0,05
	PROBABILIDAD DE ÉXITO:	50%		P	=	0,5
	PROBABILIDAD DE FRACASO:	50%		Q	=	0,5
	Muestra a ser tomada para la investigación			n	=	306

**Elaborado por: Lorena Proaño**

#### **4.6. Instrumentos de investigación**

Se utilizará la encuesta a los trabajadores del GAD del Cantón Durán como instrumento de investigación y con ello determinar el nivel de comunicación de los servicios ofrecidos.

#### **4.7. Procesamiento de los datos y análisis**

La información será tabulada y procesada en Microsoft Excel para su posterior análisis con los respectivos gráficos de los resultados.

#### **4.8. Criterios para la elaboración de la propuesta**

Se busca por parte de la autora principalmente la objetividad de los resultados, la matriz de comunicación entre los empleados actualmente no existe, es una de las herramientas utilizadas en la comunicación organizacional para culminar la planeación estratégica y conseguir eficientemente los objetivos de la organización.

#### **4.9. Criterios para la validación de la propuesta**

Se validará la propuesta a través de los docentes de la facultad de comunicación. La tutoría de esta investigación se establecerá una vez aprobado el anteproyecto.

#### **Matriz metodológica de objetivos de investigación**

- Diseñar una matriz de comunicación organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

**Tabla 3**

*Procedimiento de investigación*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
Grupo primario	Muestra de empleados	Encuesta de la muestra	Análisis de la comunicación de la empresa
GAD Durán	Jefe de recursos humanos	Entrevista al principal	Análisis del porqué del problema
Matriz comunicación	Investigadora	Observación	Análisis del problema

**Elaborado por: Lorena Proaño**

- Describir la forma de comunicación organizacional existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

**Tabla 4**

*Procedimiento de recolección*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
Forma de comunicar	Empleados	Observación estructurada	Determinación del actual modelo

**Elaborado por: Lorena Proaño**

- Analizar la jerarquía de comunicación organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Durán.

**Tabla 5**

*Jerarquía de la comunicación*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
Cadena de mando – organigrama.	Estructura del GAD	Observación estructurada	Diagrama cualitativo

**Elaborado por: Lorena Proaño**

- Establecer un modelo de gestión del Talento Humano en relación al subsistema organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán.

**Tabla 6**

*Propuesta o solución*

<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PROCEDIMIENTO RECOLECCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA ANÁLISIS</b>
MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	PROCESOS DE ATENCIÓN	OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA	DIAGRAMA CUALITATIVO

**Elaborado por: Lorena Proaño**

#### **4.10. Análisis de los resultados**

Para una completa investigación, se ha preferido en este trabajo utilizar las técnicas de 5W-2H de observación, la de entrevista y encuesta. La técnica de observación se la hizo in situ, gracias a que la investigadora realizaba actividades laborales en el GAD de Durán. La entrevista fue realizada al jefe de recursos humanos, quién accedió bajo anonimato dar la información necesaria para la consecución de los resultados. La técnica de encuesta utilizada, se basó en preguntas en las escalas de Likert y de tipo dicotómicas. Los gráficos fueron hechos en tipo torta con tajadas porcentuales de las respuestas para poder tener una visualización más exacta de los resultados buscados en la investigación.

##### **4.10.1. La observación al personal de la empresa: Análisis 5W-2H**

Según (Cabrera, 2008), el 5W-2H, permite entender la situación antes de ejecutar un plan de acción, esta técnica requiere que el investigador conozca del área que están siendo implementadas las variables y que logre determinar al menos cinco tipos del porqué se desarrolla, además del problema y dos opciones de cómo se desarrolla el mismo.

En el caso del GAD de Durán, fue necesario observar las oficinas administrativas y operacionales, simplemente con ello y con la fundamentación del problema se puede determinar que “la comunicación está afectada gravemente a pesar de los esfuerzos que se tienen, no tienen las herramientas educacionales y administrativas necesarias.

El GAD, tiene un manual de procedimientos y de políticas, sin embargo, el personal que tiene más de 5 años solamente ha sido capacitado en los mismos. Todos aquellos que se incorporaron luego del cambio de alcalde, saben que existe pero no lo han visto”.

**Tabla 7**

*Análisis 5W-2H*

5W	
WHO?	Empleados del GAD de Durán, en todas las comisiones y niveles de la organización
WHAT?	No hay una correcta forma de comunicación dejando muchos procesos incompletos, no existe una matriz de comunicación que permita que todos se enteren lo que sucede al mismo tiempo, sino en pares o pequeños grupos. Los correos no pueden ser revisados constantemente debido a las labores de los ejecutivos, algunas órdenes de los administradores del GAD, se entregan pero no se ejecutan, no hay un modelo de competencia ni de medición de logros, resultados o conocimientos.
WHEN?	En las órdenes de procesos de la parte administrativa y de control, también en las ejecuciones operativas de ejecución.
WHERE?	En todos los departamentos del GAD.
WHY?	No hay iniciativa de los empleados, no hay asesores de recursos humanos ni de comunicación organizacional.
2H	
HOW?	Debido a que no hay un tablero de comunicación, ni reuniones de grupo primario que permitan hacer las mediciones.
HOW MANY?	En este caso e investigación, el problema está en todos los procesos o subprocesos, llevando la empresa a la eficiencia pero no a la eficacia.

**Elaborado por: La Autora**

#### **4.10.2. La entrevista**

##### **Resumen de lo encontrado en las entrevistas**

##### **1) ¿Qué tan importante es para usted la comunicación interna?**

Reconocen que es la base de relación efectiva entre equipos, lo cual es fundamental en una organización.

Saben que existen formas adecuadas de comunicación efectiva, como reuniones, grupos focales, grupos primarios, tableros etc. y la importancia de ello es que todos sepan de que se está hablando y de que se trata la información que se está transmitiendo, sabiendo así que el mensaje fue receptado y aceptado correctamente, logrando de forma adecuada intercambiar información y que los empleados entiendan lo que se espera de ellos o lo que están haciendo mal.

##### **2) ¿Siente que los empleados tienen buena comunicación entre ellos?**

No, debido a que muchas veces las disposiciones o la trasmisión de la información no es la adecuada, se hace una cosa distinta de lo que se pide y no tienen un sistema formal para poder comunicarse, efectivamente va a ser muy complicado que la parte operativa pueda llevar el mensaje tal cual porque existen falencia a nivel de staff principal.

##### **3) ¿Siente que los jefes inmediatos tienen un sistema de evaluación para los empleados?**

No se tiene, si se dieron varias propuestas pero debido a que el GAD tiene cambios de alcaldes, no se ha tomado como importante esta decisión. Ni existe un sistema de control

para calificar los resultados obtenidos de las actividades ni de los conocimientos de los empleados.

**4) ¿Cada cuánto se le da retroalimentación a los empleados de resultados?**

Realmente tampoco se da, no hay registros públicos, sólo se manejan por memos internos y por vía email.

**5) ¿Cada cuando existían o existen problemas por motivo de renuncia, usted se enteró porque se dio la situación?**

No se enteraban oficialmente, más que por rumores y la mayoría de las veces infundados, los empleados que se han ido, solo rumoraban que se iban a ir por descontentos, pero nada se hacía por solucionar, se han ido pocos empleados en este tiempo, pero pocos sabían por qué.

**6) ¿Cree que ellos sienten la libertad de expresar sus inquietudes, ideas e incomodidades?**

Cómo la entrevista se hizo anónima se insistió en hablar libremente y luego de eso dijeron que era difícil que los socios sepan al mismo tiempo de los eventos que suceden en la empresa, que normalmente todo arreglan de manera inmediata, pero sin saber los entornos del problema, los asesores coincidieron en que no tenían ninguna relación con los empleados de la empresa. Y si dan una asesoría poco o nada saben de quién es la decisión de ejecutarla o cómo lo hicieron.

