

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO APOYO
A LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA
DENTRO DEL DESPACHO DEL CONCEJAL EDDY
SÁNCHEZ DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

SILVANA CAROLINA CUENCA MEZA

DIRECTOR: Dr. HUGO SEMIDIO DE LA TORRE CADENA

**Quito – Ecuador
2013**

DEDICATORIA

Este documento está dedicado a los pilares fundamentales en mi vida.

A Paolo, mi amado compañero inseparable, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo.

A mi Adrielito, el amor de mi vida y mi fuente de inspiración día a día.

A mi madre, mujer virtuosa, quien con sus consejos y su mano amiga ha sabido guiarme largo de mi vida.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a horizontal line at the bottom.

Les amo siempre

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar gracias infinitas a Dios por darme la vida, por darme fuerzas para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también a mis padres, por ser artífices en la culminación de mis estudios superiores, sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora.

A mi hermana y amiga de toda la vida Paola, por siempre estar junto a mí y brindarme su apoyo.

Al Concejal Eddy Sánchez, quien me abrió una gran puerta de aprendizaje y formación tanto humano como profesionalmente.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos.

A mi director de Tesis Sammy De la Torre, por su paciencia y enseñanza a lo largo de esta etapa.

Finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual abrió abre sus puertas, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Silvana Carolina Cuenca Meza en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “La Comunicación organizacional como apoyo a los procesos de comunicación interna dentro del despacho del concejal Eddy Sánchez del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes a la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 17 de octubre del 2013



1721977153
CC.

silvanac33@hotmail.com

CERTIFICADO

En mi condición de Director (Tutor), certifico que la señorita Silvana Carolina Cuenca Meza, ha desarrollado la tesis de grado titulada “La Comunicación organizacional como apoyo a los procesos de comunicación interna dentro del despacho del concejal Eddy Sánchez del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.



Dr. Hugo De la Torre
Director

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	iv
HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO I	
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
1.1. Municipio	4
1.1.1. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	5
1.2. Concejo Metropolitano	6
1.2.1. ¿Cómo se eligen los concejales del DMQ?	7
1.2.2. Gestiones y acciones del Concejo	8
1.2.3. Definición general de Concejales	9
1.3. Concejales Eddy Sánchez	11

1.3.1. Descripción de la organización	11
1.3.2. Orientación	11
1.3.3. Objetivos de Gestión del Concejal Eddy Sánchez	11
1.3.4. Comisiones	11
1.3.4.1. Eje Económico	13
1.3.4.1.1. Comisión de Comercialización	13
1.3.4.2. Eje Territorial	16
1.3.4.2.1. Comisión de Movilidad	16
1.3.4.2.2. Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial	21

CAPITULO II

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Comunicación	23
2.2. Comunicación organizacional	23
2.3. ¿Qué es una organización?	25
2.4. Funciones de la Comunicación organizacional	26
2.5. Identidad de las Organizaciones	27
2.6. Las Organizaciones como sistemas	27
2.7. La Comunicación interna	28
2.7.1. Principios y objetivos de la Comunicación interna	29
2.7.1.1. Principios	29
2.7.1.2. Objetivos	30
2.7.2. Formas de Comunicación interna	30

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO EN EL DESPACHO DEL CONCEJAL EDDY SÁNCHEZ, AUDITORIA INTERNA DE COMUNICACIÓN

3.1. Auditoria de comunicación	32
3.2. Personas claves en el despacho del Concejal Eddy Sánchez, asesor, colaborador, Equipo de trabajo y funciones que ejerce cada uno	33
3.3. Definición del mapa de públicos	34
3.4. Análisis de resultados	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

4.1. Problemas comunicacionales	41
4.1.1. Diferencia de Status	41
4.1.2. Autorrevelación	41
4.1.3. Antipatía	42
4.1.4. Turbulencia	42
4.1.5. Hostilidad	43
4.1.6. Diversidad	43
4.1.7. Poca retroalimentación sobre el desempeño	43
4.1.8. Escasa información en las noticias	43
4.1.9. Escasa información de carácter personal	43
4.2. Análisis de la Comunicación formal e informal	45
4.2.1. Comunicación formal	45
4.2.2. Comunicación informal	46

4.3. Medios y canales de comunicación existentes en la organización	46
4.4 Análisis de tipos de mensajes y redes	47

CAPÍTULO V

CAMBIO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS PARA FORALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE ESTE ORGANISMO

5.1. Temas que se deben tomar en cuenta al enfrentar los problemas de comunicación interna	49
5.2.1. Estrategias para mejorar la Comunicación interna	50
5.2.2. Implementación de estrategias para mejorar la comunicación interna	52
5.2. Estrategias aplicadas a la Comunicación interna	53
5.3. Sugerencias a implementar	54

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	56
6.2. Recomendaciones	57

BIBLIOGRAFÍA

58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta para los colaboradores del Despacho del Concejal Eddy Sánchez	61
Anexo 2 Tabulación de encuestas	64
Anexo 3 Representación gráfica de los resultados obtenidos de la encuesta	67

La Comunicación organizacional como apoyo a los procesos de comunicación interna dentro del despacho del concejal Eddy Sánchez del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Organizational communication as a support for internal communication processes in Councilman Eddy Sánchez's office of the Municipality of the Metropolitan District of Quito.

RESUMEN

Analiza la Comunicación organizacional como apoyo a los procesos de Comunicación interna en el despacho del Concejal Eddy Sánchez de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Presenta una descripción de la organización, su filosofía institucional, su campo de acción y las obras que la Concejalía ejecuta en Quito.

Describe la situación actual de la comunicación interna y externa en esta organización tomando en cuenta el contexto social y político en que se desarrolla. Define la Comunicación organizacional, los tipos de comunicación existentes en las organizaciones y la identidad como antecedentes a la propuesta de comunicación en la Concejalía.

Realiza una auditoria de comunicación con el fin de proponer estrategia que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación interna entre los colaboradores de la Concejalía. Culmina con la presentación del instrumento utilizado y la representación gráfica de cada pregunta. Se concluye que los procesos de comunicación en el despacho del Concejal Eddy Sánchez deben ser tratados de forma eficaz con el fin de cumplir con los objetivos planteados y mantenerse en el cargo.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS / AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN / CONCEJALÍA / COMUNICACIÓN INTERNA / GOBIERNOS LOCALES

ABSTRACT

There is an analysis of the organizational communication as a support to internal communication processes in the office of Councilman Eddy Sánchez from the Municipality of the Metropolitan District of Quito. There is a description of the organization, institutional policy, action field and works executed by the Councilman Office in Quito. There is a description of the current internal and external communication process in the organization by taking into account the social and political context.

Organizational communication is defined, as well as types of communication prevalent in organizations and their identity as a background for the communication proposal in the Councilman Office. Communication is audited in order to propose strategies intended to strengthen internal communication among coworkers in the Councilman Office. Finally the instrument used is exposed and the graphic representation for each question.

It has been concluded that communication processes in the Office of Councilman Eddy Sánchez shall be efficiently treated in order to comply with proposed objectives and maintain the position.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / COMMUNICATIONAL STRATEGIES / COMMUNICATION AUDIT / COUNCILMAN OFFICE / INTERNAL COMMUNICATION / LOCAL GOVERNMENTS.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad contemporáneas, gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sin fin de organizaciones: escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, partidos políticos, asociaciones profesionales, sindicatos, bancos cubes, sociales entre otros. Como podemos ver las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción o frustración de diversas necesidades, económicas, sociales y políticas: vivimos inmersos en una sociedad organizacional.

Toda institución necesita organizarse y comunicarse. La Comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, caracteriza, diferencia y da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una institución, departamento, organización entre otras, porque ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices y fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización.

El estudio pretende desarrollar un análisis de la Comunicación organizacional como apoyo a los procesos de comunicación interna dentro del despacho del Concejal Eddy Sánchez del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Mediante una auditoría de comunicación conoceremos los elementos y conceptos necesarios para entender el funcionamiento del Municipio de Quito.

La realización de un estudio de Comunicación organizacional permite identificar las categorías a ejecutarse en una gestión organizacional como apoyo a los procesos de Comunicación interna. Finalmente, presentamos una guía de estrategias y sugerencias a implementarse en el despacho para mejorar la comunicación interna entre los colaboradores del Concejal Eddy Sánchez.

El empleo de la investigación cuantitativa permite que este estudio determine cuáles son los actuales procesos de comunicación interna y el apoyo de la comunicación organizacional dentro de este despacho.

Además todo despacho requiere de la comunicación organizacional para apoyar a los procesos de comunicación interna, a la coordinación de las actividades entre los miembros y la suma de todo esto influirá en la imagen y gestiones de la labor del Concejal Eddy Sánchez.

En el primer capítulo, presentamos una descripción del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El lector conocerá la integración del Concejo metropolitano, su elección y las gestiones y acciones que efectúa este organismo. Posteriormente, presentamos la Concejalía de Eddy Sánchez, sus objetivos de trabajo, sus colaboradores y las comisiones que integra como presidente, vicepresidente y primer vocal.

En el siguiente apartado, analizamos la categoría Comunicación organizacional, qué es una organización, cuál es el fin de la Comunicación mediante sus principios y objetivos. También nos referimos a las formas de comunicación que se desarrollan en las organizaciones.

En el tercer capítulo, se describe el diagnóstico en el despacho del Concejal Eddy Sánchez mediante una auditoría interna de comunicación. Definimos los públicos que intervienen en la gestión del Concejal para visualizar las interacciones comunicacionales de cada grupo. Los instrumentos de investigación que son aplicados al estudio ayudan a conocer el estado de la comunicación interna en el despacho.

En el cuarto capítulo analizamos los problemas comunicacionales detectados en el despacho del Concejal. Se determina que los instrumentos de comunicación existentes en este organismo son inutilizados. Al analizar la comunicación formal e informal entre los colaboradores visualizamos que la información emitida sobre la gestión del Concejal carece de retroalimentación.

En el quinto capítulo, sintetizamos las estrategias a ser implementadas en la Concejalía para mejorar los flujos de comunicación interna entre los colaboradores. Finalmente, presentamos un apartado de conclusiones y recomendaciones como aporte a este estudio.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. El equipo de trabajo que conforma la Concejalía de Eddy Sánchez pese a que los miembros del despacho desempeñan sus labores con eficacia, carece de una cultura organizacional y el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización no tienen efectividad e impacto.

Al analizar los procesos en los públicos internos de la Concejalía se reconoce las fallas que se presentan en los flujos de información y que puede ser la causa en la carencia de coordinación de las actividades dentro de los miembros del despacho o en la poca respuesta de las personas que forman parte de la entidad.

CAPITULO I

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

1.1. Municipio

El Municipio es una entidad fundamental de la división política – administrativa del Estado, actor central de impulso al desarrollo nacional, con autonomía política, fiscal y administrativa, para el servicio de la comunidad. La base de la estructuración política nacional es el gobierno de la ciudad o gobierno local. Otra definición señala que es territorio y conjunto de sus habitantes, que constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados o las provincias de un país

La Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador en el Título I Enunciados generales, Capítulo I del Municipio define como:

“Art. 1.- El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción” (La Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, 2010).

En el Capítulo II De los Fines Municipales dice:

“Art. 11.- A la municipalidad le corresponde, cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos” (La Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, 2010).

Los fines esenciales del municipio, de conformidad con esta Ley son los siguientes:

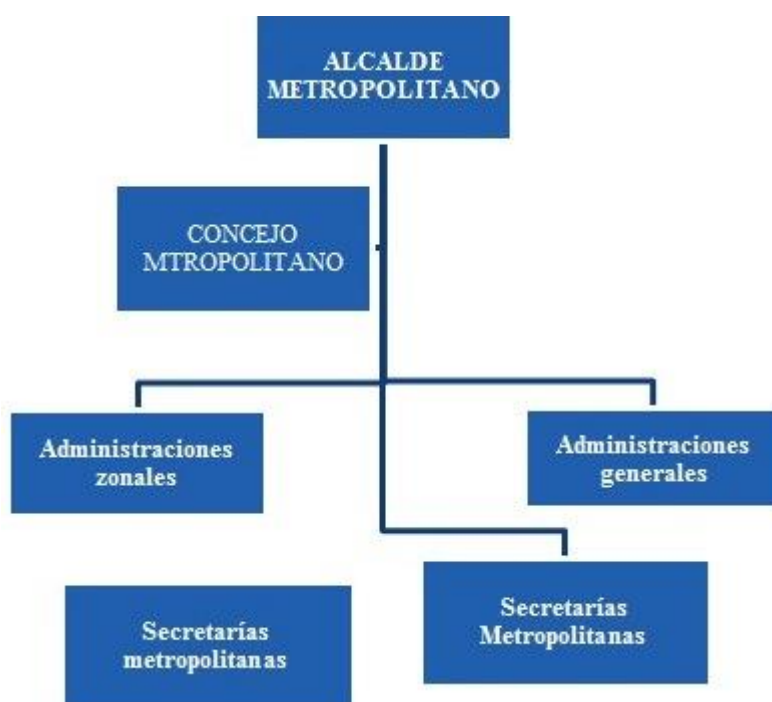
1. “Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
3. Acercar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación;
4. Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción” (Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, 2010).

1.1.1. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

El Distrito Metropolitano de Quito es un cantón ubicado al norte de la provincia de Pichincha. Quito está dividido en administraciones zonales cuyas funciones son el descentralizar los organismos institucionales y mejorar el sistema de gestión participativa.

El Municipio del DMQ, esta encabezado por el Alcalde Metropolitano de Quito, quien preside el Concejo Metropolitano, escoge administradores zonales, directores metropolitanos, gerentes de institutos, agencias y empresas metropolitanas.

Gráfico 1. Estructura orgánica del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Elaboración: Autora

La administración de la ciudad se ejerce a través del Cabildo. El Concejo es aquel que se integra por 15 concejales y es presidido por el Alcalde metropolitano. Autoridades que son elegidas para un período de cuatro años mediante elecciones seccionales. En las últimas elecciones municipales llevadas en 2009, fue designado Augusto Barrera del Movimiento Alianza País, como el nuevo alcalde de la ciudad y su posesión se realizó el 31 de julio del mismo año.

De acuerdo a la Ley orgánica de régimen municipal en su Art. 26, sobre su máxima autoridad anota: *“El alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración*

municipal; junto con el procurador síndico la representará judicial y extrajudicialmente” (Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, 2010)

El DMQ está dividido en administraciones zonales y es dirigida por un administrador zonal designado por el alcalde, quien es responsable de ejecutar las competencias de la urbe en su sector. Actualmente, existen ocho zonas distritales que abarcan todo el territorio del Distrito Metropolitano conformado por parroquias: 32 urbanas (ciudad), 33 rurales y suburbanas. Las administraciones zonales son las siguientes:

1. Administración **Zonal La Delicia**
2. Administración **Zonal Calderón**
3. Administración **Zonal Norte (Eugenio Espejo)**
4. Administración **Zonal Centro (Manuela Sáenz)**
5. Administración **Zonal Sur (Eloy Alfaro)**
6. Administración **Zonal de Tumbaco**
7. Administración **Zonal Valle de Los Chillos**
8. Administración **Zonal Quitumbe**

1.2. Concejo Metropolitano

Las competencias del Concejo Metropolitano son:

- a. “Orden urbanístico de la ciudad
- b. Promoción cultural
- c. Prestación de servicios públicos
- d. Disposiciones tributarias competentes de la urbe
- e. Reglamentación del transporte público y privado
- f. Uso de los bienes públicos.
- g. Aprobación del presupuesto general de la ciudad.
- h. Fijación de los límites urbanos, distritales y parroquiales.
- i. Designación de las ternas presentadas por el Alcalde para el secretario del Concejo Abg. Patricia Andrade Baroja, el Procurador del Distrito Metropolitano el Doctor Fabián Andrade Narváez, el Administrador general, los directores generales y los gerentes de las empresas públicas de la ciudad”(Concejo metropolitano)

Dentro de las funciones del Concejo Metropolitano se encuentra *“la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. El Concejo está conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones” (Concejo metropolitano).*

1.2.1. ¿Cómo se eligen los concejales del DMQ?

El Concejo es un órgano unicameral compuesto por Concejales Metropolitanos elegidos para un periodo de 4 años mediante sufragio.

Las elecciones seccionales efectuadas el 26 de abril de 2009 en Quito mediante sufragio directo eligieron con el 68,44% a Augusto Barrera como Alcalde del Distrito. Quien además consigue mayoría en el Concejo Metropolitano al integrar 9 de los 15 concejales.

