

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

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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL  
MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR**

**VANESSA THALÍA BORJA ALMACHE**

**DIRECTORA: MÁSTER MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS**

**QUITO, 2013**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN O ABSTRACT</b>	<b>II</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>IV</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	<b>V</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>	
<b>CAPITULO I: COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>		
<b>1.1</b>	<b>Comunicación: eje de las relaciones</b>	<b>1</b>
1.1.1	<i>Niveles de comunicación</i>	5
1.1.1.1	<i>Nivel interpersonal</i>	5
1.1.1.2	<i>Nivel grupal</i>	5
1.1.1.3	<i>Nivel organizacional</i>	6
1.1.1.4	<i>Nivel medial</i>	6
<b>1.2</b>	<b>Dimensiones expresivas de la comunicación</b>	<b>8</b>
1.2.1	<i>Dimensión verbal</i>	8
1.2.2	<i>Dimensión no verbal</i>	8
<b>1.3</b>	<b>Comunicación organizacional</b>	<b>9</b>
1.3.1	<i>Origen y evolución de la comunicación organizacional</i>	12
1.3.2	<i>Antecedentes históricos de la comunicación organizacional</i>	12
1.3.3	<i>Funciones de la comunicación organizacional</i>	14
<b>1.4</b>	<b>Comunicación interna</b>	<b>17</b>
1.4.1	<i>Canales de comunicación interna.</i>	21
1.4.1.1	<i>Canales formales</i>	23
1.4.1.2	<i>Canales informales</i>	23
1.4.1.3	<i>Flujos de comunicación</i>	23
1.4.1.3.1	<i>Comunicación descendente</i>	25
1.4.1.3.2	<i>Comunicación ascendente</i>	26
1.4.1.3.3	<i>Comunicación horizontal</i>	27
1.4.1.4	<i>Cultura corporativa u organizacional</i>	27

1.4.1.4.1	<i>Funciones de la cultura corporativa</i>	30
1.4.1.5	<i>Filosofía corporativa u organizacional</i>	31
<b>1.5</b>	<b>Diagnóstico de comunicación</b>	<b>34</b>
1.5.1	<i>Perspectivas del diagnóstico interno</i>	36
1.5.1.1	<i>Diagnóstico funcional</i>	36
<b>1.6</b>	<b>Planificación estratégica</b>	<b>38</b>
1.6.1	<i>Estrategia de comunicación</i>	39
1.6.1.1	<i>Tipos de planificación</i>	41
1.6.1.2	<i>Planificación estratégica de comunicación</i>	44
1.6.2	<i>Fases de la planificación estratégica de comunicación</i>	45

## **CAPITULO II: EL MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR**

<b>2.1</b>	<b>Contexto de las organizaciones públicas</b>	<b>50</b>
2.1.1	<i>Ministerio del Ambiente del Ecuador como organización</i>	52
<b>2.2</b>	<b>Recorrido por el Ministerio del Ambiente del Ecuador</b>	<b>52</b>
2.2.1	<i>Antecedentes</i>	52
2.2.2	<i>Filosofía corporativa</i>	54
2.2.3	<i>Organigrama estructural</i>	56
2.2.4	<i>Proyectos y Programas</i>	57
2.2.5	<i>PIB Verde (Sistema de Contabilidad Ambiental Nacional)</i>	61

## **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR.**

<b>3.2</b>	<b>Introducción</b>	
3.2.2	<i>Objetivos</i>	<b>64</b>
3.2.3	<i>Metodología</i>	65
3.2.4	<i>Universo y muestra</i>	65
3.2.5	<i>Análisis de Resultados</i>	67

3.2.6	<i>Conclusiones</i>	92
3.2.7	<i>Recomendaciones</i>	93

**CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
EL MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR, AÑO 2013 – 2014**

<b>4.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>94</b>
4.1.1	<i>Objetivo general</i>	94
4.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	94
<b>4.2</b>	<b>Justificación</b>	<b>95</b>
<b>4.3</b>	<b>Plan Estratégico de Comunicación Interna</b>	<b>95</b>
4.3.1	<i>Descripción de Estrategias</i>	95
4.3.2	<i>Matriz del Plan de Comunicación Interna para el MAE</i>	100
4.3.3	<i>Cronograma</i>	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Integración de las manifestaciones de la cultura	30
GRÁFICO N° 2	Esquema del proceso de planificación estratégica	43
GRÁFICO N° 3	Fases de la planificación estratégica de comunicación	46
GRÁFICO N° 4	Organigrama estructural Ministerio del Ambiente del Ecuador	56
GRÁFICO N° 5	Misión del Ministerio del Ambiente del Ecuador	69
GRÁFICO N° 6	Visión del Ministerio del Ambiente del Ecuador	70
GRÁFICO N° 7	Objetivos del Ministerio del Ambiente del Ecuador	71
GRÁFICO N° 8	Valores del Ministerio del Ambiente del Ecuador	73
GRÁFICO N° 9	¿Conoce a qué se dedica el Ministerio del Ambiente?	74
GRÁFICO N° 10	¿Ud. se identifica con el Ministerio del Ambiente?	75
GRÁFICO N° 11	¿Se siente orgulloso de formar parte del MAE?	75
GRÁFICO N° 12	Opinión sobre inducción al ingresar al MAE	76
GRÁFICO N° 13	¿Conoce quién es el Ministro/a del Ministerio del Ambiente?	78
GRÁFICO N° 14	Características internas que más se destacan del MAE	78
GRÁFICO N° 15	Medios de comunicación que más utilizan	80
GRÁFICO N° 16	¿A través de qué medios recibe información del MAE?	80
GRÁFICO N° 17	Características de la información del Ministerio del Ambiente	82

GRÁFICO N° 18	¿A través de quienes se entera y recibe información del MAE?	85
GRÁFICO N° 19	¿Es idóneo el intercambio de información o mensajes en el MAE?	85
GRÁFICO N° 20	Medios preferentes para recibir información del MAE	86
GRÁFICO N° 21	Formas de comunicación para compartir información en el MAE	87
GRÁFICO N° 22	Relación con jefes inmediatos del MAE	89
GRÁFICO N° 23	Posibilidad de entablar diálogo con jefes del MAE	89
GRÁFICO N° 24	¿Ud. puede expresar su opinión con libertad sobre el MAE?	90
GRÁFICO N° 25	¿Es tomada en cuenta su opinión en la toma de decisiones?	90
GRÁFICO N° 26	Calificación del ambiente laboral del Ministerio del Ambiente.	91

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Niveles de la Comunicación	7
TABLA N° 2	Canales de comunicación según su naturaleza	22
TABLA N° 3	Medios posibles de acuerdo a los flujos de comunicación	24
TABLA N° 4	Perfil de encuestados Ministerio del Ambiente del Ecuador.	67
TABLA N° 5	Correo institucional y frecuencia de uso	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	Encuesta para el Diagnóstico de Comunicación Interna MAE	105
ANEXO N° 2	Entrevista Directora Administrativa de Recursos Humanos	109
ANEXO N° 3	Entrevista Directora de Comunicación Social	110
ANEXO N° 4	Entrevista Responsable de Capacitación	111

## RESUMEN

En el Ecuador se vive un período de cambios emergentes como consecuencia de nuevas leyes en el ámbito laboral, es así que las organizaciones ecuatorianas han cambiado su pensamiento en el que las empresas estaban conformadas por ‘recursos humanos’ que solo producían, y han llegado a comprender que toda empresa se compone de ‘talento humano’, quienes son capaces de aportar.

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

En el caso concreto del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) luego de haber permanecido durante años en el modelo administrativo burocrático, inició el camino para implantar mejores prácticas comunicacionales donde sus colaboradores juegan un papel trascendental al llegar a interiorizar la filosofía corporativa, experimentar una verdadera cultura organizacional, conocer los canales de comunicación, manejar adecuados flujos de comunicación y desarrollarse en un entorno laboral satisfactorio. Pues se entiende que los elementos mencionados, al cohesionar hacen de sus colaboradores personas más comprometidas, productivas, que hablan y se sienten bien en la institución que laboran.

La presente disertación plantea una propuesta de planificación estratégica de comunicación interna para el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE)

En el capítulo I se aborda con el tema Comunicación y Organización, es el marco teórico que fue desarrollado a partir de la conceptualización de las principales definiciones que permiten situar a la temática en un entorno real. Se desarrolla lo referente a la comunicación como eje de relaciones, luego se presenta la comunicación organizacional y de manera específica se presenta a la comunicación interna y sus tipos de diagnóstico, y finalmente la planificación estratégica.

En el capítulo II se visibiliza al Ministerio del Ambiente del Ecuador a través de un recorrido por los antecedentes, filosofía corporativa, organigrama estructural, proyectos, programas y finalmente, se habla del PIB Verde.

El capítulo III presenta los resultados del Diagnóstico de Comunicación del Ministerio del Ambiente del Ecuador, donde se realiza el análisis del estado de situación actual de comunicación interna que determina cómo funciona la comunicación; esto con el uso del método cuanti-cualitativo por medio de técnicas como la encuesta, entrevistas y *focus group*. Todo ello, para obtener conclusiones y recomendaciones que permitan formular estrategias consistentes en el siguiente capítulo.

Finalmente en el capítulo IV, consta la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Ministerio del Ambiente del Ecuador, año 2013-2014, aquí se concreta el fin de la disertación y se presenta una matriz de estrategias en la cual se desarrollan acciones idóneas para los colaboradores en pos de la mejora de la comunicación interna y para concluir se presenta el cronograma que contribuye a que las actividades planteadas en la matriz de estrategias se desarrollen de manera ordenada y lógica.

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas idóneas que han sido mi soporte y compañía en cada instante de mi vida.

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, gracias a mis padres Rommel y Elizabeth, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo incondicional.

Gracias a mi pequeño por siempre, mi hermano Kevin, gracias por creer en mí espero que comprendas que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también tuyos e inspirados en tí.

A mi enamorado, Ricardo, por saber escucharme y brindarme ayuda cuando ha sido necesario. Gracias porque te has ganado mi respeto y amor. Te Amo.

Un agradecimiento especial a la Máster María del Carmen Cevallos, amiga, maestra y directora de disertación, quien con su humanidad, paciencia y motivación ha hecho de mí una mejor persona y por supuesto gracias, por compartir sus conocimientos y experiencias para culminar mis estudios con éxito.

También agradezco a mis lectores de disertación, Máster Claudia Arteaga y Doctor Marco Soasti por su visión crítica y aportes en el desarrollo del presente trabajo.

En general quiero agradecer a todas y cada uno de los familiares y amigos que han vivido conmigo la realización de esta disertación, que no necesito nombrar porque tanto ellos como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.

Gracias a todos por ser parte de este sueño anhelado.

## DEDICATORIA

Dedico esta disertación a Dios, a mis padres y a mi hermano.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza en la vida.

A mis padres, Rommel y Elizabeth, quienes me dieron dos grandes regalos: la vida y la libertad para vivirla. Ellos son quienes me hicieron aprender que el amor, el trabajo y el conocimiento, deben ser parte de mi existencia y decisión, son quienes me mostraron que la consumación plena de mi existencia se logra con la fe puesta en lo que soy, puedo y hago. A quienes me han enseñado con sus hechos y convicciones que existir es cambiar, es madurar, y que madurar es creer en uno mismo.

De manera explícita a mi padre a quien no existirá forma alguna de agradecerle una vida de sacrificios permanentes, por su ejemplo de superación, por su comprensión y amor infinito, y a mi madre por su amor y en las noches de desvelo por su presencia y esencia de su ser al ayudarme a crecer. Por ser la luz en la oscuridad y enseñarme de la vida, la verdad. Por la inmensidad de su corazón y enseñarme a luchar con razón. En fin para ambos, por estas palabras que puedo escribir y por los sentimientos que no se decir. Por el esfuerzo que no he agradecido y la confianza que no les he merecido.

A mi hermano Kevin por tu vida, por creer en mí y ser mi pilar de lucha en cada adversidad. A tí, quien con gran ilusión has esperado verme convertida en una profesional.

Es por ellos, que soy lo que soy. *Los adoro.*

## INTRODUCCIÓN

La historia del ser humano desde siempre ha estado marcada por la necesidad de interactuar y comunicarse con otros, al transmitir ideas o emociones a través de gestos, palabras, imágenes, sonidos, etc. pero con el pasar del tiempo el intercambio se ha codificado con connotaciones más complejas.

Es así que al avanzar, la comunicación generó la conformación de sociedades y ante ello, surgió la necesidad de organizarse y complementario a este panorama, surgió que el ofertar un producto o servicio diera paso a lo que conocemos, hoy, como organizaciones o empresas, a las cuales actualmente no les resulta desconocido y menos indiferente la trascendencia e importancia de los procesos comunicativos para la consecución de sus objetivos y metas.

De tal manera se ha planteado el presente trabajo de disertación que tiene como título “Planificación estratégica de comunicación interna del Ministerio del Ambiente del Ecuador”, que maneja dos pilares temáticos en los cuales radica su importancia.

El primero es la Comunicación Corporativa Interna que es aquella comunicación dirigida al cliente interno, es decir al colaborador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su capital humano y retener a los mejores en un entorno corporativo donde el cambio es constante e inesperado.

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

Es decir que al converger ambos pilares obtenemos la Comunicación Estratégica Interna que permitirá un intercambio de información entre todos los niveles de la organización al coordinar todos los recursos comunicacionales internos del Ministerio del Ambiente, con lo cual se logrará mejorar aspectos comunicacionales a través de acciones estratégicas con el público interno, y también con pasar del tiempo será un elemento diferenciador entre las instituciones públicas.

# CAPITULO I

## COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

### 1.1 Comunicación: eje de las relaciones.

La comunicación es el eje transversal sobre el que se cimientan y caracterizan los intercambios entre los seres humanos, es decir, lo complejo del mundo colectivo que se ha constituido por una sociedad global formada en el espacio y el tiempo.

Desde el principio de los tiempos se conoce que tribus mantenían cierto tipo de comunicación primitiva, pues utilizaban gestos o emitían sonidos, lo cual les permitía transmitir mensajes para mantenerse unidos y sobrevivir. Por tanto, es a partir de estos lenguajes básicos, y comprendidos más adelante por la semiótica<sup>1</sup>, que la especie humana fue evolucionando y tuvo lenguajes más complejos a los que agregó más sentido a lo que es hoy, la comunicación.

Para lo cual, es imprescindible definir lo que significa comunicación que según Joan Costa<sup>2</sup> es:

“ ... la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.”

Entonces Costa señala que la comunicación ha sido el eje de las relaciones de la especie humana desde el génesis de la vida en el planeta siendo éste un proceso compartido y bidireccional, es decir que va en doble dirección, que permite que tanto el que emite el

---

<sup>1</sup> Semiótica: Para Erik Buysens (La comunicación et l'articulation linguistique), se trata del “estudio de los procesos de comunicación, es decir, de los medios utilizados para influir a los otros y reconocidos como tales por aquel a quien se quiere influir”, la llama semiología. Mientras Ch. Morris (Signos, lenguaje y conducta) define la semiótica como una “doctrina comprensiva de los signos”; para Umberto Eco “es una tesina de investigación que explica de manera bastante exacta como funcionan la comunicación y la significación”.

<sup>2</sup> Joan Costa, *La comunicación en acción*, Barcelona, Edit. Paidós Ibérica, 1999. p.62

mensaje, como el que lo recibe, se ‘relacionen’ y retroalimenten recíprocamente para obtener una comunicación efectiva.

Por tanto, tal como lo dijo el personaje de Moliere “Todos nos comunicamos, todos somos comunicadores, todo es comunicación porque todo comunica algo”, que se reafirma con lo que sostiene Joan Costa<sup>3</sup>: “es imposible no comunicarnos”. La otra es que “es imposible no significar”. Todo significa. Incluso lo que no significa, significa.

El proceso comunicativo está muy ligado a la evolución humana y de la misma comunicación, de esta forma se implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos<sup>4</sup> que conforman estos procesos, pueden ser obvios pero es imprescindible identificarlos, de acuerdo al modelo que propone Daniel Prieto Castillo<sup>5</sup> siendo los siguientes:

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

*Formación social:* Instancias que inciden directamente en los procesos de comunicación social y no solo en los correspondientes a los medios de difusión. Inciden en relaciones inmediatas como grupales e interpersonales.

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

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

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

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

Ej. La vida de todo grupo está altamente codificada. Piénsese en las reglas de cortesía, de alimentación, de vestido, de relación con las personas de otro sexo, en las ceremonias, en los

---

<sup>3</sup> RedDircom, *Es imposible no comunicar*. En línea: <http://www.reddircom.org/textos/imposiblenocom.pdf>. Acceso: 19 de septiembre de 2012

<sup>4</sup> Clase de Lingüística, Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura, Escuela de Comunicación, Docente. Rosa Llerena.

<sup>5</sup> Daniel, Prieto, *El diagnóstico de comunicación*, Quito, CIESPAL, 1990, P.69-97

ritos. Quien no respeta los códigos de una comunidad difícilmente puede acceder a un grado de confianza, de integración.

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

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

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

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

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

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

Ej. Relatos populares que permiten a quienes los comparten, formas de reconocimiento cultural.

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

Y como toda organización tiene colaboradores que son seres sociales por naturaleza, se afirma que comunicar es una acción inherente del hombre al interactuar con otros a través de

diferentes medios o canales para llegar a influir, de cierta forma, en el comportamiento de los diferentes entornos sociales en los que se desarrolla cada ser humano, como lo afirman entre algunas de sus acepciones Bordenave y Carvalho<sup>6</sup>:

“Un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados.”

Ante lo expuesto es indiscutible que el proceso de comunicación es el eje transversal de toda sociedad de cualquier época o lugar y por tanto, de las organizaciones como lo afirma Blanca Montoya y Carlos Moreno<sup>7</sup> que dicen:

“La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues el armónico desarrollo de los públicos internos y externos están en función de la información que posean acerca de la entidad.”

Con lo anterior, se puede concretar que el desarrollo de la comunicación es un proceso que evolucionó durante miles de años así como el hombre, por este motivo no se puede afirmar una fecha exacta de su aparición pues es un paradigma que marca sin duda alguna la era de la razón, y que aún sigue y seguirá evolucionando de la mano con la tecnología. En la vida cotidiana es indispensable la comunicación para relacionarnos, en actos corrientes, diversos, dispersos y a menudo inconscientes que vive el ser humano, pero más aún cuando

---

<sup>6</sup> Bordenave y Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978, p.53.

<sup>7</sup> Gestipolis, *Importancia de la comunicación en las organizaciones*. En línea: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-comunicacion-organizaciones-dulzura-pena-michel-faucoult.htm>. Acceso: 19 de noviembre de 2012.

estos procesos comunicativos se aplican a las organizaciones, Comunicología<sup>8</sup>, convirtiéndose en una herramienta estratégica y de gestión tanto el ámbito interno como externo.

### 1.1.1 *Niveles de comunicación*

Debido a que la comunicación se manifiesta en diversos ámbitos y con diferentes características resulta útil distinguir los siguientes niveles fundamentales, según Edison Otero Bello<sup>9</sup>, que son: interpersonal, grupal, organizacional y medial.

#### 1.1.1.1 *Nivel interpersonal*

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

#### 1.1.1.2 *Nivel grupal*

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

---

<sup>8</sup> AA.VV, *La planificación de la comunicación empresarial*, UAB, Bellaterra, 2008 se menciona que Comunicología o Comunicación Aplicada es un instrumento científico absolutamente nuevo en la práctica tradicional de las organizaciones, siempre tan polarizadas en las técnicas, los números y los resultados, pero que han descubierto la importancia decisiva de los activos intangibles, entre ellos,, las relaciones, los valores, la imagen.

<sup>9</sup> Edison Otero, *Comunicación Aplicada*, UNIACC, 2007, p. 12, 13.

#### 1.1.1.3 *Nivel organizacional*

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

La proximidad física, o las relaciones cara a cara ocurren sólo sectorialmente. De ahí que en estas estructuras sociales mayores comienzan a jugar un rol importante las tecnologías de la información y de la comunicación, denominadas TICs<sup>10</sup>, como los podcast, la pizarra digital, los blogs, la intranet y en general, la web. Aunque todavía se mantienen documentos e informes impresos.

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

#### 1.1.1.4 *Nivel medial*

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

Como es fácil entenderlo, este nivel de la comunicación no requiere de la proximidad física entre los miembros de la audiencia. Tampoco las audiencias de los medios comparten sentimientos o afectos entre sí. Lo que sí es absolutamente relevante en este nivel es la dimensión tecnológica de la comunicación; en efecto, sin aparatos de televisión, sin aparatos de radio, sin computadores, sin equipos, simplemente no existirían audiencias. La conexión

---

<sup>10</sup> TICs: **Tecnologías de la Información y las Comunicación** al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Cibersociedad, Tecnologías de la Información... En línea: <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218> Acceso: 19 de noviembre de 2012

tecnológica es la que hace posible que millones y millones de personas sean audiencia simultánea e instantánea de algo que está siendo transmitido desde cualquier punto del planeta.

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

**Tabla N° 1**

	<b>Interpersonal</b>	<b>Grupal</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Medial</b>
<i>Cantidad de participantes</i>	Dos	Varios, decenas	Cientos y miles	Miles, cientos de miles y millones
<i>Proximidad física</i>	Máxima	Fuerte	Menor	Nula
<i>Implicación sentimental</i>	Máxima	Fuerte	Menor	Nula
<i>Intermediación tecnológica</i>	Menor	Menor	Fuerte	Total

**Fuente:** Niveles de la Comunicación de Edison Otero Bello en Comunicación Aplicada

**Elaborado por:** Vanessa Thalía Borja Almache

Por cierto, hay que distinguir que los diferentes niveles de la comunicación que nos sugiere Edison Otero no segmentan o excluyen a los actores o protagonistas de los otros niveles, pues al contrario los roles que cada individuo desempeñe e incluso el entorno en el que ocurra determinará el nivel de comunicación que emplee, por tanto el desarrollo diverso de competencias y experiencias no se estandariza.

## 1.2 Dimensiones expresivas de la comunicación

En el ítem anterior se presentó como la comunicación ocurre en diversos niveles, ahora se entenderán las formas cómo se puede expresar, que según Edison Otero Bello<sup>11</sup>, son la dimensión verbal y la dimensión no verbal.

### 1.2.1 *Dimensión verbal*

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

### 1.2.2 *Dimensión no verbal*

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

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

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

La investigación sobre la comunicación no verbal se ha centrado en el denominado sistema kinésico<sup>12</sup>: el comportamiento espacial<sup>13</sup>, el comportamiento motorio-gestual<sup>14</sup>, el comportamiento mímico del rostro<sup>15</sup> y el comportamiento visual<sup>16</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* p. 15,16.

### 1.3 Comunicación organizacional

Hasta el momento se ha hablado de Comunicación como eje transversal de construcción de sociedades donde la necesidad de transmitir información se volvió, con el pasar del tiempo, más trascendental por los cambios globales que se han experimentado en la sociedad en general.

Ante esto, Marisa del Pozo Lite<sup>17</sup> nos dice que “la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”

Desde esta perspectiva se comienza a experimentar al proceso comunicativo como el eje estratégico que atraviesa todas las actividades de la organización, y ya no solo para relacionarlas. De esta forma, como lo menciona Joan Costa<sup>18</sup>, la organización se alinea al concepto de sistema<sup>19</sup>, “donde el fin es construir una conciencia colectiva y una acción común: ‘saber y hacer juntos’ ”

De lo anterior se desprende que la Comunicación Organizacional se ha desarrollado y plasmado en textos y obras colectivas que den testimonio de esta área en países como Brasil, México, Argentina y Colombia. Pero, en el Ecuador no se han logrado registrar estudios debido a la falta de investigación.

Para el estudio es indispensable definir lo que es la organización, como nos dice Annie Bartoli<sup>20</sup>:

“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocial, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las

---

<sup>12</sup> Sistema kinésico: Formas de comunicación en los que se intervienen movimientos corporales, gestos y ademanes.

<sup>13</sup> Comportamiento Espacial: Se refiere al contacto corporal, la distancia interpersonal, la orientación y la postura

<sup>14</sup> Comportamiento motorio-gestual: Se refiere a las señales o ademanes.

<sup>15</sup> Comportamiento mímico del rostro: Se refiere a los gestos que se realizan con el rostro.

<sup>16</sup> Comportamiento visual: Se refiere a lo que se transmite a través de los ojos.

<sup>17</sup> Marisa del Pozo Lite, *Gestión de comunicación interna en las organizaciones*, Navarra, EUNSA, 2000, P. 117.

<sup>18</sup> Joan Costa, *El DirCom hoy*, Barcelona, Costa Punto Com, 2009, p.36.

<sup>19</sup> Sistema: Conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

<sup>20</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Paidós, 1992, p. 159.

organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.”

Y cuando se aplica la comunicación a las organizaciones se denomina comunicación organizacional, Carlos Fernández Collado para este estudio señala que:

“La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que esta sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación”<sup>21</sup> “(...) Es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existiría sociedad ni cultura. (...) Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización.”<sup>22</sup>

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

Toda organización está constituida por un grupo de personas integradas dentro de una misma sociedad, que tienen como objetivos el fijar metas y lograr alcanzarlas. Por ello, la importancia de la comunicación, pues no sería posible reunir personas ni interactuar y menos lograr ponerlas de acuerdo; de ahí que sea el eje transversal y fundamental en la organización a partir de lo cual se irán construyendo patrones internos y externos conforme a las características y necesidades que se presenten y que les servirá para diferenciarse de otras organizaciones.

Entonces la comunicación organizacional es un sistema integrado por personas que cumplen funciones específicas -actividades- que confluyen para lograr objetivos macro y que pueden variar de acuerdo a factores intrínsecos como extrínsecos de cada organización, tal como menciona Carlos Fernández Collado:

---

<sup>21</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 16

<sup>22</sup> *Ibíd.* p.11

“La comunicación... es una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización...”<sup>23</sup> “...siendo un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos”<sup>24</sup>

Por tanto, la comunicación en las organizaciones se convierte en un eje estratégico para la consolidación de la cultura corporativa, también para el uso correcto de los flujos y canales de comunicación y por supuesto, para que prevalezca un buen clima laboral; tal como lo menciona María Alejandra Di Fonzo<sup>25</sup>:

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

La importancia de la comunicación organizacional radica en que se encuentra presente en todas las actividades de la empresa y es un proceso que involucra permanente y directamente a los colaboradores -trabajadores-. Para las autoridades es primordial una comunicación eficaz y eficiente porque las funciones de planificación, organización y control solo tienen sentido con la comunicación integrada en la comunicación organizacional. Por estas razones ya no solo se deben implementar estrategias corporativas, financieras y administrativas independientes, sino también estrategias comunicacionales que produzcan sinergia a la empresa.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* p. 93

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 93

<sup>25</sup> María Alejandra Di Fonzo. *La comunicación en la empresa como función estratégica*, Área de Recursos Humanos, 2001. En línea. <http://www.rharea.com>. 15 de noviembre, 2004

### 1.3.1 *Origen y evolución de la Comunicación Organizacional*

En este apartado sobre el origen y evolución de la comunicación organizacional se ha tomado como referencia el artículo de Hilda Saladrigas Medina<sup>26</sup> en la Revista Latina de Comunicación Social.