### 4.10.3. La encuesta

1.- Su edad oscila entre los rangos de:

Tabla 8

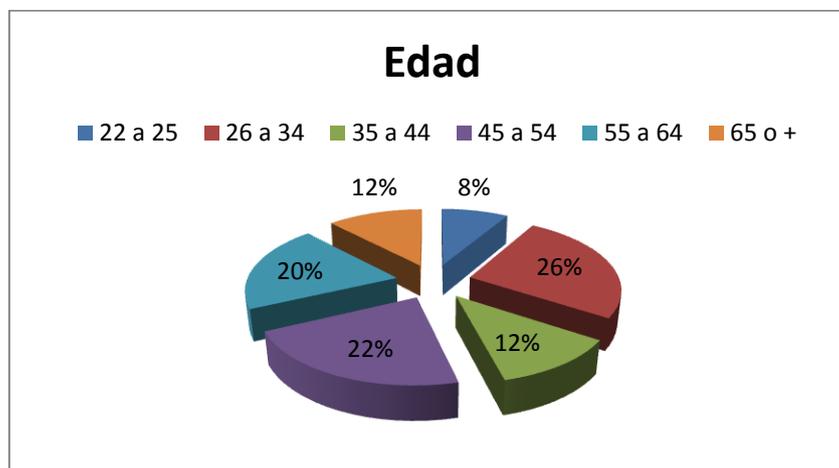
<i>Edad</i>				
EDAD	FREC.ABS	FREC.ACUM.ABS	FREC.REL	FREC.ACUM.REL
22 a 25	26	26	8%	8%
26 a 34	79	105	26%	34%
35 a 44	36	141	12%	46%
45 a 54	67	208	22%	68%
55 a 64	61	269	20%	88%
65 o +	37	306	12%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 5

*Edad*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, la edad que fue más representativa en el estudio, es la que oscila entre los 26 a 34 años con 26% cada uno, seguida por y entre los 45 a 54 años con 22%, 55 a 64 años con 20%. La de menor participación fue entre los 22 a 25 años de edad con 8%. Esto significa que la mayoría de los encuestados posee edades de entre 26 a 34 años.

2. Su tiempo trabajando en el GAD del Cantón se encuentra entre los rangos de:

**Tabla 9**

*Tiempo de trabajo (años)*

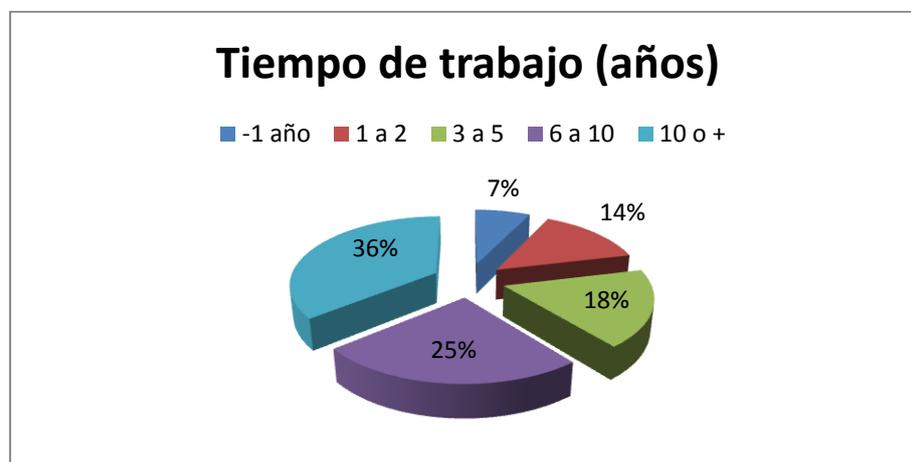
TIEMPO DE TRABAJO (AÑOS)	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
-1 año	22	22	7%	7%
1 a 2	43	65	14%	21%
3 a 5	55	120	18%	39%
6 a 10	76	196	25%	64%
10 o +	110	306	36%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

**Figura 6**

*Tiempo de trabajo (años)*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, referente al tiempo trabajando en el GAD, el 36% respondieron que tienen más de 10 años trabajando en esta entidad pública; el 25% entre seis a 10 años; el rango menor fue menos de un año en GAD de Durán con el 7%. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los encuestados llevan más de 10 años laborando en esta institución lo cual se considera un tiempo considerable.

### 3. ¿En qué área se desempeña?

**Tabla 10**

*Área*

ÁREA	FREC.ABS	FREC.ACUM.ABS	FREC.REL	FREC.ACUM.REL
Administración	100	100	6%	6%
Servicios municipales	89	189	33%	39%
Comisiones	98	287	29%	68%
Mantenimiento y aseo	19	306	32%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 7**

*Área*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, el área a la cual se identificaron los encuestados fue 33% de administración; 32% comisiones; 29% servicios municipales y el 6% del área de mantenimiento y aseo. Esto significa que la mayoría de los encuestados se encuentran laborando en el área de administración del GAD.

5. ¿Qué tan efectiva considera la comunicación dentro de la organización globalmente?

Tabla 11

*Nivel de comunicación en la organización*

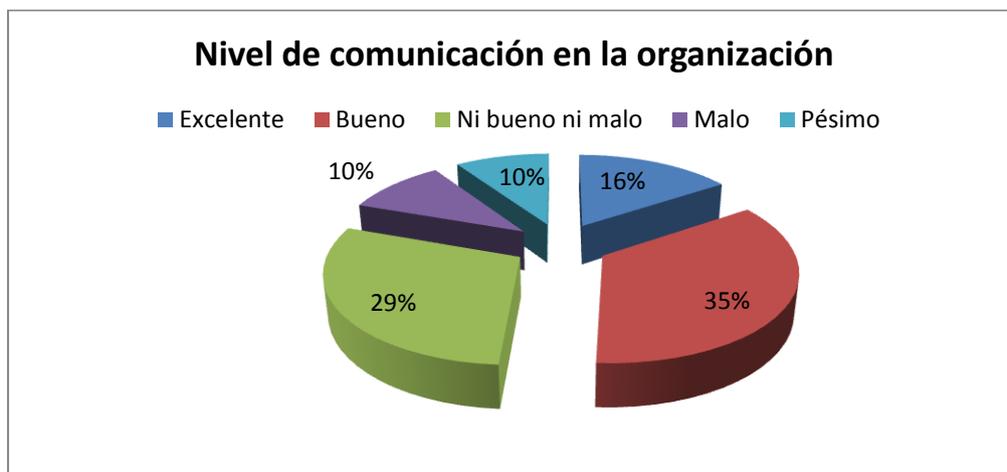
NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Excelente	48	48	16	16%
Bueno	108	156	35	51%
Ni bueno ni malo	90	246	29	80%
Malo	31	277	10	90%
Pésimo	29	306	10	100%
ACUMULADOS	306		100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 8

*Nivel de comunicación en la organización*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, respecto a lo que consideran los encuestados en el aspecto del progreso de la ciudad de Durán, el 35% considera que ha sido bueno, 29% ni bueno ni malo, 16% excelente y dos con 10% con malo y pésimo.

## 5.- ¿Cómo califica la comunicación dentro de su área de trabajo?

Tabla 12

### Comunicación en el área

COMUNICACIÓN EN EL ÁREA	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
<b>Excelente</b>	28	28	15%	15%
<b>Bueno</b>	90	118	31%	46%
<b>Ni bueno ni malo</b>	105	223	28%	74%
<b>Malo</b>	51	274	13%	87%
<b>Pésimo</b>	32	306	13%	100%
<b>ACUMULADOS</b>	306		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 9

### Comunicación en el área



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, en lo que respecta a la comunicación dentro del mismo departamento, los encuestados consideran en un 34% que es ni buena ni mala; 29% buena; y 17% mala por lo que la percepción es en rasgos negativos pero se debe mejorar para alcanzar un mayor porcentaje de comunicación eficaz; el 11% proporcionó una calificación de excelente mientras que el 9% lo calificó como pésimo. La mayor parte de los encuestados se mostró en una posición imparcial con respecto a la comunicación dentro de su área.

6.- ¿Cómo califica la comunicación entre su departamento y las otras áreas?

Tabla 13

*Trámites en el GAD*

COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	FREC.ABS	FREC.ACUMULADOS	FREC.REL	FREC.ACUMULADOS REL
Excelente	16	16	5%	5%
Bueno	42	58	14%	19%
Ni bueno ni malo	127	185	41%	60%
Malo	54	239	18%	78%
Pésimo	67	306	22%	100%
ACUMULADOS	306		100	

%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 10

*Trámites en el GAD*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

La comunicación entre los departamentos de la entidad, según los resultados del estudio el 41% la considera ni buena, ni mala; el 22% pésima; 18% considera que es mala, por lo cual la realización de un subsistema de comunicación es parte de la solución a este problema actual en el GAD; El 14% considera buena y sólo 5% la considera excelente. Esto significa que la mayoría de los encuestados consideran que la comunicación no es ni buena, ni mala, por lo que se deben establecer medidas para mejorar este aspecto.

7.- ¿Se ha realizado algún tipo de manual de procedimiento para que la comunicación sea efectiva en toda la organización?

