



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**DIAGNÓSTICO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN
QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE MORONA
SANTIAGO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.**

**Trabajo previo a la obtención del título de Licenciada en
Comunicación Social y Publicidad**

AUTOR:

LUPITA PACHECO

DIRECTORA:

LCDA. YANNY CONSUEGRA M.

CUENCA-ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco sin ninguna ironía a todo obstáculo que se presentó durante este largo y tedioso tiempo de mi vida por conseguir el aclamado título, a esos momentos en los que me llené de coraje, frustración y lágrimas por razones que sólo Dios y yo sabemos. Porque gracias a esto comprendí que la educación que me regalaron mis padres no merecía quedar estancada y que había mil y un razones para culminar mi carrera.

A quienes confiaron en mí y me brindaron su ayuda de un modo u otro, pues la misma se ve plasmada en lo que hoy tienen en sus manos. Vuestros nombres los guardo con inmensa gratitud en lo más profundo de mí ser, porque es allí donde permanecerán durante y hasta después de mi lucha por conseguir mis sueños y realización profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimiento.....	I
Índice de Contenidos.....	II
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Diagnóstico.....	2
1.2 La Comunicación.....	2
1.3 Comunicación Institucional.....	3
1.4 Comunicación gubernamental.....	4
1.5 Comunicación Organizacional.....	6
1.6 Comunicación Interna.....	6
1.7 Comunicación Externa.....	7
1.8 Cultura organizacional.....	7
1.9 Clima Organizacional.....	8

CAPÍTULO II

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO

2.1 Reseña Histórica	9
2.2 Visión institucional.....	9
2.3 Misión Institucional.....	9
2.4 Organigrama Institucional.....	10

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Conversatorio.....	11
3.2 Matriz de Problemas: Causa-Efecto.....	11
3.3 Hoja de evaluación a los colaboradores del Departamento de Comunicación.....	11
3.4 Encuestas a colaboradores de otros departamentos.....	12

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. Análisis de la situación actual.....	13
4.2 Matriz de Problemas Causa-Efecto.....	14
4.2.1 Cultura organizacional.....	14
4.2.2 Flujos y Canales.....	15
4.3 Hoja de evaluación a colaboradores del Departamento de Comunicación...	15
4.3.1 Causas Internas.....	15
4.3.2 Causas Externas.....	16

4.4 Encuesta a colaboradores del resto de departamentos del GAD-MS.....	17
4.5 Conclusiones.....	22

CAPITULO V

PROPUESTA PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO.

5.1 Plan para gestionar la Comunicación Interna.....	23
5.1.1 Objetivo.....	23
5.1.2 Objetivos específicos.....	23
5.2 Elaboración de la propuesta.....	23
5.2.1 Definir Roles.....	24
5.2.2 Sensibilizar y Capacitar sobre la importancia de la CI.....	24
5.2.3 Plan de Comunicación Interna:.....	26
5.2.4 Gestionar medios de Comunicación Interna.....	27

BIBLIOGRAFIA.....	29
--------------------------	-----------

ANEXOS

Oficio para acceder a la investigación.....	30
Productos Comunicacionales de la Dirección de Comunicación del GADP-MS..	31
Hoja de evaluación a colaboradores de la Dirección de Comunicación Social....	33
Encuesta a colaboradores de otros departamentos.....	34
Resultados de encuestas a colaboradores por departamentos: (Datos demográficos).....	36

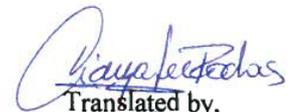
RESUMEN

Este documento es un diagnóstico de la gestión de comunicación que realiza la Dirección de Comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago (GADP-MS) como responsable de la comunicación organizacional. Mediante el cual me permito tener un conocimiento sistemático de sus acciones comunicativas con el fin de reconocer necesidades, falencias y/o debilidades que nos orienten a proponer mejoras en la comunicación y ayuden a producir cambios positivos dentro de la institución partiendo de que se debe fortalecer la comunicación interna como base de la comunicación externa.

ABSTRACT

This document is a diagnosis of the management of communication by the Direction of Communication of the Autonomous Decentralized Provincial Government of Morona Santiago (GADP-MS), since it is responsible of the institutional communication. Through this study it was possible to learn about the needs, errors, and/or weaknesses in order to propose improvement in the communication system, which will produce positive changes within the institution. The starting point is the improvement of internal communication as a basis for the external communication.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
| DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

Usted se ha puesto a pensar: ¿por qué todo lo que trata de hacer para reparar algo que está mal no funciona? La razón es simple; existen muchos arriesgados en dar soluciones a los problemas por el simple hecho de solucionarlos. Digo arriesgados, porque el riesgo de ganar o perder será siempre inexorable si se predice como problema a aquello que ciertamente no lo es o si se señala la causa de un problema por mera percepción, restando la importancia de llevar a cabo un diagnóstico que nos ayude a diferenciar aspectos que ciertamente no están funcionando en la organización.

Cuando esto sucede, se está omitiendo la oportunidad de comprender a ciencia cierta por qué están sucediendo de tal manera las cosas e invisibilizando la base que permita modificar esa realidad en un sentido adecuado, pues un diagnóstico se convierte en el punto de partida para un proceso de planificación.

De tal manera que, el diagnóstico es parte de un proceso de cambio, ya que se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, con el motivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación que lleva a cabo la institución y a partir de ello construir una propuesta de mejoramiento como parte de la gestión de calidad en los servicios que brinda la institución proponemos los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Identificar las necesidades, falencias y/o debilidades respecto a la comunicación interna que maneja el departamento de comunicación del GADP-MS.

- **Objetivos específicos**

1. Evaluar con el equipo de comunicación la gestión de comunicación.
2. Identificar todos los medios y productos de comunicación que posee el GADP-MS.
3. Diseñar las herramientas de investigación que conduzcan a establecer el diagnóstico comunicacional del departamento de comunicación.
4. Entregar al director de comunicación del GADP-MS el diagnóstico con la propuesta de mejoramiento.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Diagnóstico

Desde el punto de vista médico la Real Academia de la Lengua Española define a diagnóstico como “el arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos (Real Academia de la Lengua Española) [Consulta 17 de Octubre del 2012]

“El diagnóstico en comunicación social debe ser entendido como un instrumento para el conocimiento clínico de una realidad. La palabra “diagnóstico” proviene del griego y significa “distinguir”, “discernir”, “conocer”. Pero para llegar a conocer, es preciso primero distinguir y discernir, ya que suponen diferenciar con claridad una cosa de otra. (Abatedaga, González y Haiquel)

De tal forma con base a las acepciones antes mencionadas entenderemos a un diagnóstico de comunicación, como el instrumento que nos ayudará a diferenciar entre una cosa y otra hasta llegar al conocimiento de una realidad, otorgándonos la respuesta ¿a qué es lo que está pasando en realidad en la organización respecto a comunicación? Además lo asimilaremos como la labor de un doctor, para saber qué enfermedad tiene el paciente a través de síntomas y signos (elementos que forman parte de la comunicación) antes de inundarlo de soluciones comunicacionales.

Antes de señalar aspectos de la comunicación interna que tomaremos en cuenta para el diagnóstico, es importante conocer y entender la importancia de la comunicación dentro y fuera de una organización.

1.2 La Comunicación

De acuerdo a lo que dice Ángel Aguirre Baztán: “la comunicación es tan vital para la organización como la circulación sanguínea o el sistema neurológico para el cuerpo. “Un liderazgo sin comunicación lleva a la muerte a la organización” (Aguirre 229).

Así, Joan Costa en los quince axiomas para DirCom afirma que: “Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno.

En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos. Comunicar no es algo que le hacemos “a” la gente, sino “con” la gente”.