La disciplina que se encarga de su estudio e investigación de la comunicación organizacional era vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo. Y siendo considerada una área joven, que a pesar de los esfuerzos y avances alcanzados en países como Brasil, México, Argentina y Colombia en los últimos cuarenta años, todavía no es muy conocida e incluso reconocida en el Ecuador y erróneamente se cree que su objeto de estudio es campo propio de las Relaciones Públicas, del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración o Management.

Como actividad ha recibido múltiples denominaciones. Entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización como comunicación interna o comunicación institucional; las que la ubican hacia fuera de la organización como comunicación externa o relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa o también institucional.

Ello ha dependido de la prioridad que hayan tenido las organizaciones y si bien es cierto, que en el pasado la situación internacional fue bastante heterogénea priorizando casi siempre la comunicación externa, actualmente se observa una tendencia integradora y necesaria de los dos ámbitos.

### 1.3.2 *Antecedentes históricos de la Comunicación Organizacional*

La comunicación organizacional tiene muchos y variados antecedentes históricos, como sintetiza José María La Porte<sup>27</sup> :

La difusión de ideas en la sociedad siempre ha estado presente. Lo que ha variado es el modo de realizarse a lo largo de la historia. Julio César da en La guerra de las Galias y en otros escritos una visión particular de su imperio que podría compararse a tipos de comunicación política y organizacional de nuestros días, como la justificación de una

---

<sup>26</sup> Hilda Saladrigas Medina, Revista Latina de Comunicación Social, Número 60, II Época, julio-septiembre de 2005.

<sup>27</sup> José María La Porte, *Perspectives on Communication*, November, 2006, p.1,2

intervención armada en un determinado país. En efecto, las representaciones de batallas militares, los bustos, los relieves, los relatos, han sido durante siglos símbolos con gran poder comunicativo entre griegos, egipcios, aztecas y tantos otros pueblos. Esos símbolos, fomentados por los gobernantes, transmitían unos valores, desarrollados también por relatos y canciones populares.

La propagación organizacional de las ideas, presente en la sociedad desde sus orígenes, adquirió con la creación de la imprenta un impulso decisivo, pues era un medio con una enorme capacidad de difusión. Los protagonistas de las luchas religiosas y políticas que tuvieron lugar en Europa aprovecharían la imprenta para difundir de modo masivo sus ideas y opiniones frente a los adversarios. De hecho, el término propaganda, en su sentido de difusión o propagación, fue institucionalizado en 1622 con la creación de la Sacra Congregatio Christiano Nomini Propaganda (Congregatio de Propaganda Fide), que tenía la finalidad de propagar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del Protestantismo en Europa.

Más adelante, con el crecimiento de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta fue mejorando sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volantes, que estaban ligados a la información comercial y a la política: el primer periódico sería La Gazette nacido en 1631 en Francia, con el apoyo de Richelieu y Luis XIII. La prensa se desarrollaría progresivamente provocando que la difusión organizada de ideas adquiriera un papel cada vez mayor, primero en las guerras europeas, y más tarde en la Revolución Francesa (1789), en el nacimiento de los Estados Unidos, en el desarrollo de los nacionalismos del siglo XIX y en la unificación de países como Italia (1870).

En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y más adelante la tecnología digital o Internet. Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, dando vida a una cultura global y situando a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico de todo el siglo XX. El carácter masivo de los medios de comunicación provocó que en algunos países se utilizaran como medios de manipulación a gran escala durante la I y II Guerra Mundial.

Ante lo mencionado, la comunicación organizacional ha existido desde que existen instituciones, desde que el hombre se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Sin duda, la comunicación ha evolucionado con la historia y es diversa, por ejemplo las tribus nómadas que unían esfuerzos para la caza tuvo lugar en sociedades más desarrolladas como la del Antiguo Egipto o Grecia. Así, conforme las sociedades evolucionaron a la par se crearon instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales. Esas instituciones tenían un puesto en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar, valores.

Pero esta área organizacional de la comunicación se ha desarrollado especialmente desde mediados del siglo XX, conocida también como comunicación de empresas comerciales ya que comenzaron a vender sus productos a gran escala -especialmente en Estados Unidos- y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios, sin olvidar que debía existir un conglomerado de colaboradores -trabajadores- que recibían un mensaje comunicativo coherente y claro sobre los objetivos que se necesitaban alcanzar como parte de una organización.

Es a partir de ello, que grandes corporaciones han logrado posicionarse en el mercado, al tiempo que han creado vínculos con cada uno de sus colaboradores -trabajadores- quienes se identifican con la cultura corporativa y hacen de ello su forma de vida.

Actualmente en el Ecuador, la comunicación organizacional ha tomado importancia pues la época en que los empleados eran considerados como un recurso se acabó, pues el Estado ha pasado por un período de transición en el que los colaboradores -trabajadores- han recuperado sus derechos lo que ha permitido verlos de otra manera y respetarlos como seres humanos. De esta forma, los colaboradores son considerados como talentos de las entidades que aportan en la mejora y progreso de las mismas.

### 1.3.3 *Funciones de la Comunicación Organizacional*

Es claro que la capacidad de comunicarse con eficacia es una habilidad innata y necesaria para cualquier individuo que por el hecho de pertenecer a una sociedad tiene que mantener vínculos que hagan factible su conexión y desarrollo con el entorno. Y en el caso del

ámbito laboral, de igual manera, la comunicación efectiva, eficaz, clara y oportuna es la clave para la buena comprensión de mensajes, el buen desempeño de los colaboradores o trabajadores y por supuesto, la proyección de la imagen e identidad de una empresa.

En el Ecuador no hace mucho las empresas han implementado la Comunicación Organizacional o Corporativa para explotar su potencial en los procesos y de esta forma constituir uno de los pilares en el mantenimiento de las organizaciones vanguardistas.

Irene Trelles<sup>28</sup> señala que “la utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización”. De tal forma pondera tres funciones que desempeña la comunicación para las organizaciones:

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

En síntesis el enfoque que se ha presentado puede catalogarse de sistemático, pues ve a la comunicación como un proceso en el que se determinan ciertos comportamientos dentro de la organización, que quizá se exterioricen o no. Ante esto, la comunicación organizacional se basa en:

- Observar el proceso de interacción en la organización; **evaluar**.
- Determinar la razón por la cual determinado ámbito de la organización funciona de cierta manera; **diagnosticar**.
- Aportar soluciones para mejorar el proceso comunicativo donde sea necesario; **plantear estrategias**.

---

<sup>28</sup> Irene, Trelles, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, p.2

Ante esto, Mónica Valle<sup>29</sup> secunda el enfoque mencionado, viendo a la comunicación como algo integral en las organizaciones y nos dice que es “un sistema que determina el comportamiento organizacional”. Dando cabida al especialista en comunicación organizacional, el mismo que deberá cumplir funciones que integren los procesos de la organización y señala:

“El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.”

Por otra parte, si hablamos de la importancia general de la comunicación en las organizaciones, Cees Van Riel<sup>30</sup> plantea que:

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

Es decir, la comunicación es vista como un proceso importante en las organizaciones, instituciones o empresas, donde confluyen todas las áreas, pues de ésta dependen los mensajes que marcarán la diferencia entre una organización altamente efectiva y otra que apenas logra subsistir.

---

<sup>29</sup> Mónica Valle, *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*, Revista Virtual Razón y Palabra, 2003. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html> Acceso: 19 de noviembre de 2012

<sup>30</sup> Van Riel Cees, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997

Para concluir, cada empresa asume la función de la comunicación de acuerdo a las necesidades, sin embargo, la tendencia actual es integrar las funciones en los procesos para mejorar la empresa como un todo, organizando la comunicación de manera que se asegure la efectividad de los procesos tanto internos como externos.

#### **1.4 Comunicación Interna**

La comunicación al interior de las empresas es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones, sin embargo se hace necesaria, porque ayuda a que la organización sea coordinada entre las distintas instancias y así, ser un sistema integrado. De tal forma que la buena comunicación y el trabajo en equipo será lo que permita al sistema alcanzar sus objetivos estratégicos y de esta manera sustentar su cultura corporativa.

José Piñuel<sup>31</sup> nos habla del inicio de la Comunicación Interna:

“(…) desde finales de los años setenta, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización.”

Marisa del Pozo Lite<sup>32</sup> ha realizado un amplio estudio respecto de la Comunicación Interna y nos plantea que:

“La comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación tiene que manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte. La cultura empresarial puede fortalecer la comunicación interna creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluya en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y

---

<sup>31</sup> José Piñuel Raigada, *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997. p. 94

<sup>32</sup> op.Cit. p. 117

comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.”

Y para que el ciclo de comunicación en las organizaciones sea continuo es necesario que exista una retroalimentación o *feedback*<sup>33</sup> de los mensajes que se envían para no tener problemas de distorsión de información. Ante esto abstraigo lo que, Marisa del Pozo Lite<sup>34</sup> menciona que la comunicación interna no concluye cuando el jefe de un área transmite un mensaje a los miembros de su equipo de trabajo sino cuando recibe una respuesta de éstos y así, puede ponderar lo que el mensaje ha provocado. Es decir el *feedback* o respuesta resulta determinante en el ciclo de la comunicación.

Las funciones y objetivos de la comunicación interna según Marissa del Pozo Lite<sup>35</sup> son:

- **Investigar:** Busca crear una política de “escucha”, donde se dinamicen las opiniones y pueda la empresa enriquecerse con una retroalimentación o *feedback*. Para lograrlo, se necesita, a través de elementos como encuestas o sondeos de opinión, buscar cual es la percepción de los empleados sobre la empresa, sus necesidades, entre otras cosas. Para conseguir el objetivo deseado se necesita tener en primer lugar un buen conocimiento de la cultura de la empresa, su historia y organización; saber si la organización está dispuesta a responder las peticiones del estudio, haciendo buen uso de la información obtenida; estar en constante contacto con Recursos Humanos.
- **Orientar:** Dentro de la comunicación interna, existe lo que se denomina herramientas de gestión empresarial, que no es más que la capacidad de escuchar y sensibilizar a todos quienes conforman la organización sobre la misma.
- **Informar:** Buscar establecer una política en la que la información sea lo que prime dentro de la empresa, ya sea esta oral, escrita o audiovisual, con el fin de poder dar respuesta a las necesidades del público interno, lo obtendremos si conocemos bien el entorno en donde se desarrolla la empresa.

---

<sup>33</sup> Feedback: Retroalimentación, conjunto de respuestas o reacciones que manifiesta un receptor respecto al mensaje del emisor.

<sup>34</sup> Op. Cit. p.128

<sup>35</sup> Op. Cit. p.118-122

- **Animar y Coordinar:** Intentar construir redes de información y sostén para poder plasmar de mejor manera el proyecto que se está buscando, siendo los propios miembros de la empresa, los responsables de las áreas de gestión. De esta manera, lo que se busca es que cada uno de ellos se sienta más identificado con la misma.
- **Organizar Campañas:** Movilizar un grupo de personas, del mismo personal para liderar campañas o sesiones que vayan en pro del conocimiento y difusión de la comunicación interna.
- **Formar:** Fortalecer las capacidades de quienes están a cargo de la Comunicación Interna.

Hay varios contextos en los que la comunicación institucional debe gestionarse y ser efectiva y para ello, Irene Trelles(2004)<sup>36</sup> y Thomas<sup>37</sup> mencionan que es fundamental la circulación de mensajes a través de distintos medios de comunicación para que se transmita sobre las actividades que se desarrollan en la organización, y se mantengan buenas relaciones entre los miembros de la misma –público interno- al ir constituyendo y afianzando expresiones de la cultura y la identidad organizacional que se ponen de manifiesto en comportamientos que se proyectan, también, hacia los públicos externos.

De esta manera, tal como lo menciona David Berlo<sup>38</sup>, la comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. Entonces, la organización al trabajar en el proceso continuo de comunicación interna está consolidando su cultura corporativa es decir su visión, misión, objetivos e incluso la historia de la empresa. Ante esto, Marisa del Pozo Lite<sup>39</sup> señala:

“La comunicación es parte de esta cultura organizacional, pues las manifestaciones culturales serán básicas para un correcto intercambio y difusión de información dentro de la organización. Para que los

---

<sup>36</sup> Irene, Trelles, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2004, p.43

<sup>37</sup> H, Thomas, La importancia de comunicación interna a través de Intranet. En línea: <http://www.yahoo.com.mx>, Fecha de acceso: 17 de octubre de 2012

<sup>38</sup> David Berlo, *Redes de la Comunicación*, México; Norma, 1984, p. 58

<sup>39</sup> Op. Cit. p. 33-45

mensajes fluyan de manera correcta en todas las direcciones y niveles, es necesario que los valores y las creencias organizacionales sean muy bien definidos y formen parte absoluta de la cultura.”

Y también nos dice del Pozo Lite<sup>40</sup> que se puede llegar a definirlo:

“(…) como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.”

Esa consolidación de la cultura corporativa se evidencia en el público interno<sup>41</sup>, haciendo que éste se sienta parte esencial del sistema al verse implicados en el proceso organizacional y así, se logre un incremento en la participación al motivarlos. Pues, un colaborador –empleado- motivado es capaz de proponer iniciativas que ayudan en la mejora de la empresa y como lo diría Esther Puyal<sup>42</sup> “(…) se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal”

La comunicación interna es un elemento más de los que integran el sistema de la organización que se encuentra en permanente interacción con otros elementos, donde cumple la función de facilitador de la integración del público interno en los proyectos de la organización y responde con participación en las concepciones, diseños y desarrollo futuro; también tiene la función de agente de cambio que posibilite la adecuación de otros elementos ante exigencias sociales, tecnológicas y del entorno en general y por supuesto, la función de cohesión que permite a la organización a través de sus acciones cumplir sus metas y redireccionar ante una crisis.

---

<sup>40</sup> Op. Cit. p. 131

<sup>41</sup> Público interno: Son todas aquellas personas que pertenecen a la organización -relación de dependencia laboral- (Alta idea, *Públicos*, en línea: <http://www.slideshare.net/altaidea/publico-en-relaciones-pblicas-presentation>, fecha de acceso: 2012-09-24.

<sup>42</sup> Esther Puyal, *La Comunicación interna y externa en la empresa*. En línea: <http://www.5campus.com/leccion/comui>. Acceso: 09 de octubre de 2012

#### 1.4.1 *Canales de comunicación interna.*

Los canales de comunicación son “...medios por los cuales se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales.”<sup>43</sup>. Y cuando hablamos de canales de comunicación interna son los medios por los cuales circulan mensajes entre los miembros de una empresa, organización o institución.

La principal función de los canales de comunicación interna, como Kreps<sup>44</sup> (1990) citado por Francisca Morales Serrano dice que “(...) es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma”

Teniendo en cuenta la naturaleza de los canales, según Katz y Kahn<sup>45</sup> pueden ser:

---

<sup>43</sup> Comunicación empresarial, *La comunicación en la empresa*, en línea: <http://www.slideshare.net>, fecha de acceso: 24 de septiembre de 2012.

<sup>44</sup> Kreps citado por Francisca Morales, *La Comunicación Interna*. En línea: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. Fecha de acceso: 09 de octubre de 2012.

<sup>45</sup> D. Katz y R. Kahn, *Psicología Social de la Organización*, México, Trillas, 1995.

Tabla N° 2

<b>Canales de comunicación según su naturaleza</b>			
	<b>Conceptos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Canales orales</b>	Aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral.	-Permiten una rápida retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el mensaje pasa por varias personas y/o grupos de personas se presenta un potencial de distorsión.</li> <li>- Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal que necesita ser analizado.</li> <li>- La comunicación oral casi siempre va acompañada la no verbal en caso de que las dos sean acordes, actúan reforzándose mutuamente. Sin embargo, cuando los indicativos no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde y la claridad de éste disminuye.</li> <li>- Las señales no verbales son contradictorias.</li> </ul>
<b>Canales escritos</b>	Aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro permanente, tangible y verificable.</li> <li>- Obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quieren transmitir pero requieren más tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite la unidireccionalidad, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje sea recibido y comprendido.</li> </ul>
<b>Canales electrónicos</b>	Aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico.	-Las tecnologías vinculadas a Internet son los canales electrónicos El resto de ventajas y/o desventajas van en paralelo a las de cualquier otra comunicación escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los principales inconvenientes propios de este tipo de comunicación es la proliferación incontrolada, tanto a nivel externo o interno de mensajes sin una clara justificación.</li> </ul>

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

**Elaborado por:** Vanessa Thalía Borja Almache.

Por otro parte, luego de entender la naturaleza de los canales es imprescindible reconocer que en las organizaciones los canales orales, escritos y tecnológicos se dividen en canales formales e informales, como se lo verá en el siguiente ítem, de acuerdo a las necesidades y a la forma en que se desee llevar la comunicación. Siendo éstos, complementarios y sustituibles de acuerdo a quién va dirigido o las circunstancias en las que se necesite un medio o canal para enviar el mensaje.

#### 1.4.1.1 *Canales formales*

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

#### 1.4.1.2 *Canales informales*

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

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

#### 1.4.1.3 *Flujos de comunicación*

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

**Tabla N° 3**

<b>Medios posible de acuerdo a los flujos de comunicación</b>				
		<i>Diádico</i>	<i>Grupal</i>	<i>Organizacional</i>
<b>Ascendente</b>	<i>Hardware</i>	Teléfono	Correo electrónico	Teléfono abierto
		Fax	Teleconferencia	
		Correo electrónico		
		Teleconferencia	Intranet	
		Recados por celulares		
	<i>Software</i>	Reuniones	Mantas o desplegados	
		Memorandos	Recados en las paredes, por ejemplo, quejas de trabajadores	
		Buzón de sugerencias	Encuestas o estudios con el personal	
			Buzón de sugerencias	
			Pruebas hechas masivamente	
<b>Descendente</b>	<i>Hardware</i>	Teléfono	Correo electrónico	Video y películas
		Fax	Teleconferencia	
		Correo electrónico	Fax	Letreros electrónicos
		Teleconferencias	Tableros de aviso electrónico	Radio
		Telegrama	Pizarrón electrónico	Grabaciones
	<i>Software</i>	Recados por celulares	Videos	Intranet
			Intranet	
		Entrevistas	Reuniones	Revista
		Cartas	Memorandos	Boletines
		Memorandos	Circulares	Rumores
	Recados	Rumores	Manuales	

			Tableros de aviso	avisos de cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales (camisetas, pumas, uniformes, etc.)
				Discursos
				Informe anual
				Altavoces
				Tableros de avisos no electrónicos
<b>Horizontal</b>	<i>Hardware</i>	Teléfono	Correo electrónico	Intranet
		Fax	Teleconferencia	Internet
		Correo electrónico	Fax	
		Teleconferencia		
		Correo interno		
	<i>Software</i>	Entrevistas	Reuniones	
		Memorandos	Memorandos	
		Recados	Rumores	

**Fuente:** Myers, M.T.Y.C.E, Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional, Mc Grall-Hill, México, 1983, pp. 16, 17

**Elaborado por:** Vanessa Thalía Borja Almache.

#### 1.4.1.3.1 Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se realizarán y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la conforman -responsables y su equipo- así como de todos los aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida.

Francisca Morales<sup>46</sup> cita Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) para señalar las principales funciones de la comunicación descendente, coinciden ambos autores en que son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información y análisis de desempeño de trabajo; facilitar un resumen del trabajo realizado; instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

#### 1.4.1.3.2 *Comunicación ascendente*

Surge de los niveles bajos de una empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Ana María Manrique y otros<sup>47</sup> explican que nace en la base de los colaboradores –trabajadores- y se direcciona según las funciones organizadas que pautan los canales formales de comunicación, y que se transmiten hacia la alta dirección permitiendo comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna; así como recopilar aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la organización. Sin olvidar que la información ascendente obtenida debe generar una retroalimentación –*feedback*-, lo cual indicará que funciona de forma correcta.

Rogers citado por Ana María Manrique y otros<sup>48</sup> comenta que el *feedback* negativo se presenta cuando los directivos reciben información que sus colaboradores desean que conozcan, eliminando información que pueda desagradar a sus superiores. Por tal razón, la información de los puestos inferiores resulta inexacta y para evitar esto, los mandos superiores deben enfatizar lo transcendental que resulta una información precisa para lograr obtener una realidad de la organización y buscar dinamizarla en las áreas, departamentos o lugares de trabajo que se requieran.

---

<sup>46</sup> Francisca, Morales, *La Comunicación Interna*. En línea: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. Fecha de acceso: 10 de octubre de 2012.

<sup>47</sup> Ana María, Manrique, Gabriela Madroñero, Francisca Morales, Pere Soler, *La Planificación de la Comunicación Empresarial*, Materials 202, Barcelona, pp.60 En línea: <http://books.google.com.ec> Acceso: 19 de enero de 2013.

<sup>48</sup> *Ibíd.*

#### 1.4.1.3.3 *Comunicación horizontal*

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

Francisca Morales<sup>49</sup> nos explica que se da entre niveles directivos ya que en estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa, ya que se desarrollan funciones casi exclusivas a través de la comunicación. Al contrario, los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con los de su mismo nivel que con sus superiores; pues con sus compañeros comparten un marco común de referencia.

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

#### 1.4.1.4 *Cultura corporativa u organizacional*

El siguiente apartado permite determinar la identidad de la organización como una forma única de manifestación ante el entorno que se presente, es decir la manera en la que enfrenta sus problemas, se adapta, funciona y toma decisiones.

El concepto de cultura organizativa proviene de uno más general, que es propiamente el de ‘cultura’, desarrollado por la Filosofía y la Antropología. A esta última, pertenecían Kroeber y Kluckhoholm<sup>50</sup>, quienes formularon en 1952 una definición, que si bien es extensa, tiene en cuenta las particularidades de la cultura:

“La cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su realización en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas

---

<sup>49</sup> Op.Cit.

<sup>50</sup> Kroeber y Kluckhoholm citados por Gabriela, Hernández, Gerardo, Cendejas, *Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI*, Revista electrónica Razón y Palabra. En línea: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html> Fecha de acceso: 05 de noviembre de 2012.

tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales, pueden ser entonces considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura.”

Es un concepto generalizador, pues desde la perspectiva y en el momento en el cual fue concebido, hace referencia al conjunto de manifestaciones que expresan las tradiciones de un pueblo, sus conocimientos y grado de desarrollo. Asimismo, manifiestan los autores citados que es producto de la investigación antropológica, practicada entre 1900 y 1950, la cual se basó en trabajos de campo llevados a cabo con diferentes culturas y sus diferentes estilos de vida.

Esta definición se podría aplicar al campo empresarial, porque contiene ideas básicas como valores, símbolos y comportamientos. Sin embargo, el hecho de relacionar dos términos -cultura y organización- genera otras connotaciones. Sus comienzos se podrían remontar a Elton Mayo, en los años 20, cuando frente al management científico de Taylor, él y otros autores comenzaron a destacar las normas, los sentimientos y los valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute ello en el funcionamiento de la misma.

Justo Villafañe<sup>51</sup>, desde una visión comunicacional, se refiere a la cultura como:

“(…) la construcción social de la identidad, es decir, los miembros de la organización construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. (...) tiene que ver, fundamentalmente con la naturaleza humana en sus manifestaciones grupales; por esta razón ha considerado siempre más fructíferas las aproximaciones psicosociales para su estudio.”

Las dos primeras definiciones presentadas coinciden en la identificación de aspectos intangibles de una organización como punto de cohesión en la cultura. A continuación no se

---

<sup>51</sup> Justo Villafañe, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, En línea: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

desliga de la idea, más bien se presentan una definición que concreta la comunicación corporativa de acuerdo al estudio.

En síntesis, la cultura corporativa enmarcada en la comunicación organizacional es parte del estudio interno de la organización. Siendo ésta el conjunto de valores y creencias consensuadas y aceptadas, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. Se manifiestan a través de comportamientos y elementos culturales propios de la entidad, como explica Enrique Diez Gutiérrez<sup>52</sup> las manifestaciones -valores<sup>53</sup>, creencias<sup>54</sup>, símbolos<sup>55</sup>, historias<sup>56</sup>, mitos y leyendas<sup>57</sup>, ritos, rituales y ceremonias<sup>58</sup>, normas<sup>59</sup>, héroes<sup>60</sup>, lenguaje<sup>61</sup>-, que orientan y comprometen la conducta de sus integrantes y les permiten percibir, sentir y evaluar las relaciones y situaciones de manera coherente.

---

<sup>52</sup> Enrique, Diez, La cultura organizativa, En línea:

<http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura.htm>. Fecha de acceso: 06 de noviembre de 2012.

<sup>53</sup> Valores: Ideales que se desarrollan en el plano emocional que poseen un componente de juicio para transmitir, de un individuo a otro, las ideas de lo que es correcto, bueno o deseable.

<sup>54</sup> Creencias: Pertenecen al plano racional y abarcan concepciones de todo tipo, acerca del hombre, del mundo, de lo divino y del trabajo.

<sup>55</sup> Símbolos: Representaciones de los estados mentales dados por convenciones que refuerzan la cultura que se desea o conviene desarrollar.

<sup>56</sup> Historias: Narraciones de hechos referentes a la entidad que fortalecen la vida organizacional, la recreación y son guía de los comportamientos.

<sup>57</sup> Mitos y leyendas: Realidades idealizadas que concuerdan con los valores organizacionales.

<sup>58</sup> Ritos, rituales y ceremonias: Actividades planeadas con objetivos específicos y directos, ya sean de integración a los grupos o a la organización en general, de reconocimiento, valorización al buen desempeño o de esclarecimiento de los comportamientos no aceptados; para reforzar la identidad y los sentimientos de pertenencia de los miembros.

<sup>59</sup> Normas: Formas generalizadas y fijas de pensamientos que señalan a los individuos cómo y cuándo una conducta está o no permitida. Se pueden fijar en relación al lenguaje, al decoro público, vestimenta, comportamiento interpersonal, cumplimiento de trabajo, etc.

<sup>60</sup> Héroes: Líderes (fundadores o situacionales) de la organización que personifican los valores de la cultura, siendo modelos en su accionar para el resto de los miembros.

<sup>61</sup> Lenguaje: Junto a los modos de comunicación en la empresa, también son una expresión de valores culturales.

Gráfico N° 1



**Fuente:** G. Hofstede y otros: Medición de las culturas organizacionales.  
Revista de Ciencias Administrativas N°35, 1990  
**Elaborado por:** Vanessa Thalía Borja Almache

#### 1.4.1.4.1 Funciones de la cultura corporativa

(...) gestionar la cultura corporativa en una organización brinda un entorno estable y predecible, da un sentido, una identidad y un sistema de comunicación a los miembros de la organización. Pero también permite controlar e imponer la cultura dominante a las subculturas en conflicto con ella.<sup>62</sup>

Enrique Diez Gutiérrez<sup>63</sup> propone siete funciones: La *función epistemológica*, el estudio de la cultura organizacional como fenómeno social que se cimienta sobre la base de un mecanismo epistemológico que permite comprender la vida organizativa. Mientras que la *función adaptativa* posibilita el conocimiento por tanto la comprensión común de su problema de supervivencia y orienta su misión o ‘razón de ser’.