**Tabla 14**

*Manual de procedimiento para comunicación*

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA COMUNICACIÓN	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Si	13	13	4%	4%
No	293	306	96%	100%
ACUMULADOS	306		100	%

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 11**

*Manual de procedimiento para comunicación*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

Sobre la existencia de un manual de procedimiento para que ayude a que la comunicación se más efectiva en la organización, el 96% mencionaron que no existe mientras que tan solo el 4% mencionó que si existe. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los encuestados considera que en el GAD no se ha desarrollado hasta la actualidad un manual de procedimientos en el que se incluyan aspectos concernientes a la comunicación que permitan mejorarlo.

8.- ¿Está de acuerdo con la introducción de un subsistema de comunicación para una mejor labor en la organización?

Tabla 15

*Subsistema de comunicación para el GAD*

SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA EL GAD	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	164	164	54	54%
De acuerdo	102	266	33	87%
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	277	4	91%
Desacuerdo	6	283	2	93%
Total Desacuerdo	23	306	7	100%
ACUMULADOS	306		100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 12

*Subsistema de comunicación para el GAD*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Según lo preguntado, la implementación de un subsistema para la mejora en la comunicación en el GAD, el 54% indicó estar muy de acuerdo; el 33% de acuerdo; consideración positiva por parte de los encuestados; un 7% indicó estar en total desacuerdo, 4% ni acuerdo ni desacuerdo y 2% desacuerdo. Esto permite determinar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que se introduzca un subsistema de comunicación para una mejor labor en la organización en el GAD, debido a que existen falencias que deben ser mejoradas.

## 9. ¿Siente que pertenece a la empresa?

**Tabla 16**

### Grado de pertenencia a la empresa

GRADO DE PERTENENCIA	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	184	184	60%	60%
De acuerdo	98	282	32%	92%
Desacuerdo	12	294	4%	96%
Total Desacuerdo	12	306	4%	100%
ACUMULADOS	306		10	0%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Lorena Proaño

**Figura 13**

### Grado de pertenencia a la empresa



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Lorena Proaño

El día seis de Noviembre del 2013, se realizó la primera parte de la encuesta donde, en lo que respecta al grado de pertenencia de los encuestados a la empresa, el resultado es positivo porque se puede observar que el 92% de las personas encuestadas sí tienen un sentido de pertenencia con la institución, mientras que sólo el 8% restante no siente que pertenezcan a la institución. Según la información obtenida se puede determinar que la mayoría de quienes laboran en el GAD sí tienen un sentido de pertenencia con la institución, lo que se relaciona con el nivel de compromiso que estas personas puedan tener con la institución.

**10.- ¿Está satisfecho con la información que recibe de eventos que suceden en la organización?**

**Tabla 17**

*Satisfacción relacionada con la información recibida*

Satisfacción de información recibida	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	24	24	8 %	8%
De acuerdo	37	61	1 2%	20%
Desacuerdo	18 4	245	6 0%	80%
Total Desacuerdo	61	306	2 0%	100%
ACUMULADOS	30 6		1 00%	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 14**

*Satisfacción relacionada con la información recibida*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, el 20% de las personas encuestadas están en parcial desacuerdo con respecto a la satisfacción que sienten con la información que se recibe acerca de los eventos que suceden en la organización; un 20% se mostró en total desacuerdo; el 12% indicó estar en parcial acuerdo; mientras que tan solo el 8% indicó estar en total acuerdo.

11. ¿Los eventos que se realizan en la organización lo ayudan a relacionarse mejor con otros departamentos?

Tabla 18

*Relación interdepartamental*

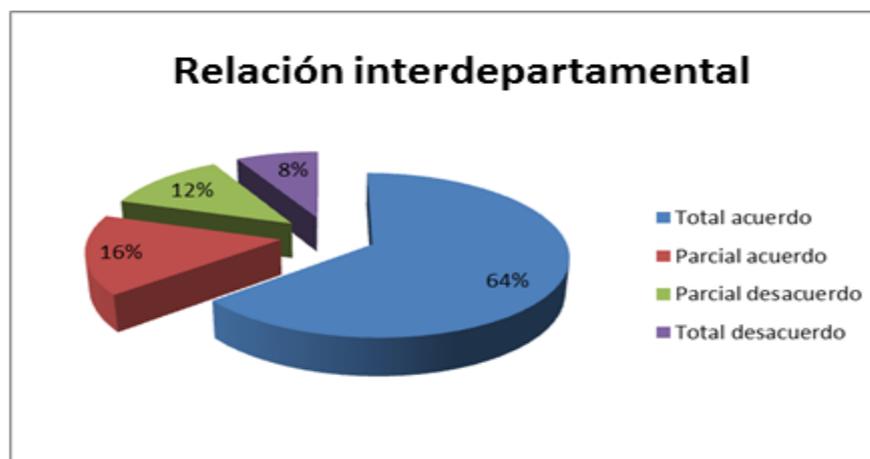
Relación interdepartamental	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	19	196	6	64%
	6		4%	
De acuerdo	49	245	1	80%
			6%	
Desacuerdo	37	282	1	92%
			2%	
Total Desacuerdo	24	306	8	100%
			%	
ACUMULADOS	30		1	
	6		00%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 15

Relación interdepartamental



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, en cuanto a Relación interdepartamental el 64% de los encuestados está en total acuerdo en que los eventos que se realizan en la organización los ayuda a relacionarse mejor con otros departamentos; un 16% se mostró en parcial acuerdo; el 12% estuvo en parcial desacuerdo, mientras que el 8% estuvo en total desacuerdo.

**12. ¿La empresa le informa de acontecimientos que suceden antes que sea publicado fuera de la organización?**

**Tabla 19**

*Comunicación organización - empleado*

Comunicación empresa empleado	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	37	37	12 %	12%
De acuerdo	49	86	16 %	28%
Desacuerdo	135	220	44 %	72%
Total Desacuerdo	86	306	28 %	100%
ACUMULADOS	306		10 0%	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 16**

*Comunicación organización – empleado*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, en lo referente a la comunicación entre la empresa y el empleado, el 44% de los empleados del GAD que fueron encuestados indicaron estar en parcial desacuerdo con que se informa lo que sucede internamente antes de publicarlo fuera de la organización; un 28% estuvo en total desacuerdo; el 16% estuvo en parcial acuerdo; mientras que el 12% estuvo en total acuerdo.

**13. ¿Piensa que los jefes deben evaluar constantemente a sus subordinados?**

**Tabla 20**

*Evaluación de los resultados*

<b>Evaluación de los resultados laborales</b>	<b>FREC.ABS</b>	<b>FREC.ACU.ABS</b>	<b>FREC.REL</b>	<b>FREC.ACU.REL</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	208	208	68%	68%
<b>De acuerdo</b>	73	282	24%	92%
<b>Desacuerdo</b>	12	294	4%	96%
<b>Total Desacuerdo</b>	12	306	4%	100%
<b>ACUMULADOS</b>	306		100%	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 17**

*Evaluación de resultados*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, el 68% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los jefes deben evaluar a los empleados; el 24% estuvo en parcial acuerdo; un 4% se mostró en parcial desacuerdo; mientras que el 4% restante tiene una percepción negativa a la pregunta realizada debido a que se mostraron totalmente en desacuerdo. En lo que se refiere a la necesidad de la evaluación de los resultados laborales, el resultado fue positivo debido a que la mayoría de los encuestados consideran que los jefes sí deben llevar a cabo evaluaciones constantes en relación a los resultados laborales obtenidos en un tiempo determinado.