El Concejo Metropolitano tiene 15 concejales divididos en 12 Concejales Urbanos y 3 Concejales Rurales y cada Concejal Metropolitano preside una comisión. Cada Concejal tiene un suplente que ejerce funciones temporalmente en ausencia o cese de funciones del Concejal titular. Al tomar posesión de sus cargos, inmediatamente se levanta una sesión del Concejo para elegir de entre sus integrantes a los dos Vicealcaldes Metropolitanos y se organizan las 15 comisiones del Concejo.

Tabla 1. Concejales del Distrito metropolitano de Quito 2009 – 2013

Concejal	Jurisdicción
Jorge Albán	Concejal Urbano
PRIMER VICEALCALDE	
Manuel Bohórquez	Concejal Rural
Elizabeth Cabezas	Concejala Urbana
María Sol Corral	Concejala Urbana
SEGUNDA VICEALCALDESA	
Freddy Heredia	Concejal Urbano
Luisa Maldonado	Concejala Urbana
Alonso Moreno	Concejal Urbano
Pablo Ponce	Concejal Urbano
Marco Ponce	Concejal Urbano
Eddy Sánchez	Concejal Urbano
Dennecy Trujillo	Concejala Rural
Patricio Ubidia	Concejal Rural
Macarena Valarezo	Concejala Urbana
Fabricio Villamar	Concejal Urbano
Beatriz León	Concejala Urbana

Fuente: Concejo metropolitano. Elaboración: Autora.

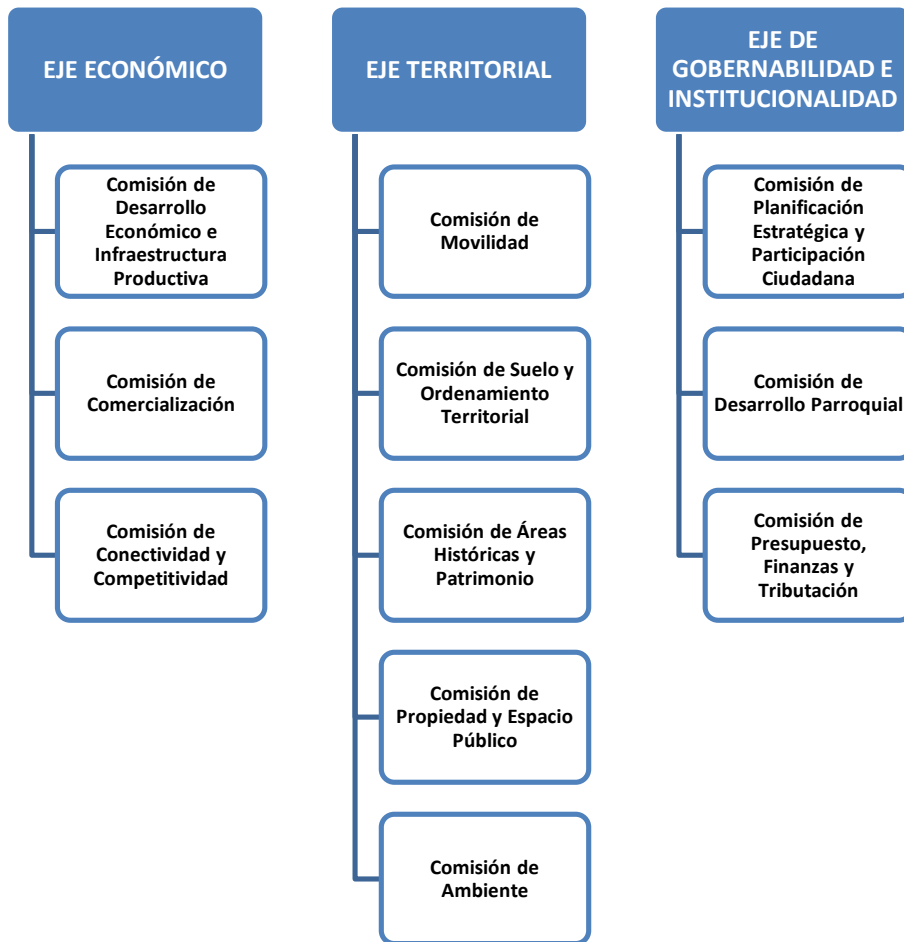
1.2.2. Gestiones y acciones del Concejo

Las principales acciones y gestiones que realiza el Concejo metropolitano giran alrededor de 3 ejes: Eje Económico, Eje de Gobernabilidad e Institucionalidad y Eje Territorial.

1. **Eje Económico:** Impulsa una economía productiva, competitiva y diversificada, que proporcione bienestar a toda la población y genere empleo.
2. **Eje Territorial:** Desarrolla un territorio que consolide entornos favorables, regularizando la propiedad desde el punto de vista de la equidad social, identidad local y sostenibilidad ambiental, dotándolo de la infraestructura vial que mejore la circulación vehicular.

3. **Eje de Gobernabilidad e Institucionalidad:** Construye una cultura política ciudadana y un marco institucional que haga posible la gobernabilidad democrática y el cumplimiento de las normas de convivencia” (Código municipal para el distrito metropolitano de Quito)

Cuadro 1. Ejes de trabajo y comisiones del Concejo metropolitano



Fuente: Concejo metropolitano. Elaboración Autora.

1.2.3. Definición general de Concejal

Concejal es un cargo electo en las administraciones municipales en la mayoría de países de lengua española (Hispanoamérica). Los concejales forman el órgano colegiado que ejerce el gobierno municipal, y que recibe distintos nombres según el país y periodo histórico (concejo municipal, ayuntamiento, etc.). Son elegidos y ejercen su mandato por un período cuya duración suele ser cuatro años. Las condiciones de la elección, el ejercicio y continuidad en el cargo y la posibilidad de reelección al final de cada legislatura, depende de la legislación electoral y de régimen local de cada país.

Tienen como función la promoción del desarrollo del municipio dentro de diversas áreas (educación, cultura, sanidad, transportes, economía, hacienda, parques y jardines, obras públicas, urbanismo, entre otros). Además, desempeñan la función de fiscalización del trabajo del alcalde de la ciudad o población.

De acuerdo a Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, en el Capítulo II De los Concejales indica:

“Art. 31.- Los concejales durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos de manera indefinida.

Art. 39.- Son deberes de los concejales:

1. Posesionarse de la función en la forma y oportunidad señaladas en la Ley Orgánica de Elecciones;

2. Presentar la excusa para el desempeño de la función dentro de los tres días hábiles posteriores a la posesión, en caso de hallarse incursos en cualquiera de las causales de inhabilidad o incompatibilidad. Si la causa fuere posterior a la posesión, deberá también presentarse la excusa dentro de igual plazo;

3. Asistir obligatoriamente a la sesión inaugural del concejo, y con puntualidad a las demás sesiones de la corporación;

4. Dirigir o integrar las comisiones para las que hubiere sido nombrado por la corporación, la comisión de mesa o el alcalde;

5. Desempeñar con diligencia y esmero los cometidos que le imparta el concejo;

6. Contribuir a la defensa de los bienes y recursos municipales y al incremento de los mismos; y,

7. Coadyuvar celosamente al cabal cumplimiento de los fines y funciones municipales.

Art. 40.- Son atribuciones de los concejales:

1a. Participar en el estudio y resolución de todas las cuestiones de carácter municipal, político o gubernamental que correspondan al concejo;

2a. Solicitar por escrito de cualquier dependencia municipal, previo conocimiento del alcalde, los informes que estime necesarios para cumplir su cometido; y,

3a. Ser escuchado en el seno del concejo y de las comisiones” (Ley Orgánica de Municipalidades Ecuador, 2010).

1.3. Concejales Eddy Sánchez

1.3.1. Descripción de la organización

La concejalía del Licenciado Eddy Sánchez del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ejerce el poder legislativo de la ciudad, quien expide ordenanzas, resoluciones y acuerdos de acuerdo a las comisiones que se le ha delegado. Este organismo de gobierno, se encuentra encabezado por el Alcalde Metropolitano de Quito, quien preside el Concejo Metropolitano.

1.3.2. Orientación

La Organización de esta concejalía, muestra una orientación hacia la izquierda política, misma que plantea la igualdad social como meta prioritaria de su programa político.

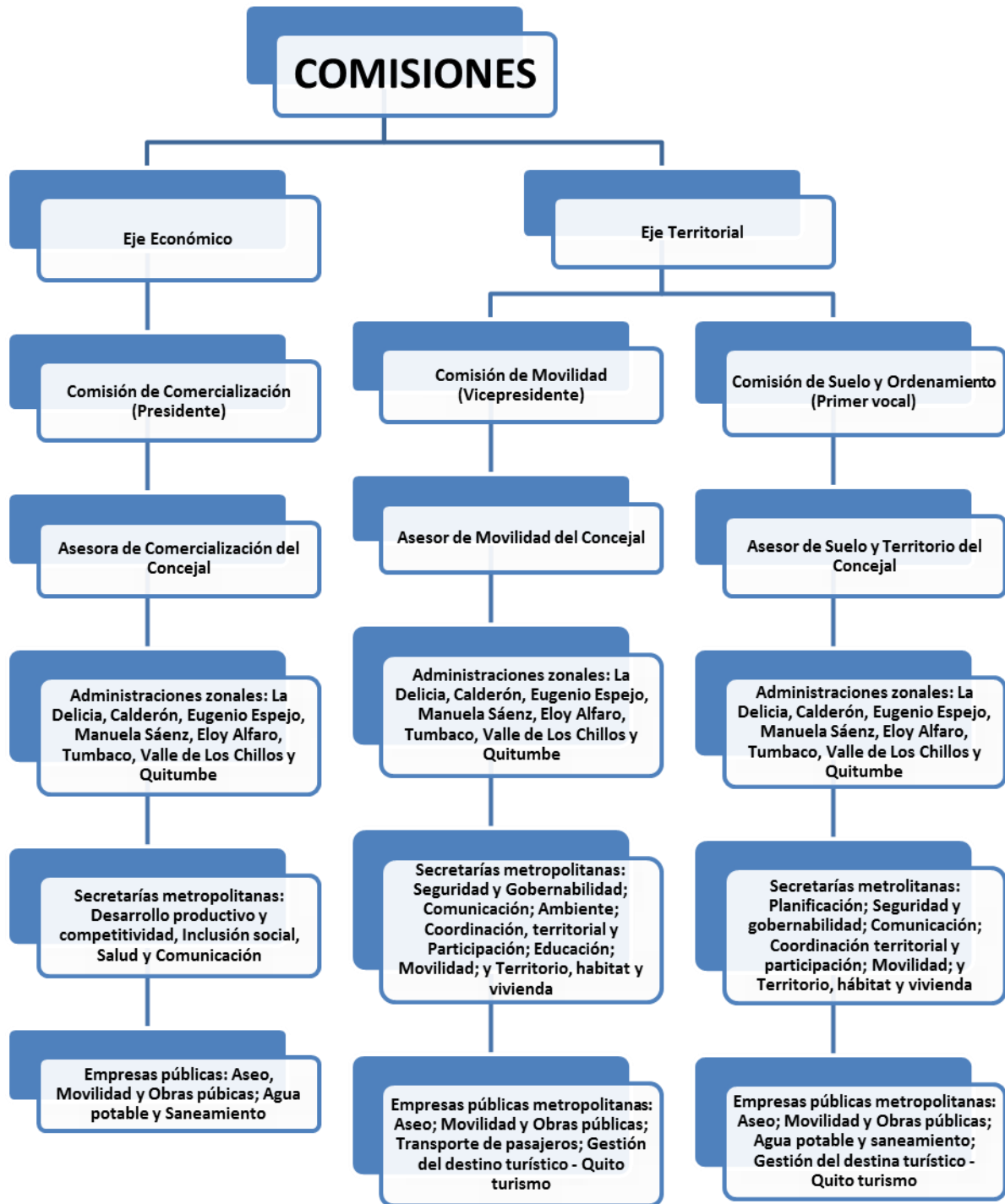
1.3.3. Objetivos de Gestión del Concejal Eddy Sánchez

1. “Impulsar programas, planes y proyectos de desarrollo social con la participación activa de los vecinos de Quito.
2. Elaborar proyectos de ordenanzas metropolitanas de las áreas de gestión municipal, así como de interés general de la colectividad.
3. Estructurar un nuevo Sistema de Comercialización del Distrito Metropolitano de Quito con la inclusión de todos sus actores” (Concejo metropolitano).

1.3.4. Comisiones

El concejal Eddy Sánchez interviene en el Eje económico y territorial. Tiene a su cargo tres comisiones en las que cumple las funciones de presidente, vicepresidente y vocal principal. Las comisiones que preside son Comercialización, Movilidad, Suelo y Ordenamiento territorial.

Cuadro 2. Comisiones de trabajo del Concejal Eddy Sánchez



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Elaboración: Autora

1.3.4.1. Eje Económico

1.3.4.1.1. Comisión de Comercialización

La comisión de Comercialización se encarga de *“regular, legislar y trabajar sobre los problemas del comercio en Quito, con el fin de impulsar una economía productiva, competitiva y diversificada, que proporcione bienestar a toda la población y genere empleo”*(Concejo metropolitano), como también del control de mercados, ferias, plataformas y centros comerciales del ahorro de la ciudad, con el objetivo de *“estructurar un nuevo Sistema de Comercialización del Distrito Metropolitano de Quito con la inclusión de todos sus actores”* (Ibid.) Como ejemplo de gestión de esta comisión citamos algunas obras efectuadas:

- **Regularización de las trabajadoras y trabajadores autónomos del Distrito Metropolitano de Quito**

Desde junio de 2011, se trabaja en el Proyecto de Ordenanza de regularización de las trabajadoras y trabajadores autónomos del Distrito Metropolitano de Quito. En base al trabajo de esta ordenanza se crea el Consejo Distrital para el Desarrollo del Comerciante Autónomo en la Capital. Instancia donde se formulan planes y proyectos de desarrollo sobre el tema, cuenta con un fondo de desarrollo del comerciante autónomo, carnetización y uniformes a comerciantes regularizados para trabajar en las calles. El proyecto culminó en 2012.

- **Creación de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito – EPMMQ**

En 2012, la comisión trabaja en la Ordenanza Metropolitana de Creación de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista De Quito – EPMMQ. Ordenanza que tiene como objeto principal:

“planificar, ejecutar, operar, administrar y supervisar los procesos de comercialización en el Mercado Mayorista; con la participación de los comerciantes organizados para garantizar el abastecimiento continuo y permanente de alimentos, garantizando la soberanía alimentaria, la estabilidad, continuidad y permanencia de los comerciantes regularizados, así como el uso racional del espacio público, para contribuir al buen vivir de la comunidad” (Ordenanza Metropolitana de Creación de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista De Quito, 2012).

Este proyecto culminó a finales de 2012.

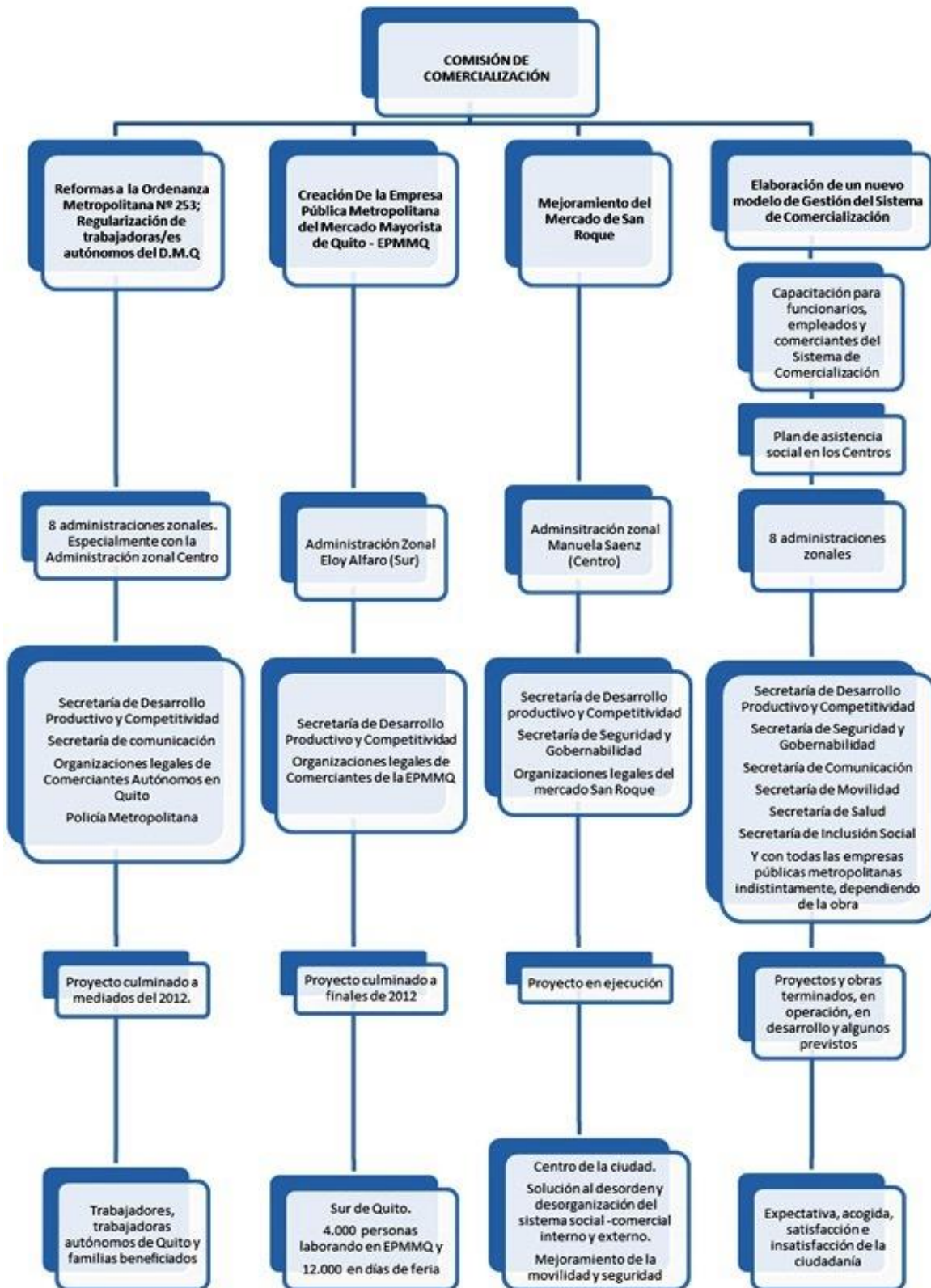
- **Mejoramiento del Mercado de San Roque**

Desde finales de 2012 esta comisión continúa trabajando en Alternativas para el mejoramiento del mercado de San Roque sin embargo, este proyecto no culmina.

