

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

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

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA EL
MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN,
EMPLEO Y COMPETITIVIDAD

AUTORA: DIANA PUENTESTAR SILVA

DIRECTOR: FRANCISCO PACHECO

Quito, 2017

DEDICATORIA

A mi madre por ser quien me impulsó a luchar por lo que quiero y que caminó conmigo
paso a paso.

A mi padre que a pesar de la distancia me enseñó a ser entregada y perseverante.

A mi hija, Mel, por ser mi luz, mi fuerza, mi motor.

A mi hermana por ser un ejemplo de constancia, amor y lealtad.

A mi abuelito, Carlos, que desde el cielo me acompaña.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi familia que me acompañó a lo largo de este camino, que fue mi roca y mi fortaleza. A mi madre por su esfuerzo, este logro es de las dos. A mi hermana por motivarme cuando quise desfallecer, a mi hija por su cariño, a mi padre por su preocupación.

Agradezco infinitamente a Jimmy quien ha sido mi compañero, mi mejor amigo, mi cómplice, por acompañarme y darme ánimos.

Agradezco a mis amigas de la universidad por compartir tantos buenos momentos compartidos.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi profesor, Francisco Pacheco, por el acompañamiento y guía que hicieron posible esta investigación

Expreso mi más sincero agradecimiento a la PUCE y a mis profesores por brindarme conocimientos, ética y pasión por mi carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
CAPITULO I.....	6
<i>Descripción y Desarrollo De Los Temas Relacionados Al Desarrollo De La Investigación, Sustentada En La Teoría</i>	6
1.1. ¿Qué es comunicación?	6
1.1.1. <i>Comunicación corporativa</i>	9
1.1.2. <i>Estadios de la comunicación corporativa: ¿Qué y cuáles son?</i>	11
1.1.3 <i>Comunicación interna: ¿Cómo se la maneja?</i>	14
1.1.4 <i>Responsabilidad social empresarial interna</i>	18
1.2. La identidad corporativa.....	20
1.2.1 <i>Beneficios del buen uso de la identidad corporativa</i>	22
1.2.2 <i>¿Cómo identificar si existe una buena identidad corporativa?</i>	23
1.2.3 <i>¿Qué hacer en caso de que no exista una identidad corporativa?</i>	24
1.3. Estrategias de comunicación	25
1.3.1 <i>Proceso para determinar que estrategias de comunicación se van a usar</i>	27
1.4. Plan de Comunicación.....	30
1.4.1 <i>¿Qué es un plan de comunicación?</i>	30
1.4.2 <i>Beneficios de un plan de comunicación</i>	32
1.4.2.1 <i>Fases para la elaboración del plan de comunicación</i>	33
CAPITULO II	37
<i>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</i>	37
2.1. Antecedentes de la empresa	37
2.1.1 <i>Breve reseña histórica de la empresa</i>	37
2.1.2 <i>Filosofía de la institución: Misión, Visión y valores</i>	40
2.1.3 <i>Objetivos general y específico de la institución</i>	41
2.1.4 <i>Estructura organizacional del departamento de comunicación</i>	42
2.1.5 <i>Estrategias de comunicación usadas por la empresa.</i>	44
2.2. Medios de comunicación usados por la empresa	45
2.2.1. <i>¿Qué son los medios de comunicación?</i>	45

2.2.2. Medios de comunicación convencionales	46
1.2.3. Medios de comunicación del siglo XXI	47
2.2.4. Análisis de los medios de comunicación usados por la empresa	47
CAPITULO III	50
<i>DIAGNÓSTICO INTERNO DE COMUNICACIÓN</i>	50
3.1. Diagnóstico.....	50
3.1.1. Características de un diagnóstico	50
3.1.2. Tipos de diagnóstico.....	50
3.2. Diseño del diagnóstico interno del ministerio coordinador de la producción, empleo y competitividad.....	51
3.2.1. Introducción	51
3.2.2. Metodología	52
3.2.3. Investigación a través de la encuesta.....	52
3.2.3.1. Objetivos de la encuesta.....	52
3.2.3.2. Diseño del plan de muestreo	52
3.2.3.2.1. Definición de la población.	52
3.2.3.2.2. Identificación del marco muestral.....	53
3.2.3.2.3. Determinación del tamaño de la muestra	53
3.2.3.2.4. Tipo de Muestreo.....	54
3.2.4. Investigación a través de la entrevista.	54
3.2.4.1. Objetivos de la entrevista	54
3.2.4.2. Selección de entrevistado	54
3.3. Presentación de los resultados.....	54
3.3.1. Análisis de los resultados.....	73
3.3.2. Conclusiones	77
3.3.3. Recomendaciones	78
CAPITULO IV	80
<i>PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN, REALIZADO CON POSIBLES SOLUCIONES LLEVADAS A CABO POR MEDIO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</i>	80
4.1. Introducción	80
4.2. Objetivos del plan de comunicación	81
4.3. Estrategias	81
4.3.1. Estrategia 1	81
4.3.2. Estrategia 2	85
4.3.3. Estrategia 3.....	87

4.3.4. Estrategia 4	89
4.4. Cronograma de actividades	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	99
Anexo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN POR ENCUESTAS	99
Anexo 2: DISEÑO DE LA ENTREVISTA	121

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura Nro. 1 Proceso de Comunicación (Brandollini, 2009) (Costa, 1999)</i>	7
<i>Figura Nro. 2 Modelo de Comunicación (Weaber, 2016)</i>	8
<i>Figura Nro 3. Modelo de Comunicación 2.0 (Gomez, 2015)</i>	9
<i>Figura 4 Pilares de la comunicación corporativa, (Brandollini, 2009)</i>	12
<i>Figura Nro. 5 Objetivos de la Comunicación Interna, tomado de: (Brandollini, 2009)</i>	15
<i>Figura Nro. 6 Responsabilidad Social Empresarial, (Cámara de Industrias y comercio ecuatoriana, 2016)</i>	19
<i>Figura Nro. 7 Proceso de creación de la identidad corporativa (Brandollini, 2009) (Del Pozo, 1997)</i>	22
<i>Figura Nro. 8 Fuente: Niveles de estrategias (Kevan, 2010)</i>	29
<i>Figura Nro. 9 Objetivos del Plan de Comunicación (Bel Mallén, 2005) (pág. 176)</i>	31
<i>Figura Nro. 10 Estructura interna del MCPEC. Tomado de: www.produccion.gob.ec</i>	39
<i>Figura Nro. 11 Cronograma de estrategias para la aplicación del plan de comunicación interno</i>	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1 Misión del MCPEC.	55
Gráfico Nro. 2 Visión del MCPEC.....	55
Gráfico Nro. 3 Objetivos del MCPEC.	56
Gráfico Nro. 4 Valores del MCPEC.	56
Gráfico Nro. 5 Método de acceso a la información.....	57
Gráfico Nro 6 Inducción al MCPEC para nuevos colaboradores.....	57
Gráfico Nro 7 Material para la inducción.....	58
Gráfico Nro. 8 Acceso a la información.	58
Gráfico Nro. 9 Periodicidad de información receptada.	59
Gráfico Nro. 10 Medios de comunicación.	59
Gráfico Nro. 11 Medios de comunicación para enviar información.	60
Gráfico Nro. 12 Tipo de información.....	60
Gráfico Nro. 13 Medio de Comunicación.	61
Gráfico Nro. 14 La Cartelera como medio de comunicación.....	61
Gráfico Nro. 15 Medios de comunicación informarles.....	62
Gráfico Nro. 16 Medios de comunicación.	62
Gráfico Nro. 17 Infraestructura.....	63
Gráfico Nro. 18 Opinión.....	63
Gráfico Nro. 19 Medios de Comunicación.....	64
Gráfico Nro. 20 Medios de Comunicación necesarios	65
Gráfico Nro. 21 Identidad con la entidad.....	65
Gráfico Nro. 22 Satisfacción Laboral.....	66
Gráfico Nro. 23 Clima Laboral.....	66
Gráfico Nro. 24 Colaboración.....	67
Gráfico Nro. 25 Retroalimentación.....	67
Gráfico Nro. 26 Uso del rumor.....	68
Gráfico Nro. 27 Periodicidad.....	69
Gráfico Nro. 28 Situación del MCPEC.....	69
Gráfico Nro. 29 Edad.....	70
Gráfico Nro. 30 Sexo.....	70
Gráfico Nro. 31 Nivel de educación.....	71
Gráfico Nro. 32 Motivos de ingreso.....	71
Gráfico Nro. 33 Tiempo de trabajo.....	72
Gráfico Nro. 34 Área a la que pertenece.....	72

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el fin de analizar y diagnosticar la comunicación interna del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y sus herramientas de comunicación, con el objetivo de generar un plan de comunicación interno que permita potenciar y generar nuevas estrategias de comunicación para que el colaborador se identifique con la entidad.

Para realizar la investigación fue necesario buscar datos bibliográficos que permitan sustentar la investigación en la teoría. Es decir, que permitan entender como la comunicación interna funciona y es necesaria para la vida útil y desarrollo de cualquier empresa ya sea público, privada o sin fines de lucro. De esta manera se pudo conocer como la comunicación interna va de la mano con la identidad corporativa y es su articulación la que permite generar colaboradores comprometidos y por ende un buen desarrollo de la empresa.

Bajo esta premisa se determinó que la presente investigación usará una metodología cuali-cuantitativa, basándose principalmente en la encuesta a los colaboradores. Con los resultados obtenidos a través de la encuesta se realizó la entrevista a profundidad para contrastar sus resultados y tener una visión más amplia.

Una vez ejecutado el análisis fue posible plantear un plan de comunicación interna que permita mejorar el desarrollo del ministerio, haciendo uso de estrategias de comunicación.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la comunicación corporativa o empresarial ha ganado fuerza en el campo de las empresas. Ahora, en su mayoría, las empresas crean un área de comunicación que se encargue del desarrollo y vele por el bienestar de las empresas.

La identidad corporativa es la base de toda organización y empresa ya que esta es la que ayuda a generar un buen desarrollo interno y la aceptación por parte de los públicos metas a la que esta va dirigida. Joan Costa menciona que la identidad corporativa es un conjunto de características diferenciadoras que distingue a una empresa de otra. Por lo que crear una buena identidad corporativa es de suma importancia. Dentro de la empresa, los empleados son el factor que ayudan a la organización a generar los ingresos que se plantean dentro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón, generar un buen ambiente laboral y una identidad corporativa es importante. Aunque la mayoría de las empresas conocen esta necesidad no todos los empleados se sienten a gusto en la organización a la que pertenecen.

Las estrategias comunicacionales, a nivel interno, para difundir la identidad corporativa y mejorar los canales de comunicación, deben estar bien planteadas y desarrolladas, pues dependerán de estas estrategias que el empleado logre generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y de esta manera rendir al 100% en sus actividades. De igual manera, estas estrategias ayudarán a crear un flujo de comunicación constante, lo cual debe mantenerse si se quiere mantener viva a la empresa. El plan de comunicación es el documento final en donde se recogen todas las estrategias elaboradas y permite guiar al equipo que aplica dicho plan.

El primer capítulo recopila toda la teoría en la que se basó la investigación para poder sustentar la metodología, por qué realizarlo y lo diagnosticado. Para ello se recurrió a realizar la investigación de diferentes autores que tratan sobre la comunicación interna y su efectividad así como la importancia de mantener un buen equipo de comunicación.

El segundo capítulo recopila toda la información de la entidad, de su creación, objetivos, valores y metas a alcanzar. Así como su estructura tanto de organigrama como física.

El tercer capítulo se trata sobre la investigación, aplicación de la encuesta y todo el desarrollo de la investigación que permitió conocer los resultados y la realidad en la que se desenvuelve el ministerio. Con estos resultados fue posible construir el cuarto capítulo.

El cuarto capítulo trata sobre la construcción del plan de comunicación interna el cual tiene por objetivo de posicionar la filosofía corporativa a través de la creación y repotenciación de canales de comunicación adecuados a las necesidades de la entidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interno para el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

Objetivos específicos

- Describir los elementos de la identidad corporativa y de un plan de comunicación.
- Establecer la historia de la empresa, su filosofía organizacional y su situación actual
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa y en particular de su identidad corporativa.
- Crear estrategias de comunicación que ayuden a fortalecer su identidad corporativa.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Las estrategias comunicacionales tienen cada vez más importancia dentro de las organizaciones ya que con estas se pueden prevenir y solucionar los problemas internos que puedan tener las mismas. Pero estas estrategias comunicacionales son parte de un tema mucho más globalizado, con esto nos referimos a la comunicación interna en donde se generan las estrategias comunicacionales y los canales de comunicación que maneja una empresa u organización.

La comunicación interna es parte esencial de una empresa ya que en ella radican los puntos clave para poder tener una buena producción y un crecimiento adecuado para la organización. Además de esta depende la fortaleza con la que se enuncie, el objetivo empresarial, al público externo e interno. Esta comunicación nace como respuesta a las distintas necesidades que posee la organización para poder motivar y así retener a sus trabajadores (talento humano) ofreciéndoles un entorno adecuado donde se pueda generar un cambio positivo para la empresa. Mediante la combinación del tratamiento de la comunicación interna y la generación de estrategias comunicacionales el punto clave es preponderar la identidad corporativa la cual deberá motivar, atraer y envolver a los empleados.

Manteniendo que ambas teorías son de importancia para la generación de una identidad corporativa y por ende de un sentido de propiedad por parte de los empleados hacia la empresa, este estudio, como ya se lo mencionó anteriormente, pretende determinar, analizar y proponer las mejores estrategias comunicacionales que ayuden a generar, acrecentar y mantener un nivel alto de identificación y pertenencia de los empleados hacia la empresa en la que se encuentran y establecer los mejores canales de comunicación que se debe manejar. Este estudio que pretende realizar un plan de comunicación interna enfocándose primordialmente en la identidad corporativa basada en las mejores estrategias comunicacionales que ayudara a los futuros comunicadores organizacionales a poder establecer las técnicas más importantes que ayuden a generar, de manera mucho más eficaz, soluciones y anticiparse a problemas posibles en los distintos escenarios que puede tener la empresa y sobre todo ayudara a establecer las diferencias entre conceptos tan importantes y a la vez tan diversos pero que se relacionan uno con otro como lo son la identidad e imagen corporativa ya que ambos son derivados de una “Comunicación Corporativa”.

CAPITULO I

Descripción y Desarrollo De Los Temas Relacionados Al Desarrollo De La Investigación, Sustentada En La Teoría

1.1.¿Qué es comunicación?

Para conocer a profundidad el rol de la comunicación, su significado e importancia en el día a día, tanto en lo personal como en lo institucional (corporativo) se debe aclarar que este concepto no debe ser confundido con información. A menudo los grupos sociales e institucionales confunden ambos conceptos, pues si bien es cierto la comunicación y la información son un derecho natural del ser humano y de las instituciones; la comunicación contempla el acto de transmitir ideas que se retroalimentan, mientras que la información comprende el hecho de enviar un mensaje claro y conciso que al momento que el receptor lo percibe y entiende no lo regresa, es decir no existe un feedback (Bel Mallén, 2005).

El accionar diario del ser humano, desde sus inicios, se basa en el uso estructurado de “códigos” y “señales”, las cuales fueron evolucionando a la par del desarrollo y evolución del ser humano. A estos códigos y señales se las conoce actualmente como comunicación. Durante el pasar de los años se ha estructurado de mejor manera a la comunicación, la misma que depende del lugar; idioma; cultura; entre otros factores. Sin embargo, en todo lugar la comunicación es el envío de un mensaje entre un emisor y un receptor; el cual puede tomar el mensaje de la manera más conveniente, devolverlo o ignorarlo; dicho mensaje, por lo general, va acompañado de una retroalimentación o feedback, es decir, de la interacción del receptor quien al momento de tomar el mensaje y devolverlo se convierte en emisor.

Pero de ¿dónde surge la comunicación? ¿Quién y cómo se la ha desarrollado?, pues bien la comunicación posee su raíz en el latín “Communis” que significa “*Poner en comunión, contacto, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común. Poner a la luz de todos (transmitir) ideas y pensamientos*” (Galindo, 1990). Para ratificar lo expuesto anteriormente me veo en la necesidad de nombrar el significado de Comunicación establecido según la Real Academia de la Lengua Española quienes

establecen que comunicar/comunicación es: “Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Para varios autores la comunicación es el proceso por el cual se le otorga sentido a la realidad, es parte esencial e innata del ser humano y comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser entendidos, reinterpretados y redirigidos por el destinatario (Brandollini, 2009) (Costa, 1999).

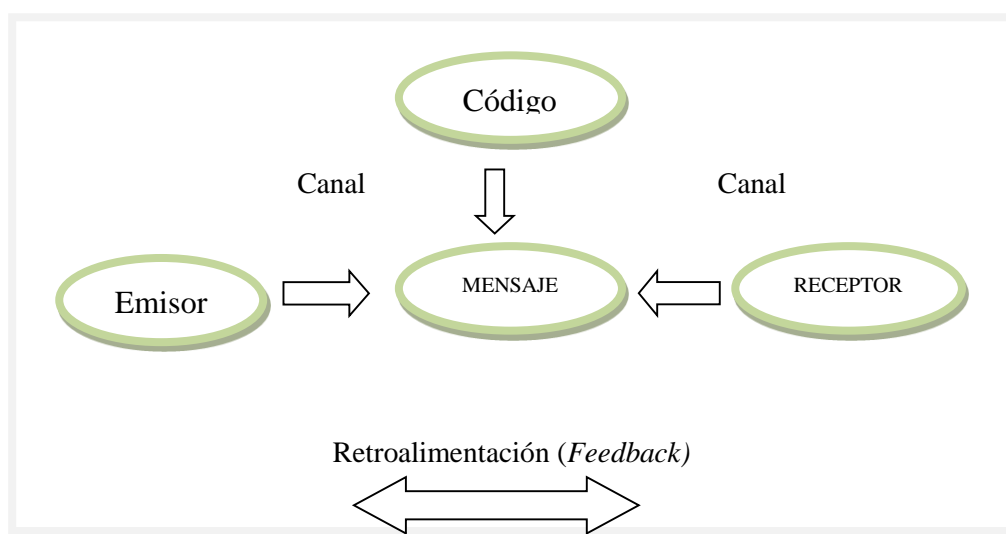


Figura Nro. 1 Proceso de Comunicación (Brandollini, 2009) (Costa, 1999)

Como podemos evidenciar el flujo e interacción de la comunicación e inclusive de la información se da gracias al relacionamiento de un emisor y un receptor, quienes al enviar o recibir el mensaje pueden cambiar su posición. Para un mejor entendimiento de los pilares que conforman la acción de “comunicar”, sus conceptos y su función se desarrollará brevemente el significado de cada uno basándose en lo que establece el proceso comunicacional de Shannon y Webber (Weaber, 2016):

1. **Emisor o transmisor:** Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona; la cual está encargada de recoger un sin número de códigos y señales para transmitirlos de una manera adecuada.
2. **Receptor:** Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.

3. **Canal:** Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
4. **Código:** Es la forma que toma la información que se intercambia entre la fuente (el emisor) y el destino (el receptor) de un lazo informático. Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
5. **Mensaje:** Es lo que se quiere transmitir.
6. **Situación o contexto:** Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo

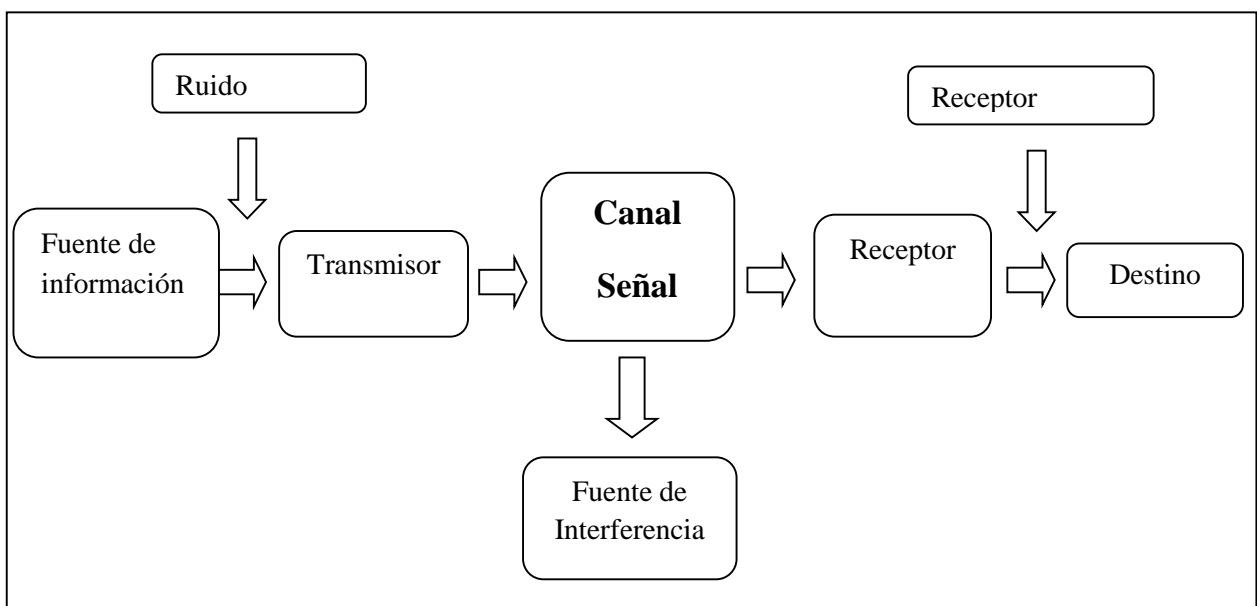


Figura Nro. 2 Modelo de Comunicación (Weaver, 2016)

Este proceso de comunicación es usado por todos los Stakeholders que conforman una empresa. Los stakeholders fueron definidos por Freeman (1984) como grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o pueden verse afectada por ésta. Se entiende así, a cualquier persona o grupo que tiene interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización. Es importante que los conozcan y estén conscientes de la implementación del cambio. Es difícil, casi imposible, idear que todos o la gran mayoría estén de acuerdo con la transición ideada. Sin embargo, se debe tratar de obtener el respaldo suficiente que genere e incentive adecuadamente la conducta del personal.

Actualmente el modelo de comunicación sigue manteniendo sus bases pero se ha ido acoplado a las nuevas tecnologías pasando a ser una comunicación más eficaz y que engloba todas aquellas nuevas formas de comunicarse, la comunicación 2.0

La comunicación 2.0 es aquella que se encarga de matizar y relacionar a las organizaciones y las marcas con la nueva era digital para desarrollar y promover su reputación. Este nuevo modelo de comunicación permite que la información sea mucho más rápido y permite un retorno casi inmediato entre el emisor y el receptor.



Figura Nro 3. Modelo de Comunicación 2.0 (Gomez, 2015)

Ya sea el modelo tradicional o el modelo contemporáneo que use la empresa, esta debe siempre lidiar con las barreras de comunicación que limitan la eficacia de la información. Dentro de estas barreras podemos encontrar las psicológicas, semánticas, físicas, entre otros.

1.1.1. Comunicación corporativa

La comunicación ha sido importante a lo largo de todos los años de la humanidad, pues es mediante ella que los seres humanos hemos logrado comunicarnos, crear y evolucionar. No obstante no sucedía lo mismo dentro de las organizaciones, en donde la comunicación no era una parte fundamental para el buen desarrollo y funcionamiento de las empresas, sino que era considerado como parte de las “Relaciones Humanas” a lo que ahora llamamos departamento de talento humano o recursos humanos.

La comunicación organizacional comienza a ser parte de las investigaciones sociales desde los años 40 sufriendo un desarrollo paulatino y lento, ya que son muchas las

tendencias que comienzan a estudiar esta arista de la comunicación. Es así que tenemos entre varias corrientes a las teorías: humanísticas, contingente, clásica, en sistemas, económicas, entre otras. Sin embargo, no es hasta los años 90 donde la comunicación y sus aristas comienzan a tener más impulso gracias a los trabajos de Shannon y Weaver y otros desarrolladores del área, anteriormente mencionados. Durante esta época se empieza a hablar y tomar en cuenta a las personas dentro de las organizaciones, se las deja de considerar únicamente como la fuerza laboral y comienzan a ser parte del cambio y desarrollo de una empresa a través de la comunicación. Las personas y los grupos conformados dentro de las organizaciones son tomadas como receptores específicos para la compañía, quienes serán los encargados de transmitir las opiniones, actitudes, etc. dentro de la empresa, tal y como lo especifica Myers, M., y Myers, G.,: “La comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación de personas y por tanto el comportamiento organizado”. (Myers, 1982)

Más no es hasta hace poco tiempo que la comunicación para las empresas, organizaciones y grandes emprendimientos comenzó a tomar fuerza y a ser una parte importante dentro del mundo empresarial y del campo educativo-investigativo (Del Pozo, 1997).

Es así que desde hace ya algunos años varios expertos en comunicación han trabajado duramente en determinar el significado, la importancia y las diferentes aristas que conforman la comunicación. Una de estas aristas es la comunicación organizacional, la cual ha atravesado por varios estudios que intentan entender el origen de esta herramienta. Es así que gracias a los distintos estudios se han obtenido diferentes conceptos. A pesar de esto varios, por no decir muchos, autores han llegado a la conclusión de que las empresas comunican en todo momento y que la comunicación organizacional es meramente un “*proceso de creación*” tal y como lo indica Fernandez, C. al citar a Frederick Jablin y su obra “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro. Este proceso que se da entre los miembros de una misma organización o colectividad social y que debe estar en constante flujo, por esto es indispensable mantener un seguimiento constante de la comunicación que existe dentro de esta colectividad, pues así podremos asegurar que sigue los parámetros y lineamientos que deseamos cumplir (Brandollini, 2009) (Ramírez Eduarte, SF).

Hoy en día son cada vez más las empresas que rompen con los estereotipos de la clásica estructura piramidal generando así que la comunicación organizacional sea más efectiva, sin embargo aún existe un gran número de empresas en donde el orden jerárquico es indispensable para tomar decisiones. Es gracias a este factor que la comunicación corporativa ha desarrollado dos canales importantes para comunicar y retroalimentar.

Los mensajes dentro de las organizaciones son transmitidos a través de una red de canales formales e informales que pueden ser: ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. Los canales informales son aquellos que son generados por los colaboradores y no están oficializados dentro de las instituciones, se da de manera directa entre los colaboradores de una misma unidad o que posean afinidad, este canal es el creador del “ruido” que puede afectar al mensaje original. Los canales formales son aquellos validados por la institución y se generan en forma de racimo según el orden jerárquico, los mensajes que se transmiten son considerados como “autorizados”, pues abarcan las ideas necesarias para el público interno. Los canales descendentes son aquellos que se generan desde los directivos hacia los colaboradores mientras que la ascendente usa la forma invertida (de abajo hacia arriba) proporcionando así la oportunidad de que los colaboradores expresen ideas y opiniones acerca del trabajo que realizan o como puede mejorar y alcanzar las metas de las direcciones a las que pertenecen. Todos estos factores influyen en la comunicación corporativa y condicional el contexto general de la institución, es por ello que para el presente trabajo de investigación no solo se analizará los mensajes y sus canales sino que también se tomara en cuenta el tipo de organización y su ambiente tanto físico como su clima laboral (Del Pozo, 1997).

Es así que dentro de este tipo de comunicación logramos encontrar dos tipos de comunicación necesarios para que la empresa pueda existir a largo plazo: la comunicación interna y la comunicación externa, las cuales son las encargadas de promover la cultura organizacional de las empresas y sus servicios y productos; para los fines de esta investigación se profundizara más adelante el concepto de comunicación interna.

1.1.2. Estadios de la comunicación corporativa: ¿Qué y cuáles son?

La comunicación corporativa se compone de varios elementos, mensajes, códigos y canales de difusión de carácter interno y externo para así lograr abarcar todos los “estadios” y “estilos” de la comunicación pues son los procesos comunicacionales quienes logran generar la plataforma que ayuda al desarrollo de la empresa; y, las

sostienen a través de una red intrínseca de relaciones. Dichos mensajes se socializan a un público determinado ya sea interno o externo con el fin de dar a conocer sus pilares, misión, visión y objetivos que proyecta a un público determinado. Debido a estas razones es esencial ver a la comunicación corporativa como un elemento fundamental para crear la identidad e imagen de la empresa y así lograr establecer empatía entre los públicos internos, externos y la empresa. Este tipo de comunicación viene acompañado de varios “ruidos” que pueden ser originados debido a la manera que se maneja la comunicación dentro de cada empresa. Es importante mencionar que dentro de toda empresa y organización existen maneras de comunicar, las cuales están determinadas por factores físicos y de empatía dándonos como resultados dos modos de comunicación: la directa e indirecta las cuales a su vez poseen mensajes voluntarios e involuntarios (Costa, 1999).

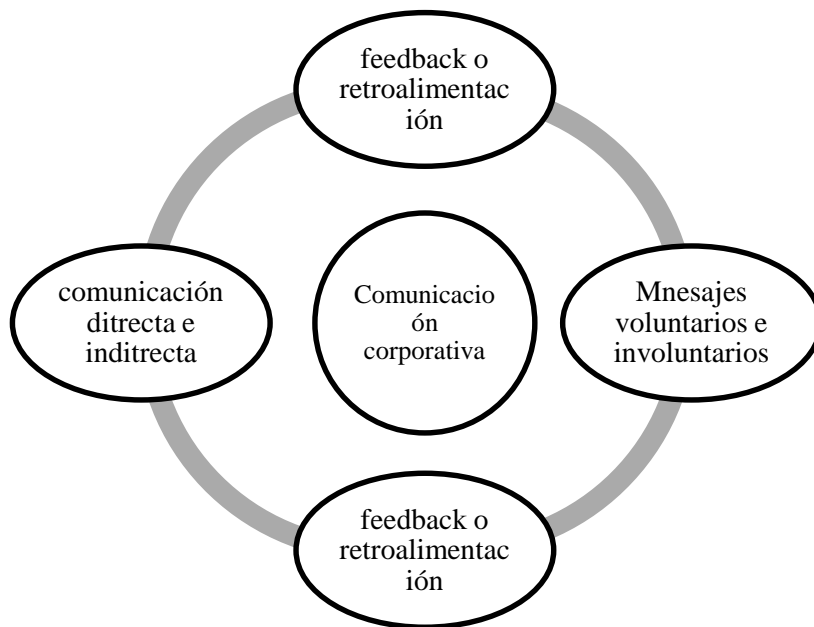


Figura 4 Pilares de la comunicación corporativa, (Brandollini, 2009)

A pesar de todos los estudios realizados esta área de la comunicación aún hay grandes confusiones a la hora de ponerla en práctica por lo que es esencial saber que, si bien es cierto comparte conceptos con otras áreas sociales que se encargan del bienestar de una empresa, la comunicación corporativa debe ser planificada, dinámica, retroalimentada constantemente y específica; “se la debe ver como el brazo derecho de la empresa, en la que esta se apoya constantemente para poder surgir” (Costa, 1999).