**14. ¿Se le informa cuando existe algún problema dentro de la organización antes de tomar una decisión respecto a eso?**

**Tabla 21**

*Información de problemas*

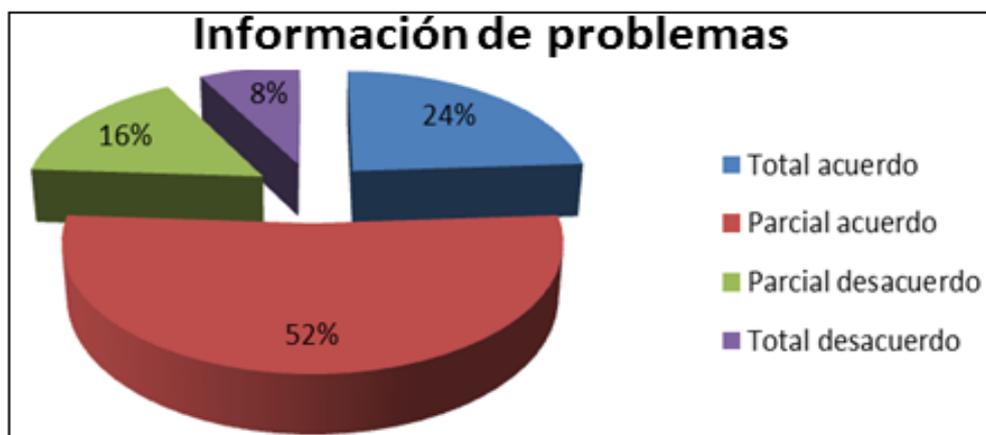
Información de problemas	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	73	73	24 %	24%
De acuerdo	159	233	52 %	76%
Desacuerdo	49	282	16 %	92%
Total Desacuerdo	24	306	8%	100%
ACUMULADOS	306		100 %	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 18**

*Información de problemas*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, en cuanto a la información acerca de los problemas empresariales, el 52% está parcialmente de acuerdo con el hecho de que se le informa en caso de que existe algún problema dentro de la organización; un 24% indicó estar totalmente de acuerdo; un 16% estuvo en parcial desacuerdo; mientras que el 8% indicó estar totalmente en desacuerdo. A pesar de que el resultado fue positivo debido a que la mayoría proporcionó una respuesta positiva, hay que diferenciar en esta pregunta que la sensibilidad entre las dos percepciones están muy separadas.

15.- ¿Siente que por medio de su trabajo le da importancia a la organización?

Tabla 22

*Sentimiento de ser considerado en la organización*

Sentimiento de ser considerado en la organización	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	98	98	32%	32%
De acuerdo	196	294	64%	96%
Desacuerdo	12	306	4%	100%
Total Desacuerdo	0	306	0%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 19

*Sentimiento de ser considerado en la organización*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, el 64% de los encuestados estuvieron en parcial acuerdo con que a través de su trabajo le da importancia a la organización; un 32% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 4% estuvo en parcial desacuerdo. Esto permite determinar que la mayoría de los encuestados siente que por medio de su trabajo le da importancia a la organización, lo cual es un aspecto positivo considerando que los empleados se sienten parte de la organización y consecuentemente orientan sus acciones para lograr el éxito de la misma.

16.- ¿Cuál de estas opciones le gustaría agregar a un nuevo medio de comunicación interna?

Tabla 23

*Opciones de comunicación sugeridas por empleados*

Opciones de comunicación sugeridas por empleados	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Carteleras	49	49	1 6%	16%
Boletín al correo	61	110	2 0%	36%
Buzón de sugerencias	24	135	8 %	44%
Todos los anteriores	17 1	306	5 6%	100%
ACUMULADOS	30 6		1 00%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 20

*Opciones de comunicación sugeridas por empleados*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, de las opciones de comunicación sugeridas por empleados, el 20% considera que se puede agregar información como boletín al correo de cada empleado; un 16% considera que se puede agregar carteleras; el 8% considera que se puede agregar un buzón de sugerencia; mientras que el 56% considera que se deben agregar todas las opciones antes mencionadas como medio de comunicación interna. Esto permite definir que la mayoría de los encuestados considera que tanto las carteleras, buzones de sugerencia e información como boletín al correo son opciones óptimas que permitirán mejorar la comunicación que se desarrolla internamente en el GAD.

17. ¿Le gustaría ser partícipe de los eventos que se dan dentro de la organización?

**Tabla 24**

*Participación de los empleados*

Participación de los empleados	FREC.ABS	FREC.ACUM.ABS	FREC.REL	FREC.ACUM.REL
Muy de acuerdo	37	37	12%	12%
De acuerdo	220	257	72%	84%
Desacuerdo	49	306	16%	100%
Total Desacuerdo	0	306	0%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

**Figura 21**

*Participación de los empleados*



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado por: Lorena Proaño**

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, en la participación de los empleados en los eventos del GAD, el resultado es positivo debido a que el 72% de las personas encuestadas están parcialmente de acuerdo en ser partícipes de los eventos que se den dentro de la organización; el 16% estuvo en parcial desacuerdo; mientras que un 12% estuvo totalmente de acuerdo. Esto significa que la mayoría de los encuestados está de acuerdo en participar en los eventos que se desarrollen de manera interna en la organización; sin embargo, se encontró una parcialidad, al parecer no hay motivación o confianza de que los cambios se den en la empresa.

18. ¿Al personal nuevo que ingresa a la compañía se le da la inducción adecuada?

Tabla 25

*Inducción al entrar al GAD*

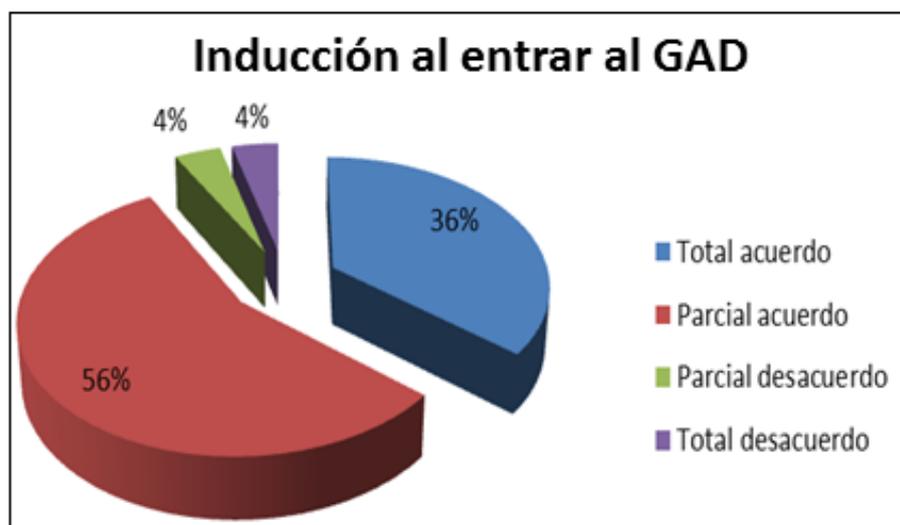
Inducción al entrar al GAD	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Muy de acuerdo	110	110	36%	36%
De acuerdo	171	282	56%	92%
Desacuerdo	12	294	4%	96%
Total Desacuerdo	12	306	4%	100%
ACUMULADOS	306		100%	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

Figura 22

*Inducción al entrar al GAD*



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Lorena Proaño

El día nueve de Noviembre del 2013, se realizó la segunda parte de la encuesta tomando como referencia la primera parte donde, el 56% de los encuestados estuvieron parcialmente de acuerdo en que al personal que ingresa en la compañía se le da la inducción adecuada; un 36% estuvo totalmente de acuerdo; un 4% indicó estar parcialmente en desacuerdo; mientras que el 4% restante estuvo totalmente en desacuerdo. Esto permite determinar que el personal nuevo del GAD sí recibe la inducción adecuada cuando ingresan a laborar en la organización.

#### **4.11. Análisis de la investigación**

La edad que fue más representativa en el estudio, es la que oscila entre los 26 a 34 años con 26% cada uno, seguida por y entre los 45 a 54 años con 22%, 55 a 64 años con 20%. La de menor participación fue entre los 22 a 25 años de edad con 8%. Esto significa que la mayoría de los encuestados posee edades de entre 26 a 34 años.

Referente al tiempo trabajando en el GAD, el 36% respondieron que tienen más de 10 años trabajando en esta entidad pública; el 25% entre seis a 10 años; el rango menor fue menos de un año en GAD de Durán con el 7%. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los encuestados llevan más de 10 años laborando en esta institución lo cual se considera un tiempo considerable.

El área a la cual se identificaron los encuestados fue 33% de administración; 32% comisiones; 29% servicios municipales y el 6% del área de mantenimiento y aseo. Esto significa que la mayoría de los encuestados se encuentran laborando en el área de administración del GAD. Respecto a lo que consideran los encuestados en el aspecto del progreso de la ciudad de Durán, el 35% considera que ha sido bueno, 29% ni bueno ni malo, 16% excelente y dos con 10% con malo y pésimo. En lo que respecta a la comunicación dentro del mismo departamento, los encuestados consideran en un 34% que es ni buena ni mala; 29% buena; y 17% mala por lo que la percepción es en rasgos negativos pero se debe mejorar para alcanzar un mayor porcentaje de comunicación eficaz; el 11% proporcionó una calificación de excelente mientras que el 9% lo calificó como pésimo.

La comunicación entre los departamentos de la entidad, según los resultados del estudio el 41% la considera ni buena, ni mala; el 22% pésima; 18% considera que es mala, por lo cual la realización de un subsistema de comunicación es parte de la solución a este problema actual en el GAD; El 14% considera buena y sólo 5% la considera excelente. Esto significa que la mayoría de los encuestados consideran que la comunicación no es ni buena, ni mala, por lo que se deben establecer medidas para mejorar este aspecto.

