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 INTERNA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE"

PAMELA CRISTINA ABAD BAQUERO

DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, FEBRERO DE 2013

Agradecimientos

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mis Padres, Marco y Ruth por ser los mejores, por haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para ser una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario. A mis hermanas, Verónica y María José que con su ejemplo y dedicación me han instruido para seguir adelante en mi vida profesional, y así, de manera muy especial a mis amigas Paola, Andrea y Tania por brindarme su sincera y valiosa amistad.

Agradezco el infinito apoyo del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, a sus autoridades y funcionarios, por abrir sus puertas y brindarme las herramientas para culminar exitosamente este proyecto y a la vez una etapa de mi vida.

Agradezco de manera muy especial a la Mtr. María del Carmen Cevallos, Directora, por su esfuerzo, dedicación, colaboración y sabiduría para guiarme y llegar a ser una profesional de éxito.

INDICE DE CONTENIDOS

I.INTRODUCCIÓN _____ 7

II.JUSTIFICACIÓN _____ 8

III.RESUMEN _____ 9

IV.OBJETIVOS_____10

VI.METODOLOGÍA _____10

CAPITULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

1.1 Introducción _____11

1.1.1 Comunicación organizacional_____ 13

1.2 Comunicación interna_____ 14

1.2.1 Tipos de comunicación interna_____16

1.2.2 Cultura organizacional _____17

1.2.3 Importancia de la cultura organizacional _____18

1.3 El rol de la comunicación interna _____19

1.3.1 El rol del comunicador interno _____ 21

1.4 Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo _____22

1.5 Canales de comunicación _____24

1.6 Flujos de comunicación _____32

1.7 Medios y formas de comunicación _____37

1.8 Cultura organizacional_____39

1.8.1 Funciones de la cultura organizacional _____ 40

1.8.2 Culturas y subculturas _____41

1.8.3 Las culturas dominantes _____ 42

1.9 Clima laboral _____43

CAPITULO 2. MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

2.1 Introducción _____ 46

2.1.1 Evolución del sector eléctrico en el Ecuador _____ 46

2.1.2 Estructura del sector eléctrico ecuatoriano _____ 47

2.2 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable _____ 49

2.2.1 Historia _____49

2.2.2 Estructura del Ministerio _____ 50

2.2.3 Subsecretarias _____ 50

2.2.4 Coordinaciones Generales _____51
2.3 Cultura corporativa _____52
2.3.1 Misión _____52
2.3.2 Visión _____53
2.3.3 Valores _____53
2.3.4 Objetivos _____ 54
2.3.5 Ejes estratégicos _____ 55
2.3.6 Identidad visual _____ 55
2.3.7 Funcionamiento interno _____59
2.4 Organigrama _____ 59
2.5 Manejo de comunicación en el Ministerio _____ 60

CAPITULO 3. DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

3.1 Introducción_____62
3.2 Objetivos _____ 62
3.2.1 Objetivo general_____ 62
3.2.2 Objetivos específicos _____ 63
3.3 Metodología _____ 63
3.3.1 Universo y muestra _____ 64
3.4 Análisis de resultados_____ 66
3.4.1 Datos generales_____ 66
3.4.2 Grado de interés en las herramientas comunicacionales_____69
3.4.3 Información recibida _____ 79
3.4.4 Uso de canales de información _____ 80
3.4.5 Aspectos de cultura organizacional _____ 88
3.5 Conclusiones _____ 94
3.6 Recomendaciones _____ 95

CAPITULO 4. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1 Introducción _____ 96
4.2 Objetivos _____97
4.2.1 Objetivo general _____ 97
4.2.2 Objetivos específicos _____97
4.3 Estrategias de comunicación _____ 97

4.3.1 Estrategia No. 1 _____ 98
4.3.2 Estrategia No. 2 _____ 99
4.3.3 Estrategia No. 3 _____ 100
4.3.4 Estrategia No. 4 _____ 101
4.4 Cuadro de planificación de comunicación interna _____ 101
4.5 Monitoreo y evaluación _____ 102

BIBLIOGRAFÍA _____ 103
ANEXOS _____ 107

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Canales de comunicación _____ 25
Gráfico No. 2 Canales de comunicación interna _____ 28
Gráfico No.3 Flujos de comunicación (Organigrama) _____ 33
Gráfico No.4 Comunicación descendente _____ 34
Gráfico No. 5 Comunicación ascendente _____ 35
Gráfico No. 6 Comunicación horizontal _____ 36
Gráfico No. 7 Tipografía institucional _____ 56
Gráfico No. 8 Construcción del logotipo _____ 57
Gráfico No. 9 Logotipo cromático _____ 57
Gráfico No. 10 Logotipo MEER (Versión horizontal)_____ 58
Gráfico No. 11 Logotipo MEER (Versión vertical) _____ 58
Gráfico No. 12 Organigrama estructural MEER _____ 59
Gráfico No. 13 Grado de satisfacción de los empleados con la comunicación interna del MEER_____ 68
Gráfico No.14 Sistema Quipux_____ 69
Gráfico No. 15 Revista Focus _____ 71
Gráfico No. 16 Revista Energía _____ 71
Gráfico No. 17 Boletines de prensa _____ 73
Gráfico No. 18 Intranet _____74
Gráfico No. 19 Correo electrónico _____ 75
Gráfico No. 20 Frecuencia de uso del correo electrónico _____ 76
Gráfico No. 21 Carteleras _____ 77
Gráfico No. 22 Comunicados internos/circulares _____ 78
Gráfico No. 23 Información recibida_____ 79
Gráfico No. 24 Reuniones _____ 80
Gráfico No. 25 Comunicación informal _____ 81
Gráfico No. 26 Trabajo en equipo _____ 82

Gráfico No. 27 Video conferencias _____ 83
Gráfico No. 28 ¿La comunicación es efectiva?_____ 84
Gráfico No. 29 ¿Fluye adecuadamente la comunicación? _____ 85
Gráfico No. 30 ¿Considera que hay suficiente dialogo? _____ 85
Gráfico No. 31 ¿Recibe la información requerida a tiempo? _____ 86
Gráfico No. 32 ¿Cuál es su herramienta preferida para recibir información?_____ 87
Gráfico No. 33 Conocimiento de la misión y visión _____ 88
Gráfico No. 34 ¿Conoce cuales son los objetivos del MEER?_____ 90
Gráfico No. 35 ¿Conoce cuales son los valores del MEER?_____ 91
Gráfico No. 36 ¿Considera que se brinda y se promueve oportunamente información necesaria través de los diferentes canales y herramientas comunicacionales?_____ 92
Gráfico No. 37 ¿Considera que existe un clima laboral adecuado? _____ 93

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Distribución de encuestados _____ 66
Tabla No. 2 Perfil de encuestados _____ 67

I Introducción

Hoy, es necesario comprender que nuestras sociedades funcionan en términos de intercambios de mensajes y de interacciones, mucho más que de intercambios de objetos materiales. [1] Es por esto que actualmente es de suma importancia que las organizaciones cuenten con una comunicación interna y una cultura corporativa sólidas, ya que es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y autoridades.

La comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo.

En este ámbito, las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro del mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

La clave es que la comunicación interna contemple, en primera instancia, al público interno como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la organización. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como "vocero" de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.[2]

[1] Joan Costa, *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios,* Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
[2] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

II Justificación

Actualmente la comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo comunica. No existen empresas sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo.

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. [3]

Los problemas, vacíos y falencias en la comunicación interna viabilizan una oportunidad de cambio y por ende pueden ser la clave para que los colaboradores se sientan mucho más a gusto con el trabajo que desempeñan. A medida que éste se sienta mucho más a gusto en ello, la imagen de la organización mejora y los réditos son mucho más palpables.

Por esta razón, se pretende realizar un estudio de comunicación en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) para así mejorar la cultura organizacional de la empresa, propiciando a que los empleados asuman una actitud mucho más proactiva hacia la solución de problemas, creación de ideas y en general, que generen un ambiente laboral que permita potenciar sus habilidades.

[3] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009.

III Resumen

La disertación presenta el plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. El plan de comunicación principalmente expone diferentes estrategias para mejorar el manejo de la comunicación interna existente en el Ministerio.

Después de realizar el diagnóstico comunicacional, que nos proporcionó una especie de radiografía de la situación actual del Ministerio, en cuanto al manejo de los canales y herramientas comunicativas, clima laboral e identificación con la cultura organizacional, se planteó la implementación de nuevos canales, el incentivo al trabajo en equipo y la difusión continua de la filosofía corporativa para así crear un sentido de pertenencia en todo el personal.

El primer capítulo aborda la Comunicación organizacional y comunicación interna. Contiene el marco teórico, es decir los conceptos fundamentales que argumentan el tema de investigación. Principalmente se describen los conceptos claves del estudio tales como: comunicación interna, cultura organizacional, comunicación organizacional y clima laboral.

En el segundo capítulo se presenta lo que es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable: se hace una reseña de la historia y desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano, la creación y estructura del Ministerio, el manejo de la comunicación interna y la cultura corporativa.