La *función legitimadora* es la que justifica el sentido y el valor de la organización; refuerza su finalidad confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de sus miembros. En tanto, la *función instrumental* es ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización, a través de la manipulación sutil de las técnicas jerárquicas, de las teorías de la

<sup>62</sup> Enrique Diez, *La cultura organizativa*, En línea:  
<http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Doctorad/cultura.htm>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

<sup>63</sup> *Ibíd.*

racionalidad sobre la eficiencia, lo que posibilita obtener mayor eficiencia por medio de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar.

A partir de ello, es como la cultura se convierte en un elemento integrador, con *función reguladora*, que ejerce un cierto "control", siendo guía informal del comportamiento lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles qué es importante y cómo deben hacerse las cosas.

La cultura, además, ejerce una *función motivadora* sobre sus integrantes, pues al compartir valores genera cooperación, estimula al personal y facilita el compromiso con metas relevantes. Todo ello, se complementa con la *función simbólica*, al sintetizar y expresar los valores, ideales y las creencias de los miembros de la organización a través de representaciones de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo.

#### 1.4.1.5 *Filosofía corporativa u organizacional*

Al crearse una empresa, hay un aspecto que se suele dejar en el olvido hasta el momento que se decide obtener una certificación de calidad o porque sus clientes lo requieren: *La filosofía corporativa*.

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

La filosofía corporativa responde a las siguientes preguntas: quién soy, qué hago, cómo lo hago y a dónde quiero llegar. En función de estos cuestionamientos, se establece la filosofía corporativa que está compuesta por cuatro aspectos básicos: misión corporativa, visión corporativa, valores corporativos y objetivos corporativos.<sup>64</sup>

*Misión corporativa:* Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá

---

<sup>64</sup> Recursos Humanos, *Identidad corporativa*. En línea: <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>. Fecha de acceso: 06 de noviembre de 2012.

dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacen.<sup>65</sup>

*Visión corporativa:* La organización señala a dónde quiere llegar dentro de tres ó cinco años. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.<sup>66</sup>

*Valores corporativos:* Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, fabricarlos y venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía.<sup>67</sup>

*Objetivos Corporativos:* Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta las áreas que integran la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA Corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco referencial de los objetivos funcionales.

Los objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir que sea posible aplicar una auditoría mediante indicadores globales de gestión. Esto no excluye que se puedan plantear objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoreo.

---

<sup>65</sup> Sena, *Filosofía Corporativa*, En línea: <http://www.slideshare.net/rojs/filosofia-corporativa>, p.1 Acceso: 06 de noviembre de 2012.

<sup>66</sup> *Ibíd.*

<sup>67</sup> Gestipolis, *Canales Gerenciales*. En línea: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/23/filemp.html>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con: rentabilidad y utilidades –en dinero- porcentaje de ventas, participación en el mercado, ventas en dinero o en unidades, productividad/eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras; tecnología/innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado, responsabilidad social: con los empleados y la comunidad, imagen corporativa: en la comunidad, sector y país, resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción, calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc., servicio al cliente, desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Dentro de este contexto:

- Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo se recomienda que éstos cubran toda la organización.
- Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
- La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
- El ideal sería que para cada objetivo global, pudiera definirse un proyecto estratégico.<sup>68</sup>

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

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

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

---

<sup>68</sup> Sena, *Filosofía Corporativa*, En línea: <http://www.slideshare.net/rojs/filosofia-corporativa>, p.3,4 Acceso: 06 de noviembre de 2012.

## 1.5 Diagnóstico de comunicación

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

Existen varios criterios sobre el diagnóstico. Daniel Prieto Castillo<sup>69</sup> sostiene que:

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

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

### Tipos de diagnóstico de comunicación

Daniela Bruno<sup>70</sup> basada en Daniel Prieto Castillo menciona que de acuerdo al tipo de relaciones comunicacionales que se privilegien en el análisis pueden ser de comunicación interna y externa:

- a) Interno: Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna que se establecen en la organización.

---

<sup>69</sup> Daniel Prieto, Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades, Quito, Vol. 10, CIESPAL, 1990, p.35

<sup>70</sup> Daniela Bruno, *El diagnóstico de comunicación*. En línea: <http://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnoc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf> Acceso: 24 de enero de 2012.

- b) Externo: Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización.

### **Diagnóstico de comunicación interna**

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

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

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

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

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

### 1.5.1 *Perspectivas del diagnóstico interno*

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales. Cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas aunque son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: funcional y cultural. Pero de acuerdo al enfoque comunicacional del estudio se hablará del diagnóstico funcional, sobre ello Adriana Meza y Patricia Carballeda<sup>71</sup> mencionan.

#### 1.5.1.1 *Diagnóstico funcional*

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

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

#### **Objetivos del diagnóstico funcional**

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

---

<sup>71</sup> Adriana Meza, Patricia Carballeda, *El Diagnóstico Organizacional*, México, 2009, En línea: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>, Acceso: 15 de octubre de 2012.

## Métodos y técnicas

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

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

## 1.6 Planificación estratégica

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

Para el estudio es importante hablar de Estrategia que tiene origen militar y en ese contexto, el Diccionario de la Academia<sup>72</sup> en su primera acepción la define como “Arte de dirigir las operaciones militares”

Pero la palabra ha traspasado los límites del campo militar y ha trascendido a cualquier actividad humana que se desea alcanzar objetivos que requieren vencer alguna dificultad, conflicto o problema. Por ello, otras acepciones que le da el Diccionario de la Lengua<sup>73</sup> son “Arte de trazar para dirigir un asunto” y “En un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” Estas últimas acepciones son más acertadas con el estudio, aplicadas en el ámbito organizacional.

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

Para Besseyre Des Horts<sup>74</sup>, a través de Joan Elías y José Mascaray, dice que en el ámbito empresarial la estrategia puede conceptualizarse como “Conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo” También puede entenderse como “un proceso organizado, ya que respeta un determinado procedimiento y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa”<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua, Ed. Espasa Calpe, Madrid, 1992.

<sup>73</sup> *Ibíd.*

<sup>74</sup> Besserey Des Horts citado por Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la Comunicación Interna*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, pp.98

<sup>75</sup> *Ibíd.*p.98

De los conceptos mencionados, Besseyre Des Horts<sup>76</sup> aclara algunas características básicas que dan la pauta de cómo empezar el diseño estratégico:

- La característica principal de la estrategia es que se sitúa antes del inicio de la acción; es decir, lo esencial es tomar la iniciativa.
- Escoger el terreno, el momento y los recursos a utilizar para conseguir el objetivo. Es decir, no se debe emprender ninguna acción sin haber efectuado una consciente preparación y disponer de los medios necesarios.
- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar; no dispensarlos en diferentes objetivos simultáneos.
- Como no se puede tener garantía absoluta de éxito, antes de iniciar una acción, debe calcularse el riesgo que se corre y acotarlo.
- Si una vez iniciada la acción, se comprueba que no se va alcanzar el objetivo perseguido, se debe reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia inicial por otra alternativa, previamente determinada para este caso y, si fuere necesario, efectuar una retirada estratégica.

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

#### 1.6.1 *Estrategia de comunicación*

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

De acuerdo con Corrado<sup>77</sup> citado por Julca Bryan y Fava Marcos, dice que la estrategia de comunicación tiene su base en el mensaje con el único objetivo que sea claro, conciso y entendible cuando sea transmitido:

---

<sup>76</sup> *Ibíd.*p.98, 99.

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

Es trascendental no olvidar que comunicación y estrategia son términos estrechamente ligados para el funcionamiento exitoso de una organización. Neves, Consoli, Lopes<sup>78</sup> nos dicen que la vinculación de la empresa con su ambiente es trascendental en la formulación e implementación de estrategias.

De tal manera, que la comunicación planificada se convierte en el eje motor de las organizaciones sin el cual la difusión de mensajes sería obsoleta. A partir de ello, se habla de comunicación estratégica que según José Luis Pozo<sup>79</sup> es:

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

---

<sup>77</sup> Corrado citado por Julca Bryan y Fava Marcos, *Estrategias de Comunicación en organizaciones agroindustriales*, En línea: <http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no2/8.pdf>, Acceso: 21 de octubre de 2012. (Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica*. São Paulo: Makron Books)

<sup>78</sup> Neves y otros citados por Julca Bryan y Fava Marcos, *Estrategias de Comunicación en organizaciones agroindustriales*, En línea: <http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2010/vol9/no2/8.pdf>, Acceso: 21 de octubre de 2012. (Neves, M. F.; Consoli, M. A.; Lopes, F. F.; Consoli, M. H. (2004). *Proceso Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agro negocio*. in: XLII CONGRESSO DA SOBER. Anais... Cuiabá: SOBER.)

<sup>79</sup> José Luis Pozo, *Planificación estratégica de comunicación*, En línea: <http://www.slideshare.net> Acceso: 20 de febrero de 2012.

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

#### 1.6.1.1 *Tipos de planificación*

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

##### *Planificación estratégica*

Ya que esta categoría es el modelo que servirá para este estudio y se lo profundizará en el siguiente ítem, en éste solo se realizará una introducción, de acuerdo a lo que exponen Frank, Morales, María Bonilla y José Molina<sup>80</sup>.

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

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

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada planificación tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.

---

<sup>80</sup> Frank Morales, María Bonilla y José Molina, *Planificación: Tipo y herramientas*, Barinas, Universidad Fermin Toro, 2006. En línea: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>. Acceso: 07 de noviembre de 2012

- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición proactiva, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

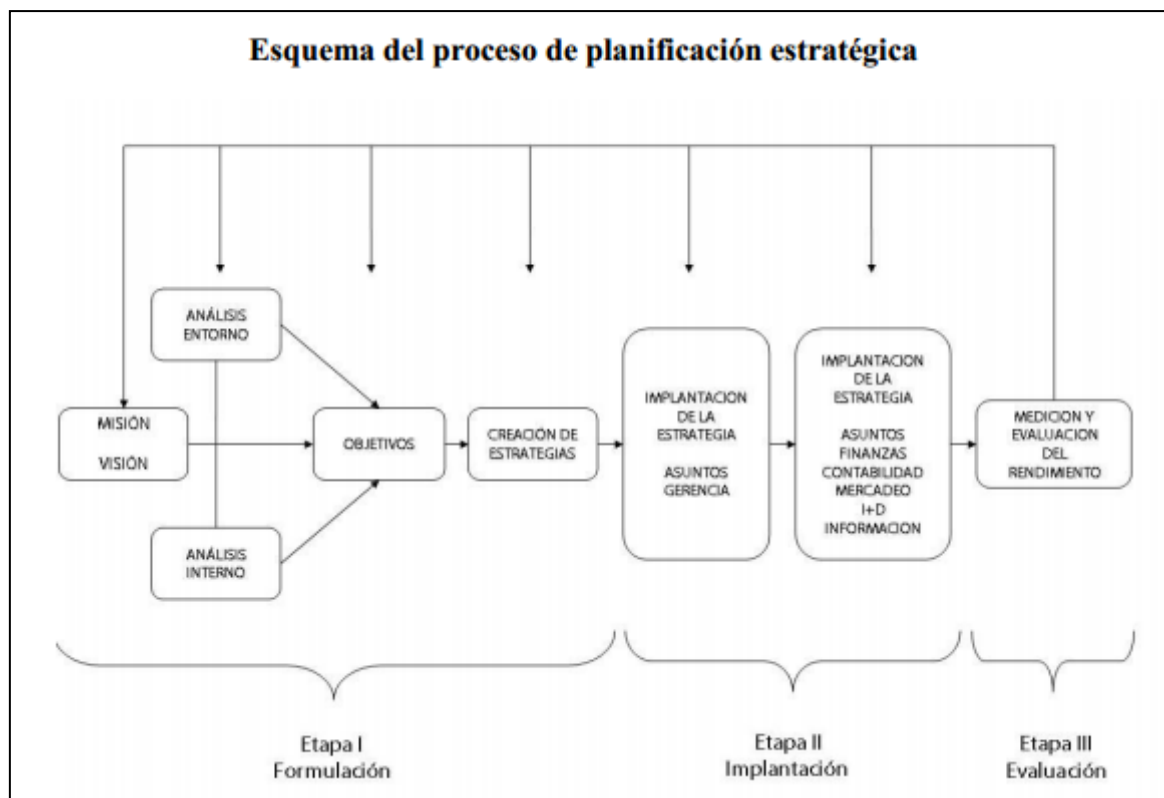
En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Se presentan las siguientes etapas para su elaboración:

1. Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se seleccionan los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
2. Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa se diseñan para la definición de los productos o servicios que presta y los clientes que desea captar.
3. La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.
4. Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

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

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

**Gráfico N° 2**



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

### 1.6.1.2 Planificación estratégica de comunicación

La comunicación es parte vital de toda organización, donde existe la interacción, dada por el trato, el contacto que se establece entre las personas, en diferentes contextos e intervalos de tiempo<sup>81</sup>

Basado en este criterio. Ribeiro<sup>82</sup> corrobora al decir que la comunicación es fundamental en el desarrollo, motivación y productividad de los miembros de la organización para lograr un buen desempeño que se cimienta en el entender y conocer a todos los que participan en ella.

Siendo este el contexto, Ezequiel<sup>83</sup> nos habla de la necesidad de estrategias integradoras en todo nivel que viabilicen la fluidez comunicativa al mencionar que las empresas necesitan programas de capacitación con estrategias de vanguardia que faciliten el acceso a múltiples canales de comunicación para desarrollar flujos activos e interactivos de comunicación efectivos al establecer relaciones interpersonales constantes y cambiantes.

Y para que las estrategias integradoras sean ejecutadas de forma estructurada y existan delegados para el cumplimiento, todo confluye en un plan estratégico que según José Luis Pozo<sup>84</sup> es “un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el medio/largo plazo y desarrollan acciones (en base a cada estrategia) con el fin de lograr sus objetivos”

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

Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor<sup>85</sup> postulan que la planificación dentro del área de la comunicación se vincula directamente a la organización de la sociedad en sus niveles macro y también microsociales. Por ello, la idea de planificación se

---

<sup>81</sup> MC Esquivel, *Comunicación Organizacional*, GestioPolis.com, Acceso: 15 de octubre de 2012

<sup>82</sup> L Ribeiro, *La comunicación eficaz*, Editorial Urano, 1994, p.45-67

<sup>83</sup> A Ezequiel, *El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa*, GestioPolis.com, 2002, Fecha de Acceso: 15 de octubre de 2012.

<sup>84</sup> Op.Cit.

<sup>85</sup> Washington Uranga, Laura Moreno y Claudia Villamayor, *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación*, La Crujía, Buenos Aires, Argentina,

la ha relacionado con el Estado como un dispositivo que organiza y regula el funcionamiento de la sociedad.

La planificación de la comunicación, integra tres aspectos:

- **Articular** la comunicación, en el sentido de ser comunicador planificador.
- **Operar** la comunicación, en el sentido de participar directamente de algunas de las acciones de comunicación
- **Ejercer** la comunicación, en el sentido de participar de la comunicación en el ámbito establecido.

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

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

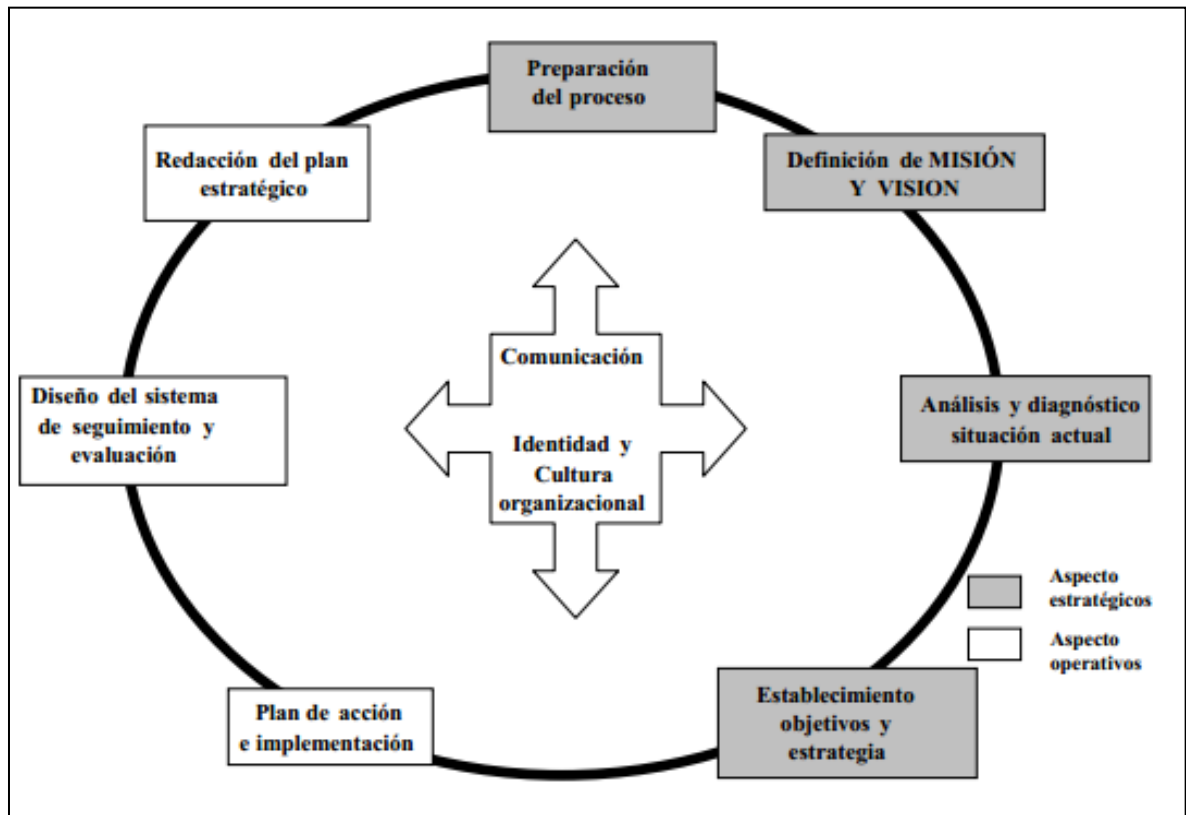
### 1.6.2 *Fases de la planificación estratégica de comunicación*

El procedimiento estratégico sigue un método, como nos dice Fernández Collado<sup>86</sup>, que se articula en dos fases principales con diferentes procesos que ayudan a la consecución de las mismas que van desde el diagnóstico de la situación de partida hasta el control de las acciones realizadas como se puede observar y seguido se describirá en qué consisten las fases:

---

<sup>86</sup> Carlos Fernández Collado, Op.cit, p.124

Gráfico N° 3



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

a) *El diseño de la estrategia.*

En esta fase, se toman decisiones sobre qué se va hacer y cómo se va a hacer, y se organizan los instrumentos y medios necesarios para alcanzar los objetivos fijados. En realidad, se trata de dar respuesta a estas dos preguntas: ¿Qué queremos hacer? y ¿cómo hacerlo?

Los pasos a seguir en esta fase son:

1. El punto de partida hay que situarlo en el funcionamiento de un sistema de informaciones externas e internas que permitan disponer de un conocimiento lo más exacto y completo posible del problema que se va a afrontar y de la realidad sobre la que se pretende actuar.
2. A continuación, se tendrá muy en cuenta la finalidad que se persigue: fijación de objetivos, enmarcándolos en lo que hemos denominado, en otra parte, la visión

compartida del proyecto de empresa, que se tendrá explicado previamente, si no estuviese explicado, habría que hacerlo como paso previo.

3. Definir el problema: Realizar una descripción precisa de acuerdo a los hechos. Con el objeto de no contaminar el resultado final, es importante en este paso no sugerir posibles soluciones.
4. Una vez acotado el problema, se efectúa una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a la cual se enfrenta. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originales del problema.
5. Con toda la información obtenida en los pasos anteriores, se elabora una hipótesis de solución definitiva, diseñando un proceso general de actuación.
6. El siguiente paso consistirá en el análisis riguroso de todo el repertorio de posibles enfoques estratégicos disponibles, que permitan conocer las posibilidades e inconvenientes que cada uno de ellos ofrece.

En esta fase, no será de gran ayuda recurrir a estrategias ya elaboradas que recogen gran número de obras sobre el tema. Lo esencial de este paso consiste en elegir aquellas orientaciones o materiales estratégicos que van a ser utilizados en el siguiente paso.

7. Otro paso que no es posible saltarse es el que hace referencia a la concreción y valoración de los medios disponibles y de los que se está dispuesto a hacer para intervenir y arriesgar en la operación.
8. Una vez que se recorrió los pasos anteriores, ya es posible proceder a la elaboración de la estrategia o estrategias y explicarlas.

Este paso es definitivo en el diseño de la estrategia y parte de la información obtenida en los pasos anteriores. De tal manera, que es el momento para configurar la estrategia que mejor responda a las dos preguntas que se plantearon al inicio de esta fase.

A veces, es recomendable utilizar varias estrategias cuyos efectos se complementen y refuercen.

Como una subfase dentro de este paso, es conveniente seleccionar algunas estrategias alternativas en el caso que, durante la fase de aplicación surjan variables que propicien un cambio de orientación estratégica.

9. Dibujar el diagrama del sistema. Finalmente, la fase de elaboración de la estrategia se cierra dibujando el diagrama del sistema que represente gráficamente el proceso de generación del problema y el propuesto por la hipótesis de solución.

*b) La aplicación de la estrategia.*

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

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

1. Programación de las acciones estratégicas: A partir del diagrama del sistema, que representa el proceso de actuación diseñado como desarrollo de la hipótesis de solución, se programan las acciones a realizar, con indicación de los medios necesarios, asignación de responsables a cada acción y el calendario de actuación. Asimismo, se establecen los mecanismos de seguimiento y control.
2. Finalizada la programación, antes de iniciar las acciones, se verifica la hipótesis de solución, mediante una prueba piloto o simulaciones.  
Es necesario concretar en una programación de detalle las acciones a ejecutar como desarrollo de la estrategia elegida.
3. La ejecución de los planes de acción: En este paso, se trata de poner en acción todo lo que se ha previsto y programado. Hay que tener en cuenta dos factores importantes para el éxito de esta fase:
  - Una minuciosa preparación, previsión.
  - Una actitud flexible que permita reconducir la situación sobre la marcha, en caso que surja cualquier imprevisto.
4. Seguimiento y control: Desde el momento mismo del inicio de las acciones, y aún antes, en la fase de preparación, debe efectuarse un seguimiento del desarrollo del proceso, de forma que en todo momento se pueda conocer si se sigue el plan

establecido o se producen desviaciones significativas; lo que permite adoptar las oportunas medidas correctoras.

5. Evaluación de la aplicación: Una vez finalizada la aplicación de la estrategia, debe efectuarse un análisis y posterior valoración en el que interesa comprobar el comportamiento de algunos aspectos concretos.
  - La eficacia global de la estrategia que vendrá determinada por la consecución o no del objetivo.
  - En caso de no lograr el objetivo, ¿a qué hay que atribuirlo?: ¿la estrategia no es la adecuada? ¿no se acertó en el enfoque? ¿se falló en la aplicación?

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

## CAPITULO II

### EL MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR (MAE)

#### 2.1 Contexto de las organizaciones públicas

Las organizaciones de la administración pública<sup>87</sup>, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural y otras.

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

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

- Marco normativo

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

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

- Marco político

El régimen político de gobierno y la dinámica del poder dentro del mismo, influyen sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el marco político de la Sociedad en la medida que son utilizadas como instrumentos políticos.

---

<sup>87</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública, *Organizaciones Públicas*, Buen Aires, 1997. En línea: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/organi1.pdf>. Acceso: 14 de noviembre de 2012

- Marco institucional

El marco institucional como conjunto de normas y convenciones que se aplican en un sistema social y que definen el espacio de lo legítimo, tienen que ver con las características y el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, el comportamiento cotidiano de las organizaciones públicas induce en la Sociedad una cierta percepción y ponderación de las normas que constituyen su marco institucional.

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

- Marco económico

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

- Marco social

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

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

- Marco cultural

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

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

- Marco administrativo

Las pautas vigentes en la Sociedad respecto del planeamiento, programación, presupuestación, información, monitoreo, control de gestión y evaluación de los asuntos públicos, tienen que ver con el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, el comportamiento administrativo de las organizaciones públicas influye sobre la cultura administrativa de la Sociedad.

### *2.1.1 Ministerio del Ambiente del Ecuador como organización*

El Ministerio del Ambiente<sup>88</sup> (MAE) es la autoridad del Ecuador que ejerce en forma eficaz y eficiente el rol rector de la gestión ambiental para garantizar un ambiente sano y ecológicamente equilibrado para hacer del país, una nación capaz de conservar y usar sustentablemente su biodiversidad al mantener y mejorar su calidad ambiental, promover el desarrollo sustentable y la justicia social, reconociendo al agua, al suelo y al aire como recursos naturales estratégicos.

El presente estudio se sustenta en que “una empresa sin comunicación es un caos”, tal como lo menciona Leonardo Rabinovich<sup>89</sup>, de tal manera se plantea mejorar en el MAE su estructura como organización interna, para que sepan mantener y mejorar sus fortalezas, pero sobretodo que se identifique su público interno para conseguir una verdadera cultura corporativa.

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

## **2.2 Recorrido por el Ministerio del Ambiente del Ecuador**

### *2.2.1 Antecedentes<sup>90</sup>*

El Ministerio de Medio Ambiente del Ecuador fue creado por el presidente Abdalá Bucarám, el 4 de octubre de 1996 mediante Decreto Ejecutivo N°195 publicado en el Suplemento- Registro Oficial N°40 del 4 de Octubre de 1996.

Con Decreto Ejecutivo N°505, de enero 22 de 1999, publicado en el Registro Oficial N°118 de 28 del mismo mes y año, se fusionan en una sola entidad el Ministerio de Medio

---

<sup>88</sup> Ministerio del Ambiente, Historia. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec>. Acceso: 23 de marzo de 2012.

<sup>89</sup> Leonardo Rabinovich, *La comunicación estratégica para las organizaciones*, Centro de Competencias en Comunicación para América Latina, Buenos Aires, 2004, p.1

<sup>90</sup> *Ibíd.*

Ambiente y el Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre- INEFAN, dando como entidad resultante el Ministerio de Medio Ambiente.

Con Decreto Ejecutivo N°3, de enero 23 de 2000, publicado en el Registro Oficial N°3 de enero 26 de 2000, se reforma el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, estableciéndose que en la organización de dicha Función consta el Ministerio de Turismo y Ambiente, entre otros.

Mediante Decreto Ejecutivo N°26 de enero 28 de 2000, publicado en el Registro Oficial N°11 de febrero 7 de 2000, se dispone que bajo la denominación de Ministerio de Turismo y Ambiente se fusionen en una sola entidad la Subsecretaria de Turismo que pertenecía al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo y el Ministerio del Ambiente.

En abril del 2000 con Decreto Ejecutivo N°259 se deroga el Decreto N°26, separándose así turismo y ambiente, creándose con total independencia jurídica, financiera y administrativa, el Ministerio del Ambiente.