Sobre la existencia de un manual de procedimiento para que ayude a que la comunicación sea más efectiva en la organización, el 96% mencionaron que no existe mientras que tan solo el 4% mencionó que si existe. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los encuestados considera que en el GAD no se ha desarrollado hasta la actualidad un manual de procedimientos en el que se incluyan aspectos concernientes a la comunicación que permitan mejorarlo.

Según lo preguntado, la implementación de un subsistema para la mejora en la comunicación en el GAD, el 54% indicó estar muy de acuerdo; el 33% de acuerdo; consideración positiva por parte de los encuestados; un 7% indicó estar en total desacuerdo, 4% ni acuerdo ni desacuerdo y 2% desacuerdo. Esto permite determinar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con que se introduzca un subsistema de comunicación para una mejor labor en la organización en el GAD, debido a que existen falencias que deben ser mejoradas.

En lo que respecta al grado de pertenencia de los encuestados a la empresa, el resultado es positivo porque se puede observar que el 92% de las personas encuestadas sí tienen un sentido de pertenencia con la institución, mientras que sólo el 8% restante no siente que pertenezcan a la institución. Según la información obtenida se puede determinar que la mayoría de quienes laboran en el GAD si tienen un sentido de pertenencia con la institución, esto se considera un aspecto positivo debido a que se relaciona con el nivel de compromiso que estas personas puedan tener con la institución.

El 20% de las personas encuestadas están en parcial desacuerdo con respecto a la satisfacción que sienten con la información que se recibe acerca de los eventos que suceden en la organización; un 20% se mostró en total desacuerdo; el 12% indicó estar en parcial acuerdo; mientras que tan solo el 8% indicó estar en total acuerdo. Esto permite determinar que en lo que se refiere al nivel de satisfacción de quienes laboran en el GAD por la información recibida, el resultado es negativo debido a que no reciben la información adecuada.

En cuanto a Relación interdepartamental el 64% de los encuestados está en total acuerdo en que los eventos que se realizan en la organización los ayuda a relacionarse mejor con otros departamentos; un 16% se mostró en parcial acuerdo; el 12% estuvo en parcial desacuerdo, mientras que el 8% estuvo en total desacuerdo. Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que los eventos que se realizan internamente en el GAD si contribuyen a que exista una mejor relación entre los departamentos que conforman la institución.

En lo referente a la comunicación entre la empresa y el empleado, el 44% de los empleados del GAD que fueron encuestados indicaron estar en parcial desacuerdo con que se informa lo que sucede internamente antes de publicarlo fuera de la organización; un 28% estuvo en total desacuerdo; el 16% estuvo en parcial acuerdo; mientras que el 12% estuvo en total acuerdo. Esto permite determinar que el resultado fue negativo debido a que la mayoría de los encuestados consideran que la organización no suele informar acerca de los acontecimientos antes que sean publicados fuera de la organización, es decir que no existe una buena comunicación entre la organización y sus empleados.

El 68% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los jefes deben evaluar a los empleados; el 24% estuvo en parcial acuerdo; un 4% se mostró en parcial desacuerdo; mientras que el 4% restante tiene una percepción negativa a la pregunta realizada debido a que se mostraron totalmente en desacuerdo. En lo que se refiere a la necesidad de la evaluación de los resultados laborales, el resultado fue positivo debido a que la mayoría de los encuestados consideran que los jefes sí deben llevar a cabo evaluaciones constantes en relación a los resultados laborales obtenidos en un tiempo determinado.

En cuanto a la información acerca de los problemas empresariales, el 52% está parcialmente de acuerdo con el hecho de que se le informa en caso de que existe algún problema dentro de la organización; un 24% indicó estar totalmente de acuerdo; un 16% estuvo en parcial desacuerdo; mientras que el 8% indicó estar totalmente en desacuerdo. A pesar de que el resultado fue positivo debido a que la

mayoría proporcionó una respuesta positiva, hay que diferenciar en esta pregunta que la sensibilidad entre las dos percepciones están muy separadas.

El 64% de los encuestados estuvieron en parcial acuerdo con que a través de su trabajo le da importancia a la organización; un 32% estuvo totalmente de acuerdo, mientras que el 4% estuvo en parcial desacuerdo. Esto permite determinar que la mayoría de los encuestados siente que por medio de su trabajo le da importancia a la organización, lo cual es un aspecto positivo considerando que los empleados se sienten parte de la organización y consecuentemente orientan sus acciones para lograr el éxito de la misma.

De las opciones de comunicación sugeridas por empleados, el 20% considera que se puede agregar información como boletín al correo de cada empleado; un 16% considera que se puede agregar carteleras; el 8% considera que se puede agregar un buzón de sugerencia; mientras que el 56% considera que se deben agregar todas las opciones antes mencionadas como medio de comunicación interna. Esto permite definir que la mayoría de los encuestados considera que tanto las carteleras, buzones de sugerencias e información como boletín al correo son opciones optimas que permitirán mejorar la comunicación que se desarrolla internamente en el GAD.

En la participación de los empleados en los eventos del GAD, el resultado es positivo debido a que el 72% de las personas encuestadas están parcialmente de acuerdo en ser partícipes de los eventos que se den dentro de la organización; el 16% estuvo en parcial desacuerdo; mientras que un 12% estuvo totalmente de acuerdo.

Esto significa que la mayoría de los encuestados está de acuerdo en participar en los eventos que se desarrollen de manera interna en la organización; sin embargo, se encontró una parcialidad, al parecer no hay motivación o confianza de que los cambios se den en la empresa. El 56% de los encuestados estuvieron parcialmente de acuerdo en que al personal que ingresa en la compañía se le da la inducción adecuada; un 36% estuvo totalmente de acuerdo; un 4% indicó estar parcialmente en desacuerdo; mientras que el 4% restante estuvo totalmente en desacuerdo. Esto permite determinar que el personal nuevo del GAD sí recibe la inducción adecuada cuando ingresan a laborar en la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE TALENTO HUMANO MEDIANTE GUÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA GAD DE DURÁN**

#### **5.1. Introducción**

El objetivo de la estructura de la comunicación organizacional efectiva es un mecanismo utilizado por las empresas modernas que llevan la información multidireccional, poniendo atención de establecer objetivos y fechas límites.

Tal como se conoció en el marco teórico de la investigación, la presente estructura debe tener amplitud y perduración. La amplitud que define la investigadora determina que no debe quedar ninguna parte de la empresa incomunicada, la comunicación no debe ser segregada en ordenes jerárquicos, más bien, debe ser socializada de manera horizontal, para que todos sepan los lineamientos que se persiguen en la empresa.

#### **5.2. Objetivos de la propuesta**

##### **5.2.1. Objetivo general**

- Mejorar la comunicación interna que se desarrolla en el GAD entre empleados y entre departamentos.

##### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un modelo de comunicación organizacional para el GAD.

- Mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno del GAD.
- Realizar evaluaciones periódicas con respecto al rendimiento laboral.

### **5.3. Estrategias y responsables**

- Se establecerán medios internos de comunicación en donde se publiquen todas las actividades que desarrolla cada departamento.

**Responsable:** Dirección administrativa

- Se realizarán reuniones cada semana para determinar objetivos a corto plazo y evaluar el cumplimiento de los mismos.

**Responsables:** Todos los departamentos del GAD.

- Se elaborará una matriz de comunicación interna en una hoja de Excel en donde se ingrese cada proceso que se desarrolla.

**Responsable:** Dirección de talento humano, dirección administrativa.

- Se establece un modelo interno para evaluar los resultados obtenidos durante cada periodo.

**Responsable:** Dirección administrativa.

#### **5.4. Términos a identificarse**

Es necesario para poder comprender esta propuesta, el conocer de ciertos términos importantes y la función de ellos. Entonces se detalla a continuación conceptos con los que se debe de familiarizar:

**Grupos primarios:** Son aquellas agrupaciones que se dan entre un jefe de área y sus subordinados, en donde se debe recurrir al organigrama para definir el alcance del departamento de trabajo; sólo podrán reunirse aquellos que están bajo la dirección de un sólo jefe, pero se pueden permitir excepciones, cuando el caso lo amerite.

**Promotor:** Es el empleado que ha encontrado el PROBLEMA que debe solucionarse y que afecta de alguna manera a la organización. Los líderes de la organización deben con su profesionalidad, ahondar en lo que está sucediendo y aplicar correctivos necesarios.