(Costa)< [Consulta 17 de Octubre del 2012]>

Entonces, entendemos que la comunicación es parte del liderazgo de una organización. Dentro de una institución gubernamental, gestionar y manejar la comunicación tiene muchos aspectos en común con empresas con fines de lucro, sin embargo, no es lo mismo y eso hay que tenerlo muy claro. Fernández dice: “en caso de las instituciones financiadas con recursos públicos, esta comunicación se convierte en imprescindible”, puesto que no es una opción sino una obligación pero también una necesidad, sin caer en el error de hacer propaganda al equipo gestor, sino de informar a los ciudadanos sobre sus gestiones, a que “una organización que informa y comunica sobre su identidad y sus actividades al resto de la sociedad disfrutará de importantes beneficios, tanto en el interior como en el exterior de ésta”. (Fernández 28).

1.3 Comunicación Institucional

Sin perder la esencia, Capriotti expone: que “en la comunicación organizacional se realizan acciones comunicativas como la comunicación institucional la misma que define como todos los mensajes que la organización trasmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Su objetivo es establecer lazos de comunicación con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social”. (Capriotti 86).

Para reafirmar esto, Andrade indica que, cuando la comunicación se desarrolla dentro de un escenario de Comunicación Institucional “tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de los distintos medios, tales como ceremonias, ritos sociales, comportamiento de líderes y canales institucionales (impresos, audiovisuales, electrónicos)”. (Andrade 73)

Es así, que la comunicación puede mejorar la gestión de una institución gubernamental gracias a herramientas que faciliten el intercambio de opiniones y de información tanto en el interior de la organización como entre ésta y el exterior.

1.4 Comunicación gubernamental

En la revista digital Razón y Palabra Juan Solís manifiesta que

“la comunicación gubernamental debe entenderse como aquella que se acerca más a la idea de una política pública, que inclusive pudiera eventualmente tener el carácter de estratégica para determinado(s) evento(s) gubernamental(es). La comunicación gubernamental debe alejarse en todos los sentidos de formas marginales de comunicación, para ubicarse en la perspectiva de una política sustantiva de la gestión pública. Por consiguiente, la comunicación gubernamental está contenida en las acciones de la comunicación política, pero –insisto– debe encontrar su propio ámbito, que le permita desarrollarse más desde la administración y gestión pública y no desde los intereses de particulares del sistema político. (Solís Delgado)<Consulta 20 de Noviembre del 2012].>

Además habrá que considerar que en nuestro país una institución ejercerá la comunicación gubernamental también como un mandato constitucional según la ley orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social vigente:

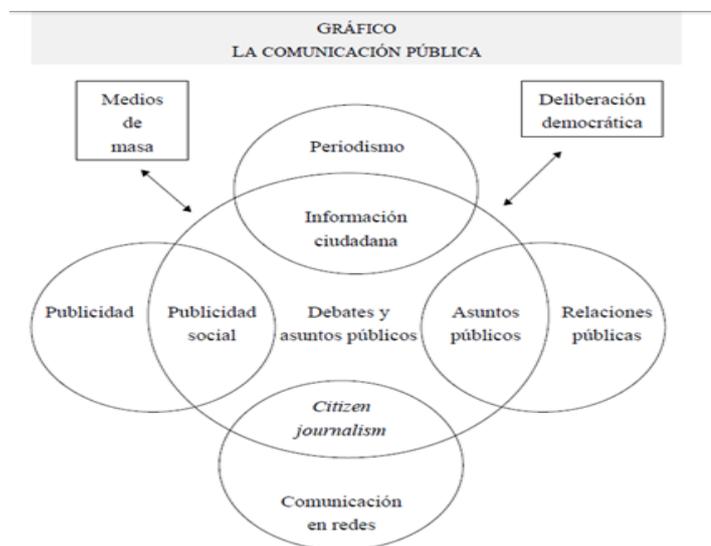
“Art. 90.- **Sujetos obligados.**- Las autoridades del Estado, electas o de libre remoción, representantes legales de las empresas públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público, los medios de comunicación social, a través de sus representantes legales, están obligados a rendir cuentas, sin perjuicio de las responsabilidades que tienen las servidoras y los servidores públicos sobre sus actos y omisiones.

En caso de incumplimiento de dicha obligación, se procederá de conformidad con la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social”. (Participación Social y Control Social)<[Consulta 20 de Octubre del 2012]>

Se hace énfasis en diferenciar bien entre lo que es hacer comunicación gubernamental, puesto que no se trata de promover la imagen del funcionario de turno sino más bien se refiere a todos aquellos mensajes que emiten las instituciones públicas con fines sociales, con dar información útil que la población tiene derecho de conocer ya que una institución gubernamental comunica no solo por necesidad sino por obligación. De tal forma que los empleados deben tener claro que cada uno de ellos con sus acciones y su trabajo está dando un mensaje a la comunidad. Si éste es un mensaje positivo, ayudará a fortalecer la gestión de la comunicación y por consiguiente traerá beneficios políticos y sociales mientras se cumple con el deber de informar.

Con esta diferenciación se podrá distinguir bien entre lo que significa hacer comunicación social dentro de una institución gubernamental y procesar los resultados que éste diagnóstico determine.

En algunas publicaciones de internet podemos hallar que abordan a la comunicación gubernamental como comunicación pública; puesto que la esencia es la misma. La revista científica Redalyc través de un gráfico nos simplifica los diferentes escenarios en los que se mueve la misma:



Fuente; FrancoisDemers, Alan Lavigne "La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación" Comunicación y Sociedad, julio diciembre 008 (2007): 70. 20 nov 2012.
<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/346/34600804.pdf>> (Francois Demeres)

Ahora, tomando en cuenta todas estas particularidades de la comunicación abordaremos a la comunicación organizacional como el eje principal.

1.5 Comunicación Organizacional

Según Robbins: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Robbins 266) y por tal motivo no puede estar desligada la comunicación interna de la externa.

También Horacio Andrade, refuerza este concepto manifestando que la comunicación organizacional es el “conjunto de mensajes que emite una organización de manera programada y sistemática tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos” (Andrade 32).

Además según Robbins “la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información... Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones”. (Robbins 290).

La comunicación implica “flujos que se producen a través redes formales: los mismos que siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama y redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales. (Robbins 288)

Si analizamos estos conceptos, todos coinciden en que la comunicación organizacional debe emitir uno o varios mensajes que establezcan sinergia entre sus públicos internos y externos.

1.6 Comunicación Interna

Para Andrade es el “Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales”. (Andrade 33)

Así también, Capriotti manifiesta que la comunicación interna “está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización,

fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna"... que "su objetivo fundamental es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización". (Capriotti 85).

De tal modo que la institución misma a través de la comunicación interna construirá su propia identidad así como también seleccionará a que público quiere llegar.

Pues son los colaboradores mismos quienes deben emprender y utilizar, actividades y herramientas de comunicación dentro de la institución que lleven a contribuir con los objetivos de la organización.

1.7 Comunicación Externa

Comunicación Externa "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios". (Andrade 34)

Como indica Capriotti "las organizaciones no esperan que sus públicos elaboren una imagen de ellas sino que actúan para intentar influir positivamente en la formación de la imagen de la organización". (Capriotti 72).

1.8 Cultura organizacional

En el libro de Robbins se cita un acuerdo general en que la cultura organizacional "es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras". (Robbins 525) Con una connotación similar, Aguirre la define como el "conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia" (Aguirre 159). Es en definitiva un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización, donde se puedan generar significados que la distinga de otras instituciones, y no una cultura que conlleve al error de comunicar por el mero hecho que "decir algo" a sus públicos usando herramientas puesto que por más eficaces que sean no servirán y lo único que se conseguirá es perder tiempo y dinero.

De tal forma, la cultura organizacional estará implícita tanto en la comunicación interna como la externa a través de sus flujos y canales conformando la comunicación organizacional.

1.9 Clima Organizacional

Méndez Álvarez, se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (Álvarez 108). De este modo el clima y la cultura organizacional intrínsecamente nos ayudarán a comprender el estado en que se encuentre la comunicación en la organización.