En la actualidad, el Ministerio del Ambiente gestiona su acción en base de varias leyes como: La Constitución Política de la República del Estado; la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, publicada en el Registro Oficial N°64 de 24 de agosto de 1981; La ley de Gestión Ambiental, publicada en el Registro Oficial N°245 de 30 de julio de 1999; el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, expedido mediante Decreto Ejecutivo N°3399, publicado en el Registro Oficial N°725 de 16 de diciembre de 2002; la Codificación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, Texto promulgado en el Registro Oficial N°16, de 12 de mayo de 2005; Control Interno de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, entre otras.

### 2.2.2 *Filosofía corporativa*<sup>91</sup>

#### **Misión**

Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.

#### **Visión**

Lograr que el Ecuador use sustentablemente sus recursos naturales estratégicos para alcanzar el Buen vivir.

#### **Objetivos**

- Incorporar los costos y beneficios ambientales y sociales en los indicadores económicos, que permitan priorizar actividades productivas de menos impacto y establecer mecanismos de incentivo adecuados.
- Generar información sobre la oferta de recursos naturales estratégicos renovables por ecosistema para su manejo integral.
- Reducir la vulnerabilidad ambiental, social y económica frente al cambio climático, concienciar a la población sobre causas y efectos de este fenómeno antropogénico y fomentar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en los sectores productivos y sociales.
- Reducir el consumo de recursos (electricidad, agua y papel) y de producción de desechos.
- Manejar la conflictividad socio ambiental a través de la incorporación de los enfoques de la participación ciudadana, e interculturalidad y/o género en los proyectos de gestión ambiental.
- Definir y determinar información e investigación válidas y pertinentes para mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa, la dinámica internacional y la participación ciudadana.

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*

- Fortalecer la institucionalidad del Ministerio del Ambiente.

## **Valores**

Es el organismo del Estado Ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

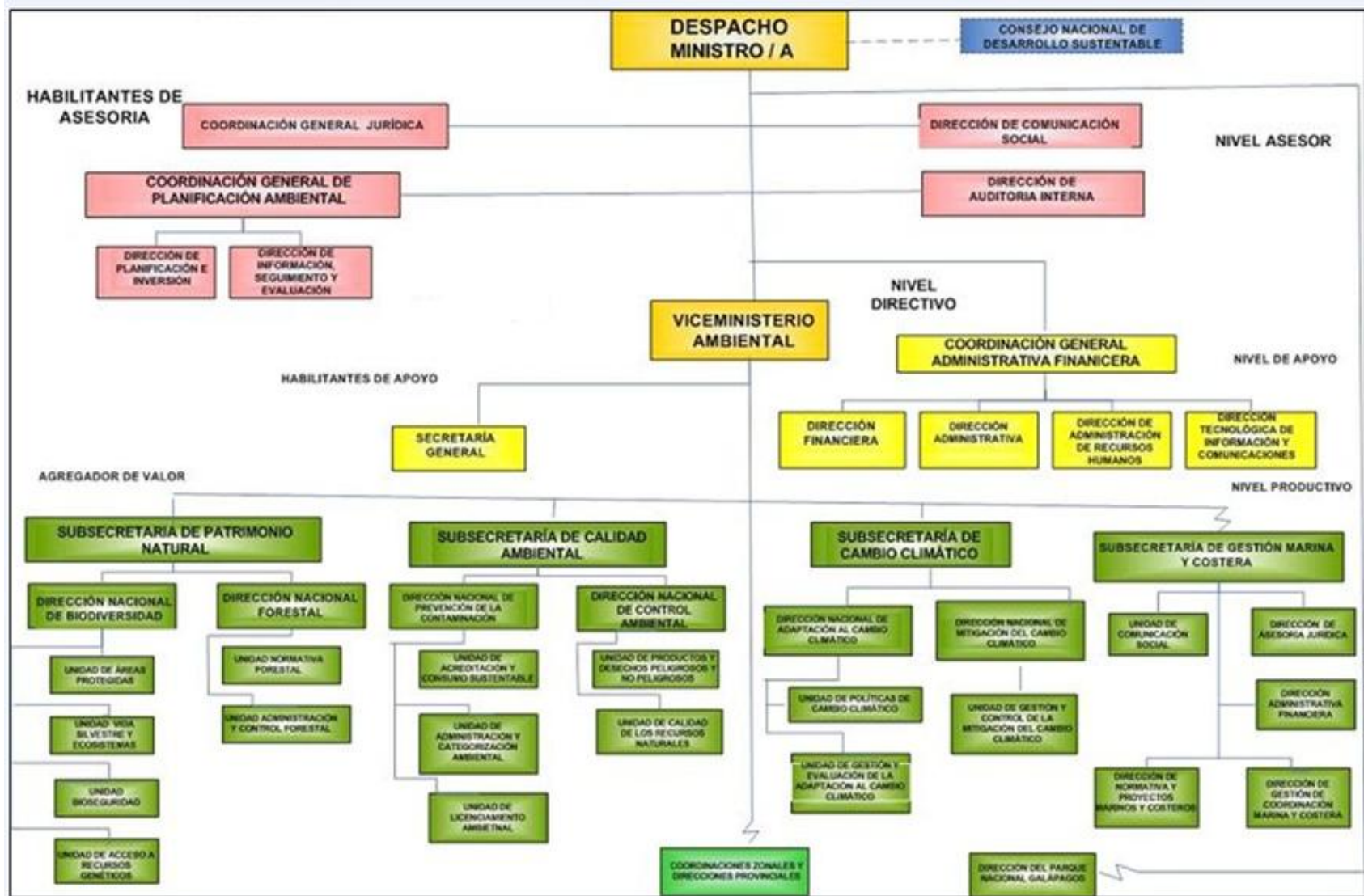
Desde una visión solidaria con las poblaciones y su ambiente, impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado, para de esta manera, contribuir a consolidar la capacidad tanto del Estado como de los gobiernos seccionales para el manejo democrático y descentrado del tema ambiental y comprometer la participación de diversos actores: las universidades, los centros de investigación, y las ONG.

La gestión ambiental es una responsabilidad de todos, porque la calidad de vida depende de las condiciones ambientales en las que nos desarrollamos. Por este motivo, el MAE se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

### *2.2.3 Organigrama estructural<sup>92</sup>*

---

<sup>92</sup> Ministerio del Ambiente, *Organigrama estructural*. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec>. Fecha de acceso: 23 de marzo de 2012



#### 2.2.4 *Proyectos y Programas*

El Ministerio del Ambiente, ente rector, coordinador y regulador de la Gestión Ambiental en el Ecuador, trabaja desde sus inicios en Programas y Proyectos que incluyen diversos ámbitos como: investigación, educación, estadística, consolidación y validación de datos geográficos y sistematización de los procesos institucionales del MAE.

Entre los proyectos emblemáticos se mencionan: Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (Programa PNGIDS ECUADOR), Programa de Reparación Ambiental y Social (PRAS), Proyecto “Guayaquil Ecológico”, PANE (Delimitación Física y Desarrollo de Turismo Sostenible en el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado), Sistema Nacional de Control Forestal, Proyecto de Conservación Socio Bosque.<sup>93</sup>

#### *Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS)*<sup>94</sup>

El Ministerio del Ambiente y el Gobierno Nacional, como una estrategia, en abril del 2010, crea el Programa Nacional Para La Gestión Integral De Desechos Sólidos (PNGIDS), cuyo objetivo general es el fortalecimiento de los Sistemas de Gestión de Desechos Sólidos en todos los municipios del país, con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas.

#### *Objetivos*

- Sensibilizar a las autoridades municipales y actores de la sociedad civil.
- Capacitar y sensibilizar a la población con programas de educación ciudadana para el adecuado manejo de desechos sólidos.
- Promover la separación de desechos en la fuente.
- Promover la implementación de rellenos sanitarios.
- Promover la elaboración de compost a partir de desechos orgánicos.
- Promover la recuperación y aprovechamiento de desechos inorgánicos con mayor atractivo comercial.

---

<sup>93</sup> Ministerio del Ambiente, *Programas y proyectos de inversión*. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/?p=4224/programas-y-proyectos-de-inversion>. Acceso: 2012-09-18.

<sup>94</sup> Ministerio del Ambiente, *PNGIDS*. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/> Acceso: 14 de noviembre de 2012.

- Coordinar actividades con instituciones relacionadas a la gestión de desechos sólidos.
- Capacitar y asesorar a municipios en temas de gestión integral de desechos sólidos como: separación, recolección, barrido, transporte, aprovechamiento y valorización de desechos reciclables, disposición final y marco legal vigente.

#### *Programa de Reparación Ambiental y Social (PRAS)<sup>95</sup>*

En el año 2008, se crea el Programa de Reparación Ambiental y Social, como una iniciativa del Ministerio del Ambiente dirigida a promover la gestión integral de los pasivos ambientales y sociales provocados por el desarrollo de actividades económicas generadas por actores públicos y privados.

#### *Objetivos*

- Estructurar y proponer la política pública y normativas de reparación socio-ambiental integral.
- Generar información para la toma de decisiones, perfeccionar las herramientas y contribuir a la reducción de pasivos socio-ambientales.
- Fortalecer institucionalmente al PRAS en lo técnico, administrativo, financiero y político
- Generar alianzas estratégicas.
- Posicionar al PRAS como la instancia especializada en reparación integral de los pasivos socio-ambientales.

#### *Proyecto “Guayaquil Ecológico”<sup>96</sup>*

El Ministerio del Ambiente a través de la Subsecretaría de Gestión Marina y Costera, y en coordinación con otras entidades estatales (MIES, MSP, MIDUVI, MINEDUC, Gobernación del Guayas y DIRNEA), ejecuta el Proyecto Gubernamental “Generación y Restauración de Áreas Verdes para la ciudad de Guayaquil-Guayaquil Ecológico” con su componente “Recuperación Ecológica del Estero Salado”.

---

<sup>95</sup> Ministerio del Ambiente, PRAS. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-de-reparacion-ambiental-y-social-pras/>. Fecha de acceso: 14 de noviembre de 2012.

<sup>96</sup> Ministerio del Ambiente, Guayaquil, Ecológico. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/guayaquil-ecologico/>. Fecha de acceso: 14 de noviembre de 2012.

### *Objetivo*

- Proporcionar a los habitantes de la ciudad de Guayaquil de áreas verdes para la recreación, esparcimiento, contacto con la naturaleza y fomentar la generación de servicios ambientales permanentes en la urbe.

Con el desarrollo del proyecto se espera recuperar 10 kilómetros del Estero Salado en la ciudad de Guayaquil. Para eso se llevan a cabo actividades en el área del estero y existen miles de personas beneficiadas directamente con el desarrollo del proyecto. Además esto corresponde a la iniciativa nacional de recuperación de espacios verdes para los habitantes de Guayaquil.

Las actividades desarrolladas dentro del proyecto ecológico, tienen un enfoque general e integral desde dos frentes:

- Procesos técnico-científicos.
- Educación Ambiental y Social.

### *Sistema Nacional de Control Forestal<sup>97</sup>*

El Proyecto se realiza para la conservación y manejo sostenible de recursos naturales, que el Ministerio del Ambiente invertirá para mantener el Capital Natural del País.

En este sentido, el 28 de diciembre del año 2005 se emitió el Decreto Ejecutivo N° 998, mediante el cual se “Declara en Estado de Emergencia el Control y la Supervisión de Sector Forestal Ecuatoriano”, que fue renovado mediante Decreto Ejecutivo 1196 del 1 de marzo del 2006.

Actualmente el Ministerio del Ambiente lleva adelante el Proyecto Sistema Nacional de Control Forestal, a través de la Dirección Nacional Forestal realizando las siguientes actividades:

- Verificación forestal en campo a planes y programas de aprovechamiento forestal, realizado por 6 auditores forestales.

---

<sup>97</sup> Ministerio del Ambiente, Sistema Nacional de Control Forestal. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-nacional-de-control-forestal/>. Fecha de acceso: 14 de noviembre de 2012

- Control forestal en carreteras en 9 puestos fijos implementados a nivel nacional y 9 unidades móviles de control forestal y vida silvestre.
- Asesoría forestal en la elaboración de planes y programas de aprovechamiento forestal a pequeños finqueros de la Amazonía ecuatoriana y el noroccidente del Ecuador.
- Forestación y reforestación de 15.000 hectáreas con especies nativas de cada zona con fines de conservación y protección.

*Programa de Conservación Socio Bosque.*<sup>98</sup>

El Gobierno de la Revolución Ciudadana, en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo que plantea la reducción de la tasa de deforestación en un 50%, creó desde el 2008 el Programa Socio Bosque cuyo objetivo principal es la conservación de bosques y páramos nativos en todos los rincones de la Patria.

Socio Bosque consiste en la entrega de incentivos económicos a campesinos y comunidades indígenas que se comprometen voluntariamente a la conservación y protección de sus bosques, páramos u otra vegetación nativa.

La entrega de este incentivo está condicionada a la protección y conservación de sus bosques, lo que significa que las personas reciben el incentivo una vez que cumplen con las condiciones de seguimiento que se determinan un convenio que se firma con el Ministerio del Ambiente.

Los interesados deben presentar ciertos documentos para la inscripción, el más importante el título de propiedad del predio. Luego de un análisis sobre la priorización de las áreas y un proceso de verificación en campo, se calificarán a los predios que formarán parte de Socio Bosque y se firmará un convenio, previa la entrega de documentación complementaria.

En el convenio los propietarios del predio se comprometen a conservar el área inscrita en Socio Bosque, tiene una duración de 20 años.

*Objetivos*

- Lograr cobertura de protección de bosques, páramos, vegetación nativa y sus valores ecológicos, económicos y culturales. Alrededor de cuatro millones de hectáreas, que equivalen al 66% de los bosques no protegidos del Ecuador.

---

<sup>98</sup> Ministerio del Ambiente, Programa Socio Bosque. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-socio-bosque/>. Fecha de acceso: 14 de noviembre de 2012

- Conservar las áreas de bosques nativos, páramos y otras formaciones vegetales nativas del país reduciendo las tasas de deforestación (al 50%) y las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas (generando certificados de Reducción de Emisiones de gases de efecto invernadero por deforestación evitada - CER´s).
- Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de de las personas.

### 2.2.5 PIB Verde (Sistema de Contabilidad Ambiental Nacional)<sup>99</sup>

#### *El Compromiso*

El Ministerio del Ambiente consecuente con los lineamientos establecidos tanto en la Constitución del Estado como en el Plan Nacional para el Buen Vivir, ha visto la necesidad de disponer de indicadores que permitan conocer en detalle el diagnóstico del medio ambiente en la economía ecuatoriana.

El 20 de mayo de 2009 en el Taller Ambiental: “Política Ambiental Nacional, Mercado de Carbono y Código Ambiental” se generó el Compromiso Presidencial para realizar el “Sistema de Cuentas Ambientales”, para lo cual se crea una comisión conformada por el Banco Central del Ecuador, Ministerio Coordinador de la Política Económica, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Durante el 2010 y 2011 se logró consolidar un equipo de técnicos que desarrollaron las bases metodológicas de contabilidad ambiental y realizaron los cálculos iniciales para los recursos Petróleo y Gas Natural, Forestal y Aire. Para el período 2012 – 2014, SENPLADES prioriza y asigna recursos propios al proyecto denominado “Sistema de Contabilidad Ambiental Nacional”.

Actualmente, el Ministerio Coordinador de la Política Económica coordina el trabajo para cumplir con el Compromiso Presidencial; además se trabaja en conjunto con el Banco Central del Ecuador, quienes son los encargados de la revisión y validación de los cálculos obtenidos. La Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) es la institución encargada de la elaboración de la Cuenta del Agua, misma que será incluida dentro del Sistema de Contabilidad Ambiental Nacional.

---

<sup>99</sup> Ministerio del Ambiente, *PIB Verde* En línea: <http://www.ambiente.gob.ec/pib-verde-sistema-de-contabilidad-ambiental-nacional/> Acceso: 14 de noviembre de 2012.

### *Objetivo general*

Calcular el impacto económico del agotamiento de los recursos naturales y su degradación bajo el marco metodológico de Naciones Unidas (SEEA), de tal forma que se obtengan un conjunto de datos nacionales agregados que vinculen el ambiente con la economía, lo cual tendrá un impacto a largo plazo tanto en el desarrollo de políticas económicas como ambientales.

### *Objetivos Específicos*

- Generar un Sistema de Contabilidad Ambiental oficial que sirva a los decisores de política en base al cálculo de las cuentas físicas y monetarias sobre los recursos naturales más relevantes del país.
- Construir una batería de indicadores que permitan realizar un seguimiento sobre la degradación y agotamiento de los recursos naturales.
- Establecer cuál es la afectación de las actividades económicas del Ecuador en la naturaleza y medio ambiente.
- Implementar estrategias de socialización y comunicación de los resultados obtenidos en el proyecto, con el fin de crear una base para la concientización y aplicación de mecanismos de remediación y cuidado de la naturaleza y el medio ambiente.

### *Importancia de realizar un Sistema de Contabilidad Ambiental*

El Sistema de Contabilidad Ambiental nos permitirá reunir una serie de estadísticas de los recursos naturales y del medio ambiente, cuentas en términos físicos y monetarios e indicadores ambientales:

- Permitirá conformar una base de datos de información estadística sobre el medioambiente que proviene de fuentes dispersas con múltiples propósitos, concepciones y marcos de referencia.
- Proporcionará una serie de tablas económicas y matrices de los aspectos ambientales relacionados con las actividades económicas que miden las interrelaciones entre la economía y el medio ambiente, y se basan en definiciones, normas contables y nomenclaturas internacionales que permiten ordenar e integrar la información estadística ambiental bajo un mismo marco conceptual y metodológico. Las cuentas

ambientales son una estadística de síntesis que permiten obtener importantes agregados económico-ambientales.

- Servirá para analizar la información proporcionada por las estadísticas y las cuentas ambientales. Permitirá disponer de parámetros que proporcionan información y/o tendencias sobre las condiciones y los fenómenos ambientales, proporcionando a las autoridades un instrumento mediante el cual se presente la información concisa y representativa para que pueda ser entendida y usada fácilmente.

#### *Cobertura temática*

La contabilidad ambiental permite la medición del agotamiento y degradación del medio ambiente y su impacto en la generación del ingreso, como resultado de las actividades de producción, distribución y consumo.

El proyecto comprende los siguientes temas:

- Agotamiento de los recursos forestales.
- Agotamiento de los activos del subsuelo: petróleo y gas natural.
- Degradación del aire.
- Degradación del suelo.
- Gastos de protección ambiental.
- Cuenta de residuos sólidos.

**Periodicidad:** Anual

**Cobertura geográfica:** Nacional

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR.**

#### **3.2 Introducción**

El diagnóstico de comunicación interna que se realizó en el Ministerio del Ambiente del Ecuador será analizado a través de los métodos cuali-cuantitativos que se aplicarán a los colaboradores.

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

##### *3.2.2 Objetivos*

###### *Objetivo general*

- Conocer la situación actual de la comunicación interna del *Ministerio del Ambiente* (MAE)

###### *Objetivos específicos*

- Establecer la percepción e identificación que los colaboradores tienen del manejo de la comunicación interna del *Ministerio del Ambiente*.
- Identificar el entorno laboral en el que público objetivo del *Ministerio del Ambiente* desarrollan su trabajo cotidiano.
- Determinar las necesidades comunicacionales que tienen los colaboradores del *Ministerio del Ambiente*.

- Proponer estrategias de comunicación interna que promuevan un adecuado flujo de comunicación para apoyar el trabajo del *Ministerio del Ambiente*.

### 3.2.3 Metodología

Se utilizó el método cuantitativo que busca determinar cada uno de los elementos que forman parte de la comunicación interna para entender cómo funciona la comunicación en el *Ministerio del Ambiente*. Para ello, se ha utilizado la técnica de la encuesta que permite ver la frecuencia por medio de preguntas que determinan la percepción e identificación del público interno así como las necesidades comunicacionales internas y otros elementos que inciden en el entorno laboral de la organización.

De igual manera, se utilizó el método cualitativo a través de la técnica de la entrevista a profundidad que consiste en un diálogo planificado entre el investigador y los actores claves que constituyen la fuente de información, lo que permitirá profundizar y explicar los datos cuantitativos, para lo cual se diseñaron preguntas abiertas. Y para reforzar el análisis cualitativo también, se utilizará la técnica del grupo focal o *focus group* integrado por colaboradores de los niveles administrativo, de mantenimiento y transporte, para tener las visiones de todos los sectores.

### 3.2.4 Universo y muestra

El universo del Ministerio del Ambiente (MAE) está conformado por 535 colaboradores entre personal administrativo, de proyectos, de transporte y de mantenimiento que en conjunto constituyen el total del personal que trabaja en la Matriz de Quito, es decir representan el 100%.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, desconociendo la varianza poblacional:

$$n = \frac{p \times q}{(e^2 / z^2) + (p \times q / N)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito de un evento

q = Probabilidad de fracaso de un evento

e = Grado de error admisible

z = Valor z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

N = Tamaño de la población de estudio

Los datos estadísticos con los que se trabajará son los siguientes:

p = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)

q = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)

e = 6% (dato)

Nivel de confianza = 94%

z = 1,88

N = 535 (Número de colaboradores en el edificio Matriz Quito del Ministerio del Ambiente)

Entonces el tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{p \times q}{(e^2 / z^2) + (p \times q / N)}$$
$$n = \frac{0,5 \times 0,5}{(0,06^2 / 1,88^2) + (0,5 \times 0,5 / 535)}$$
$$n = \frac{0,25}{(0,001018675) + (0,000467289)}$$
$$n = \frac{0,25}{0,001485964}$$
$$n = 168,2409 = 168$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población con un nivel de confianza del 94% y un margen de error admisible del 6% será de 168 colaboradores.

El procedimiento muestral del presente caso de investigación se realizó de manera aleatoria en todos los niveles, pero se presentó un interés masivo de participación ante lo cual se realizaron 270 encuestas, siendo la mitad más dos del total de colaboradores del edificio matriz Quito del Ministerio del Ambiente del Ecuador.

### 3.2.5 Análisis de Resultados

#### ➤ Datos generales

Las variables independientes relacionadas con los datos que muestra el público objetivo y sus características.

**Tabla N° 4**

<b>PERFIL DE ENCUESTADOS</b>		
<b>EDAD</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
18-30 años	113	42%
31-43 años	116	43%
44-55 años	38	14%
56-68 años	3	1%
Total	270	100%
<b>GÉNERO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Femenino	134	50%
Masculino	136	50%
Total	270	100%
<b>NIVEL DE TRABAJO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Directivo	16	6%
Técnico	98	36%
Administrativo	137	51%
Servicio	19	7%
Total	270	100%

**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE

La primera variable es la edad de las personas que laboran en la organización. El rango que predomina en el MAE comprende desde los 31 - 43 años y muy seguido está el rango entre 18-30 años. Es decir, que la mayoría que son el 85% de colaboradores de la organización son jóvenes y que están en plena etapa productiva.

El que se evidencie personal ‘aún joven’, como se lo ha denominado, se debe al Decreto 813 firmado por el Presidente de la República, Rafael Correa, el 7 de julio de 2011, el cual reformó el Reglamento a la Ley de Servicio Público y estableció la figura de compra de renuncias obligatorias y que terminó secundando la medida de compra de renuncias voluntarias para los servidores públicos; siendo estos procesos los que dieron paso a la contratación de nuevos y jóvenes colaboradores en el servicio público. Por otro lado, también el gobierno nacional ha generado un recambio generacional que busca dar oportunidades a los jóvenes, situación nunca antes vista en el país. En general se observa que el sector público tiene en su mayoría a personal joven que está concluyendo sus estudios universitarios o que ya los ha concluido.

La segunda variable es el género, siendo equitativo tanto el número de mujeres y de hombres que laboran en la organización, aunque cabe destacar que mientras se tabulaban los datos el número de hombres se mantuvo como preponderante en algunos departamentos.

En referencia a la equidad de género, históricamente la sociedad y la cultura como dos elementos que generaban y reproducían patrones tradicionales de roles y relaciones entre hombres y mujeres; siendo una marca la desigualdad y la asimetría de poder entre los géneros donde se tendía a actuar, predominantemente, discriminando las posibilidades de las mujeres en diferentes espacios públicos. En la actualidad son destacables los logros sobre la equidad de género que se han conseguido con la nueva Constitución Ecuatoriana aprobada en 2008 luego de reformas a la misma, que tuvo lugar en el 2007 en Montecristi, ahí se planteó las diferencias entre hombres y mujeres y se reconoció que las mismas, no tienen injerencia en la eficiencia y eficacia de las personas en los diversos ámbitos de la vida social, política, familiar y menos, en la laboral.

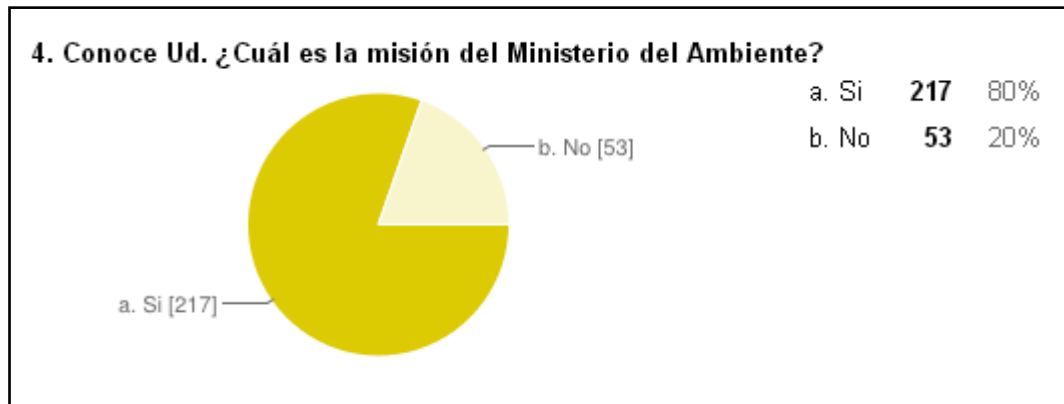
Y la tercera variable define el nivel que ocupan las personas encuestadas en el trabajo lo que determina su percepción sobre el uso de la comunicación. Es evidente que el personal administrativo y técnicos de proyectos son los que predominan, por lo tanto son mayoría y sin duda, son quienes constituyen a la organización, entonces es importante tomarlos en cuenta

para modificar positivamente su conducta organizacional<sup>100</sup> a través de un sustentable y renovado desarrollo organizacional<sup>101</sup>.

➤ **Filosofía corporativa**

La segunda categoría llamada Filosofía Corporativa que nos habla de los lineamientos básicos de constitución que tiene la organización presenta 4 variables: misión, visión, objetivos y valores.

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

La misión que es la razón de ser de la organización o el motivo por el cual existe; en el caso del estudio se muestra que los colaboradores dicen conocerla en su mayoría. El valor porcentual se corrobora cuando se solicita que mencionen la misión en sus propias palabras y los colaboradores hacen de manera correcta, siendo la siguiente:

“Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.”<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Conducta organizacional.- Estudia la influencia de la organización sobre la conducta de la gente.

<sup>101</sup> Desarrollo organizacional.- Introducir cambios en las organizaciones para hacerlas más eficientes.