El capítulo 3 contiene el Diagnóstico comunicacional. A través del análisis se muestran los resultados obtenidos del estudio realizado en el Ministerio a través de encuestas y entrevistas personales lo que da una visión del manejo de la comunicación interna actualmente en el Ministerio y es el punto de partida para la propuesta que se presenta en el capítulo 4 del Plan de Comunicación interna para mejorar la cultura organizacional del Ministerio: Se exponen cuatro estrategias para mejorar e implementar los canales y herramientas comunicacionales, además de estrategias para incentivar la integración y el trabajo en equipo, y por último una estrategia para fortalecer la cultura organizacional.

IV Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Objetivos específicos

- Determinar los canales, herramientas y soportes comunicacionales que se utilizan en la empresa.
- Analizar el manejo actual de los elementos de la comunicación interna y la cultura organizacional en la entidad.
- Establecer las estrategias comunicacionales que aportarán a mejorar la comunicación interna en el Ministerio.

V **Metodología**

Para realizar el estudio se utilizó el método cuantitativo y cualitativo y sus respectivas técnicas. Se utilizó el método bibliográfico que consiste en el análisis de libros, revistas, y otras fuentes de información, necesarias para solventar con información pertinente la disertación.

VI Técnicas de investigación

Cuantitativa

Se aplicaron encuestas con preguntas estructuradas a una muestra del personal de la organización a fin de obtener un diagnóstico comunicacional.

Cualitativa

Para complementar la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a 6 personas del Ministerio consideradas informantes claves, además permitirán profundizar los datos obtenidos de la encuesta y también explicar más a fondo la situación.

CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

1.1 Introducción

La presente investigación pretende exponer de forma sistemática uno de los aspectos más importantes de las organizaciones modernas: su comunicación. En la sociedad del conocimiento, donde la acumulación de información es de suma importancia, pero esta información pierde todo su valor si no se transmite de forma adecuada. No cabe ninguna duda de que el fenómeno comunicativo puede calificarse como el sistema nervioso de la organización.[4]

Por un lado, se puede definir a la **comunicación** como el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de **signos** y tienen unas reglas **semióticas** comunes.[5]

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptordestinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información.[6]

[4] Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005.
[5] Galdón Gabriel, *Introducción a la comunicación y a la información,* Editorial Ariel S.A, España, 2001.
[6] IBID

La información como la comunicación suponen un proceso; los elementos que aparecen en el mismo según el modelo de Shannon y Weaber[7] son:

- **Emisor**: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- **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.
- **Canal**: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
- **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.
- **Mensaje**: Es lo que se quiere transmitir.
- **Situación o contexto**: Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.

Modelo de comunicación de Shannon y Weaber[8]

[7]Historia de la Comunicación Humana, *Modelo de comunicación de Shannon y Weaber*, en línea: http://www.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon, Fecha de acceso: 20/09/2012.
[8] Shannon Claude E., Weaber Warren, Historia de la Comunicación Humana, *Modelo de comunicación de Shannon y Weaber*, en línea: http://www.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon, Fecha de acceso: 12/12/12.

1.1.1 Comunicación organizacional

Por otro lado, la comunicación organizacional está presente en las entidades de manera permanente, ya que en ellas se comunica a todo momento, desde cuando se emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intricada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quien este destinada, la comunicación interna y la comunicación externa.[9]

G.M. Goldhaber define a la comunicación organizacional como el "proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente". Destaca tres principios rectores de la comunicación organizacional, que son los siguientes:

- La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- La comunicación organizacional se compone de mensajes, que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
- La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

Partiendo de estos principios rectores de la comunicación humana, se entiende por comunicación organizacional el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.[10]

De la definición de comunicación organizacional, destacan los siguientes aspectos:

[9] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

[10] Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005.

- La comunicación organizacional se estructura por medio de mensajes. Una cadena comunicativa, cualquiera que sea su longitud y su dirección, se articula mediante una serie de eslabones: los mensajes que se producen entre dos o más personas.
- La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales.

  Así, en la organización observamos los siguientes factores:

  - *Indicadores comunicativos verbales*, compuestos por los signos lingüísticos, conforman una tercera parte de la comunicación.
  - *Indicadores comunicativos no verbales*. Transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos.

Una vez definidos los conceptos generales, se puede asegurar que las organizaciones se consolidan como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. Basándonos en los conceptos mencionados anteriormente se procede a la definición de los conceptos claves, los cuales nos permitirán comprender a profundidad la raíz del tema de investigación.

1.2 Comunicación interna

La política de comunicación en una organización, su adecuada planificación y gestión solamente son posibles si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizacionespor motivar al talento humano y mantener equipos de trabajo competitivos. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas. Todavía son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implementar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Los directivos que para ser competitivos y enfrentarse con éxito al cambio, deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para dar respuestas a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía. [11]

Según Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli[12], actualmente la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. En este ámbito, las acciones de comunicación ya no tienen como principal objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro del mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

Lo fundamental es que la comunicación interna contemple, prioritariamente al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía[13]. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como "vocero" de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con una comunicación interna adecuada que se encuentre alineada con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.[14]

---

[11] Corporación Elite, *Comunicación Interna,* en línea: http://www.corporacionelite.org/php/ch_14.php fecha de acceso: 01/10/2012

[12] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009.

[13] Se usa indistintamente los términos: compañía, empresa, organización para referirse a todo tipo de instituciones, sean estas públicas y privadas.

[14] IBID

Como se mencionóen líneas anteriores, la comunicación interna nace como una respuesta a las necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta está función principal, la comunicación interna permite:[15]

• 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 escalas.

1.2.1 Tipos de comunicación interna

Según Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli se divide la comunicación interna en dos tipos:

• Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

• Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.[16]

Se debe recordar que el diálogo entre la dirección de la organización y los trabajadores tiene que ser constante. El *feed back* es fundamental en la comunicación interna. Esto significa tener siempre la respuesta o realimentación desde los colaboradores para mejorar los procesos comunicativos. Todavía existen compañías que confunden la comunicación

[15]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

[16]Muñiz González Rafael, *Comunicación Interna,* en línea: http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm, Fecha de acceso: 10/11/2012.

con la información. Esta última es unidireccional y la comunicación es un proceso de intercambio de mensajes donde los roles se alternan.

1.2.2 Cultura organizacional

Paralos autores Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge "cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás."[17]

Por otro lado, la cultura organizacional según Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli, es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. [18]

En síntesis, la cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gusta o no.

La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma como los colaboradores ven a su organización: ¿Alienta el trabajo de equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa? Este es un inicio de la investigación sobre cultura organizacional pero no se desarrolla el tema.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas entidades que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente estudio, es el planteamiento de un plan estratégico de comunicación interna destinado a fortalecer la cultura organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

[17] Stephen P. Robbins y Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional Decimotercera edición,* Estado de México, Ed. Pearson Education, 2009, p.551.
[18] IBID

1.2.3 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el núcleo de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembroscotidianamente[19]. A tal efecto Monsalve (1989)considera que "la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad".

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn[20] (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los colaboradores y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. El éxito de los proyectos de cambio depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer la cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

---

[19] *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad,* en línea: http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtm, Fecha de acceso. 03/12/12

[20] Katz, D. & Kahn, *Psicología social de las organizaciones,* New York, 1995

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se observa que hay autores interesados en ver la cultura como un eje fundamental para comprender el comportamiento de las organizaciones; otros se han inclinado por conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.[21]

1.3 El rol de la comunicación interna

En las modernas organizaciones y conectando con las tendencias del management actual, la comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial. A raíz de esta tendencia, la comunicación interna, es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad. El primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte.

En este sentido la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización.[22]

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años. Este lapso ha servido para transitar de una situación de sombra informativa en la empresa a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la productividad e imagen de la misma.

---

[21] *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad,* en línea: http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtm, Fecha de acceso: 10/09/2012.

[22] Del Pozo Lite Marisa *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica,* Editorial Fragua, Madrid, 1997.

En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. [23]

Marisa del Pozo Lite, en su libro Cultura empresarial y comunicación interna describe las principales funciones y objetivos de la comunicación interna dentro de la empresa:

1. Investigar

   Objetivo: Elaborar una política de escucha del clima laboral. Considerado como factor clave para poder anticiparse a cualquier disfunción, así como para crear un clima dinámico a través de la pluralidad de opiniones.

2. Orientar

   Objetivo: La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa son consideradas como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna.

3. Informar

   Objetivo: Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.

4. Animar y Coordinar

   Objetivo: Constituir unas redes de corresponsales con los siguientes fines: informativos, de conocimiento del clima laboral y del ambiente de trabajo.

[23] García Mestanza Josefa, Ruiz Molina Antonio, Ventura Fernández Rafael, *La auditoría de comunicación interna:Una aproximación conceptual y metodológica,* Andalucía, 1999, en línea: http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm, Fecha de acceso: 12/10/2012

5. Organizar campañas

   Objetivo: Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.

6. Formar

   Objetivo: Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tiene los miembros responsables de la comunicación interna.[24]

1.3.1 Rol del comunicador interno

Todo comunicador dedicado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Para ello se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Estas instancias forman un proceso continuo en la actividad del comunicador y, es permanente porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio continuo y el plan debe ajustarse a esas modificaciones.

Según los autores Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli todo comunicador interno además, debe tener ciertas características y competencias por el rol que desempeña:

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto)
- Tener una visión holística (integral) de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y oratoria
- Saber escuchar
- Innovador y creativo

[24]Del Pozo Lite Marisa *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica,* Editorial Fragua, Madrid, 1997.

- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización
- Habilidad para interpretar la realidad
- Intuición
- Perfil de líder
- Habilidad para formar a otros comunicadores
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.

Para concluir, las estrategias que el comunicador interno desarrolla responden a un doble sentido; uno en función del desarrollo y optimización de los canales de la comunicación interna y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo; labor que logrará cumplir haciendo uso de sus competencias y habilidades.[25]

1.4 Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo organizacional

En las organizaciones de hoy, el talento humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el eje central de su dinamismo e innovación. Para ello, es de vital importancia, pensar en la concepción e interpretación, de un aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en función de comprender, interpretar, aprender, transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de la institución.

En función de lo anterior, una organización que produce nuevos conocimientos hacia el exterior, debería aplicar una gestión innovadora al interior. En tal sentido, se deberían conformar equipos de trabajo, que en esencia, desarrollen actividades complejas de alto desempeño, orientadas hacia un objetivo en común en beneficio de todos sus miembros.

[25]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

El objetivo de trabajar en equipos de alto desempeño, debe estar sustentado en los valores y principios éticos de cada integrante, cuya mentalidad esté motivada y actúe en interés de la organización como un todo.

De lo anterior podría decirse, que una comunicación organizacional bien definida y confiable, es un instrumento de alta relevancia para el fortalecimiento de los equipos de trabajo, en organizaciones inteligentes. [26]

Observamos que existen, a grandes rasgos, dos tipos de comunicación principales y distintos dentro del ámbito de la comunicación organizacional. La distinción entre estos dos tipos de comunicación puede venir delimitada por el tipo de público al que se dirigen, es decir, comunicación externa y comunicación interna. Ambos tipos de comunicación, han dado lugar a que el factor humano se convierta en uno de los aspectos más importantes de la empresa, actualmente para los directivos de las empresas es de suma importancia tener sólidos conocimientos y capacidad de gestión en el campo de la comunicación; es incluso considerado más importante que dominar otras áreas consideradas tradicionalmente propias de la actividad empresarial.

La comunicación organizacional debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación debe manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte. Para que exista una comunicación organizacional adecuada la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos. [27]

[26] Altuve Ender y Chávez Sila, *Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa,* Comunicación Organizacional para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente, En línea: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/altuve_e.pdf, Fecha de acceso: 18/10/2012.

[27] Del Pozo Lite Marisa *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica,* Editorial Fragua, Madrid, 1997

1.5 Canales de comunicación

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canalesespecíficos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Primeramente, es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata. Algunos ejemplos son: todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Por otro lado, los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información. Son utilizados por un único emisor o un emisor privilegiado pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Existe otra clasificación para los canales de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales o tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal.

Es recomendable evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. De acuerdo a los propósitos que la empresa quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa. [28]

[28] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

Gráfico No. 1Canales de comunicación[29]

Canales de Comunicación	
Tradicionales	**Nuevos Medios**
Cartelera Cara a cara Reuniones de Estrategia, actualización, toma de decisiones. Encuestas de clima organizacional Actividades deportivas/culturales Buzón de comunicaciones Folletos	Blogs E-mails/Agenda electrónica Newsletters/Boletines electrónicos Mensajes en celulares Redes sociales Pantallas electrónicas Pop ups

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli en su libro Comunicación interna detallan las principales diferencias entre los dos grandes tipos de canales:

Canales tradicionales

Como se mencionó anteriormente, la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal ("cara a cara").

Emplear canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o frente a un caso de crisis. La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Es decir que la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir al cara a cara (mayor complejidad mayor cercanía).

Así mismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia. De esta manera, el feedback que se obtiene es inmediato y no sólo es verbal sino también gestual.

[29]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito. Por eso, las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con esto no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deban estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Asimismo, es conveniente aclarar que existen canales que utilizan ambos tipos de soporte, por ejemplo las capacitaciones, seminarios y talleres.[30]

Nuevos medios

Los avances en materia tecnológica dentro de la gestión y la administración empresarial ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las organizaciones.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja.

El feedback que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un "diálogo" entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una confirmación de lectura o una respuesta automática no constituyen una reelaboración o interpretación de los mensajes.

Otra ventaja de los canales tecnológicos derivada de su posibilidad de interacción es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

Permiten la generación de comunicaciones no solo por parte de los responsables de la comunicación de la compañía sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

[30]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

Cabe aclarar que, al momento de aplicar canales tecnológicos, es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos. Es por esto que las organizaciones deben incluir programas o proyectos de capacitación en Tics (Tecnologías de la comunicación y la información) constantemente para su personal, ya que el uso adecuado de los mismos permitirá una comunicación interna eficaz.

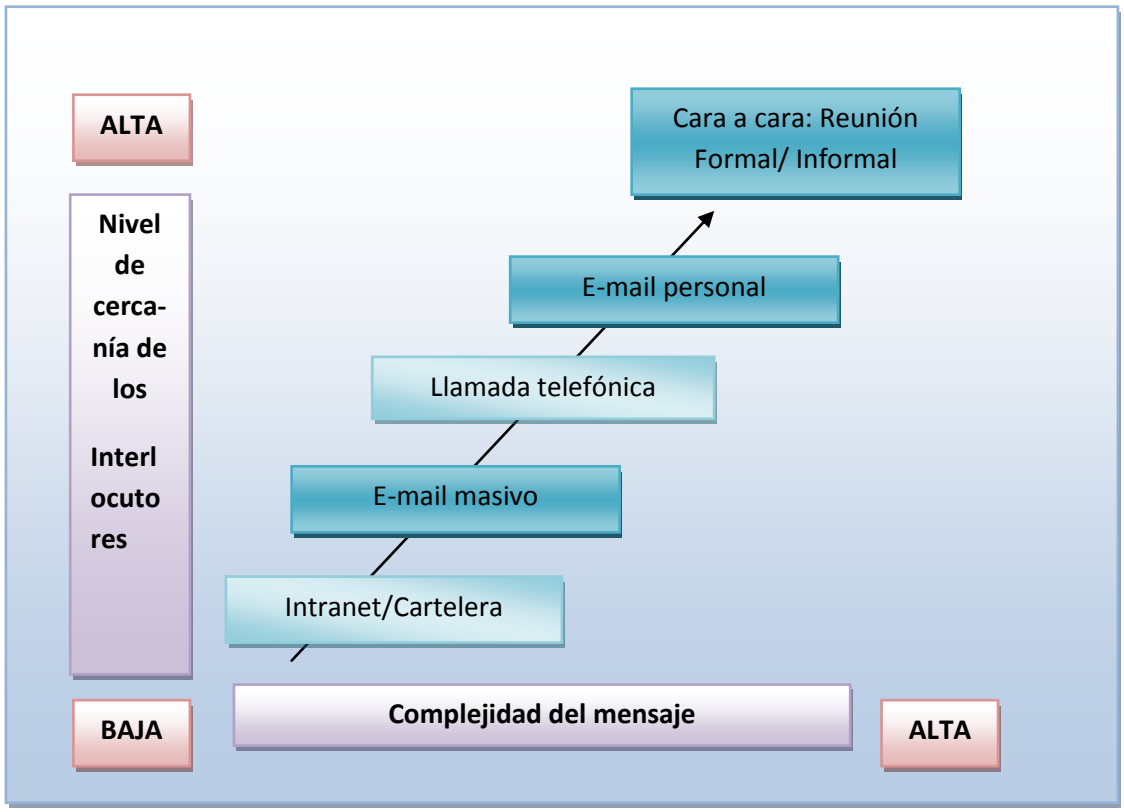
Además, dichos canales deben adaptarse a la cultura de la organización; es decir, que tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales.

Otro de los factores a tener en cuenta al momento de aplicarlos es la necesidad de su implementación. Para todos los canales existe una necesidad de planificar y evaluar. Ningún canal de comunicación es inocuo por lo que debe planificarse su instalación, monitoreo y evaluación. En este sentido, la comunicación interna juega un rol preponderante, ya que se debe trabajar con el público interno todo lo que concierne a la implementación, uso ventajas y dificultades que presenten este tipo de canales. No hay que olvidar además que, por las herramientas que ofrece la digitalización e Internet, este tipo de canales son susceptibles de ser medidos y valorados, permitiendo una correcta evaluación de su implementación.

Es por ello que una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.[31]

[31]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

Gráfico No. 2 Canales de comunicación interna[32]



Comunicación Cara a cara

Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse siempre que se pueda, por sobre cualquier otro tipo de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.[33]

[32]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009
[33]IBID

Cartelera

Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados.

Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas. [34]

Reuniones de trabajo, actualización, toma de decisiones

Las reuniones de trabajo son una técnica que permite que el personal con objetivos comunes intercambien y actualicen información y a través de esto lleguen a compromisos colectivos para conseguir las metas fijadas.

Encuestas de clima organizacional

Las encuestas de clima organizacional sirven para conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Actividades deportivas/Culturales

El principal objetivo de las actividades deportivas o culturales en las organizaciones es el de fomentar la integración del personal y los valores institucionales.

Buzones comunicacionales

Los buzones comunicacionales receptan comentarios y sugerencias tanto de los empleados como de los clientes, los temas que se tratan en los buzones generalmente se enfocan en la atención y la resolución de conflictos.