La comunicación corporativa es aquella que se preocupa por el área interna y externa, es decir por la imagen corporativa y la identidad corporativa conceptos que se los va

entrelazando para crear la cultura organizacional de la empresa, paso fundamental para que la misma pueda sobrevivir a las crisis. Esta área de la comunicación ha ido creciendo a medida que pasa el tiempo, sus estudios cada vez abarcan de mejor manera las aristas que la componen y es así que ahora podemos aseverar que la comunicación corporativa posee tres grandes aristas:

1. **Relaciones interinstitucionales e interpersonales:** Abarca todo el ambiente político, interinstitucional, relacionamientos de “poder” y relaciones humanas que una empresa u organización realiza para poder cumplir sus objetivos en beneficio del crecimiento de la empresa. Dentro de esta área de la comunicación corporativa se encuentran los distintos tratados, arreglos, acciones y proyectos que se realizan entre empresas con un mismo objetivo. Asimismo las relaciones interpersonales entre funcionarios y entre el consumidor con la empresa permite que esta pueda desarrollarse adecuadamente.
2. **Comunicaciones organizacionales o comunicación interna:** Es aquella que abarcan la generación, crecimiento, evolución y desarrollo de la cultura de una empresa es decir de la misión, visión, valores, objetivos, clima laboral, y, todos los insumos que puedan sustentar significativamente a la imagen de una empresa; la misma que no solo se refleja a través de su nombre o logotipo sino que se refleja a través de su producto o servicio, de la atención al cliente e incluso de la imagen que sus colaboradores expresan aun estando en horas no laborales.
3. **Comunicaciones del marketing o comunicación externa:** Es aquella que se encarga de todo lo que representa hacia el público externo, hacia sus inversionistas, compradores, visitantes, entre otros. Es la imagen que proyecta los valores de la empresa, sus productos o servicios plasmados en un estilo de vida. Sin embargo esta arista al manejar la imagen de la empresa depende mucho del marketing que la ayuda a posicionar si se posee una buena estrategia de comunicación (Costa, 1999).

Como he podido evidenciar las aristas que posee la comunicación corporativa se interrelacionan entre si y se necesitan una a la otra e inclusive necesitan de otras áreas sociales para poder mantener la reputación de una empresa a flote, pero, es importante recalcar que todo lo que la empresa expresa hacia su público objetivo (externo e interno)

es el resultado obtenido de un gran trabajo de creación y buen uso de la comunicación interna. (Capriotti, 2009)

1.1.3 Comunicación interna: ¿Cómo se la maneja?

Con el pasar del tiempo grandes autores lograron darle la importancia necesaria a la comunicación, avanzando así grandes pasos en esta materia de estudio. Sin embargo, no es hasta mediados del siglo XX donde la empresa y varios conceptos relacionados a su desenvolvimiento comienzan a tener mayor impacto. Este desenvolvimiento se da gracias a la interrelación que existe dentro de las empresas y que a su vez es generadora de una nueva cultura para así satisfacer las necesidades de los colaboradores. Como ya lo mencionamos anteriormente, la comunicación interna es la base de consolidación de la cultura de toda empresa u organización, es un medio necesario para que dicha cultura funcione dentro de la empresa y logre influir dentro de los colaboradores. Es importante destacar que si bien es cierto los colaboradores son los encargados de “crear” esta cultura la empresa deben tener ya establecidos sus objetivos y su horizonte pues es de acuerdo a sus valores, misión y visión que cualquier persona puede sentirse atraída por este lugar (Brandollini, 2009) (Del Pozo, 1997).

La comunicación interna es parte esencial de la comunicación organizacional ya que es esta la que estudia y vela por el bienestar tanto de la empresa como de sus colaboradores. Es importante mencionar que toda empresa puede llegar a ser exitosa gracias a su buena difusión, pero, sobre todo gracias a sus colaboradores, ya que son estos quienes viven e imparte su cultura. Es así que podemos decir que la comunicación interna es una herramienta indispensable para crear un mayor compromiso por parte de sus colaboradores hacia la misma y por ende una mayor productividad, sin embargo esto se lo detallara de manera más profunda durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, pues es esta rama la que nos ayudara a detectar los problemas y soluciones que posee la empresa en estudio (Brandollini, 2009).

Fernando Veliz Montero establece que comunicación interna es construir una identidad desde una mirada amplia y desde las acciones de un conjunto de personas que conforman la entidad. Esto se da ya que gracias a la comunicación interna, se da facilidad al proceso interno que realiza la entidad y enuncia que debe proyectarse coherentemente a un futuro con sus objetivos.

La comunicación interna está ligada al trabajo que como empresa se debe realizar en los colaboradores para motivarlos, es una herramienta por la cual se debe orientar a los colaboradores, arraigarlos a la empresa y crear su fidelidad y así no crear confusión entre el decir y el hacer. Los funcionarios o colaboradores deben estar identificados con la cultura de la empresa y es aquí en donde el departamento de comunicación, a diferencia de lo que anteriormente se creía, debe realizar un constante trabajo en el flujo de la comunicación interna, pues esta la que se encarga de la “imagen” interna a la que representan los colaboradores y mediante la cual van consolidando los lazos entre los diferentes niveles jerárquicos.

La comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que realiza dentro de la organización. Es necesario generar un diagnóstico de comunicación para evitar que los canales de comunicación se averíen o no funcionen. La clave de un buen desempeño interno es que la comunicación interna contempla al público interno como primer público destinatario para luego extenderse fuera de la compañía. Pues esta permite y busca principalmente promover el compromiso de todos los colaboradores, armonizar las acciones de la empresa a través de la implementación del dialogo entre unidades y niveles jerárquicos, generar una fuerte participación en toma de decisiones individuales y grupales para así alcanzar las metas de la institución, y por ultimo al mantener una buena comunicación interna basada en el dialogo y el compromiso laboral se puede promover el mejoramiento y aumento de la productividad de los colaboradores y de la institución (Brandollini, 2009).



Figura Nro. 5 *Objetivos de la Comunicación Interna, tomado de: (Brandollini, 2009)*

Para poder cumplir con los objetivos anteriormente mencionados es importante saber darle un buen uso a la comunicación interna. Si bien es cierto desde hace algunos años la comunicación interna, la creación de un departamento de comunicación y el rol del Dircom son sumamente importantes para el desarrollo y mantenimiento de la empresa y han ganado un gran espacio dentro de las empresas contemporáneas ratificándose como

una herramienta necesaria; sin embargo al ser una rama relativamente nueva siguen existiendo errores que hacen daño a la cultura interna de la empresa y a los colaboradores.

Para cumplir los objetivos es necesario mantener un buen diálogo entre los directivos y los colaboradores, ambos deben mantener una retroalimentación periódica pues así se podrá detectar si existe o no alguna falla. Los directivos tienen la responsabilidad de motivar a su equipo, escuchar nuevas ideas y estar abiertos al buen cambio, mientras que los colaboradores deben cumplir con sus responsabilidades, innovar y dialogar solo así se podrá alcanzar la competitividad de la empresa.

Según Bel Mallen, 2005, en su libro “Comunicar para crear valor”, la comunicación interna debe cumplir con las siguientes características al momento de ejercerla:

1. La calidad y cantidad de la comunicación ascendente y descendente.
2. Las características de la comunicación entre jefe-subordinado, es decir, el grado de confianza y de interacción entre ellos, si se trataba o no de una comunicación abierta y el grado de influencia existente entre jefe y subordinado en la comunicación de los mensajes.
3. Los tipos de mensajes enviados y recibidos entre los miembros de la organización.
4. Las fuentes de comunicación utilizadas y los canales por los cuales viajan estos mensajes.
5. La oportunidad y exactitud de los mensajes y sobre todo el grado de satisfacción respecto a la comunicación organizacional.

Como ya se lo ha mencionado varias veces lo más importante es que la comunicación contemple de manera primordial al público interno independientemente del orden jerárquico, como el receptor o destinatario para que este a su vez logre como público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la institución a través de la comunicación externa. Una vez alcanzado un proceso de comunicación bien estructurado y anclado en los principios que la componen la comunicación interna logrará evidenciar claridad y sentido a los mensajes que proporciona para de esta manera poder crear una cultura organizacional que ayude a generar un sentido de propiedad hacia la empresa y

convierta a cada colaborador en un “vocero” de lo que se promueve del clima laboral en el que se desenvuelven.

Gracias a los ítems anteriormente mencionados podemos decir que trabajar en el desarrollo e implementación de un buen plan de comunicación interna ayuda a generar un buen clima laboral a arraigar la cultura de la organización y a su vez logra consolidar los siguientes ítems:

- “• Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos o áreas estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escala” (Brandollini, 2009)

Estos logros se dan gracias a las diferentes maneras de comunicar a través de los diferentes canales formales de comunicación que, como lo menciona Marissa Del Pozo Lite, son aquellos que comunican no solo los logros de la empresa sino que logran motivar a su personal.

Para sintetizar podemos decir que la comunicación interna tiene por objetivo desarrollar, mejorar, fortalecer e integrar todos los niveles y canales que posee una empresa, quienes son los creadores y difusores de la cultura empresarial. Según Alejandra Brandolini y otros autores, la comunicación interna debe cumplir un ciclo que de origen a la cultura organizacional.

Para que la comunicación interna sea efectiva debe haber un buen uso de la misma por parte del “comunicador interno” quien se debe encargar de desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunión entre los miembros de una organización,

las áreas y entre los diferentes niveles de mando. Para ello es importante tomar en cuenta 4 pasos fundamentales: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento; y, promover la participación de los colaboradores independientemente de su puesto jerárquico. Las estrategias que desarrolla el comunicador interno deben ser portadoras de mensajes claros y directos, y, deben promulgar el desarrollo y la optimización de los canales de difusión ya sea formal o informal (Brandollini, 2009).

Crear un buen plan de comunicación interno que englobe y se focalice en las estrategias y en cómo mejorar el compromiso y la productividad de los colaboradores, es uno de los objetivos de un comunicador interno pues así logrará establecer un clima laboral apto para el desarrollo de los colaboradores y de la empresa misma (Brandollini, 2009).

1.1.4 Responsabilidad social empresarial interna

Una empresa debe estar bien constituida y saber los objetivos y metas que persigue, sin embargo en la nueva era en la que vivimos es importante que una empresa no solo se enfoque en lo que desea conseguir si no como lo puede lograr, y, gran parte de esta estrategia conlleva a la Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un modelo de gestión que se basa en los lineamientos de la ética que se plantea la empresa, en los objetivos que quiere alcanzar a través de los valores y el compromiso que va tomando en el aspecto económico, ambiental y social; pilares fundamentales para el desarrollo y buen uso de este modelo de Gestión. La RSE busca ayudar a la empresa a generar beneficio, a través de sus actividades, para el público interno y externo. Este modelo de gestión además de ofrecer productos y servicios y cumplir con las obligaciones empresariales busca satisfacer las necesidades tanto del empleador como del empleado.



Figura Nro. 6 Responsabilidad Social Empresarial, (Cámara de Industrias y comercio ecuatoriana, 2016)

Hoy en día la RSE ha ido tomando cada vez mayor importancia e impacto, pues son más las empresas que ha visto la necesidad de implantar este modelo de gestión dentro de su empresa. Esto debido a que, hoy por hoy, las empresas juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad y son grandes agentes de influencia para las personas a las que se dirigen. Las empresas juegan un rol importante dentro del desarrollo de las sociedades pues son ellas las que posicionan estilos de vida, nuevas tendencias, gustos, entre otros (Cortina, 2010).

RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficio propio. Las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. Es un modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental (Cámara de Industrias y comercio ecuatoriana, 2016).

Detrás de los varios conceptos y aristas que engloba la Responsabilidad Social Empresarial existe la “Responsabilidad social empresarial interna” que es aquella que trabaja por el bienestar de quienes conforman la empresa y por lo general se lo desarrolla dentro del departamento de Talento Humano. Vario teóricos han llegado a coincidir que la RSE interna logra abarcar 4 grandes aristas con el fin de lograr los objetivos (Grau, 2012):

1. dimensión organizativa
2. dimensión de las personas

3. dimensión de las relaciones
4. dimensión ambiental.

Para poder alcanzar estas 4 dimensiones es importante que existan acciones y estrategias que ayuden a sustentar la creación e implementación de la Responsabilidad Social Empresa direccionada hacia el público interno. Estas acciones deben generarse a través del diálogo entre jerárquicos y colaboradores, pues solo así podrán ser agentes de cambio y velar por el bienestar del público interno de la empresa, a la vez que logran aumentar la competitividad de la empresa, gracias a la motivación e interés que siente el colaborador por parte de los miembros del orden jerárquico.

Es en este punto en donde las áreas de Comunicación social y de Talento Humano, pueden realizar un trabajo en equipo ya que el área de comunicación trabajará en difundir los objetivos y logros de la RSE mientras que Talento Humano se encargará de la buena aceptación por parte del colaborador, quienes se sentirán mayormente motivados y comprometidos con la empresa.

1.2. La identidad corporativa

La identidad corporativa es aquella que se genera gracias al compromiso, dedicación e identificación que tienen los colaboradores día a día. Es el conjunto de acciones, actividades, rasgos e informaciones que representan a un mismo colectivo, grupo, empresa. Si bien es cierto la comunicación interna es la encargada de generar un buen clima laboral con miras hacia la creación de una cultura organizacional, es el colaborador quien decide si se siente o no identificado con la empresa donde labora. Para que el colaborador sienta gran apego e identificación con la organización hay que tomar en cuenta varios aspectos físicos y emocionales.

La identidad corporativa es aquella que engloba características diferenciadoras de la competencia, son “atributos intrínsecos de la institución, sistema de signos identificadores” estas pueden variar desde la metodología de trabajo hasta la remuneración. Es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, organización o institución, pues es la creadora de la cultura organizacional cimentada en un buen clima laboral, todo esto puede ser creado gracias al buen uso de la comunicación interna, de la

identidad y a la creación e implementación de un plan de comunicación que ayude a posicionarla dentro de la empresa (Costa, 1999) (Chávez, 2005).

La identidad corporativa surgió antes de la edad media, incluso existen estudios en los que detalla que la identidad corporativa se generó en Grecia. La cultura oriental tomo como bases la identidad corporativa que, debido a su gran similitud y trabajo conjunto va ligada estrechamente a la imagen corporativa. Con el pasar del tiempo este concepto se fue desarrollando, y con el surgimiento de la necesidad de tener los derechos sobre la creación y sus productos se crea las patentes y a la par la publicidad. No obstante no es hasta el siglo pasado cuando se trae los conceptos de identidad e imagen a América, específicamente a Estados Unidos cuando se comienzan a estudiarlos mejor y a profundidad. Walter Londer y Raymond Loewy son los que introducen el termino de identidad a este continente, son quienes aseveran que la identidad corporativa no es meramente grafica o publicitaria, si no que refleja la esencia de la organización. A estos se suman varios autores que llegan a determinar que la identidad corporativa no es lo mismo que la imagen corporativa y que la primera es la encargada de generar la cultura organizacional, como ya se lo ha mencionado en varias ocasiones.

La identidad corporativa es la unión de toda la filosofía de la empresa conjugada con los objetivos que quiere alcanzar la misma. Este concepto intenta reflejar la esencia de la empresa la cual se construye mediante características diferenciadoras. Tanto identidad como imagen corporativa son los encargados de generar un sentido de propiedad siendo la primera la que se encarga de los públicos externos y la segunda de los públicos internos. Esta identidad debe ser propagada mediante los distintos canales de comunicación que posee la empresa, para esto es necesario generar estrategias comunicacionales que ayuden a cumplir los objetivos planteados. Sin embargo para el objeto de la presente investigación solo se ahondara en el concepto de identidad corporativa enfocada en los públicos internos (Costa, 1999) (Chávez, 2005).

Estas características diferenciadoras son de suma importancia ya que gracias a ellas podemos distinguir entre las distintas organizaciones dentro de un mismo mercado competitivo. En la actualidad es mucha la rivalidad que existe entre empresas y organizaciones e incluso entre empleados de una misma entidad. Debido a esto es importante tener al menos una característica que logre captar la atención de los públicos internos y externos. Sin embargo no solo se trata de atraer a las personas, efecto que se

genera gracias al trabajo en equipo que realiza la identidad con la imagen corporativa, si no de convencer de que la empresa a la que están yendo les genera mayor beneficios que las demás (Veliz, 2011).

El conjunto de los rasgos físicos y emocionales de una empresa trabajan de la mano hasta evolucionar en un encadenamiento de factores, actividades, acciones y canales:

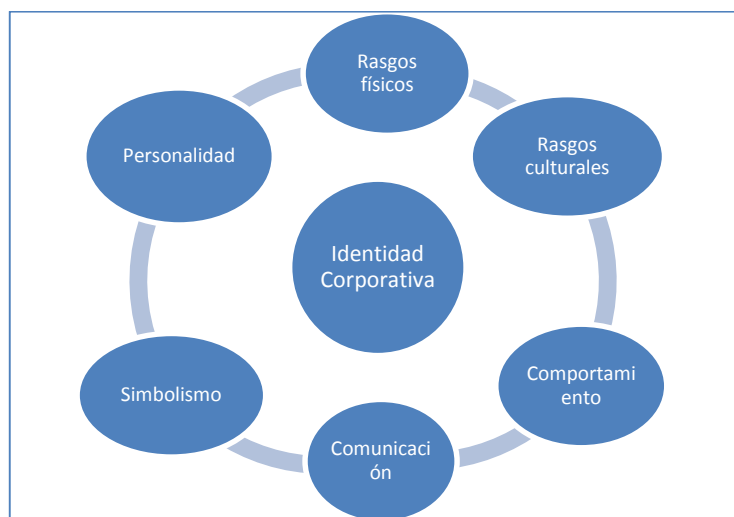


Figura Nro. 7 Proceso de creación de la identidad corporativa (Brandollini, 2009) (Del Pozo, 1997)

La identidad corporativa se compone además por la parte “física” es decir por una imagen, logotipo, colores, simbología, etc., que expresan lo que significa la empresa hacia el público interno y externo; sin embargo funciona diferente en ambos públicos. Si bien es ciertos ambos públicos (interno-externo) reciben una “imagen” que es identificada a la empresa que pertenece pero los canales usados son parcialmente distintos. Para el público externo la identidad se la envía mediante la presentación, difusión y promoción de la imagen a través de sus productos, servicios e inclusive “sentimientos o estilos de vida”; mientras que para el público interno esta imagen conlleva una serie de significados, valores, compromiso, motivación y estabilidad. Podemos deducir que el objetivo principal es generar fidelidad de los públicos hacia la empresa.

1.2.1 Beneficios del buen uso de la identidad corporativa

Como se lo ha mencionado anteriormente tener una identidad corporativa es esencial para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Fernando Veliz Montero en su libro “Comunicar para crear valor” enuncia que construir una identidad corporativa y

cultura organizacional es de suma importancia, pues a través de esta podemos llegar a determinar qué y quien es la empresa y a donde desea llegar. Es decir, la identidad corporativa es un elemento fundamental del engranaje que permite crear una excelente comunicación interna, la misma que sostendrá a la empresa si esta sufre algún cambio repentino.

El rol de la identidad corporativa evidencia la importancia de manejar un plan estratégico que permita la creación y el buen uso de la identidad corporativa, para ello la empresa naciente debe tomar en cuenta varios factores, como el servicio o producto a ofrecer, sus características positivas y negativas, sus estrategias, entre otros, que le permitirán establecer su identidad.

Mantener el buen uso de la identidad corporativa es parte esencial para que la empresa pueda distinguirse de entre sus competidores, además ayuda a mejorar la imagen pública que dejan los colaboradores al presentarse como parte de la empresa y la imagen que dan a denotar al relacionarse con otras empresas de su misma área o inclusive de otro sector.

Para Wally Ollins (1991) la identidad corporativa puede determinar y expresar 3 factores importantes; ¿Quién eres? ¿Qué haces? ¿Cómo lo haces? “La identidad corporativa comprende tres dimensiones esenciales: la mente, el alma y la voz”, es decir las consecuencias de las decisiones tomadas dentro de la empresa, las cuales pueden afectar de manera positiva o negativa dentro de la empresa, el alma que representa la parte intangible de la empresa que ha ayudado a generar un estilo de vida dentro de la organización y una cultura empresarial y la voz a los canales de comunicación que se usa. Es importante tomar en cuenta que esos 3 factores deben estar en buen funcionamiento pues solo así se podrá motivar a los colaboradores creando un sentido de pertenencia, identidad y confianza desde el talento humano hacia la empresa (Currás, 2016).

1.2.2 ¿Cómo identificar si existe una buena identidad corporativa?

Para saber si en la empresa existe una buena identidad corporativa es necesario tomar en cuenta varios factores como el clima laboral, la estructura física, los canales de comunicación, la colaboración y el compromiso, el tipo de comunicación empleada, las estrategias usadas, entre otros factores. Esto se puede obtener a través de varios métodos cuali-cuantitativos como lo son la observación, la encuesta, la entrevista.

Es necesario que cada cierto tiempo se revisen los canales de comunicación y se haga un análisis de como la comunicación interna está siendo usada, además es importante detectar los factores que estén fallando para poder crear una estrategia o un plan que ayude a mejorarla o potenciarla, según sea el caso, es decir, se debe realizar un diagnóstico que identifique la funcionalidad de la identidad corporativa sus beneficios y sus errores.

Para ello es importante investigar y reconocer “las necesidades insatisfechas del público interno” y con ello generar estrategias que ayuden a incentivar al colaborador, motivarlo y, sobre todo, arraigarlo más hacia la empresa donde labora, tomando en cuenta los factores anteriormente mencionados (Brandollini, 2009)

Lo principal es realizar un diagnóstico de cómo está funcionando la comunicación interna de la empresa a la que se pertenece, para esto es importante investigar y reconocer las necesidades insatisfechas de los colaboradores (público interno). Para entender mejor es importante detallar que es un diagnóstico, un diagnóstico es una mirada general de en un momento determinado de la empresa y nos permite orientarnos sobre que sucede en la empresa, conocer las necesidades de la empresa y vislumbrar lo que se podría realizar para mejorarla y/o potenciarla en relación a su comunicación interna.

1.2.3 ¿Qué hacer en caso de que no exista una identidad corporativa?

Como ya lo he mencionado, la comunicación interna es un factor importante dentro del desarrollo de la empresa, en esta ocasión veremos que trabajar para que la comunicación interna funcione adecuadamente es un pilar fundamental para que exista una cultura empresarial y por ende una identidad corporativa fuerte.

Una vez identificado el o los problemas, los puntos positivos, el manejo de los canales de comunicación y el sentir de los colaboradores se podrá empezar a establecer las acciones a tomar. Gracias a los resultados que hemos obtenido del diagnóstico podemos determinar la situación actual de la empresa las posibles soluciones y lo que se debe erradicar de la misma. Es así que el primer paso en cualquier situación que se encuentre la empresa es determinar un plan estratégico donde la comunicación interna responda y éste alineada a la “política global” que englobe todos los ámbitos de la empresa (Del Pozo, 1997).

Este plan estratégico debe contar con todas las acciones que ayuden a solventar y solucionar los problemas por los que pueda estar atravesando la empresa tomando en

cuenta que es necesario generar estrategias de liderazgo, confianza, eficacia, competitividad y beneficios que motiven al personal, pues solo así se podrá evidenciar un cambio y mejora dentro de la empresa; tanto los canales de comunicación como las estrategias de difusión deben estar cargadas de creatividad e innovación factores que son parte de la gestión del cambio. No siempre un plan estratégico o una nueva administración implica un cambio radical de la cultura empresarial, que ya se maneja dentro de la empresa, pero sí es importante mencionar que esta cultura debe alinearse a los objetivos de la empresa, misión y visión, y además al cliente, interno que durante este último tiempo se ha vuelto más exigente con su entorno, con los mensajes que recibe y envía, e incluso, con la confianza y motivación que puede llegar a sentir dentro de la empresa (Bel Mallén, 2005).

“Fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la compañía se sientan partícipes” son algunas de las características que se debe manejar dentro de la comunicación interna como parte de las estrategias para generar una fuerte identidad corporativa (Veliz, 2011).

Todas estas acciones pueden ser transmitidas por varios canales, pero existe una “dirección” que es la que se encarga de establecer y difundir estas mejoras, hablamos de la dirección de comunicación, pero ella depende de todo un equipo que la ayude a surgir. El liderazgo es parte esencial para ayudar a fomentar una identidad corporativa y en ella juega un rol importante el director de comunicación, pues es a través del director, que los canales de difusión, el mensaje y los resultados pueden ser obtenidos.

1.3. Estrategias de comunicación

Las estrategias comunicacionales son el conjunto de tácticas y acciones que suelen ser escogidas y preestablecidas por medio de una directiva. Estas estrategias comunicacionales ayudan al cumplimiento de objetivos a largo plazo, por lo general suelen ser elaboradas para sustentar planes de comunicación que se efectuaran dentro de uno a dos años.

Las estrategias comunicacionales engloban una serie de decisiones y necesita de una visión de 360 grados de la entidad, de su situación actual y de los posibles problemas que quieren enfrentar mediante la creación de estas estrategias. De esta manera es más fácil poder determinar los posibles escenarios y así poder generar estrategias adecuadas para

cumplir con los objetivos. Para Fernando Veliz Montero las estrategias comunicacionales son base para tener un buen flujo de comunicación y poder evitar escenarios "malos", además de mantener unida a la organización.

El uso de las estrategias de comunicación es fundamental ya que estas implican: *“Un conjunto de decisiones y prioridades basados en el análisis y diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla (Veliz, 2011)”*

Las estrategias de comunicación son un elemento esencial para que la comunicación funcione de la mejor manera y nos brinde los resultados que buscamos en beneficio de la institución. Este elemento se usa con el fin de generar cambios en la metodología que se estaba usando para difundir los objetivos dentro de la empresa desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa. Al implementar estrategias de comunicación adecuadas, cambiarlas o mejorarlas podremos generar las condiciones necesarias para conseguir el objetivo principal manteniéndonos alineados a los objetivos (macro) a largo plazo (Del Pozo, 1997).

La estrategia contiene el objetivo y el procedimiento, busca alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de todos los públicos, además de ayudar a mantener la reputación de la entidad y la lealtad tanto del público interno como del público externo. Una estrategia logra brindar resultados a corto, mediano y largo plazo, según su origen y uso en la vida de la empresa. Para Johnson y Scholes (2010) es importante conocer los elementos que posee una estrategia para que así al momento de crearlas no cometer errores que dañen la vida de la empresa donde se la va a aplicar.

1. Toda estrategia empresarial es única y debe basarse la lógica institucional que pueda particularizar cada problema.
2. La estrategia se ocupa fundamentalmente de la selección de metas y de objetivos.
3. La estrategia corporativa involucra a la Dirección de Comunicación e, inclusive, a toda la dirección empresarial.
4. Se caracteriza por su constancia, puesto que presenta objetivos y políticas consistentes; por la consonancia, porque supone una respuesta adaptativa al entorno externo: por la ventaja, ya que ofrece la oportunidad de crear y

mantener una ventaja competitiva; y por la viabilidad porque no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles (Kevan, 2010).

1.3.1 Proceso para determinar que estrategias de comunicación se van a usar

Definir las estrategias de comunicación conlleva un estudio de diagnóstico dentro de la empresa que, para este caso, se puede incluir dentro o tomar el mismo diagnóstico de la identidad corporativa y sus resultados, pues es a través de estos, que podremos analizar las fallas existentes dentro de las estrategias usadas por la empresa. Es importante cuantificar, analizar y conocer las fortalezas y debilidades para así determinar que estrategias implementar, crear o potenciar. El comunicador que se encargue de analizar y desarrollar las soluciones debe conocer el entorno en el que estas estrategias se van a desarrollar pues estas deben satisfacer las necesidades de todos los “stakeholders que conforman la empresa.

Para determinar de mejor manera que estrategias se van a usar se debe partir de un estudio la situación actual de la empresa, del talento humano y de su infraestructura; además es importante recopilar toda esta información y trabajarla de tal manera que nos brinde una visión completa de la empresa. Gracias a este estudio o diagnóstico podremos conocer las estrategias más exitosas que permitan generar una mayor identidad corporativa a través de la cultura organizacional. Al detectar estas estrategias y las fortalezas y debilidades podremos saber si esta herramienta podrá ayudar a cambiar la cultura organizacional basándonos en el hecho de que los colaboradores siguen a un mismo objetivo empresarial, el cual debe ser eficaz, eficiente, motivador, etc.

Para poder determinar las estrategias es importante que el Dircom o quien se vaya a encargar de realizar un diagnóstico interno, debe considerar varias fases a cumplir, entre ellas se encuentra: el pre diagnóstico, el diagnóstico, creación de estrategias y su aplicación. La etapa de diagnóstico, como ya lo hemos mencionado anteriormente, comienza detectando la situación actual de la empresa. Una vez detectado el problema es importante generar un plan de trabajo que tenga por objetivo al cambio o potenciación del clima laboral a través de un plan de acción y un cronograma de trabajo. Durante esta etapa es importante simular casos de éxito y siempre buscar estrategias que se complementen para así cumplir su objetivo y contribuir a la cultura organizacional y su identidad en los colaboradores.

"Una organización, para crecer; debe cambiar, por lo tanto, son necesarias variaciones en las funciones organizativas, procesos y formas para que la organización como conjunto pueda enfrentar el medio ambiente, pero también son necesarios cambios parciales para mantener el equilibrio global de la organización (Gore, 1998)"

Gracias a la integración entre la comunicación y la estrategia podemos detectar las acciones para mejorar la empresa y generar una comunicación más efectiva y orientar a los colaboradores y difundir una fuerte cultura organizacional generando un buen clima laboral que a su vez permite crear una fuerte identidad corporativa. Una vez detectadas estas acciones se debe tomar en cuenta los rasgos más esenciales para generar y potenciar una estrategia. Conocer los diferentes tipos y niveles de estrategias que ya existen como una base es esencial para poder determinar cuáles son las mejores para nuestra empresa según la situación en la que se encuentra.