- **Elaboración de un nuevo modelo de Gestión del Sistema de Comercialización**

Este modelo pretende capacitar a funcionarios, empleados y comerciantes del Sistema de Comercialización y ejecutar un plan de asistencia social en los Centros.

Cuadro 3. Gestión de la Comisión de Comercialización



Fuente: Comisión de Comercialización. Elaboración: Autora

1.3.4.2. Eje Territorial

1.3.4.2.1. Comisión de Movilidad

Esta comisión se encarga de regular el transporte público de Quito, la seguridad vial, estacionamiento, peatones, tránsito entre otros. A continuación presentamos las obras que ha ejecutado esta comisión:

- **Plan vial**

En 2010, el Consejo Metropolitano aprueba el Plan Vial con la ejecución de 15 proyectos de infraestructura vial para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y optimizar las condiciones de las vías.

Las obras más importantes que realiza la EPMMOP son:

- ❖ Construcción Ruta VIVA (conectará los valles de Tumbaco y Cumbayá)
- ❖ Repotenciación av. Interoceánica (Incluye la rehabilitación vial de las calles de la zona)
- ❖ Rehabilitación av. Simón Bolívar
- ❖ Prolongación av. Simón Bolívar
- ❖ Rehabilitación av. Mariscal Sucre

- **Zona Azul (Estacionamientos)**

Con el fin de mejorar la calidad del espacio público se establecieron *“plazas de estacionamiento que son regularizadas a través del Sistema Rotativo Tarifado Zona Azul, que funciona a través de la compra de una tarjeta que faculta el uso de estacionamiento sobre vía pública por no más de dos horas”* (Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, 2012)

- **Parques y áreas verdes**

El Municipio de Quito a través de la Unidad de Espacio Público de la EPMMOP, da mantenimiento a un total de 5 mil hectáreas en todo el Distrito Metropolitano. Las tareas realizadas corresponden a poda, recolección de basura y escombros, siembra de árboles y ubicación de jardinería. Esta unidad se encarga que las áreas verdes cuenten con mobiliario adecuado como sillas, baterías sanitarias y juegos infantiles.

- **Regularización de taxis**

Los taxistas deben cumplir con los requisitos técnicos, legales y comenzar a constituirse en nuevas empresas o ampliar las existentes, mediante la incorporación de nuevos socios.

- **Mantenimiento del actual sistema de semaforización**

Reposición de elementos semafóricos, tarjetas electrónicas, reguladores de tráfico, reinstalación de derribos semafóricos, pedidos de la comunidad, reformas geométricas, así como su mantenimiento preventivo y correctivo.

- **Paneles de mensajes variables**

En sitios estratégicos de la ciudad se instalarán 8 paneles de mensajes variables para informar a los conductores de vehículos y a la ciudadanía en general, casos de desvíos y vías alternas, obras viales, accidentes, etc., a fin de mejorar la circulación vehicular y precautelar la seguridad vial.

Los paneles de mensajes variables son electrónicos y utilizan tecnología LED, a fin de mostrar con claridad el mensaje al conductor.

- **Trolebús**

El trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado y ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito.

Transporta más de 120.000 pasajeros diarios.

- **Corredor Nororiental Ecovía (Línea Roja)**

La Ecovía fue inaugurada en el año 2000. El sistema recorre aproximadamente 9 km de la ciudad desde la terminal La Marín en el centro de Quito hasta la Estación de Transferencia Río Coca en el norte. También existen 31 buses alimentadores que operan hacia algunos barrios del Distrito Metropolitano.

- **Corredor Central Norte (Línea Azul)**

La primera etapa de este corredor va desde la Estación Seminario Mayor hasta la Estación La Ofelia (ambas ubicadas al norte de Quito). Entró en funcionamiento en noviembre de 2004. En este recorrido operan 74 buses articulados y 135 buses convencionales en servicios complementarios.

- **Corredor Sur Oriental**

Inaugurado el 26 de octubre de 2010. Inició con una operación provisional a cargo de 30 buses tipo en el circuito de la Estación Marín-Central hasta la Terminal Interprovincial de Quitumbe.

- **Corredor Sur Occidental**

Está en funcionamiento desde el 4 de mayo. Los vehículos parten desde la parada Quitumbe, en el sur de Quito, hacia la estación del Hospital de IESS, en el centro; y las rutas convencionales se realizan a través de buses alimentadores que se conectarán con la línea central.

- **Terminales terrestres**

Quito cuenta con dos terminales terrestres que comunican a la ciudad con el resto del país. El primero ubicado al sur, en "Quitumbe", y el otro en el norte, en Carcelén.

- **Transporte Urbano en autobuses**

La Red Convencional de Transporte de Quito está conformada por 135 líneas de transporte público operadas por 2.624 buses urbanos, que de acuerdo a las ordenanzas del municipio no pueden tener más de 10 años de servicio.

“Estas líneas y flotas actuales se encuentran en proceso de reestructuración, en la medida del avance de la Red Integrada de Transporte. En la ciudad de Quito existen tres clases de transporte urbano: buses tipo, que constituyen la mayoría; buses especiales, que sirven a los sistemas integrados de transporte; y buses interparroquiales, que unen el área urbana con sus distritos rurales” (Red Convencional de Transporte de Quito, 2011).

- **Ciclovías**

En Quito, la Ciclovía es otra forma de movilizarse. Cuenta con una red de ciclovías de 65.25 kilómetros en el norte y sur de la ciudad.

“El 31 de julio de 2012, el Municipio de Quito lanzó el proyecto “La bicicleta pública BiciQ”, una nueva alternativa de transporte, económica y ecológica. El proyecto cuenta con 425 bicicletas, distribuidas en 25 estaciones BiciQ ubicadas en lugares estratégicos: mayor afluencia, atracción, interés comercial, bancario, turístico o estudiantil” (Veletanga, 2012)

- **Construcción del Metro de Quito**

A mediados de 2012 empezó la construcción de la primera línea del Metro de Quito. Con el propósito que la capital cuente para mediados de 2015 con un sistema de transporte masivo, cuya columna vertebral sea este medio para disminuir el impacto del tráfico que aqueja a diario a la capital.

“De acuerdo a los primeros análisis, el tramo iría desde la cabecera norte del antiguo Aeropuerto de Quito hasta el sector de Quitumbe, entre cada estación, el metro podrá trasladar 1500 personas. Para trasladar una misma cantidad de personas a lo largo de un

trayecto similar se requerirían 50 buses convencionales. 400 000 personas se moverán cada día en el metro, porque en la actualidad las distancias no son físicas sino temporales. El norte y el sur se unirán en tan solo 30 minutos” (Departamento de Comunicación Metro Bus, 2012).

- **Control de transporte pesado**

Control de la carga que transportan, las rutas y horarios designados.

- **Regularización del transporte escolar**

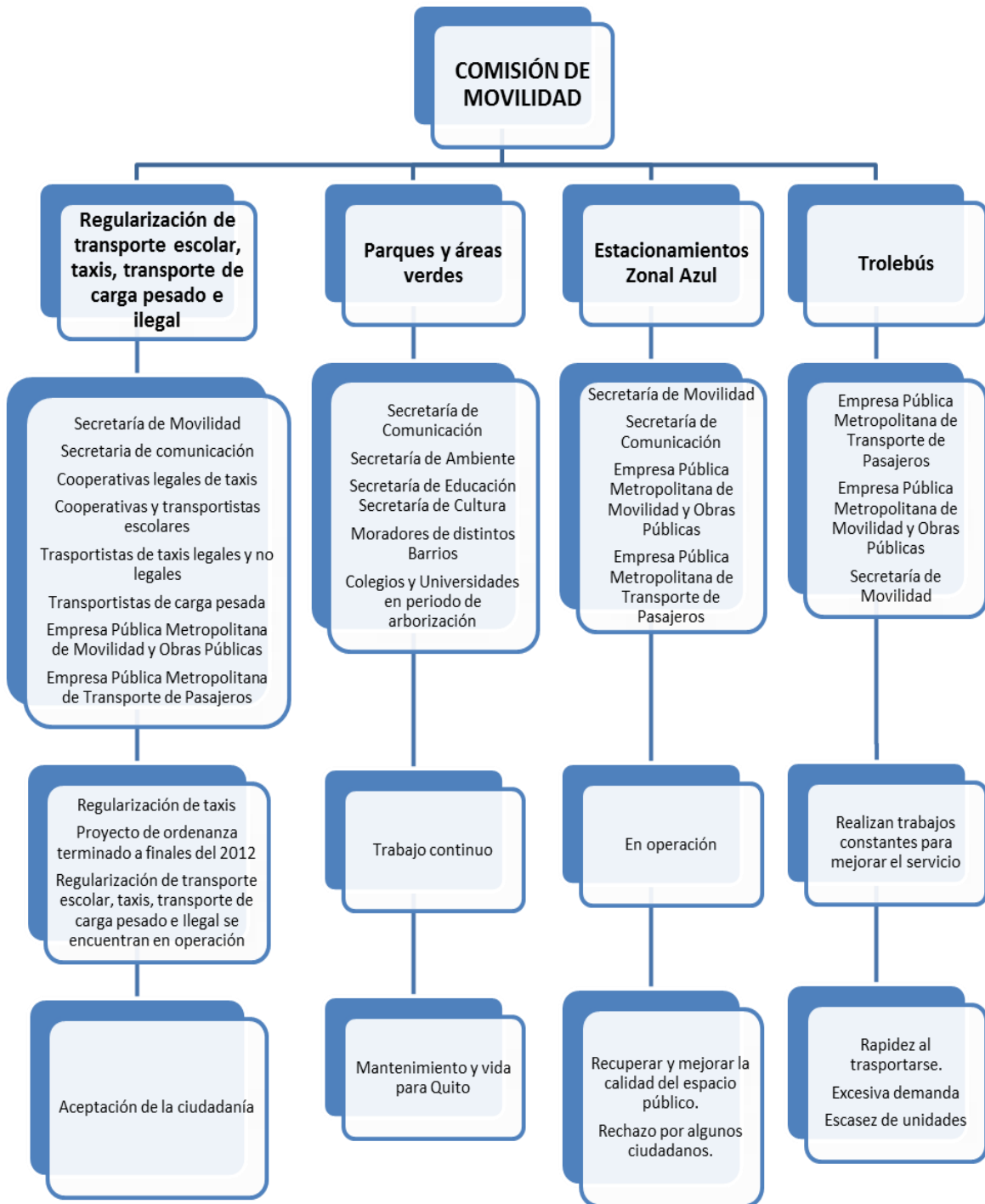
La Secretaría de Movilidad del Municipio emitió el 15 de enero 2013, la Regla Técnica que aborda las características y condiciones para los vehículos destinados al servicio de transporte escolar e institucional, con la finalidad de garantizar su acondicionamiento para el traslado seguro de los estudiantes, particularmente en lo que tiene que ver con los cinturones y los vidrios de seguridad.

- **Construcción del nuevo aeropuerto de Quito**

“La construcción está a cargo de la Corporación Quiport S.A. es una empresa privada formada por un consorcio de compañías canadienses, estadounidenses y brasileñas. Quiport es el concesionario del servicio aeroportuario de Quito” (Aeropuerto de Quito, 2012).

Su construcción empezó en enero de 2006 en la Alcaldía de Paco Moncayo su inauguración estaba prevista para el 2010, por demoras en la entrega de recursos por los financistas de la obra se postergó. El cierre formal del aeropuerto de Quito, Mariscal Sucre, será a las 19:00 del 19 de febrero, y el inicio de las operaciones en la nueva terminal aérea será a las 09:00 del 20 de febrero 2013.

Cuadro 4. Gestión de la Comisión de Movilidad



Fuente: Comisión de Movilidad. Elaboración: Autora

1.3.4.2.2. Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial

El Municipio de Quito tiene la obligación de conservar y mantener un ambiente sano y ecológicamente equilibrado; ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo, regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental. A continuación presentamos las acciones que esta comisión ha realizado:

- **Normativa de publicidad exterior**

Controlar la colocación de publicidad en el espacio público. Se obligó a contratar un seguro de publicidad con el fin de proteger y cuidar al ciudadano y sus bienes. La altura que deben ser colocadas las pantallas LEDs es a 12 metros sin que afecte su luminosidad a semáforos o señalización de tránsito, se mantienen los porcentajes por metro cuadrado de ocupación.

Por ejemplo, con respecto a las vallas grandes de hasta 8 metros cuadrados pagarán las empresas 5% del salario unificado. Más de 8 metros cancelarán el 15% del salario básico unificado. En el caso de publicidad móvil y las pantallas LEDs pagarán el 100% del salario unificado es decir 250 dólares por metro cuadrado ocupado.

- **Plan de uso y ocupación del suelo**

Se controla mediante la creación de una ordenanza, que está compuesta de un mapa de Plan de Uso y Ocupación del Suelo en donde se delimitan las zonas en donde están ubicados los barrios legalizados. Además se delimitan las áreas de protección y zonas de riesgo y la incorporación de áreas de desarrollo urbano. A esto se incorporan los planes especiales de parroquias y otros sectores.