[34] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

Folletos

Los folletos sirven para plasmar información detallada en una o mas hojas, proporcionan datos más específicos. Generalmente se diseñan pensando en el tipo de público al que van a dirigirse.

E-mails/agenda electrónica

El e-mail o correo electrónico es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad.

El uso de correo electrónico también facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción.[35]

Newsletters/Boletines electrónicos

El newsletter o boletín electrónico es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc.)[36]

Brochure institucional

El brochure está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno. [37]

Portal de internet- sitio web

Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público

[35]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009
[36]IBID
[37]IBID

en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.

En su desarrollo es importante tanto el contenido como el diseño, ya que ambos aspectos condicionarán necesariamente su utilización.[38]

Intranet

Una Intranet es básicamente una red privada de computadores conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados.

Si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación. [39]

Blogs

Son sitios de internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.[40]

Mensajes en celulares

Generalmente las instituciones contratan para el personal jerárquico superior, servicios de planes celulares con mensajes de textos ilimitados para así mantener mayor contacto.

Redes sociales

Las redes sociales juegan un papel importante en las organizaciones, ya que a través de estas se mantiene informado al público externo de los proyectos, avances y nuevos productos. Las redes sociales que más se usan a nivel institucional son facebook y

[38]Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009
[39]IBID
[40]IBID

twitterdebido a su nivel de popularidad y de rápida difusión. Las redes sociales también sirven para el involucramiento del personal con la institución.

Pantalla electrónica

La pantalla o panel electrónico principalmente sirve para mostrar información y publicidad a largas distancias. Las pantallas ofrecen una forma de cambio de información más rápido y más fácil. También el cambio se puede realizar de una forma centrada, que significa una ventaja grande para la comercialización de publicidad y difusión de información. En las áreas públicas de las instituciones las pantallas ofrecen una ventaja por su posibilidad de actualizarse por un sistema de computación.

Pop ups

Los pop ups o ventanasque emergen automáticamente (generalmente sin que el usuario lo solicite), se utilizan en las instituciones con el objeto de mostrar avisos importantes o recordatorios. Su fin es mantener informado a todo el personal

1.6 Flujos de comunicación

Cuando se habla de flujos de comunicación, se refiere a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama).[41]

Los flujos de comunicación en una organización se producen a través de redes.

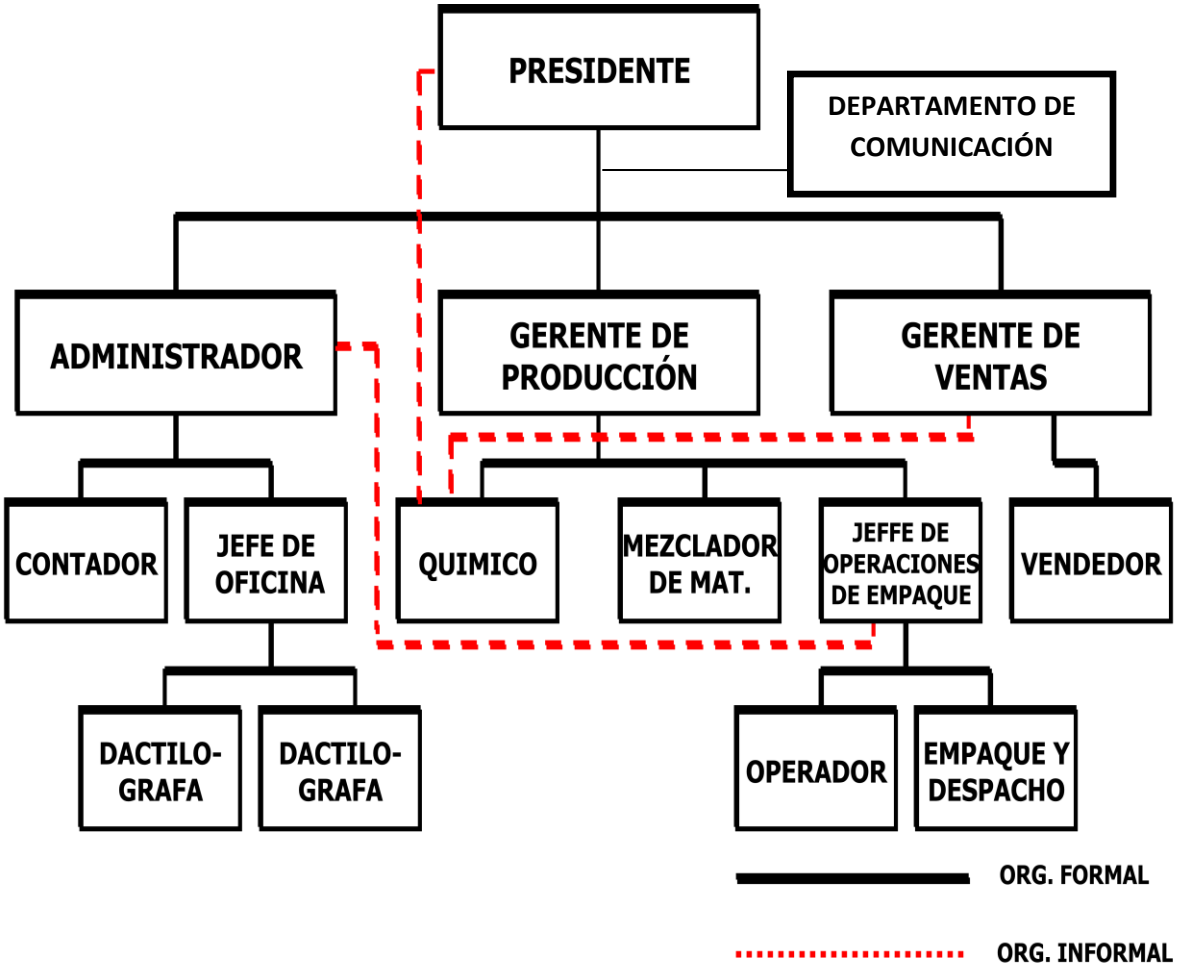
Cuando los mensajes recorren los caminos oficiales prescritos por la organización, circulan las redes formales. El organigrama de una empresa por ejemplo, es una representación gráfica de algunos aspectos de este tipo de redes.

[41] *Flujos de Comunicación,* en línea: http://salascastrojuan.blogspot.com/2009/09/6-flujos-de-comunicacion.html, Fecha de acceso: 04/12/12.

Redes formales

Siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama.

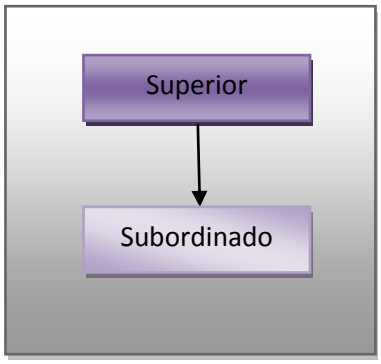
Gráfico No. 3: Flujos de comunicación (Organigrama) [42]



[42] Organigrama, *Flujos de la Comunicación*, en línea*:* www.periodismo.uchile.cl/talleres/.../com_organizacional.ppt, Fecha de acceso: 14/10/2012

Las redes formales: la comunicación descendente

Gráfico No.4: Comunicación descendente [43]



En la actividad comunicativa estandarizada por la empresa se contempla una serie de mensajes que adoptan la dirección del gráfico No.4. Nos referimos a la comunicación descendente. Por medio de esta vía fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados, entre otros aspectos, con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación. Probablemente la comunicación descendente constituya el canal formal más estudiado y que más controversias ha generado. Controversias que, hasta cierto punto, consideramos normales, pues es totalmente cierto que los procesos comunicativos descendentes proporcionan datos referidos a características importantes de la empresa.

Muchas organizaciones confían excesivamente en los métodos de difusión escritos y tecnológicos para transmitir este tipo de comunicación, en detrimento del contacto personal y de la comunicación cara a cara.

A modo de ejemplo, a continuación se señalan algunos datos de la organización que pueden obtenerse mediante el análisis de la comunicación descendente:

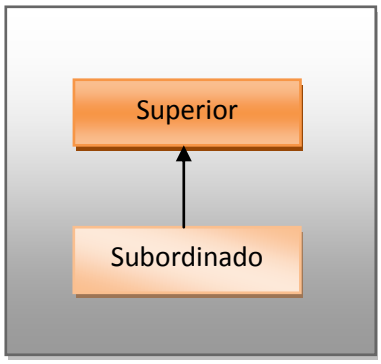
- La naturaleza y el estilo de la autoridad imperante en la empresa.
- El prestigio que tiene la jerarquía
- El grado de precisión informativa exigido por el superior-emisor del mensaje y la actividad desplegada para su difusión.

[43] Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005

Quizá por ello muchas organizaciones reclaman con insistencia una mayor eficacia y fluidez en sus circuitos descendentes.[44]

Las redes formales: la comunicación ascendente

Gráfico No.5: Comunicación ascendente[45]



Se trata de la comunicación organizacional constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores. Adopta la forma del gráfico No. 5.

Los temas y actividades que abarca la comunicación ascendente son: asesoramiento, planteamientos acerca de sistemas de discusión de temas que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores, etc.