Tipos de estrategia

Estrategia como un medio anticipador que previene cualquier acción de acuerdo a los cambios en el entorno de la empresa.

1. Estrategia como método, que muestra los pasos a seguir para cumplir con los objetivos organizacionales.
2. Estrategia como posición y ventaja pues brinda diferenciación a la empresa gracias a la aplicación de nuevos métodos y proyectos que generen beneficios.
3. Estrategia como un marco de referencia debido a su facilidad para integrarse con el comportamiento colectivo. En este caso, la estrategia trabaja como un discurso y lógica de acción que articula el pasado, presente y futuro de una empresa con sus grupos de interés.
4. Estrategia puede funcionar en la relación con el entorno debido a que implica el modo de comunicar los mensajes o información de manera oportuna y veraz (Del Pozo, 1997) (Kevan, 2010).

Y dependerá del tipo de empresa, objetivos y filosofía el nivel de estrategia que se recomiende usar, estas se dividen en:

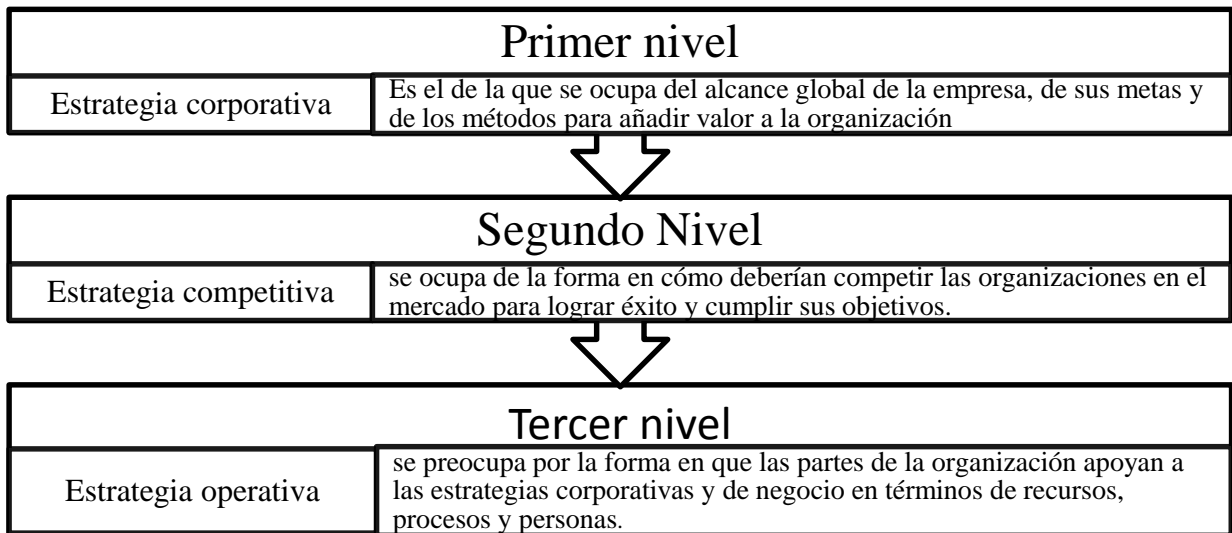


Figura Nro. 8 Fuente: Niveles de estrategias (Kevan, 2010)

1.3.1. ¿En qué situación se crean o se cambian las estrategias de comunicación?

Las estrategias de comunicación deben ser consideradas como una solución a la situación que atraviesa la empresa. La estrategia y su plan nos incitan a cuantificar, analizar, conocer las fortalezas y debilidades, conocer las reales posibilidades de acción y a conocer su entorno. Existen varios factores que pueden alentarnos a crear o cambiar las estrategias como generar mayor interés en los valores y expectativas del entorno de la empresa, motivar a los colaboradores a ser parte fundamental y activa de desarrollo del lugar donde trabajan, conocer y reconocer las capacidades y beneficios que tiene el crear o desarrollar estrategias cada cierto tiempo según la situación actual de la empresa.

Varios son los factores que nos empujan a tomar la decisión de crear o cambiar las estrategias de comunicación; muchas de las veces se lo hace por dar un nuevo aire a la empresa por ganar mayor fidelidad o porque simplemente la empresa se empezó a desviar de sus objetivos. Muchas veces las estrategias son usadas cuando se desea innovar o difundir un nuevo producto o servicio, o cuando quieren renovar su manera de difusión. Otra situación para usar las estrategias de comunicación es el deseo de crear un factor diferenciador ante la competencia cuando su innovación y originalidad se ve vulnerable. En otras ocasiones las estrategias son usadas para motivar al público interno, para ganar mayor apoyo y compromiso de sus colaboradores. Sin embargo existen muchas empresas que solo usan las estrategias cuando la empresa se encuentra en una situación de crisis,

que, si bien es cierto esta es una situación en donde las estrategias deben ser seleccionadas y usadas con la brevedad posible, no es el único escenario en donde pueden ser usadas.

1.4. Plan de Comunicación

1.4.1 ¿Qué es un plan de comunicación?

Para entender de mejor manera lo que es un plan de comunicación partiremos de su significado según la Real Academia de la Lengua que establece que plan es el “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra”. Es decir, es un programa de trabajo que busca alcanzar objetivos predeterminados siguiendo una metodología y acoplándose a la realidad del lugar donde va a ser aplicada, creando una correlación con la comunicación. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que un plan de comunicación constituye una herramienta de trabajo que nos permita alcanzar el objetivo planteado, más no es el fin en sí mismo (Lite, 2009).

El plan de comunicación es la base, el esqueleto que permita crear y practicar una comunicación adecuada dentro de cualquier organización, según sean sus necesidades. Es decir, el plan de comunicación permite organizar la manera en la que se usa la comunicación en el día a día de cualquier organización y los objetivos a los que apunta, pues este es una herramienta que encierra el modo de actuar de la comunicación a corto, mediano y largo plazo pues se ve en caminado en pro de los objetivos generales de la entidad a la que responde. El objetivo de un plan de comunicación es el de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad.

El plan de comunicación es la herramienta que recoge sistemáticamente todos los argumentos¹ que se busca difundir dentro de la entidad. Un plan de comunicación siempre es creativo, práctico, técnico, eficaz y viable. Su contenido está totalmente ligado a los criterios estratégicos institucionales y su uso y conocimiento es restringido pues solo

¹ El plan de comunicación recoge los objetivos, valores, políticas, recursos, acciones y demás actividades que la empresa desee realizar en función de su público interno y externo. Además se alinea a la naturaleza de la empresa para generar un diagnóstico que ayude a potenciar o mejorar la empresa.

deben conocerlos aquellos que lo realizan para que este obtenga los resultados esperados. Un plan de comunicación crea, potencia y reúne todas las estrategias de comunicación que serán implementadas posterior al diagnóstico realizado (La Caixa, 2013).

Un plan de comunicación busca facilitar el camino de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos pero para ello es importante tomar en cuenta varios aspectos que según José Ignacio Bel Mallén en su libro “Comunicar para crear valor” hace referencia a los estudios realizados por Antonio Peiti Caro que establece que todo plan de comunicación debe tomar en cuenta 3 grandes valores: la información, la imagen corporativa y las relaciones con el entorno, pues solo unificando estos valores y trabajando con ellos, en conjunto, podremos resolver los varios problemas que pueda presentar la empresa de manera directa e indirecta y así obtener los resultados que se espera (Bel Mallén, 2005).

Es importante mencionar que un plan de comunicación sigue un proceso que busca alinear a la información, imagen y su relación con el entorno. Estos tres niveles permiten que la comunicación interna sea manejable y así el plan de comunicación podrá lograr generar relaciones con los distintos entornos que posee la empresa y podrá incidir en uno o varios de estos entornos.

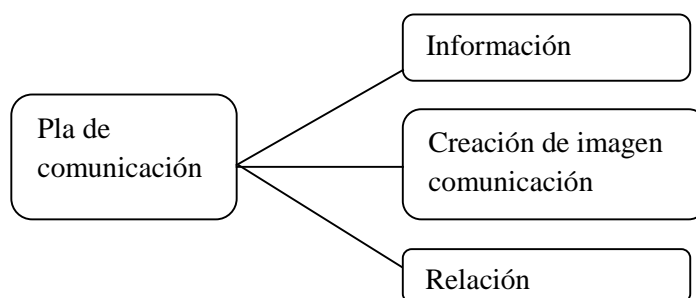


Figura Nro. 9 *Objetivos del Plan de Comunicación (Bel Mallén, 2005) (pág. 176)*

1.4.2 Beneficios de un plan de comunicación

El Plan de Comunicación permite que la comunicación y las estrategias respondan a criterios profesionales y a un plan estratégico que ayude a evitar que sean simplemente acciones del día a día de la empresa.

Es una metodología estratégica que nos permite controlar el flujo de comunicación y su uso en pro de cumplir con los objetivos de la empresa ya sean estos a corto, mediano o largo plazo. Este plan estratégico nos permite fundamentar la toma de decisiones con respecto a la comunicación que se aplica en cada entidad, organización y/o empresa; optimizar y mejorar la gestión estratégica, priorizar acciones comunicacionales, eliminar posibles mal entendidos o discrepancias entre los actores del plan, además de favorecer la creación y potenciación de los proyectos de la comunicación.

Un plan de comunicación permite establecer las estrategias que serán usadas para el buen desenvolvimiento de la empresa y la aceptación por parte del público interno y externo. A esto es importante mencionar que un plan de comunicación interno permite transmitir la realidad de la empresa, de sus políticas, planes y proyectos mediante una adecuada comunicación. Un plan de comunicación interno pretende entre varios de sus objetivos y según sea el caso de la empresa:

1. Evaluar la cultura de la organización, para así poder crear o mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
2. Mejorar la gestión, la imagen y el servicio de la empresa
3. Formular e implementar estrategias de comunicación que vayan acorde a la realidad de la empresa.
4. Un plan de comunicación busca la gestión del cambio a través de la implementación de acciones que permitan.

En definitiva se puede aseverar que un plan de comunicación es parte esencial de una empresa ya sea que esta se encuentre en sus inicios o ya tenga años de trayectoria, pues siempre es importante innovar, renovar y potenciar la metodología de trabajo de las empresas pues esto permite crecer a la empresa (Bel Mallén, 2005).

1.4.2.1 Fases para la elaboración del plan de comunicación

Crear un plan de comunicación no debe ser tomado como una actividad opcional de la vida de una empresa, debe ser, una fuente esencial para la vida de la empresa. Para poder crear un plan de comunicación es importante tener en cuenta que se deben estudiar y armar 3 fases importantes: Investigación y diagnóstico, planteamiento del plan según el problema a resolver y ejecución del mismo, y, seguimiento y monitoreo de los resultados a corto, mediano y largo plazo.

1) Investigación y Diagnóstico

Como todo proyecto o plan a realizarse es importante que la persona que lo realiza conozca todos los antecedentes antes de plantearse objetivos, estrategias y actividades, para ello es importante investigar y obtener toda la información relevante sobre la entidad. En esta fase el comunicador deberá establecer el nivel de correlación que existe entre el colaborador y la empresa; entre la imagen y el servicio/producto. Se deberá establecer las falencias y virtudes que existe en la empresa y demás atributos que la permitan avanzar o no a la empresa. Es importante que el comunicador conozca la empresa desde lo más profundo que la compone pues solo así se podrá establecer de mejor manera lo que está fallando dentro de la misma. Una vez que hemos logrado conocer la empresa el comunicador debe establecer sus fuentes primarias para corroborar lo que a simple vista se ha detectado, es decir debe establecer una investigación a las fuentes internas ya sean estos: directivos, mandos intermedios, personal ejecutor entre otros. Si el plan de comunicación fuese, además, de índole externa el comunicador deberá establecer una relación con su público externo, es decir: accionistas, clientes, proveedores e inclusive deberá estudiar a la competencia. Para poder obtener un diagnóstico existen diversas actividades de investigación como la encuesta, entrevista, grupos focales, análisis FODA, análisis PESTA. Una vez determinado las necesidades de la empresa podremos comenzar con la elaboración del plan.

2) Elaboración del Plan

Existe un sin número de profesionales, empresarios, comunicadores y demás expertos en comunicación que detallan paso a paso la elaboración del plan de comunicación, y, aunque todos manejan su estilo y marca, concluyen en un mismo “esqueleto”, que más adelante se detallará. Una vez realizado el diagnóstico es hora de

crear las estrategias de comunicación que permitirán conocer hacia donde se quiere llegar y como lo hará, que opciones son más factibles y ayudarán a la empresa a crecer y sobrevivir a un sin número de adversidades que aqueja.

Las estrategias de comunicación se las puede plantear a partir de la identificación del o los problemas que posee la empresa, y, dependerá de si el enfoque es externo o interno. Los objetivos son parte fundamental del plan pues nos indican hacia donde deseo llevar la empresa y son la guía en la cual se basan las estrategias. Determinar el estado actual de la empresa nos ayudará a no recaer en los mismos errores. Crear y conocer que mensajes se desea transmitir y mediante que canales nos ayudará a determinar el presupuesto que se podría necesitar para ejecutar el plan. Manejar un cronograma permitirá establecer las actividades de una manera más ordenada y eficaz así como permitirá manejar actividades y resultados a largo, mediano y corto plazo.

3) Monitoreo del plan de comunicación

Es importante desarrollar un sistema de evaluación que nos permita contemplar las actividades que se han realizado, las que se realizan y los resultados obtenidos. Con el monitoreo del plan podremos conocer si este ha respetado el cronograma y si ha tenido éxito. De igual manera nos permite contrastar los objetivos para conocer si se están cumpliendo o no, solo así podremos saber si el plan y sus estrategias están funcionando.

Un plan de comunicación no siempre es funcional para todas las empresas ya que dependerá de la naturaleza de la misma y de lo que se desee diagnosticar. Sin embargo todo plan debe contener las mismas características base:

- a) Debe plantearse el objetivo de resolver el problema que está dentro de la organización.
- b) Debe ser compartido y asumido por todos los colaboradores de la empresa, desde los altos ejecutivos hasta los operadores.
- c) Debe ser entendible para todos.

1.4.3. Tipos de plan de comunicación

Como se lo mencionó anteriormente un plan de comunicación es una herramienta a través de la cual buscamos alcanzar los objetivos planteados, solucionar problemas, entre

otras actividades deseadas. Por estos motivos es que existen varios tipos de comunicación que se aplican según la necesidad de la empresa.

Por lo general, un plan de comunicación interno se confunde muy a menudo con un plan de comunicación para el manejo de crisis, e inclusive, con el manejo de la imagen que es parte de la comunicación externa. Si bien es cierto dentro de la comunicación todos dependen de una misma creación y se apuntan a un mismo objetivo general, no responden a los mismo objetivos específicos ni mucho menos usan los mismos mensajes y canales de comunicación así estos sean similares. Para entender mejor se detallará a continuación la funcionalidad de cada uno de los planes de comunicación que para mayor entendimiento se lo ha dividido en 3 tipos de plan.

1. Plan de Comunicación interno: identidad, cultura y cambio organizacional

El plan de comunicación interno busca en sus inicios promover la cultura organizacional de una empresa. Está dirigida al público interno que conforma la empresa como lo son colaboradores de alto mando, ejecutivos, colaboradores directivos, colaboradores ejecutores, limpieza, logística, entre otros. Además este tipo de plan pretende, en el caso de ver que la cultura organizacional no está funcionando, integrar nuevas actividades que ayuden a potenciar este requisito, o, caso contrario, permite implementar un cambio de cultura. Todo depende del diagnóstico interno de la empresa y de lo que se busca. A su vez con este plan de comunicación se puede trabajar en la fidelización del público internos.

2. Plan de Comunicación externo: posicionamiento de marca, servicio y/o producto

Un plan de comunicación externo se enfoca primordialmente en llegar a su grupo objetivo externo, a los “stakeholders”, pues son ellos quienes posicionarán al producto o servicio que ofrece la empresa. Este tipo de plan busca implementar un ideal en la sociedad a la que va dirigida, busca transmitir mensajes, e inclusive, un estilo de vida a través de su imagen. Es por esto que la imagen es parte esencial de la empresa, pues nos ayuda a definir y a reproducir el mensaje que se dará. La imagen puede variar según la estrategia de la empresa y de lo que busca. Es decir, puede permitir que la sociedad la recuerde por sus colores, por el logotipo, el

isotipo e imagotipo; o, que lo recuerden por el mensaje o por la opinión de otros usuarios.

3. Plan de Comunicación para el manejo de crisis

Este tipo de plan, como su nombre lo indica, se desarrolla para resolver una emergencia de la empresa, ya sea interna o externa. En general este tipo de plan se lo usa para resolver problemas externos otorgados por comentarios maliciosos o crítica al producto o servicio que ofrece la empresa; aunque también puede resolver crisis internas. Es importante mencionar que una herramienta esencial del plan de comunicación interno es la vocería, pues a través de ella logramos aclarar las críticas y atraer de nuevo a nuestro público objetivo.

Es importante mencionar que los planes de comunicación, cual quiera que sea su naturaleza, nos ayudan a solucionar los problemas a través de la implementación de estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos específicos y generales, más no es el objetivo. Un plan de comunicación es esencial para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

2.1. Antecedentes de la empresa

2.1.1 Breve reseña histórica de la empresa

El economista Rafael Correa, actual presidente constitucional de la República, el 5 de marzo del 2007, un año después de haber asumido el poder creó el Decreto Ejecutivo Nro. 117-A, publicado en el registro oficial Nro. 33; en el cual creó nuevos ministerios coordinadores con el fin de establecer las políticas y acciones que respondan a cada sector, según sus competencias. De esta manera se podrá establecer, crear y ejecutar planes programas y proyectos de acuerdo al sector sin que estos se puedan excusar de que no son de su dependencia.

Con estos antecedentes se puede decir que el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) es una institución pública con independencia administrativa y financiera creada mediante el Decreto Ejecutivo Nro. 117-A anteriormente mencionado. El MCPEC desde su creación adquirió responsabilidades que se le atribuía a la Ley de Comercio Exterior y al Consejo Nacional de la Producción, el mismo que tiempo después dejó de ser una institución y pasó a ser una actividad irremplazable del MCPEC.

Este ministerio ha sido cambiado por 3 ocasiones más. La primera el 5 de diciembre de 2008 mediante el Decreto Ejecutivo Nro. 1450 publicado en el Registro Oficial Nro 482 en el cual se solicitaba que se cambie el nombre de “*Ministerio de Coordinación de la Producción*” por el nombre “*Ministerio de Coordinación de la Producción, Competitividad y Comercialización*”. El segundo el 10 de Febrero del 2008 mediante Decreto Ejecutivo Nro. 1558 publicado en el Registro Oficial Nro 525 en donde se solicita que se fusione el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad al MCPEC quien acogerá todas sus responsabilidades y atribuciones; y, por última vez, en donde se estableció su denominación actual, el 29 de septiembre de 2009 mediante Decreto Ejecutivo Nro. 46 publicado en el Registro Oficial Nro. 36 en

donde se solicitó que se cambie el nombre de “*Ministerio Coordinador de la Producción, Competitividad y Comercialización*” por el nombre su nombre actual. Así mismo se solicitó que el MCPEC acogerá todas las atribuciones y competencias de coordinación que en materia de competitividad tenía el Ministerio de Industrias y Productividad, a excepción de aquellos programas en ejecución relacionados con competitividad industrial (Registro Oficial, 2009).

Es así que el MCPEC ahora es el ente rector y ejecutor de los Consejos sectoriales de la producción en donde se debaten y aprueban contratos de inversión, ya sea esta pública y privada, que generen un impacto positivo para el Ecuador generando nuevas plazas de empleo y dinamizando la economía.

El 4 de junio del 2013 el Econ. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo N°15, delega al actual Vicepresidente, Jorge Glas, las funciones de coordinar la formulación y ejecución de políticas, proyectos y acciones de los sectores estratégicos, de industrias básicas; y, del área productiva. A su vez será el encargado de liderar planes, programas y proyectos relacionados al cambio de la matriz productiva y el seguimiento que garantice la buena ejecución de dichos ítems. (Vicepresidencia, 2009)

La estructura del MCPEC tiene a su cabeza el despacho ministerial el cual es el departamento que cuenta con el equipo de asesores y equipo técnico que trabaja de primera mano con el ministro/a de turno. Como parte de su apoyo fundamental contamos con la Coordinación General Jurídica, la Dirección de Comunicación Social, la Dirección de Auditoría Interna y La Coordinación Administrativa – Financiera. Todas estas direcciones se encargan de mantener a flote al Ministerio, su imagen, identidad, su relación con el público interno y externo, así como también se encargan de velar por la seguridad jurídica y financiera del mismo.

En un segundo nivel encontramos al despacho viceministerial quien es el encargado de gestionar las distintas actividades de las unidades que conforman al MCPEC a través de agendas, informes, planes, programas y proyectos relacionados al sector productivo. En una escala lineal, por ser unidades de apoyo directo al viceministerio encontramos a: la Secretaria Técnica de la Junta de Regulación y la Coordinación General de Atención al Inversionista, la cual a su vez está conformada por dos direcciones: Dirección de fortalecimiento de clima de negocios y la Dirección de servicio al inversionista y monitoreo.

Posterior a esto, en un tercer nivel, encontramos a la Subsecretaría de Gestión e Información, Subsecretaría de planificación y políticas sectorial e intersectorial y a la subsecretaría de Gestión y Eficiencia institucional. Estas unidades se encargan de generar, potenciar y establecer políticas y programas que ayuden al cumplimiento de los objetivos. Así como también se encargan de mantener la comunicación con los ministerios coordinados a nivel técnico (Producción, 2009)

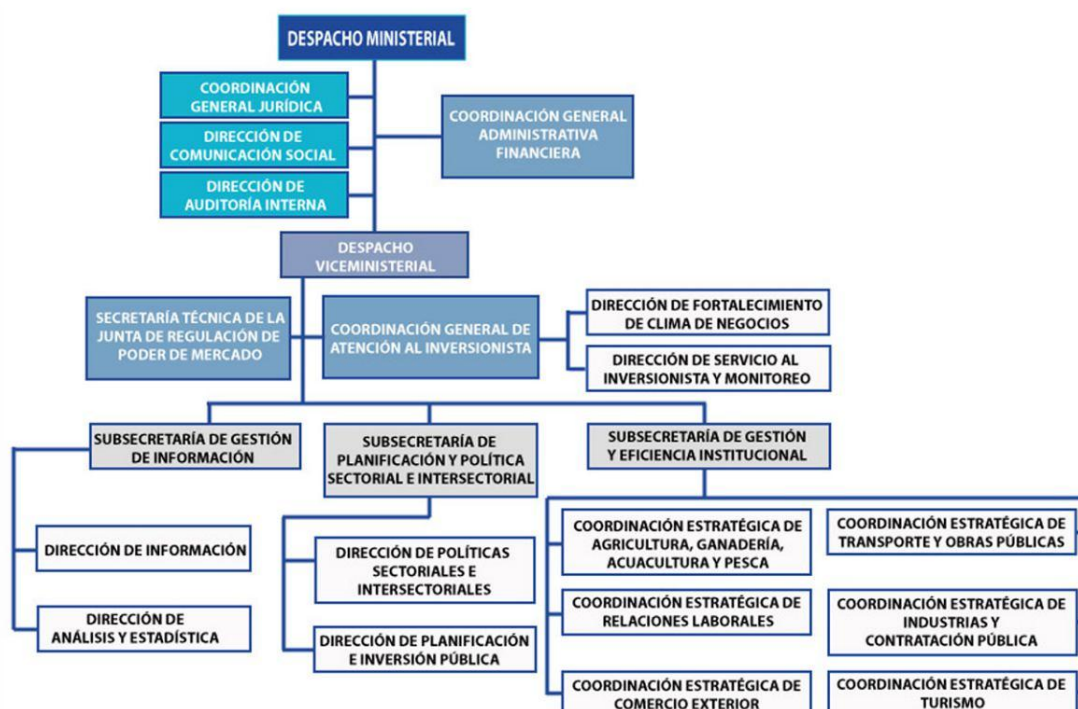


Figura Nro. 10 Estructura interna del MCPEC. Tomado de: www.produccion.gob.ec

Es importante mencionar que esta estructura se ha mantenido hasta actualidad, sin embargo, a nivel interno, se ha manejado otro tipo de estructura dando así apertura a nuevos departamentos como la secretaría técnica para las Alianzas Público-Privadas creada mediante la Resolución Nro. 12 del 16 de febrero de 2016 y la secretaria Técnica de la Junta de regulación, las mismas que a finales del 2016 dejan de existir como unidades. Además, es necesario especificar que se ha estado trabajando en el nuevo Estatuto para el MCPEC en el cual varias subsecretarías cambian de nombre más no de actividad. El MCPEC durante el 2017 acogió la Secretaría para el Cambio de la Matriz Productiva que ejercerá las actividades de las unidades desintegradas. Todos estos

cambios siguen en proceso de ser validados por la máxima autoridad, razón, por la cual no se ha realizado los cambios necesarios en la intranet.

Para un mejor entendimiento de cómo funciona la estructura y desarrollo de la entidad se coloca la distribución física del ministerio:

- Piso 4: Despacho Ministerial, Despacho Viceministerial, Subsecretaria de Eficiencia Institucional y sus direcciones y coordinaciones, Subsecretaria de Gestión de Información, Secretaría técnica de la Junta de Regulación, Subsecretaria de Planificación y Política Sectorial e Intersectorial y sus respectivas direcciones, Dirección de Comunicación.
- Piso 3: Coordinación General Turística, Coordinación General de atención al inversionista.
- Piso2: Coordinación Administrativa Financiera, Coordinación de Talento Humano.
- Piso1: Archivo

2.1.2 Filosofía de la institución: Misión, Visión y valores

El Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) tiene como misión estatutaria la de generar, coordinar, articular, impulsar, evaluar y controlar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad, a través de la Agenda Productiva, del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva nacional y la renovación del modelo productivo del Ecuador. (Producción, 2009)

La visión del MCPEC es la de trabajar activamente, para convertirse en el año 2016, en el eje estratégico del desarrollo productivo, competitivo y de empleo de calidad. Con capacidad de generar y definir, políticas públicas articuladas y de alto impacto, con la participación de los actores de la sociedad. Esta visión fue construida en el año 2009.

El MCPEC se consolidó gracias a los valores implementados desde su creación, los cuales se han ido incrementando; los cuales se detallan a continuación:

- Transparencia / Honestidad
- Responsabilidad

- Compromiso
- Solidaridad
- Eficiencia
- Integridad
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Respeto
- Solidaridad

2.1.3 Objetivos general y específico de la institución

El Generar y coordinar estrategias de producción y empleo que ayuden a aumentar la competitividad del país y así beneficiar al cambio de la matriz productiva y ayude a dinamizar de la economía del Ecuador.

Para poder dar cumplimiento a este objetivo el MCPEC se ha basado en varios objetivos específicos:

- Objetivos específicos:
 - Incrementar la eficiencia y efectividad en la formulación, articulación y ejecución de políticas y herramientas del sector de la producción, empleo y competitividad.
 - Incrementar la acción de la inversión nacional y extranjera en el país para promover el desarrollo empresarial, a través de la coordinación con las entidades del sector.
 - Incrementar la producción de los sectores priorizados dentro de las zonas de planificación
 - Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
 - Incrementar la eficiencia operacional.
 - Incrementar el desarrollo del Talento Humano.

El proceso del cambio de la matriz productiva en nuestro país, ha generado que los productos ecuatorianos estén a la altura de ser competitivos con cualquier producto a nivel mundial. Por esta razón, desde el MCPEC se busca incentivar la producción nacional resaltando que nuestros productos pueden competir en cualquier mercado por su valor

agregado de calidad, excelencia y generación de empleo. Esto se ha dado gracias a los ejes estratégicos en los que se apoya el ministerio.

- Ejes estratégicos para el cambio de la matriz productiva.
 - Incremento de la productividad.
 - Mayor componente ecuatoriano
 - Diversificación de productos
 - Diversificación de mercados
 - Incremento de exportaciones
 - Generación de empleo de calidad
 - Promoción de sostenibilidad ambiental
 - Aseguramiento de producción de calidad
 - Sustitución de importaciones.

2.1.4 Estructura organizacional del departamento de comunicación

La Dirección de Comunicación Social del MCPEC ha ido evolucionando conforme se ha cambiado de autoridad, La dirección de comunicación establece su misión, atribuciones y responsabilidades dentro del Registro Oficial del MCPEC-Acuerdo No. MCPEC 2014-027 los cuales los sigue para poder alcanzar sus objetivos. Sin embargo aún no han sido establecidos objetivos a corto y mediano plazo.

En dicho registro se establece que la dirección de comunicación tiene como misión estatutaria la de dirigir, asesorar, ejecutar y supervisar el proceso de comunicación de los planes, programas y proyectos institucionales y la promoción de la imagen institucional y del sector de la producción, empleo y competitividad.

Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación:

- a) Elaborar las estrategias de comunicación de la institución.
- b) Desarrollar las acciones de relaciones públicas con medios de comunicación tradicionales y alternativos, tales como agendas de medios, reuniones de trabajo (Loby estratégico, conversatorios, talleres con prensa especializada, etc.).

- c) Monitorear la imagen institucional y realizar análisis de escenarios y tendencias mediáticas que sirvan como insumos estratégicos para proponer acciones y reacciones enmarcadas en la estrategia de comunicación.
- d) Coordinar la elaboración de boletines de prensa y producción de contenidos para piezas comunicacionales impresos y en formatos audiovisuales, multimedia y virtuales como también la producción de documentos técnicos para difusión pública.
- e) Proponer líneas de acción comunicacional para el acompañamiento y posicionamiento de los eventos institucionales ante la opinión pública.
- f) Invertir en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la unidad y proponer acciones de fortalecimiento institucional en el área de comunicación.
- g) Edición de contenidos y actualizar permanentemente la página web institucional
- h) Las demás actividades que se las designe a través del (la) ministro coordinador d la Producción, Empleo y Competitividad.

Productos y servicios de la Dirección de Comunicación

- a) Plan de Imagen institucional y productos respectivos;
- b) Agenda de relaciones públicas y acompañamiento comunicacional a actos protocolarios e institucionales.
- c) Piezas comunicacionales, informativas y promocionales en diversos formatos impresos, multimedia, blogs, comunicación 2.0 (revistas especializadas, boletines digitales, presentaciones, etc.) y productos multimedia de acuerdo a las necesidades y la estrategia de comunicación.
- d) Boletines, videos, audios y materiales informativos para prensa y pagina web institucional.
- e) Reportes diarios de monitoreo de prensa, análisis de tendencias mediáticas y escenarios e informes especiales de rebotes sobre los actos institucionales, actores que incidan en la institucional y eventos con medios de comunicación.
- f) Informes de asesoría a autoridades de turnos en manejos técnicos de información y comunicación, vocería y media training.
- g) Herramientas de investigación, análisis de resultados y propuestas de directrices informativas para actuar en situaciones de crisis.
- h) Archivo de audios, videos, fotografía y demás registros sobre eventos.