Reitero que todo el diagnóstico de comunicación estará enmarcado en la comunicación interna, ya que como nos hemos planteado, ella será la base para la comunicación externa. Una manera sencilla de entender esto es como Fernández lo explica: “nuestros públicos internos tienen que entender este planteamiento y ser conscientes de que son la voz de la organización hagan lo que hagan y que esta voz no es sólo la de *“los de prensa”*”. (Fernández 29)

CAPITULO II

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona pertenece al sector público razón lo la cual está sujeta a la COOTAD; el artículo 40 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece que los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; (Ministerio del Interior)Consulta 20 de Octubre del 2012]>

2.1. Reseña Histórica

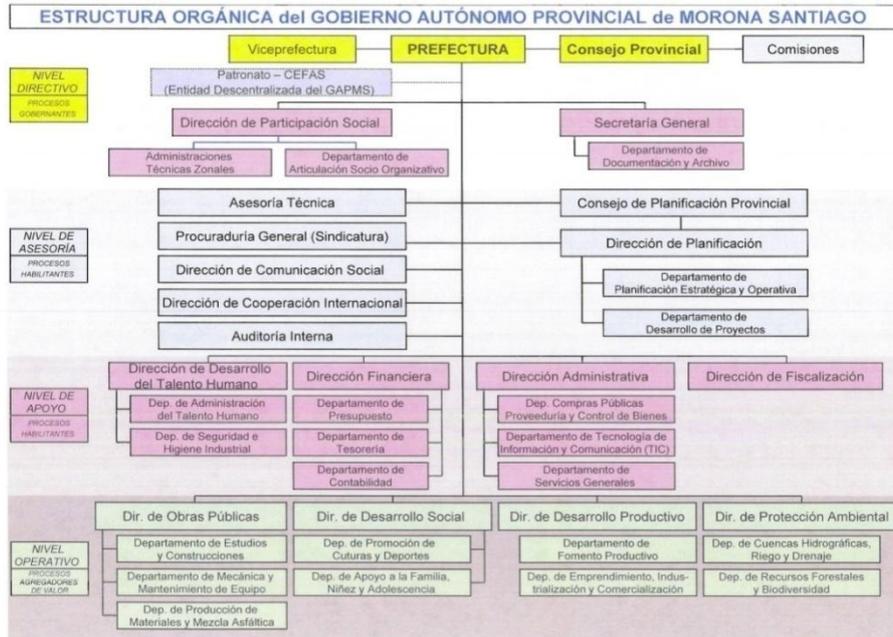
La prefectura de Morona Santiago es la máxima institución de elección popular, a más de sus tareas fundamentales en la promoción del desarrollo social y económico de la provincia, tiene la responsabilidad de coordinar sus políticas y acciones con el Gobierno Central, gobiernos cantonales y juntas parroquiales de la respectiva jurisdicción para la consecución armónica de los fines nacionales y locales. La provincia de Morona Santiago está constituida por 12 cantones, 57 parroquias de las cuales 12 parroquias son urbanas y 45 parroquias son rurales, su extensión la ubica como la segunda más grande del Ecuador. Actualmente está liderada por el binomio: Magister Marcelino Chumpi prefecto y Prof. Fausto Suarez vice prefecto periodo 2009-2014.

2.2 Visión institucional.- El Gobierno Provincial de Morona Santiago, en el año 2014 es un gobierno eficiente, independiente, incluyente, participativo, intercultural, sustentable, solidario, equitativo, con igualdad de género, democrático, comprometido con el pueblo marginado y la defensa del medio ambiente y los recursos naturales, elementos claves para la seguridad alimentaria y el buen vivir.

2.3 Misión Institucional.- Para alcanzar la visión institucional, el Gobierno Provincial de Morona Santiago, trabaja planificada, conjunta y abiertamente en consenso político y social, amplio e incluyente, basado en el Plan Provincial de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, declarando a Morona Santiago en provincia

ecológica y turística, para conseguir del concierto mundial la declaración de patrimonio natural, maravilla del mundo.

2.4 Organigrama Institucional



(Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago) < [Consulta 20 de Octubre del 2012]>

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Conversatorio

Se realizó un conversatorio con el Director del Departamento de Comunicación con el fin de realizar un breve análisis a la situación actual del departamento respecto a cómo gestiona la comunicación interna.

3.2 Matriz de Problemas: Causa-Efecto

Se procedió a indagar a cada uno de los ocho colaboradores que conforman el departamento de comunicación mediante aproximaciones sucesivas de causa y efecto entorno a un problema respecto a cultura organizacional y flujos y canales de comunicación por el que atraviesa el departamento quienes accedieron de manera positiva, aportando con lo que realmente se debe mejorar en el equipo.

Colaboradores:

Carlos López: Director de Comunicación

Tania Laurini: Relaciones Públicas

David Villacrez: Redes Sociales

Laura Martínez: Reportera

Eduardo Bernardi: Camarógrafo

Luzmila Abad: Secretaria

Daniel Sánchez: Técnico de Comunicación

Darío Brito: Diseñador

3.3 Hoja de evaluación aplicada a los colaboradores del Departamento de Comunicación

Basándonos en este estudio minucioso sobre los problemas que obstaculizan la gestión de la comunicación interna en la institución se procedió a evaluar con los colaboradores cuáles eran los problemas principales que obstaculizan la gestión de comunicación interna por parte del departamento de comunicación. (Ver anexo1)

3.4 Encuestas a colaboradores de otros departamentos

Se aplicó una encuesta a todos los departamentos de la institución diferente a la encuesta del departamento de comunicación para conocer que hace la dirección como gestión de comunicación interna y flujos y canales más utilizados. De un total de 144 empleados se obtuvo la respuesta de 104 empleados.(Ver anexo 2)

Si se aplica la fórmula:

Tasa de respuesta = número de encuestados/número total de empleados

Tasa de respuesta = 104/144

Tasa de respuesta = 72%

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

En este capítulo nos centraremos a presentar y analizar los datos obtenidos acerca la gestión de comunicación interna y veremos claramente la realidad que atraviesa el departamento de comunicación como encargado y responsable de gestionar la comunicación.

4.1. Análisis de la situación actual

En un conversatorio realizado el 15 de diciembre del 2012 con el Abogado Carlos López director de comunicación explica que: la Dirección de Comunicación del Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago se crea a partir del mes de julio del 2009 con la nueva administración liderada por el prefecto Marcelino Chumpí la misma que se ha planteado como un objetivo institucional “Implementar un espacio de gestión, difusión y publicación de la información generada en la institución” fundando así el canal público Telesangay bajo la dirección del departamento de Comunicación hasta el 23 de mayo del 2012, fecha que el canal fue cerrado. Hasta ese momento el canal se convirtió en el único responsable de la recopilación, procesamiento y publicación de todo elemento comunicacional e informativo institucional enfocando toda su gestión comunicativa a través del canal.

Ahora bien, sin contar con esta herramienta valiosa todo el talento humano de comunicación sigue elaborando herramientas y productos comunicacionales que facilitan e impulsan la comunicación del señor prefecto, departamentos y funcionarios hacia la comunidad, aprovechando al máximo todos los equipos del canal. Sin embargo, se ha dejado sesgada la comunicación interna y ahora presenta a la institución la necesidad de un cambio de estructura y contenido de su trabajo comunicacional, además un contexto de renovar su enfoque de planificación, organización y producción comunicacional y fortalecimiento de ámbitos menos tratados, como la comunicación interna.

4.2 Matriz de Problemas Causa-Efecto

Como parte del análisis hemos clasificado las causas: causas internas, aquellas que están intrínsecamente en el departamento y que pueden ser solucionadas por el mismo y causas externas, es decir, aquellas que no son controladas sólo por el departamento sino que involucra a una jerarquía de nivel superior para la solución del problema.