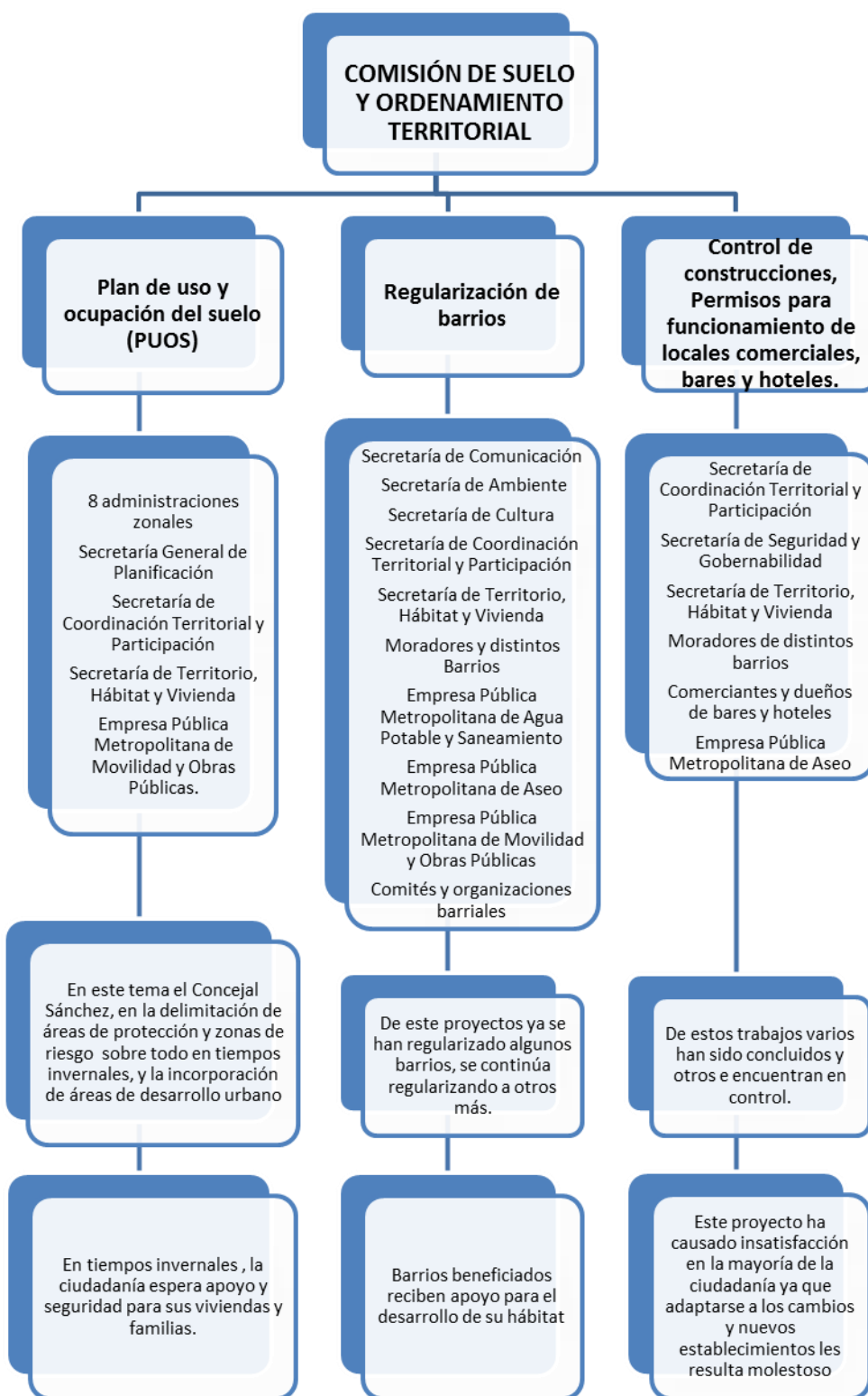
- **Regularización de barrios**

En el tema de Regularización de barrios el Municipio realiza el levantamiento de planos, medidas de las áreas de los lotes, equipamiento de áreas verdes y equipamientos comunales, orden vial, aspecto legal referente a tasas por escrituras y urbanización entre otros beneficios para los barrios regularizados.

Cada barrio debe reservar el 10% de área verde para recreación, parques, equipamiento comunitario y obras para levantar urbanizaciones de interés social de desarrollo progresivo.

También esta comisión se encarga de inspeccionar e intervenir en el Control de Construcciones, permisos pertinentes para funcionamiento de locales comerciales, bares hoteles entre otros.

Cuadro 5. Gestión de la Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial



Fuente: Comisión de Suelo y Ordenamiento Territorial. Elaboración: Autora

CAPITULO II

COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

2.1. Comunicación

La acción de comunicar empieza desde el inicio de la vida misma, la cual involucra desde la comunicación vegetal, animal y humana, hasta los medios de comunicación masiva.

Bajo este punto de vista se entiende a la comunicación no solo como exclusiva para los seres humanos sino incluye hasta los animales que presentan toda una gama de formas de comunicación animal, por ejemplo, cuando una abeja descubre una fuente de néctar, vuelve a la colmena para informar sobre su hallazgo, a continuación comunica la distancia a la fuente mediante un baile, la dirección mediante el ángulo que forma el eje del baile y la cantidad de néctar mediante la vigorosidad del mismo sin embargo, el hombre es el único que puede comunicarse por vía oral.

2.2. Comunicación organizacional

El apogeo de la comunicación en la organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible, poco a poco los directores de las compañías se han dado cuenta que el buen funcionamiento y logro de los objetivos de su compañía u organización sea cual sea el giro se basa no solo en la calidad de sus servicios o productos, sino en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada Comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo, sus productos o servicios y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, *“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y su entorno”* (Fernández, 1999: 150)

Joan Costa, dice que *“la comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el mercadeo, sino que incluso, contribuye a definirla e impulsarla y la hace realizable y controlable”* (López, 2008: 1). La Comunicación organizacional influye al momento de agilizar o no el flujo de los mensajes en una empresa.

“La Comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”(Fernández, 1999: 164).

Para Gary Kreps, la comunicación organizacional *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”* (1995: 33).

Chiavenato Idalberto, en su obra *Gestión del talento humano* explica que la comunicación organizacional es *“un sistema racional de cooperación”* (2002: 28). Esto se debe a que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una organización cada persona es parte de la identidad de la empresa.

Ahora bien hemos mencionado que es comunicación organizacional, como contribuye y coopera a la empresa, pero ¿cómo se organizan estos individuos?

Según Koontz y Donell (1985), la comunicación en la empresa *“es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales”* (1985: 65).

La acción de organización de los individuos centra su tarea en las interacciones sociales: éstas son mediadas por procesos comunicativos, tanto al interior como al exterior. Estos procesos se hacen posibles básicamente, mediante el buen uso de la lengua – escrita y oral y por el establecimiento y uso de otros sistemas semióticos que también comunican.

Los elementos que conforman dicho proceso deben transformarse estratégicamente en acciones permanentes en relación con su propia imagen y con el contexto donde se desarrolla la organización, en este caso del tema de estudio el proceso de comunicación debe centrarse en el ámbito o sectores para los que principalmente trabaja esa concejalía. Como lo afirma Joan Costa (1997):

“es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos. Las organizaciones que planifican consiente, estructural e integralmente la comunicación, logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus objetivos corporativos” (Costa, 1997: 68)

Lo que implica una acción de planificación y de puesta en marcha sobre la comunicación. Esto es posible:

*“1) si se comprende a cabalidad cuáles son los nexos y contextos de competitividad de la propia empresa y
2) Si se es consciente del tipo de organización que se requiere para la acción (identidad, cultura y marco organizacional)” (López, 2008: 1).*

La existencia o carencia de la comunicación organizacional en esta investigación recae en la imagen que se proyecte desde el despacho del concejal Eddy Sánchez hacia el resto de la ciudadanía.

2.3. ¿Qué es una organización?

Para Annie Bartoli (1992) una organización *“significa a la vez “acción de organizar” y “conjunto organizado. Es el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.” (pág. 18)*

Fichte (1980) explica que la organización es: *“una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas” (pág. 37).* Los factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones son:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Distribución de roles y tareas a realizar;
- División de la autoridad y del poder formal;
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo;
- SISTEMA de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados (Ibíd.).

En nuestro estudio, el Concejal Eddy Sánchez, sus trabajadores y colaboradores son un conjunto organizado constituido con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía de Quito.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los colaboradores. Para los dirigentes y directores de las organizaciones, es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Finalmente, la organización es una noción polimorfa que abarca la acción de organizar, en consecuencia el resultado de esta acción es el conjunto organizado. Bajo este marco las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para esta concejalía de Quito porque apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad política, laboral y social. Pese a que este objetivo es de difícil alcance ya que el medio, la competitividad, la oposición, la rivalidad son muy complejos.

2.4. Funciones de la Comunicación organizacional

Scott y Michel manifiestan que la comunicación cumple cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información. Funciones que permiten ver el estado de desarrollo de las organizaciones.

1. **Control.** La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.
2. **Motivación.** Se fomenta la motivación al *ver que los colaboradores están realizando*, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo. Para hacer uso de estas herramientas, es indispensable la comunicación.
3. **Expresión de emociones.** También es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
4. **Información.** En este caso facilita la toma de decisiones. Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción” (Citado por Sthepen, 2004: 284).

2.5. Identidad de las Organizaciones

La identidad es el ser de una organización, su esencia.

“Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” (Etkin; Schvarstein, 1989; 156).

- **Imagen institucional:** Es la imagen conceptual que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Está configurada por todo el conjunto de actuaciones y mensajes que una institución emite a lo largo del tiempo.
- **Imagen Interna (Endoimagen):** “La imagen interna de la organización, se refiere a la concepción global de la misma por parte del personal o de su público interno. Algunos autores consideran que cuanto más compartida sea dicha concepción más fuerte es la cultura corporativa. Esto se debe a que los principios y valores de esta ejercen una notable influencia como condicionantes de la imagen a construir. Debe entenderse que esta síntesis interpretativa opera únicamente en los públicos internos y puede no coincidir con aquella que pertenece a los públicos externos” (Sthepen, 2004; 285).

2.6. Las Organizaciones como Sistemas

Para Annie Bartoli (1991), la palabra organización remite a tres significaciones: “*al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizada*” (pág. 89). Por lo tanto, se refiere a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado). Al organizar (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá obtener en el grupo mayor cohesión y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Para obtener esa cohesión, toda organización necesita de cierto “orden”, el cual es aportado por la estructura.

Ambas definiciones hacen alusión a la noción de “sistema”: de ese conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización, se obtienen características que no se encuentran en ninguno de los elementos que la componen, y que ninguno de ellos podría producir por cuenta propia, sin relacionarse con los otros.

Si una organización es un sistema, está constituida por subsistemas interdependientes, que necesitan interrelacionarse unos con otros. Este sistema, a su vez, está en relación con un suprasistema, enmarcado en un macrosistema. Esa interrelación debe estar organizada y es aquí donde interviene la Comunicación organizacional. Bartoli anota que la primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es necesario organizar su puesta en marcha.

Siguiendo a esta autora, la Comunicación es “*acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión*” (Bartoli; 1991: 71). Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, porque “*es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas*” (Ibíd.) Al entender a la comunicación como un “recurso”, está poniendo a esta disciplina al servicio de la organización; es decir, una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen lo que nos remite a la noción de sistema.

José Urquijo (1996) en su obra *Teoría de las Relaciones Industriales* hace mención a diversas definiciones de sistema, entre las que podemos mencionar:

*“Un conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados”
(Ferrater Mora, José.)*

"Un sistema es un todo coherente de partes" (Herbert G. Heneman)

"Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal" (Walter Buckley, 1996: 98)

Definitivamente, todos los que definen el término "sistema", están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas. Las Organizaciones son sistemas compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

2.7. La Comunicación interna

Las organizaciones en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Este tema pretende analizar esos procesos en los públicos internos.

Entre estos públicos y la institución se genera un grado muy importante de dependencia: pues la institución requiere a los públicos para cumplir sus objetivos. *"La práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, a partir de una investigación en la institución para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas y objetivos y para tomar contacto con y conocimiento de las necesidades de su público interno"* (Magarinos, 2003: 10).

Es comunicación interna, cuando los temas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados en general). 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2.7.1. Principios y objetivos de la Comunicación interna

La manera más fácil de proyectar la imagen intencional de esta concejalía es a través de la comunicación interna, procurando que las personas que trabajan en ella proyecten una imagen que genere confianza en su entorno de influencia a partir de una reelaboración de los principios y objetivos de la Comunicación Interna, dentro de este trabajo se considera los siguientes principios y objetivos propuestos por Justo Villafañe (1999):¹

2.7.1.1. Principios

❖ *La Comunicación Interna permite proyectar la imagen de la institución*

¹VILLAFANE, Justo, Gestión profesional de la imagen corporativa, 1999.

Esta será la mejor manera que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.

- ❖ *Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización.*

La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).

- ❖ *La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva*

Es necesario impulsar en las altas capas jerárquicas de la organización una cultura de la comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil que se generen habilidades de relación.

2.7.1.2. Objetivos

- ❖ *Hacer que toda la organización participe en el desarrollo de su política estratégica*

Todos integrantes del despacho deben ser conocedores ejecutantes de la política, estrategias y de la gestión del concejal para trabajar en una misma dirección.

- ❖ *Equilibrar los recorridos de la información*

Las vías de comunicación deben ser acogidas al venir de la cabeza de este equipo, el Concejal Eddy Sánchez o de su asesor principal el Doctor Hernán Altamirano, así se evitarán los disturbios.

- ❖ *Establecer un estilo de dirección claro y coherente*
- ❖ *Facilitar la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno*

Todo el equipo de trabajo debe estar informado de los manejos que se realizan como de los cambios y de las funciones a ejecutarse.

2.7.2. Formas de Comunicación interna

- ❖ **Comunicación formal:** El mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la organización.
- ❖ **Comunicación informal:** *“es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado” (Bartoli. 1991; 44).*

Aquí cabe mencionar la importancia de los rumores, aquellas noticias que corren entre la gente que viene de sus públicos externos acerca de una determinada cuestión o persona, ya que estos representan una pauta para medir tanto la acogida, la satisfacción o insatisfacción de la ciudadanía hacia esta concejalía así como medir la competitividad sin necesariamente influir en las obras de los otros concejales, pero en este ámbito es muy interesante y hasta oportuno saber acerca del trabajo de los demás, esto permitirá tener un panorama despejado y actuar en virtud de sus intereses.

- ❖ **Comunicación descendente:** Involucra a todos aquellos mensajes que surgen desde la dirección hacia sus empleados. En la mayoría de mensajes descendentes están inmersas tareas o mantenimientos relacionados con objetivos a cumplir, ordenes o disciplina.
- ❖ **Comunicación ascendente:** Es la que surge de los subordinados hacia los mandos superiores, uno de los beneficios principales de este tipo de comunicación es que, se crea un canal por medio del cual, la administración ésta al tanto de las opiniones de sus colaboradores, lo cual posibilita la obtención de información respecto al clima organizacional, este tipo de comunicación además, tiene efecto positivo, de subir la autoestima de los colaboradores por lo que estos mensajes son clasificados como mensajes de integración o mensajes humanizados.
- ❖ **Comunicación horizontal:** Reside en el intercambio lateral de mensajes que tienen un mismo nivel de autoridad dentro de la organización o empresa. Los mensajes fluidos según los principios funcionales siguen las redes horizontales y están relacionados por regla general con los factores humanos.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO EN EL DESPACHO DEL CONCEJAL EDDY SÁNCHEZ Y AUDITORIA INTERNA DE COMUNICACIÓN

3.1. Auditoria de comunicación

“Es la realización de un estudio y análisis que verifique los recursos y técnicas comunicativos de una organización y la percepción de dichos esfuerzos por su público objetivo. Esta herramienta sirve para el análisis de la situación actual de la comunicación de una empresa, enfocado a una mejora posterior de la estrategia de comunicación. Para que este procedimiento sea eficaz debe ser realizado por personas ajenas a la organización. Los auditores deben tomar contacto con la organización y estudiar las actitudes de los públicos objetivos implicados en la misma” (Cervera, 2004: 180).