La importancia de la comunicación ascendente, puesta de manifiesto en muchos trabajos de varios autores afines a la escuela de relaciones humanas, se atribuye a los motivos siguientes:

- Indica el grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes.
- Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, lo que da un sentido democrático a la función decisoria.

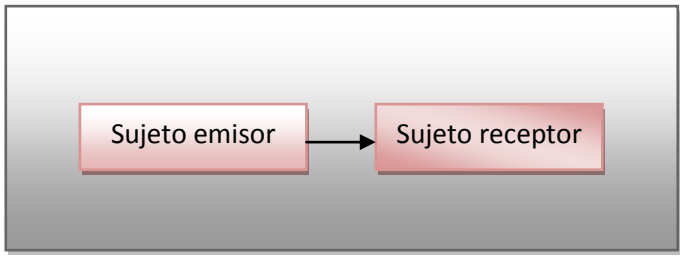
[44]Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005

[45]IBID

- Facilita, asimismo, la aceptación de las decisiones ya tomadas por los superiores jerárquicos.
- Estimula la presentación de ideas valiosas.
- Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.
- Canaliza la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.
- Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa.[46]

Las redes formales: la comunicación horizontal

Gráfico No.6: Comunicación horizontal[47]



Al hablar de la comunicación horizontal, nos referimos al intercambio de mensajes entre personas que tienen el mismo rango formal dentro de la organización. Se representa como en el gráfico No.6. Una de las primeras formulaciones que insinúa la necesidad de una comunicación horizontal data de 1916. Durante este año, cuando los planteamientos al uso defendían una líneas comunicativas rígidamente jerarquizadas. H. Fayol, representante destacado de la llamada *Teoría clásica de la organización*, repara en la necesidad de establecer un "puente" por el que circulen los mensajes horizontales.[48]

[46]Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005
[47]IBID
[48]IBID

Flujos informales

La comunicación que no sigue los circuitos "oficiales" de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal, recibe el nombre de informal. La comunicación informal ha generado abundante literatura. A continuación se presentan las características de este tipo de comunicación: [49]-Los flujos informales se difunden con gran rapidez

-Son exactos

-Contienen mucha información

1.7 Medios y formas de comunicación interna

Toda empresa, para una buena gestión, funciona con planes y objetivos a lograr. Aplica todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados.Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea. Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.[50]

La importancia de la comunicación interna en la empresa

En unos entornos actuales tan complejos y tan competitivos, las empresas deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o lo que es lo mismo, poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno.

[49]Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa,* Editorial UOC, Barcelona, 2005.

[50]ToalaMorfin Joel, *Formas y medios de comunicación interna,* en línea: http://joeltoalamorfin.blogspot.com/2012/04/formas-y-medios-de-comunicacion-interna.html, Fecha de acceso: 04/12/12

Una de las políticas de personal esenciales para conseguir eso es la comunicación interna de las empresas. Esta política va a ser beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado:

La empresa: consigue implicar y motivar al personal, facilita la adaptación de los recursos humanos a los cambios, favorece la aparición de climas creativos e innovadores.

El empleado: va a ser favorecido, apareciendo relaciones entre los trabajadores, posibilidad de que expresen sus ideas y también va a aclarar sus ideas (saber lo que tienen que hacer).

Esta política va a ser un mecanismo más que ayude a desarrollar el potencial de los empleados y a integrarles en el proyecto empresarial, o lo que es lo mismo, en las metas organizativas.[51]

Medios de transmisión de información

Verbal: del superior al subordinado o viceversa

Escrito: boletines, y más frecuentemente: e-mails, tablones

Corporal: es importante percibir el lenguaje de las personas que están transmitiendo un mensaje.

La empresa está obligada para su buen funcionamiento, a generar la comunicación necesaria para que su personal este informado acerca de la filosofía de la empresa, sus objetivos, sus cambios e innovaciones, en fin de todo aquello que hace que la gente se identifique y comprometa con la empresa, además de generar cohesión de grupo.[52]

[51]ToalaMorfin Joel, *Formas y medios de comunicación interna,* en línea: http://joeltoalamorfin.blogspot.com/2012/04/formas-y-medios-de-comunicacion-interna.html, Fecha de acceso: 04/12/12

[52]IBID

1.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Kotter[53] la define como "el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años". En forma similar, Edgar Schein[54]la define como el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el "cómo se piensan y hacen las cosas aquí". Toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos periodos.

En una empresa, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, el problema es que, conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. La globalización, la apertura económica, la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes hacen enormes esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Estas nuevas tendencias y los consecuentes cambios dinámicos hacen que las instituciones tanto públicas como privadas, se debatan en la urgente necesidad de reorientarse.

En este marco, las organizaciones que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico.

Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable

[53] John P. Kotter James L. Heskett, *Cultura de empresa y rentabilidad*, Ediciones Diaz de Santos S.A, Madrid, 1995.
[54] Schein. Edgar H: *Psicología de la Organización,* Editorial Prentice Hall, México,1991.

de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible.

Por lo tanto, desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.[55]

1.8.1 Funciones de la cultura organizacional

Michael Ritter en su libro Cultura Organizacional describe las funciones primarias a la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

1. **La identificación:** Es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la "personalidad de la organización". Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación.[56]

2. **La integración:** La función integradora se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?[57]

3. **La coordinación:** Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función

[55]Ritter Michael, *Cultura Organizacional,* Editorial Dircom, Buenos Aires- Argentina, 2008.
[56]IBID
[57]IBID

coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.[58]

4. **Motivación:** La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.[59]

1.8.2 Cultura y subculturas

Las culturas reflejan supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto de su propia misión, de sus productos o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que, al repetirse durante años, se han ido transformando en normas de conducta y expectativas respecto de aquello que es legítimo o aquello que no lo es; y todavía más, en formas y prácticas de pensamiento y acción consideradas como deseables o como adecuadas para la organización. En este sentido la cultura representa, una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tienden a describir la cultura de la misma en términos semejantes.

Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinadas. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de

[58]Ritter Michael, *Cultura Organizacional,* Editorial Dircom, Buenos Aires- Argentina, 2008.
[59]IBID.

los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica.[60]

1.8.3 Las culturas dominantes

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de un conjunto de subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el "significado compartido" de la cultura, el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta,

1. **Cultura débil- disfuncional:** en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que lo integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.[61]

2. **Cultura fuerte- disfuncional:** en ella existen significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando estos ya no sean exitosos.[62]

3. **Cultura débil- funcional:** en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la

[60] IBID
[61] Ritter Michael, *Cultura Organizacional,* Editorial Dircom, Buenos Aires- Argentina, 2008.
[62] IBID

organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.[63]

4. **Cultura fuerte- funcional:** en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de las crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante una crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tiene delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema. [64]

1.9 Clima laboral

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la

[63] IBID
[64] Ritter Michael, *Cultura Organizacional,* Editorial Dircom, Buenos Aires- Argentina, 2008.

persona.

Por tanto, en las investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparece como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto; a continuación se presentan las más relevantes:

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización".

Tagiuri (1968) Como "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una

organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".Por otro lado, la postura operacionalista o "fenomenológica" considera"al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones", (Peiro y Prieto, 1996:84).

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por muchas variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señaladas por algunos autores del comportamiento organizacional.Una de las principales características del clima laboral es que influye en el comportamiento de los miembros, el grado de compromiso y actitudes, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico, entre otros.[65]

[65] *Clima Laboral,* en línea: http://www.climalaboral.com.es/informacion/, fecha de acceso: 23/11/2012.

CAPÍTULO 2

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

2.1 Introducción

El sector eléctrico ecuatoriano es un área estratégica del país que tiene por objetivos generales, generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica.

La energía eléctrica en una sociedad juega un papel estratégico, ya que contribuye de manera directa en las actividades productivas y constituye un factor esencial para el desarrollo económico de un país y para el bienestar de la población.

El suministro de energía eléctrica es un servicio de utilidad pública de interés nacional; por tanto, es deber del Estado satisfacer directa o indirectamente las necesidades de energía eléctrica del país, mediante el aprovechamiento óptimo de recursos naturales, de conformidad con el Plan Nacional de Electrificación.

El Estado es el titular de la propiedad inalienable e imprescriptible de los recursos naturales que permiten la generación de energía eléctrica. Por tanto, sólo él, por intermedio del Consejo Nacional de Electricidad como ente público competente, puede concesionar o delegar a otros sectores de la economía la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

En todos los casos los generadores, transmisores y distribuidores observan las disposiciones legales relativas a la protección del medio ambiente.

2.1.1 Evolución del Sector eléctrico en el Ecuador

La generación de energía eléctrica en el Ecuador se inicia en 1897, cuando se formó en Loja la empresa "Luz y Fuerza", la misma que adquirió dos turbinas de 12 kW cada una, las que se instalaron al pie de una caída del río Malacatos. La ciudad de Quito dispuso de alumbrado público desde 1911. En Cuenca se instaló en 1914 una planta de 37,5 kW que se

amplió en 1922 hasta 102 kW. En 1926 el Gobierno del Ecuador contrató por 60 años a la firma americana ForeignPower Co. para suministro de electricidad a Guayaquil, y, similares proyectos entraron a operar en Quito, Riobamba y otras ciudades. Alrededor de 1940 se adjudicó a· las municipalidades la responsabilidad del servicio eléctrico. Se instalaron masivamente pequeñas centrales hidroeléctricas, contándose hasta 1961 con una potencia total de dichas plantas de aproximadamente 120 MW. Mediante Decreto Ley de Emergencia No. 24 del 23 de mayo de 1961 se creó el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) asignándole la responsabilidad de integrar el sistema eléctrico nacional y de elaborar un Plan Nacional de Electrificación que satisfaga las necesidades de energía eléctrica en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico y Social del Ecuador.