- i) Informe de alianzas estratégicas y convenios para el fortalecimiento de la imagen institucional.
- j) Plan Operativo anual (POA)
- k) Informe de ejecución de plan de imagen institucional
- l) Informe de monitoreo de medios (Registro Oficial, 2009)

2.1.5 Estrategias de comunicación usadas por la empresa.

Como ya se lo menciono anteriormente las estrategias de comunicación se las crean con el fin de que la empresa logre cumplir con su objetivo. Las estrategias, hoy por hoy, son fundamentales para mantener un lenguaje e interacción simbólica que le permita a la empresa interactuar en su medio y sobresalir entre la competencia. Además las estrategias permiten mantener un mejor flujo de comunicación con los públicos objetivos y stakeholders.

La dirección de comunicación de esta cartera de estado no posee estrategias de comunicación establecidas dentro de una normativa legal, pues las estrategias implementadas dentro de esta dirección dependen mucho de la metodología de trabajo de la máxima autoridad de turno.

Es importante mencionar que para la dirección de comunicación de esta institución es necesario mantener una relación directa con la autoridad pues esta es un área que depende estrictamente de lo que la “cabeza” de la entidad desea realizar y hacia dónde quiere llegar. Es así que esta dirección a pesar de no contar con estrategias establecidas a largo plazo realiza actividades propias de la dirección. Esto se refiere a que debe apearse y cumplir con las responsabilidades y atribuciones expuestas en el Registro Oficial que rige al MCPEC. Por ejemplo, se ve enfocado en mantener informado a su público interno, aunque lo haga de manera espontánea; se ha preocupado por establecer las actividades de la dirección de tal manera que se logre atender todas las necesidades del ministerio en relación a comunicación sin descuidar las actividades internas de la dirección como tal. Además busca establecer una cultura organizacional que no se ha establecido en años anteriores, esto educando al personal a que el área de comunicación responde directamente a los requerimientos de la máxima autoridad lo que ha generado que los demás colaboradores dejen de ver a la dirección como un centro de “ayuda” para realizar

presentaciones, eventos y otras actividades que, si bien es cierto, son de nuestra competencia, son actividades que toda dirección o unidad puede realizar.

Esta dirección de comunicación se ha enfocado mayormente en el público externo, arista de la cual no se desarrollará pues no es el objetivo de este trabajo. Sin embargo ha estado trabajando en establecer “reglas” que permitan al área cumplir con todas sus actividades del día a día.

Así mismo ha creado una estrategia de difusión alterna a la difusión tradicional, lo que implica la creación de un nuevo canal de comunicación llamado “Produnoticias”, herramienta que busca dar mayor información sobre cómo se ha beneficiado el sector productivo durante el gobierno de Rafael Correa y como este ministerio ha tomado las actividades de regulación, seguimiento y aprobación de leyes que antes poseía el Ministerio de Industrias y Productividad, así como dar a conocer de primera a mano al público interno los servicios que este oferta.

Como ya se lo ha mencionado anteriormente en la actualidad el MCPEC se ha enfocado mayormente en el público externo, ha tratado de impartir dentro de sus colaboradores las actividades y beneficios que este realiza pues solo así se puede alcanzar un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Para un mejor entendimiento y desarrollo de la investigación las estrategias usadas por esta institución serán desarrolladas posteriormente.

2.2. Medios de comunicación usados por la empresa

2.2.1. ¿Qué son los medios de comunicación?

Como ya se lo mencionó, a inicios de esta investigación, los medios de comunicación son la herramienta que tiene el ser humano para poder comunicarse y mantener un entendimiento entre los humanos, este en su sentido más básico. Asimismo es el medio por el cual un sujeto activo envía información para informar, transmitir, educar, persuadir, promover, etc. Un medio de comunicación permite que el mensaje sea enviado hacia un objetivo y asimismo puede ser retroalimentado. Garantizar la buena entrega del mensaje sin que este sufra alteración alguna no solo depende del receptor sino del canal de comunicación que use, pues a pesar de que el receptor puede captar el mensaje con

algunos códigos faltantes este no sufrirá mayor cambio si se lo transmite correctamente. (RAE, 2016)

En la actualidad podemos dividir en dos grandes grupos a los medios de comunicación, los medios tradicionales y los nuevos medios. Cualquiera que sea el medio usado debemos conocer que este tiene el objetivo de informar a su audiencia los datos necesarios para que haya una recordación o interés por parte del público objetivo. No obstante es importante manejar de buena manera el flujo y la cantidad de información que se otorga a la audiencia pues es posible que los detalles se pierdan o confundan. El enviar información de manera exhaustiva propicia que el receptor se llene de información y rumores que harán que el mensaje principal se pierda lo que no permitirá cumplir con el objetivo planteado.

Pero, ¿cómo saber que los medios de comunicación usados están dando buenos resultados? esto se puede llegar a determinar a través del flujo de información que enviamos a través de estos canales. Un flujo de comunicación funciona como un indicador de cómo se está generando la información, de cómo se la envía y como llega. Para conocer si los mensajes son recibidos correctamente es necesario evaluar constantemente los medios de comunicación, las estrategias, el flujo y el personal que lo ejecuta. Estos resultados los podemos obtener a través de varios instrumentos de evaluación como lo son las encuestas que nos permiten obtener datos reales del flujo y aceptación de la información. Otra manera de identificar los resultados es realizando una medición comparativa de la situación anterior a la difusión de los mensajes. Para todo esto la dirección de Comunicación es la encargada de revisar constantemente que este proceso funcione de la mejor manera, no obstante muchas empresas lo hacen a través de la dirección de Talento Humano o Cultura Organizacional, esto dependerá de su estructura y lineamiento.

2.2.2. Medios de comunicación convencionales

Los medios de comunicación tradicionales son aquellos que son de conocimiento general y están en nuestra sociedad desde hace varios años. Estos medios de comunicación marcaron una línea de tiempo, acción y desarrollo en las sociedades del siglo XX cuando aún no se tomaba a la comunicación organizacional como una arista importante para la creación, desarrollo y sustento de la empresa.

En esta división podemos encontrar a la comunicación formal que es aquella que se caracteriza por usar los medios de comunicación tradicionales de la empresa y se usa de manera descendente y horizontal. Es decir, está compuesta por los e-mails, cartas, oficios, memorandos entre otros escritos que informan o sirven para destinar actividades, boletines informativos. Además, usa frecuentemente un tipo de comunicación más presencial por medio de reuniones, llamadas o inclusive los manuales de inducción o manejo de actividades. (Fernández Collado, 2008)

Asimismo existe la comunicación ascendente que usa de igual manera cartas o memorandos para que el colaborador de un nivel no jerárquico pueda comunicarse con el personal de alto mando. No obstante, este tipo de comunicación solo se usa en casos de formalidad más no en el día a día.

1.2.3. Medios de comunicación del siglo XXI

Durante el último siglo la sociedad ha alcanzado un gran desarrollo en cuanto a la manera de comunicarse, esto se debe a los avances tecnológicos que día a día logramos los seres humanos. Esto ha hecho que el ser humano se comunique de diferente manera acortando tiempo y espacio entre el emisor y el receptor.

Dentro de las organizaciones es cada vez más frecuente el uso de estos nuevos canales de comunicación pues han logrado captar más la atención de los públicos a los que se dirige. Estos canales dentro de una organización comprenden de: Redes sociales, Intranet, infochanel (pantallas con videos), mails, e inclusive, ahora se usan las aplicaciones de mensajería instantánea para poder enviar la información de una manera más rápida. No obstante el uso de estos canales de comunicación han provocado que el “rumor” sea cada vez más amplio y frecuente, así mismo han permitido invadir el tiempo personal de los colaboradores.

2.2.4. Análisis de los medios de comunicación usados por la empresa

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad al ser una entidad pública debe regirse a metodologías de trabajo que respeten el estatuto orgánico mediante el cual fue creado. Debido a esto el ministerio usa de manera frecuente la comunicación descendente, pues al ser una entidad pública debe seguir patrones de comportamiento y ejecución según los lineamientos que otorgue la autoridad de turno;

esto hablando en términos generales. Sin embargo, depende mucho de la unidad a la que pertenezca el colaborador y de la metodología de trabajo que tiene el director del área para establecer el tipo de comunicación que hay entre el director y los técnicos y entre los miembros del equipo. Además, se suele usar la comunicación horizontal cuando se ejecuta un plan de comunicación interna (aunque este recurso no es bien usado) o en las actividades cotidianas que se desea comunicar a otras áreas interesadas. El uso de la comunicación informal es muy frecuente en el día a día de la empresa a través del “Boca a boca”, mensajes de texto y llamadas. Así también el uso de los canales de comunicación actuales es más frecuente que el uso de los canales de comunicación tradicionales.

El MCPEC cuenta con varios canales de comunicación como el mail que ha llegado a convertirse más que en un canal de comunicación en un método de respaldo de los colaboradores hacia las acciones que se ejecutan en el día a día. La dirección de Comunicación tiene como canales de comunicación principal el interne, la cartelera, mail y redes sociales.

- Intranet: Este es el medio por el cual la entidad ofrece al colaborador toda la información pertinente a sus competencias, filosofía, etc. De igual manera es el medio por el cual el ciudadano puede tener contacto con los servicios y productos del ministerio. No obstante este canal es usado solo cuando el colaborador lo necesita de extrema urgencia y no en el día a día.
- Mail: Como ya se lo menciono anteriormente el MCPEC usa este canal con mucha frecuencia y no solo por poner en conocimiento su gestión y trabajo sino con el fin de tener un “respaldo” a la gestión que realiza en el día a día. Adicional se usa este método para transmitir mensajes masivos denominados “mailings” los cuales se caracterizan por tener información importante sobre cursos, maestrías, boletines, campañas, festividades, cambios de horario, etc.
- Cartelera: Este canal es contemplado más que como un método de información como una obligación del área de comunicación. En este espacio se coloca la misma información que se envía por los “mailings” pero de manera física. El problema con este canal es su ubicación, pues pocas personas tienen acceso al mismo.
- Redes sociales: Dentro de este ítem se toma a consideración Facebook, Twitter, Flickr y las apps de mensajería instantánea como Whatsapp y

Telegram. Si bien es cierto las 3 primeras redes sociales son de uso más externo que interno los colaboradores también lo usan para conocer sobre noticias relacionadas con el ministerio y el sector al que pertenece, esto debido a que la gran mayoría de colaboradores trabaja en conjunto con técnicos de otros ministerios. Mientras que whatsapp y telegram se usa para mantener una comunicación fluida entre los miembros de una misma unidad e inclusive el área de comunicación lo ha usado para enviar los links de las notas subidas tanto en la sección de “Noticias de la página web como en las redes sociales. El uso del telegram es una metodología de trabajo que ha empezado a usar el Gobierno como canal para mantener una comunicación fluida, eficaz, eficiente y concisa.

El uso de la mensajería instantánea se lo ha venido implementando poco a poco para tener canales de comunicación más interactivos.

El flujo de comunicación se dirige en distintas vías, tal y como se lo ha mencionado anteriormente puede ser ascendente, descendente y cruzada u horizontal. Es decir, existe un constante flujo de comunicación entre los directivos hacia los técnicos y entre técnicos y viceversa. Hasta el momento se puede aseverar que desde hace un año ha existido un incremento del flujo de comunicación, esto se da por que la autoridad de turno, a pesar de no ser un personaje mediático, maneja una estrategia de comunicación personal basada en la difusión constante de la información. Esto a pesar de creer que es bueno muchas veces puede ser contraproducente por la cantidad de información que se envía en solo día que causa confusión o desinterés en el público.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO INTERNO DE COMUNICACIÓN

3.1. Diagnóstico

3.1.1. Características de un diagnóstico

El diagnóstico es la herramienta de investigación que nos permite detectar de manera objetiva las necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades comunicacionales de una institución o empresa. Este proceso usa el instrumento cuantitativo y cualitativo según su naturaleza.

El diagnóstico de comunicación es necesario en todas las organizaciones ya que es una manera de poder determinar y evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación, su calidad y las relaciones que hay entre los actores de las distintas áreas que conforman la organización (Uranga & Bruno, 2001) (Brandollini, 2009).

El principal objetivo del diagnóstico es encontrar las necesidades y fortalezas que posee una organización, con este estudio podemos determinar un punto de inicio para el estudio a realizar o para guiarnos sobre la realidad de la empresa. Un diagnóstico está conformado por varios objetivos específicos como son:

1. El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa.
2. Sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y qué es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización.
3. La instancia del diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y revelar las opiniones de los integrantes (Brandollini, 2009).

3.1.2. Tipos de diagnóstico

El diagnóstico de la empresa es el paso primordial al momento de evaluar las necesidades de la misma. Es así que se ha llegado a determinar dos tipos de diagnóstico.

1. **Diagnóstico externo:** Se basa en las relaciones exteriores de la empresa, fundamentalmente, en su público externo, interlocutores, medios de comunicación y/o de más actores que mantengan una relación alineada con la empresa. Este tipo de diagnóstico se preocupa por comprender los mensajes que llegan hasta los interlocutores con el fin de crear estrategias que puedan generar recordación en el público externo. A su vez, este tipo de comunicación puede estar dirigido a los medios de comunicación o al público objetivo que desea apuntar.
2. **Diagnóstico interno:** Busca encontrar las necesidades y oportunidades que tiene la empresa tomando como base la percepción de su público interno. Permite conocer las falencias del flujo de comunicación así poder crear un sistema de comunicación eficaz (Brandollini, 2009) (Del Pozo, 1997).

3.2. Diseño del diagnóstico interno del ministerio coordinador de la producción, empleo y competitividad.

3.2.1. Introducción

En esta sección se da a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a los colaboradores del ministerio. Esta encuesta nos permite avizorar la realidad interna del ministerio. La funcionalidad de las estrategias de comunicación, los canales y el flujo de información. Como ya se lo mencionó, anteriormente, el MCPEC es una entidad pública alineada a los objetivos del Buen vivir y busca generar políticas, programas y proyectos que creen mayor productividad en el Ecuador y, por ende, garantice el desarrollo de la matriz productiva.

Esta encuesta fue realizada a 88 colaboradores de 133 que pertenecen al MCPEC. La encuesta fue aplicada de manera física para poder obtener respuestas mayormente apegadas a la realidad. Los resultados obtenidos fueron la base para la entrevista a profundidad realizada a la Directora de Comunicación, Lcda. Jenny Proaño. La entrevista permitió obtener una visión más amplia de como las estrategias de comunicación son usadas en el día a día dentro de la entidad y de su funcionalidad.

3.2.2. Metodología

Para esta investigación se usó el método cuantitativo y cualitativo. El cuantitativo se lo uso a través de una encuesta con preguntas a modo de escala, dándole así al encuestado un rango de opciones a escoger. Adicionalmente se realizaron preguntas dicotómicas y preguntas de selección múltiple para facilitar y obtener respuestas reales. Se realizó un total de 88 encuestas, a nivel del ministerio. Para poder realizar una investigación real se investigó la documentación de la empresa lo que permitió entender sobre la vida y el desarrollo de la misma. Como técnica cualitativa se realizó la entrevista a la directora de comunicación, esto permitirá ahondar los resultados y contrastarlos.

3.2.3. Investigación a través de la encuesta

3.2.3.1. Objetivos de la encuesta

Objetivo General

Conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el manejo de la comunicación interna y el clima laboral.

Objetivos específicos

- Conocer los datos generales de los colaboradores de la entidad
- Identificar nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la institución.
- Detectar los principales problema comunicacionales y de clima laboral que posee la entidad y su situación actual.
- Establecer los medios y flujos de comunicación que posee la entidad.
- Identificar las posibles soluciones.
- Conocer a profundidad la relación de identidad entre colaborador-institución

3.2.3.2. Diseño del plan de muestreo

3.2.3.2.1. Definición de la población.

Elementos: La presente encuesta está dirigida a hombres y mujeres, jóvenes y adultos que trabajan dentro del Ministerio Coordinador de la Producción, que cuentan con un título bachiller, cursando niveles superiores, postgrados y/o maestrías. Con

conocimientos de su área. Dentro de este ítem, no se toma en cuenta al personal de servicio ya que son parte de una segunda empresa con la que no se tiene contacto.

Alcance: Debido a que es una investigación interna de la empresa no es posible determinar un alcance geográfico. Sin embargo podemos establecer que los colaboradores se encuentran dentro del Distrito Metropolitano de Quito en el sector centro – norte de la ciudad, dentro de las instalaciones del MCPEC.

Tiempo: La siguiente encuesta será aplicada durante la primera semana de Enero.

Número de colaboradores: 133 personas entre hombres y mujeres.

3.2.3.2.2. *Identificación del marco muestral.*

La presente investigación cuenta con el listado de las 133 personas que laboran dentro del MCPEC independientemente del tipo de contrato con el que se encuentran. Dentro del mismo podemos encontrar personas que ocupan cargos de jerarquía como directores, coordinadores, ministro y viceministro, y; personas con un nivel jerárquico bajo como técnicos, secretarias, asistentes, conductores.

3.2.3.2.3. *Determinación del tamaño de la muestra*

$p = 0,5$ (Probabilidad de éxito para encontrar respuestas)

$q = 0,5$ (Probabilidad de fracaso para encontrar respuestas)

$E = 0,05$

Nivel de confianza = 90%

$Z=1,6$

$N = 133$

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + \left(\frac{p * q}{N}\right)} = \frac{0,5 * 0,5}{\left(\frac{0,5^2}{1,6^2}\right) + \left(\frac{0,5 * 0,5}{133}\right)} = \frac{0,25}{0,000977 + 0,00188} = \frac{0,25}{0,002856}$$

$$n = 87,52699 \quad n = 88$$

3.2.3.2.4. *Tipo de Muestreo*

Para la ejecución de la encuesta y una vez determinado el tamaño de la muestra se realizó un muestreo probabilístico, escogiendo la muestra de manera aleatoria con una lista de la población. Para ello se solicitó la lista general de los colaboradores al departamento de Talento Humano y mediante una tabla de números aleatorios en excel se obtuvo distintos números al azar hasta completar los 88 colaboradores.

3.2.4. *Investigación a través de la entrevista.*

3.2.4.1. *Objetivos de la entrevista*

Objetivo General

Conocer las estrategias de difusión que usa el área de comunicación para establecer una comunicación interna efectiva y eficiente.

Objetivos específicos

- Establecer los principales medios de comunicación que usa el área de comunicación para difundir la información.
- Conocer las estrategias de comunicación internas que usa el área de comunicación
- Detectar los posibles problemas y soluciones que el responsable de comunicación creyere pertinentes.

3.2.4.2. *Selección de entrevistado*

Para la presente entrevista se vio necesario realizarla a la persona responsable del área de comunicación del ministerio pues así se podrá obtener mayor información para realizar el análisis de los resultados.

3.3. Presentación de los resultados

En esta parte de la investigación se pone en conocimiento el resultado de las encuestas y su análisis con la situación actual de la institución.

FILOSOFÍA Y CULTURA CORPORATIVA

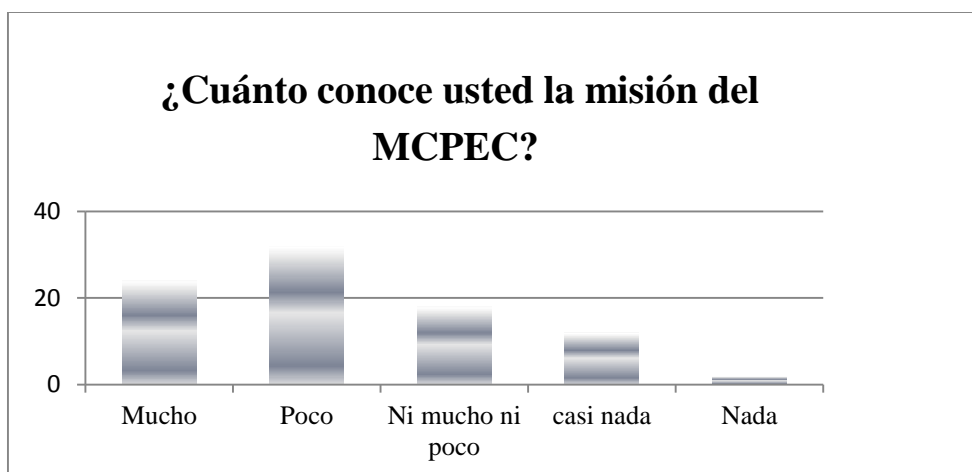


Gráfico Nro. 1 Misión del MCPEC.

Toda empresa necesita tener una misión que permita dar a la empresa los lineamientos generales a seguir. En esta pregunta podemos ver que el (37%) de los encuestados conocen poco sobre la misión del MCPEC. Seguido, encontramos que el 23% del total de encuestados asegura conocer la misión del MCPEC. Este resultado puede ser catalogado como poco positivo ya que la mayoría de encuestados no conoce sobre la misión y aunque hay un porcentaje alto de encuestados que dicen conocer podemos observar que el 20% de los encuestados asevera conocer “ni mucho ni poco” su misión.

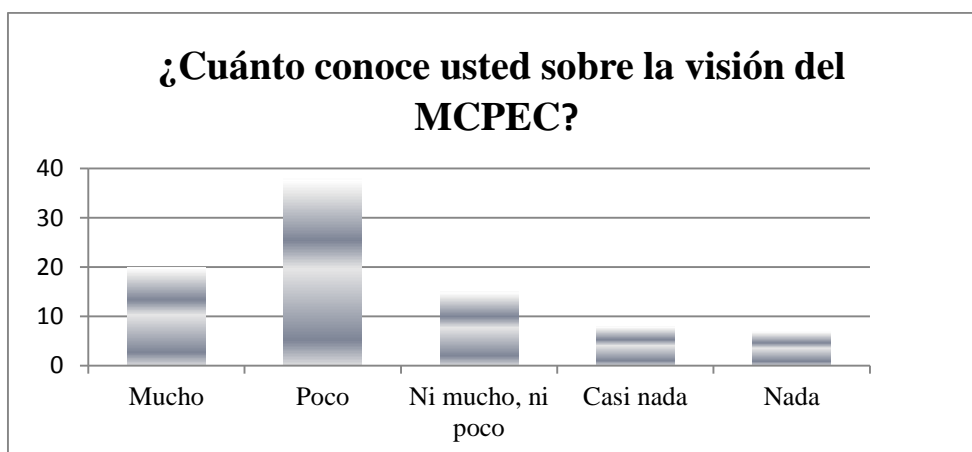


Gráfico Nro. 2 Visión del MCPEC.

La visión de una empresa permite fijarse metas a largo, mediano y largo plazo que ayuden al crecimiento y desarrollo de la misma. En esta pregunta podemos evidenciar que el 43% de los encuestados dicen conocer poco sobre la misión. Si bien es cierto, existe el 23% que conoce sobre la visión hay un porcentaje, aunque mínimo, que dice no conocer

nada sobre la visión (8%). Estos resultados son negativos, ya que se puede observar que no hay un conocimiento a profundidad sobre la visión.

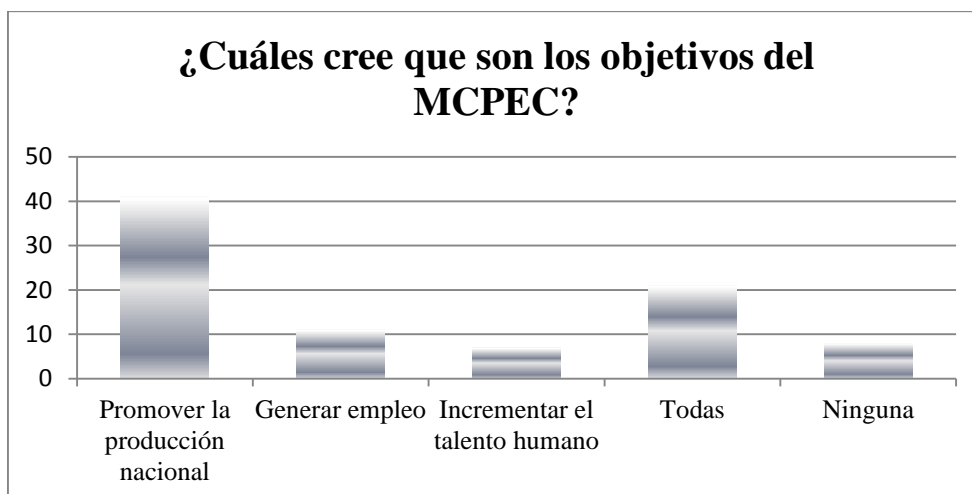


Gráfico Nro. 3 *Objetivos del MCPEC.*

Los objetivos que se plantean dentro de una organización deben ser claros y concisos. En esta pregunta podemos observar que el 43% de los encuestados asevera que el objetivo principal del MCPEC es la de “*promover la producción nacional*” Sin embargo, todos los objetivos planteados en la pregunta son correctos y tan solo el 24% respondió correctamente.

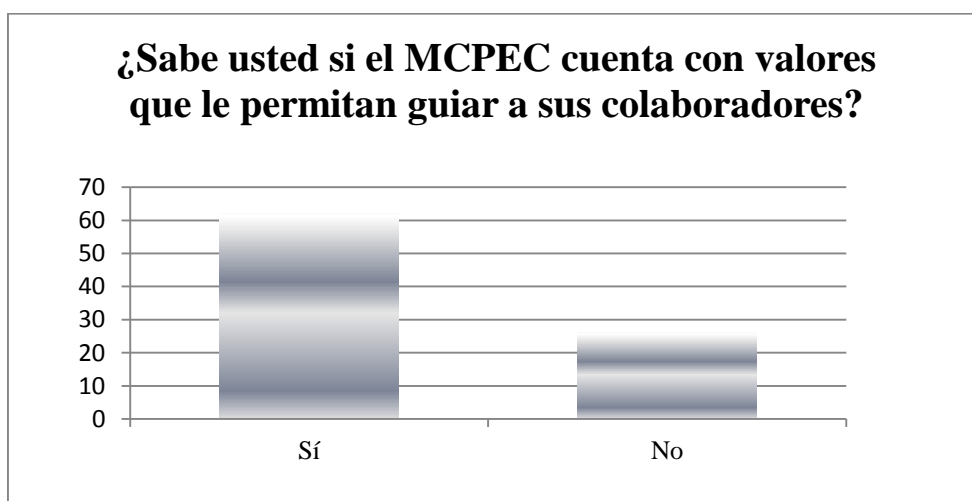


Gráfico Nro. 4 *Valores del MCPEC.*

En relación a los valores se logró detectar que el 70% de los encuestados aseveran que el MCPEC si posee valores que permitan guiar a sus colaboradores. Estos valores son: Transparencia / Honestidad, responsabilidad, compromiso, solidaridad, eficiencia, entre otros.

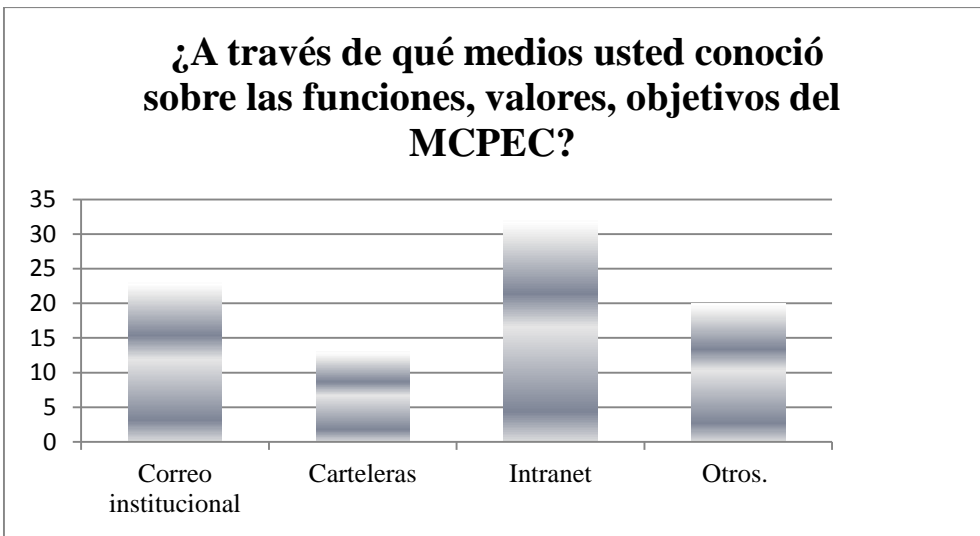


Gráfico Nro. 5 Método de acceso a la información.

Los valores son parte esencial de una empresa y deben ser difundidos de manera apropiada. A pesar de este concepto podemos observar en esta pregunta que la mayoría de los colaboradores han conocido sobre los valores a través de la intranet, servicio que ofrece el MCPEC a través de su página web.

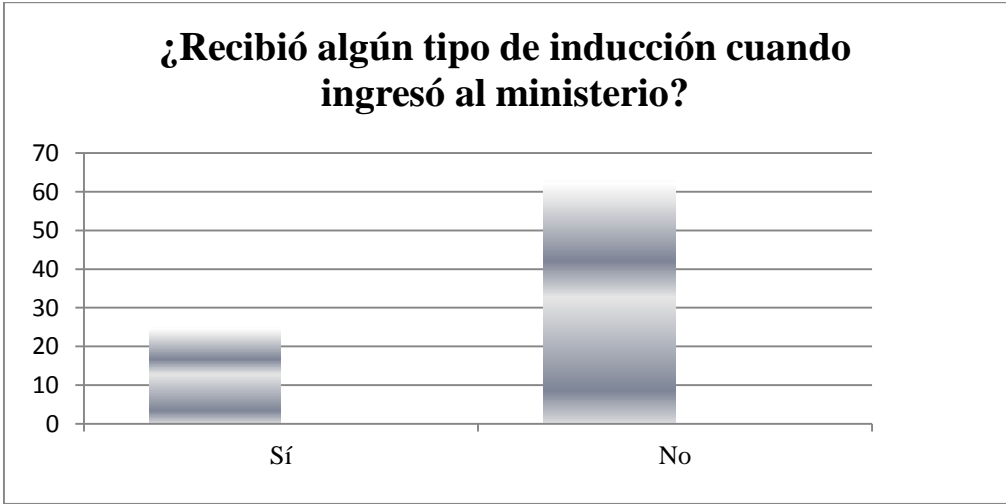


Gráfico Nro 6 Inducción al MCPEC para nuevos colaboradores.