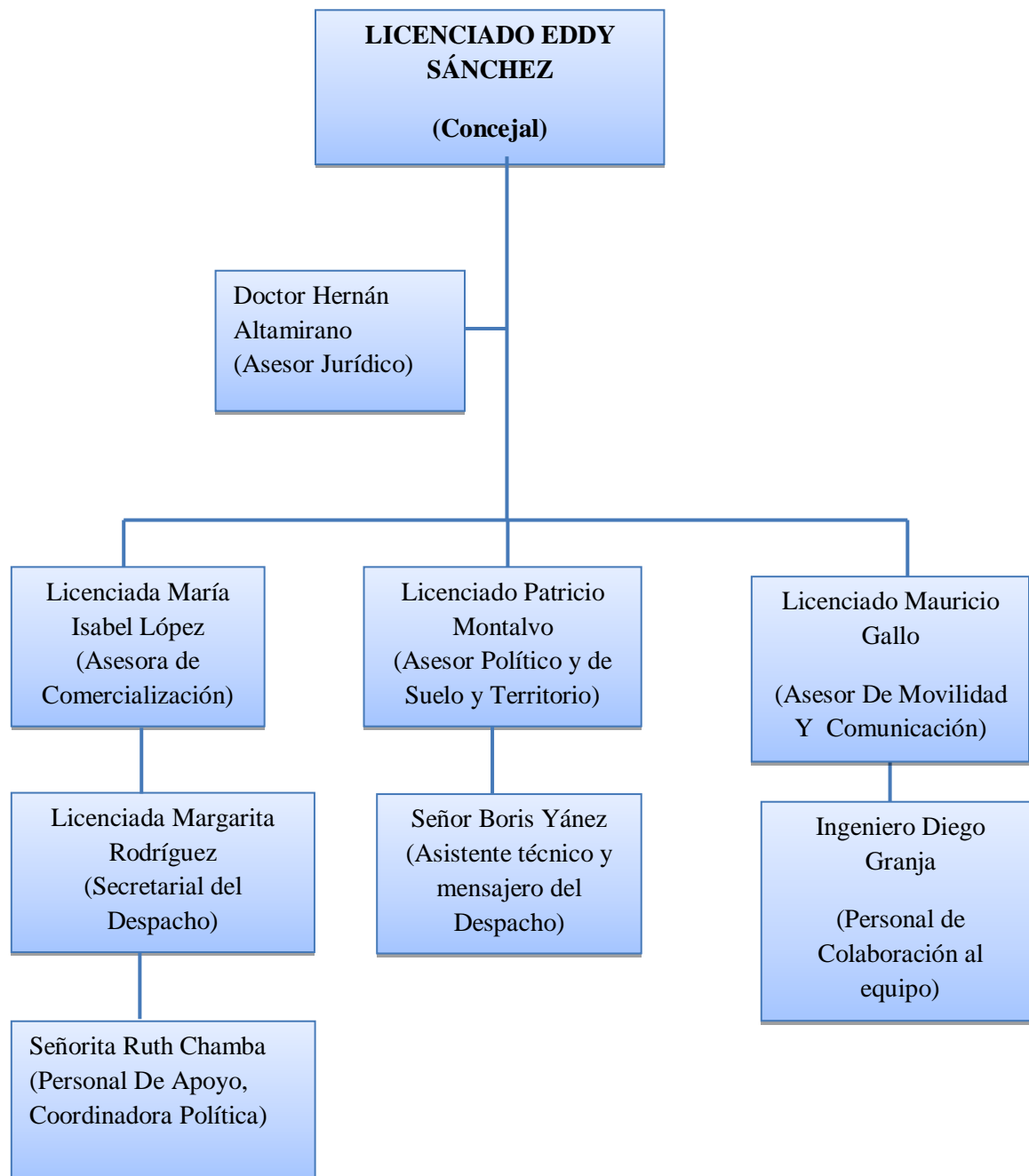
Cervera(2004) manifiesta que una auditoria de comunicación debe realizarse en los siguientes casos:

- “En empresas de nueva creación o consolidadas que no realizan actividades planificadas de gestión de su imagen y de la de sus productos o servicios.
- Empresas que en un corto período de tiempo hayan incrementado significativamente sus esfuerzos en comunicación.
- En grandes organizaciones con planes complejos ligados a su imagen deben realizarse periódicamente.
- En casos de cambio de identidad corporativa.
- En procesos de fusiones, adquisiciones o ampliaciones de capital.
- Para apoyar la gestión de marketing, específicamente en casos de ampliación del mercado o de desarrollo de nuevos productos.
- Tras una crisis importante de la entidad” (pág. 182)

La aplicación de una auditoría de comunicación permite medir la efectividad de los planes de comunicación y visualizar su impacto, analizar la imagen de la organización e identificar los canales de información interna y externa

3.2. Personas claves en el despacho Concejal Eddy Sánchez, asesores, colaboradores, equipo de trabajo y funciones que ejerce cada uno

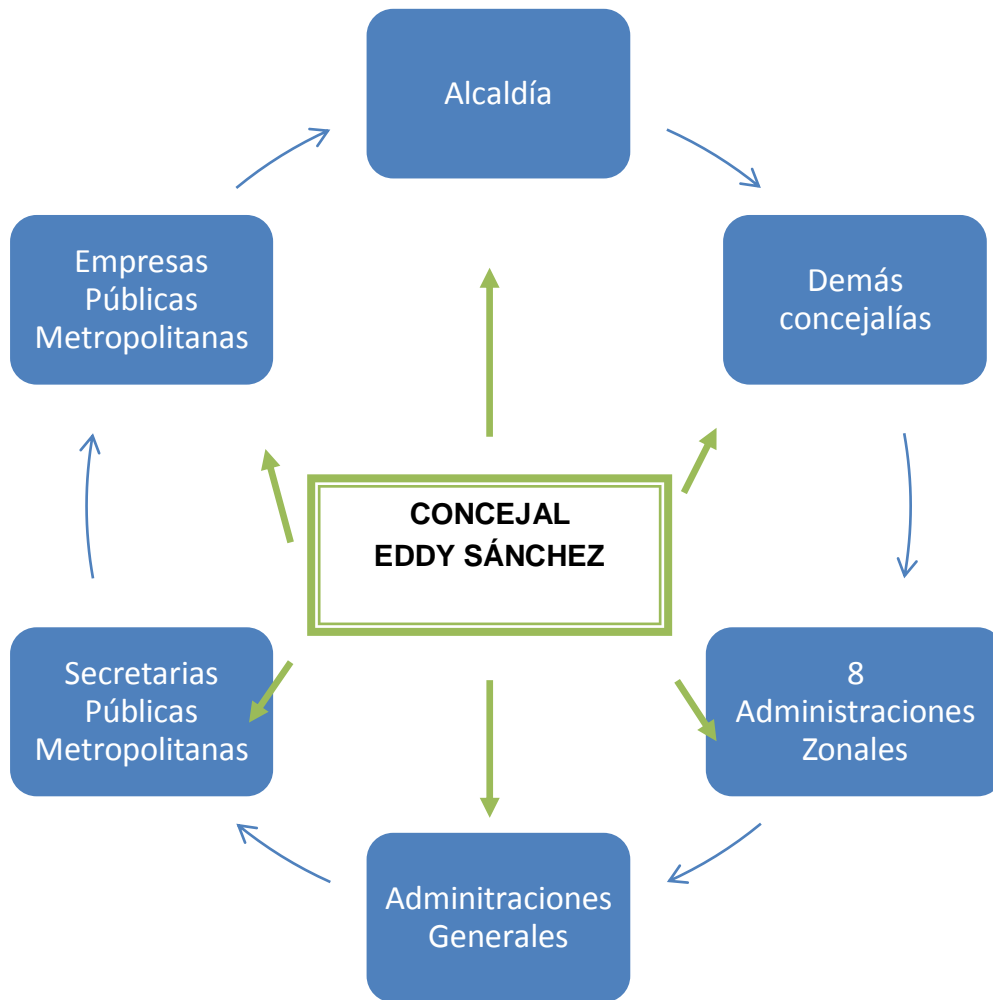
Cuadro 6. Colaboradores del Concejal Eddy Sánchez



Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

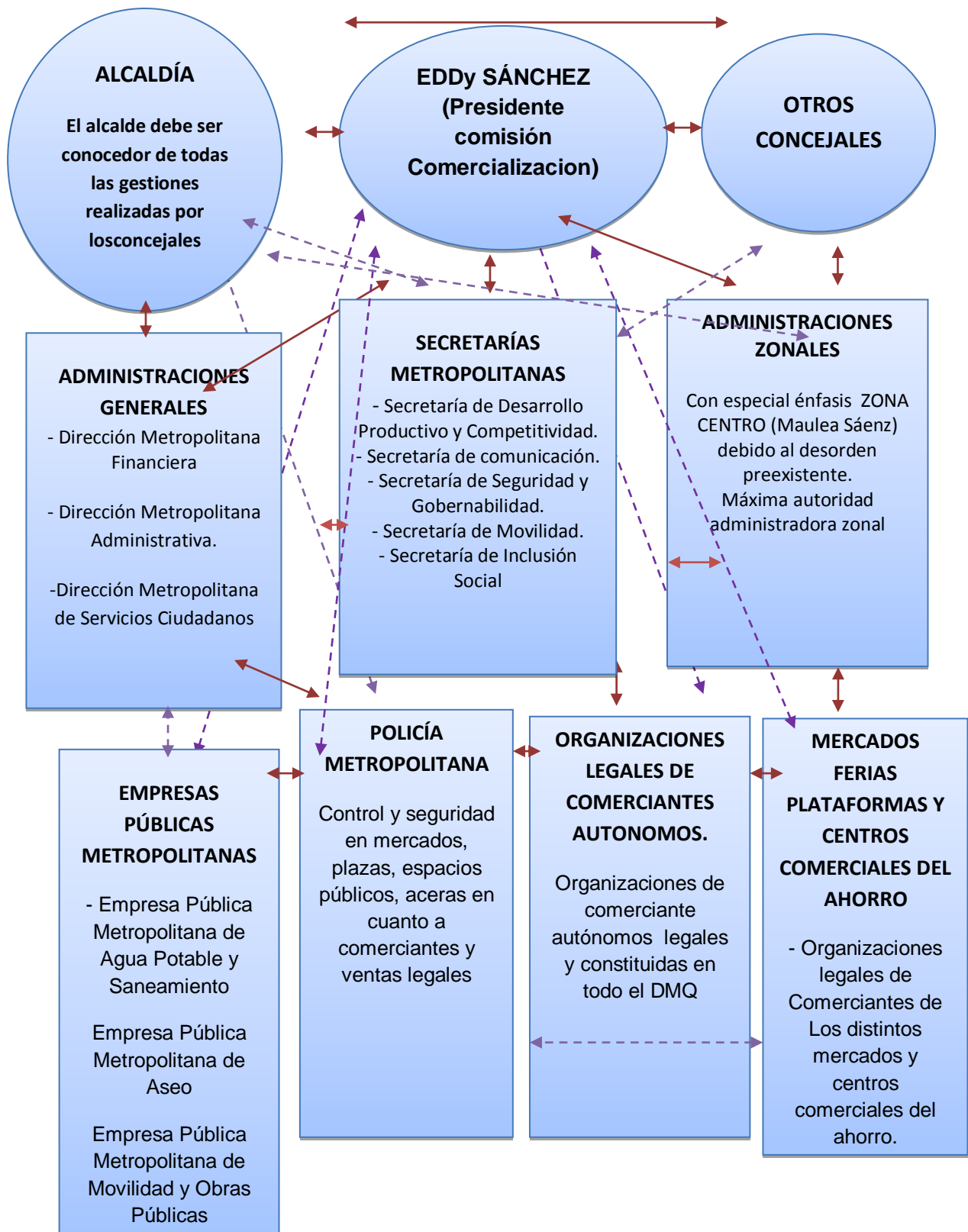
3.3. Definición del mapa de públicos

Gráfico 1. Proceso comunicativo a nivel general



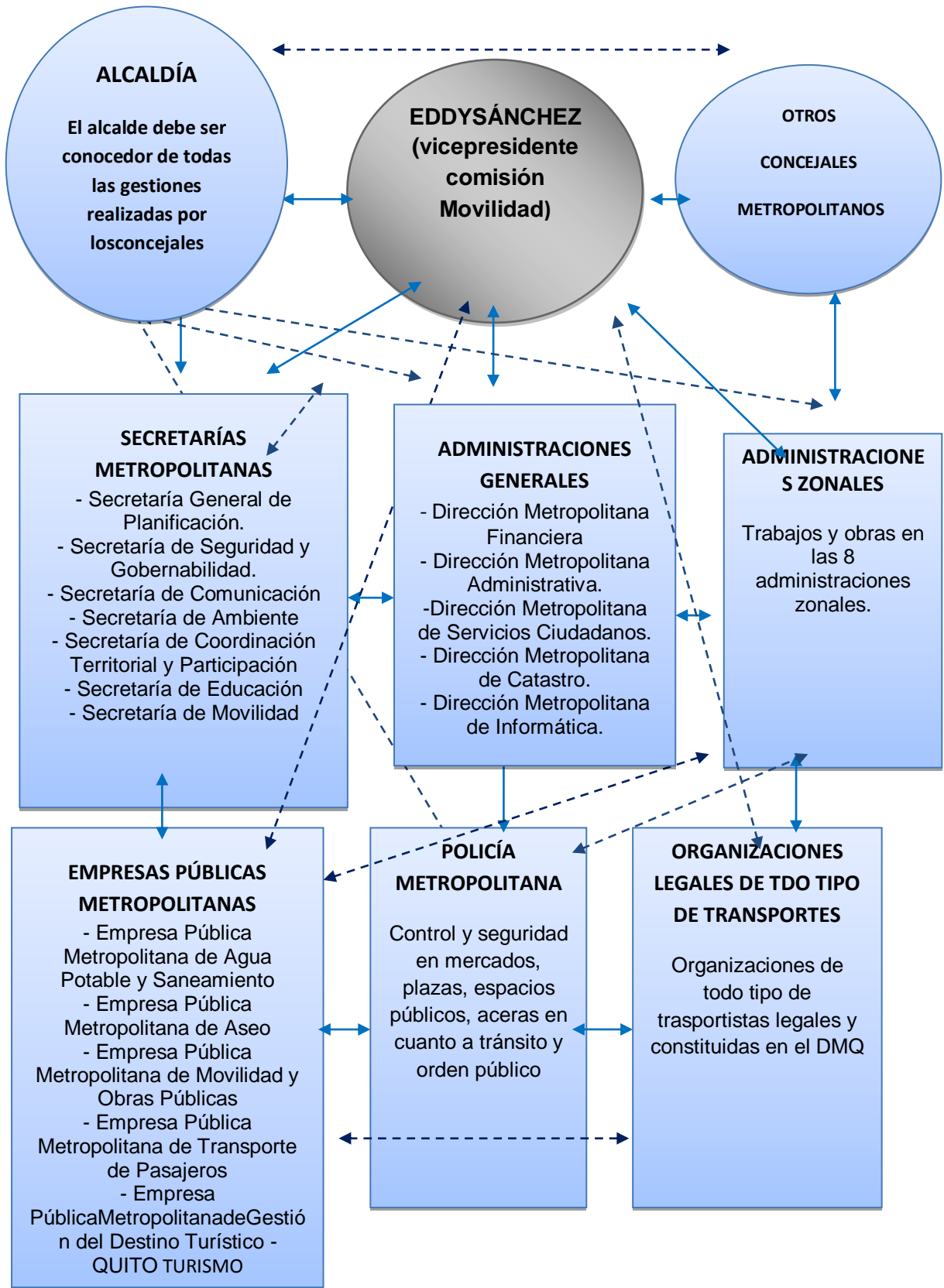
Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

Gráfico 2. Proceso comunicativo Comisión de Comercialización



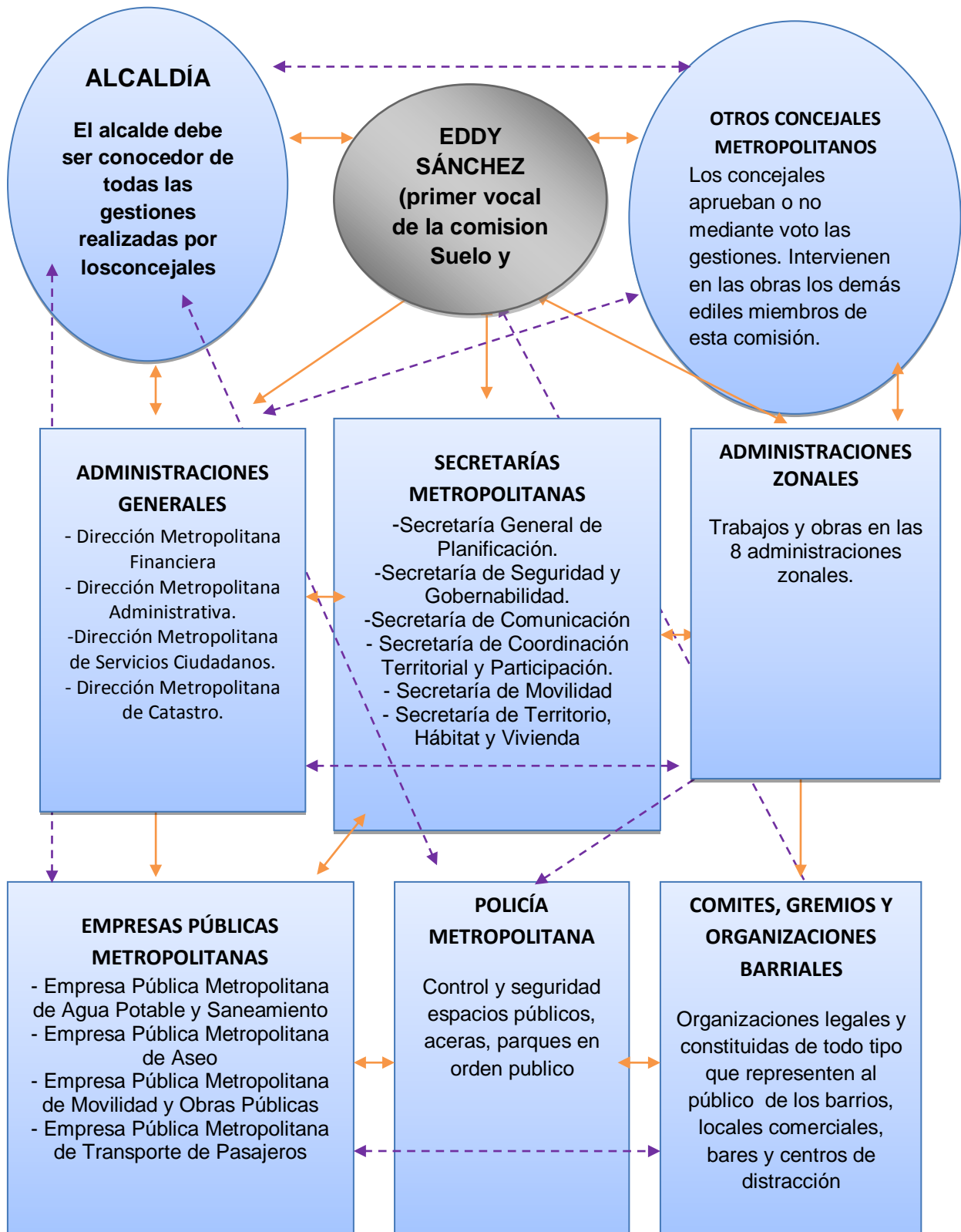
Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