4.2.1 Cultura organizacional.

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Conflicto para coordinar con el resto de departamentos.	<p>INTERNAS:</p> <p>Falta de un plan de comunicación interna</p> <p>Falta gestión desde dirección.</p> <p>Falta Manual de Comunicación</p> <p>Falta de Compromiso con la Institución.</p> <p>EXTERNAS:</p> <p>Subestima al departamento de Comunicación</p> <p>Negativa del personal para facilitar información.</p> <p>Modelo descendente de los altos mandos.</p>	<p>Falta de información de cada departamento.</p> <p>Retraso en la elaboración de productos comunicacionales.</p> <p>Falta de Recursos para ejecutar acciones.</p> <p>No existe respaldo a la dirección de comunicación</p> <p>Desmotivación</p>
<p>Apocar al departamento de comunicación.</p> <p>Falta priorizar el tema de comunicación por parte de todos los colaboradores de la institución.</p>	<p>INTERNAS:</p> <p>Falta asimilar el cierre de Telesangay.</p> <p>Falta de Planificación</p> <p>Roles sin definir</p> <p>No se respeta los contratos</p> <p>Falta de profesionalismo.</p> <p>EXTERNAS:</p> <p>Falta manual de funciones</p> <p>Falta de Reglamentos y Normas para cada departamento.</p> <p>Personal en su mayoría es contratado.</p> <p>Políticas Institucionales escasas respecto a Comunicación.</p> <p>Falta de presupuesto</p> <p>Falta un plan de Capacitación</p> <p>Falta de empoderamiento de la misión y visión institucional así como de los objetivos institucionales respecto a comunicación.</p>	<p>Desmotivación para realizar su trabajo</p> <p>No se comparten responsabilidades</p> <p>Altos mandos no se organizan</p> <p>Sobrecarga de trabajo de unos a otros empleados.</p> <p>No se especializa en un trabajo estable.</p> <p>Personal no actualizado en conocimientos.</p> <p>Resto de departamentos no respeta los ámbitos de acción del departamento de comunicación</p> <p>Uso deliberado de redes sociales para difundir información institucional.</p> <p>El último mes de contrato el empleado está más preocupado por su situación económica que por el trabajo.</p>

Realizado por: Lupita Pacheco

4.2.2 Flujos y Canales

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Modelo de dirección descendente	INTERNAS: Falta de planificación Reuniones no ejecutivas Toma de decisiones sólo de los altos mandos. Falta de confianza en el equipo	No hay formalidad No se toma en cuenta la palabra Los empleados se cohíben en tener una iniciativa propia Retraso en los procesos de comunicación. No hay sensibilidad ante el tema de comunicación.
Medios de comunicación interna deficientes	INTERNAS: Falta un plan de comunicación. Plan de comunicación enfocado sólo en informar a la ciudadanía a través de medios de comunicación masiva. EXTERNAS Falta de un sistema de internet más veloz. No todos revisan el correo institucional. El correo institucional no permite que todos reciban información.	La información no llega a todos No se logra difundir la información a todos los departamentos. Malos entendidos No hay un mensaje único dentro de la institución. No existe un feedback, donde la comunidad sean los actores principales de la información.

Realizado por: Lupita Pacheco

4.3 Hoja de evaluación aplicada a los colaboradores del Departamento de Comunicación

4.3.1 Causas Internas



Según los colaboradores del departamento de Comunicación, las causas con mayor incidencia son las siguientes: 100% señala la falta de un plan de comunicación interna, ya que ciertamente éste no existe, el 86% indica gestionar medios y espacios de comunicación interna, el 71% incentivar la comunicación horizontal, el 57%

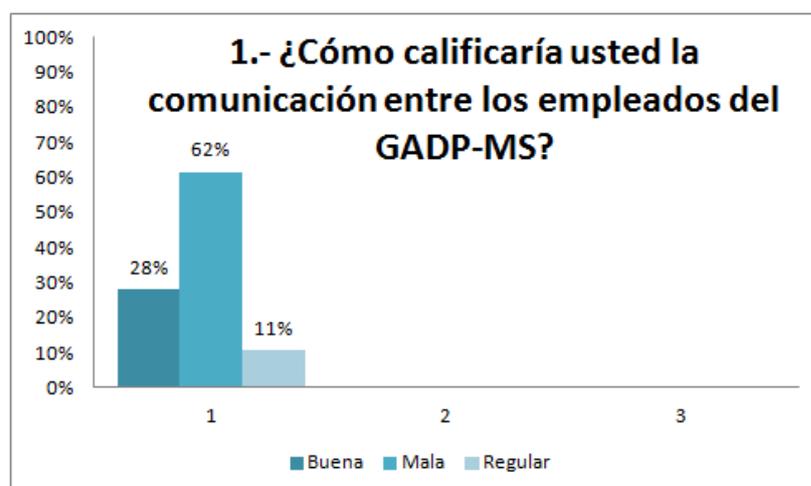
manifiesta que es necesario un compromiso con la institución, el 43% pide la facultad para la toma de decisiones y esto coincide con el 43% que se debe mejorar el estilo de gestión desde la dirección. Con estos datos hemos comprobado que los flujos y canales de comunicación funcionan de manera descendente así también que no existen canales de comunicación interna llámense éstos revistas, periódicos u otros espacio.

4.3.2 Causas Externas

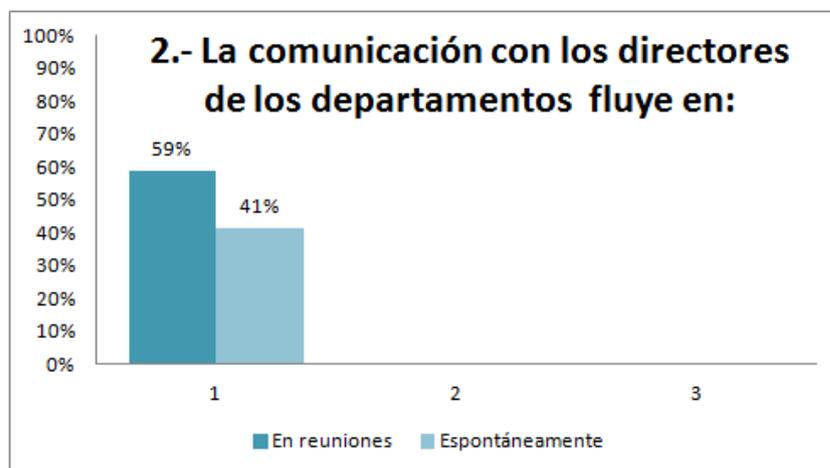


Los resultados son más que visibles, en la institución como apoyo para la gestión de comunicación interna hace falta capacitación a los empleados que como vimos en cuadro de problemas, los efectos que tiene su ausencia es la desmotivación, así mismo, es importante que se definan los roles para evitar la sobrecarga de trabajo de unos compañeros a otros, así como también dar al colaborador la responsabilidad total de una acción que éste realice. Todos estos aspectos conciernen directamente a cultura organizacional, los mismos que los altos mandos deberán tomar en cuenta para brindar el apoyo necesario a la gestión de comunicación interna.

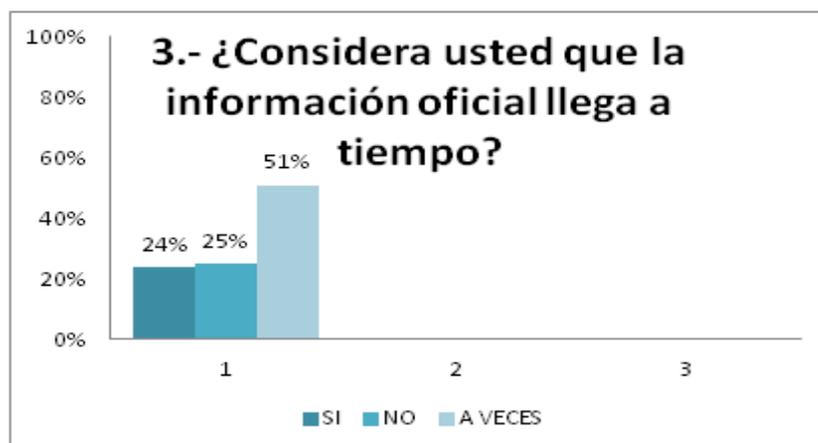
4.4 Encuesta a colaboradores del resto de departamentos del GAD-MS



El índice que califica como mala la comunicación entre compañeros alcanza el 62%, lo que nos da una señal de alarma, pues bien, sabemos que una organización debe estar saludable por dentro para demostrar eso por fuera. Una institución que no se comunica bien internamente poco apoya a la gestión de comunicación que realice la institución, ya que en cada acción, sin el hecho de hablar estará comunicando a la comunidad.