En esta pregunta se puede evidenciar que el 72% de los encuestados dice no haber recibido ningún tipo de inducción lo cual es un indicio negativo para la entidad. Esto es porque al no tener un manual de inducción el colaborador interpretará la filosofía de la entidad a su manea.

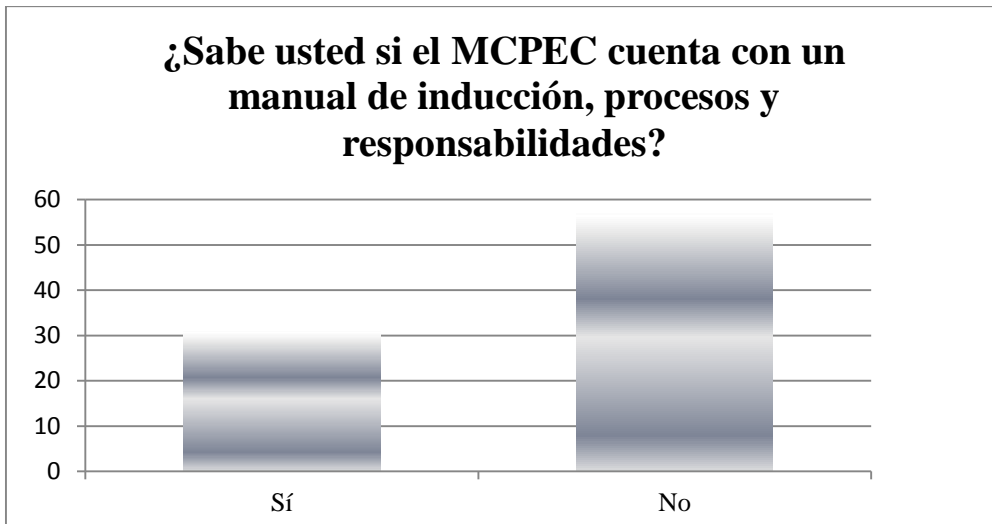


Gráfico Nro 7 Material para la inducción.

Al igual que la pregunta anterior podemos evidenciar que la mayoría de encuestados no poseen ningún tipo de inducción al ingresar a laborar dentro del ministerio. Es importante que las entidades posean un manual de inducción pues así el colaborador conocerá de primera mano la naturaleza de la empresa, sus objetivos, valores y filosofía. De esta manera el trabajo realizado será enfocado dichos objetivos.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

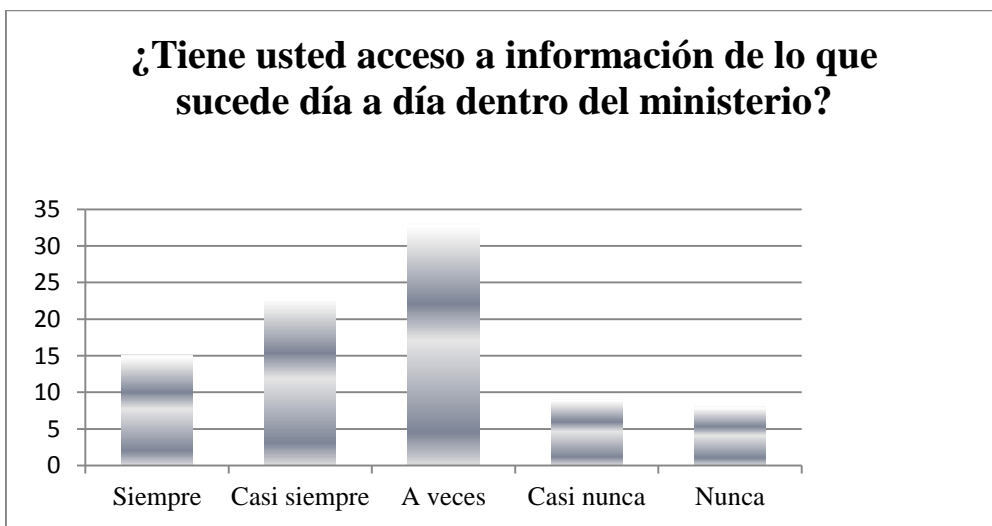


Gráfico Nro. 8 Acceso a la información.

En esta pregunta podemos observar que el criterio del 38% de encuestados es que la información obtenida no tiene una periodicidad continua o igual en el día a día lo que es negativo ya que no permite que los funcionarios estén bien informados y da cabida al rumor y a la desinformación.

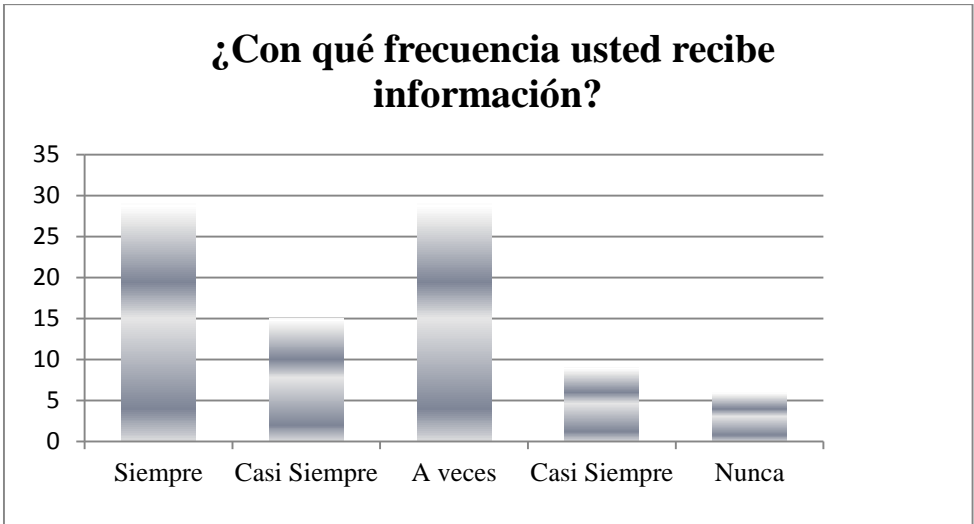


Gráfico Nro. 9 Periodicidad de información receptada.

En esta ocasión se puede observar que hay una similitud de respuestas entre el “Siempre” y “A veces” Esto no permite obtener una clara realidad de la frecuencia con que se recibe la información. Todo dependerá del departamento al que pertenecen debido a que la información que se maneja responde al cumplimiento de los objetivos de cada área. Existen áreas que el flujo de comunicación es mayor, sin embargo el flujo de la comunicación general debe ser igual para todos los funcionarios.

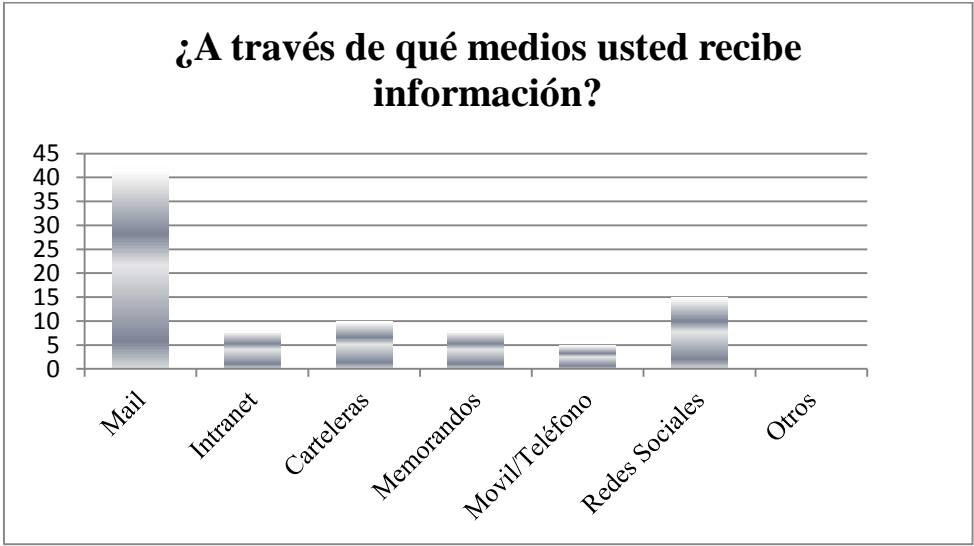


Gráfico Nro. 10 Medios de comunicación.

Dentro del Ministerio existen varios medios para difundir la comunicación sin embargo el medio por el que más se recibe información es el mail interno de la institución. No obstante el día a día laboral el canal más usado es el chat.

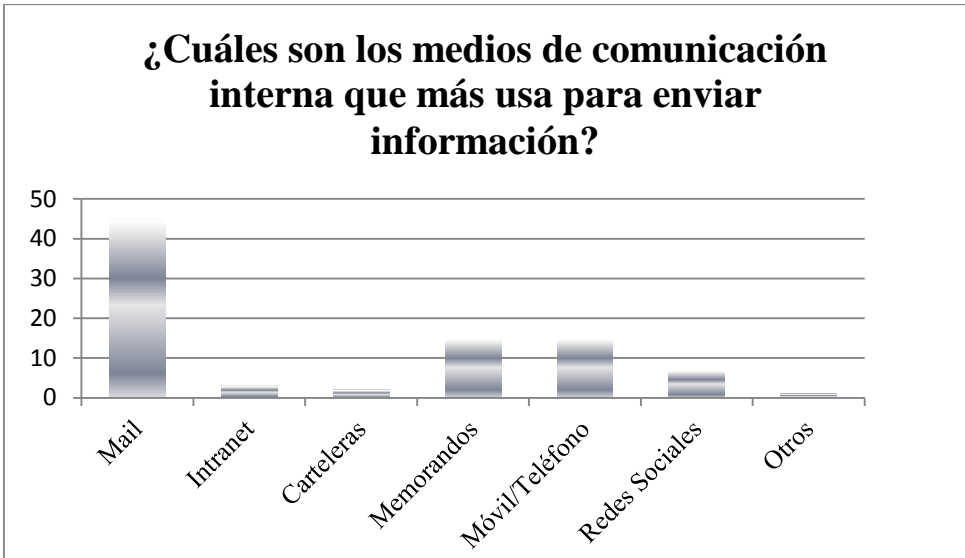


Gráfico Nro. 11 Medios de comunicación para enviar información.

Al igual que en la anterior pregunta podemos ver que el medio más usado para difundir la información es el mail interno de la institución. Asimismo se evidencia que el mail es necesario sin embargo no se menciona al chat, medio más comúnmente usado.

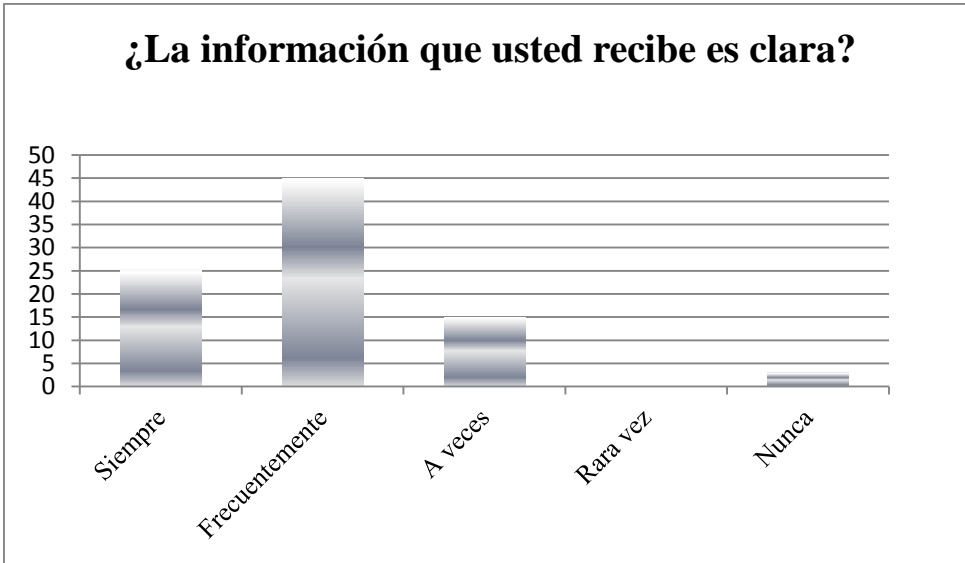


Gráfico Nro. 12 Tipo de información.

Claramente, podemos observar que la información en su mayoría (51%) tiene ciertas inconsistencias que no permiten que el receptor pueda obtener un mensaje claro.

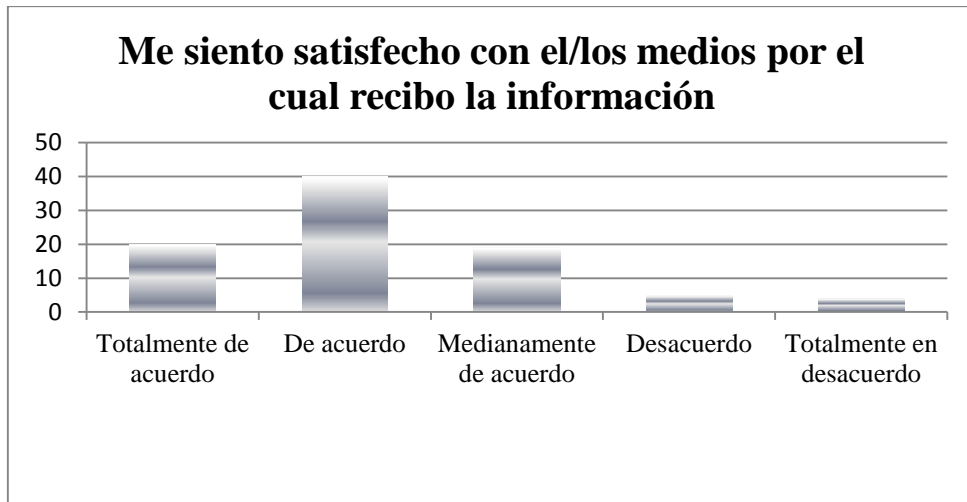


Gráfico Nro. 13 Medio de Comunicación.

El 45% de los encuestados dicen estar de acuerdo con los medios de comunicación usados por la empresa, esto evidencia que a pesar de que el uso de los canales son esporádicos, éstos logran cumplir su objetivo.

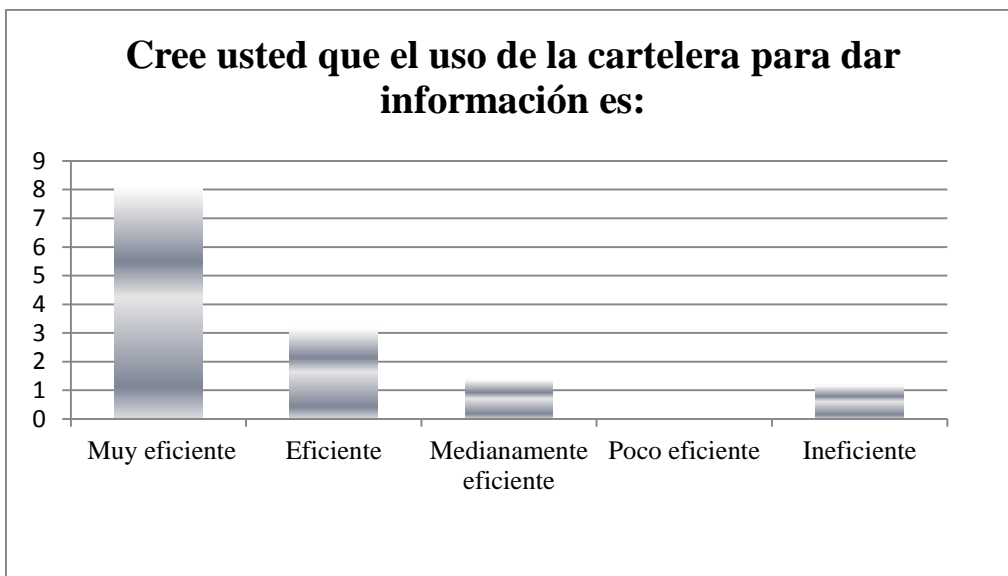


Gráfico Nro. 14 La Cartelera como medio de comunicación.

En esta pregunta podemos observar que la mayoría de las personas han respondido que el uso de la cartelera es muy eficiente, sin embargo este medio no es usado con tanta frecuencia, dato que lo analizaremos posteriormente.

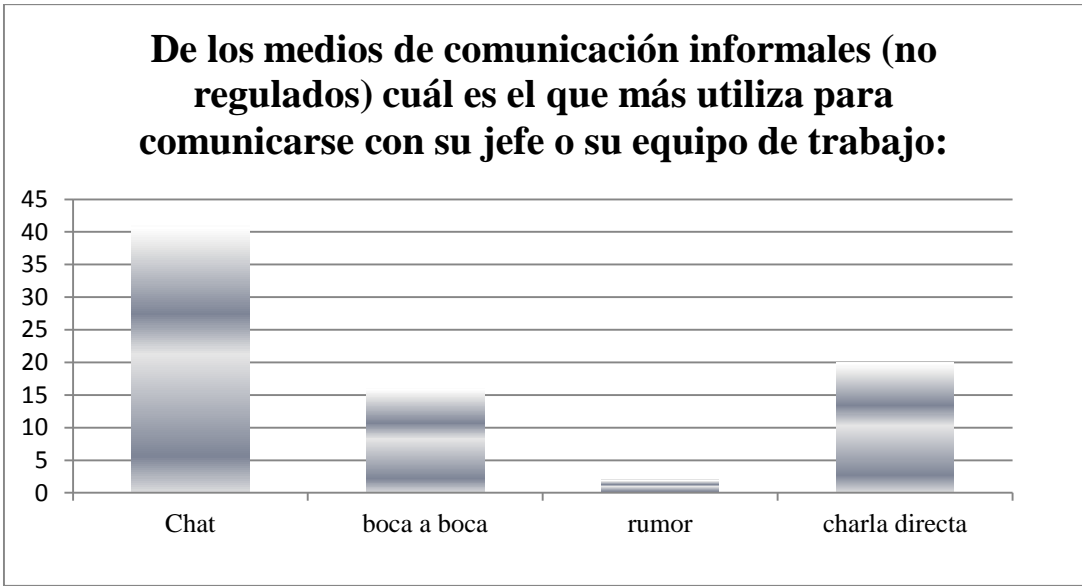


Gráfico Nro. 15 Medios de comunicación informales.

El chat es el medio de comunicación informal (no regulado) más usado por los colaboradores dejando de lado la comunicación directa, esto se da al uso frecuente de las nuevas tecnologías como medio de comunicación, debido a su rapidez y eficacia para enviar y recibir información.

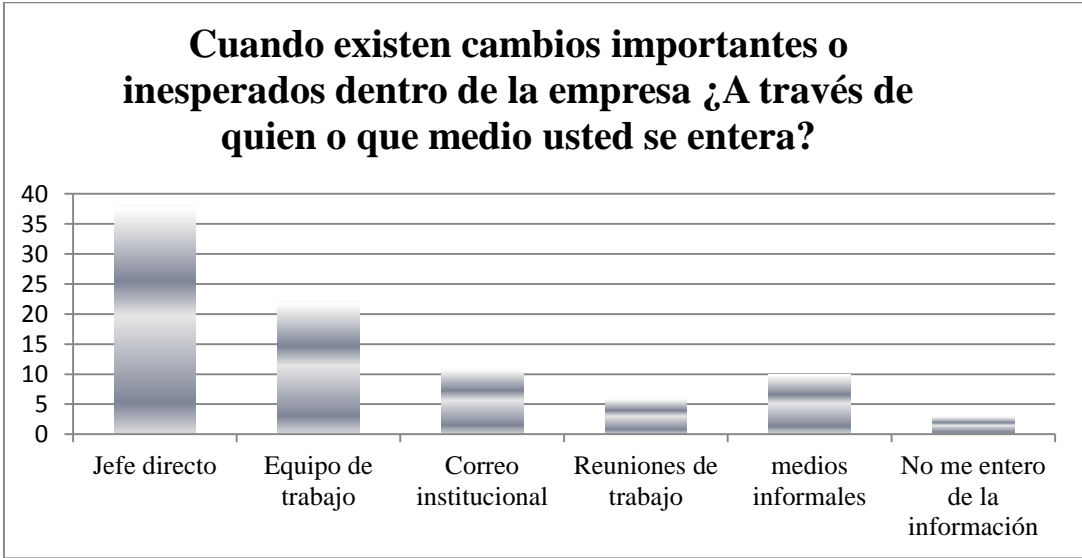


Gráfico Nro. 16 Medios de comunicación.

Se puede notar que la primera opción es la información obtenida directamente del jefe directo de cada colaborador, lo cual es un indicio positivo, ya que el rumor es casi nulo. Asimismo podemos observar que la segunda opción más escogida es a través del equipo con el que se labora.

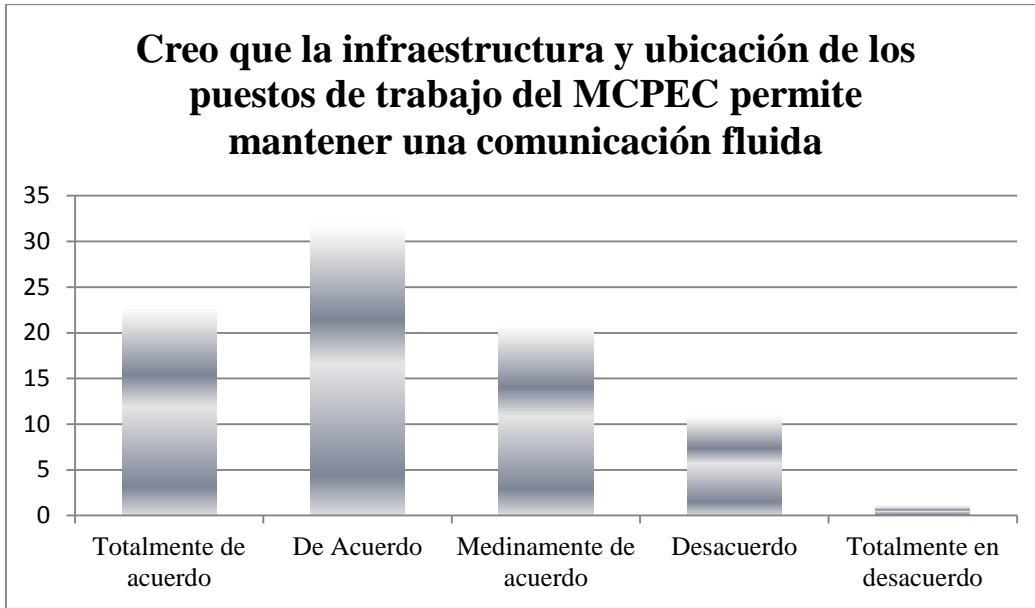


Gráfico Nro. 17 Infraestructura.

El 36% de los encuestados dicen estar de acuerdo con la infraestructura del MCPEC, mientras que el 26% y 24% dicen estar “*Totalmente de acuerdo*” y “*Medianamente de acuerdo*” respectivamente. Esto nos da un indicio de que el colaborador se siente bien trabajando dentro de las instalaciones actuales, a pesar de que este carezca de unanimidad y propicie la separación de las direcciones y de los colaboradores. Esto a su vez influye en el flujo de comunicación ya que al tener un espacio no adecuado es más difícil llegar a todos los colaboradores.

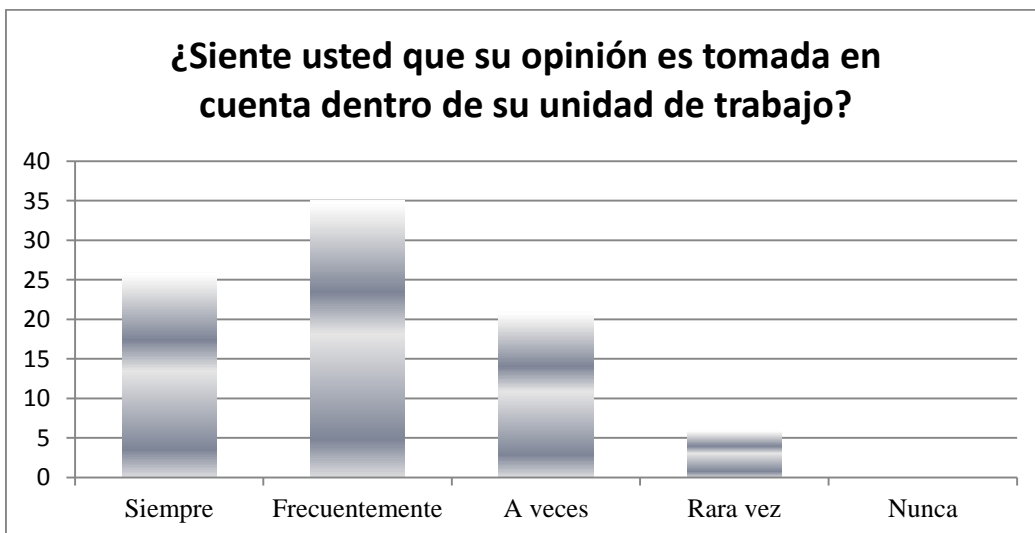


Gráfico Nro. 18 Opinión

Para el 40% de los encuestados su opinión es frecuentemente tomada en cuenta, ya sea por su jefe directo o por sus compañeros de área. Sin embargo, el 30% asevera que su opinión no es tomada en cuenta a ningún momento.

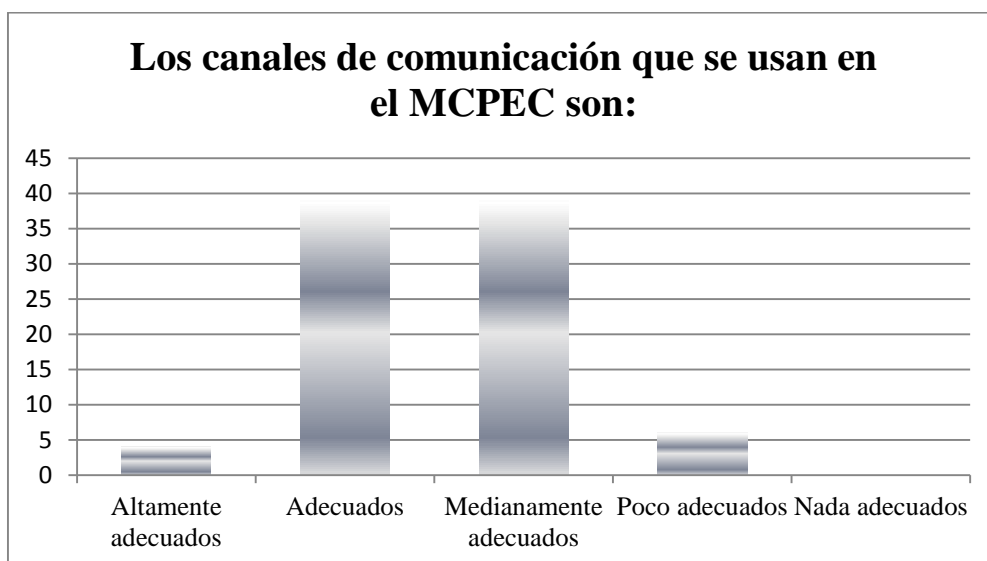


Gráfico Nro. 19 Medios de Comunicación.

Tanto para la respuesta “Medianamente adecuados” como “Adecuados” existe la misma cantidad de encuestados, es decir el 44% respectivamente. Esto puede significar que hay porcentajes iguales de colaboradores que no concuerdan con los medios de comunicación usados por el MCPEC. Este resultado evidencia la ambigüedad de respuestas marcadas por parte de los colaboradores, ya que en preguntas anteriores dicen estar satisfechos con el tipo de información que recibe. La calidad de la información enviada y recibida dependerá de su contenido, estructura y del canal usado para transmitirla.

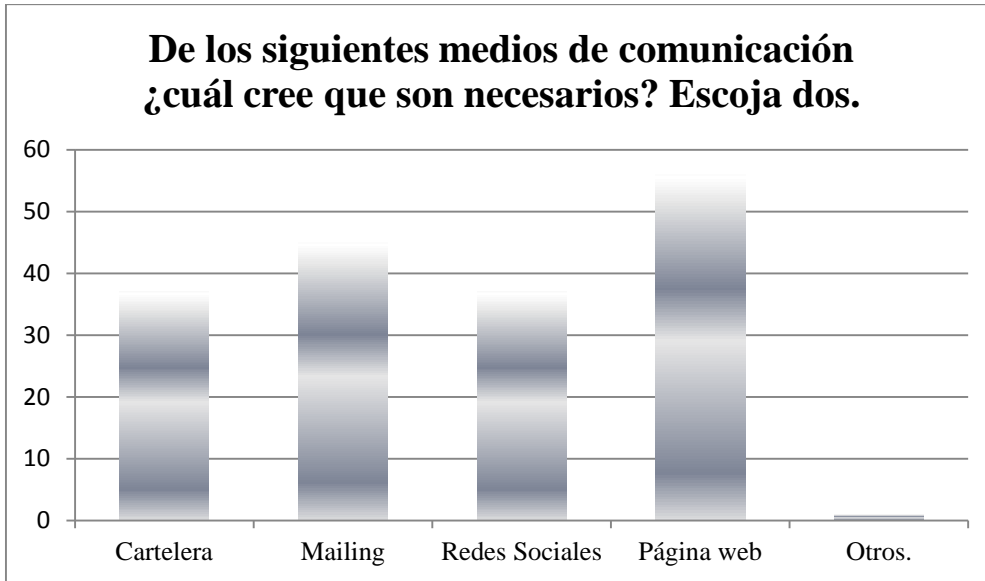


Gráfico Nro. 20 Medios de Comunicación necesarios

Es evidente que para los colaboradores del MCPEC el uso de la página web es de suma importancia ya que tiene toda la información importante del ministerio. Sin embargo un gran porcentaje de los encuestados considera que el mailing o envío de información a través del mail institucional es importante para mantenerse informado. A su vez un 21% de encuestados cree que las redes sociales y la cartelera son necesarias para transmitir y recibir información.