Gráfico 3. Proceso comunicativo Comisión de Movilidad



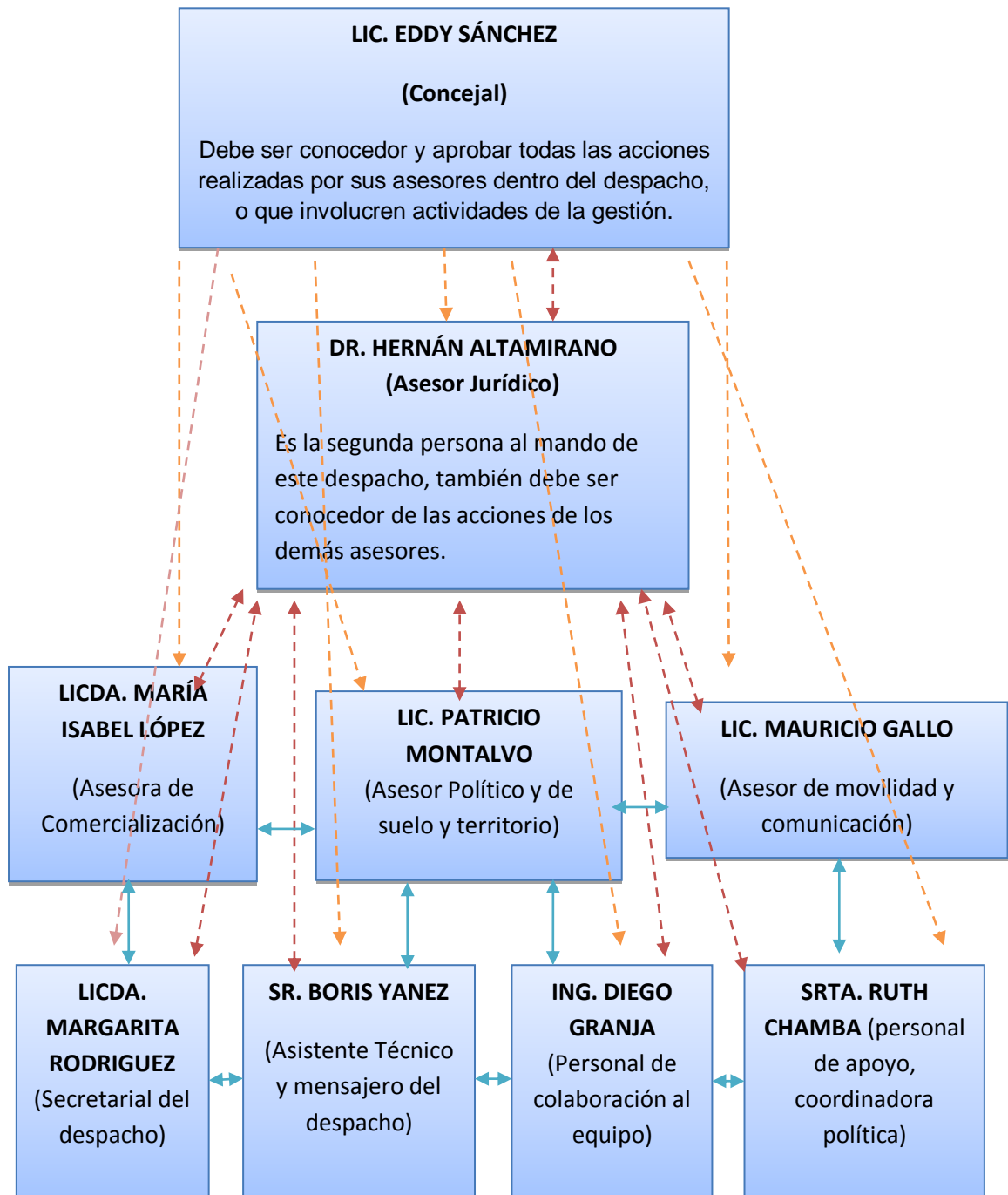
Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

Gráfico 4. Proceso comunicativo Comisión de suelo y territorio



Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

Gráfico 5. Proceso comunicativo dentro del despacho del Licenciado Eddy Sánchez



Fuente: Concejo Metropolitano. Elaboración: Autora

3.4. Análisis de los resultados de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas a los 9 colaboradores que integran el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez. Cuestionario que contiene 13 preguntas y sus resultados reflejan lo siguiente:

- Existe una persona especializada y encargada de manejar la comunicación tanto internamente como la imagen del concejal, esto estimula el desarrollo de prácticas de comunicación interna eficaces.
- La asignación de funciones y tareas a cada persona demuestra que existe una importancia por parte de la dirección de esta entidad para realizar las actividades de manera ordenada y rápida.
- La comunicación se realiza de manera directa; es decir, personalmente permitiendo el intercambio de comunicación verbal y no verbal, en un contexto cara a cara. También se halla un sistema maduro en cuanto a la digitalización y el uso de tecnología de los procesos organizacionales desde los sistemas de información.

La utilización de internet y redes sociales para manejar, dar a conocer y difundir la imagen del concejal y culminando con los sistemas de comunicación interpersonal, esto muestra que existen estrategias de comunicación que complementan a los sistemas de información.

- La Comunicación Interna es un instrumento al servicio del *branding* interno; es decir, debe tener un horizonte de motivación e integración en torno a una identidad no única y cerrada sino común y abierta. Unas prácticas de comunicación que no tengan como referencia orientación y gestión y que no contribuyan a ella, irremediablemente pierde vigor, consistencia y tiene efectos efímeros sobre sus destinatarios. Es muy importante la consolidación de una cultura corporativa y de marca sólida, con capacidad para guiar los comportamientos individuales y grupales en el tiempo.

Sin embargo, se identificaron algunas deficiencias sobre todo al interior; es decir, que afectan los procesos de comunicación interna y que mencionamos a continuación:

- La mayor parte de los encuestados señalaron que existe un déficit en los esquemas de comunicación interna horizontal; es decir, que el modelo que prevalece en esta organización está pensado en el viejo modelo vertical que lleva a disfuncionalidades y a la postre a ineficacias en ciertas áreas.
- También manifiestan que existen diferencias marcadas entre los miembros del grupo. Factores como dirigirse a un público muy variado, las constantes modificaciones y cambios en las leyes, fuerzas económicas, políticas y sociales, carga de trabajo, presión de las

actividades y el versátil entorno político generan problemas en las relaciones interpersonales y enemistades entre compañeros al interior del despacho.

- Se detectó que la retroalimentación de los mensajes entre los compañeros y el personal encuestado es inexistente. Señalan que solo algunas veces es suficiente y constante la información entre los miembros del despacho sobre las acciones laborales lo que influye en los resultados del cumplimiento de las actividades y labores para el bienestar de esta concejalía.

Ahora de acuerdo a la descripción de la organización y a la definición del mapa de públicos de comportamiento del proceso comunicativo públicos internos y externos del despacho se muestra lo siguiente:

- La Comunicación interna en la Concejalía de Eddy Sánchez mantiene un contacto fluido entre los públicos. Sin embargo, la desinformación sobre las acciones diarias o permanentes de cada trabajo es omitido por los miembros del despacho.
- Con respecto a la Comunicación externa, se realizan campañas publicitarias, caravanas de apoyo a la gestión, movilización de los simpatizantes y partidarios en las calles y difusión de su gestión en la red social Facebook aunque la información es insuficiente y poco llamativa para los visitantes. Un ejemplo de ello, es su página web oficial.
- Como organización la Concejalía cuenta con un perfil de identificación corporativa que está bien estructurado y alineado.
- Las relaciones entre el Concejal y demás entidades metropolitanas consolida los lazos de pertenencia organizacional de colaboradores y trabajadores del despacho repercutiendo así en la imagen que se emite a la ciudadanía.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

4.1. Problemas comunicacionales

La investigación en el despacho del Concejal Eddy Sánchez visualiza que la organización presenta problemas en los procesos de comunicación al interior del despacho y que detallamos a continuación:

4.1.1. Diferencia de Status

“La influencia de las diferencias de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidante e inhibitorio. Es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía” (Fernández, 1992: 76).

Este fenómeno puede afectar seriamente el flujo de información y la calidad de las interacciones. Williams Calas expresa que un comentario casual hecho por el dirigente de una compañía puede seguirse rumoreando por meses, mientras que el mismo comentario hecho por un administrador medio puede no oírse nunca.

4.1.2. Autorrevelación

Por autorrevelación se entiende el hecho de compartir *información personalmente privada, esto es información que permanece oculta a los ojos y oídos de otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente*. Significa abrir las puertas de la intimidad a los demás para dárselas a conocer aspectos recónditos de la vida, personalidad, valores y creencias individuales. Es, para decirlo coloquialmente, “quitarse la máscara, abrirse de capa”.

La autorrevelación conlleva sus riesgos; mientras más privada sea la información brindada a los interlocutores, mayor será el poder que éstos tengan sobre quien la aporta. En esa medida se incrementa la posibilidad que en alguna ocasión sea usada en su contra. En este caso es muy importante este tema porque la vida de un político es pública, muy considerada, causa atención y curiosidad en la ciudadanía y en el entorno.

4.1.3. Antipatía

“Es un sentimiento de desafección, rechazo o ánimo adverso hacia algún objeto, persona, lugar o situación. Generalmente la antipatía se genera cuando se perciben señales de agresión generadas de un sujeto a otro” (Gómez, 2000: 15)

Este sentimiento es muy común en la organización pues no todas las personas tienen la característica de ser apáticos o simpáticos hacia los demás. Características que afectan ambiente laboral y la comunicación interna.

Según lo observado en este despacho, existen varios indicios de antipatía entre colaboradores y trabajadores. Algunos de ellos fueron removidos o quitados de sus puestos de trabajo. Para disminuir el grado de antipatía entre los miembros se propuso cambiar el organigrama de manera que la gestión dentro del despacho se caracterice por su empoderamiento y compromiso.

4.1.4. Turbulencia

“Muchos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son tendencias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización” (Fernández, 1992: 281).

Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen en constantes cambios.

En la investigación resulta muy difícil evitar la turbulencia porque el entorno social ante el cual trabaja esta organización siempre se encuentra en constantes cambios y fenómenos. También el entorno político nunca es estable, el mismo hecho de afanarse día a día con el objeto de mantenerse en el cargo y enfrentarse a la oposición es un síntoma de turbulencia.

4.1.5. Hostilidad

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado u opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización” (Ibíd., 283).

4.1.6. Diversidad.

“Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características, Cuando tiene que moverse en entornos diversos” (Ibíd., 284).

Un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta solo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado. En este sentido, se dice que la organización tiene transacciones con un ambiente uniforme.

4.1.7. Poca retroalimentación sobre el desempeño

Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida lograr los resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no solo tiene que ver con las evaluaciones que se lleva a cabo los días lunes a las 8:30, donde el Concejal Eddy Sánchez, junto con su asesor principal el Doctor Hernán Altamirano, evalúan el trabajo de cada uno de los miembros. Así como se les informan de las acciones a realizarse en los próximos días y sus funciones, pero la información es insuficiente lo que impide realizar las acciones y trabajar en equipo.

4.1.8. Escasa información en las noticias

“Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional entre otros” (Ibíd., 73).

Es decir que permita a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo, en este tema el personal de trabajo de esta oficina deben estar al día en lo que respecta a noticias a nivel general y mucho más noticias concernientes a los asuntos en Quito y el gobierno local, para así estar informados y preparados para enfrentar el acontecer diario como equipo y ser una ayuda memoria al concejal.

4.1.9. Escasa información de carácter personal

Que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral. Es decir, daros que permitan avanzar por el continuo impersonal interpersonal que se mencionó anteriormente. Esta clase de información que de alguna manera humaniza a las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como, ya se ha dicho, las relaciones son un factor

primordial. En el equipo del Concejal Eddy Sánchez esta característica no está bien desarrollada. Una de las causas es el escaso tiempo que tienen los colaboradores y el poco tiempo que es dedicado a su familia. Esto debilita las relaciones interpersonales a futuro aunque el grupo de trabajo ingrese a una reestructuración.

- La organización no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas, porque no existe una planificación de la comunicación, que incorpore diversas áreas de la comunicación en el plano interno y externo, en función de un mensaje corporativo integral y coherente.
- No se han implementado medios estratégicos utilizados en la comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa.

Para este análisis de comunicación se ha usado la corriente Funcionalista. Esta corriente considera a las organizaciones como *“máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels; Spiker, 1991). Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales” (Varona, 2013: 5).*

Otra corriente moderna dentro de la perspectiva funcionalista, conocida como Funcionalismo contemporáneo, adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma. *“Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un “sistema viviente” integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos” (Monge y otros, 1984: 6)*

Bajo la corriente funcionalista se puede detectar y a su vez corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización. Es por esto que hemos utilizado esta corriente porque mediante la utilización de herramientas como: la encuesta y la auditoría de comunicación se han podido detectar los problemas que afectan a la comunicación interna en el despacho del Concejal Eddy Sánchez.

4.2. Análisis Comunicación formal e informal

4.2.1. Comunicación formal

Es significativo señalar que la comunicación en la organización se encuentra dirigida al cumplimiento y desarrollo de su objeto social, político y objetivos de gestión.

La comunicación en el despacho del Concejal Eddy Sánchez se manifiesta a través de las líneas del organigrama tanto del Municipio del DMQ como del despacho del concejal, según su estructura actual, por lo que se pone en práctica la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente: está centrada preferentemente en la implementación de la comunicación con carácter informativo y persuasivo en el cumplimiento y materialización de las orientaciones y propuestas establecidas por las instancias superiores (alcaldía) y por la dirección de la organización (concejal), las mismas se hacen extensivas a las distintas direcciones con el actuar comunicativo de los cuadros que conforman su estructura organizativa respondiendo un orden.

La mayor parte de las comunicaciones salen de manera formal, desde el concejal hacia sus asesores y demás entidades metropolitanas, pero no está lo suficientemente dirigida al uso de una comunicación que fortalezca la formación y desarrollo. No está orientada a alcanzar una retroalimentación entre los/as mismos/as, no se comunica la situación que presenta el desarrollo de las actividades trazadas en su plan individual, sí son evaluados o no, cuál es el resultado de sus evaluaciones.

Por otra parte, la comunicación horizontal desempeña un rol importante dentro de esta organización, se manifiesta entre los miembros del despacho y con los demás trabajadores metropolitanos dependiendo de la actividad, proporcionando un medio relevante de compartir información y el cumplimiento de manera conjunta de las actividades trazadas y acuerdos.

En cuanto a comunicación existe un previo anuncio, información y acuerdo entre colaboradores del concejal Sánchez y demás entidades de esta manera se consolidan los vínculos y alianzas, proporcionando una afinidad y voluntad al momento de facilitar la gestiones, pero entre los mismos colaboradores de esta concejalía existe una carencia de retroalimentación, omisión de ciertos mensajes y turbulencias una de las causas para que estos inconvenientes se presenten, es el celo profesional y la competencia entre ellos por mantenerse en su puesto de trabajo, por lo que apelando al resultado de las técnicas aplicadas la comunicación al interior del despacho es evaluada de regular.

Al hacer un análisis sobre la comunicación ascendente, teniendo como base la comunicación desde los asesores hacia la autoridad, es preciso referir que la misma es evaluada de eficiente, la comunicación fluye con dificultades y facilidades dependiendo de la carga de trabajo del concejal en ese momento.

El concejal es conocedor y da apertura a la información que dan sus asesores. Está orientada para fortalecer las relaciones interpersonales entre ambos, con respecto a su formación y desarrollo, esto

denota interés y calidad en su formación y al realizar su trabajo cada colaborador se evidencia la motivación para formar parte de este equipo de trabajo por parte del Concejal; es decir, se está actuando de manera positiva en el sentido de pertenencia esto se ve reflejado en los procesos comunicativos externos.

4.2.2. Comunicación informal

La comunicación informal se manifiesta entre aquellas relaciones que surgen entre los seguidores, partidarios, los miembros de las organizaciones, trabajadores metropolitanos de las entidades municipales y la ciudadanía en general, que por afinidad se comunican entre las distintas direcciones y departamentos municipales.

Sin embargo es preciso mencionar que este tipo de comunicación no ha afectado el trabajo del Concejal ya que tanto él como sus asesores (público interno) se han encargado de propagar y aclarar la información veraz y de manera pública en reuniones de trabajo y demás actividades.