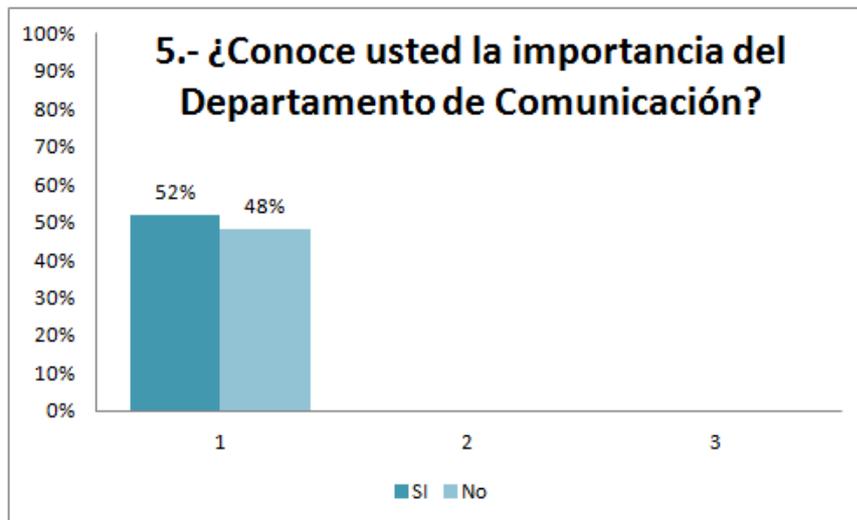
La mayoría asegura que la comunicación con los directores fluye a través de reuniones es decir, es una canal de comunicación formal, este aspecto es bueno, ya que de éste modo se evitan los rumores y los malos entendidos y por ende la comunicación viene a ser a través de un medio formal tomando en cuenta que se trata de una institución gubernamental.



Vemos que sólo el 24% considera que la información sí llega a tiempo, lo cual provoca que el personal no esté informado de lo que pasa en la institución, cuando una persona externa a la institución le pregunte sobre algún tema en particular no sabrá contestar demostrando que la información está focalizada sólo en quién la genera. El personal debe tener claro que es parte de su trabajo conocer lo que sucede en la institución pues esto dará mejores resultados a la gestión del gobierno.



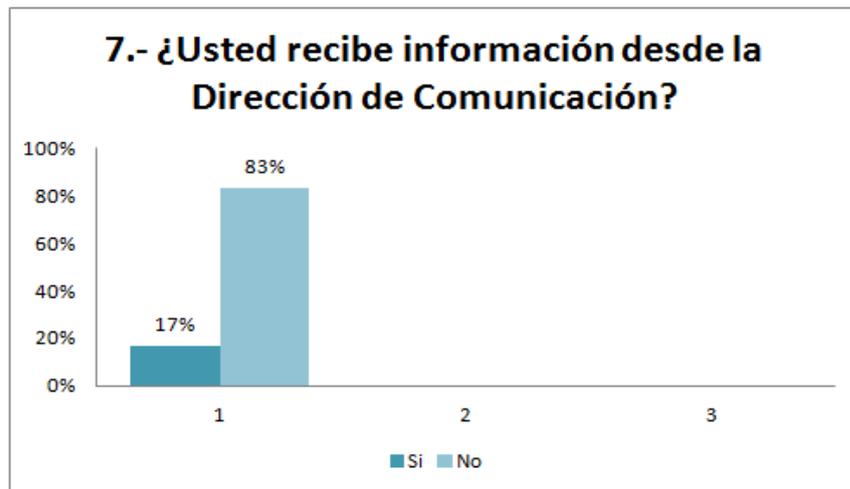
Los encuestados en su mayoría opinan que la falta de sensibilidad sobre la importancia que tiene la comunicación es lo que afecta la comunicación dentro de la institución, podríamos decir que esto es positivo porque al final están reconociendo que la comunicación es importante aunque, ciertamente no se solidaricen con la gestión del departamento encargado. Es allí que a través de políticas institucionales y del mismo departamento se concientice que todos son parte de la institución y que todos desde su puesto de trabajo están comunicando, que es importante que los empleados se pongan de acuerdo e informen si los canales que se utilizan no son efectivos.



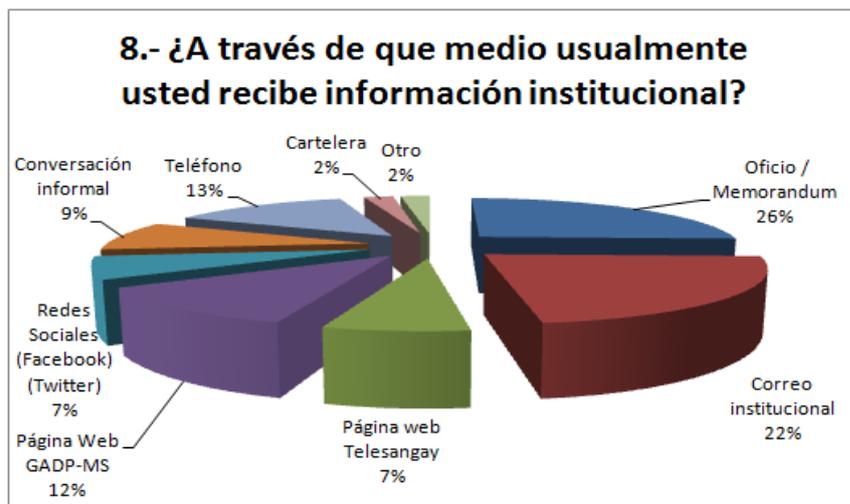
El 48% no conoce la importancia del departamento, por lo tanto esa es la razón por la que los colaboradores no se muestran predispuestos a colaborar con la gestión comunicativa, al no tener claro de cómo ayuda la comunicación a cumplir los objetivos de la institución, al desconocer el beneficio que obtiene el GAD-MS al tener una buena comunicación interna como hemos visto ellos se muestran insensibles ante el tema de comunicación.



En este cuadro comprobamos que la institución no conoce ningún plan de comunicación y ponderamos que el 14% que señaló que si son aquellas personas que llevan años en la institución y que de un modo otro saben más sobre la misma.



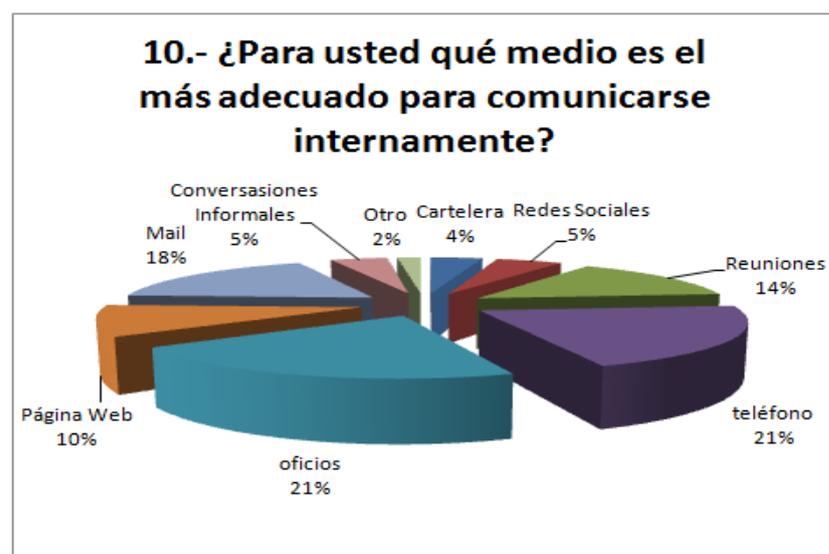
Casi el total de encuestados señala que no recibe información desde la dirección de comunicación esto puede ser señalando como que la gestión comunicativa se ha enfocado a informar y comunicar a la ciudadanía, olvidando que primero deben estar informados los “dueños de casa” como se diría en el argot popular.