Durante 38 años de vida, el INECEL desarrolló las grandes centrales de generación, el sistema nacional de transmisión y obras de distribución, pues según la Ley Básica de Electrificación tenía bajo su responsabilidad todas las actividades inherentes al sector eléctrico, esto es: planificación, construcción, operación, regulación, aprobación de tarifas eléctricas; y, era el accionista mayoritario en casi todas las empresas eléctricas que realizaban la distribución de electricidad en el país. Las obras de electrificación ejecutadas por el INECEL a lo largo y ancho del territorio nacional, dejaron un balance positivo en el desarrollo de proyectos que permitieron el aprovechamiento de los recursos renovables y no renovables para la generación de energía eléctrica y el progreso del país.

INECEL concluyó su vida jurídica el 31 de marzo de 1999. Mediante Decreto ejecutivo No. 773 del 14 de abril de 1999, se encargó al Ministerio de Energía y Minas, llevar adelante el proceso de cierre contable, presupuestario, financiero y técnico del INECEL, posteriormente en el 2007 se creó el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

2.1.2 Estructura del sector eléctrico ecuatoriano

La estructura del sector está definida por la Ley del Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), en el marco jurídico del sector se establece las siguientes instituciones:

El Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC)

El CONELEC no ejerce actividades empresariales en el sector eléctrico. Se encarga de desarrollar planes para el desarrollo de la energía eléctrica. Ejerce además todas las actividades de regulación y control definidas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE)

El Centro Nacional de Control de Energía CENACE, es una corporación civil de derecho privado, de carácter eminentemente técnico, sin fines de lucro, cuyos miembros son todas las empresas de generación, transmisión, distribución y los grandes consumidores. Se encarga del manejo técnico y económico de la energía en bloque, garantizando en todo momento una operación adecuada que redunde en beneficio del usuario final.

Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER)

Tomando en cuenta el artículo 237 de la Constitución de la República del Ecuador (previo a la formación de la Asamblea Constituyente) y mediante Decreto Ejecutivo 475 se crea en Quito el 9 julio de 2007 el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), con el objetivo de servir a la sociedad mediante la formulación de la política nacional y gestión de proyectos del sector eléctrico.

Corporación Nacional de Electricidad (CNEL)

Dadas las disposiciones emanadas del Mandato No. 15 del 23 de julio de 2008 que en su transitoria tercera faculta la fusión de empresas del Sector y determina que el ente Regulador, facilite los mecanismos para su funcionamiento, se crea la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) el 16 de febrero de 2009, que funciona como una empresa de distribución con la finalidad de mejorar la gestión empresarial dadas las cuantiosas pérdidas de las empresas de distribución.

Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC)

Tomando en cuenta las disposiciones del Mandato No. 15, el 13 de febrero de 2009 se crea la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC), con la finalidad de fusionar las empresas de generación estatales para incentivar la entrada de nuevos proyectos de generación mediante el mejoramiento de la eficiencia, la optimización de recursos y la aplicación de mejores prácticas técnicas administrativas y financieras.

La Corporación Eléctrica del Ecuador asume todos los derechos y obligaciones de las compañías que se fusionan: Electroguayas, Hidropaute, Hidroagoyán, Termopichincha, Termoesmeraldas y Transelectric. Las seis empresas pasan a convertirse en unidades estratégicas de negocio, cuya misión es la de generar y trasmitir energía eléctrica a menor costo, confiable y con calidad.[66]

2.2 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

2.2.1 Historia

Mediante Decreto Nº. 475; del 9 de julio del 2007, se dividió el Ministerio de Energía y Minas en el Ministerio de Minas y Petróleos y, el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables. El 16 de mayo del 2007 fue aprobado el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, y la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos.

El Ministerio de Electricidad Y Energía Renovable (MEER) creado en 2007, está ubicado en la ciudad de Quito, se encuentra conformado por: Despacho Ministerial, cuatro subsecretarias, tres coordinaciones generales, cincodirecciones y dos unidades administrativas. El ministerio cuenta con un personal de 273 personas designadas en las diferentes áreas.

[66] *Ministerio de Electricidad:* en Línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012.

La máxima autoridad es el Ministro, el Dr. Esteban Albornoz Vintimilla,[67]el manejo de la Cartera de Electricidad es conocida por el actual Ministro, pues ocupó el cargo en al año 2009; tiempo en el cual enfrentó uno de los más fuertes períodos de estiaje que ha vivido el Ecuador. Durante esta difícil etapa puso en marcha como plan de contingencia el mantenimiento de todas las centrales termoeléctricas; además gestionó la adhesión de 480 MW térmicos (ubicados en Pascuales, Manta y Quevedo) al Sistema Nacional Interconectado, con lo cual el país pudo enfrentar la crisis.Actualmente tiene a su cargo todo el sector eléctrico y ha gestionado el desarrollo de varios proyectos hidroeléctricos que le permitirán al país, a largo plazo, alcanzar la soberanía energética.[68]

2.2.2 Estructura del Ministerio

2.2.3 Subsecretarias

Subsecretaria de Energía Renovable y Eficiencia Energética (SEREE)

Es la encargada de promover y proponer la implementación de políticas, estrategias, proyectos y acciones tendientes a desarrollar y aplicar proyectos de energía renovable y el uso eficiente de la energía en todas las regiones del país, que permita modificar la matriz energética, sustentada en la creación de capacidades locales, el aprovechamiento de los recursos renovables y no renovables y su desarrollo sostenible.

Subsecretaria de Control y Aplicaciones Nucleares (SCAN)

Es el organismo gubernamental que regula, controla y difunde el uso pacífico de las radiaciones ionizantes a nivel nacional.

La SCAN brinda al pueblo ecuatoriano lo que la sociedad moderna demanda de sus instituciones: productos y servicios eficientes y de calidad, cumpliendo los requisitos de seguridad radiológica y protección física que recomienda el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)

[67]*Ministerio de Electricidad y Energía Renovable: Misión, Visión, Objetivos y Valores,* en Línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012.
[68]*Ministerio de Electricidad,* Ministro, en Línea: www.meer.gob.ec , Fecha de acceso: 10/11/2012.

Subsecretaria de Distribución y Comercialización de Energía (SDCE)

Es la encargada de participar en la generación de planes de desarrollo, de políticas, lineamientos y directrices sectoriales en el ámbito de la distribución, comercialización y electrificación rural. También analiza y evalúa la gestión integral de las Empresas Eléctricas, coordina y gestiona las asignaciones de los recursos para el cumplimiento de los planes de expansión y reconocimiento de los subsidios, evalúa la ejecución de Planes Anuales dentro de su competencia y se encuentra implementando el Modelo único de Gestión de la Distribución y Comercialización de Energía.

Subsecretaria de Generación y Transmisión de Energía (SGTE)

Ente que promueve el desarrollo de proyectos de generación eléctrica sobre todo encaminados al cambio de la matriz energética y a la reducción de emisiones de CO2 al ambiente; buscando además la soberanía energética y la reducción de importación de energía y el uso de combustibles de importación para la producción de electricidad, conforme a las políticas dictadas por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. En el campo de la transmisión de electricidad promueve el desarrollo de la expansión del sistema nacional de transmisión.

2.2.4 Coordinaciones Generales

Coordinación General de Planificación (CGP)

Responsable de impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de gestión sectorial, los procesos integrales de formulación de política pública y de planificación, realizados sobre la base de un análisis estratégico ajustado a los objetivos nacionales determinados por el Plan Nacional de Desarrollo.

Coordinación General Jurídica (CGJ)

Brinda asesoría especializada a los diferentes niveles de gestión del Ministerio, a fin de garantizar seguridad jurídica en todos los actos administrativos que se generen a nivel institucional y sectorial; así como ejercer el patrocinio legal dentro de las competencias y atribuciones del Ministerio, con sustento en el orden constitucional y legal vigente.

Coordinación General Administrativa Financiera (CGAF)

Encargada de asesorar, apoyar y gestionar el cumplimiento de políticas y objetivos institucionales y sectoriales a través de la administración de los recursos financieros, del talento humano, de tecnología de información y comunicación y de servicios administrativos, orientado a optimizar el modelo organizacional, fortaleciendo el desarrollo profesional y el bienestar humano.

La coordinación General Administrativa Financiera es la encargada de gestionar las 5 direcciones generales y las dos unidades administrativas dentro del Ministerio: Dirección Financiera, Dirección de Administración del Talento Humano, Dirección de Comunicación para el Desarrollo, Dirección de Tecnologías y Comunicaciones, Dirección Administrativa, Unidad de Documentación y Archivo y Unidad de Auditoría Interna.

2.3 Cultura Corporativa

La cultura corporativa dentro del Ministerio ha tenido el respaldo formal gracias al manual de imagen corporativa, en donde se especifica la misión, visión, valores, objetivos y ejes estratégicos del Ministerio. Pese a existir el manual muchos funcionarios consideran que no se ha dado a conocer en su totalidad.