También cabe mencionar, que la comunicación informal es frecuente en este medio ya que siempre existen sectores que por diversos intereses quieren afectar y especular acerca de la labor de sus opositores.

4.3. Medios y canales de comunicación existentes en la organización

Los medios y canales de comunicación en el despacho del Concejal Eddy Sánchez facilitan las relaciones interpersonales estableciendo comunicaciones directas entre los públicos y a la vez con las demás entidades que se relaciona.

Dentro de estas se menciona la realización de los reuniones individuales con el Concejal, reuniones matutinas todos los días lunes con todo el equipo de trabajo para informar las actividades de cada miembro y establecer acciones para los próximos acontecimientos, el desarrollo del día del concejal mediante la agenda realizada por la secretaria, además de las visitas planificadas a las distintas direcciones, barrios, programas, inauguración y supervisión de obras, reuniones de trabajo y de concejo entre otros.

También los informes que cada uno de los asesores de las diversas comisiones y áreas presentan al concejal y a su asesor jurídico, estos es evaluado y utilizado en las sesiones de concejo o informes presentados al alcalde, cartelera ubicada al interior de la oficina del concejal con imágenes, resumen y diapositivas de avances de cada una de las comisiones.

Los medios mencionados representan una herramienta para el cumplimiento y control de las actividades, además del uso de canales mecánicos como el teléfono, red informática del correo electrónico, Facebook e intranet que es manejado a nivel de municipio y emitido a todas las entidades metropolitanas.

Los planes de trabajo llegan a todos los cuadros donde se refleja la planificación de todas las actividades y el cumplimiento a los distintos mensajes de indicaciones, resoluciones, políticas que llegan por las distintas instancias y de la dirección general del despacho.

4.4 Análisis de tipos de mensajes y redes

Los mensajes se caracterizan generalmente llegar a grandes grupos o por ser públicos. La utilización de redes formales e informales permite cumplir con el objetivo de comunicar a todos. Cuando los mensajes son dirigidos al público externo es importante usar el lenguaje verbal. Los mensajes mantienen la atención de los simpatizantes, los elogios y la estimulación por el trabajo realizado. Estos mensajes hacia los públicos externos alimentan la motivación, responsabilidad, sentido de pertenencia, y en los públicos internos, incentiva al cumplimiento con excelencia de los objetivos que persigue la concejalía.

En el despacho del Concejal Eddy Sánchez, los mensajes de tarea están relacionados con la organización y cumplimiento de objetivos, metas y acuerdos trazados. Los mensajes sobre formación y desarrollo de las actividades son insuficientes carecen de sistematicidad, por lo que en varias ocasiones se distorsiona el propósito del mensaje y no causa el impacto que requiere por parte de los públicos. Los mensajes incluyen comunicaciones e informaciones sobre legislaciones, ordenanzas, decretos, indicaciones, resoluciones de mayor vigencia y actualización. El uso de redes formales establece las responsabilidades y deberes explícitos y específicos que deben cumplir los asesores del despacho y el concejal dentro de la organización.

Una vez realizada la auditoría de comunicación y mediante la observación y el análisis en la organización se determinó que el personal interno posee su identidad corporativa fortalecida pues el sentido de pertenencia de todos los miembros del despacho permite identificarse con la gestión realizada día a día. Sin embargo, existe una falencia en cuanto a la retroalimentación de mensajes y acciones entre los asesores del concejal. Una de las causas es la rotación del personal que se ha realizado en estos últimos meses y a la desinformación de carácter personal entre los miembros.

CAPÍTULO V

CAMBIO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS PARA FORALECER COMUNICACIONES INTERNAS DENTRO DE ESTE ORGANISMO

“La buena comunicación comienza por casa”

Scheinsohn

5.1. Temas que se deben tomar en cuenta al enfrentar los problemas de comunicación interna.

Los temas detectados en la investigación sobre Comunicación interna en el despacho del Concejal Eddy Sánchez permitirán:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
3. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
4. Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
5. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación tanto dentro del despacho como en la ciudadanía, el impacto en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Según Daniel Scheinsohn (2009), atender varias cuestiones a pesar que algunas aparenten ser espontáneas requiere de conocimientos competentes en las áreas de comunicación y organización por ejemplo, *“identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, organizar los procesos de coordinación y concertación que sean necesarios, no limitarse sólo al análisis de los soportes comunicacionales, tener en cuenta cuál es el lugar respectivo de lo formal y de lo informal, y qué nivel de importancia posee cada uno y prestarle suma atención al grado de coherencia entre la comunicación interna y externa”* (pág. 235).

5.2. Implementación de estrategias para mejorar la comunicación en el despacho del Concejal Eddy Sánchez del DMQ

5.2.1. Estrategias para mejorar la comunicación interna

Para mejorar la comunicación interna entre colaboradores que forman el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez proponemos mediante *“la base del diagnóstico inicial y las elecciones estratégicas fundamentales pueden resultar ventajoso establecer estrategias de manera participativa con los temas y modalidades de las acciones de organización y de comunicación”* (Bartoli, 1992: 179). A continuación presentamos a un conjunto de estrategias de organización-comunicación pensado de manera participativa:

- **Establecer Objetivos de Gestión**

INTERNOS	EXTERNOS
❖ Reducir el aislamiento de las unidades (comisiones).	❖ Mejorar e incrementar constantemente la acogida de la ciudadanía.
❖ Difundir informaciones generales para todos los empleados.	❖ Promover relaciones satisfactorias y amistosas con las demás empresas y entidades municipales.
❖ Mejorar la calidad de las acciones y los mensajes al interior del despacho.	❖ Promover relaciones constantes con la prensa y medios de comunicación a nivel general.
❖ Promover acciones de información y consolidación del equipo.	❖ Identificar las necesidades básicas y /o prioritarias de la comunidad para atender a sus requerimientos más urgentes.
❖ Alinear al mandato del gobierno local.	❖ Impulsar programas, planes y proyectos de desarrollo social con la participación activa de los vecinos de Quito.
❖ Fomentar la unidad, fidelidad y compañerismos al interior del despacho.	

- **Mejoras y ampliación de los canales de comunicación interna**

La organización debe implementar y mejorar los canales de comunicación para informar de forma breve y oportuna las actividades que se realizan en el despacho del Concejal Eddy Sánchez. Entre los instrumentos de comunicación tenemos:

- Reuniones de personal individuales
 - Reuniones de con todo el personal
 - Intranet
 - Carteleras accesibles a todo el personal
 - Señalización sobre los procesos
 - Cuidado de los recursos
 - Cuadernos de novedades
 - Adaptar la estructura organizacional del despacho, a las nuevas estructuras horizontales, para así erradicar las disfuncionalidades y laborar en forma de trabajo en equipo.
- **Lograr la identificación del personal con la filosofía institucional**

a. Dar a conocer la filosofía institucional

En el caso de la Concejalía es importante que todos los miembros trabajen alineados a mejorar la calidad de vida de los y las ciudadanos que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito.

b. Banner motivacional

c. Afianzar los lazos de comunicación, y de convivencia, entre todos los miembros y colaboradores de este despacho

d. Establecer un calendario de fechas importantes y cumpleaños

e. Cena fin de año

f. Almuerzo y reuniones dos veces al año

5.2.2. Implementación de estrategias para mejorar la comunicación externa

- Modificar los elementos gráficos que hacen a la identidad visual de la empresa
- Diseño del logotipo, trabajado especialmente en cuanto a colores y tipografía
- Crear una frase que comunique los principales valores de la organización
- Creación de un eslogan
- Ampliar los canales de comunicación externa, y optimizar los existentes

- Rediseño de los elementos publicitarios (banners, plotters en los camiones, publicidad en la ruta, etc.)
- Banner Interno y externo para utilizarlo en los eventos
- Carteles
- Tarjetas personales de los asesores del concejal
- Afianzar los lazos de comunicación y de convivencia con las organizaciones, amigos, partidarios y simpatizantes de la concejalía mediante mañanas recreativas y tiempos de distracción
- Creación de un sitio web

Es interesante trabajar en la creación de una página web para ampliar la información de las obras y trabajos que necesitan ser más explícitas. La red social Facebook es uno de los medios más eficaces por lo que se debe maximizar su uso.

Este sitio web debe tener la siguiente información:

- *Desarrollo del sitio web*
- *Árbol de Contenido*
 - Concejal de Quito Eddy Sánchez
 - Home
 - La organización
 - Historia
 - Filosofía y tendencia política
 - Asesores
 - Servicios
 - Obras realizadas en el período de gestión con una amplia gama de imágenes
 - Organizaciones con las que se trabaja
 - Sedes
 - Próximos eventos
 - Novedades
 - Acceso a la ciudadanía
 - Contacto

5.2. Estrategias aplicadas a la comunicación interna

Al examinar la progresiva importancia estratégica de la imagen corporativa, se sugiere realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la organización tengan una imagen acorde a los intereses y deseos de la Concejalía. Además de mejorar los procesos de comunicación interna entre los miembros del equipo de trabajo que permita facilitar alcanzar los objetivos de gestión.

Para ello, es necesario realizar un plan estratégico de comunicación interna para influir en las relaciones interpersonales del personal y a su vez, en el desempeño de sus funciones y en la imagen del concejal.

Cuadro 7. Estrategias comunicativas a implementarse en la Concejalía

ESTRATEGIAS	ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES	TÁCTICAS	OBJETIVOS	EVALUACIÓN Y CONTROL
IMAGEN DE LA CONCEJALÍA	Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones periódicas - Carteleras de información de las comisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar la identidad corporativa con el fin de afianzar el sentido de pertenencia en el público interno sobre todo en los asesores del concejal. - Identificar los objetivos de gestión y de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personales - Observación
	Opinión pública interna	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un buzón de sugerencias - Monitoreo de opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la percepción y las sugerencias del público interno en cuanto a la Cultura corporativa y la comunicación de la imagen interna de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación - Encuestas - Reuniones periódicas
	Integración laboral	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación frecuente en cuanto a coordinación y política 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir que los asesores y colaboradores del equipo conozcan los nuevos barrios, organizaciones y 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Reuniones periódicas

		sectores con los que se trabaja y lo que se va hacer para llegar a ellos y ganar su acogida.	
	- Actividades y eventos recreativos	-Lograr la integración y amistad de los colaboradores.	Cooperación en el evento realizado
Imagen organizacional	- Publicidad organizacional y del Concejal Eddy Sánchez	- Dar a conocer la tendencia política, más las gestiones y la imagen interna dentro de la organización.	Sugerencias sobre la imagen y trabajo del Concejal en contacto con la ciudadanía a través de la página web y Facebook.

Elaboración: Autora

5.3. Sugerencias a implementar

De acuerdo a la identificación de los problemas y déficits comunicacionales detectados en la auditoria de comunicación, observación, análisis y encuestas que se ha localizado dentro del despacho del Concejal Eddy Sánchez del DMQ se sugiere trabajar, enfatizar y ratificar en los siguientes aspectos.

- Antes de realizar cada actividad, dentro del despacho o en cualquier evento de trabajo debe ser evaluado inmediatamente por parte del Concejal y de su asesor principal el desempeño de cada funcionario y la retroalimentación de los mensajes utilizados para dicha actividad, esto permitirá que los asesores enfaticen sus desempeño conjugado con la retroalimentación de mensajes entre los compañeros y de esta manera a se eliminará o disminuirá este problema.
- Es importante que el todo el equipo de trabajo incluido el Concejal tengan claro que el medio y el ambiente en el que se realiza su trabajo no es nada fácil, es turbulento a raíz de las constantes modificaciones del personal.

También el trabajo en un ambiente diverso o heterogéneo provoca que los colaboradores tengan que moverse en entornos diversos y se presta para que en ciertas ocasiones se presenten discrepancias entre compañeros por la misma presión en la que se encuentran.

- La Comunicación interna se debe adaptar las nuevas formas organizativas horizontales, es un requisito para su perdurabilidad, abandonando el antiguo esquema de difusión de mensajes de arriba-abajo.
- En cuanto a los medios de comunicación, las carteleras deben ser ubicadas en un lugar o que todos los miembros del despacho tengan acceso porque la única existente se encuentra ubicada en la oficina del Concejal y solo él tiene acceso a utilizar esta información.
- Se debe implementar un buzón de sugerencias para medir la acogida de las organizaciones, sectores con los que se trabaja y ciudadanía en general, esto permitirá tener un panorama sobre su trabajo y en que deben concentrarse, con quienes deben trabajar y que acciones deben realizar.
- Se debe informar en las reuniones con los barrios y organizaciones las actividades lo destacando de acuerdo al interés del sector al que se esté dirigiendo. Es de vital importancia transmitir imágenes y videos que fortalezcan la credibilidad, el sustento y la acogida de la ciudadanía.
- Se debe tomar en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo de trabajo al momento de tomar decisiones a nivel laboral y de gestión que se realicen en la organización, esto puede enriquecer las ideas con aportaciones de todo el grupo y se empezara imponiendo el sistema de comunicación horizontal.
- Mejorar las relaciones entre el personal y los procesos de comunicación interna a través de actividades recreativas y reuniones constantes, esto disminuirá las diferencias y discrepancias marcadas entre compañeros.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Es importante mantener una comunicación eficaz porque de esta manera se puede cumplir con la planificación estratégica de las comunicaciones, cumplir los objetivos planteados, ganar acogida por parte de la ciudadanía y mantenerse en el cargo.
- Los trabajadores necesitan estar informados y alineados hacia la orientación política, social y objetivos de gestión para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.
- A través de este estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.
- Si lo que se quiere es tener una gran acogida por parte de la ciudadanía y satisfacción en los sectores en los que trabaja el Concejal Sánchez, es importante que su equipo de trabajo entiendan que el éxito de la comunicación externa y la imagen comienzan desde casa; es decir, manteniendo una adecuada comunicación interna.
- Para que la imagen interna se refuerce es necesario que la organización a nivel interno colabore. Si no se obtiene una fidelidad importante de todas las personas de la organización, no se podrá ejecutar una acción efectiva sobre la comunicación.
- Para finalizar, lo más importante para cualquier organización que quiera lograr sus objetivos ya sean comerciales, sociales o políticos, es que deben existir en la mente de los públicos y afianzarlos lazos de pertenencia para con ellos, puesto que si no lo hace está destinada al fracaso.

6.2. Recomendaciones

- Se debe realizar mayor énfasis en la filosofía y valores que la concejalía tiene, y plasmarlos en las zonas de acceso del personal interno para que ellos se sientan identificados con la forma de comunicación que tiene la organización; es decir, todo lo que se proyecta en la organización, se comunica al exterior.
- Realizar un organigrama estructural en el cual las relaciones Jefe – Subordinado estén sobre una base de liderazgo descentralizado, en donde el principio de autoridad no esté confundido con el autoritarismo.
- Afianzar los lazos de colaboración con otras entidades metropolitanas municipales y gubernamentales que ayuden de cierta forma e abrirse campo, darse a conocer y mantenerse como una organización de acuerdo a las expectativas principalmente de la ciudadanía y los sectores con los que se trabaja.
- No descuidar al personal tanto en el ámbito laboral como en lo personal, tomando cierta atención para que el colaborador se sienta identificado con la entidad edilicia que va creciendo junto con ellos.
- Organizar actividades de recreación y convivencia para mejorar la relación entre los trabajadores
- Se sugiere fomentar la participación como grupos sociales. Pese a que las reuniones informales entre el personal de las empresas tienen como objetivo final la convivencia y motivación. En este tipo de encuentros, el personal se siente con mayor libertad de expresarse y se genera información espontánea de mucho interés y valor para la empresa. La comunicación que aquí surja es rica y útil para todos, servirán como motivadores y elementos para mejorar la relación laboral y el ambiente de trabajo.
- Se debe tener en cuenta que para mantener una buena imagen y un alto nivel de acogida y reconocimiento por parte de la ciudadanía, es importante monitorear y evaluar periódicamente cada uno de los indicadores de organizaciones, comisiones y gestión en cada uno de estas, para implementar nuevas estrategias de comunicación externa.