IDENTIDAD CORPORATIVA

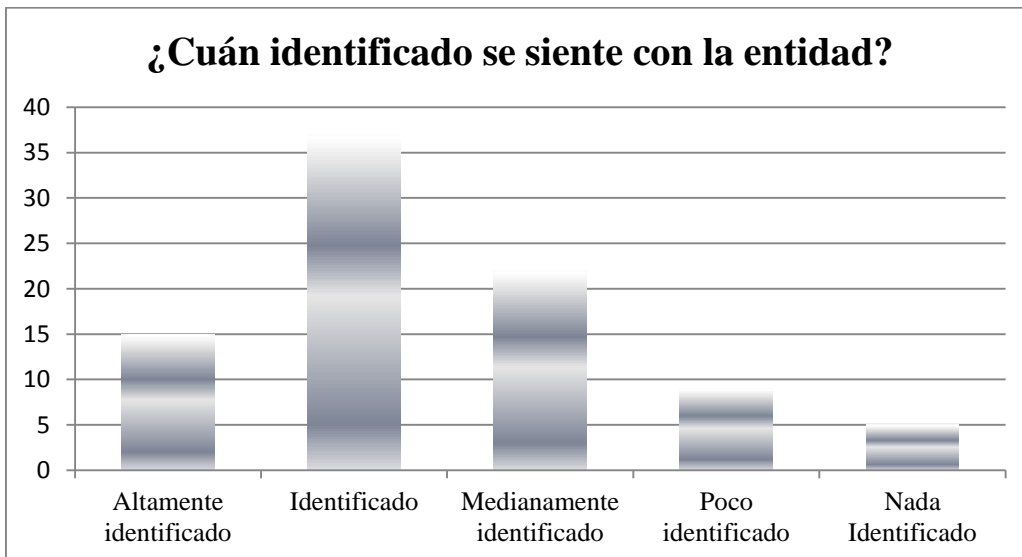


Gráfico Nro. 21 Identidad con la entidad

El 42% de los encuestados se siente identificado con la entidad lo cual demuestra el compromiso de los colaboradores hacia el cumplimiento de sus actividades. Esto influye en el desarrollo del ministerio.

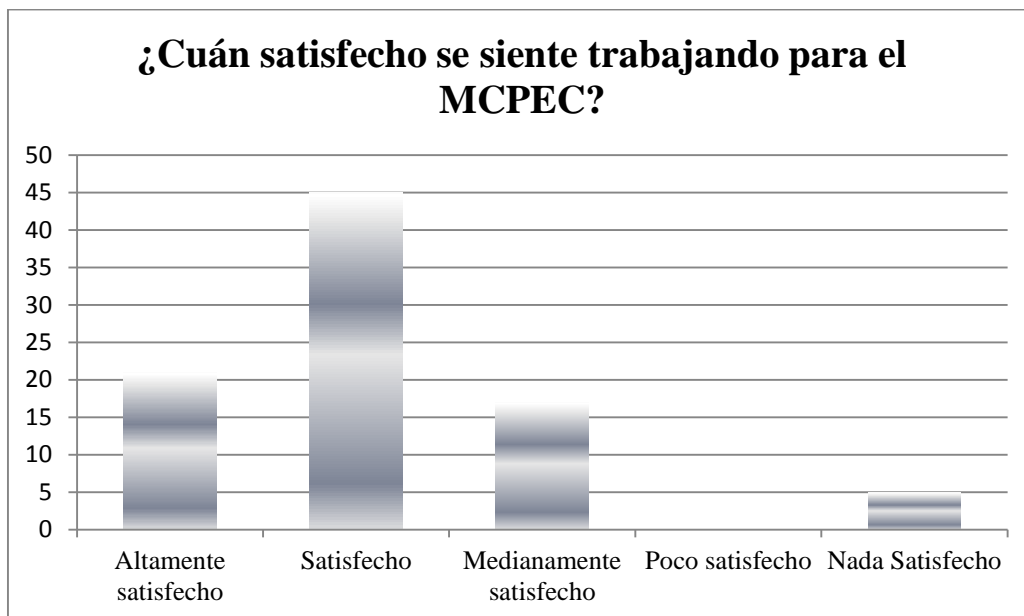


Gráfico Nro. 22 Satisfacción Laboral.

El 51% de los encuestados ha expresado su satisfacción por laborar dentro del MCPEC. Sin embargo es importante tomar en cuenta que el resto de encuestados se divide entre nada satisfecho y medianamente satisfecho. Lo cual nos da un indicio de que existe un número de colaboradores que no están conformes con área de trabajo donde se desenvuelven.

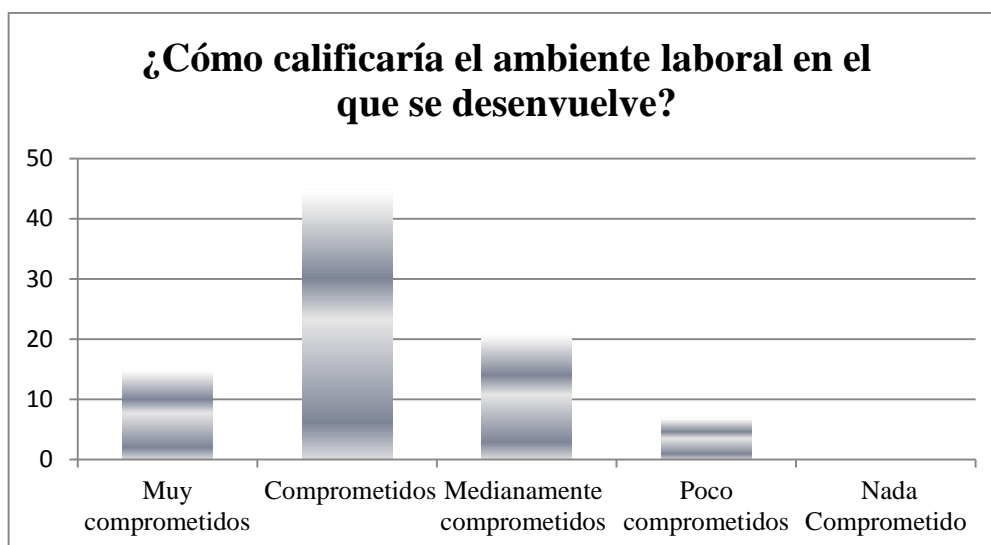


Gráfico Nro. 23 Clima Laboral

Este gráfico da a denotar que el 51% de los encuestados se sienten comprometidos con el ambiente laboral, sin embargo existe un 24% que asegura estar “*Medianamente comprometidos*” esto puede impactar de manera negativa dentro de la entidad si no se lo trabaja.

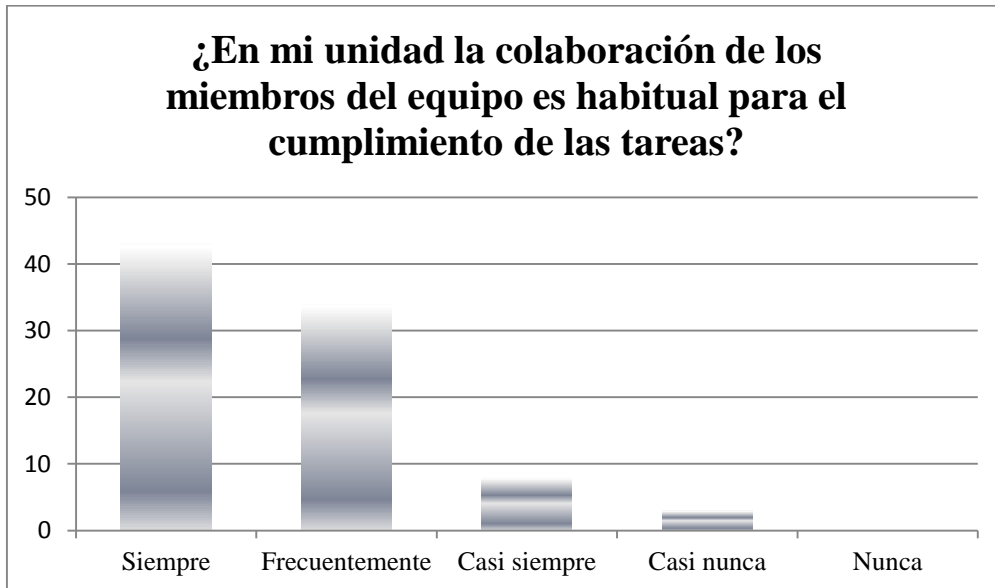


Gráfico Nro. 24 Colaboración.

La colaboración entre compañeros de una misma área o entre direcciones es indispensable para la entidad. En esta pregunta se puede divisar que el 49% de encuestados contestan positivamente ante la colaboración por parte de sus compañeros mientras que el 39% asevera que esta acción se la realiza con frecuencia.

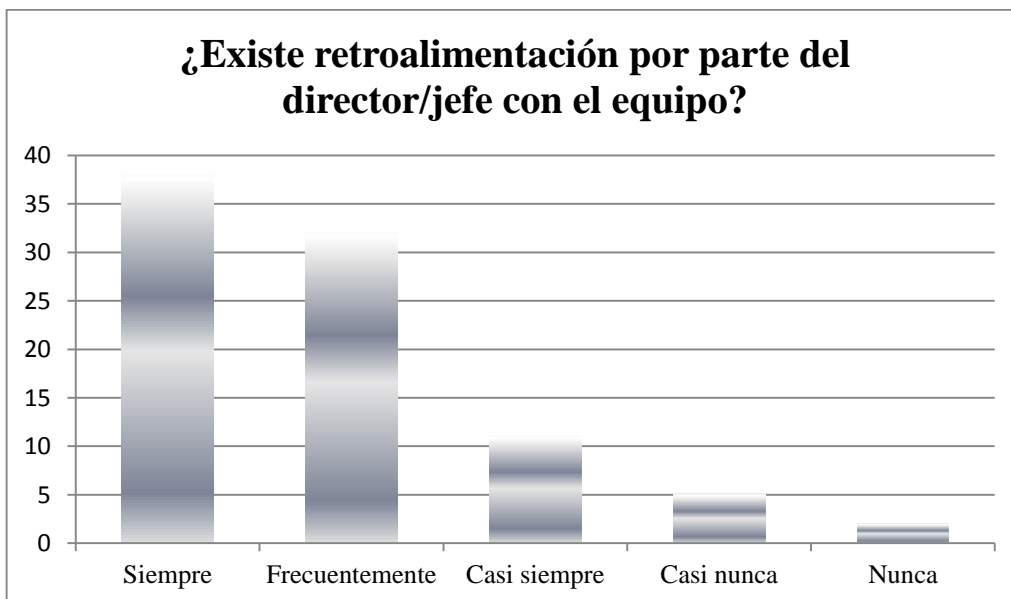


Gráfico Nro. 25 Retroalimentación.

El 36% y el 43% de los encuestados responden de manera positiva ante la retroalimentación lo que establece que la metodología de trabajo entre los miembros de una dirección es fluida.

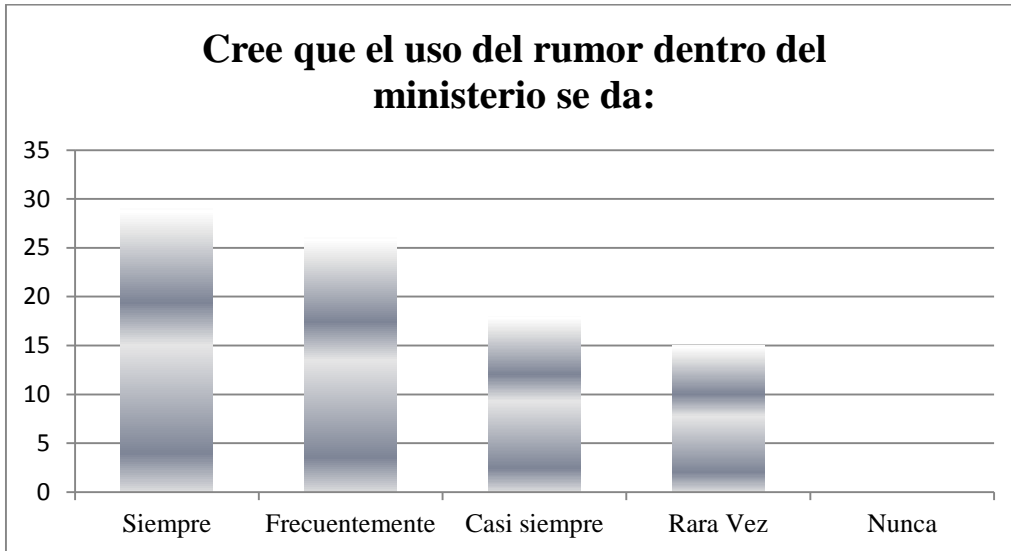


Gráfico Nro. 26 Uso del rumor.

Como se puede observar en el gráfico claramente hay una tendencia casi igual a cada una de las opciones. Esto puede ser contraproducente para la entidad tomando en cuenta que el 33% de los encuestados creen que el rumor es usado “siempre” dentro del ministerio, así mismo el 30% cree que esta acción es frecuente. Mientras que “casi siempre” y “rara vez” comparten cifras similares. Esto evidencia que hay una división de concepciones dentro de los colaboradores al aseverar que se usa el rumor. Este resultado provoca que en el análisis no se fácil detectar cuan grave o neutral es el uso del rumor.

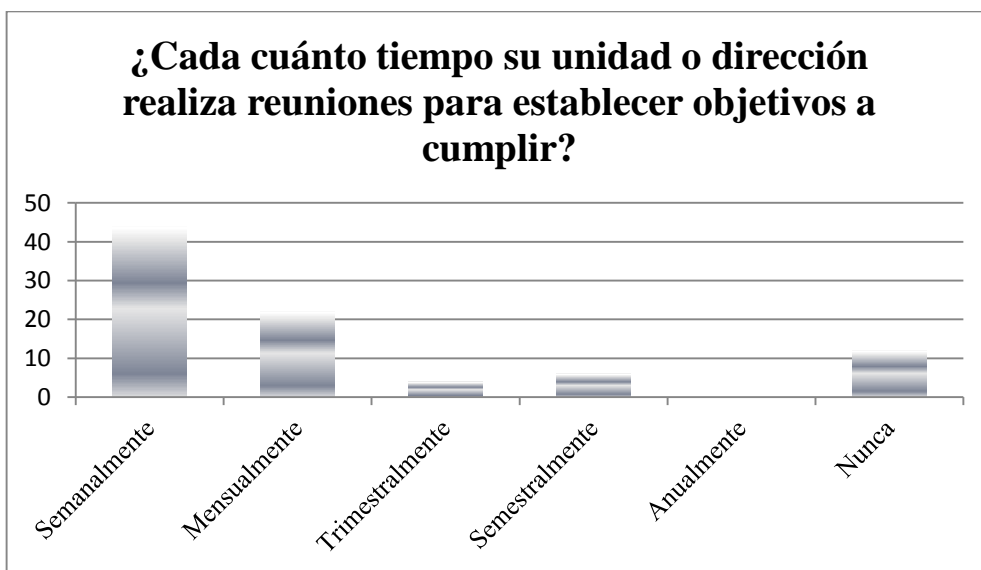


Gráfico Nro. 27 Periodicidad.

El 50% de los encuestados asevera que su dirección se reúne semanalmente y el 25% se reúne mensualmente. Esto es un resultado positivo ya que se mantiene el seguimiento a la gestión interna de cada área y a su mejora continua.

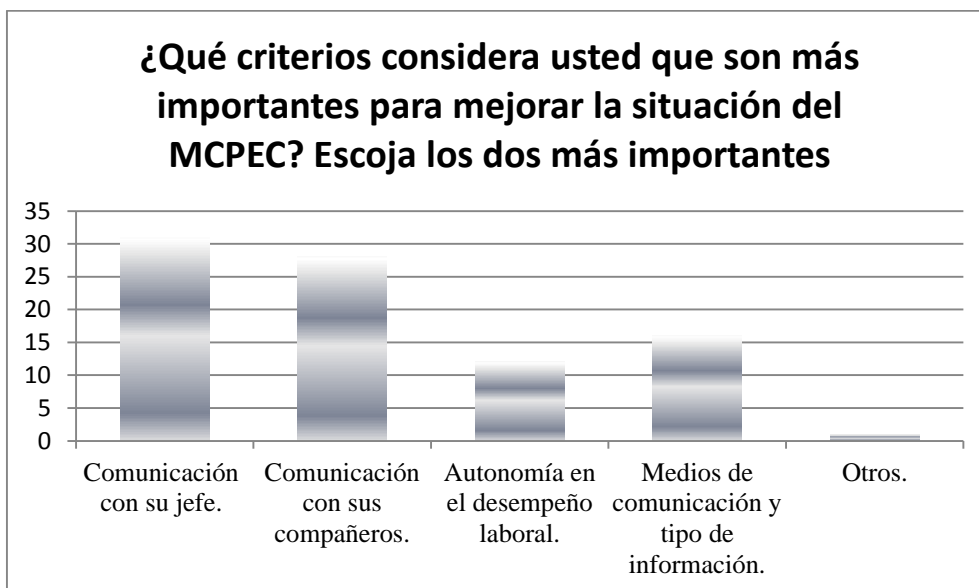


Gráfico Nro. 28 Situación del MCPEC

La comunicación directa con el jefe de cada área así como la comunicación entre compañeros son escogidas en su mayoría por los encuestados teniendo como resultado el 35% y 32% respectivamente.

DATOS GENERALES

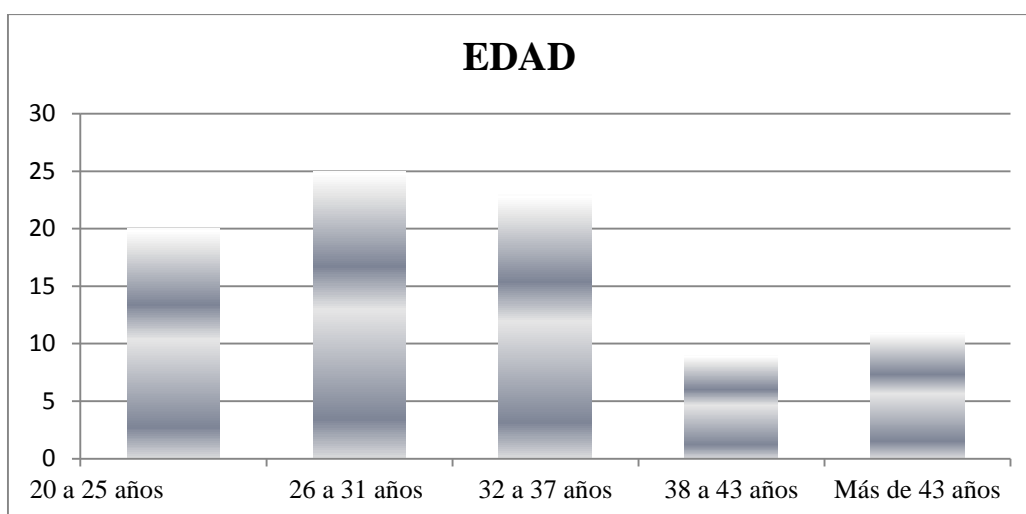


Gráfico Nro. 29 Edad.

Esta entidad está compuesta por un mayor número de colaboradores denominados “jóvenes adultos” que se encuentran entre los 26 a 31 años seguido de otra sección de colaboradores que se encuentran entre los 32 a 37 años y de 20 a 25 años. Es decir, este ministerio posee un talento humano “joven” esto se da a los requerimientos de cada director al momento de contratar personal nuevo.

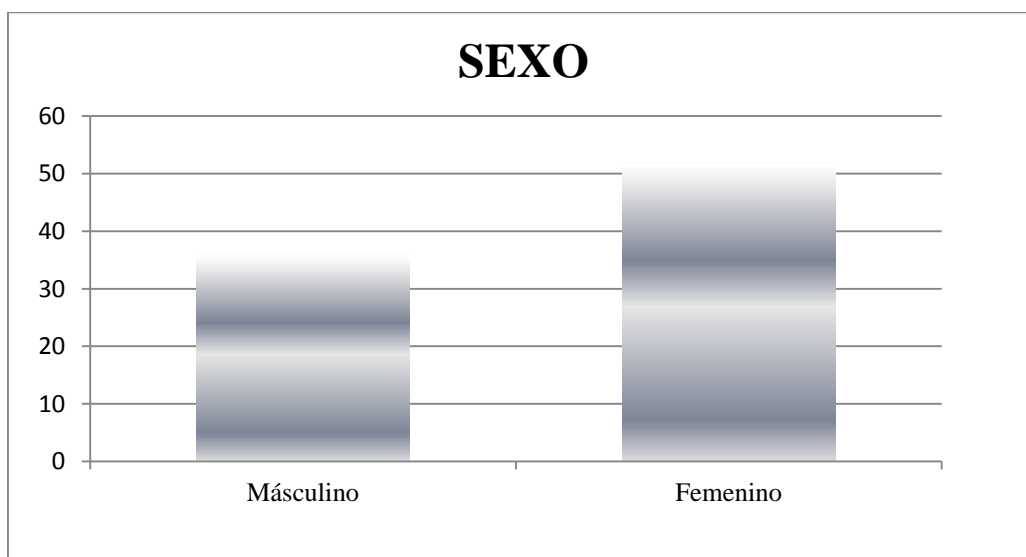


Gráfico Nro. 30 Sexo.

Asimismo el público interno de esta entidad está conformado en su mayoría por mujeres. No existe una razón determinada o una regla de contratar mujeres, sin embargo cada vez que entra personal nuevo muy raras veces son hombres. Esto puede suceder al momento de escoger el nuevo personal y definir perfiles adecuados para el puesto.

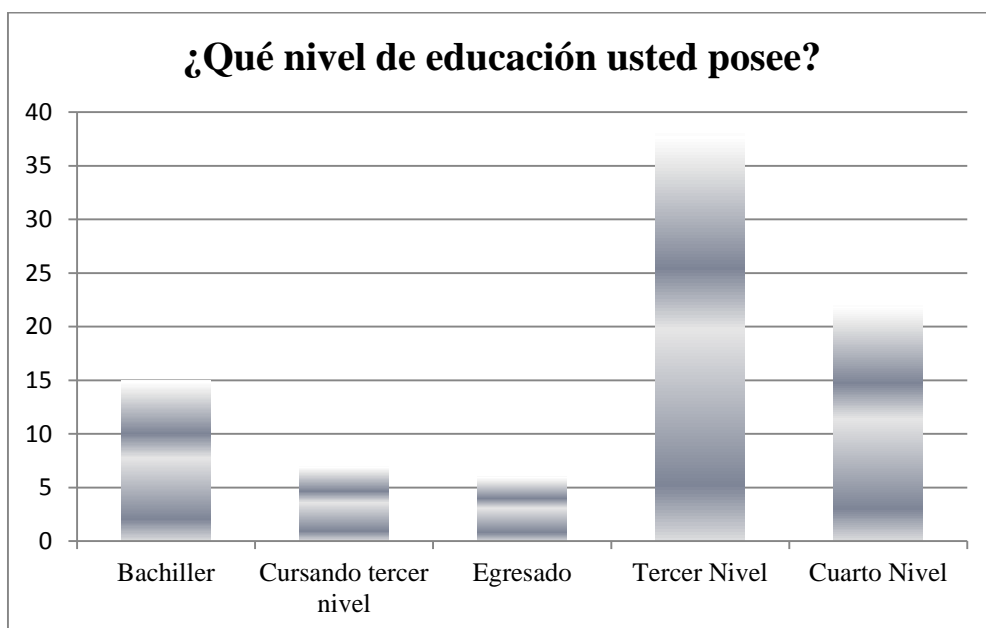


Gráfico Nro. 31 Nivel de educación.

La mayoría de los empleados en la institución poseen un título de tercer nivel lo cual es un indicador positivo ante el buen desarrollo de los conocimientos, sin embargo el hecho de que solo exista el 8% y 7% de empleados cursando el tercer nivel o egresados da a denotar que no hay una apertura para el empleo joven. Esto se da debido a que las plazas laborales que existen en el ministerio en su mayoría son para personas que hayan concluido el tercer nivel y tenga un tiempo mínimo de experiencia. Esto deja por fuera al empleo joven.

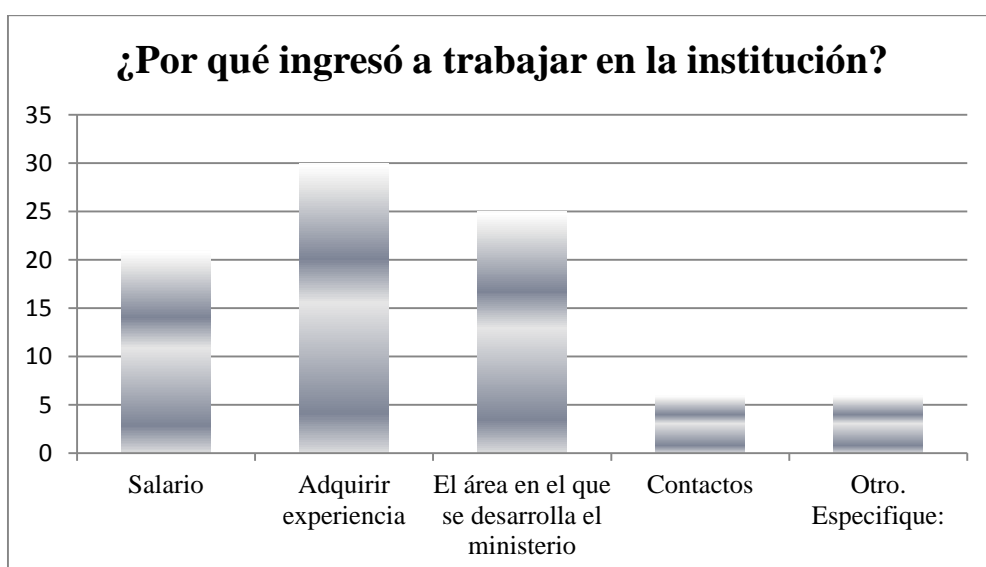


Gráfico Nro. 32 Motivos de ingreso.

Adquirir experiencia es uno de los principales motivos para ingresar a trabajar en la institución o en cualquier lugar, sin embargo tan solo 10 puntos menos que el anterior ítem se encuentra el “Salario” este también es un motivo grande para decidir entre una entidad u otra.

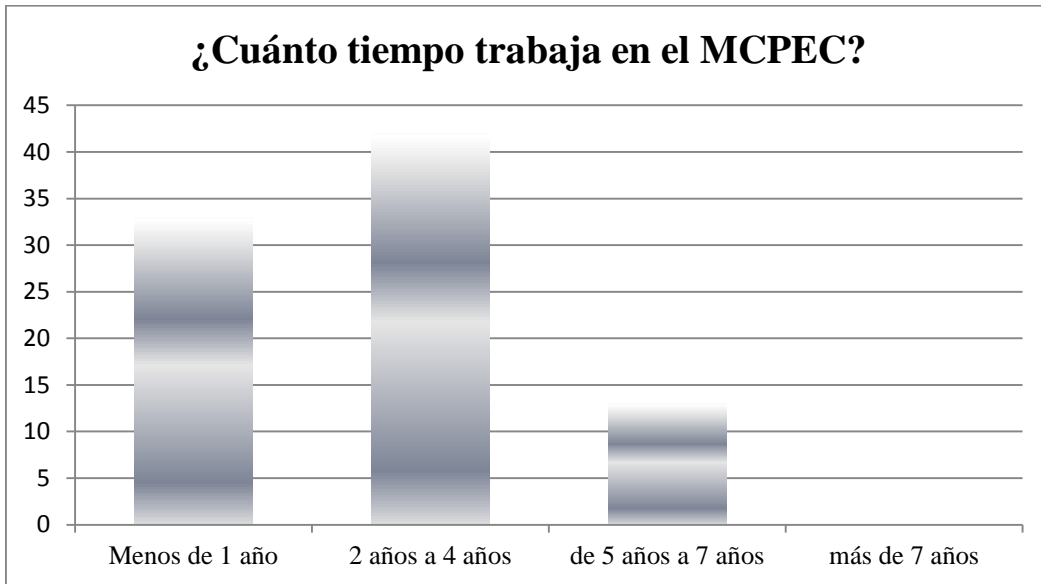


Gráfico Nro. 33 Tiempo de trabajo.

Al ser un ministerio relativamente nuevo podemos ver que durante sus 7 años de creación tenemos que solo el 48% de encuestados labora entre 2 a 4 años y que solo el 15% labora entre 5 años a 7 años. Esto da un indicio de que hay una considerable cifra de rotación de personal.

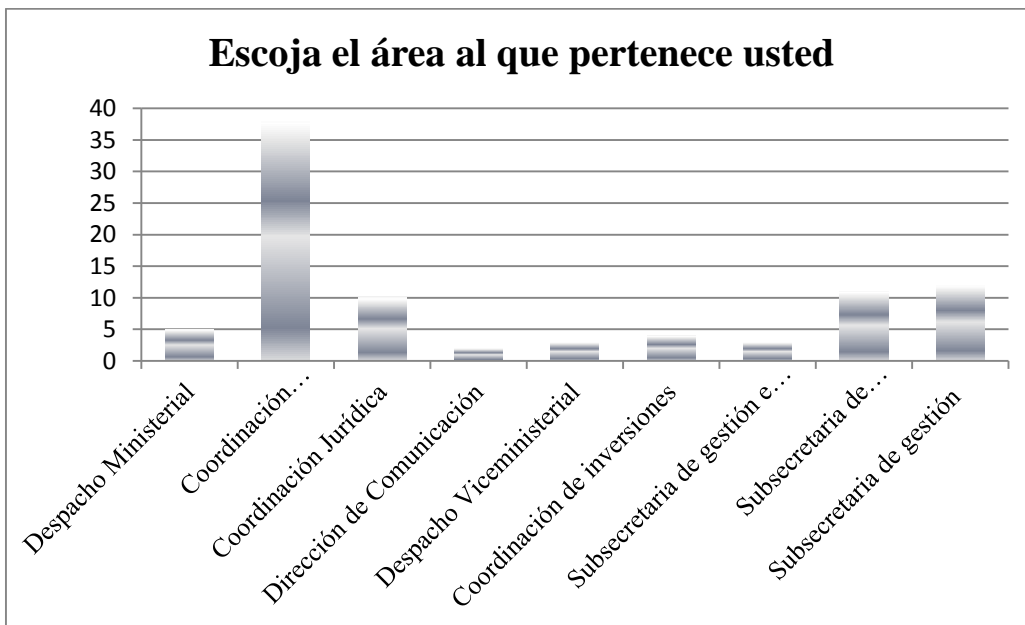


Gráfico Nro. 34 Área a la que pertenece.