2.3.1 Misión

Organismo rector del sector eléctrico y de energía renovable, responsable de satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país, mediante la formulación de normativa pertinente, planes de desarrollo y políticas sectoriales para el aprovechamiento eficiente de sus recursos, garantizando que su provisión responda a los principios de obligatoriedad,

generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, estableciendo mecanismos de eficiencia energética, participación social y protección del ambiente, gestionado por sus recursos humanos especializados y de alto desempeño.[69]

2.3.2 Visión

Ministerio rector del sector eléctrico, que garantice la cobertura plena de un servicio de electricidad y el desarrollo de energías renovables de calidad, a través del cumplimiento de la política nacional, los planes y metas de expansión fijados; reconocido por la eficiencia, innovación y calidad en su gestión, procurando la soberanía energética, con responsabilidad social y ambiental y, el desarrollo de las competencias de su talento humano comprometido con el progreso del país.[70]

2.3.3 Valores

Compromiso

Los funcionarios actuarán comprometidamente y con lealtad, en el cumplimiento de la misión, y la consecución de los objetivos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, en beneficio de los intereses del país.

Excelencia en la gestión

El equipo de funcionarios del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, asume en su gestión, la búsqueda continua de procesos eficientes y eficaces en la realización de sus productos y servicios a fin de cumplir con las expectativas económicas, sociales y ambientales de la sociedad ecuatoriana.

[69]Ministerio de Electricidad, *Misión ,Visión ,Valores,* en línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012.
[70]Ministerio de Electricidad, *Misión ,Visión ,Valores,* en línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012

Ética

Los funcionarios del MEER, asumen a la gestión ética y sus correspondientes normas morales como la piedra angular en la ejecución de los procesos a su cargo.

Capacidad

Es la característica de los funcionarios del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, que se demuestra en el desempeño de sus actividades, con idoneidad y efectividad, procurando su permanente desarrollo profesional.

Predisposición al cambio

El impulso constante y permanente del talento humano hacia el cambio, que contribuya al progreso sectorial y de país.

Responsabilidad social y ambiental

El compromiso prioritario por cautelar y armonizar las relaciones sociales y acciones de protección del ambiente en el desarrollo de sus productos y servicios.[71]

2.3.4 Objetivos

-Alcanzar el máximo nivel de cobertura nacional en el suministro del servicio de electricidad, en términos de calidad, continuidad y precios justos.

-Promover el cambio de la matriz energética, incorporando la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas.

- Priorizar el uso de fuentes renovables en la generación de energía eléctrica bajo principios de sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad ambiental.

- Contribuir a la generación de una cultura de ahorro y eficiencia energética.

- Optimizar la gestión institucional del sector eléctrico bajo principios de calidad, eficiencia, eficacia, participación y transparencia, aplicando e incorporando las mejores prácticas e innovación tecnológica.

[71]Ministerio de Electricidad, *Misión ,Visión ,Valores,* en línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012

- Obtener rentabilidad social a través de acciones sustentables para la participación ciudadana en el desarrollo de todas las actividades del sector eléctrico.

- Alcanzar niveles de especialización y profesionalización del talento humano del sector eléctrico, comparables con otros países del primer mundo[72]

2.3.5 Ejes estratégicos

-Tener como eje fundamental de la gestión institucional, la planificación integral.

-Mantener una gestión interrelacionada e interdependiente con organismos pares, conjugando acciones que aseguren la consecución de los objetivos del sector estratégico.

-Fortalecer las alianzas estratégicas con actores sociales involucrados en la gestión que permitan el cumplimiento de objetivos institucionales.

-Gestionar la incorporación de tecnologías de información y comunicación necesarias para la optimización, seguimiento y evaluación de la gestión.

-Mantener como filosofía institucional, el trabajo en equipo y la gestión de calidad en los procesos.

-Enfatizar en el control y en el cumplimiento del marco legal y regulatorio.

-Fortalecer e impulsar la investigación de la eficiencia energética, entre ministerios sectoriales, responsables de la gestión de los recursos naturales[73]

2.3.6 Identidad Visual

La identidad visual del Ministerio está a cargo del área de Comunicación. Con la finalidad de estandarizar y normar una imagen institucional solida y unificada para el Gobierno Nacional y todas las entidades gubernamentales, se ha desarrollado un manual de uso de

[72] IBID

[73] Ministerio de Electricidad, *Misión ,Visión ,Valores,* en línea: www.meer.gob.ec, Fecha de acceso: 10/11/2012

logotipo, el mismo que constituye una guía básica que determina las aplicaciones de la marca, el buen uso del manual, la forma de aplicarlo y una correcta aplicación que permita llegar al objetivo.

El logotipo del Ministerio incluyeun gráfico representado por una turbina eléctrica, que al mismo tiempo da la sensación que representa un sol y está compuesto por el nombre del Ministerio con una tipografía especialmente diseñada para representar al sector público y al Gobierno Nacional.

Tipografía Institucional

La tipografía ha sido elegida por su modernismo, es simple, funcional, tiene un carácter atemporal y posee una extensa familia lo que da flexibilidad en su uso.

Su uso es obligatorio en todas las piezas de comunicación interna y externa como: cuerpo de texto, titulares, papelería corporativa, folletería, plegables, prensa, eslogan, rotulación y señalización.

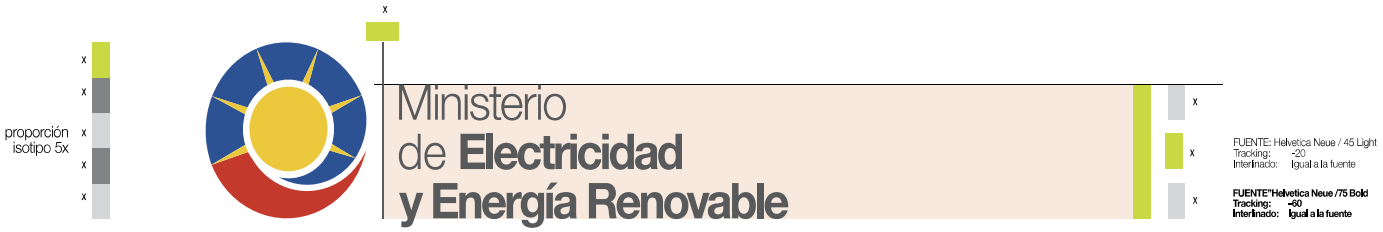
Para construir una identidad visual solida, distintiva y una imagen unificada, el Ministerio utiliza esta familia tipográfica y sus variantes.

Gráfico No.7: Tipografía Institucional

A continuación se presenta la construcción del logotipo del Ministerio, descrito en el Manual de Imagen Corporativa asimismo sus diferentes versiones, tamaños y los colores oficiales que deberán ser usados siempre:

Gráfico No.8: Construcción del logotipo

Gráfico No.9: Logotipo cromático:



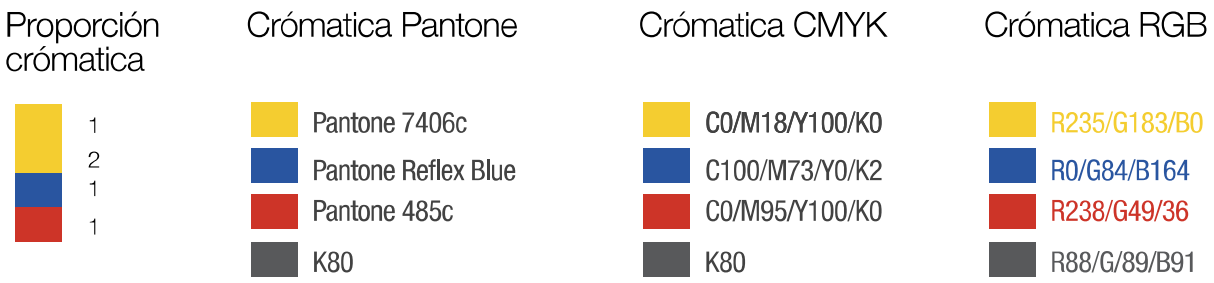


Gráfico No. 10: Logotipo Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (Versión horizontal)

Gráfico No.11: Logotipo Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (Versión vertical)

2.3.7 Funcionamiento interno

Actualmente el Ministerio cuenta con un personal de 273 personas (incluidos el Ministro, Subsecretarios, Coordinadores Generales y Directores) distribuidos en la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