Bibliografía

1. ADECEC (2003). 40 éxitos en comunicación. México. Pearson Educación. 30 p.
2. AMADO, Adriana; CASTRO, Carlos (1999). comunicaciones públicas. Buenos Aires: Temas. 250 p.
3. AMORÓS, Antonio (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. s.l, s.n. 40 p.
4. BARTOLI, Annie (1992). Comunicación y organización. Barcelona: Paidós. 221 p.
5. CAPRIOTI, Paul (2008). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Arial. 198 p.
6. CERVERA, A. L. (2005) Comunicación Total, Madrid, editorial Esic. 77p.
7. CHIAVENATO, Idalberto (2002). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill. 210 p.
8. COSTA, Joan (1977). La imagen de empresa: métodos de comunicación integral. Madrid 58p.
9. FERNÁNDEZ, Carlos (1991). La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas. 250 p.
10. JABLIN, Frederick (1986). Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro. México: McGraw Hill. 310 p.
11. MONTÚFAR, Alexandra (2007).Diseño de un sistema de comunicación interna para la empresa Tv Cable en la ciudad de Quito a partir de una auditoría interna. Quito: s.e.
12. SCHEINSOHN, Daniel (2009).Comunicación estratégica. Buenos Aires: Granica.134 p.
13. TRELLES, Irene; MERIÑO, Julieta; ESPINOSA, Arnulfo (2005). Comunicación, imagen e identidad corporativas. La Habana: Félix Varela Editoriales. 208 p.
14. VILLAFAÑE, Justo (1999). Gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Pirámide.322 p.
15. CERVERA, Luis (2004). Comunicación total. Madrid: Esic. 205 p.

INTERNET

1. Código municipal para el distrito metropolitano de Quito. [en línea]. [citado 4 abril 2013]. Disponible en: <http://bit.ly/191Kk5M>
2. Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas. Comisión de Movilidad, [en línea]. [citado 10 enero 2013]. Disponible en: http

3. GARCÍA, Elena. Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca. [en línea]. [citado 28 marzo 2013]. Disponible <http://bit.ly/12IdQFg>
4. LÓPEZ, Olga. El papel de la comunicación estratégica aplicada en el ámbito de las organizaciones. [en línea]. [citado 27 marzo 2013]. Disponible en: [http](http://)
5. MAGARIÑOS, Juan. Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. [en línea]. [citado 29 marzo 2013]. Disponible en: <http://bit.ly/kaInlX>
6. MEZA, Adriana; CARBALLEDA, Patricia. El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas. [en línea]. [citado 01 diciembre 2012]. Disponible en: [http](http://)
7. MOYANO, Valeria. Medios de comunicación.[en línea]. [citado 03 febrero 2013]. Disponible en: [http](http://)
8. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. [en línea]. [citado 15 diciembre 2012]. Disponible en: [http](http://).
9. Ordenanza Metropolitana de Creación de la Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista De Quito [en línea]. [citado 4 abril 2013]. Disponible en: <http://bit.ly/17jBtIL>
10. VARONA, Federico. Auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. [en línea]. [citado 4 abril 2013]. Disponible en: <http://bit.ly/15LvuwS>

Anexos

12. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

SI

NO

ALGUNAS VECES

13. ¿Existen reuniones de integración y compañerismo entre todo el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez?

SI

NO

ALGUNAS VECES

Anexo 2

Tabulación de encuestas

El cuestionario contiene 13 preguntas, todas las preguntas son cerradas. El formulario se realizó a las 9 personas que conforman el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez de las cuales son tres mujeres y seis hombres, todas completaron el cuestionario. A continuación detallamos los resultados de cada pregunta:

1. ¿Existe una persona o área especializada en comunicación interna en el despacho?

SI (9)

Las 9 personas dijeron que sí existe alguien que se encarga de manejar la comunicación del despacho.

2. Medio que emplea para comunicarse

Personalmente (9)

Afirman que la comunicación se da por un medio directo; es decir, personalmente se da un contacto previo entre dos o más personas físicamente próxima, permitiendo el intercambio de comunicación verbal y no verbal, en un contexto cara a cara.

3. Se ha asignado funciones y actividades para cada persona al interior del despacho

SI (9)

Las 9 personas dijeron que sí se ha asignado funciones y actividades para cada persona al interior del despacho

4. ¿El personal está en sintonía con los objetivos de gestión y con la orientación política?

Todos (4)

Casi Todos (3)

Pocos (2)

Nadie (0)

La mayor parte del personal está en sintonía con los objetivos de gestión y con la orientación política.

El personal encuestado señala que solo algunas veces es suficiente y constante la información entre los miembros del despacho sobre las acciones laborales.

10. ¿La organización dispone estrategias de Comunicación interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como el Intranet y Facebook?

SI (9)

Todas las personas encuestadas señalaron que la organización si dispone estrategias de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información.

11. LA Comunicación interna se adapta a las nuevas estructuras organizacionales horizontales?

SI (4)

NO (5)

El personal, considera que la comunicación al interior del despacho no se adapta a las nuevas estructuras organizacionales horizontales.

12. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

SI (5)

NO (2)

ALGUNAS VECES (2)

Las personas encuestadas señalaron que si se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para tomar decisiones importantes para la organización.

13. EXISTEN reuniones de integración y compañerismo entre todo el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez?

SI (3)

NO(0)

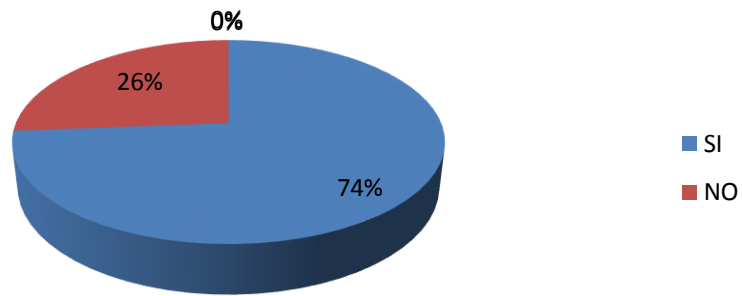
ALGUNAS VECES (6)

El personal señaló que solo algunas veces existen reuniones de integración y compañerismo entre todo el equipo de trabajo del Concejal.

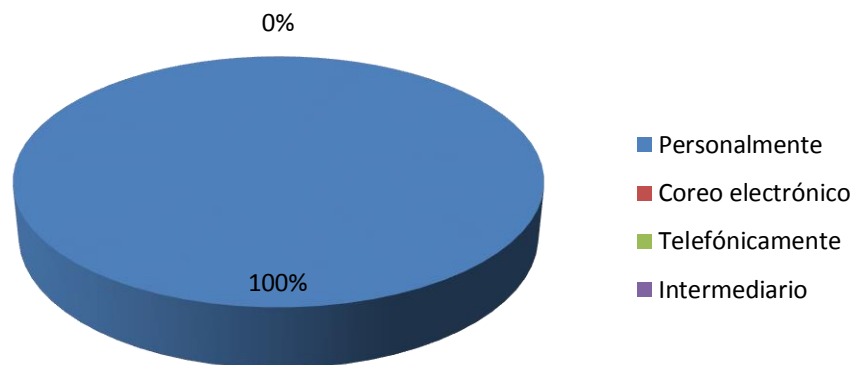
Anexo 3

Representación gráfica de los resultados obtenidos de la encuesta

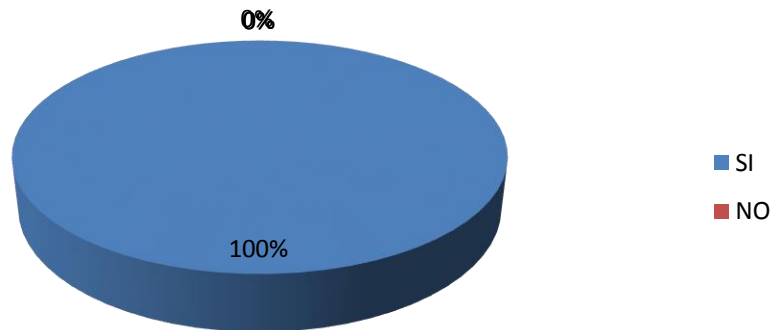
1. Existe una persona o área especializada en comunicación interna en el despacho



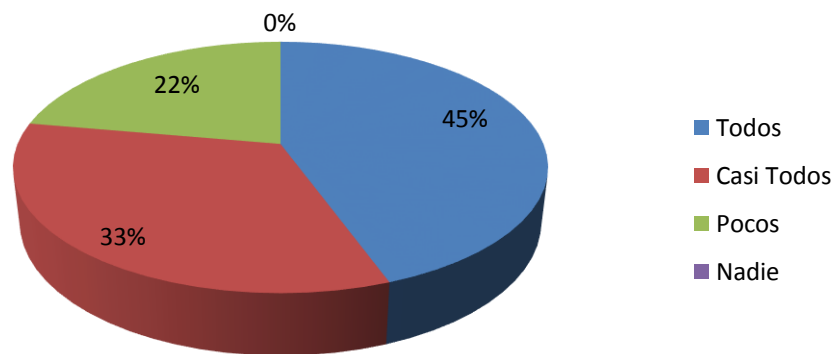
2. Medio que emplea para comunicarse



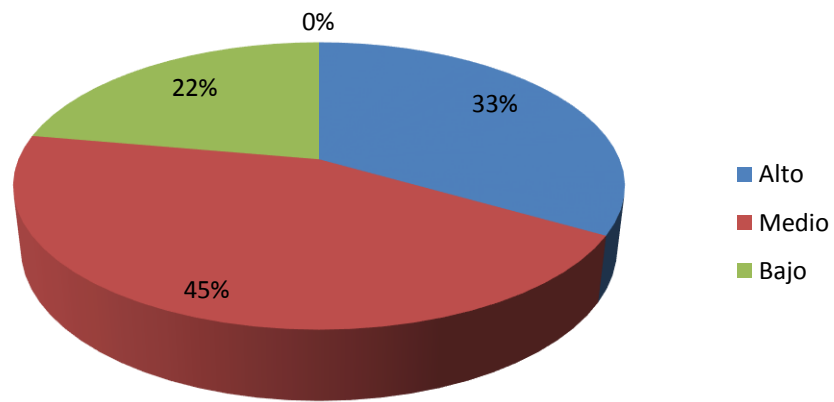
3. ¿Se asignado funciones y actividades para cada persona al interior del despacho?



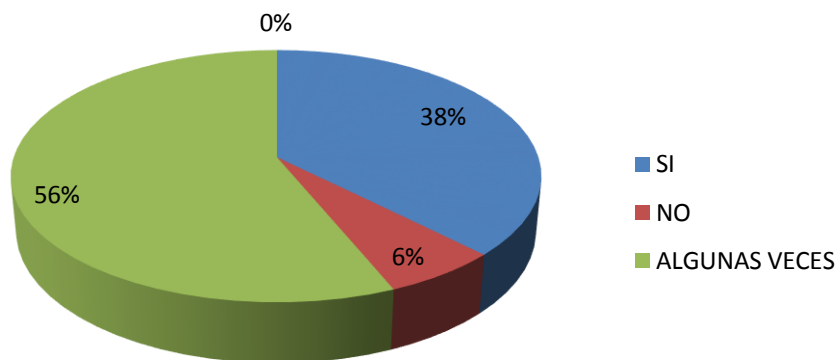
4. El personal está en sintonía con los objetivos de gestión y con la orientación política.



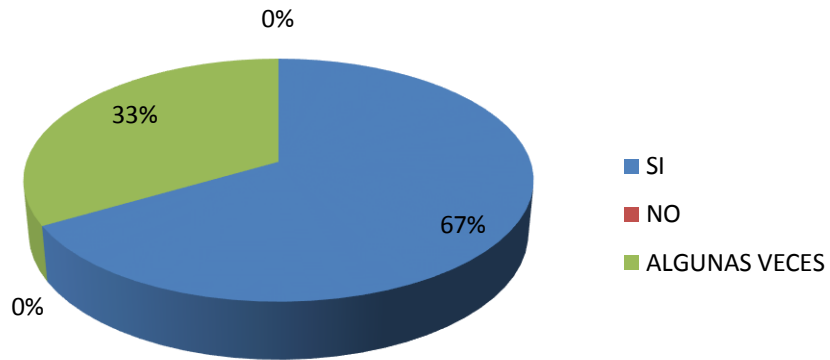
5. Grado de fidelidad por parte de los asesores y colaboradores del despacho hacia el concejal y la organización



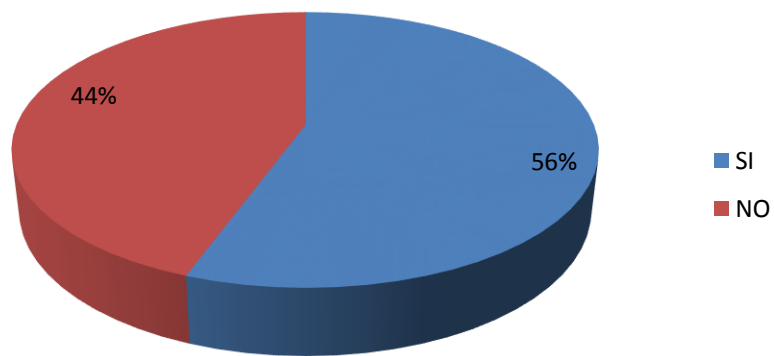
6. Factores como: dirigirse a un público muy variado, las constantes modificaciones y cambios en las leyes, fuerzas económicas, políticas y sociales, interviene en las relaciones interpersonales y problemas que surgen entre compañeros



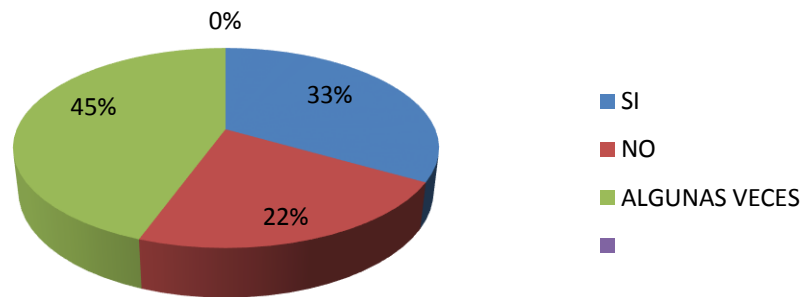
7. Factores como la carga de trabajo, la presión de las actividades y el versátil entorno político, interviene en las relaciones interpersonales y problemas que surgen entre compañeros



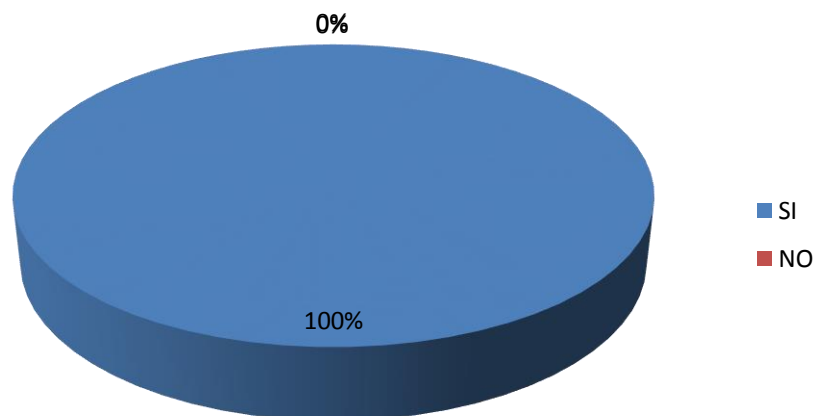
8. Existe diferencias marcadas entre los miembros del equipo de trabajo



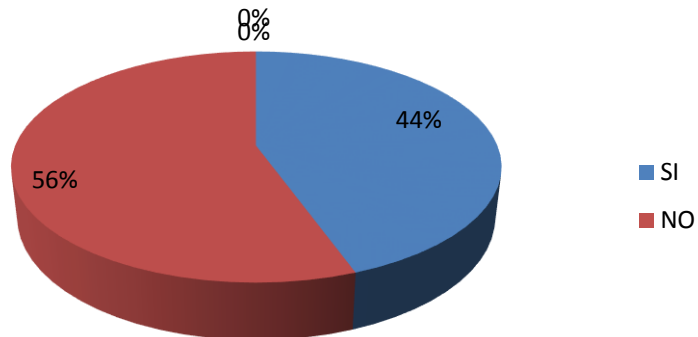
9. Existe suficiente y constante información entre los miembros del despacho sobre las acciones laborales realizadas y por realizarse.



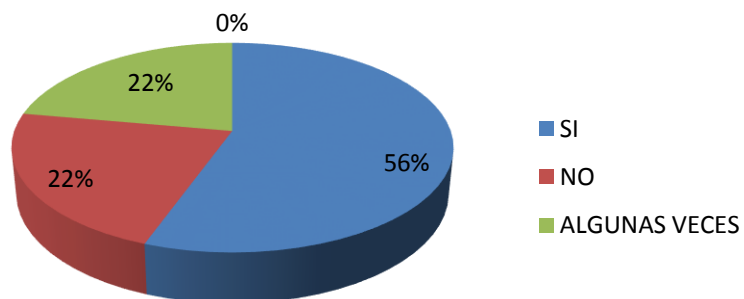
10. La organización dispone estrategias de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como el Intranet y Facebook



11. La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras organizacionales horizontales



12. Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.



13. Existen reuniones de integración y compañerismo entre todo el equipo de trabajo del Concejal Eddy Sánchez.