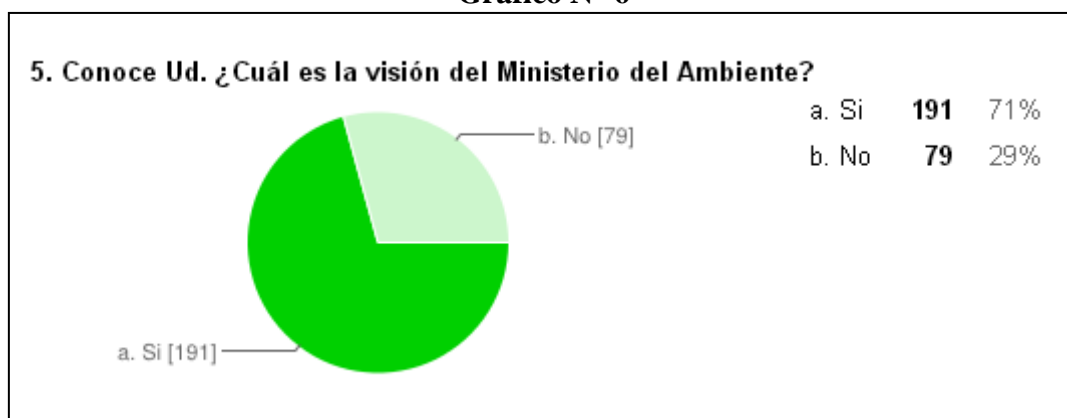
<sup>102</sup> *Ibíd.*

Siendo la misión del MAE concreta y sin redundancias permite que la misma se centre en una dirección definida y facilite su recordación, así como evitar confusiones entre los colaboradores.

Flor Villacís, Directora Administrativa de Recursos Humanos, nos dice que “los colaboradores tienen clara la misión debido a que en cada uno de los trabajos externos que se desarrollan se recalca de manera continua en los materiales que se entregan como cuadernos y agendas y también, en cada piso está plasmada en afiche, de tal manera que cada vez que ingresan o salen de su oficina de manera indirecta los servidores públicos la van interiorizando”

Sin embargo hace falta trabajar con el 20% que no saben la misión porque probablemente ingresaron recientemente a la institución o no recibieron un efectivo proceso de inducción y para ello la comunicación interna debe integrar estrategias innovadoras para lograr que el 100% del personal conozca la razón de ser de la organización en la que laboran.

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

La visión siendo un elemento complementario de la misión que es el sueño o la visión de futuro que tiene la organización, en el ministerio se la ha definido como: “Lograr que el Ecuador use sustentablemente sus recursos naturales estratégicos para alcanzar el Buen vivir.”<sup>103</sup>

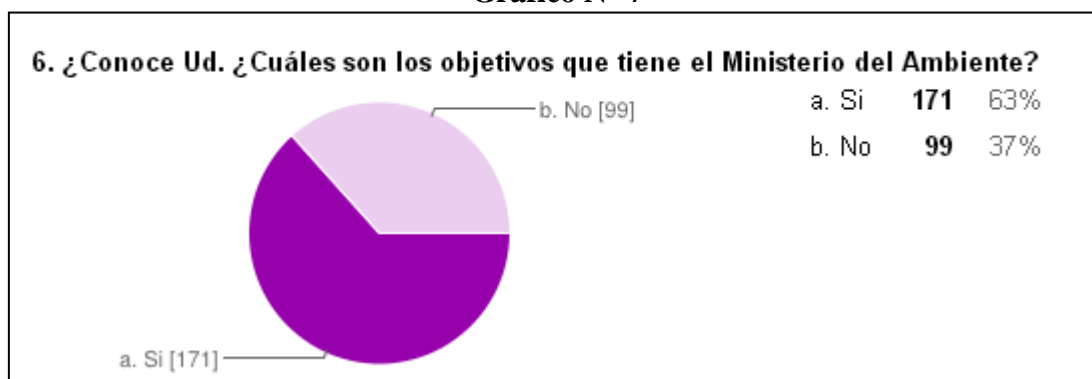
En el gráfico se muestra que una mayoría si conoce la visión, pero lo lamentable al momento de solicitar que la digan en sus propias palabras, se evidenció que los colaboradores

<sup>103</sup> *Ibíd.*

no tienen clara la diferencia entre misión y visión, ya que consideran que son lo mismo. Por lo tanto, la frecuencia no es real ya que al hacer la pregunta de comprobación dieron muy variadas ideas y divagaciones incorrectas sobre la visión del MAE.

Con respecto a la confusión que tienen los colaboradores, Iván Vinelli quien es el responsable de capacitaciones, comenta “La misión y visión fueron definidas según acuerdo ministerial, de tal manera que reformular requerirá de tiempo; sin embargo de acuerdo a mi criterio la misión es consistente con los lineamientos del MAE, pero la visión considero que no fue bien formulada, siendo muy parecida con la misión, lo cual causa la confusión en los colaboradores”

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que la organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión; es decir que al trazarlos deben tomar en cuenta a todas las áreas de la organización. Los objetivos<sup>104</sup> del MAE son:

- Incorporar los costos y beneficios ambientales y sociales en los indicadores económicos, que permitan priorizar actividades productivas de menos impacto y establecer mecanismos de incentivo adecuados.
- Generar información sobre la oferta de recursos naturales estratégicos renovables por ecosistema para su manejo integra
- Reducir la vulnerabilidad ambiental, social y económica frente al cambio climático, concienciar a la población sobre causas y efectos de este fenómeno antropogénico y

<sup>104</sup> *Ibíd.*

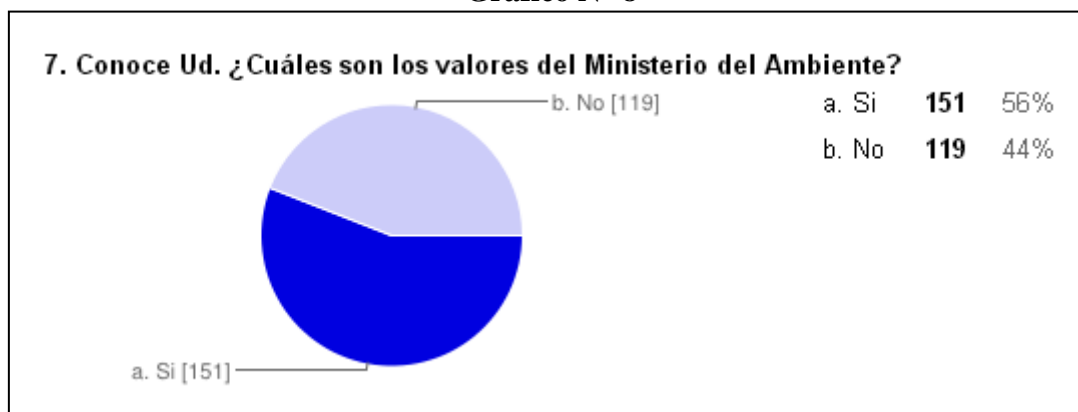
fomentar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en los sectores productivos y sociales.

- Reducir el consumo de recursos (electricidad, agua y papel) y de producción de desechos.
- Manejar la conflictividad socio ambiental a través de la incorporación de los enfoques de la participación ciudadana e interculturalidad y/o género en los proyectos de gestión ambiental.
- Definir y determinar información e investigación válidas y pertinentes para mejorar la gobernanza ambiental en los ámbitos de la normativa, la dinámica internacional y la participación ciudadana.
- Fortalecer la institucionalidad del Ministerio del Ambiente.

A pesar que en los resultados porcentuales se evidencia que más de la mitad de colaboradores dicen conocer los objetivos; en la pregunta de comprobación existen confusiones entre los objetivos de los proyectos que lleva a cabo el MAE y los objetivos globales que persigue la organización como ente directriz de las normas y políticas medioambientales del Ecuador.

Flor Villacís, dice “El Ministerio del Ambiente tiene objetivos estratégicos bien formulados que direccionan la gestión, pero no me sorprende que exista un desconocimiento de dichos objetivos, pues tan solo han quedado plasmados en papeles y apenas, se los ha compartido a través de la página web. Por tal razón es claro que no se ha llegado a difundir a los servidores públicos”

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Los valores<sup>105</sup> del MAE son: “honradez, integridad, legalidad, sinceridad, rendición de cuentas, calidad”

Los resultados muestran que más de la mitad conocen los valores, y en la pregunta de comprobación se observa que existe un desconocimiento rotundo ya que en su mayoría enumeran objetivos o tienden a hablar de los recursos y reservas naturales del Ecuador. Ésto demuestra que los valores corporativos están claros de qué se tratan y menos que se hayan interiorizado por el público interno del MAE.

Ante lo mencionado, Villacís menciona: “Considero que el término valores corporativos es nuevo para los servidores públicos, ya que antes se los denominaba como ‘principios’, tal como se puede observar en cada piso junto a la misión y la visión”

De tal manera que en lo referente a la segunda categoría, la filosofía corporativa se observa que los colaboradores del Ministerio del Ambiente tienen una gran confusión y desconocimiento de los términos que se usan como constitutivos del corazón de la organización.

Por tal razón hay que reforzar y lograr empoderar en los colaboradores cada uno de los términos organizacionales para que puedan ser puestos en práctica y a su vez, difundidos a través del boca a boca hacia los públicos externos de la organización.

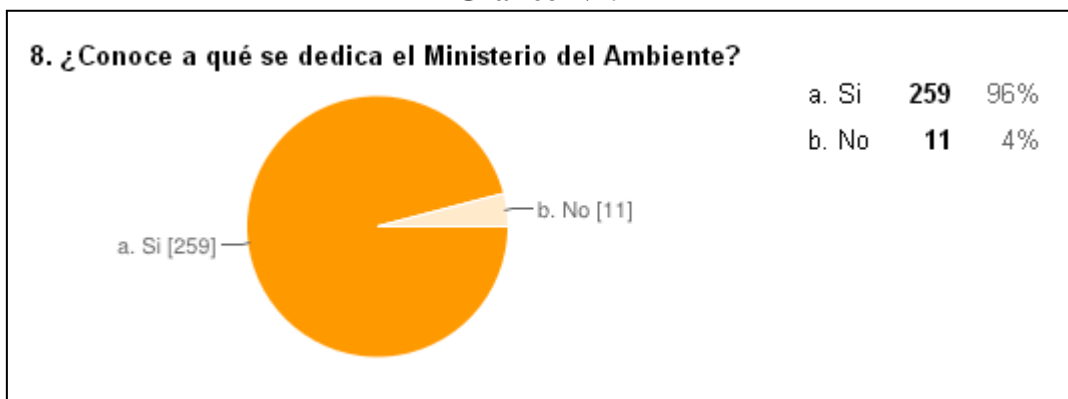
---

<sup>105</sup> *Ibíd.*

➤ **Cultura corporativa**

La importancia de la siguiente categoría que es la Cultura Corporativa radica en las manifestaciones culturales diversas que se presentan dentro de la organización para el correcto intercambio y difusión de información. En este caso la cultura vista desde tres ejes: como influyente en las normas y comportamientos de los colaboradores con el entorno, como instrumento de gestión y por supuesto, como una autoimagen o percepción global creada por los miembros de la organización sobre la misma.

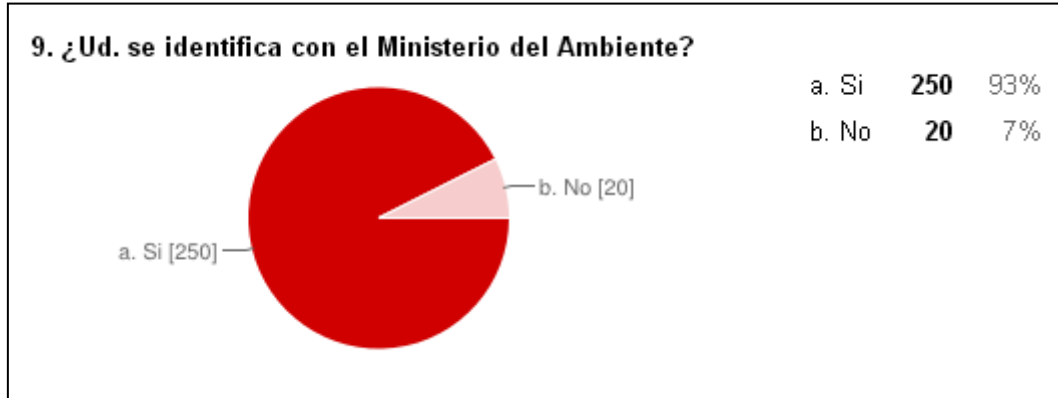
**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

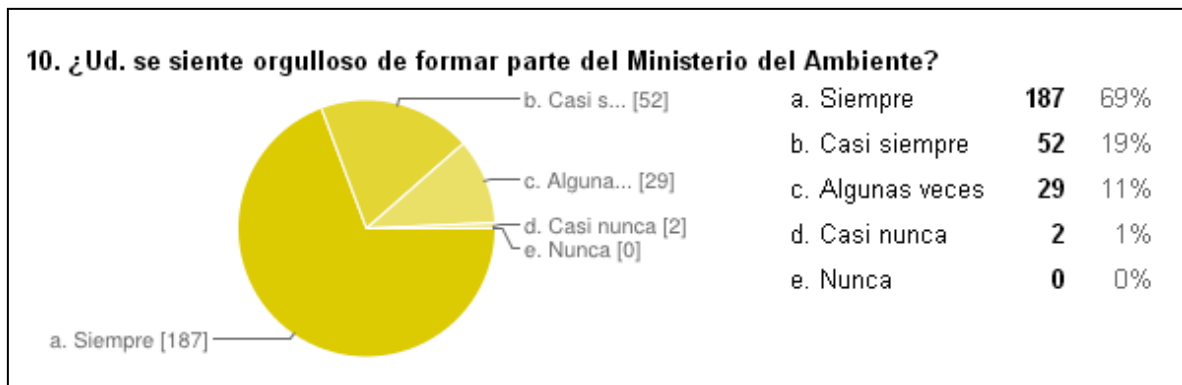
Los resultados indican que una notable mayoría conoce a qué se dedica el Ministerio del Ambiente, manejando una idea común que el MAE al ser la entidad nacional encargada del medio ambiente del Ecuador se dedica a realizar acciones de control como de mantenimiento en favor de todos los recursos que deben recibir protección de la organización según políticas ambientales establecidas.

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Casi el 100% de los miembros de la organización dicen que si se identifican y lo reafirman con más de la mitad de colaboradores afirman que se sienten orgullosos de formar parte del Ministerio del Ambiente. El que se identifiquen y se sientan orgullosos los colaboradores es por la motivación de saber a lo que se dedica la institución en la que trabajan, pues se han creado vínculos afectivo-ambientales ya que consideran que aportan con el medio ambiente ya que donde laboran es el lugar donde se coordinan, controlan y planifican estrategias para la conservación de un país megadiverso como es el Ecuador.

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Más de la mitad de los encuestados señalan que la inducción al ingresar a la organización fue de forma positiva y va entre los parámetros de buena a excelente.

Estos resultados evidencian que los colaboradores se sienten parte de la organización por la misión que desarrolla la misma, más no por sentirse acogidos por un grupo de compañeros de trabajo y menos como talentos que aportan, lo cual es un punto negativo para la organización y que tiene que trabajar en conjunto en las direcciones de recursos humanos y comunicación social, ya que si los colaboradores no se sienten parte integral de la organización pueden mostrar poco interés sobre los cambios internos que se realiza, así como la pérdida de compromiso y por tanto, el nivel de productividad será inadecuado.

Más de la tercera parte dice que no tuvo un proceso de inducción lo cual es preocupante porque lo primero que una persona tiene que hacer al incorporarse a una organización es este proceso para comprender el entorno.

En lo referente a inducción en el *focus group* se identificaron dos situaciones en lo referente a inducción: La primera situación es que reciben una inducción de su directora, pero que la inducción la relacionan con la presentación y acogida de su equipo de trabajo siendo Muy Buena, más no podrían mencionar que se les haya mencionado algo sobre la misión, visión u objetivos que tiene la organización a la que ingresaron, menos que se les haya indicado las normas o reglamentos ya que eso lo fueron conociendo con su día a día; y la segunda situación es aquella en la que los colaboradores no tuvieron inducción y que por lo general, observan que sus compañeros de trabajo no la tienen ya que solo un día llegan, los presentan entre los que se encuentran en ese momento y empiezan sus diligencias laborales y

que lo conocido acerca de la organización se ha ido fortaleciendo con el tiempo y por ello, dicen que está ligado a que el ministerio por ser una institución pública casi de manera realiza cambios de personal, en honor a lo que han experimentado.

Sobre los procesos de inducción del MAE, Villacís dijo “durante años no ha existido una dirección específica encargada de las inducciones de los servidores, así cada dirección ha realizado una breve inducción según lo que ellos han creído conveniente. Pero sí, el Ministerio del Ambiente preocupado por el bienestar del personal hace poco creó la Coordinación Estratégica que se encargará de todo lo relacionado a comunicación interna.”

Vinelli, por su parte dijo “...preocupado el equipo de recursos humanos por el tema de inducciones a los servidores públicos hemos estado trabajando en un manual de inducción que será relevante con puntos a tratar como la misión, visión, objetivos y valores de la institución, así también se les dará una bienvenida en video, por parte de la señora ministra y una charla sobre el uso de las herramientas Quipux y Zimbra. Esto se realizará con las personas de reciente ingreso, con los que ya laboran habrá que buscar otras estrategias”

Se puede destacar el interés de la Dirección Administrativa de Recursos Humanos para mejorar el proceso de inducción en todo nivel del Ministerio del Ambiente, ante lo cual ya se están programando ciertas acciones que contribuyen a lograr que el colaborador nuevo identifique la organización como sistema dinámico de relaciones internas y externas en constante evolución, donde el buen desempeño laboral incidirá en el logro de los objetivos organizacionales.

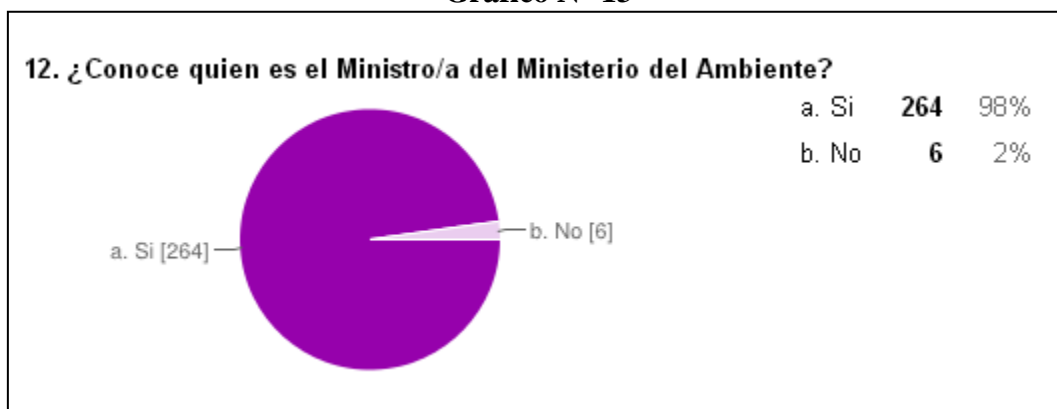
Con respecto a la cultura organizacional es importante destacar la campaña “*Tú eres valiOso*” que se realizó en octubre de 2012 y que tenía como mensaje *¡Siéntete en casa!* La campaña surgió de la necesidad de hacerle sentir al colaborador parte de la organización y enseñarle prácticas ambientales como el ahorro de energía, agua, papel, etc.; es decir que las prácticas en el trabajo trasciendan hacia los hogares.

Se menciona “Tú eres valiOso” porque sería trascendental para la comunicación interna del Ministerio del Ambiente, ante lo cual se recomienda dar continuidad y consolidar la imagen del OSO de la campaña como personaje representativo de los colaboradores, que se podrá utilizar para reforzar la cultura corporativa. Y, en lo referente a inducciones se pueden utilizar los artículos promocionales de la campaña como la funda de tela, flash, cuaderno de

apuntes, esfero y calendario como materiales de inducción que se podrían entregar a los nuevos colaboradores.

Así, se plantea que las estrategias comunicacionales internas tengan pilares contundentes en el desarrollo de herramientas para una buena inducción, lo cual evitará que la falta o carencia de este proceso se convierta en una pérdida de esfuerzo, tiempo, dinero y sobretodo de identidad del MAE.

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Con respecto si los colaboradores conocen quien es la Ministra del Ambiente, casi la totalidad dicen conocerla y lo corroboran en la pregunta de comprobación al responder algunos incluso su título, otros solo el nombre y el apellido y otros más detallistas incluso ponen su título y su nombre completo, pero todos concluyen en que es la Abogada. Gladys Lorena Tapia Núñez. Habrá que trabajar con las 6 personas que dijeron no conocerla.

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Por otro lado, sobre las características del Ministerio del Ambiente, en primer lugar para más de la mitad de colaboradores destacaron a la misión, visión, objetivos y valores, en segundo lugar la otra mitad se relieván el ambiente laboral en el ámbito social de compartir entre compañeros, en tercer lugar y cuarto lugar con un mínimo se destacaría el espacio de trabajo seguido del interés por el bienestar del personal y la comunicación entre departamentos.

Con respecto a la pregunta ¿Qué le dirías a un amigo acerca de la organización, si él o ella va a ingresar a la organización? Las respuestas se definieron por lo que hace la organización y por cómo es la organización interna. Así, por lo que hace organización lo que se puede abstraer es que será bienvenido a una institución que se preocupa por el cuidado del medio ambiente y por tanto, que preserva el entorno de vida de las actuales y futuras generaciones; en cuanto a la organización interna les recomiendan aprender bien los procesos administrativos, comprometerse con su trabajo y aprender a trabajar en equipo para lograr cumplir los procesos que les soliciten y por supuesto, que aprovechen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

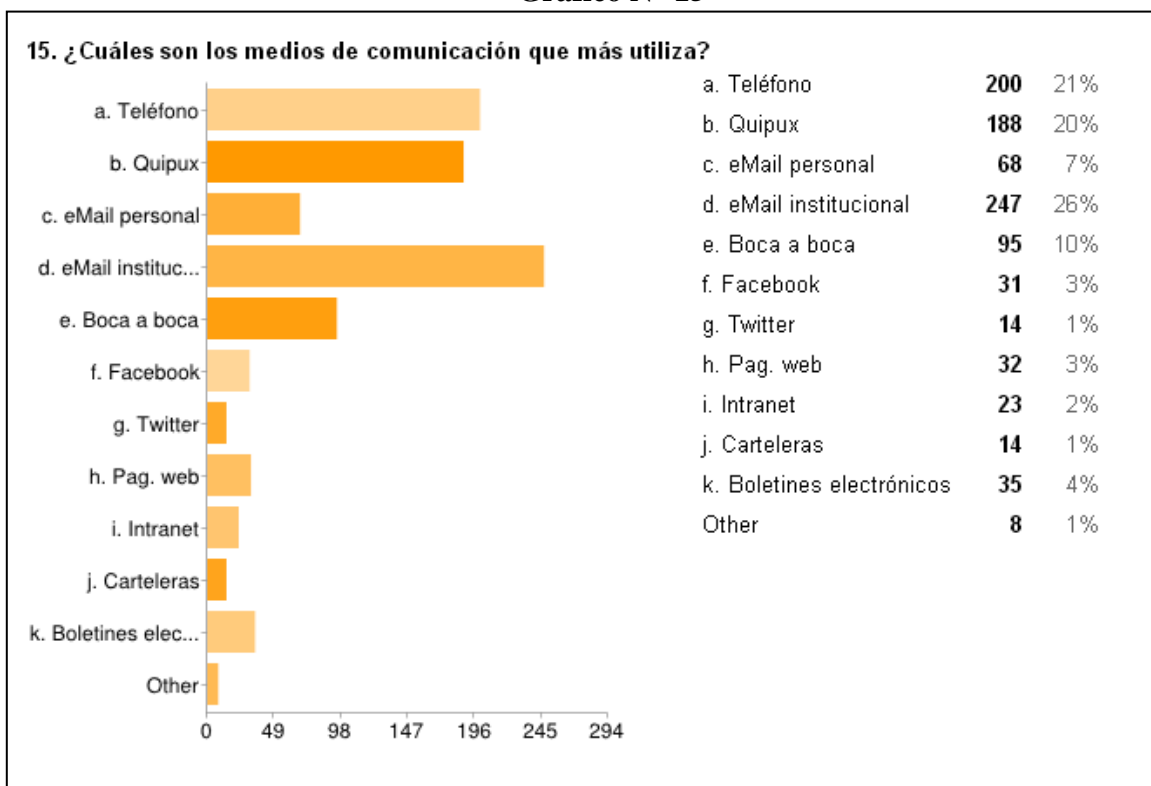
Lo que se puede evidenciar es que los colaboradores al ser parte del Ministerio del Ambiente han interiorizado la misión de la organización, la misma que se ha convertido en el eje fundamental tanto del ámbito interno como del externo, y se demuestra en lo que le dirían a un amigo/a si va a ingresar a la entidad.

El ajuste de la cultura corporativa al proyecto organizacional, o su cambio si aquélla se opone al desarrollo de éste, debe ser el punto de partida de cualquier estrategia corporativa actual; pero para ello, y antes de plantear los instrumentos para esa adaptación o cambio de la cultura se debe entender la naturaleza del mismo, es decir la esencia de sus colaboradores.

#### ➤ **Canales y flujo de comunicación**

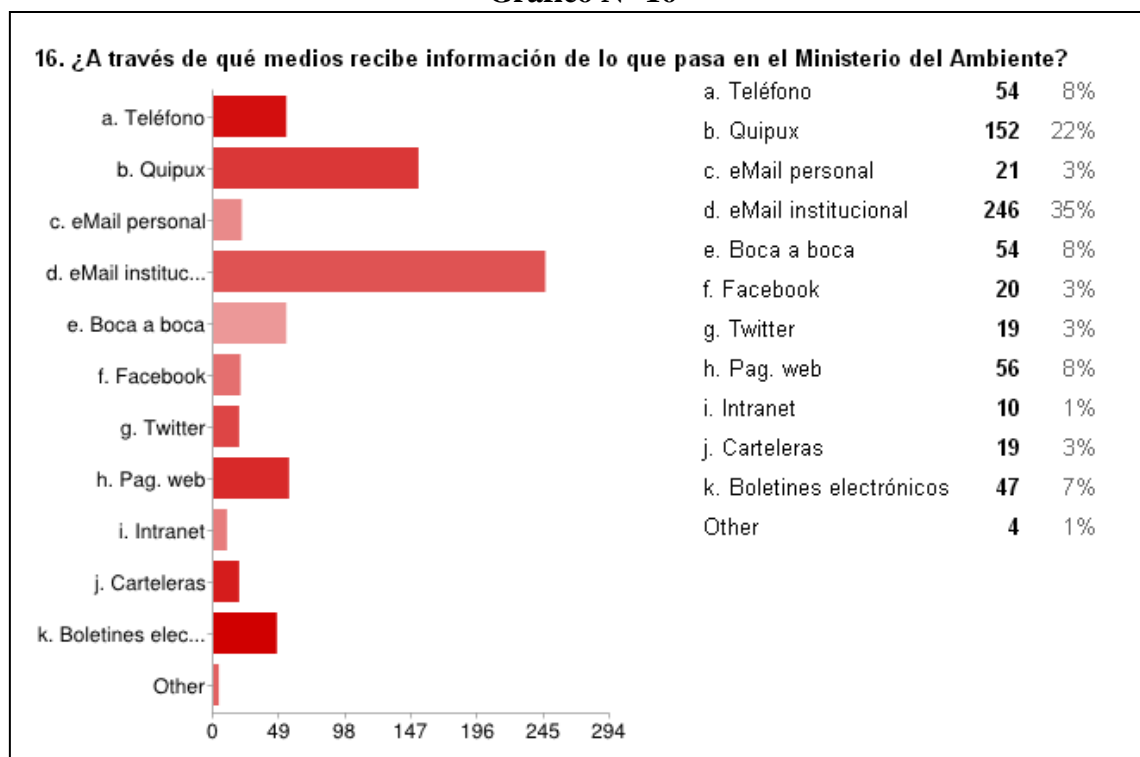
En una tercera categoría están los canales y flujos de comunicación internos que utilizan los colaboradores del Ministerio del Ambiente para producir información, recibirla y compartirla. En las dos primeras preguntas de esta categoría se conocerán los medios de comunicación que más utiliza y a través de qué medios se entera de lo que sucede en la organización en análisis.