Respecto a los medios que más se utilizan, están los oficiales es decir, los oficios y memorándum, y correo institucional que por lo general son los mismos oficios enviados por vía internet, como se señaló antes, en una institución gubernamental está bien que eso ocurra, siempre y cuando también se fomente la comunicación horizontal; a que con los resultados está presente constantemente la comunicación sólo desde jefe a subordinado y no viceversa. Pues bien, se sabe que este tipo de comunicación no permite que se dé la retroalimentación afectando en este caso al clima laboral.



Es importante que el Departamento de Comunicación incentive la comunicación cara a cara, ya que la que siempre predomina son los flujos y canales de comunicación formal.



Igualmente vemos que el medio más adecuado para comunicarse es a través de un oficio o mail es decir la comunicación se da sólo para temas importantes de la institución, más no se han creado espacios ni medios de comunicación donde los colaboradores puedan expresarse sobre lo que ellos mismo sienten, piensan o dicen, olvidando que es muy importante tener motivados a todos los que forman parte de la institución y que su palabra también es importante.

4.5 Conclusiones

Cómo hemos visto en los resultados obtenidos la alta falta de sensibilidad y de conocimiento sobre la comunicación ha llevado que en el GADP-MS la comunicación interna sea un tema muy preocupante, todo ello se debe a que el Departamento de Comunicación sesgó su gestión de comunicación interna debido a que tenía bajo su responsabilidad el canal público Telesangay y con el cierre del mismo, los roles de los colaboradores se vieron afectados, teniendo ahora que realizar actividades no planificadas.

El compromiso con la institución se ve afectado debido a la sobrecarga de trabajo que esto involucra, ya que, al poseer los equipos, el departamento está centrado en realizar productos comunicacionales para ser difundidos en los medios masivos (radio, prensa y televisión) para publicitar e informar.

Sumado a lo anterior, el resto de departamentos ha restado importancia al departamento, lo cual ha traído como consecuencia que la información que genera el resto de departamentos no llegue de manera oportuna a la dirección para la toma de decisiones en las acciones que emprende la misma.

El estilo de gestión que se lleva a cabo la Dirección de Comunicación si la graficamos podríamos ponerla de ésta manera (grafico1),

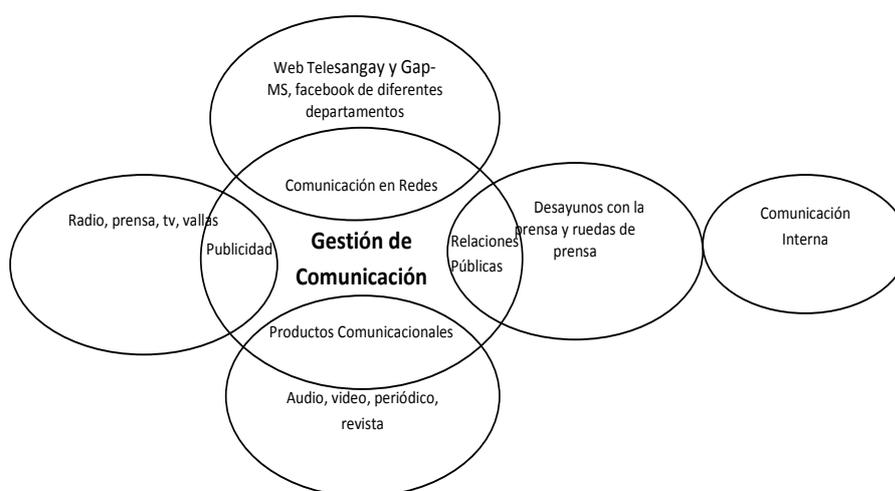


Gráfico 1 Realizado por: Lupita Pacheco

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO.

5.1 Plan para gestionar la Comunicación Interna

Tomando en consideración que el objetivo institucional, tiene muy claro la importancia de la comunicación y que además estamos frente a un escenario disciplinado donde los altos mandos tienen la autoridad y los canales oficiales son los que más fluyen provecharemos ésta fortaleza para que el talento humano con la ayuda de los recursos materiales que posee la dirección, se gestione a la comunicación interna como base para la comunicación externa.

Para hacer una gestión exitosa de comunicación interna, que produzca (cambios mejoras y crecimiento), es básico que los altos mandos estén predispuestos a aceptar y adoptar aquella gestión, sino cualquier acción que se plantee será inútil.

5.1.1 Objetivo

- Impulsar la comunicación interna como base de la comunicación externa.

5.1.2 Objetivos específicos

- Involucrar a todos los colaboradores del GADP-MS como co-responsables de la comunicación dentro de la institución.
- Mejorar los canales de comunicación interna existentes

5.2 Elaboración de la propuesta

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos es necesario detallar las acciones que emprenderemos guiados por esta tabla.

	Urgente	Poco Urgente
Muy importante	Solucionar	Retrasar
Poco importante	Delegar	Olvidar

La gestión de su organización, (Fernández).

Situaremos en el cuadrante las soluciones que ayudarán a gestionar la comunicación interna.

Responsables:

Departamento Comunicación	Urgente	GADP-MS	Urgente
Muy Importante	<ul style="list-style-type: none"> Definir Roles Plan de comunicación interna Gestionar Medios de Comunicación Interna 	Muy Importante	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a todos los colaboradores sobre la importancia de la comunicación. Capacitación

5.2.1 Definir Roles.

Es importante que para iniciar ésta tarea, el departamento defina bien las responsabilidades de cada uno de sus colaboradores, es decir, delegar a la persona encargada de gestionar la comunicación interna pero sin ánimo de cargar la agenda del mismo y que por lo tanto sea capaz de crear un espacio para reflexionar con todo los que forman parte de la institución el beneficio que se obtendrá al gestionar la comunicación interna cómo base de la comunicación externa.

5.2.2 Sensibilizar y Capacitar sobre la importancia de la CI

Si bien el cambio no depende solamente del departamento o la persona responsable, quienes impulsarán el cambio serán todos los colaboradores a través de las diferentes funciones que realizan y para ello es importante que estén capacitadas principalmente los mandos medios, como los directores departamentales, pues son ellos quienes transmiten las indicaciones al resto del personal con lo cual se facilitará la gestión. De la forma que de su interrelación dependerá el éxito de la institución.

En estos espacios de capacitación sobre comunicación deberán desarrollarse en un lugar apartado al lugar de trabajo con actividades prácticas, donde el colaborador viva una experiencia palpable y asuma su responsabilidad de comunicar.

Así también la dirección dejará de estar preocupada en tener “algo que decir” a la comunidad y se preocupará en que “hacer para comunicar” a través de los medios masivos; con eso lograremos involucrar a los medios de comunicación de la provincia a través de espacios informativos y no espacios pagados.

Además se debe establecer un programa de capacitación para el área de trabajo de cada colaborador, para dar un buen servicio y buen trato a la ciudadanía como parte de la comunicación así se evitará la ineptitud y que se frustren los objetivos de la institución

Algunas acciones que se deberán tomar en cuenta son las siguientes:

- Convertir a la comunicación interna como “propiedad y responsabilidad” de todos los colaboradores y no sólo de encargado de CI. (una idea es delegando a una persona de cada departamento sea la responsable de la cartelera)
- Evitar la comunicación verticalista y favorecer la circulación de información no sólo en un modo descendente sino también ascendente con el fin de valorarlo, escucharlo, pensarlo e incluirlo.
- Invitar a los medios de comunicación a cubrir las capacitaciones sobre el tema comunicación que realizan los empleados demostrando que la comunicación interna es algo que crea valor a la institución.
- El líder de la institución en sus intervenciones transmitirá que todos los empleados son parte de su gestión haciendo de este modo que a través de su discurso cada uno de los empleados se vea incluido en los logros de la misma.
- Finalmente, recordemos que:

La cultura es el patrón de comportamiento de la organización, es un marco referencial y como tal influye en el resto de las actividades, entre ellas la forma en

que nos comunicamos. Por ello debemos cambiar la cultura si queremos mejorar la comunicación ya que las dos están intrínsecamente relacionadas.