**Problema:** También conocido como el caso, este no pertenece a la naturaleza empresarial necesariamente, puede ser de índole social, debe indicarse como se indicaría un problema de investigación.

**Plan de acción (Objetivos):** Una vez identificado el PROBLEMA se podrá discutir los objetivos, que son las resoluciones al problema, estos van en verbo infinitivo.

**Meta (Fecha límite):** se determina una finalización del logro del objetivo, es la fecha que determina el fin del PROBLEMA.

**Responsable:** Quién o quienes deben lograr el objetivo, decidir los medios y pasos a seguir para la consecución de las metas que lograrán llegar al objetivo.

**Revisión:** determinación de lo logrado, explicación detallada de las metas conseguidas y la consecución de los objetivos.

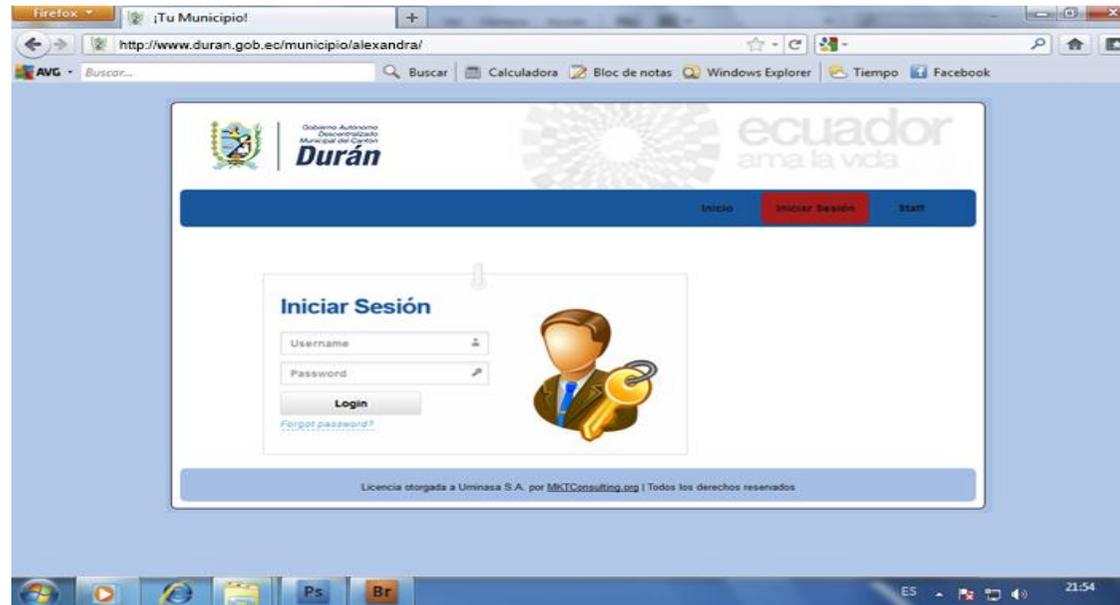
#### **5.5. Matriz de comunicación interna (acta de grupos primarios)**

La matriz es una hoja de Excel, que lleva los procesos ya antes definidos, en donde en primera instancia se desarrolla la reunión de grupos primarios. Cada reunión debe ser revisada por los líderes del GAD de Durán en esta misma acta, para de esta manera conocer los avances de las metas y los objetivos perseguidos.

El acta deberá ser llevada por un secretario de junta o reunión de grupo primario, en donde este secretario debe ser alternado cada vez que se lleva a cabo reuniones y no podrá dar paso a una negativa de serlo, esta es una responsabilidad que defenderá el principio de derechos y de innovación del organismo público, no se desean en los organismos personas que se muevan a manera de títeres, sino verdaderas personas capaces de desarrollar su identidad, no importa el cargo que ocupen, los líderes de las organizaciones.

**Figura 23**

***Pantalla de Ingresos al Sistema***



**Elaborado por: Lorena Proaño**

Esta interfaz de ingreso al sistema del GAD, indica que como todo sistema informático se necesita ingresar el usuario y contraseña, ya que este sirve como un acceso de apertura para poder disfrutar de los servicios que este ofrece, si en caso contrario no se posee una identificación para poder ingresar, se tendría que acudir a la entidad correspondiente y solicitar un usuario y contraseña para poder ingresar al sistema.

**Figura 24**  
***Pantalla de Bienvenida***

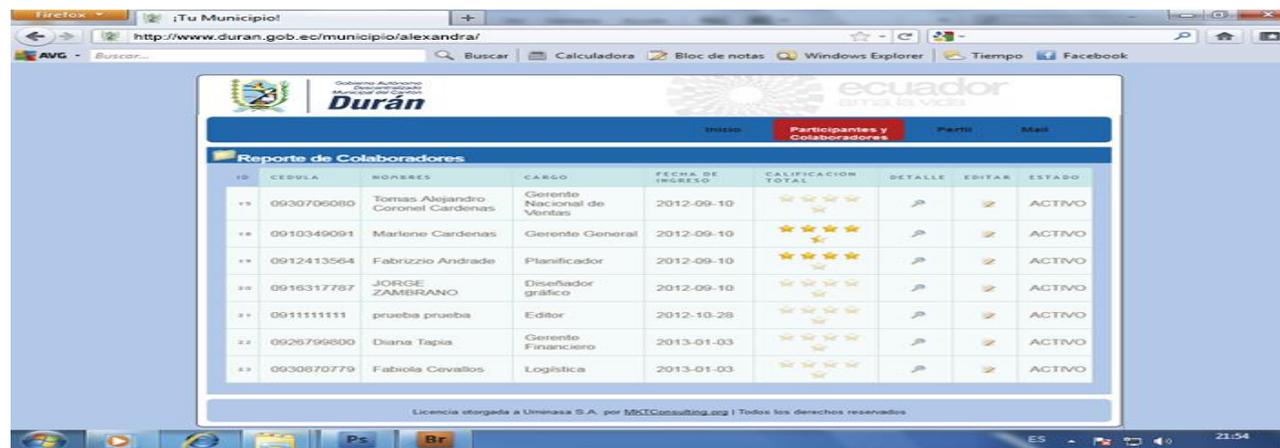


**Elaborado por: Lorena Proaño**

Esta interfaz de bienvenida se obtiene una vez que ya se haya ingresado el usuario y contraseña en donde se puede disfrutar de todos los servicios brindados vía internet y hacer uso del mismo de una manera rápida y segura. Brindando la comodidad al ciudadano y por ende ajustándose de los bienes tecnológicos con los que se cuentan hoy en día.

**Figura 25**

***Reporte de Colaboradores***



ID	CEDULA	NOMBRES	CARGO	FECHA DE INGRESO	CALIFICACION TOTAL	DETALLE	EDITAR	ESTADO
**	0930706080	Tomas Alejandro Coronel Cardenas	Gerente Nacional de Ventas	2012-09-10	★★★★★			ACTIVO
**	0910349091	Marlene Cardenas	Gerente General	2012-09-10	★★★★★			ACTIVO
**	0912413564	Fabrizio Andrade	Planificador	2012-09-10	★★★★★			ACTIVO
**	0916317787	JORGE ZAMBRANO	Diseñador gráfico	2012-09-10	★★★★★			ACTIVO
**	0911111111	prueba prueba	Editor	2012-10-28	★★★★★			ACTIVO
**	0926796800	Diana Tapia	Gerente Financiero	2013-01-03	★★★★★			ACTIVO
**	0930870779	Fabiola Cevallos	Logística	2013-01-03	★★★★★			ACTIVO

**Elaborado por: Lorena Proaño**

Este formulario indica los principales colaboradores con los que cuenta el GAD sus cargos y sus ocupaciones respectivamente, en los que se detalla con claridad sus fechas de ingresos al formar parte de la entidad y si se encuentran en estado activo laboral, es decir si en tiempo real están ejecutando su periodo laboral, con su respectiva identificación.

**Figura 26**  
***Perfil del usuario***



**Elaborado por: Lorena Proaño**

En aquella interfaz el sistema brinda la opción de brindarle al individuo, en conocer detalladamente sus procesos evaluativos como a su vez su cargo que ejecuta dentro de la entidad, como también su fecha de ingreso a llegar a colaborar en el mismo. Cuenta con un sistema evaluativo de 5 estrellas indicándole al usuario en qué nivel se posiciona de acuerdo a su evaluación.