**Gráfico N° 15**



Fuente: Encuestas realizadas en MAE.

**Gráfico N° 16**



Fuente: Encuestas realizadas en MAE.

Al preguntar sobre los medios de comunicación que más utiliza en su trabajo se evidencia que el email institucional es la opción que tiene el mayor acogida; mientras que con una aceptación cercana se encuentran el teléfono y el Quipux, y con un mínimo el boca a boca.

Los datos porcentuales que se obtuvieron confirman que los medios de comunicación que más utilizan son justamente los medios por los que reciben información de lo que pasa en el Ministerio del Ambiente, así una mayoría recibe información a través del email institucional, seguido de aquellos que reciben información a través del Quipux y con un mínimo aquellos que reciben información a través del teléfono y del boca a boca.

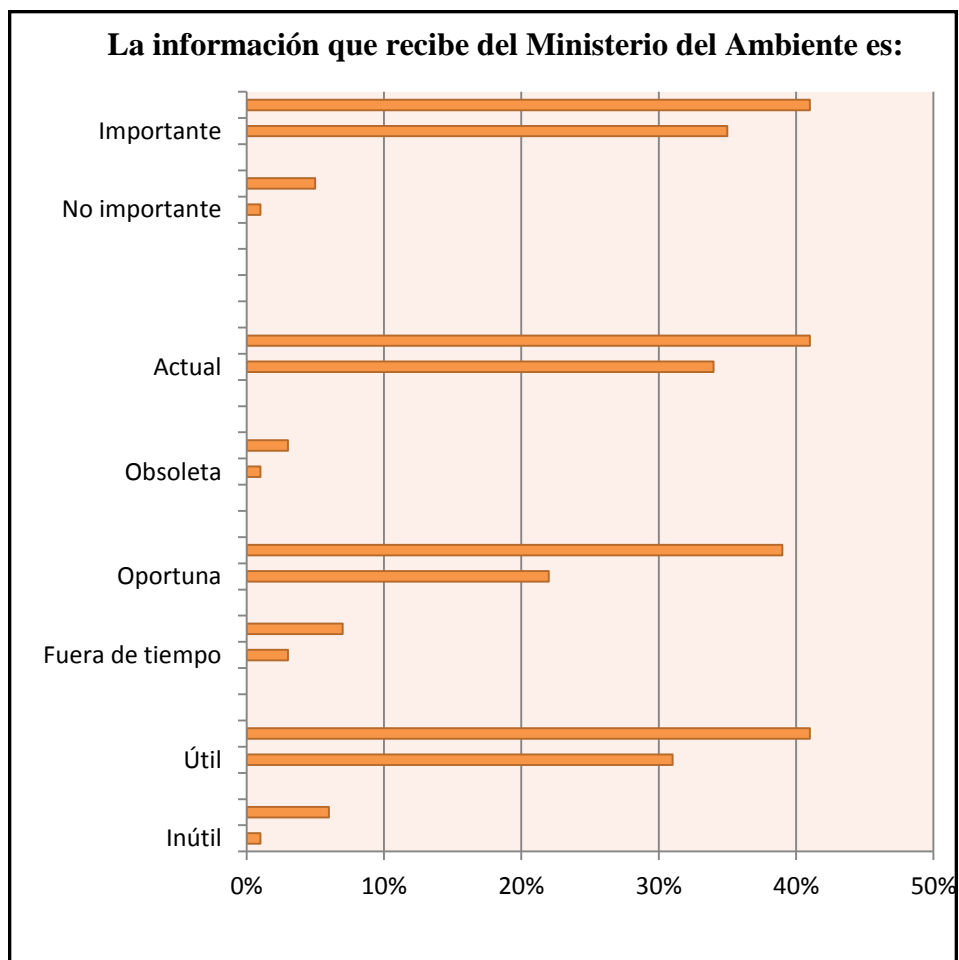
El email institucional al ser una herramienta tecnológica de amplia difusión que conecta a la red de colaboradores permanentemente, se la puede categorizar como impersonal. Para el manejo de las organizaciones este tipo de mecanismo aporta facilidades e inmediatez a los mensajes que son transmitidos; es importante señalar que la información que se difunde mediante los correos institucionales es diversa, pueden ser temas administrativos, financieros, de comunicación, informáticos y entre otros; ya que disponen de la facilidad de un chat entre los miembros.

El teléfono es un medio tradicional y cotidiano de comunicación inmediata entre los miembros de la organización, se lo puede catalogar de impersonal. En las organizaciones el teléfono ha sido un instrumento cotidiano y aún vigente de comunicación inmediata y bidireccional que trata temas variados acortando distancias en este caso entre direcciones, coordinaciones y subsecretarías.

El Quipux es un sistema documental muy parecido a un correo electrónico que se utiliza en el sector público para estar enlazados y dejar constancia de lo que se realiza en los procesos y disposiciones, a través de este sistema se elaboran memos dentro de la institución y oficios hacia el exterior de la institución; pues siendo un correo electrónico es una herramienta de difusión inmediata que mantiene en contacto a los colaboradores de la entidad pública, de igual manera se lo puede categorizar como impersonal. En el manejo de las instituciones públicas se utiliza este mecanismo para mantener un orden y control adecuado de los documentos y procesos relevantes que se generan en este caso como gestión del Ministerio del Ambiente.

Con respecto a lo mencionado, Stefania Montalvo, directora de comunicación social dijo “Considero que mejorar y fortalecer el sistema de mailing como estrategia de comunicación es importante para proyectarnos a los directivos de manera más funcional con nuestro equipo de trabajo y por supuesto, con todos los que conforman el MAE.”

**Gráfico N° 17**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Esta pregunta nos facilita identificar el tipo de información que los colaboradores reciben en su lugar de trabajo, para lo cual en escalas se solicitó a través de 4 opciones elegir: entre útil o inútil, oportuna o fuera de tiempo, actual u obsoleta e importante y no importante.

En la escala del 1 al 5 siendo Inútil 1 se obtuvo 7% que representa una minoría y Útil 5 se obtuvo el 72% que representa una mayoría respecto a la información que reciben sobre el Ministerio del Ambiente.

En la escala del 1 al 5 siendo Fuera de tiempo 1 se obtuvo 10% que es una minoría y Oportuna 5 se obtuvo 61% que representa más de la mitad respecto a la información que reciben del MAE.

En la escala del 1 al 5 siendo Obsoleta 1 se obtuvo 4% que no es ya representativo y Actual 5 se obtuvo el 75% respecto a la información que reciben del MAE.

En la escala del 1 al 5 siendo No importante 1 se obtuvo el 6% que no es representativo e Importante 5 se obtuvo 76% que representa una mayoría respecto a la información que reciben del MAE.

Ante lo presentado gráficamente, se evidencia que la información que reciben del Ministerio del Ambiente con porcentajes contundentes del universo de colaboradores encuestados es útil, oportuna, actual e importante; siendo características relevantes que se tienen que tener en cuenta, para mantenerlas al momento de generar o transmitir información del MAE.

Stefania Montalvo, directora de comunicación social, dice “Mantener bien informados de manera útil, oportuna y clara a los trabajadores es importante para la consecución de metas, pero no se debe olvidar la forma cómo se informa, por ello recomiendo que se realicen productos comunicacionales a través de los cuales los trabajadores reciban información exacta y entendible de lo que se está haciendo y cómo se lo está haciendo en el Ministerio del Ambiente”

**Tabla N° 5**

<b>¿Tiene correo electrónico institucional?</b>		
	<b>No.</b>	<b>%</b>
Si	266	99%
No	4	1%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>
<b>Frecuencia de uso</b>		
	<b>No.</b>	<b>%</b>
Siempre	225	84%
Casi siempre	32	12%
Algunas veces	8	3%
Casi nunca	1	0%
Nunca	4	1%
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

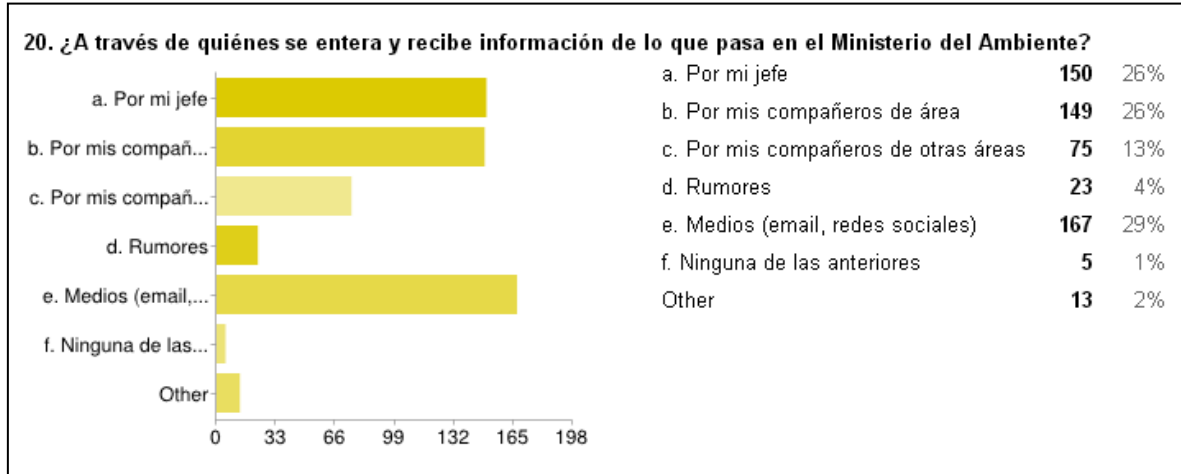
**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Sobre la disponibilidad de correo electrónico, con una marcada mayoría se puede constatar que casi toda la institución posee un correo electrónico, medio por el cual los colaboradores se interrelacionan e interactúan de manera continua, ya que en la pregunta sobre la frecuencia con la que se utiliza el correo institucional es evidente con una mayoría señalan que siempre y casi siempre utilizan.

Queda una vez más constatado que el correo institucional es el medio de difusión por excelencia que mantiene en contacto a los colaboradores del Ministerio del Ambiente y que sin duda, es un medio confiable de uso continuo.

Pese a que en el grupo focal, los participantes mencionaron que si disponen de correo electrónico algunos mencionaron que no les llegan algunos correos y se enteran de lo que sucede en el MAE a través de compañeros de trabajo. Ante esto, la directora administrativa de recursos humanos señala “el tema de la base de correos electrónicos del Info Mae se tiene que revisar de manera urgente y constante, porque es verdad que algunos, donde me incluyo, no recibimos correos y nos enteramos por compañeros”

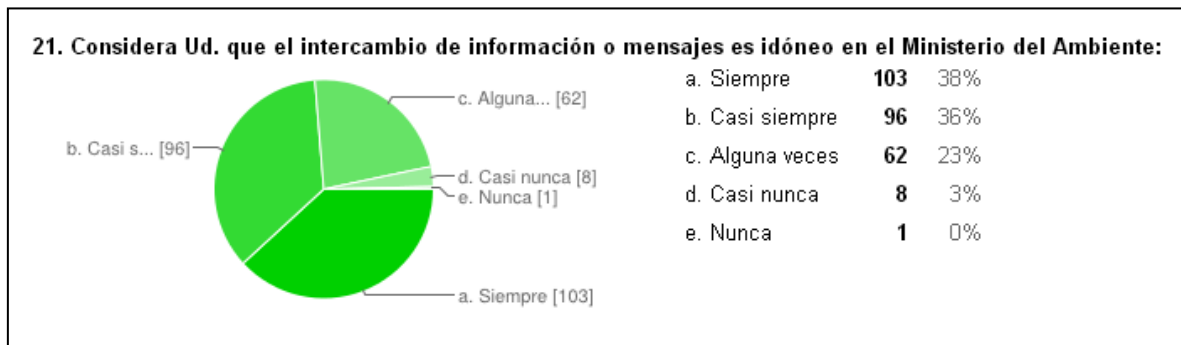
**Gráfico N° 18**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Esta pregunta que dice a través de quien o quienes se entera y recibe información del MAE permite identificar a las personas que son los canales para la transmisión de mensajes obteniendo en primer lugar que para un tercio de los encuestados reciben información a través de emails, redes sociales, etc., muy seguido en segundo lugar a los jefes inmediatos y compañeros de área, en tercer lugar por los compañeros de otras áreas.

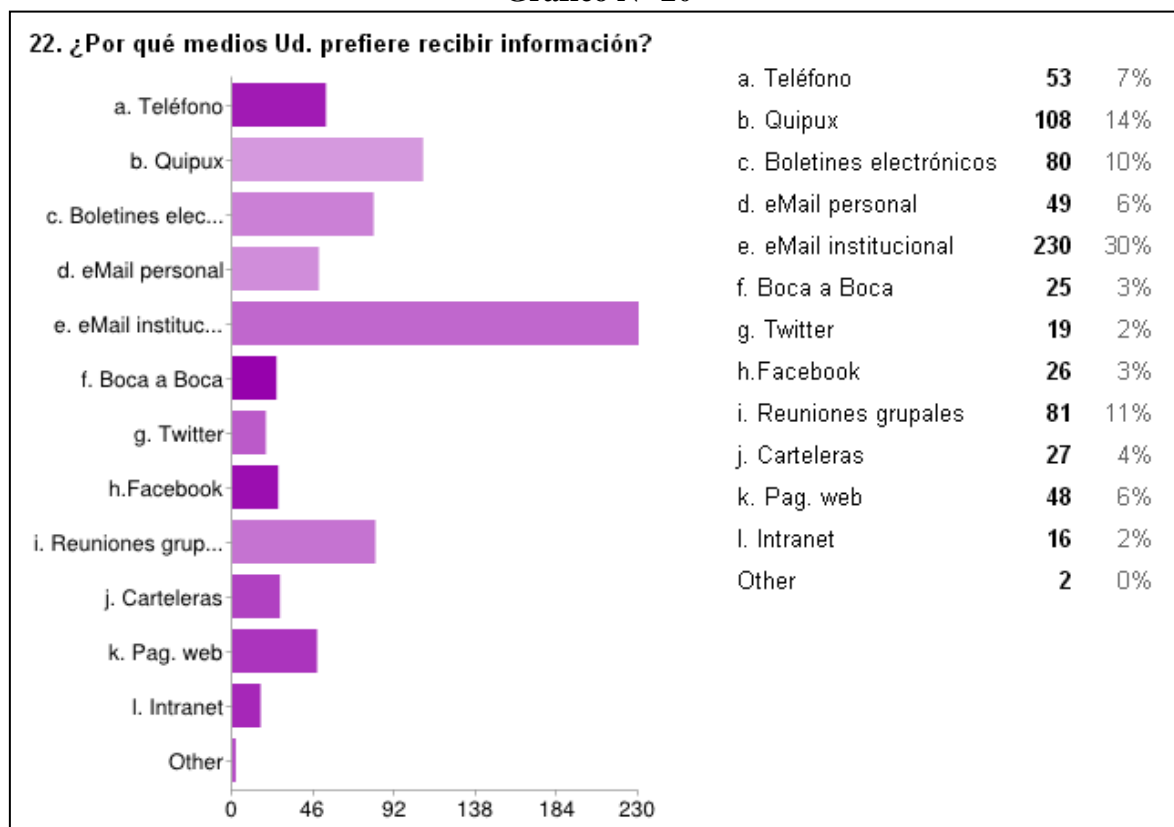
**Gráfico N° 19**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Los colaboradores EN UN 84% respondieron que siempre y casi siempre el intercambio de información dentro de la institución es bueno o idóneo; lo cual legitima la forma en que se gestiona la comunicación es la adecuada, pero que los múltiples trámites acumulados son los que retardan los procesos, como algunos colaboradores lo mencionaron.

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

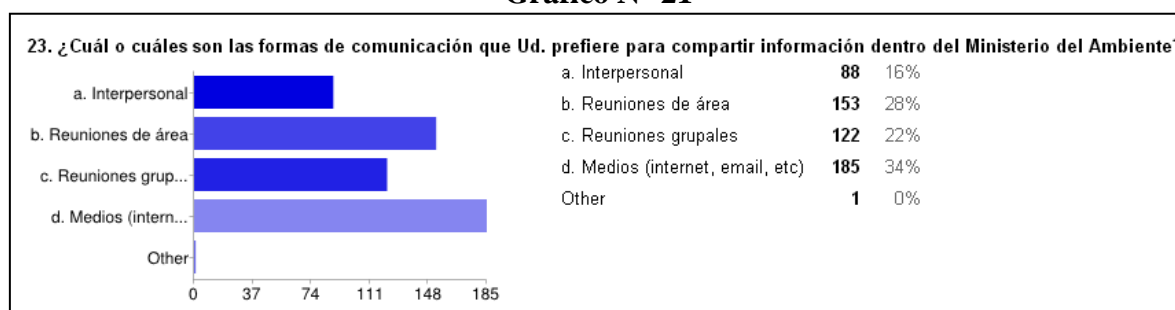
El conocer porque medios prefieren recibir información permite plantear estrategias que vayan a ser eficaces y mantengan o mejoren el flujo de comunicación dentro de la institución. Así, en primer lugar el email institucional con un tercio de las preferencias tienen una buena aceptación, en segundo lugar el sistema Quipux, seguidas en tercer lugar de las reuniones grupales y del cuarto lugar con los boletines electrónicos.

Los participantes del grupo focal comentaron que les gustaría recibir boletines electrónicos, pues la información que se presenta es fácil de entender y llama la atención.

Ante la inquietud de los participantes del grupo focal sobre los boletines electrónicos, la directora de comunicación social, dijo “Siempre he querido que existan manos para que se focalicen en la parte interna, es decir con los colaboradores, pues ellos son nuestros voceros hacia afuera y resulta vital que se empoderen de lo que el Ministerio del Ambiente hace y la importancia que tiene para el desarrollo del país. Entonces informar lo que se hace, a través de boletines es muy importante e incluso pensando en el cuidado ambiental, al no imprimir

muchas páginas; aunque es obvio que existirán funcionarios de la vieja guardia a quienes se les complicará, pero hay que trabajar para que entiendan que las tecnologías de la comunicación son el ahora y que deben dar el salto” en definitiva “el boletín interno es exitoso, yo que fui Directora del PRAS, creén una cuenta de comunicación a través de la cual me comunicaba con todos los empleados que eran como 90, siendo muy útil porque yo tenía retroalimentación al informarme de lo que realizaban. Y de la mano hice una encuesta de lo que les gustaría saber a nivel interno y su respuesta fue ‘saber lo que estamos haciendo, en qué evento estamos participando, dónde está la ministra’, como ejemplos. Por lo que comento, estoy de acuerdo en que el boletín electrónico sea una opción porque crea vínculos de empatía del empleado con los jefes y por supuesto, con el ministerio que es el lugar donde trabaja”

**Gráfico N° 21**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

En cuanto a las formas de comunicación que prefieren para recibir información predominan en primer lugar los medios como el internet y el email, ya que esta es la forma actual en la que los colaboradores dejan constancia de su gestión sin perder esa información y también no usan papel innecesariamente, comentaron algunos participantes del grupo focal; en segundo lugar con una buena representación están las reuniones de área, muy seguido están las reuniones grupales y en cuarto lugar está la comunicación interpersonal, que se la han utilizado con regularidad para evitar distorsión de mensajes durante años.

Montalvo, en cuanto a las reuniones de área, menciona “creo que es importante para romper la comunicación vertical que tiende a complicar las relaciones humanas y las relaciones internas porque siempre se está mandando informes ya sea por papel o como dicen los resultados a través del email, lo cual no es adecuado. Al contrario una reunión proactiva en la que el jefe sentado con su equipo, escuche no solo los resultados técnicos, sino también lo

que su equipo necesita, contribuye a que se identifiquen aciertos para mantenerlos o errores para mejorar”

Por otro lado, sobre lo que recomendarían para mejorar la comunicación interna del MAE, el público interno en su mayoría respondió que se deberían promover al menos trimestral o semestralmente por áreas o direcciones talleres de integración, ya que de esa manera las relaciones interpersonales mejorarían e incluso se fortalecerían los objetivos del equipo de trabajo. Otros mencionaron que se debería tener un asesoramiento inicial adecuado sobre todo lo referente a la organización y en los procesos que estarán a su cargo para evitar tener complicaciones con sus compañeros, ante lo cual plantean una capacitación para las nuevas contrataciones, es decir solicitan que exista un proceso de inducción adecuado.

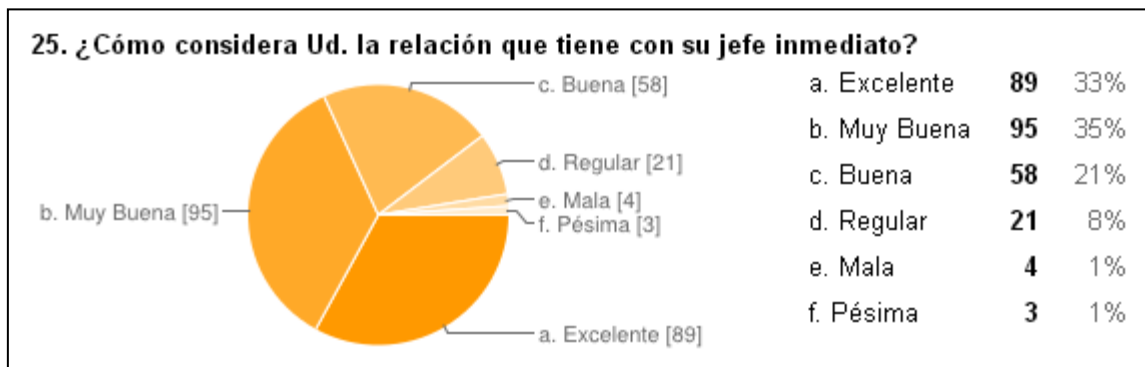
Para concluir la categoría de canales y flujos de comunicación hay que destacar la trascendencia e importancia que tiene la comunicación como eje transversal en la planeación estratégica de una organización, ya que una correcta gestión permite alcanzar innumerables beneficios internos y externos.

En este caso de estudio, las autoridades del Ministerio del Ambiente una vez que hayan conocido las deficiencias respecto a los canales y flujos de comunicación tendrán la posibilidad de implementar acciones efectivas y oportunas de acuerdo a los intereses y las herramientas útiles que usan sus colaboradores con regularidad; y de esta manera, lograrán que la gestión del público interno sea eficaz y eficiente.

➤ **Clima laboral**

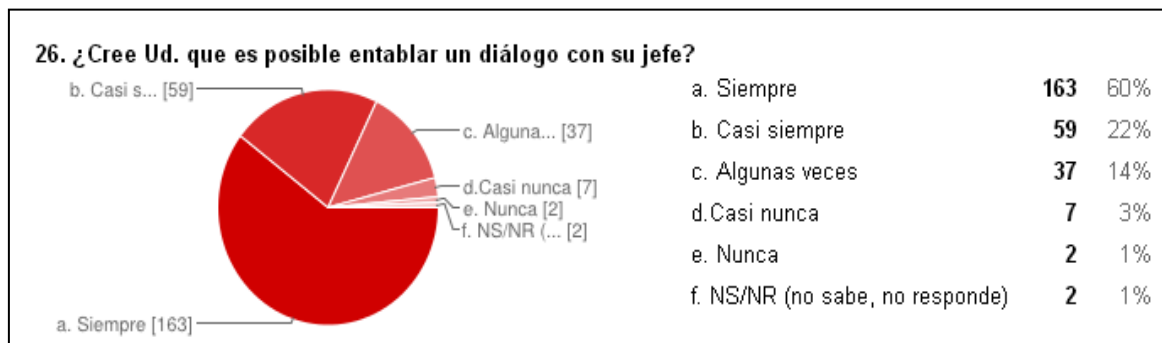
El Clima Laboral es considerado como una herramienta clave para mejorar la productividad y las relaciones entre los miembros de la organización.

**Gráfico N° 22**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

**Gráfico N° 23**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Las relaciones son importantes en toda organización y la forma en la que se llevan pueden lograr acciones positivas en beneficio de los demás. Así, un 91% de los colaboradores del MAE respondieron que la relación con su jefe va de excelente a buena lo cual es positivo y hay que trabajar para fortalecer esta relación que incide directamente en el desarrollo y productividad de la organización.

Los resultados demuestran que es posible entablar un diálogo con su jefe inmediato y por tal razón aseveran que tienen una buena relación. Este punto es clave ya que los jefes como encargados de un grupo de colaboradores deben tener conciencia de que la comunicación forma parte de su trabajo y que no solo deben informar sino que tienen que

escuchar, ya que de lo contrario se podrían producir errores, fallos, retrasos, disculpas, pretextos, problemas o conflictos con compañeros de trabajo, con otros jefes e incluso, con personal de otras direcciones, coordinaciones y subsecretarías, en este caso de estudio.

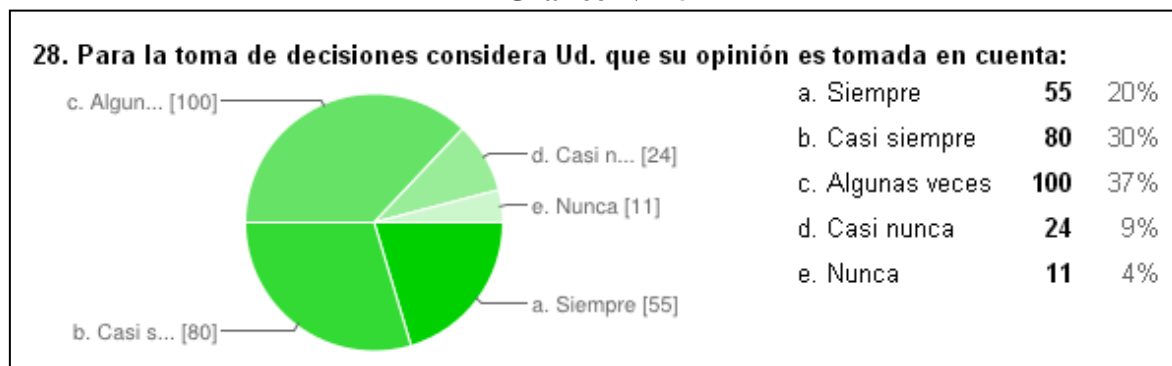
Resulta entonces, que la capacidad comunicativa que se ejerza en la organización contribuye a las relaciones y es la palanca para fidelizar y retener el mejor talento al personalizar la gestión donde se diga ‘cuéntame lo que te pasa y veré que puedo hacer por tí’, para ello los mandos intermedios se deben involucrar indirectamente, ya que personalizar significa entender al colaborador, escuchar sus problemas, resolvérselos, que él se sienta cuidado. En definitiva, no hay que tratar al colaborador en bloque, sino que hay que establecer una insustituible y buena comunicación interna y mantener la relación personal con el directivo inmediato.