5.2.3 Plan de Comunicación Interna:

A través del siguiente gráfico veremos cómo debe trabajar el departamento de comunicación para incluir dentro de su gestión la comunicación interna.(gráfico 2)

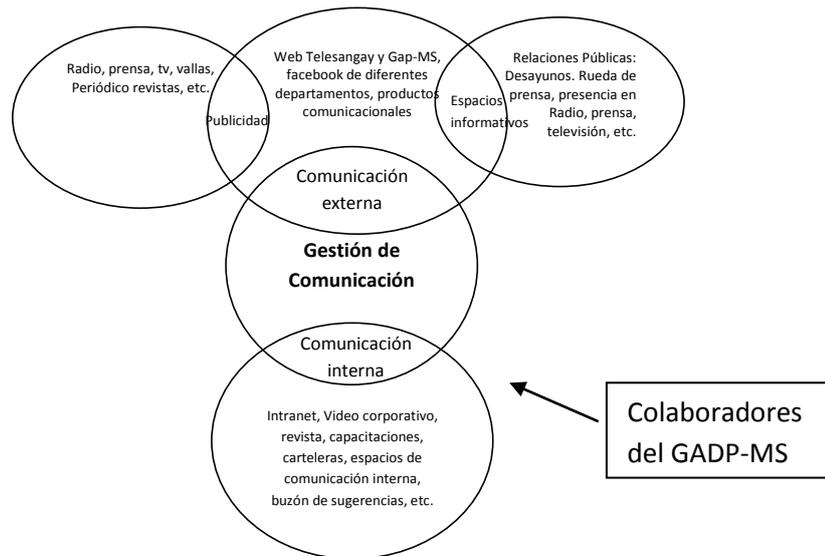


Gráfico 2 Realizado por: Lupita Pacheco

Así mismo un gráfico nos dará las pautas necesarias para llegar a obtener una dirección de comunicación impulsando la comunicación interna como la base para la comunicación externa. (Gráfico 3)

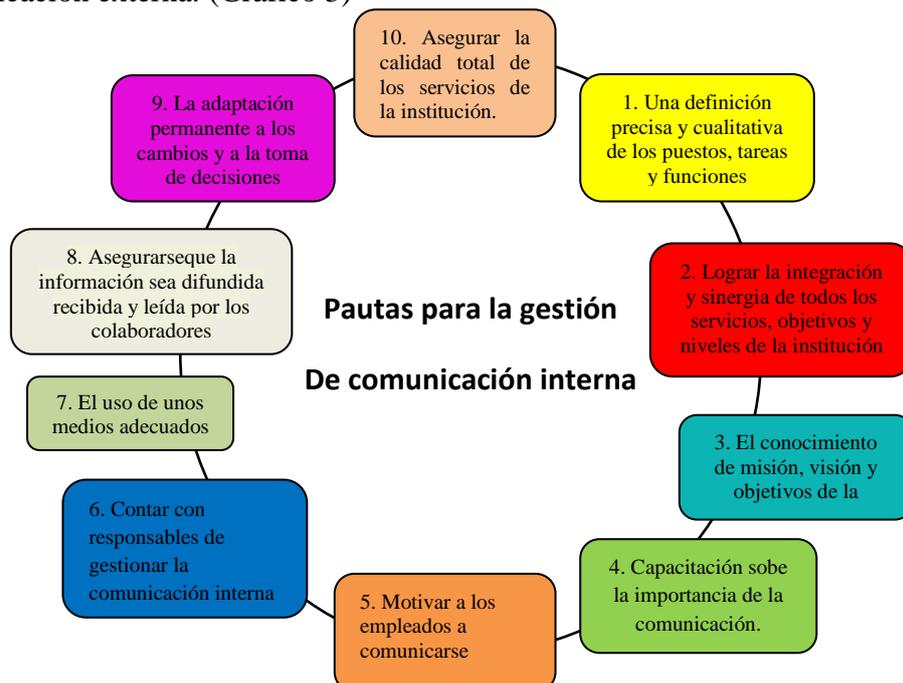


Gráfico 3 Realizado por: Lupita Pacheco

5.2.4 Gestionar medios de Comunicación Interna.

“Implementar un espacio de gestión, difusión y publicación de la información generada en la institución” No iniciaremos implementando nuevas herramientas de comunicación, si las que poseemos aún no han sido mejoradas pues hacer mucha y buena comunicación interna no es necesario hacer muchas y buenas herramientas. Y si bien está claro que para gestionar la comunicación interna necesitamos medios de comunicación, su eficacia siempre va a estar sujeta a la plataforma cultural (valores, ideología, razón de ser) sobre la cual edifiquemos nuestros mensajes.

De tal forma proponemos que:

- Debemos conectarnos primeramente emocionalmente con el personal. (A través del mail institucional por ejemplo se puede enviar un mensaje especial para recordar su cumpleaños y fechas especiales como día del amor y la amistad, día de la mujer, etc.)
- Mejorar la herramientas de comunicación interna existentes haciéndolas atractivas y que capten la atención, con el objetivo motivar a los empleados, así como también impulsar a participar de la misma. (ejemplo mejorar las carteleras existentes e implementar en los departamentos que no posee donde conste la misión y visión de la institución así como también la importancia de comunicarnos).
- Los empleados deberán estar informados sobre los eventos dirigidos a la comunidad que realiza la institución sea del departamento que fuere sacando el jugo a las nuevas tecnologías (por ejemplo aprovechando el uso de intranet para evitar que un ciudadano deambule por todo el edificio en busca que una respuesta).
- Se mantendrá informado a los empleados sobre el avance que tiene la institución respecto al logro de los objetivos institucionales (caso de gobierno por resultados la implementación de nuevas herramientas y su resultado).

Es importante resaltar que debemos pensar en soluciones de una institución gubernamental y provincial por ello es importante pensar cómo una de las personas que es parte de la misma. Si somos un poco críticos estamos conscientes que la burocracia sigue existiendo, que tenemos un departamento financiero donde no tienen el tiempo de comprender lo que pasa más allá de sus números y facturas. Sin embargo debemos confiar en que una buena comunicación entre compañeros de trabajo traerá beneficios a la institución.

Bibliografía

Abatedaga, Nidia Comp., y otros. Comunicación Epistemología y Metodologías para planificar por consensos. Córdoba: Brujas. Colección Comunicandonos, 2008.

Aguirre, Baztán Ángel. La cultura de las Organizaciones. España: Ariel, 2004.

Álvarez, Carlos Eduardo Méndez. Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración , 2006.

Andrade, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: proceso disciplina y técnica. Netbiblo, , 2005.

Capriotti, Paúl. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona, España: Ariel, 1999.

Costa, Joan. www.komunika.info. 28 de 04 de 2005. 03 de 12 de 2012
<<http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/15-axiomas-para-los-dircom/>>.

Fernández, López Sergio. Cómo Gestionar la Comunicación en las organizaciones Públicas y No Lucrativas. ESPAÑA: NARCEA, 2008.

Francois Demeres, Alan Lavigne. <http://redalyc.uaemex.mx>. 07 de 2007. 20 de 11 de 2012
<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/346/34600804.pdf>>.

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago.
<http://www.moronasantiago.gob.ec>. 20 de 10 de 2012
<http://www.moronasantiago.gob.ec/index.php?nombre_modulo=listar_contenido&op=listar&pagina=1&opcion=53>.

Ministerio del Interior. <http://www.ministeriointerior.gob.ec>. 2012 de 20 de 2012
<<http://www.ministeriointerior.gob.ec/codigo-organico-de-organizacion-territorial-autonomia-y-descentralizacion-cootad/>>.

Participación Social y Control Social, Consejo de.
<http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec>. 20 de 04 de 2010. 20 de 10 de 2012
<http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=ec0cd58d-32c1-4327-8bf6-730b2b27c9a5&groupId=10136>.

Real Academia de la Lengua Española, Diccionario. <http://lema.rae.es>. 17 de 10 de 2012.
17 de 10 de 2012 <<http://lema.rae.es/drae/?val=diagnostico>>.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 10a. ed. Mexico: Pearson, Educación, 2004.