**Figura 27**  
***Agregar Tarea***



**Elaborado por: Lorena Proaño**

La interfaz de este formulario indica al colaborador las tareas diarias que va a ejecutar durante su transcurso de labores, en donde deben ser cumplidas durante un tiempo determinado que se le indica en el mismo. Ya que todo lleva un sistema de pasos ordenados que deben ser ejecutados en el tiempo propuesto.

**Figura 28**  
**Reporte General**



Firefox - ¡Tu Municipio!  
http://www.duran.gob.ec/municipio/alexandra/

AVG - Buscar... Buscar Calculadora Bloc de notas Windows Explorer Tiempo Facebook

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Durán  
**Durán**  
Inicio Participantes y Colaboradores Perfil Mail

Reporte de tareas

ID	TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS	ESTADO	VER	EDITAR	CALIFICAR
1	Prueba 1	2012-09-10 00:29:26	2012-09-28 19:19:00	Orrr	Cerrado			
2	prueba	2013-01-03 20:06:40	2013-01-24 20:00:00	ninguna	Abierto			
3	Nn	2012-09-10 21:01:56	2012-10-25 08:30:00	Nn	Cerrado			
4	Prueba	2012-09-10 12:27:22	2012-09-19 19:35:00	Orrr	Abierto			
5	prueba	2013-01-03 19:49:29	2013-01-18 18:30:00	ninguna	Abierto			

Licencia otorgada a Urmassa S.A. por M&TConsulting.org | Todos los derechos reservados

ES 21:54

**Elaborado por: Lorena Proaño**

Esta interfaz del formulario permite visualizar el reporte de tarea que el colaborador lleva a cabo en su jornada laboral, es decir permite efectuar un seguimiento detallado de los trabajos que efectúa en el tiempo que se le ha establecido desde una fecha de inicio hasta una fecha de fin previamente establecida.

**Figura 29**  
***Agregar Personal***



**Elaborado por: Lorena Proaño**

La interfaz que se puede observar, es la permite registrar al nuevo personal que formará parte del GAD en el que se ingresan todos los datos que se necesitan para saber con detalles su identificación, como lo es los nombres, cédula sexo, entre otras especificaciones que el sistema solicita para su correcto registro.

**Figura 30**

*Enviar mail*



**Elaborado por: Lorena Proaño**

Este formulario posee la potestad de enviar un mail hacia cualquier colaborador que también cuente con el acceso al sistema antes mencionado, o a su vez cualquier ciudadano que posea su usuario para poderse dirigir hacia cualquier colaborador que forme parte del mismo solicitando un servicio.

**Tabla 26**

***EJEMPLO DE MATRIZ DE SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE GRUPOS PRIMARIOS***

**FECHA:**  
**SECRETARIO DE SESIÓN:**  
**PRÓXIMA SESIÓN:**

**Grupo primario N°: 1**

PROMOTOR	CASO	PLAN DE ACCIÓN	METAS	RECURSOS	INVERSIÓN	RESPONSABLE	REVISIÓN

**Elaborado por: Lorena Proaño**

- CARTELERA GAD
- CARTELERA PREDIOS URBANOS
- CARTELERA
- ADMINISTRACIÓN

## **5.6. Plan de objetivos**

### **5.6.1. Objetivos Generales (Comunicadora y líderes)**

- Invitar a sesión general para la explicación del sistema de comunicación de grupos primarios.
- Establecer la formación de grupos primarios y enumerarlos
- Ubicar el sector de las reuniones.
- Establecer los horarios y puestos estratégicos para no detener el servicio de la empresa.
- Establecer entre los líderes el orden de sucesión de la secretaría del GRUPO PRIMARIO GENERAL (Lo harán solo los líderes de la organización).
- Imprimir una matriz o acta de grupo primario con los datos ya establecidos.
- Hacer diapositivas para detallar los elementos del acta o términos a identificarse en cada reunión.

### **5.6.2. Objetivos Específicos (Comunicadora y grupos)**

- Empezar con las reuniones de grupo primario, la moderadora debe participar en cada una de las reuniones, tratando de moderar los ánimos que al principio serán muy fuertes, pues podrían confundir los participantes con agresión en lugar de participación.
- Respetar las fechas fijadas, debe ser una obligatoriedad.
- Evitar que sea tomada a la ligera, incentivando la importancia y mejora de la empresa con el sistema.

- Ser estrictos con las cartas de acción de personal a los que no cumplan los objetivos definidos en el acta.
- Entregar las actas a los canales de comunicación para que los departamentos entre sí conozcan las planificaciones.
- Enviar por correo las actas, a todo el personal de la organización.
- Llevar a los participantes a la lluvia de ideas, primero detectando los casos y las soluciones.
- Llamar a solicitar votaciones de ser necesario.

#### **5.7. Términos de la reunión**

- Las reuniones se deberán hacer en horarios de oficina.
- No hay límites de número de reuniones por mes, se harán las veces que sean necesarias, si las reuniones se van esparciendo en el tiempo debido a que las soluciones están funcionando, establecer al menos una vez al mes.
- La reunión es dirigida por el secretario seleccionado, todos deben ejercer este derecho y obligación.
- Se busca detectar problemas o casos a discutirse, determinar si en realidad es un problema y someterlo a votación de ser necesario para subirlo a la matriz.
- Mantener los procesos de comunicación adecuadamente, recurriendo a la enseñanza de la escucha de la sesión y al respeto.

- Completar la matriz de grupo y proceder a su distribución inmediatamente terminada la reunión.

### 5.8. Detalles financieros

**Tabla 27**

*Presupuesto*

<b>Tipo de costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Tiempo en meses</b>	<b>Subtotal</b>
Instalación de la sala	1	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Asesores en Comunicación	3	\$ 400,00	3	\$ 3.600,00
Comunicadora	1	\$ 500	3	\$ 1.500,00
Gastos varios	1	\$ 146,00	1	\$ 186,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 5.586,00</b>

**Elaborado por: Lorena Proaño**

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

El desarrollo de la investigación permitió conocer la comunicación que se lleva a cabo en el GAD y los modelos de comunicación interna que se desarrollan en esta institución presentaban serias deficiencias ya que constantemente se generaban rumores y existía un nivel de desinformación en algunos departamentos que afectaba de manera general a la empresa. Por lo cual la autora de esta investigación, concluye que muchos problemas sencillos se convirtieron en complejos por falta de una herramienta digital, como la expresada en el capítulo cinco, el subsistema de comunicación organizacional.

Además se pudo determinar que parte de la satisfacción del cliente interno del GAD se encuentra estrechamente relacionada con la comunicación, puesto que consideran que el estar al tanto de lo que sucede internamente en la empresa les da un sentido de pertenencia, así como también pueden aportar a la solución de problemas.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se puede determinar que para quienes forman parte del GAD es importante que se desarrollen evaluaciones internas que permitan conocer el desempeño de quienes laboran en la empresa, esto les permite conocer sus falencias y determinar la forma de cómo mejorarlas.

Se pudo concluir que la implementación de un modelo organizacional contribuye a mejorar los niveles internos de comunicación, tan sólo, el ejemplo puesto en el capítulo cinco, denota un decremento en el tiempo de que lleva encontrar un código de predio urbano, se notó un cambio positivo y satisfactorio y lo más saludable de este ejemplo es que las personas del área de predio llevaban un año pidiendo a la persona de sistemas la agilización del sistema, quién hizo el cambio la mañana después de la reunión.

Cabe indicar en esta investigación, los objetivos se lograron, pero no se pudo acceder a poner más ejemplos por el principio de confidencialidad que el GAD de Durán solicitó comedidamente.

## **6.2. Recomendaciones**

Es preciso evaluar los resultados obtenidos de la implementación del diseño de comunicación organizacional en el GAD para establecer su efectividad y corregir posibles deficiencias en caso de que los resultados no hayan sido los esperados.

Se recomienda en primera instancia, entregar las directrices de las reuniones a todos los empleados, para que el conocimiento se quede entre todos los niveles en la organización.

Debería de hacerse una planificación anual de las reuniones a realizarse, esto una vez que los ciclos se estabilicen, entendiéndose por estabilización a que las reuniones ya tomen menos tiempo debido a las mejoras que se hayan implementado.

Implementar un sistema de acciones de personal que lograría poner un alto a las malas gestiones de los empleados que no piensan en el organismo público.

Los jefes de área deben capacitarse en comunicación y planificación estratégica pues denotaron mucha inexperiencia en estos temas.

Finalmente es recomendable que se lleven a cabo evaluaciones periódicas para determinar los objetivos alcanzados a corto plazo y determinar el rendimiento de los empleados del GAD.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz, A., & García, M. (2010). *Comunicacion y Tics*. Madrid: Vision.

Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Tirso Alecoy.

Andrade, H. (2011). *El Factor Adr*. Estados Unidos de América: Palibrio.

Arceo, A. (2012). *El portavoz en la comunicación de las organizaciones : fundamentos teórico-prácticos*. Alicante: Universidad de Alicante.

Asamblea Nacional. (19 de Octubre de 2010). *Policía Metropolitana Quito*. Recuperado el 2013, de Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización: <http://policiametropolitanaquito.gob.ec/LOTAIP%202013/BASE%20LEGAL%20ACTUALIZADA/COOTAD.pdf>

Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Cabrera, R. (2008). *Lean Six Sigma TOC: Simplificado PYMES*. México, D.F.: Rafael Carlos Cabrera Calva.

Carretón, M. d. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca española*. La Coruña: Netbiblo.

Carrillo, R. (08 de Junio de 2012). *Gestión de las comunicaciones*. Recuperado el 01 de Abril de 2013, de Proyecto: Una comparación Lleno/PMBOK: <http://gestiondelascomunicacion.blogspot.com/>

Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.

Dolly, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación : calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Ferrer, G. G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán. (2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán*. Recuperado el 2013, de Concejo Municipal: <http://www.duran.gob.ec/municipio/imd/index.php/more-about-joomla>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán. (16 de Marzo de 2013). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del*

*Cantón Durán*. Recuperado el 2013, de <http://www.duran.gob.ec/cgi-sys/suspendedpage.cgi>

González, Á. (2006). *Métodos de Compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.

González, M. (2012). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación Y Cualificación.

Gutiérrez, S. (2010). *Integración Social Digital: Social Media Internet*. Nezahualcóyotl, Edo. de México: Sergio Gutiérrez Garay.

Ilustre Municipalidad del Cantón Durán. (29 de Diciembre de 2011). *Ilustre Municipalidad del Cantón Durán*. Recuperado el 2013, de Gaceta: <http://www.duran.gob.ec/municipio/imd/images/stories/file/Gaceta/Gaceta2011/Gaceta-004-12-2011.pdf>

INEC. (2011). *INEC*. Recuperado el 12 de Abril de 2012, de <http://www.inec.gov.ec>: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

LOSEP. (2011). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Miguelina, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana 2005*. Santo Domingo: INTEC.

Novoa, A. (2007). *Promoción y Realización Social del Talento Humano Como Factor de la Creatividad e Innovación en Instituciones Formales*. Bogotá: IICA.

Oficina Internacional del Trabajo. (2007). *Actas*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Rigo, F. (27 de Abril de 2011). *Rigo Blogspot*. Obtenido de Comunicacion Empresarial: <http://rigo-temas.blogspot.com/2011/04/tema-1-comunicacion-empresarial.html>

S.L, P. v. (2008). *Publicacion vertice S.L*. Malaga: Vertice.

Torres, L. (2007). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle, 1953-2003: cincuenta años aportando al desarrollo de la región*. Colombia: Universidad del Valle.

Veras, M., & Cuello, C. (2007). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005*. República Dominicana: INTEC.

## Apéndice A

Tabla A 1 Modelo de encuesta

1.- Su edad oscila entre los rangos de:

22 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 o +

2.- Su tiempo trabajando en el GAD del Cantón se encuentra entre los rangos de:

-1 año	1 a 2	3 a 5	6 a 10	10 o +

3.- En qué área se desempeña:

Administración	
Servicios Municipales	
Comisiones	
Área de mantenimiento y aseo	

4.- Qué tan efectiva considera la comunicación dentro de la organización globalmente:

Excelente	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Pésimo

5.- ¿Cómo califica la comunicación dentro de su área de trabajo?

Excelente	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Pésimo

6.- ¿Cómo califica la comunicación entre su departamento y las otras áreas?

Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Pésima

7.- ¿Se ha realizado algún tipo de manual de procedimiento para que la comunicación sea efectiva en toda la organización?

Si	No

**8.- ¿Está de acuerdo con la introducción de un subsistema de comunicación para una mejor labor en la organización?**

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Des acuerdo</b>	<b>Total desacuerdo</b>

**9.- ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada?**

<b>Email</b>	<b>Messenger</b>	<b>Tableros informáticos</b>	<b>Pizarrones de corcho</b>	<b>Memos</b>

## **Apéndice B**

### **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización**

#### **TÍTULO I**

##### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 1.-** **Ámbito.-** Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

**Artículo 2.-** **Objetivos.-** Son objetivos del presente Código:

- a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el

fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;

d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;

e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano; La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;

g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal:

h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública:

i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y.

j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno.

**Artículo 4.-** Fines de los gobiernos autónomos descentralizados.- Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;

b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales:

c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;

d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;

e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;

f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;

g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza y alcanzar el buen vivir;

h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes

i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

**Artículo 5.-** Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo: la capacidad de emitir políticas públicas territoriales: la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la

## Apéndice C

### **Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)**

Art. 3.- Del ingreso.- Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, a cuyo efecto las personas deben cumplir con lo siguiente:

1.- Presentar la certificación de no tener impedimento legal para ingresar al servicio público emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual comprenderá:

a) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos de cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito y en general, por defraudación y mal manejo de fondos y bienes públicos;

b) No haber sido condenado por: delitos aduaneros, tráfico de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, lavado de activos, acoso sexual, explotación sexual, trata de personas, tráfico ilícito o violación;

c) No haber recibido directa o indirectamente créditos vinculados contraviniendo el ordenamiento jurídico vigente;

2.- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en causales legales de impedimento, inhabilidad o prohibición para el ejercicio de un puesto público, prevista en la LOSEP y el ordenamiento jurídico vigente, la cual se hará constar en la respectiva acción de personal;

3.- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante Notario en la que constará además, en caso de encontrarse en mora de obligaciones para con el sector público, legalmente exigibles, el detalle de la deuda con el convenio de pago

suscrito, entre la persona que aspira ocupar un puesto en el sector público y la institución en la cual mantiene la obligación y señalar el lugar de su domicilio y residencia.

4.- Los ciudadanos extranjeros deberán cumplir a más de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto y lo dispuesto en este Reglamento General. (pág. 3,4)

Art. 5.- Excepciones.- Para ocupar un puesto en el servicio público de carácter provisional, de libre nombramiento y remoción; y, de período fijo, excluidos de la carrera del servicio público determinados en el artículo 17, literales b.1), b.2), b.3), b.4), c) y d); y, en los literales a), b) y h) del artículo 83 de la LOSEP, las personas no se someterán al proceso del concurso de méritos y oposición, ni al período de prueba.

Los contratos de servicios ocasionales por su naturaleza, no se encuentran sujetos a concursos de méritos y oposición, por cuanto no ingresan a la carrera del servicio público, conforme lo determina el inciso cuarto del artículo 58 de la LOSEP. (pág. 4)

Art. 16.- Nombramiento.- Entiéndase por nombramiento el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público.

Art. 17.- Clases de nombramientos.- Los nombramientos extendidos para el ejercicio de un puesto en la función pública pueden ser:

- a) Permanentes: El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba;
- b) Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor;
- c) De libre nombramiento y remoción: Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y,
- d) De período fijo: Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal.

Art. 24.- Duración de la jornada de trabajo.- La jornada de trabajo en las instituciones señaladas en el artículo 3 de la LOSEP, será de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales.

Si por la misión que cumpla la institución o sus servidores no pudieren sujetarse a la jornada ordinaria y se requiera de jornadas, horarios o turnos diferentes o especiales, de conformidad con el literal b) del artículo 25 de la LOSEP, se establecerán jornadas especiales.

Art. 25.- De la jornada de trabajo.- Las jornadas de trabajo podrá ser:

- a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, según el caso, que no serán considerados como parte de la jornada de trabajo.

Para las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP, que justificadamente requieran que las o los servidores laboren en horarios diferentes al establecido en este literal, deberán obtener la autorización del Ministerio de Relaciones Laborales. Se exceptúan de esta autorización a los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, facultad que será competencia de la máxima autoridad.

Los horarios diferenciados deberán mantener una continuidad en el servicio.

b) Jornada Especial: Para la fijación de jornadas especiales de trabajo, las autoridades institucionales remitirán al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación, una solicitud que incluya un estudio técnico elaborado por la UATH con la descripción y análisis de las condiciones especiales del servicio que presta la institución y el o los puestos correspondientes.

En la jornada especial se garantizará la atención permanente y continua a la ciudadanía. Las labores que se desarrollaren en días sábados y domingos como parte de la jornada especial de trabajo no tendrán recargo alguno.