**Gráfico N° 24**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

**Gráfico N° 25**



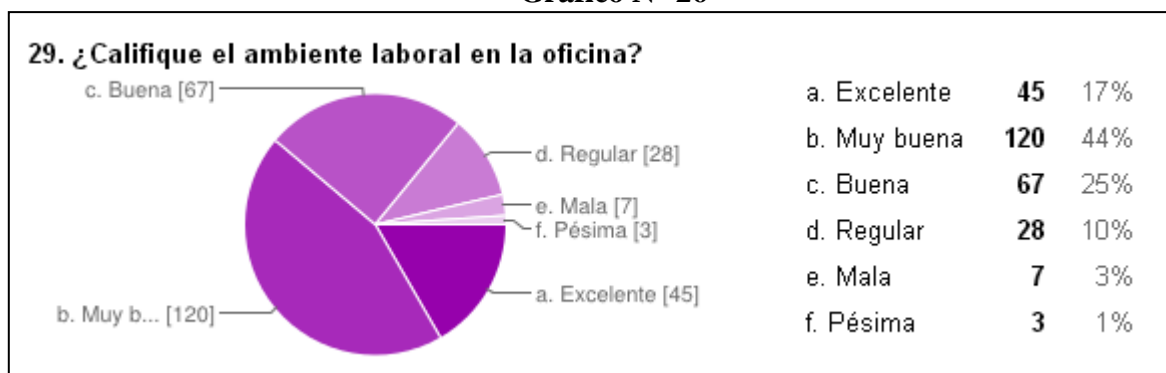
**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

En cuanto a libertad de expresión los colaboradores respondieron con un 66% que siempre y casi siempre ´pueden expresar su opinión, pese a los resultados positivos al expresar su opinión el 32% dice que lo puede hacer algunas veces o casi nunca, porque lo que hay que trabajar en el marco del derecho de la comunicación para que los colaboradores ejerzan sin miedo ni presiones su derecho a opinar de manera sustentada y haciéndose responsable de lo que dicen.

Es significativo destacar que el público interno siente libertad al expresar su opinión sobre el Ministerio del Ambiente, lo cual se debe seguir incentivando. Y con respecto a la toma de decisiones es verdad que las organizaciones están constantemente enfrentándose a situaciones en las que tienen que tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta pero es fundamental no olvidar que se debe tener un adecuado proceso en el que de acuerdo a la importancia de las decisiones el jefe o directivo debe coordinar para consensuar con los colaboradores ciertas medidas y de esa manera, demostrarles lo fundamental que es su aporte para el desarrollo de la gestión del MAE.

Stefania Montalvo en lo referente a la importancia de las opiniones en la toma de decisiones, dice “es importante, de hecho estoy convencida que el ministerio se hace con personas y si esas personas no están motivadas, no son escuchadas, la institución va a tomar un rumbo jerárquico en el tema de que ‘solo las cabezas piensan’, cuando en la realidad se debe pensar ‘que todo un equipo es el que puede y debe aportar ideas”

**Gráfico N° 26**



**Fuente:** Encuestas realizadas en MAE.

Esta pregunta engloba toda esta categoría y permite tener una visión amplia del sentir de los colaboradores, siendo los elementos que forman parte de este factor organizacional:

colaboradores, espacio físico, líderes de opinión, espacios de encuentro o reunión, materiales, equipos, entre otros.

La percepción sobre el ambiente laboral del MAE por parte del 67% del público interno han dicen que el clima laboral en la oficina está entre muy bueno y excelente, a lo cual se suma el 25% que dice es bueno, lo que es positivo y hay que mantenerlo y fortalecerlo.

El Ministerio del Ambiente muestra preocupación por el bienestar de sus colaboradores y por tanto con lo que tiene que ver con clima laboral se ha evidenciado que el público interno cree y confía en sus jefes inmediatos, independientemente de la labor que realizan y también, que pasa bien con sus compañeros.

Para concluir esta categoría mencionaré que el clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante en el éxito de cualquier organización, por tal razón se ha cuantificado lo cualitativo porque solo lo medible se puede gestionar.

Lo que se recomienda tener la premisa ‘si quieres vender hacia afuera tienes que vender primero dentro’ y así mantener un buen ambiente laboral para lo cual se debe considerar no solo los aspectos funcionales de la organización en general, sino también los aspectos de la dinámica de trabajo de su público interno, que permitan obtener resultados de productividad de las personas e identificación con el MAE, para lo cual será clave el desarrollo de una estrategia sostenible sustentada en el uso de tecnología, procesos eficientes y el interés del talento humano a través de la motivación.

### *3.2.6 Conclusiones*

- En lo referente la misión, visión, objetivos y valores corporativos se evidenció que los colaboradores del Ministerio del Ambiente tienen una gran confusión y desconocimiento de los términos organizacionales. Es por esto, que no se ha desarrollado mecanismos idóneos que permitan a los nuevos colaboradores integrarse a la institución conociendo su filosofía corporativa, así como manuales de procedimientos que contribuyan y faciliten una incorporación laboral más productiva a través de inducciones.
- La base de datos del Info MAE no se actualiza de manera regular, por tal razón no todos los colaboradores reciben información directa de la organización y se enteran a través de compañeros de trabajo.

- La forma de comunicación que prefieren para recibir información los colaboradores son los medios digitales, como el email que es el medio de difusión por excelencia, ya que de esta manera dejan constancia de su gestión sin perder información y sin usar papel innecesariamente.
- Los colaboradores pueden entablar diálogos con sus jefes inmediatos y por tal razón aseveran mantener buenas relaciones en las que la libertad de expresión no ha sido limitada, aunque sus opiniones no siempre son consideradas para la toma de decisiones.

### *3.2.7 Recomendaciones*

- La nueva Coordinación Estratégica creada para encargarse de la mejora continua de la comunicación interna del Ministerio del Ambiente debe tomar como base de su gestión, el diagnóstico comunicacional y la matriz de estrategias y acciones del proyecto “Planificación Estratégica de Comunicación Interna, año 2013-2014”
- La Dirección Administrativa de Recursos Humanos, la Dirección de Comunicación Social y la Dirección de Tecnológico deberán brindar apoyo a la nueva Coordinación Estratégica en el desarrollo de las estrategias y acciones planteadas para mejorar la comunicación interna del Ministerio del Ambiente del Ecuador.
- Se recomienda que la actual Ministra del Ambiente, Abogada Lorena Tapia, de la importancia que la comunicación interna requiere dentro de la entidad. Esto es fundamental para que los colaboradores tengan sentido de pertenencia, identidad y aporten a la institución.

**CAPITULO IV**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MINISTERIO**  
**DEL AMBIENTE DEL ECUADOR, AÑO 2013 – 2014**

**4.1 Introducción**

En este capítulo se concreta la Planificación Estratégica de Comunicación Interna del Ministerio del Ambiente, año 2013-2014.

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

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

*4.1.1 Objetivo general*

- Diseñar estrategias comunicacionales idóneas para mejorar y desarrollar la comunicación interna en el Ministerio del Ambiente del Ecuador.

*4.1.2 Objetivos específicos*

- Reposicionar la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.
- Reposicionar la cultura corporativa del Ministerio del Ambiente.
- Optimizar los canales y flujos de comunicación del Ministerio del Ambiente.
- Fortalecer el clima laboral del Ministerio del Ambiente.

## **4.2 Justificación**

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

A continuación, se desarrollan las estrategias que serán las directrices de las acciones que se plantean con el objetivo de mejorar la comunicación interna del Ministerio del Ambiente del Ecuador.

## **4.3 Plan Estratégico de Comunicación Interna**

### *4.3.1 Descripción de Estrategias*

#### **Estrategia 1**

- *Reposicionamiento de la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.*

La estrategia de reposicionamiento de la filosofía corporativa es importante para reforzar y lograr empoderar en los colaboradores cada uno de los términos organizacionales para que puedan ser puestos en práctica y a su vez, difundidos a través del boca a boca hacia los públicos externos de la organización.

#### *Objetivo:*

Difundir ampliamente la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman.

#### *Actividades:*

- ✓ Recopilación descripciones precisas y claras de lo que es la filosofía corporativa es decir sobre: misión, visión, objetivos y valores.
- ✓ Renovación de los afiches de filosofía corporativa en las salas de espera de cada piso.
- ✓ Diseño y colocación en la Intranet pop ups con los 4 elementos de la filosofía corporativa.
- ✓ Diseño de salvapantallas con los 4 elementos de la filosofía corporativa.

- ✓ Diseño de un cuaderno de apuntes en el que se incluya la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.

En cada uno de los diseños se manejará una sola línea gráfica de acuerdo al Manual de Imagen vigente del Ministerio del Ambiente.

## **Estrategia 2**

- *Fortalecimiento de la cultura corporativa del Ministerio del Ambiente.*

Esta estrategia es importante ya que pretende fortalecer la gestión en lo referente a cultura corporativa para el desarrollo y consolidación del talento humano frente a la organización, es decir que las limitaciones desaparezcan al momento de adaptar nuevas ideas al proyecto central de comunicación interna del Ministerio del Ambiente.

### *Objetivo:*

Fortalecer las capacidades del público interno con el fin de consolidar la cultura corporativa y así, incentivar a los colaboradores a una mejora continua.

### *Actividades:*

Se presenta dos actividades a realizarse. La primera será el diseño de un plan de capacitación continua laboral tanto presencial como virtual sobre temas relevantes de comunicación que incluya a todos los niveles de la organización, para lo cual se plantea:

- ✓ Capacitaciones en el ámbito comunicacional que podrán ser de dos tipos: presenciales y virtuales; esto dependerá del tema que se imparta.

La segunda actividad será la celebración o conmemoración de fechas especiales relacionadas con la labor del Ministerio del Ambiente y por supuesto la Conmemoración del Aniversario del Ministerio del Ambiente, para lo cual se plantea:

- ✓ Actualización del calendario ambiental.
- ✓ Realización de artículos periodísticos con imagen sobre la fecha.
- ✓ Diseño y programación de una imagen para ser transmitida en la pantalla LED.
- ✓ Diseño del boletín electrónico con el artículo periodístico.

- ✓ Eventos de integración por la conmemoración del Aniversario del Ministerio del Ambiente

### **Estrategia 3**

- *Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Ministerio del Ambiente*

Esta estrategia se plantea para un correcto rediseño o diseño de productos comunicacionales, los cuales deberán mantener una misma línea gráfica que integre al Ministerio del Ambiente del Ecuador, para lo cual es indispensable dos formatos: digital e impreso.

#### *Objetivos 1:*

Crear la Intranet y actualizar permanentemente la base de datos de los colaboradores del Ministerio del Ambiente.

#### *Actividad:*

- ✓ Implementación de la Intranet y la actualización de la base de datos de los colaboradores del Ministerio del Ambiente.

#### *Objetivo 2*

Crear o actualizar los manuales corporativos del Ministerio del Ambiente que son: Identidad Corporativa, De Inducción, De procedimientos y Formatos Comunicacionales.

#### *Actividades:*

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

En lo referente al manual de inducción se recomienda y se propone institucionalizar la imagen del oso de la campaña ‘Tú eres valíOso’, que se realizó en el año 2012 durante la gestión de la Abogada Marcela Aguiñaga, como personaje referente de los colaboradores del

MAE, ante lo que será posible el uso de los materiales (flash, cuaderno, camiseta, etc.), ya elaborado, para uso en las inducciones.

*Objetivo 3:*

Difundir y promocionar internamente la imagen y el trabajo del Ministerio del Ambiente a través de un video corporativo en el que se muestre la imagen global, los objetivos y la actividad principal que se desarrolla, así como la tecnología, historia y proyectos futuros; además de mostrar a quienes integran.

*Actividades:*

- ✓ Recopilación de información relevante acerca de la filosofía corporativa del MAE.
- ✓ Redacción del guión audiovisual.
- ✓ Revisión y aprobación el guión.
- ✓ Grabación, locución y edición del video corporativo.
- ✓ Revisión y aprobación del video corporativo del MAE.
- ✓ Difusión del video corporativo del MAE.

Se recomienda que el video corporativo sea global en cuanto a lo que se realiza en el Ministerio del Ambiente y no se involucre a autoridades específicas, para no perder vigencia.

**Estrategia 4**

- *Fortalecimiento del clima laboral del Ministerio del Ambiente*

Esta estrategia es relevante pues permite mantener el ambiente laboral para lo cual se considerar no solo los aspectos funcionales de la organización en general, sino también los aspectos de la dinámica de trabajo de su público interno, para así obtener resultados de productividad de las personas e identificación con el MAE, para lo cual es clave el desarrollo de estrategias sustentadas en el uso de tecnología, procesos eficientes y el interés del talento humano a través de la motivación.

*Objetivo 1:*

Promover la integración del público interno del Ministerio del Ambiente a través de un programa de actividades que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores.

*Actividad:*

- ✓ Elaborar un cronograma de posibles actividades recreativas de integración.

*Objetivo 2:*

Crear un grupo de facebook del público interno del MAE.

*Actividad:*

- ✓ Difusión de las actividades internas que se desarrollan en la institución.

*Objetivo 3:*

Adecuar espacios de esparcimiento para actividades de los colaboradores del Ministerio del Ambiente.

*Actividades:*

- ✓ Solicitud como espacio de esparcimiento a la terraza y jardín del 8vo piso.
- ✓ Conseguir que el jardín sea un lugar de acceso para el esparcimiento de sus colaboradores.
- ✓ Aprobaciones del uso de la terraza y jardín como espacio de esparcimiento.
- ✓ Elaboración de normas de buen uso y políticas sobre los espacios de esparcimiento.

*Objetivo 4:*

Celebrar o conmemorar de días festivos o especiales.

*Actividades:*

- ✓ Cronograma de fechas especiales, cumpleaños, días festivos y fiestas patrias.

- ✓ Visualización en la Intranet los cumpleaños del mes e irlos destacando de acuerdo a su día.
- ✓ Envío de una tarjeta digital personalizada para el cumpleaños o en ocasiones especiales para el segmento de colaboradores a los que vaya dirigido el mensaje.
- ✓ Conmemoración con detalles días importantes como día del amor y la amistad, mujer, navidad, año nuevo.

#### *4.3.2 Matriz del Plan de Comunicación Interna para el Ministerio del Ambiente del Ecuador*

#### *4.3.3 Cronograma*

## MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR

### MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	META	MATERIALES/MEDIOS	CARACTERÍSTICAS/REQUERIMIENTOS	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	CANTIDAD	INDICADORES DE IMPACTO	PÚBLICO	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	PLAZO
<b>Reposicionamiento de la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente</b>	Difundir ampliamente la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman.	Colocar en las salas de espera de cada piso los afiches sobre la filosofía corporativa.  Diseñar y colocar en la Intranet pop ups con los 4 elementos de la filosofía	El 90% del público interno del Ministerio del Ambiente conocerá y diferenciará los términos que son parte de la filosofía corporativa.	4 afiches en salas de espera de cada piso	Rediseñar afiches claros y atractivos en los que se muestren los 4 elementos que conforman la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.  -Se manejará una sola línea gráfica de acuerdo al Manual de Imagen vigente del Ministerio del Ambiente.	4 afiches colocados en las salas de espera	28	Encuesta de medición de impacto comunicacional.  Afiches con la filosofía corporativa en cada piso.  Pop ups en la Intranet  Salvapantallas en las	Personal del Ministerio del Ambiente	Afiches \$580  Afiche electrónico \$0  Salvapantallas \$0  Cuadernos de apuntes \$ 2600	Dirección Administrativa de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Comunicación Social	12 meses

		corporativa.  Diseñar salvapantallas con los 4 elementos de la filosofía corporativa.  Diseñar un cuaderno de apuntes en el que se incluya la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.		<p>Pop up en Intranet como afiche electrónico</p> <p>Salvapantallas</p>	<p>Diseñar 4 pop ups rotativos a cada elemento de la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente al momento en que habren la Intranet los colaboradores.</p> <p>-Se manejará una sola línea gráfica de acuerdo al Manual de Imagen vigente del Ministerio del Ambiente.</p> <p>Diseñar salvapantallas de los elementos de la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente que serán rotativos quincenalmente.</p> <p>-Se manejará una sola línea gráfica de acuerdo al Manual de Imagen vigente del Ministerio del Ambiente.</p>	<p>1 afiche electrónico en la Intranet</p> <p>6 salvapantallas diferentes que estarán en las computadoras</p>	<p>1</p> <p>6</p>	<p>computadoras.</p> <p>Cuadernos de apuntes.</p>				
--	--	--	--	---	---	---	-------------------	---	--	--	--	--

				<p>Diseñar un cuaderno de apuntes en el que las primeras hojas se destaque la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente.</p> <p>Impresión de 600 cuadernos de apuntes en material amigable con el ambiente.</p> <p>-Se manejará una sola línea gráfica de acuerdo al Manual de Imagen vigente del Ministerio del Ambiente.</p>	<p>Cuadernos de apuntes</p>	<p>600</p>							
--	--	--	--	--	-----------------------------	------------	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Fortalecimiento de la cultura corporativa en el Ministerio del Ambiente</b></p>	<p>Fortalecimiento de las capacidades del público interno con el fin de fortalecer la cultura corporativa y así, incentivar a los colaboradores a una mejora continua.</p>	<p>Diseñar un plan de capacitación continua laboral tanto presencial como virtual sobre temas relevantes de comunicación que incluya a todos los niveles de la organización. Las capacitaciones podrán ser de dos tipos: presenciales y virtuales. -El tipo de capacitación en el ámbito comunicacional que se brinde será de acuerdo al tema que</p>	<p>El 90% del público interno mejorará las acciones en todo aquello que es parte de la cultura corporativa</p>	<p>6 capacitaciones presenciales 12 capacitaciones virtuales</p>	<p>CAPACITACIONES PRESENCIALES Capacitación sobre el manejo de comunicación interpersonal.  Capacitación sobre la gestión de redes sociales.  Capacitación sobre la comunicación interna como eje de relaciones.  Capacitación sobre inducción de personal.  Capacitación sobre motivación de personal.  Capacitación sobre community manager.  Capacitación en redacción periodística.</p>	<p>De cada una de las capacitaciones:  Informes de los talleres  Fotografías de los talleres  Informes de evaluación  Listado de participantes  Videos de las capacitación virtual.</p>	<p>6</p>	<p>Encuesta de medición de impacto comunicacional.  Número de talleres.  Número de participantes.  Número de vistas de los videos de capacitación virtual.</p>	<p>Personal directivos  Personal administrativo</p>	<p>\$60 000</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Comunicación Social</p>	<p>12 meses</p>
---	--	---	--	--	---	---	----------	--	---	-----------------	---	-----------------

		se imparta.		<p>CAPACITACIONES VIRTUALES</p> <p>Capacitación sobre manejo de reuniones.</p> <p>Capacitación sobre el uso del manual de imagen.</p> <p>Capacitación sobre el manejo de carteleras.</p> <p>Capacitación sobre uso de redes sociales.</p>									
		<p>Celebración o conmemoración fechas especiales relacionadas con la labor del Ministerio del Ambiente</p> <p>Conmemoración del Aniversario del Ministerio del Ambiente</p>	<p>Calendario ambiental actualizado</p> <p>Artículo periodístico con imagen de lo que trate.</p> <p>Diseño y programación de imagen para ser transmitida en la pantalla LED.</p> <p>Diseño del boletín electrónico con el artículo periodístico.</p> <p>Eventos de integración por la Conmemoración de Ministerio del Ambiente</p>	<p>Revisión del calendario ambiental de fechas especiales.</p> <p>Asignación de un artículo periodísticos acompañado de una imagen que se relacionará con la fecha.</p> <p>Programación en la pantalla LED de la planta baja de una imagen que especifique el día y la fecha que se conmemora.</p> <p>Difusión de un boletín electrónico del artículo periodístico al público interno.</p>	<p>Publicación del artículo periodístico en <a href="http://www.ambiente.gob.ec">www.ambiente.gob.ec</a></p> <p>Visualización de la imagen y descripción del día que se conmemora en la pantalla led de la planta baja.</p> <p>Boletín electrónico en el correo institucional de los colaboradores</p> <p>-Según las fechas correspondientes al calendario ambiental</p>	12							
						x	<p>Encuesta de evaluación de impacto.</p> <p>Número de boletines realizados</p> <p>Encuesta flash sobre la fecha del MAE.</p>	<p>Personal directivo</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal transporte</p>	\$ 0	<p>Dirección de Comunicación Social</p> <p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos para la conmemoración del Aniversario del Ministerio del Ambiente</p>	12 meses		

					Couch institucional por la conmemoración del Ministerio del Ambiente que es el 04 de octubre.	Couch institucional						
<b>Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Ministerio del Ambiente</b>	Crear la Intranet y actualizar la base de datos de los colaboradores del MAE	Implementación del Intranet del Ministerio del Ambiente.	El 100% de los colaboradores recibirán información a través de la Intranet que tendrá un papel integrador de los colaboradores con la organización, MAE.	Intranet del MAE	El Intranet deberá responder a las características institucionales del MAE.  Características: -Capacidad de compartir recursos (impresoras, escáner) y posibilidad de conexión a Internet (acceso a la información de la red y a sus posibilidades comunicativas).	Intranet del MAE	1	Evaluación de impacto comunicación del Intranet del MAE.  Encuestas flash sobre las aplicaciones del Intranet del MAE.	Personal del Ministerio del Ambiente	\$ 1.000	Dirección de Administración de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Tecnológico.	2 meses

					<p>-Alojamiento de páginas web afines a la gestión del MAE, a través de las cuales se pueda consultar con los navegadores desde todos los ordenadores de la Intranet o desde cualquier ordenador externo que esté conectado a Internet.</p> <p>-Servicios de almacenamiento de información. Espacios de disco virtual a los que se puede acceder para guardar y recuperar información desde los ordenadores del MAE y también desde cualquier equipo externo conectado a Internet. Cada colaborador podrá tener una agenda en el disco virtual.</p> <p>-Servicio de correo electrónico, que puede incluir diversas funcionalidades (buzón de correo electrónico,</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

					<p>servicio de webmail, servicio de mensajería instantánea).</p> <p>-Foros, canales bidireccionales de comunicación entre el público interno del MAE, que permiten el intercambio de opiniones, experiencias. Algunos de estos foros pueden estar permanentemente en funcionamiento, y otros pueden abrirse temporalmente a petición de algún colaborador, dirección o coordinación. Por ejemplo, tableros de anuncios, servicios de chat y videoconferencia.</p> <p>-Instrumentos diversos que permitan a los colaboradores autorizados a ello, la realización de diversos trabajos tales como gestiones de capacitaciones, plantillas de test, periódicos; gestiones de las</p>								
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>direcciones, de la biblioteca; y gestiones administrativas como petición de certificados, solicitudes de permisos, notas de cumpleaños, etc.</p> <p>-Espacio para colocar conjuntos de formularios para tareas rutinarias en una Intranet, para solicitar papelería, mantenimiento a un equipo, publicación de temas de interés personal que ayuden a la integración de las personas y mejore el ambiente de trabajo y/o aprendizaje.</p> <p>-Espacio para publicar toda clase de documentos además del directorio por ejemplo el boletín mensual, información de carteleras, noticias entre otras.</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		Actualización de la base de datos del Info Mae		<p>Base de datos para el Info Mae</p> <p>Actualizar la base de datos de los colaboradores del MAE, mensualmente.</p> <p>Crear base de datos de acuerdo a los departamentos, coordinaciones y subsecretarías del MAE.</p> <p>-Consolidar las base de datos por departamentos, coordinaciones y subsecretarías.</p> <p>Consolidar una base de datos global producto de la base de datos por direcciones, coordinaciones y subsecretarías.</p>	El público interno estará al tanto de la información que se genere en el MAE.	12	Porcentaje de colaboradores que reciben el Info Mae.	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal mantenimiento y transporte</p>	\$ 0	Dirección de Tecnológico en coordinación con la Dirección Administrativa de Recursos Humanos	12 meses
--	--	--	--	---	---	----	--	--	------	--	----------

	<p>Crear o actualizar los manuales corporativos del Ministerio del Ambiente:</p> <p>1. Identidad Corporativa.</p> <p>2. De Inducción</p> <p>3. De procedimientos</p> <p>4. Formatos Comunicacionales</p>	<p>Recopilación de información corporativa para cada uno de los manuales</p>	<p>Difundir al 90% de colaboradores los manuales corporativos para mejorar la identificación y los procedimientos del Ministerio del Ambiente.</p>	<p>Manual de identidad corporativa</p> <p>Se dispondrá de 600 ejemplares impresos y a su vez de la versión digital a través de la Intranet.</p>	<p>Diseño del manual según la línea gráfica que maneja el MAE</p> <p>Contenidos descriptivos claros y directos.</p> <p>Formato útil y práctico para el uso del público interno.</p> <p>Aprobación y presupuesto del manual.</p>	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p>	<p>600</p>	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p> <p>Evaluación de impacto comunicacional</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal de mantenimiento y transporte</p>	<p>\$3 600</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos</p> <p>Dirección de Comunicación Social</p>	<p>6 meses</p>
		<p>Diseño de la versión digital e impresa de los manuales.</p> <p>Revisión y aprobación del diseño y los contenidos.</p> <p>Cotización y aprobación de presupuesto para la impresión de los manuales.</p> <p>Diseño de espacio en la Intranet para acceder a los manuales en forma digital.</p>		<p>Manual de inducción</p> <p>Se dispondrá de 600 ejemplares impresos y a su vez de la versión digital a través de la Intranet.</p>	<p>Diseño del manual según la línea gráfica que maneja el MAE</p> <p>Diseño de un manual que resuma por áreas las personas que trabajan en ellas y sus funciones.</p> <p>Contenidos descriptivos claros y directos.</p> <p>Formato útil y práctico para el</p>	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p>	<p>600</p>	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p> <p>Evaluación de impacto comunicacional</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal de mantenimiento y transporte</p>	<p>\$4 800</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos</p> <p>Dirección de Comunicación Social</p>	<p>6 meses</p>