Es visible que la mayoría de personal reside en el área administrativa financiera seguido de la subsecretaría de gestión, subsecretaria de planificación y coordinación jurídica.

3.3.1. Análisis de los resultados

La presente encuesta está dirigida a los miembros del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Del total de colaboradores (133) se realizó la encuesta a 88 colaboradores escogidos a través del sistema aleatorio y una entrevista a profundidad a la actual Directora de Comunicación.

Gracias a ésta metodología se llegó a determinar que la mayoría de colaboradores se encuentran en el área denominada “Coordinación Administrativa-Financiera”. Además, fue posible divisar que la mayoría de colaboradores no sobrepasan los 4 años de colaboración dentro del ministerio, lo cual nos da un indicio de que hay una gran rotación de personal. Esto puede perjudicar al cumplimiento de los objetivos y metas tanto del ministerio como de cada área.

La mayoría de colaboradores son de sexo femenino, con un título de tercer nivel, en un rango de edad entre 26 a 31 años de edad. La mayor parte de colaboradores ha ingresado al ministerio por adquirir experiencia en su área de trabajo así como por el sueldo a recibir.

Tomando en cuenta los gráficos 1 y 2 podemos deducir que la mayoría de encuestados no conocen sobre la misión y visión del MCPEC, o, al menos no la conocen a profundidad. Esto puede ocasionar que el trabajo que se realiza no sea suficiente para el cumplimiento de los objetivos del ministerio. El hecho de que un colaborador no conozca estos detalles básicos pero sustanciales del ministerio significa que no va a sentir un compromiso completo con la misma, lo que provoca que el trabajo no vaya a ser 100% efectivo a pesar de estar bien realizado.

Sin embargo, si comparamos los gráficos 3 y 4 podemos observar que la mayoría de encuestados conocen al menos 2 objetivos específicos de la entidad y afirman que la entidad sí posee valores que permiten guiar a sus colaboradores. Este es uno de los principales efectos que hay al no tener una adecuada inducción o un manual interno.

Tal y como lo menciona Joan Costa (1999) y Norberto Chávez (2005) la identidad corporativa es la base de toda empresa y recoge todos los atributos de la misma, por ello es necesario que el colaborador sienta un apego hacia la empresa. Asimismo el

colaborador es parte esencial de la empresa pues es él, el que permite que la filosofía sea cumplida.

La inducción a un lugar nuevo de trabajo es esencial para que el nuevo colaborador conozca de primera mano la metodología de trabajo de la entidad, los valores, misión, visión, objetivos y metas que avizora la entidad a corto, mediano y largo plazo. No obstante, no todas las entidades cuentan con un método de inducción o, inclusive, con un manual para el colaborador.

Un manual de inducción es parte de la comunicación tradicional que permite mantener una comunicación más presencial y personalizada con el colaborador. Para Fernandez Collado el manual de inducción permite que el colaborador sepa el camino a seguir.

Dentro del MCPEC y en relación a los datos obtenidos en los gráficos 5, 6 y 7 se puede enunciar que esta entidad no cuenta con un manual de inducción y que el 72% de los encuestados aseveran no haber sido capacitados o haber tenido alguna clase de inducción al momento de ingresar a trabajar. Asimismo se puede observar que el 36% de los encuestados conoció acerca de la naturaleza del ministerio y sus actividades a través de la intranet y no de una adecuada inducción. Este es un factor negativo para el ministerio. Si bien es cierto, los colaboradores conocen sobre la información del ministerio de una primera fuente, no obstante no van a obtener el mismo resultado que obtendrían al conocer la misma información a través de la inducción. Esta inducción permite que todos los colaboradores conozcan la esencia del ministerio y no concluyan erróneamente. No obstante se identifica que cada colaborador entiende a su manera la naturaleza del ministerio, este factor se da debido a que la entidad no cuenta con dicho manual.

Como podemos observar en la entrevista realizada a la Directora de Comunicación, Jenny Proaño, generar un plan de comunicación que ayude a difundir la filosofía “requiere que todas las áreas estén involucradas”. En la actualidad el área de talento humano, conjuntamente con el área de comunicación, está realizando este manual con el cual se busca transmitir no solo la filosofía de la empresa sino generar identidad con el colaborador. Para ello ha recomendado realizar un grupo focal que permita establecer no solo lo que se quiere transmitir sino lo que el nuevo colaborador quisiera conocer.

La presente investigación buscó conocer como los colaboradores evalúan los medios de comunicación usados en la entidad. Para ello es importante tomar en cuenta los datos

que nos arrojan los gráficos 10, 11, en estos gráficos se evidencia claramente que el medio de comunicación que más usan los colaboradores para enviar y recibir información es el mail. El cual, según la directora de comunicación, es una herramienta muy útil para mantenerse informado, pues es mediante esta herramienta que las áreas y colaboradores se comunican. Sin embargo, no podemos aseverar su total funcionalidad. A pesar de que esta herramienta es útil al momento de solicitar información desde un directivo hacia un técnico o entre técnicos de diferentes áreas, es difícil aseverar su funcionalidad al momento de enviar mails masivos con información sobre cursos o temas de interés para los colaboradores. Según Jenny Proaño, es difícil saber si el colaborador recibió el mensaje en su formato original o si lo replanteó. Otro medio de comunicación catalogado como eficiente dentro de la entidad es la cartelera, la misma que fue considerada como muy eficiente por el 59% de los encuestados, como se lo evidencia en el gráfico 14. Sin embargo, a pesar de su buen manejo para dar información es importante mencionar que solo existe una cartelera en el 4to piso donde se encuentra solo la mitad del personal, la otra mitad solo tiene acceso a esta cartelera cuando ve necesario asistir al 4to piso lo cual no ocurre con gran frecuencia.

Si valoramos los gráficos 8, 9, 12 podemos observar que el acceso a la información no es muy frecuente pues tan solo el 17% del personal asevera tener acceso constante a la información del ministerio. Sin embargo, esto se contradice al momento de investigar la periodicidad con la que se recibe información en donde se evidencia que el 33% de colaboradores recién “siempre y a veces” la información que necesita. Adicionalmente se puede ver que esto se hace eco en el tipo de información que recibe el colaborador la cual no siempre es clara.

Con respecto a los medios de comunicación informales o no regulados (gráfico 15) existe un gran porcentaje que usa el chat (52%) para comunicarse, enviar o solicitar información, mientras que el 25% lo hace mediante una charla directa. Para la directora de comunicación el uso de la charla directa sirve más para conocer de primera mano la gestión de las distintas solicitudes que se realiza. Además, este medio también es usado para dar a conocer eventos fortuitos ocurridos dentro del ministerio tal y como se lo evidencia en el gráfico 16 en donde se puede observar que el 42% de los encuestados conocen sobre nuevos temas del ministerio a través de una charla directa con su jefe directo y un 24% a través de su equipo de trabajo. Lo cual nos indica que el intercambio

de ideas es bien aceptado dentro de cada equipo tal y como lo indica el gráfico 18 donde el 40% asevera que su opinión es tomada en cuenta con frecuencia.

Todos estos valores se reflejan al momento de saber si los colaboradores están de acuerdo con los medios de comunicación que usa el ministerio a lo cual el 45% de los colaboradores aseveran estar de acuerdo con estos medios y el 22% medianamente de acuerdo (Gráfico 13). Asimismo los colaboradores creen que los medios usados por la institución son “adecuados y medianamente adecuados” con el 44% para cada uno y tan solo el 5% cree que son “altamente adecuados”. Sin embargo, esto refleja ambigüedad con la satisfacción de los colaboradores hacia los medios de comunicación, esto puede suceder debido a que los colaboradores están de acuerdo con el uso del mailing, cartelera y chat pero no están de acuerdo con otras herramientas como el quipux. En concordancia con la entrevista a Jenny Proaño, directora de comunicación, asevera que el uso de esta nueva herramienta muchas veces es un limitante en la gestión de cada área (Gráfico 19).

A pesar de esta ambigüedad los colaboradores siguen coincidiendo en que la cartelera y el mailing son herramientas necesarias para mantener un flujo constante de comunicación, además como podemos observar en el gráfico 20, para los colaboradores es importante desarrollar nuevas herramientas de comunicación como la página web (32%) y redes sociales (21%).

El MCPEC es una entidad pública que no cuenta con una estructura física propia motivo por el cual sus oficinas son separadas y se cuenta con la presencia de personal de otras empresas. A pesar de esto, el 36% de los colaboradores cree que la ubicación de los puestos sí permite mantener una comunicación fluida, esto es debido a que como lo vimos anteriormente, la comunicación en esta entidad es en su mayoría vía mailing o chat (Gráfico 17)

Identidad Corporativa basada en los gráficos del 21 al 28

Solo el 42% de los colaboradores se siente identificado con la entidad, el 51% se siente satisfecho dentro de su área podemos y el 51% cree que los colaboradores son comprometidos, con estos antecedentes se puede aseverar que hay una conexión entre el colaborador y la empresa, a pesar de que los mismos no conocen a profundidad su filosofía.

Para el cumplimiento de los objetivos y el bienestar de todos los colaboradores es importante que haya una retroalimentación constante así como un apoyo continuo a las

actividades. Es así que el 49% asevera que hay una colaboración continua por parte de los miembros de su mismo equipo y una retroalimentación muy frecuente la misma que es evidenciada en las reuniones semanales que la mayoría de áreas la tiene (50%).

Aun así el personal sigue aseverando que se debe mantener continuidad en la comunicación directa con el jefe y los compañeros y adicional crear una cierta autonomía al momento de realizar sus actividades. Uno de los problemas que según la directora de comunicación existe para garantizar el resultado de las solicitudes es la metodología se emplea para la aprobación de los mismos, esto se da porque dentro del ministerio para que alguna actividad que englobe todo el bienestar del mismo debe ser revisada por las distintas autoridades que conforman el ministerio.

3.3.2. Conclusiones

- A pesar de que los colaboradores no conocen a profundidad sobre la cultura de la empresa y a que no existe una buena comunicación interdepartamental, la mayoría del personal se siente satisfecho y cómodo laborando para esta entidad. Lo cual demuestra que el trabajo realizado puede llegar a cumplir con la mayoría de sus objetivos.
- A pesar de todos los resultados positivos que se obtuvo a través de la encuesta, se ha detectado que hay un uso del rumor bastante alto, lo que influye en el buen desarrollo de la información y la buena aceptación de los mensajes originales. El rumor dentro de la empresa es usado para transmitir acciones realizadas en otras áreas, por ejemplo el cambio o ingreso de personal. De igual manera se usa el rumor para difundir y acceder a la información “informal” como lo son los diferentes hechos suscitados a los largo de la semana y que no son difundidos oficialmente.
- Este ministerio no cuenta con un manual de inducción, ni con una metodología de inducción para los nuevos colaboradores, lo que hace que el nuevo personal tenga que acudir a otras instancias para conocer sobre la filosofía del ministerio.
- Existe un gran apego a la institución por parte de los colaboradores, sin embargo es evidenciable que el personal que labora dentro de la entidad, a pesar de cumplir con sus labores y por ende con los objetivos, asevera estar dentro de la entidad por el factor económico. Este hecho es esperable, ya que el personal se queda o se va siempre y cuando sienta que su trabajo es bien remunerado.

- A pesar de que se asevera que la cartelera y el mailing son bien usados y arrojan buenos resultados, es necesario aprovechar nuevas herramientas de comunicación y explotar de mejor manera el uso de la cartelera y el mailing.
- Los resultados obtenidos no son tan cercanos a la realidad. Como se puede observar, hay ambigüedad en los resultados de diferentes preguntas. Esto se da debido a que los colaboradores parecen mantener una imagen “perfecta” de la entidad con el fin de mantener sus puestos de trabajo.
- El hecho de que el MCPEC no cuente con un manejo de comunicación interna hace que esta área sea subvalorada y utilizada meramente para gestionar y apoyar en actividades comunicacionales básicas como la gestión de eventos. Por esta razón el área de comunicación no logra cumplir con todas sus actividades internas.
- Los resultados obtenidos permiten evidenciar la carencia en el desarrollo y gestión de la comunicación interna, la falta de estrategias de difusión y el poco posicionamiento de la filosofía corporativa.
- Las relaciones interpersonales no son muy frecuentes cuando se trata de personal que pertenece a otras áreas, esto se da debido a la disposición física del ministerio.
- Se crearon varias estrategias según la realidad del ministerio y alineados a los resultados obtenidos. Entre ellas están: La creación de nuevos canales de comunicación, Repotenciación de las herramientas de comunicación ya existentes. Creación de actividades recreativas y de interacción, Posicionamiento de la filosofía corporativa y Repotenciación del equipo de comunicación.

3.3.3. Recomendaciones

- Es necesario implementar un plan de comunicación interna con el fin de ejecutar estrategias de comunicación que mejoren la planificación y ejecución de las actividades. Este plan de comunicación debe contener actividades que permitan la ejecución de las estrategias anteriormente planteadas. Asimismo debe tener posicionar la filosofía corporativa a través de actividades alineadas a la naturaleza del ministerio. Este plan de comunicación debe ser evaluado paulatinamente y una vez al año debe ser analizado para conocer si sus resultados son positivos.

- Se debe trabajar en un manual de inducción que contenga más allá de la información legal de la entidad. Para ello es importante realizar un grupo focal para conocer a profundidad lo que un nuevo empleador desea conocer.
- Trabajar, capacitar y aumentar el equipo de comunicación con el fin de poder cumplir con todas a las atribuciones y responsabilidades tanto internas como externas.
- Trabajar en un plan de manejo de comunicación en crisis para el futuro.
- Generar estrategias de comunicación que permitan al área de comunicación cumplir con sus objetivos internos entorno al ministerio.
- Es necesario trabajar la conexión que existe entre las diferentes áreas del ministerio.
- Se debe fortalecer el compromiso de los colaboradores y que estos sean alineados a la filosofía de la misma.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN, REALIZADO CON POSIBLES SOLUCIONES LLEVADAS A CABO POR MEDIO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

4.1. Introducción

Un plan de comunicación es aquel documento en donde consta todo el proceso que se llevará a cabo para poder alcanzar el objetivo principal que se plantee la empresa. Es decir después de haber realizado el análisis pertinente, se generará objetivos, estrategias y métodos de aplicación que dependerán de lo encontrado anteriormente en el análisis realizado, siguiendo los lineamientos pertinentes y usando conceptos claves que ayuden, incluso si es necesario, a combatir un posible escenario de comunicación en crisis. A través de esta herramienta, se podrá definir una guía necesaria con estrategias que beneficien el desarrollo de la empresa.

A continuación se presentará 3 estrategias claves para fomentar la identidad corporativa de los colaboradores hacia la empresa y mejorar el tipo de comunicación y su periodicidad. Esto, basándonos en lo encontrado durante la investigación.

4.1.1. Público objetivo

Este plan de comunicación va dirigido a todos los trabajadores del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

4.1.2. Planteamiento general

El MCPEC es un ministerio coordinador creado en diciembre del año 2008 con el fin de optimizar, viabilizar y proteger el desarrollo del sector productivo, para lo cual es esencial contar con el personal necesario y comprometido con la causa. El MCPEC cuenta con 133 personas laborando en las distintas áreas que lo conforman.

Cabe mencionar que el ministerio no posee una estructura física adecuada para realizar actividades tradicionales (carteleras) de flujo comunicacional ya que se encuentra dividido en 4 pisos.

4.2.Objetivos del plan de comunicación

Objetivo General

Posicionar la filosofía corporativa a través de la creación y repotenciación de canales de comunicación adecuados a las necesidades de la entidad.

Objetivos específicos

- Repotenciar los canales de comunicación ya existentes dentro de la institución.
- Generar estrategias de difusión con información de interés del público interno
- Crear un manual de inducción para posicionar la filosofía corporativa.
- Manejar espacios de interacción entre los colaboradores para afianzar su identidad con la empresa y sus compañeros y de esta manera afianzar el clima laboral de la entidad.

4.3.Estrategias

El presente plan de comunicación interno consta de 4 estrategias claves para fomentar la filosofía corporativa y por ende la identidad desde los colaboradores hacia a entidad.

4.3.1. Estrategia 1

Creación de nuevos canales de comunicación y repotenciación de los canales de comunicación ya existentes.

Objetivo

Crear nuevos canales de comunicación que permitan que los colaboradores se interesen sobre la información interna que maneja día a día la empresa.

Actividades

- ✓ Crear un manual de inducción de la entidad para los nuevos colaboradores

El departamento de comunicación en conjunto con el departamento de talento humano, serán los responsables de crear un manual de inducción para los nuevos

colaboradores. Este manual además de contar con la información legal de la entidad deberá contar con la filosofía corporativa de la empresa y de temas que sean de interés de los colaboradores. Este manual intenta generar un sentimiento de bienestar en el nuevo colaborador, haciéndolo sentir como si ingresará a una “familia” y que se necesitan mutuamente para su desarrollo.

Para ello es necesario realizar varias actividades que nos permitan establecer el camino adecuado hacia la construcción de dicho manual.

- Realizar un grupo focal para conocer de primera fuente lo que los colaboradores les habría gustado saber al momento de ingresar a la entidad.
 - Mantener reuniones semanales para establecer el mecanismo de trabajo para realizar un buen manual de inducción.
 - Establecer un método de monitoreo para conocer si el manual es funcional.
 - Establecer un presupuesto para la impresión del manual
 - Proponer un área determinada dentro de la intranet para subir el manual en digital y que sea de fácil acceso para todos los colaboradores. Mejorar el uso de la cartelera
- ✓ Potenciar el uso del mailing y a su vez establecer un método de medición para conocer si el mensaje llega de manera oportuna y correcta.

Esta herramienta de comunicación es la más usada en el día a día por lo que es indispensable seguirla manejando con información necesaria para los colaboradores. Sin embargo es necesario implementar un método de monitoreo para conocer el número de colaboradores que han abierto el mensaje. Para ello se puede trabajar en conjunto con la dirección de tecnologías para establecer la confirmación de lectura del correo enviado. Esto permitirá crear una base de a cuantos colaboradores se está llegando con el mensaje, si bien es cierto no es posible medir como cada colaborador entendió el mensaje es posible medir a cuantos se está llegando.

- ✓ Mejorar la comunicación interdepartamental a través de reuniones trimestrales.

Si bien es cierto cada área maneja reuniones según sus necesidades internas sin embargo no existe una colaboración interdepartamental para lo cual es necesario

establecer reuniones trimestrales entre áreas ejecutoras y de apoyo con el fin de generar un cronograma de actividades según los objetivos establecidos y prever actividades de último momento. Esto es necesario ya que el MCPEC es un ente coordinador que tiene bajo su mandato a 6 ministerios coordinadores que conforman el sector productivo, con dicho sector se trabajan varios programas, políticas y proyectos que se los genera gracias a la colaboración entre departamento y entre entidades sin embargo no existe un protocolo o metodología de trabajo.

✓ Boletines Internos

El MCPEC al ser parte del ejecutivo debe cumplir metas establecidas por la Secretaria de la Administración Pública entre ellos se encuentra el cumplimiento de un número determinado de boletines informativos, lamentablemente estos boletines son dirigidos al público externo al que se enfoca el sector productivo y se ha dejado a un lado la importancia de informar a nuestro público interno (colaboradores).

Por esta razón es importante la creación y difusión de un boletín mensual para todos los colaboradores, este boletín podrá contar con información acerca de los logros obtenidos durante un lapso de tiempo o el trabajo que se ha venido realizando.

✓ Carteleras

La cartelera cumple una función importante dentro de toda organización pues a pesar de la tecnología que consumimos día a día esta herramienta logra difundir la información necesaria. No obstante para la realidad del ministerio el uso de la cartelera no es muy frecuente y aun así los colaboradores la han catalogado como la más usada y eficiente para informarse. Además es importante mencionar que solo los colaboradores que laboran en el piso 4 y aquellos colaboradores que hacen uso de la cafetería lo usan.

Por ello es importante implementar una segunda cartelera en el piso 2 donde se encuentra la otra mitad de los colaboradores. Esta cartelera deberá contar con la misma información como el boletín mensual, información sobre cursos y logros obtenidos gracias a al trabajado de todas las áreas.

- ✓ Posicionar la intranet como una herramienta necesaria para el colaborador.

La intranet es solo usada cuando un colaborador nuevo quiere conocer acerca de las actividades que realiza el ministerio. A si mismo solo ingresa cuando necesita obtener algún formulario para procesos internos. Es necesario que el colaborador tenga una opción diferente y más accesible para conocer sobre los avances de la entidad y temas importantes para su desarrollo.

Para ello se debe implementar una intranet que logre crear una “comunidad” de los colaboradores con el fin de asegurar que la información llegue clara y concisa al público interno. Es importante que esta intranet logre abarcar diferentes links que lleve no solo a la información diaria sino a espacios que permitan conocer a cada una de las áreas sus funciones y sus miembros. Así mismo sea un espacio de interacción entre los colaboradores. Para esta actividad se deberá trabajar en conjunto entre el área de tecnología y la dirección de comunicación.

- ✓ Creación de una comunidad digital del ministerio.

Hoy en día la comunicación se desenvuelve en un ambiente digital. Esta nueva era permite que la información enviada y recibida sea eficaz y eficiente. Dentro de una organización se debe buscar la mejor manera de llegar a los colaboradores sin que estos se sientan invadidos. Por ello se debe implementar la creación de un grupo cerrado en la red social Facebook para que los colaboradores se relacionen entre sí.

Asimismo dentro de este grupo se podrá dar a conocer los agradecimientos al buen desempeño laboral e inclusive se podrán compartir las fotos de los eventos realizados, esto con el fin de mantener la idea de una “familia” dentro de la entidad.

- ✓ Uso de apps de mensajería instantánea.

En el MCPEC se puede ver un uso fuerte y frecuente de la app de mensajería instantánea llamada “Telegram” para comunicarse con los directivos o entre compañeros y tratar temas de trabajo. Esto permite que la solicitud y la ejecución de la actividad sean más eficientes. Asimismo permite que la comunicación sea más fluida.

En esta estrategia es importante seguir potenciando el uso de este chat para poder concretar temas laborales. Sin embargo, es necesario mantener un chat que permita a los colaboradores comunicarse y mantener un flujo de información fluida, así como la de generar mayor relación interpersonal entre los colaboradores.

Para ello se debe crear un chat de whatsapp en el que los colaboradores se sientan libres de comunicarse entre ellos. Esto va a permitir que las relaciones entre los colaboradores puedan ser más estrechas.

4.3.2. Estrategia 2

Creación y aplicación de actividades recreativas y de interacción para los colaboradores de la entidad.

Objetivo

Esta estrategia busca generar espacios de recreación e interacción entre los colaboradores para afianzar su confianza e identidad no solo con los demás colaboradores sino que también con la empresa.

Actividades

- ✓ Pausas activas

Las pausas activas son acogidas por las empresas con el objetivo principal de mejorar la salud física y mental de los colaboradores y por ende buscan mejorar la producción laboral para obtener mayores resultados positivos. Estos espacios favorecen la mejora del clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores ya que da paso a crear y mantener el contacto personal por temas no necesariamente laborales. Asimismo fomenta la integración social, mejora las relaciones laborales, promueve la colaboración y por ende el trabajo en equipo. Además, es importante mencionar que gracias a estas actividades es posible divisar el personal con dotes de liderazgo lo cual favorece al momento de entregar responsabilidades con alto valor de confianza.

Para el cumplimiento de esta actividad se propone la siguiente guía:

- Crear pausas activas que englobe a miembros de diferentes áreas con el fin de mejorar la comunicación. Para ello los miembros de las diferentes áreas deberán reunirse una vez cada 15 días dentro de su misma área y realizar ejercicios que serán proporcionados por un miembro del área de comunicación.
- Crear espacios de pausas activas que reúnan a todos los miembros del ministerio una vez cada mes y medio. Los colaboradores deberán reunirse en el patio central del edificio. Para el cumplimiento de esta actividad un delegado del área de comunicación deberá difundir el día y la hora que se realizara dicha actividad con información recreativa, mientras que el delegado del área de talento humano deberá registrar el cumplimiento de la misma así como la de liderar la actividad.

✓ Integración

Crear un espacio de integración entre los colaboradores permite que los mismos logren generar una conexión, y, muchas veces logra limar asperezas. Estos espacios son importantes para mantener una identidad alta por parte del colaborador y un sentimiento de satisfacción laboral. De esta manera se aporta en que el colaborador asista y cumpla con sus labores no solo por un sueldo o por ser sus actividades si no por su satisfacción personal.

La actividad a realizarse comprende del trabajo conjunto entre el departamento de comunicación y el departamento de talento humano quienes desarrollaran una mañana deportiva temática y de integración. Lamentablemente el ministerio no cuenta con un número considerable de colaboradores para crear partidos de varios deportes entre direcciones por lo que es de mayor impacto realizar yincanas. Todas estas actividades se las puede realizar de la siguiente manera:

- Se deberá establecer una actividad anual para la integración.
- Esta actividad deberá ser realizada en un campo abierto y puede incluir el desplazamiento de los colaboradores hacia lugares como hosterías o canchas deportivas.
- Se deberá establecer un cronograma de actividades.

- Es importante crear grupos para las yincanas. Estos grupos serán conformados por el área de talento humano con el fin de propiciar la unión y el trabajo en equipo entre los colaboradores de distintas áreas.
- Para la ejecución de esta actividad se solicitara un presupuesto a los directivos, esto debido a que el ministerio no cuenta con un financiamiento o un fondo común.

4.3.3. Estrategia 3

Posicionamiento de la filosofía corporativa

Objetivo

Esta estrategia busca ahondar el conocimiento de los colaboradores acerca de la filosofía corporativa de la empresa. Conocer los valores, objetivos, misión y visión permite que el colaborador conozca hacia donde se dirige el ministerio y lo que desea conseguir. Con estos datos los colaboradores logran afianzar de mejor manera su desempeño laboral ya que tienen una pauta.

Actividades

- ✓ Uso de los infochanel

El MCPEC cuenta con un televisor a la entrada principal del ministerio donde se difunden pastillas informativas de temas importantes para el sector o de temas solicitados por la Secretaría de la Comunicación.

Esta herramienta permite difundir material visual didáctico con el fin de lograr posicionar el mensaje de una manera diferente. Por ello es importante colocar un video institucional que contenga la información básica pero importante del ministerio.

- ✓ Creación de un video institucional

El tener un video institucional permite que el colaborador conozca sobre la vida de la entidad, lo que hace y hacia dónde se dirige. Es importante crear este video con recursos

propios de la entidad y la participación de algunos proveedores. Dicho video deberá ser reproducido a través de los infochanelos antes mencionados.

✓ Rotulación de la misión y visión (walpapers)

Una manera de llegar a los colaboradores para que interioricen la filosofía corporativa es mediante la colocación de la misión y visión en los espacios de mayor flujo de personal. Lamentablemente al no contar con una infraestructura propia no es posible colocar mensajes en espacios como ascensores o escaleras por lo que se ha determinado que la rotulación de la misión y visión de la entidad debe estar colocada tanto en el piso 4 como en el piso dos cerca del reloj biométrico, esto debido a que este punto es de paso obligatorio de los colaboradores para registrar su asistencia.

Adicional se propone colocar como imagen de fondo de pantalla de los computadores la misión y visión del ministerio con el fin de llegar a mucho más pronto. Es importante mencionar que se deberá respetar las solicitudes de las activaciones del ejecutivo completo cuando sea solicitado cambiar el diseño del wallpaper.

✓ Difusión de mensajes

Enviar mensajes masivos y con una periodicidad no demasiado frecuente ya que puede ser contraproducente. El objetivo es darle al personal mayores insumos para que el colaborador conozca, interiorice y ponga en práctica la filosofía corporativa.

✓ Plan interno de difusión

Para posicionar la filosofía interna es necesario difundir como un primer impacto la cultura corporativa con la que se creó la entidad. Este plan deberá ser realizado lo antes posible con la intención de mejorar el número de colaboradores que conocen a profundidad su filosofía y se identifican con la misma. Este plan deberá contener una estrategia para tratar la comunicación en crisis y los sesgos que puede haber entre el personal.

✓ Implementación de una herramienta eficaz de medición.

Para conocer si las estrategias de comunicación que buscan posicionar la filosofía corporativa está funcionando se debe implementar una herramienta de medición que permita evidenciar los avances en el conocimiento de la filosofía corporativa. Para

ello se debe crear con apoyo de la unidad de tecnología un test en línea que sea realizado cada 3 meses de manera aleatoria. Dicho test deberá contener no más de 6 preguntas concisas y completas que permitan identificar el nivel de avance y si las actividades corresponden a las expectativas y necesidades del ministerio.

4.3.4. Estrategia 4

Repotenciación del equipo de comunicación.

Objetivo

Evaluar y reconocer las principales fortalezas y debilidades del equipo de comunicación y de sus atribuciones y responsabilidades con el fin de poder mejorar su rendimiento y por ende mejorar el tipo de información que se envía su periodicidad y manejo.

Actividades

✓ Capacitación

Es necesario que el equipo que conforma el área de comunicación se capacite periódicamente con el fin de mantener una difusión y manejo interno adecuado y responsable. Para ello es necesario que el equipo conozca a profundidad como manejar al público interno sus necesidades y la mejor manera para acertar con los mensajes. Así mismo se debe capacitar en diferenciar el tipo de información que brindan ya que la información para el público interno es distinta que para el público externo. Deberán conocer cómo manejar la comunicación en crisis y el liderazgo. Como crear e implementar un Plan interno de comunicación es fundamental para poder empezar a manejar la comunicación interna.

El equipo de comunicación deberá saber cómo implementar estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa y su evaluación continua.

✓ Aumento del equipo de comunicación

Es importante que el equipo de comunicación este conformado con todo el contingente humano necesario para poder mantener un buen clima laboral y una buena difusión de comunicación. En la actualidad el equipo de comunicación solo cuenta con 3

personas más la directora de comunicación esto muchas veces impide que las actividades propias de la dirección sean cumplidas a cabalidad y en el tiempo solicitado dejando a un lado las actividades de apoyo hacia las demás direcciones e incluso el manejo de la comunicación interna. Por ello es importante aumenta entre 2 o 3 colaboradores más para el equipo con el fin de salvaguardar el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.