Solis Delgado, Juan José. «<http://www.razonypalabra.org.mx>.» 06 de 03 de 2012. 20 de 11 de 2012
<http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio_2010/intersticio_3.html>.

ANEXO 1

Oficio para acceder a la investigación

Macas, 15 de Octubre del 2012

Magister.

Marcelino Chumpi

PREFECTO DE MORONA SANTIAGO

Presente

De mi consideración:

Mediante el presente reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus delicadas funciones.

Yo **Lupita Isabel Pacheco Zhimnay**, portadora de la cedula **0104694138**, estudiante de la Universidad del Azuay, Facultad de Filosofía, Escuela de Comunicación Social y Publicidad, código 36185, solicito de la manera más comedida me autorice realizar un proyecto de graduación en el departamento de Comunicación Social, bajo la dirección y supervisión de Ab. Carlos López con quien ya he mantenido un diálogo y me ha demostrado su apoyo y apertura para yo poder aportar en algo a la institución que usted, muy acertadamente la dirige.

Por la atención brindada anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

Lupita Pacheco

ESTUDIANTE

ANEXO 2

Productos Comunicacionales de la Dirección de Comunicación del GADP-MS

CANAL	PRODUCTO	EMISION/DISTRIBUCION	FRECUENCIA
Audiovisuales	El prefecto y la comunidad (90´)	DG TV CABLE MÁGICO LUZ DE ESPERANZA SONOVISIÓN	1 mensual
	Notas Informativas (4´)	RTU(y anteriores)	2 semanales
	Cuñas (1´) Espacio contratado(20´)	Medios Anteriores TELEAMAZONAS	4 diarias 1 quincenal
RADIALES	Cuñas (1´)	MACAS: Voz del Upano, Shalom, Kiruba, La Radio y Olímpica	5 diarias
	Notas informativas (4´)	SUCUA: Arutam, Canal Juvenil e Impacto. LIMÓN: Radio Limón, la voz de las cascadas. GUALAQUIZA: Radio Cenepa y Radio Sentimientos. TAISHA: La voz de la NAE PUYO: Interoceánica, Supertropicana y Mía.	
	El prefecto y la comunidad (90´) Programa en vivo: El GAPMS un gobierno por resultados. (60´)	CADENA DE LA UNIDAD PROVINCIAL: Voz del Upano, Kiruba, Arutam, Shalom, La Radio, Olímpica, Limón Cenepa y Morona.	1 mensual 1 semanal
	Programa en Shuar: EL GAPMS construyendo desarrollo(60´)	Arutam y Kiruba	Martes 5h00
ESCRITOS	Boletines de prensa (3-4 semanales)	Periódico Randimpa(Macas) Periódico el Observador (Puyo) Todos los medio de radio y	Diaria.

	<p>Publicaciones</p> <p>Revista anual de rendición de cuentas</p> <p>Periódico institucional</p> <p>TarimiatPujutai</p> <p>Publicaciones sobre temas específicos.</p>	<p>TV.</p> <p>Periódico Randimpa</p> <p>Periódico el Observadora</p> <p>Revista la Provincial</p> <p>Provincial</p> <p>Provincial</p> <p>Provincial</p>	<p>1 semanal</p> <p>1 semanal</p> <p>1 mensual</p> <p>1 anual</p> <p>1 bimensual</p> <p>Coyuntural</p>
NTIC	<p>Página Web GAPMS</p> <p>Página web Telesangay</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Publicidad</p>	<p>Web</p> <p>Exprésate Morona Santiago</p>	<p>Actualización Diaria</p> <p>Actualización Diaria</p>
Espacios Informativos	<p>Desayunos con la prensa</p> <p>Segmento en el programa “buenos días compadre”</p>	<p>Desde CEFAS</p> <p>Voz del Upano</p>	<p>Martes 9h00</p> <p>Sábado 6h30</p>
CAMPAÑAS	<p>“Recorriendo Morona Santiago”</p> <p>Español (Personajes don Cornelio y don Rufino)</p> <p>“Más obras para mi gente”</p>	<p><u>MACAS</u>: Voz del Upano, Shalom, Kiruba, La Radio y Olímpica</p> <p><u>SUCUA</u>: Arutam, Canal Juvenil e Impacto.</p> <p><u>LIMÓN</u>: Radio Limón, la voz de las cascadas.</p> <p><u>GUALAQUIZA</u>: Radio Cenepa y Radio Sentimientos.</p> <p><u>TAISHA</u>: La voz de la NAE</p> <p><u>PUYO</u>: Interoceánica, Supertropicana y Mía.</p> <p>Arutam, Kiruba, La voz de la NAE y La voz de las Cascadas</p>	
PUBLICIDAD ESTÁTICA	<p>“Campaña “Construimos desarrollo” letreros</p> <p>Vallas medianas y grandes</p>	<p>Identificación de obras en toda la provincia.</p>	<p>Permanente.</p>

Por: Dirección de Comunicación GADP-MS

ANEXO 3

Hoja de evaluación para colaboradores de la Dirección de Comunicación Social

Nombre: _____ Edad: _____ Cargo: _____

Objetivo: Conocer qué causa de los problemas de comunicación interna tiene más incidencia.

1.- Señale lo que hace falta mejorar en su departamento como gestión de comunicación interna

- Plan de comunicación interna
- Gestionar medios y espacios de comunicación interna
- Incentivar la comunicación horizontal
- Compromiso con la institución
- Facultad para la toma de decisiones
- Mejorar el estilo de gestión desde la dirección

2.- Señale lo que hace falta mejorar en la institución como apoyo a la gestión de comunicación interna

- Promover la iniciativa propia
- Motivar el trabajo en equipo
- Políticas institucionales
- Programa de inducción al trabajo
- Apoyo por parte de los directores departamentales del GADP-MS
- Planificación
- Definir Roles
- Estilo de Gestión
- Capacitación

ANEXO 4

Encuesta a colaboradores de otros departamentos

Nombre: (opcional) _____ Edad: _____ Departamento: _____

Tiempo que labora _____ Nombramiento _____ Contrato _____

Objetivo: Conocer su punto de vista acerca del manejo de la comunicación que realiza la Dirección de Comunicación, para lo cual su opinión es de vital importancia. La información que nos proporcione será utilizada de manera confidencial y servirá exclusivamente para realizar propuestas de mejora en el departamento de Comunicación.

Instrucciones: Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso que se le pida.

1.- ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los empleados del GADP-MS?

Buena Regular Mala

2.- La comunicación como los directores de los departamentos fluye:

En reuniones Espontáneamente

3.- ¿Considera usted que la información oficial llega a tiempo?

Si No A veces

4.- ¿Qué considera que afecta la comunicación dentro de la entidad?

Inefectividad de los mensajes

Inefectividad de los canales de comunicación

Desacuerdos entre los empleados

Sensibilidad sobre la importancia de la comunicación

Ninguno

Otros (especifique) _____

5.- ¿Conoce usted la importancia del Departamento de Comunicación?

Si No

6.- ¿Conoce usted algún plan de comunicación interna de la Dirección de Comunicación?

Si No

7.- ¿Usted recibe información desde la Dirección de Comunicación?

___ Si ___ No

8.- ¿A través de que medio recibe información institucional?

___ Oficio/Memorándum ___ Correo institucional ___ Teléfono

___ Página Web GADP-MS y Telesangay ___ Redes Sociales (Facebook) (Twitter)

___ Conversación informal ___ Cartelera ___ Otro (indique)

9.- ¿La Dirección de Comunicación coordina con su departamento a través de?

___ Planificación ___ Acuerdos de palabra ___ Llamada telefónica

___ Reuniones ___ Oficios ___ Mail

Otro (indique) _____

8.- ¿Para usted qué medio es el más adecuado para comunicarse internamente?

Cartelera

Mail

Web

Redes Sociales

Teléfono

Reuniones

Voz a voz

Oficios

Otro _____

ANEXO 5

Resultados de encuestas a colaboradores por departamentos: (Datos demográficos)