				<p>uso del público interno.</p> <p>Diseño de materiales específicos para la inducción como : camisetas, carpetas, esferos, libretines, calendario. (Se propone usar los materiales de la campaña 'Tú eres valioso' que se realizó en octubre de 2012 en el Aniversario del Ministerio del Ambiente que tenía como fin reforzar la cultura corporativa)</p>	<p>Materiales específicos para la inducción.</p>	600	<p>Número kits de inducción</p> <p>Evaluación de impacto comunicacional</p> <p>Encuesta flash sobre la inducción.</p>				
--	--	--	--	--	--	-----	---	--	--	--	--

				<p>Manual de procedimientos</p> <p>Se dispondrá de 600 ejemplares impresos y a su vez de la versión digital a través de la Intranet.</p>	<p>Diseño del manual según la línea gráfica que maneja el MAE</p> <p>Contenidos descriptivos claros y directos.</p> <p>Formato útil y práctico para el uso del público interno.</p> <p>Aprobación y presupuesto del manual.</p>	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p>	600	<p>Número de manuales impresos</p> <p>Manual digital en la Intranet</p> <p>Evaluación de impacto comunicacional</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal de mantenimiento y transporte</p>	\$3 600	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos</p> <p>Dirección de Comunicación Social</p>	6 meses
				<p>Manual de Formatos Comunicacionales</p> <p>Se dispondrá en versión digital</p>	<p>Desarrollo de un esquema de comunicación con respecto a la forma en la que se debe entregar información y materiales comunicacionales .</p> <p>Para lo cual se realizará: Reunión con los responsables de cada área para explicar cómo será el procedimiento comunicacional.</p> <p>Elaboración de un manual de formatos comunicacionales tanto para enviar información, como para la</p>	<p>El Manual de Formatos Comunicacionales se podrá disponer en digital a través de la Intranet</p>	1	<p>Encuesta flash sobre el uso del</p> <p>Número de Manual de Formatos comunicacionales.</p> <p>Evaluación de impacto comunicacional.</p>	<p>Personal administrativo</p>	\$ 0	<p>Dirección de Comunicación Social</p>	3 meses

					<p>aprobación de materiales.</p> <p>Aprobación de los altos mandos que correspondan sobre el contenido y el correcto diseño de acuerdo a la identidad corporativa del MAE.</p> <p>Aprobación para masificar a través de la Intranet el manual de formatos comunicacionales.</p>							
	<p>Difundir y promocionar internamente la imagen y el trabajo del Ministerio del Ambiente a través de un video corporativo.</p>	<p>Recopilación de información relevante acerca de la filosofía corporativa del MAE.</p> <p>Redacción del guión audiovisual.</p> <p>Revisión y aprobación del guión.</p> <p>Grabación, locución y edición del video corporativo.</p> <p>Revisión y aprobación</p>	<p>Difundir al 100% del público interno como externo el video corporativo del Ministerio del Ambiente</p>	<p>Video corporativo</p>	<p>-Se recomienda que el video corporativo sea global en cuanto a lo que se realiza en el MAE y no se involucre a autoridades, para no perder vigencia.</p> <p>CARACTERÍSTICAS: Duración aprox. 6-10min</p> <p>Equipo humano: cámara de alta definición, iluminación, realizador, producción.</p> <p>Locución de una</p>	<p>Video corporativo en CDs</p> <p>Video corporativo en la Intranet y pag.web del MAE</p>	<p>1</p>	<p>Video corporativo en CDs</p> <p>Encuesta flash.</p> <p>Video corporativo en Intranet y pag.web</p> <p>Encuesta de impacto comunicacional</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal de mantenimiento y transporte</p> <p>Público externo</p>	<p>\$4 100</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos</p> <p>Dirección de Comunicación Social</p>	<p>6 meses</p>

		<p>del video corporativo del MAE.</p> <p>Difusión del video corporativo del MAE.</p>			<p>voz profesional.</p> <p>Postproducción: selección y montaje del material grabado, incluyendo efectos especiales, grafismo, titulación, locuciones, música, etc., así como la organización lógica de las secuencias.</p> <p>Musicalización adecuada.</p> <p>Gráfica que apoye al mensaje corporativo que se desea transmitir.</p> <p>Material de entrega en HD (high definition) disponible en CD, DVD y subido a la pag.web.</p>								
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Fortalecimiento del clima laboral del Ministerio del Ambiente	Promover la integración del público interno del MAE a través de un programa de actividades que ayuden a fortalecer los lazos de unidad entre los colaboradores	Elaborar un cronograma de posibles actividades recreativas de integración.  Confirmar presupuesto y cotizar con empresas que se dediquen a realizar actividades recreacionales corporativas	Incrementar en un 30% la satisfacción de los colaboradores con respecto al clima laboral.  Plantear como una política organizacional las jornadas de integración	Jornadas de recreacionales de integración.	Durante el año se deben realizar jornadas recreacionales de integración trimestralmente, y si no se dispone de suficiente presupuesto por lo menos una anual.  -Las jornadas recreacionales tienen una repercusión positiva en el clima laboral por su efecto integrador.	Encuesta flash  Número de actividades recreativas de integración durante el año.  Evaluación de impacto.	4	Indices de mayor productividad y compromiso del público interno.  Encuesta flash  Listado de colaboradores que participaron.	Personal directivo  Personal administrativo  Personal mantenimiento y transporte	\$30 000	Dirección Administrativa de Recursos Humanos	12 meses
	Crear un grupo de facebook del público interno del MAE .	Difusión de las actividades internas que se desarrollan en el MAE.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.  Integrar y crear empatía entre los colaboradores.	Grupo de facebook del MAE	Se creará una grupo de Facebook del MAE.  CARACTERÍSTICAS -Específicas: El nombre del grupo será 'Equipo del MAE'  Se añadirán a todos los colaboradores del MAE, y si llegan a salir deberán ser retirados del	Encuesta flash  Número de miembros del grupo del MAE que pertenecen  Fotografías.  Publicaciones generadas por el MAE.	1	Encuesta flash.  Número de miembros del grupo del MAE que interactúan.  Número de publicaciones generadas por el MAE.  Fotografías	Personal directivo  Personal administrativo  Personal mantenimiento y transporte	\$ 0	Dirección Administrativa de Recursos Humanos	12 meses

				<p>grupo.</p> <p>En privacidad la característica que sale por default de facebook se deberá elegir como 'Secreto' es decir que solo los miembros ven el grupo, quién pertenece a él y el contenido que publican otros miembros, es decir será secreta así no hay riesgo de que otras personas la puedan ver</p> <p>-Generales: Se podrá publicar temas diversos y de interes para público interno</p> <p>Se podrá subir fotografías de los cumpleaños del mes, así como de reuniones informales.</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Adecuar espacios de esparcimiento para actividades de los colaboradores del Ministerio del Ambiente</p>	<p>Solicitud como espacio de esparcimiento a la terraza y jardín del 8vo piso.</p> <p>Conseguir que el jardín sea un lugar de acceso para el esparcimiento de sus colaboradores.</p> <p>Aprobaciones del uso de la terraza y jardín como espacio de esparcimiento.</p> <p>Elaboración de normas de buen uso y políticas sobre los espacios de esparcimiento.</p>	<p>Incrementar en un 30% la satisfacción de los colaboradores con respecto al clima laboral.</p> <p>Lograr que el 100% de los colaboradores adopten las normas y políticas del buen uso de los espacios de esparcimiento.</p>	<p>Terraza y jardín del 8vo piso</p>	<p>Se deberá cuidar los espacios de esparcimiento de acuerdo a las normas y políticas de su buen uso.</p> <p>-Los espacios de esparcimiento tendrán un efecto positivo en el clima organizacional.</p>	<p>Encuesta flash</p> <p>Número de miembros que utilizan el área de esparcimiento.</p>	<p>1</p>	<p>Encuesta flash</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal mantenimiento y transporte</p>	<p>\$ 1.000</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Comunicación Social.</p>	<p>3 meses</p>
<p>Celebrar o conmemorar días festivos o especiales.</p>	<p>Cronograma de fechas especiales, cumpleaños, días festivos y fiestas patrias.</p> <p>Visualización en la Intranet los cumpleaños del mes</p>	<p>Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores.</p> <p>Demostrar a los colaboradores los</p>	<p>Difusión a través de la Intranet los cumpleaños del mes</p> <p>Tarjeta digital de Feliz Cumpleaños que se adaptan a cada colaborador</p> <p>Detalles representativos por</p>	<p>Realizar con antelación las tarjetas digitales personalizadas para cada colaborador que cumpla años.</p> <p>Buscar la manera de destacar en la Intranet a cada cumpleaños.</p>	<p>Encuesta flash</p> <p>Fotografías</p> <p>Número de tarjetas digitales</p>	<p>x</p>	<p>Encuestas flash</p> <p>Fotografías</p> <p>Número de tarjetas digitales.</p>	<p>Personal directivos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Personal mantenimiento y transporte</p>	<p>\$ 2.800</p>	<p>Dirección Administrativa de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Comunicación Social.</p>	<p>12 meses</p>

		<p>irlos destacando de acuerdo a su día.</p> <p>Envío de una tarjeta digital personalizada para el cumpleaños o o en ocasiones especiales para el segmento de colaboradores a los que vaya dirigido el mensaje.</p> <p>Conmemoración con detalles días importantes como día del amor y la amistad, mujer, navidad, año nuevo.</p>	<p>importante que son para la organización.</p>	<p>fechas especiales</p> <p>Tarjetas digitales por fechas especiales</p>	<p>Realizar con antelación las tarjetas digitales por fechas especiales.</p> <p>Cotizar los detalles a un costo conveniente tanto para cumpleaños como para fechas especiales.</p>								
								<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 114.080</b>				
								<b>12% IVA</b>	<b>\$ 13.689</b>				
								<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 127.769,00</b>				

MINISTERIO DEL AMBIENTE DEL ECUADOR												
CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES												
ACCIONES	AÑO 2013							AÑO 2014				
	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO
<b>Reposicionamiento de la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente</b>												
Difundir ampliamente la filosofía corporativa para que el público interno conozca, se apropie y diferencie los elementos que la conforman.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Fortalecimiento de la cultura corporativa del Ministerio del Ambiente.</b>												
Diseñar un plan de capacitación continua laboral tanto presencial como virtual sobre temas relevantes de comunicación que incluya a todos los niveles de la organización.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Celebración o conmemoración fechas especiales relacionadas con la labor del Ministerio del Ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación del Ministerio del Ambiente</b>												
Crear la Intranet del MAE.	X	X										
Actualizar la base de datos de los colaboradores del MAE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crear o actualizar los manuales corporativos del Ministerio del Ambiente: 1. Identidad Corporativa. 2. De Inducción 3. De procedimientos		X	X	X	X	X	X					
Crear o actualizar los manuales corporativos del Ministerio del Ambiente: 4. Manual de Formatos Comunicacionales	X	X	X									
Difundir y promocionar internamente la imagen y el trabajo del Ministerio del Ambiente a través de un video corporativo.				X	X	X	X	X	X			



## BIBLIOGRAFÍA

### *Libros*

- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Barcelona, Paidós, 1992.
- Berlo, David, *Redes de la Comunicación*, México; Norma, 1984.
- Bordenave y Carvalho, *Planificación y Comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978.
- Cees, Van Riel, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997.
- Costa, Joan, *El DirCom hoy*, Barcelona, Costa Punto Com, 2009.
- Costa, Joan, *La comunicación en acción*, Barcelona, Edit. Paidós Ibérica, 1999.
- Del Pozo, Marissa, *Gestión de comunicación interna en las organizaciones*, Navarra, EUNSA, 2000.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua, Ed. Espasa Calpe, Madrid, 1992.
- Elías, Joan, Mascaray, José, *Más allá de la Comunicación Interna*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 1999.
- Katz D. y Kahn R., *Psicología Social de la Organización*, México, Trillas, 1995.
- La Porte, José María, *Perspectives on Communication*, November, 2006.
- Otero, Edison, *Comunicación Aplicada*, UNIACC, 2007.
- Piñuel, José, *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997.
- Daniel Prieto, *Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades*, Quito, Vol. 10, CIESPAL, 1990.
- Prieto, Daniel, *El diagnóstico de comunicación*, Quito, CIESPAL, 1990.
- Ravinovich, Leonardo, *La comunicación estratégica para las organizaciones*, Centro de Competencias en Comunicación para América Latina, Buenos Aires, 2004.
- Ribeiro, L, *La comunicación eficaz*, Editorial Urano, 1994.
- Trelles, Irene, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
- Trelles, Irene, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2004.
- Uranga, Washington, Moreno, Laura, Villamayor, Claudia, *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación*, La Crujía, Buenos Aires, Argentina,
- VV.AA, *La planificación de la comunicación empresarial*, UAB, Bellaterra, 2008

### *Revista*

Saladrigas, Hilda, *Revista Latina de Comunicación Social*, Número 60, II Época, julio-septiembre de 2005.

### *Internet*

Bruno, Daniela, *El diagnóstico de comunicación*. En línea: <http://wordpress.com.pdf> Acceso: 24 de enero de 2012.

Bryan, Julca, Marcos, Fava, *Estrategias de Comunicación en organizaciones agroindustriales*, En línea: <http://ww.visiongerencial/2010.pdf>, Acceso: 21 de octubre de 2012. (Corrado, F. M. (1994).

Cibersociedad, Tecnologías de la Información. En línea: <http://www.cibersociedad.net> Acceso: 19 de noviembre de 2012

Di Fonzo. María Alejandra , *La comunicación en la empresa como función estratégica*, Área de Recursos Humanos, 2001. En línea. <http://www.rharea.com>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

Diez, Enrique, *La cultura organizativa*, En línea: <http://www3.unileon.es>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

Comunicación empresarial, *La comunicación en la empresa*, en línea: <http://www.slideshare.net>. Acceso: 24 de septiembre de 2012.

Esquivel, MC, *Comunicación Organizacional*, GestioPolis.com, Acceso: 15 de octubre de 2012.

Ezequiel, A, *El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa*, GestioPolis.com, 2002. Acceso: 15 de octubre de 2012.

GestioPolis, *Canales Gerenciales*. En línea: <http://www.gestioPolis.com>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

GestioPolis, *Importancia de la comunicación en las organizaciones*. En línea: <http://www.gestioPolis.com>. Acceso: 19 de noviembre de 2012.

Instituto Nacional de la Administración Pública, *Organizaciones Públicas*, Buen Aires, 1997. En línea: <http://www.sgp.gov.ar.pdf>. Acceso: 14 de noviembre de 2012

Meza, Adriana, Carballeda, Patricia, *El Diagnóstico Organizacional*, México, 2009, En línea: <http://www.infosol.com>, Acceso: 15 de octubre de 2012.

Ministerio del Ambiente del Ecuador, Ministerio del Ambiente. En línea: <http://www.ambiente.gob.ec>. Acceso: 23 de marzo de 2012.

Morales, Francisca, *La Comunicación Interna*. En línea: <http://www.reddircom.org>. Acceso: 09 de octubre de 2012.

Morales, Frank, Bonilla, María, Molina, José, *Planificación: Tipo y herramientas*, Barinas, Universidad Fermin Toro, 2006. En línea: <http://frankmorales.webcindario.com>. Acceso: 07 de noviembre de 2012.

Hernández, Gabriela, Cendejas, Gerardo, *Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglo XXI*, Revista electrónica Razón y Palabra. En línea: <http://www.razonypalabra.org>. Acceso: 05 de noviembre de 2012.

Manrique, Ana María, Madroño, Gabriela y otros, , *La Planificación de la Comunicación Empresarial*, Materials 202, Barcelona. En línea: <http://books.google.com.ec> Acceso: 19 de enero de 2013.

Pozo, José Luis, *Planificación estratégica de comunicación*, En línea: <http://www.slideshare.net>. Acceso: 20 de febrero de 2012.

Puyal, Esther, *La Comunicación interna y externa en la empresa*. En línea: <http://www.5campus.com>. Acceso: 09 de octubre de 2012

Recursos Humanos, *Identidad corporativa*. En línea: <http://www.rppnet.com>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

RedDircom, *Es imposible no comunicar*. En línea: <http://www.reddircom.org>. Acceso: 19 de septiembre de 2012

Thomas, H, La importancia de comunicación interna a través de Intranet. En línea: <http://www.yahoo.com.mx>, Acceso: 17 de octubre de 2012

Sena, *Filosofía Corporativa*, En línea: <http://www.slideshare.net/rojs/filosofia-corporativa>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

Valle, Mónica, *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*, Revista Virtual Razón y Palabra, 2003. <http://www.razonypalabra.org>. Acceso: 19 de noviembre de 2012

Villafañe, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, En línea: <http://www.losrecursoshumanos.com>. Acceso: 06 de noviembre de 2012.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MINISTERIO DEL AMBIENTE

### INTRODUCCIÓN

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

### I. DATOS GENERALES

#### 1. Edad

- |               |                   |               |
|---------------|-------------------|---------------|
| a. 18-30 años | b. 31-43 años     | c. 44-55 años |
| d. 56-68 años | e. Más de 69 años |               |

#### 2. Género

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a. Masculino | b. Femenino |
|--------------|-------------|

#### 3. Nivel de trabajo

- |              |                   |             |
|--------------|-------------------|-------------|
| a. Directivo | b. Administrativo | c. Servicio |
|--------------|-------------------|-------------|

### II. FILOSOFÍA CORPORATIVA

#### 4. Conoce Ud. ¿Cuál es la misión del Ministerio del Ambiente?

- a. Si            ¿En sus palabras, dígame cuál es? .....
- b. No

#### 5. Conoce Ud. ¿Cuál es la visión del Ministerio del Ambiente?

- a. Si            ¿Cuál es? .....
- b. No

#### 6. Conoce Ud. ¿Cuáles son los objetivos que tiene el Ministerio del Ambiente?

- a. Si            Mencione al menos 3 .....
- b. No

#### 7. Conoce Ud. ¿Cuáles son los valores del Ministerio del Ambiente?

- a. Si            Mencione al menos 3 .....
- b. No

### III. CULTURA CORPORATIVA

8. **¿Conoce a qué se dedica el Ministerio del Ambiente?**

- a. Si Dígame, ¿A qué se dedica? .....
- b. No

9. **¿Ud. se identifica con el Ministerio del Ambiente?**

- a. Si ¿De qué manera se identifica? .....
- b. No

10. **¿Ud. se siente orgulloso de formar parte del Ministerio del Ambiente?**

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

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

- a. Excelente c. Buena e. No hubo inducción
- b. Muy Buena d. Pésima f. NS/NR

12. **¿Conoce quien es el Ministro/a del Ministerio del Ambiente?**

- a. Si ¿Cuál es el nombre de la autoridad? .....
- b. No

13. **¿Cuáles son las características internas que más destacaría del Ministerio del Ambiente?**

- a. Misión, visión, objetivos y valores. d. Espacio para el trabajo
- b. Ambiente laboral -social- e. Comunicación entre departamentos
- c. Interés por el bienestar del personal f. Ninguna de las anteriores
- g. Otro (Especifique) .....

14. **¿Qué le dirías a un amigo acerca de la organización, si él o ella está a punto de trabajar aquí?**

.....

.....

### IV. CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

En su actividad laboral:

15. **¿Cuáles son los medios de comunicación que más utiliza? En orden de prioridad siendo 1 el más importante**

- a. Teléfono b. Quipux c. eMail personal
- d. eMail institucional e. Boca a boca f. Facebook g. Twitter
- h. Pag web i. Intranet j. Carteleras
- k. Boletines electrónicos l. Otro (Especifique) .....

16. **¿A través de qué medios recibe información de lo que pasa en el Ministerio del Ambiente?**

- a. Teléfono
- b. Quipux
- c. eMail personal
- d. eMail institucional
- e. Boca a boca
- f. Facebook
- g. Twitter
- h. Pag web
- i. Intranet
- j. Cartelera
- k. Boletines electrónicos
- l. Otro (Especifique) .....

17. **Considera Ud. que la información que recibe sobre el Ministerio del Ambiente es: En la siguiente escala elija:**

- a. Útil (....) o Inútil (....)
- b. Oportuna (....) o Fuera de Tiempo (....)
- c. Actual (....) o Obsoleta (....)
- d. Importante (....) o No importante (....)

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

- a. Si
- b. No *Pase a la pregunta 20*

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

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

20. **¿A través de quiénes se entera y recibe información de lo que pasa en el Ministerio del Ambiente?**

- a. Por mi jefe
- b. Por mis compañeros de área
- c. Por compañeros de otras áreas
- d. Rumores
- e. Medios (email, redes sociales)
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra (Especifique) .....

21. **Considera Ud. que el intercambio de información o mensajes es idóneo en el Ministerio del Ambiente:**

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

22. **¿Por qué medios Ud. prefiere recibir información?**

- a. Teléfono
- b. Quipux
- c. Boletines electrónicos

- d. eMail personal                      e. eMail institucional      f. Boca a boca                      g. Twitter
- h. Facebook                              i. Reuniones grupales      j. Carteleras
- k. Pag. web                                l. Intranet                        m. Otro (Especif).....

**23. ¿Cuál o cuáles son las formas de comunicación que Ud. prefiere para compartir información dentro del Ministerio del Ambiente?**

- a. Interpersonal                      b. Reuniones de área              e. Otro (Especif).....
- c. Reuniones grupales      d. Medios (internet, email, etc.)

**24. ¿Qué sugerencia Ud. haría para mejorar la comunicación interna en el Ministerio del Ambiente?**

.....

.....

**V. CLIMA LABORAL**

**25. ¿Cómo considera Ud. la relación que tiene con su jefe inmediato?**

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

**26. ¿Cree Ud. que es posible entablar un diálogo con su jefe?**

- a. Siempre                                c. Algunas veces                      e. Nunca
- b. Casi Siempre                        d. Casi nunca                        f. NS/NR

**27. ¿Ud. puede expresar su opinión con libertad sobre el Ministerio del Ambiente?**

- a. Siempre                                c. Algunas veces                      e. Nunca
- b. Casi Siempre                        d. Casi nunca                        f. NS/NR

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

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

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

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

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

**ENTREVISTA DIRECTORA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

*Ingeniera. Flor Villacís*

1. ¿Cómo se ha trabajado para interiorizar en los colaboradores la filosofía corporativa del Ministerio del Ambiente? ¿Considera que los términos relacionados con la filosofía como misión, visión, objetivos y valores han sido interiorizados?
2. En las preguntas se planteaba las 4 variables de la filosofía corporativa. El 80% dijo conocer la misión, el 71% dijo conocer la visión, el 63% dijo conocer los objetivos, el 56% dijo conocer los valores. Y en cada una existía una pregunta de comprobación, ante las cuales solo la de misión respondieron lo correcto, mientras que en el resto de variables las respuestas fueron variadas mostrando un desconocimiento de lo que cada término organizacional abarca. ¿Por qué cree que sucedió esto?
3. ¿Qué tan innovadores son en la Dirección Administrativa de Recursos Humanos con respecto a gestión de personal?
4. Me podría explicar: ¿Cómo es la inducción que se les da a los nuevos colaboradores del Ministerio del Ambiente? , ¿Considera que la inducción ha sido adecuada?, ¿Qué se tiene planificado realizar para mejorar la inducción?
5. ¿Por qué considera que los 175 colaboradores que representan el 35% siendo mayoría muestral, se identifican en su mayoría con la misión, visión y valores del MAE pese a que no desconocen los términos organizacionales?

*Clima laboral*

6. ¿Qué motiva al Ministerio del Ambiente a tener un mayor interés sobre el bienestar de sus colaboradores?
7. ¿Existe alguna estrategia entre los directores para coordinar estrategias motivacionales para los colaboradores?
8. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en el Ministerio del Ambiente? ¿Considera que la participación de los colaboradores de los niveles administrativos y servicios es un eje

fundamental en la toma de decisiones o se delega la responsabilidad solo al nivel directivo?

9. ¿De qué manera se trabaja para que el colaborador tenga un entorno laboral idóneo?
10. ¿Qué hace el Ministerio del Ambiente con respecto a lo relacionado con el clima laboral?

### **ANEXO N°3**

#### **ENTREVISTA DIRECTORA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

*Licenciada. Stefania Montalvo*

1. Del total de encuestados que son 270 que son el 100% en el análisis al preguntar sobre los medios de comunicación que más utiliza en su trabajo se evidencia que el email institucional es la opción que tiene el mayor porcentaje con el 26%; mientras que el teléfono obtienen el 21%, el Quipux el 20% y el boca a boca el 10%. ¿Considera Ud. que son medios eficaces de envío y recepción de información en el MAE?
2. ¿Qué tipo de estrategias comunicacionales se usan para la difusión efectiva de mensajes?
3. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de área? ¿Se delegan funciones para los colaboradores?
4. ¿Considera importante la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones?

#### *Comunicación interna*

5. ¿Existe un plan de comunicación interna?
6. ¿Qué es importante para lograr una adecuada comunicación interna en el MAE?
7. ¿Cómo se informa a los colaboradores sobre lo que sucede en el MAE?
8. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación con los colaboradores?
9. ¿Cómo se evalúa la eficacia de las estrategias utilizadas para la comunicación?
10. ¿Cómo se incentiva a los colaboradores para que se sientan parte del MAE?
11. ¿Qué es importante para una adecuada comunicación interna en el MAE?

12. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con una buena comunicación interna?

#### **ANEXO N°4**

### **ENTREVISTA RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN**

*Ingeniero. Iván Vinelli*

1. ¿Se desarrolla en el MAE la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?
2. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?
3. ¿cómo aporta el área?
4. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección Administrativa de Recursos Humanos?
5. ¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y talento humano adecuados a sus tareas?
6. ¿cómo funciona la repartición de recursos y de talentos?
7. ¿Cómo se incentiva a los colaboradores para que se sientan parte del MAE?
8. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas acotados en el tiempo?
9. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?
10. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online y offline para la Comunicación Interna?
11. ¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?
12. ¿Está en sintonía con la Comunicación Interna y con la construcción de una cultura de marca interna sólida?
13. ¿Qué es importante para una adecuada comunicación interna en el MAE?
14. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen con una buena comunicación interna?



Ministerio  
del Ambiente



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Oficio Nro. MAE-CGAF-2013-0086

Quito, D.M., 25 de marzo de 2013

**Asunto:** PROYECTO DE DISERTACIÓN SRTA. VANESSA BORJA.

Directora Escuela de Comunicacion

Lourdes Perez Villarreal

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

En su Despacho

En atención a su solicitud me permito informar que la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio del Ambiente autoriza a la Srta. Vanessa Thalfá Borja Almache, portadora de la cédula de identidad No. 1722308457, estudiante egresada de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la PUCE, a realizar el Proyecto de Disertación denominado "Planificación Estratégica de Comunicación Interna del Ministerio del Ambiente, año 2013" durante los meses de marzo, abril y mayo del año en curso. La Srta. Vanessa Thalfá Borja Almache podrá ingresar al Ministerio del Ambiente única y exclusivamente en calidad de visitante, y estará facultada a realizar las actividades y estudios de investigación referentes a su Proyecto en las diferentes instancias del Ministerio del Ambiente.

Al finalizar las actividades correspondientes, la Srta. Vanessa Borja deberá hacer entrega de una copia del Proyecto de Disertación.

Atentamente,

Srta. Psc. Tannia Lorena Alvarado Aguilera

**COORDINADORA GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA,  
ENCARGADA**

iv/fv