4.4. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
Creación de nuevos canales de comunicación y repotenciación de los canales de comunicación ya existentes.	Creación de un manual de inducción a la entidad para los nuevos colaboradores	Comunicación con el apoyo de Talento Humano	0.00	Interpretación y seguimiento de los resultados obtenido a través del grupo focal, los mismos que deberán ser colocados y socializados a través de un informe. Una vez realizado el manual se deberá ejecutar una prueba con colaboradores seleccionados para conocer su aceptación y poderlo difundir.
	Incremento del uso del mailing y creación de un método de medición para conocer si el mensaje llega de manera oportuna y correcta.	Comunicación	0.00	Informe de medición y encuesta sobre la necesidad de recibir o no la información.
	Optimización de la comunicación interdepartamental a través de reuniones trimestrales	Comunicación - Jefes de área	0.00	Análisis de la comunicación interdepartamental a través de una encuesta flash

Creación de boletines internos	Comunicación	0.00	Número de boletines internos cumplidos y establecidos dentro de la estrategia. (1 al mes) Estos boletines serán registrados dentro del programa GPR (Gobierno por resultados) para garantizar su cumplimiento.
Repotenciación de las carteleras	Comunicación	0.00	Seguimiento sobre la implementación de la nueva cartelera. Se calificará si ayuda a los colaboradores a mantéense informado a través de una encuesta
Posicionamiento de la intranet como una herramienta necesaria para el colaborador	Comunicación con el apoyo del departamento de tecnología	0.00	Con ayuda del departamento de tecnología se realizará la cuantificación del número de colaboradores que hacen uso de la intranet.
Creación de una comunidad digital del ministerio.	Comunicación	0.00	Seguimiento sobre como la implementación de esta comunidad es positivo en el desarrollo de las

				relaciones interpersonales a través de un análisis de las interacciones registradas en la comunidad.
	Uso de apps de mensajería instantánea.	Comunicación – todas las áreas	0.00	Análisis de la frecuencia de uso los chats tanto de telegram como de whatsapp y definición de la eficacia de los mismo a través de una encuesta flash a los colaboradores.
Creación y aplicación de actividades recreativas y de interacción para los colaboradores de la entidad.	Creación de pausas activas	Comunicación - Talento Humano	0.00	Se conocerá si la actividad funciona o no visualizando la participación del personal y su aceptación ante los demás colaboradores y hacia la actividad
	Generación de espacios de integración	Comunicación - Talento Humano	300,00	Se basará en la experiencia para saber si esta situación es manejable y puede ser repetida en ocasiones futuras
Posicionamiento de la filosofía corporativa	Uso de los infochanel	Comunicación	0.00	Informe sobre la periodicidad con la que se difunden mensajes.
	Creación de un video institucional	Comunicación	0.00	Revisión y validación del video por parte del director de comunicación y el asesor del área.

Rotulación de la misión y visión (walpapers)	Comunicación - Talento Humano - Bienes	2.000,00	Implementación de una encuesta rápida para conocer si el colaborador visualiza y lee la descripción inscrita en las placas
Difusión de mensajes	Comunicación	0.00	Implementación de un grupo focal para conocer cómo y en qué porcentaje llega los mensajes o si se debe cambiar la manera de difundirlos o mejorar su contenido.
Plan interno de difusión	Comunicación	0.00	Análisis de la realidad de los mensajes y las herramientas de comunicación para que una vez obtenidos los resultados implementar un plan de difusión de los mensajes internos con el fin de mejorar la comunicación interdepartamental y aumentar el conocimiento de los colaboradores acerca de la filosofía de la entidad. Para conocer si está dando buen resultado se debe realizar una encuesta sobre la difusión y

				posteriormente un informe detallado.
	Implementación de una herramienta eficaz de medición.	Comunicación	0.00	Implementación de un sistema (encuesta en línea) que permita obtener datos de avances con respecto a los canales y al posicionamiento de la filosofía corporativa.
	Capacitación	Comunicación	0.00	Implementación de capacitaciones para el área de comunicación con el

Repotenciación del equipo de comunicación.				<p>fin de mejorar su desarrollo y desenvolvimiento.</p> <p>Para conocer si esta estrategia está funcionando correctamente se deberá realizar un informe sobre el número de capacitaciones obtenidas y como este ha impactado de manera positiva en el área.</p>
	Contratación de nuevo personal para el equipo de comunicación	Talento Humano	0.00	<p>Implementación de un proceso de selección para aumentar el equipo de comunicación. Para ello se deberá llenar los formularios de Talento Humano con las actividades y responsabilidades del área para establecer e porcentaje de ejecución que tiene cada colaboradores y con ello demostrar que se necesita al menos dos personas más.</p>

Figura Nro. 11 Cronograma de estrategias para la aplicación del plan de comunicación interno

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bel Mallén, José Ignacio (2005). Comunicar para crear valor. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Brandollini, Gonzalez, Hopins (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La crujía
- Capriotti Peri, Paul (2009). BRANDING CORPORATIVO -Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa: EBS Consulting Group
- Cortina, Adela (2010). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de: http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf
- Costa, Joan (1999). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, La Crujía.
- Currás, Rafael (2016) Identidad e imagen corporativa Recuperado el 8 de Septiembre de 2016 de: <https://docs.google.com/document/d/1470x6PuAx8CCCXQKr2RzyPi1QaPkGg-GYjCkgup-vP0/edit>
- Chávez, Norberto (2005). La imagen corporativa.: Teoría y práctica de la identificación institucional. Buenos Aires: Editorial Gustavo Gili, S.A
- Del Pozo Lite, Marissa (1997). Cultura Empresarial y Comunicación Interna: Su Influencia en la Gestión Estratégica. Madrid, Fragua
- Ecuatoriana, Cámara de Industrias y comercio (2016) Responsabilidad Social Empresarial Página web de la Cámara de Industrias y comercio ecuatoriana Recuperado el 22 de agosto de 2016 de: http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf
- Fernández Collado, C. L (2008). La Comunicación Humana en el Mundo. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- Galindo, Jesús Ávila (1990). Introducción a las Teorías de la Comunicación, México.
- Gómez, José Manuel. La cultura del Marketing. Recuperado el 20 de enero de 2017 de <http://laculturadelmarketing.com/que-es-la-comunicacion-2-0/>

- Gore, Ernesto (1998) La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Barcelona, Granica.
- Grau, Marta Curto (2012) Recuperado el 4 de Agosto de 2016 de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf
- Kevan., Gerry Johmsom y Scholes (2010). Dirección Estratégica. Madrid, Prentice May International Ltd.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (2009) Recuperado el 15 de Diciembre de 2016 de: www.produccion.gob.ec
- PYME (2006). Cómo elaborar un plan de comunicación, Manuales prácticos de la PYME.
- RAE, Real Academia de la Lengua Española (2016). Recuperado el 22 de Octubre de 2016 de: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Ramírez Eduarte, Alexandra (SF) Recuperado el 10 de Diciembre de 2016 de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n21993/art5.pdf>
- Uranga & Bruno (2001) Planificación desde la comunicación. La Plata, UNLP
- Veliz, Fernando (2011) Comunicar para crear valor. Barcelona, Gedisa, S.A.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador (2009) Recuperado el 15 de Diciembre de 2016 de: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ministerios-coordinadores/>
- Historia de la Comunicación Humana (2016). Modelo de comunicación de Shannon y Weaver Recuperado el 08 de Diciembre de 2016 de: <http://www.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon>

ANEXOS

Anexo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN POR ENCUESTAS

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General

Conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el manejo de la comunicación interna y el clima laboral.

Objetivos específicos

- Conocer los datos generales de los colaboradores de la entidad
- Identificar nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la empresa.
- Detectar los principales problema comunicacionales y de clima laboral que posee a entidad y su situación actual.
- Establecer los medios y flujos de comunicación que posee la entidad.
- Identificar las posibles soluciones.
- Conocer a profundidad la relación de identidad entre colaborador-institución

2. DEFINICIÓN DE FUENTES DE DATOS Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN.

3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Objetivos Específicos	Necesidades de Información	Diseño de la Investigación	Fuente de Datos	Herramienta
Conocer los datos generales de los colaboradores de la entidad	Edad, Género, nivel de educación, tiempo de trabajo en la institución.	Descriptiva Concluyente	Primaria	Encuesta
Saber el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la empresa.	Nivel de conocimiento de los colaboradores sobre la empresa.	Descriptiva concluyente	Primaria	Encuesta
Detectar los principales problema comunicacionales y de clima laboral que posee a entidad y su situación actual.	Tipos de problemas que posee el ministerio a nivel general y en materia de comunicación e identidad corporativa	Descriptiva concluyente	Primaria	Encuesta
Establecer los medios y flujos de comunicación que posee la entidad.	Medios de comunicación interna	Descriptiva concluyente	Primaria	Encuesta
Identificar las posibles soluciones.	Opinión de los colaboradores	Descriptiva concluyente	Primaria	Encuesta
Conocer a profundidad la relación de identidad entre colaborador-institución	Nivel de apego/identificación del colaborador hacia la empresa.	Descriptiva concluyente	Primaria	Encuesta

Necesidades de Información	Contenido de la pregunta	Formato de la Pregunta	Redacción de la pregunta	Orden de la pregunta
<p>Nivel de conocimiento de los colaboradores sobre la empresa.</p>	<p>Conocimiento de los colaboradores sobre la entidad. Misión Visión Valores</p>	<p>Cerrada: selección a modo de escala</p>	<p>¿Cuánto conoce usted la misión del MCPEC?</p> <p>a) Mucho b) Poco c) Ni mucho, ni poco d) casi nada e) nada</p>	<p>1</p>
		<p>Cerrada: selección a modo de escala</p>	<p>¿Cuánto conoce usted sobre la visión del MCPEC?</p> <p>a) Mucho b) Poco c) Ni mucho, ni poco d) casi nada e) nada</p>	<p>2</p>
		<p>Selección múltiple</p>	<p>¿Cuáles cree que son los objetivos del MCPEC?</p> <p>a) Promover la producción nacional b) Generar empleo c) Incrementar el talento humano d) Todas e) Ninguna</p>	<p>3</p>

		Dicotómica	<p>¿Sabe usted si el MCPEC cuenta con valores que le permitan guiar a sus colaboradores?</p> <p>a) Si b) No</p>	4
		Selección múltiple	<p>¿A través de qué medios usted conoció sobre las funciones, valores, objetivos del MCPEC</p> <p>a) Correo institucional b) Carteleras c) Intranet d) Otros. Especifique</p>	5
		Dicotómica	<p>¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingreso al ministerio?</p> <p>a) Si b) No</p>	6
		Dicotómica	<p>¿Sabe usted si el MCPEC cuenta con un manual de inducción, procesos y responsabilidades?</p> <p>a) Si b) No</p>	7

		Selección múltiple	<p>¿Cuáles son los medios de comunicación interna que más usa para enviar o recibir información? Escoja los que corresponda.</p> <p>a)Mail b)Intranet c)Carteleras e)Memorandos c)Móvil/teléfono f) Redes Sociales d) Otros. Especifique.....</p>	11
		Cerrada con selección a modo de escala	<p>¿La información que usted recibe es clara?</p> <p>a)Siempre b) Frecuentemente c) a veces d) Rara vez e) Nunca</p>	12
		Cerrada con selección a modo de escala	<p>¿Me siento satisfecho con el/los medios por el cual recibe la información?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Medianamente de acuerdo d) Desacuerdo</p>	13

			e) Totalmente en desacuerdo	
		Cerrada con selección a modo de escala	Cree usted que el uso de la cartelera para dar información es: a) Muy eficiente b) Eficiente c) Medianamente eficiente d) Poco eficiente c) Ineficiente	14
		Pregunta cerrada de una sola elección.	De los medios de comunicación informales (no regulados) cuál es el que más utiliza para comunicarse con su jefe o su equipo de trabajo: a) Chat b) boca a boca c) rumor d) charla directa.	15
		Pregunta cerrada de una sola elección.	Cuando existen cambios importantes o inesperados dentro de la empresa ¿A través de quien o que medio usted se entera?	16

		Cerrada con selección a modo de escala	<p>a) Jefe directo b) Equipo de trabajo c) Correo institucional d) Reuniones de trabajo e) medios informales</p> <p>¿Creo que la infraestructura y ubicación de los puestos de trabajo el MCPEC permite mantener una comunicación fluida libre de rumores y mal entendidos?</p> <p>a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Medianamente de acuerdo d) Desacuerdo e) Totalmente desacuerdo</p>	17
		Cerrada con selección a modo de escala	<p>¿Siente usted que su opinión es tomada en cuenta dentro de su unidad de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Frecuentemente c) A veces d) Rara Vez e) Nunca</p>	18

		Cerrada con selección a modo de escala	<p>Los medios de comunicación que se usan en el MCPEC son:</p> <p>a) Altamente adecuados b) Adecuados c) Medianamente adecuados d) Poco adecuados e) nada adecuados</p>	19
Opinión de los colaboradores	Aportes de los colaboradores hacia la empresa	Selección múltiple.	<p>De los siguientes medios de comunicación ¿cuál cree que son necesarios? Escoja dos.</p> <p>a) Cartelera b) Mailing c) Redes sociales d) Página web institucional e Intranet e) Otros. Especifique:</p>	20
		Pregunta de selección múltiple	<p>¿Qué criterios considera usted que son más importantes para mejorar la situación del MCPEC? Escoja los dos más importantes</p> <p>a) Comunicación con su jefe. b) Comunicación con sus compañeros. c) Autonomía en el desempeño laboral.</p>	28

			d) Medios de comunicación y tipo de información. e) Otros. Especifique:	
Nivel de apego/identificación del colaborador hacia la empresa.	Relación jefe-colaborador. Relación colaborador – empresa. Clima laboral	Cerrada con selección a modo de escala	¿Cuán identificado se siente con la entidad? a) Altamente identificado b) Identificado c) Medianamente identificado d) Poco identificado e) Nada identificado	21
		Cerrada con selección a modo de escala	¿Cuán satisfecho se siente trabajando para el MCPEC? a) Altamente satisfecho b) Satisfecho b) Medianamente satisfecho d) Poco satisfecho e) Nada satisfecho	22
		Cerrada con selección a modo de escala	¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el que se desenvuelve a) Muy comprometidos b) Comprometidos c) Medianamente comprometidos d) Poco comprometidos e) Nada Comprometido	23
		Cerrada con selección a modo de escala	¿En mi unidad la colaboración de los miembros del equipo es	24

			habitual para el cumplimiento de las tareas? a) Siempre b) Frecuentemente b) Casi siempre d) Casi nunca c) Nunca	
		Cerrada con selección a modo de escala	¿Existe retroalimentación por parte del director/jefe con el equipo? a) Siempre b) Frecuentemente b) Casi siempre d) Casi nunca c) Nunca	25
		Cerrada con selección a modo de escala	Cree que el uso del rumor dentro del ministerio es: a) Siempre b) Frecuentemente c) Casi Siempre d) Rara vez e) Nunca	26
		Pregunta cerrada con escala	¿Cada cuánto tiempo su unidad o dirección realiza reuniones para establecer objetivos a cumplir?	27

			a) Semanalmente b) Mensualmente c) Trimestralmente d) Semestralmente e) Anualmente f) Nunca	
Edad, Género, nivel de educación, tiempo de trabajo en la institución.	Edad Género Nivel de estudios Tiempo de trabajo en la institución Nivel de educación	Intervalos	Edad a) 20 a 25 años b) 26 a 31 años c) 32 a 37 años d) 38 a 43 años e) Más de 43 años	29
		Selección	Sexo Masculino Femenino	30
		Selección	¿Qué nivel de educación usted posee? a) Bachiller b) Cursando tercer nivel c) Egresado d) Tercer Nivel e) Cuarto Nivel	31
		Selección múltiple	¿Por qué ingreso a trabajar en la institución? a) Salario b) Adquirir experiencia	32

			<p>c) El área en el que se desarrolla el ministerio</p> <p>d) contactos</p> <p>e) otro. Especifique</p> <p>¿Cuánto tiempo trabaja en el MCPEC?</p> <p>a) Menos de 1 año</p> <p>b) 2 años a 4 años</p> <p>d) 5 años a 7 años</p> <p>e) Más de 7 años</p> <p>Escoja el área al que pertenece Usted.</p> <p>a) Despacho Ministerial</p> <p>b) Coordinación Administrativa – Financiera</p> <p>c) Coordinación Jurídica</p> <p>d) Dirección de Comunicación</p> <p>e) Despacho Viceministerial</p> <p>f) Coordinación de inversiones</p> <p>g) Subsecretaría de gestión e información.</p> <p>h) Subsecretaría de Planificación</p> <p>i) Subsecretaría de gestión y eficiencia institucional.</p>	<p>33</p> <p>34</p>
--	--	--	--	---------------------

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD (MCPEC)

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el manejo de la comunicación interna y el clima laboral. Por favor responda de la manera más sincera posible. La encuesta es anónima.

I. FILOSOFÍA Y CULTURA CORPORATIVA

1. ¿Cuánto conoce usted la misión del MCPEC?

- f) Mucho
- g) Poco
- h) Ni mucho, ni poco
- i) casi nada
- j) nada

2. ¿Cuánto conoce usted sobre la visión del MCPEC?

- f) Mucho
- g) Poco
- h) Ni mucho, ni poco
- i) casi nada
- j) nada

3. ¿Cuáles cree que son los objetivos del MCPEC?

- a) Promover la producción nacional
- b) Generar empleo
- c) Incrementar el talento humano
- d) Todas
- e) Ninguna

4. ¿Sabe usted si el MCPEC cuenta con valores que le permitan guiar a sus colaboradores?

- a) Si
- b) No

5. ¿A través de qué medios usted conoció sobre las funciones, valores, objetivos del MCPEC?

- a) Correo institucional
- b) Cartelera
- c) Intranet
- d) Otros. Especifique

6. ¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingreso al ministerio?

- a) Si
- b) No

7. ¿Sabe usted si el MCPEC cuenta con un manual de inducción, procesos y responsabilidades?

- a) Si
- b) No

II. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

8. ¿Tiene usted acceso a información de lo que sucede día a día dentro del ministerio?

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

9. ¿Con qué frecuencia usted recibe información?

- f) Siempre
- g) Casi siempre
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

10. ¿A través de qué medios usted recibe información? Escoja los dos más importantes.

- h) Mail
- i) Intranet
- j) Carteleras
- k) Memorandos
- l) Móvil/teléfono
- m) Redes Sociales
- n) Otros. Especifique.....

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que más usa para enviar información? Escoja los dos más importantes

- a) Mail
- b) Intranet
- c) Carteleras
- d) Memorandos
- e) Móvil/teléfono
- f) Redes Sociales
- g) Otros. Especifique.....

12. ¿La información que usted recibe es clara?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) a veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

13. Me siento satisfecho con el/los medios por el cual recibe la información

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. Cree usted que el uso de la cartelera para dar información es:

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Medianamente eficiente
- d) Poco eficiente
- e) Ineficiente

15. De los medios de comunicación informales (no regulados) cuál es el que más utiliza para comunicarse con su jefe o su equipo de trabajo:

- a) Chat
- b) boca a boca
- c) rumor
- d) charla directa

16. Cuando existen cambios importantes o inesperados dentro de la empresa

¿A través de quien o que medio usted se entera?

- a) Jefe directo
- b) Equipo de trabajo
- c) Correo institucional
- d) Reuniones de trabajo
- e) medios informales
- f) No me entero de la información

17. Creo que la infraestructura y ubicación de los puestos de trabajo del

MCPEC permite mantener una comunicación fluida

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

18. ¿Siente usted que su opinión es tomada en cuenta dentro de su unidad de trabajo?

- a) Siempre

- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Rara Vez
- e) Nunca

19. Los medios de comunicación que se usan en el MCPEC son:

- a) Altamente adecuados
- b) Adecuados
- c) Medianamente adecuados
- d) Poco adecuados
- e) nada adecuados

20. De los siguientes medios de comunicación ¿cuál cree que son necesarios?

Escoja dos.

- a) Cartelera
- b) Mailing
- c) Redes sociales
- d) Página web institucional e Intranet
- e) Otros. Especifique:

III. IDENTIDAD CORPORATIVA

21. ¿Cuán identificado se siente con la entidad?

- a) Altamente identificado
- b) Identificado
- c) Medianamente identificado
- d) Poco identificado
- e) Nada identificado

22. ¿Cuán satisfecho se siente trabajando para el MCPEC?

- a) Altamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho

- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

23. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el que se desenvuelve

- a) Muy comprometidos
- b) Comprometidos
- c) Medianamente comprometidos
- d) Poco comprometidos
- e) Nada Comprometido

24. ¿En mi unidad la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas?

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

25. ¿Existe retroalimentación por parte del director/jefe con el equipo?

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

26. Cree que el uso del rumor dentro del ministerio se da:

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Casi siempre
- d) Rara Vez
- e) Nunca

27. ¿Cada cuánto tiempo su unidad o dirección realiza reuniones para establecer objetivos a cumplir?

- a) Semanalmente
- b) Mensualmente
- c) Trimestralmente
- d) Semestralmente
- e) Anualmente
- f) Nunca

28. ¿Qué criterios considera usted que son más importantes para mejorar la situación del MCPEC? Escoja los dos más importantes

- a) Comunicación con su jefe.
- b) Comunicación con sus compañeros.
- c) Autonomía en el desempeño laboral.
- d) Medios de comunicación y tipo de información.
- e) Otros. Especifique:

IV. DATOS GENERALES

29. Edad:

- a) 20 a 25 años
- b) 26 a 31 años
- c) 32 a 37 años
- d) 38 a 43 años
- e) Más de 43 años

30. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

31. ¿Qué nivel de educación usted posee?

- f) Bachiller
- g) Cursando tercer nivel
- h) Egresado
- i) Tercer Nivel
- j) Cuarto Nivel

32. ¿Por qué ingreso a trabajar en la institución?

- a) Salario
- b) Adquirir experiencia
- c) El área en el que se desarrolla el ministerio
- d) Contactos
- e) Otro. Especifique: _____

33. ¿Cuánto tiempo trabaja en el MCPEC?

- a) Menos de 1 año
- b) 2 años a 4 años
- d) 5 años a 7 años
- e) Más de 7 años

34. Escoja el área al que pertenece Usted.

- a) Despacho Ministerial
- b) Coordinación Administrativa – Financiera
- c) Coordinación Jurídica
- d) Dirección de Comunicación
- e) Despacho Viceministerial
- f) Coordinación de inversiones
- g) Subsecretaría de gestión e información.
- h) Subsecretaría de Planificación
- i) Subsecretaría de gestión y eficiencia institucional

Anexo 2: DISEÑO DE LA ENTREVISTA

I. DIRIGIDO A:

Esta encuesta está dirigida al Director de Comunicación con el fin de poder obtener información de primera mano para constatar y equiparar los resultados obtenidos mediante la encuesta.

II. OBJETIVO GENERAL

Conocer las estrategias de difusión que usa el área de comunicación para establecer una comunicación interna efectiva y eficiente.

III. OBJETIVOS

-Establecer los principales medios de comunicación que usa el área de comunicación para difundir la información.

-Conocer las estrategias de comunicación internas que usa el área de comunicación

-Detectar los posibles problemas y soluciones que el responsable de comunicación creyere pertinentes.

OBJETIVOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	REDACCIÓN DE LA PREGUNTA	ORDEN DE LA PREGUNTA
Establecer los principales medios de comunicación que usa el área de comunicación para difundir la información.	Medios de comunicación	¿Cuál cree que es el medio de comunicación que más usan los funcionarios del MCPEC para enviar y recibir información?	1
		Este medio de comunicación que ha mencionado ¿Cree que funciona al 100%?	2
		¿La difusión interna a través de mails y carteleras logran	3
			4

		<p>cumplir con los objetivos del área de comunicación?</p> <p>¿Cree que es funcional el uso de la intranet? ¿Cuáles son sus ventajas o desventajas?</p>	
<p>Conocer las estrategias de comunicación internas que usa el área de comunicación</p>	<p>Estrategias de difusión</p>	<p>¿Cuál es la estrategia de comunicación que la Dirección de Comunicación ha aplicado para la gestión de la comunicación interna?</p> <p>Más del 50% de los colaboradores no han recibido una inducción adecuada a su ingreso al MCPEC lo que repercute en su poco conocimiento sobre la filosofía de la empresa, en este sentido ¿Se ha planificado crear este plan de comunicación interna?</p> <p>¿Cuál sería su principal objetivo?</p>	<p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>
<p>Detectar los posibles problemas y soluciones que el responsable de comunicación</p>	<p>Problemas en la gestión interna del MCPEC, específicamente en el área de comunicación</p>	<p>¿Qué limitaciones ha tenido la dirección de comunicación para realizar de manera oportuna su gestión?</p>	<p>8</p> <p>9</p>

creyere pertinentes.		En cuanto a la cultura corporativa del MCPEC, considera usted que el personal está alineado con la filosofía de la misma?, ¿los colaboradores hacen práctica la misión, visión y valores? ¿Qué ha realizado la dirección de comunicación para lograrlo?	
----------------------	--	---	--

ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo conocer las estrategias de difusión que usa el área de comunicación para establecer una comunicación interna efectiva y eficiente.

PREGUNTAS

- 1. ¿Cuál cree que es el medio de comunicación que más usan los funcionarios del MCPEC para enviar y recibir información?**

La herramienta de comunicación muy frecuente es el mailing, el correo electrónico. La comunicación cara a cara es usada más para poder dar seguimiento ante las solicitudes, para visibilizar la gestión de los requerimientos que se solicitar a través del mailing.

- 2. Este medio de comunicación que ha mencionado ¿Cree que funciona al 100%?**

Cuando se envían mensajes masivos es complicado determinar cómo ha sido receptado dicho mensaje, por lo que podemos analizarlo de dos formas. La primera a través del número de personas a quienes va dirigido el mensaje y a quienes han construido o se han apropiado del mensaje. Si hablamos del primero podemos decir que es un método

cuantitativo y aseverar que ha llegado a 133 personas y damos por hecho que lo leyeron, en este punto podemos decir que si es efectivo esta herramienta de comunicación. Si nos remitimos a la segunda opción puedo decir que es mucho más complicado hacer un estudio de recepción sobre todo en las entidades públicas. Diríamos que tal vez no, que hay personas que se identifican con ese mensaje y que han hecho una concepción y le han dado nuevo sentido, un resinificado. Sin embargo en el día a día en lo que se trata de focalizar en lo cualitativo así que bajo este parámetro diríamos que si es positivo porque llega a varias personas. La limitante es que damos por hecho que el personal abrió, leyó y entendió el mensaje.

3. La difusión interna a través de mails y carteleras logran cumplir con los objetivos del área de comunicación?

De igual manera el uso de la cartelera es bastante subjetivo porque también se puede medir como el dato anterior, es difícil saber cómo ha sido aceptado el mensaje. Generalmente las carteleras están ubicadas en un lugar donde hay mucho espacio y las personas interactúan o pasan constantemente pero realmente no sabemos si lo vieron o no o si entendieron el mensaje. A pesar de esto podemos decir que si está funcionando muestra de ellos es la lista de cumpleaños que se publica en la cartelera, los colaboradores están pendientes de esta información.

4. ¿Cree que es funcional el uso de la intranet? ¿Cuáles son sus ventajas o desventajas?

Considero que se le puedo sacar mucho más provecho. Por el ejemplo el tema del quipux considero que es más un obstáculo que una forma de agilizar las cosas. Además muchas de las personas no están en un proceso adecuado de adaptación al momento de ingresar. No se les menciona muchas actividades o responsabilidades. Se podría dar más énfasis a este tipo de cosas dentro de la comunicación. Son cosas que hay que pulir poco a poco.

5. ¿Cuál es la estrategia de comunicación que la Dirección de Comunicación ha aplicado para la gestión de la comunicación interna?

Un plan estratégico comunicacional no existe, eso es bastante grave. No existe porque la institución es relativamente nueva y un manual de comunicación requiere de mucho tiempo y trabajo. Para que este manual sea efectivo todas las áreas deben participar. Por esta razón no existen las estrategias y esto hace que se resuelvan las cosas día a día. Esto puede dar dos resultados: 1) Fortalecimiento al personal de comunicación que no sigue una línea ya establecida sino que atiende los requerimientos día a día, sin embargo no existe una guía que ya debería existir. A pesar de que no existe estas estrategias y un manual se ha logrado sobrellevar las actividades.

6. **¿Se ha realizado una retroalimentación de la situación de la cultura y comunicación organizacional? Es decir, se ha establecido un plan de comunicación interna en el MCPEC, el cual fue aplicado y evaluado?**

Está en proyectos de ser aplicado.

7. **Más del 50% de los colaboradores no han recibido una inducción adecuada a su ingreso al MCPEC lo que repercute en su poco conocimiento sobre la filosofía de la empresa, en este sentido ¿Se ha planificado crear este plan de comunicación interna? ¿Cuál sería su principal objetivo?**

Un plan de comunicación interna requiere que todas las áreas estén involucradas, actualmente la dirección de talento humano y de comunicación está trabajando en la creación de este plan pero también es importante tomar en cuenta que quiere saber el nuevo colaborador y los que ya están dentro. Esto es posible mediante la realización de un grupo focal. Con este grupo focal tener ya las directrices de a donde apunta este plan de inducción y no solo comunicar la filosofía de la empresa es darle al nuevo colaborador que ha tomado una buena decisión. Es decir transmitir que la decisión de ingresar al ministerio fue en conjunto, fue de la empresa y del colaborador y de esa forma hacerle que sea parte de la familia del ministerio, que su trabajo va a ser valorado y que es bienvenido.

8. **¿Qué limitaciones ha tenido la dirección de comunicación para realizar de manera oportuna su gestión?**

Es una cadena, los requerimientos se hacen a través del mailing y que el seguimiento se hace a través de la comunicación cara a cara, a través de llamadas telefónicas. La acción comunicativa es propia de los seres humanos, tenemos la capacidad de entendimiento para lograr un consenso, a veces ese consenso no se logra por varias aristas. Puede ser porque tenemos una concepción distinta a lo que la otra persona quiere. Esto es un limitante en el proceso de validación pues existen colaboradores que validaran partes que para otros no es importante o se demoran. Estos consensos nos limitan. Esto puede pasar porque no hay una inducción de lo que se quiere del área

9. **En cuanto a la cultura corporativa del MCPEC, considera usted que el personal está alineado con la filosofía de la misma?, los colaboradores hacen práctica la misión, visión y valores? ¿Qué ha realizado la dirección de comunicación para lograrlo?**

No, está recién realizando este plan de inducción que es de donde se deriva todo, es como el aparataje para que el colaborador se sienta identificado con la filosofía de la institución. Yo, podría decir que no. Hay valores y normas que vienen desde casa o de su anterior trabajo que lo pone en práctica como el cumplimiento de las horas de sus labores pero que no están como aterrizadas a la misión y a la visión de la institución pero se sigue trabajando en este plan, es un proyecto a corto plazo.