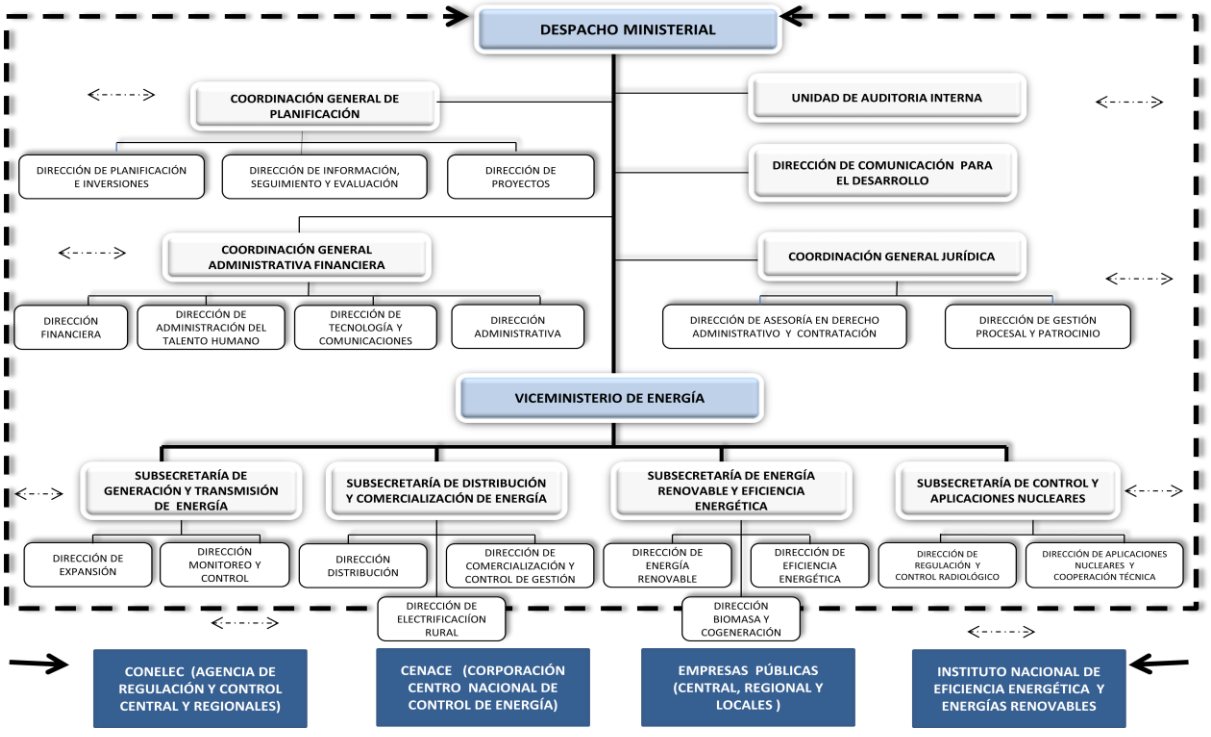
En la matriz ubicada en el Edificio Correos del Ecuador (Av. Eloy Alfaro y 9 de octubre) se encuentran casi todo el personal a excepción de la Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares, ya que por medidas de seguridad se encuentran ubicados en un edifico exclusivo donde se encuentran los laboratorios de radiología.

Se cuenta con dos unidades operativas zonales ubicadas en las ciudades de Cuenca y Guayaquil.

2.4 Organigrama

El organigrama del Ministerio se encuentra establecido en el Manual de Imagen Corporativa

Gráfico No.12: Organigrama Estructural Ministerio de Electricidad y Energía Renovable



2.5 Manejo de Comunicación en el Ministerio

El área de Comunicación para el Desarrollo es la encargada de manejar todo lo relacionado con la comunicación interna y externa del Ministerio.

En cuanto los canales y herramientas comunicacionales que el Ministerio utiliza se encuentran: carteleras, correo electrónico, sistema Quipux, circulares, revistas institucionales, boletines de prensa, intranet, folletos, plegables, etc.

Por un lado las carteleras y la intranet son actualizadas semanalmente, mientras que el correo electrónico y el sistema Quipux son utilizados diariamente.

Por otro lado los boletines de prensa y las circulares son difundidos mensualmente. El Ministerio cuenta con 3 revistas institucionales:

Revista Focus (Mensual)

La revista Focus esta destina al público interno ya que sus contenidos son estrictamente sociales, dentro de esta se encuentran biografías del personal, consejos y tips para mejorar el ambiente laboral y personal, agenda de cumpleaños del mes y actividades sociales del Ministerio.

Revista Energía (Trimestral)

La revista Energía es difundida en todo el sector eléctrico, sus contenidos principalmente se enfocan a los proyectos y programas que el Ministerio desarrolla e impulsa en colaboración de todas las entidades eléctricas del país. El lenguaje utilizado es bastante técnico, por lo cual dificulta un poco la comprensión, sin embargo es distribuida a todo el personal.

Revista Electricidad (Semestral)

Electricidad es la nueva revista que la Dirección de Comunicación para el Desarrollo está incorporando al sector eléctrico como medio de información. La Revista tuvo su primera edición en noviembre de 2012. Sus contenidos están enfocados a los proyectos hidroeléctricos, servicios ofrecidos a la ciudadanía, protección al medio ambiente, secretos y curiosidades de la energía. Está destinada al público interno y externo.

El Ministerio tiene a cargo a la Dirección de Comunicación para brindar oportunamente información necesaria a todo el personal y al público externo. Se utiliza diferentes canales y herramientas que han sido beneficiosas para el desarrollo y crecimiento institucional.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL INTERNO DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

3.1 Introducción

El diagnóstico comunicacional es un proceso en el cual se parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno y permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de la comunicación.

Esta técnica ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento determinado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la organización en relación a su comunicación interna

El diagnóstico es la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Es a través de su resultado que se podrá establecer acciones concretas que respondan a esta realidad que luego podrá ser abordada, siempre para mejorarla en el plan de comunicación interna.[74]

El diagnóstico de comunicación es el punto de partida para iniciar cualesquier proceso de comunicación en una organización. Sin saber la situación de la que se parte, no será posible hacer una propuesta que tienda a mejorar sustancialmente los flujos, implementar nuevos medios, los contenidos y optimizar las relaciones laborales del público interno.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Conocer el manejo de la comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional del público interno del Ministerio.

[74] Brandolini A. – González Frígoli M., *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa,* DIRCOM, Argentina , 2009

3.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas del manejo de la comunicación existentes a nivel interno.

- Establecer el nivel de conocimiento sobre los elementos de la cultura organizacional.

- Definir los canales de **comunicación** utilizados por el personal del Ministerio.

3.3 Metodología

Para la recolección de información se realizaron encuestas a una muestra representativa del universo total de empleados del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Se utilizó la técnica de investigación cuantitativa a través de una encuesta que constó de 13 preguntas.

La primera sección de la encuesta estuvo conformada por los datos generales; la segunda sección conformada por 7 preguntas, se hizo referencia al manejo de la comunicación interna; y la tercera sección conformada por 6 preguntas al conocimiento de la cultura organizacional.

Las preguntas buscaron obtener la opinión de los miembros de la empresa acerca de cómo se maneja la información internamente. Con la tabulación de los resultados se analizará si se maneja adecuadamente la comunicación interna del Ministerio para así mejorar la cultura organizacional. También se realizaron 6 entrevistas personales a profundidad a representantes de los diferentes niveles jerárquicos del Ministerio: Rubén Cordero, auxiliar de servicios, Fernanda Castillo, Asistente de la Coordinación General Administrativa Financiera, Lcda. Sofía Barba, Analista de Talento Humano, Ivette Garzón, Analista de Procesos, Ing. Daniel Fierro, Analista de Biomasa y Combustibles (técnico) y Eco. Olga Guevara, DirectoraFinanciera.

Técnicas utilizadas

- **Encuestas:** permiten la recolección "de la mayor cantidad de información, de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico."[75]
- **Entrevistas individuales**: esta técnica es un complemento de las encuestas, "permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización."[76]
- **Revisión de documentación de la empresa**: consiste en la recolección de documentos diversos que puedan colaborar con la presente investigación, especialmente se trata de documentos que contienen la historia de la institución o sus características.

3.3.1 Universo y muestra

Para el análisis de comunicación interna en el Ministerio se aplicó las encuestas al personal de todas las áreas. Se obtuvo una muestra representativa confiable, para lo que se ha aplicó la fórmula para población finita, es decir, inferior a 100,000 personas[77]:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(E^2 (N-1)) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

[75]Meza, Adrian., Carballeda, Patricia. El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas [en línea]. Disponible en internet en: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnóstico.html. Fecha de acceso: 27/12/ 2012

[76]IBID

[77] Calcular la muestra correcta. [en línea]. Disponible en internet en : http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html Fecha de acceso 20/05/ 2012

Donde:

N: Muestra o número de elementos representativos de la población.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. En este caso se ha escogido 90% de nivel de confianza que asignan un valor Z, de 1,65

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

E: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de ella. Se ha tomado un valor del 7%

P y Q = El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo, por lo que se asumirá lo habitual que suele ser el 50%.

Cálculo:

Para efectos de cálculo de la muestra del personal a encuestar, se tomo el número total de funcionarios que trabajan en la actualidad en el Ministerio (N= 273 funcionarios), en la que se quiere un nivel de confianza del 90% que determina que Z=1,65; se desea un error muestral del 7% (E).

n= ? N=273Z= 1.65 P= 50% Q= 50% E= 7

$$n= \frac{2,72*50*50*273}{(49*272)+2,72*50*50}$$

$$n= \frac{1.856,4}{20.12}$$ n= 92 encuestas

3.4 Análisis de resultados

3.4.1 Datos generales

El porcentaje de encuestados de acuerdo a las diferentes áreas del Ministerio se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla No.1: Distribución de encuestados

UNIDAD ADMINISTRATIVA	SIGLAS	% DE ENCUESTADOS
Despacho Ministerial	DM	8%
Coordinación General Administrativa Financiera.	CGAF	8%
Subsecretaría de Energía Renovable y Eficiencia Energética	SEREE	12%
Coordinación General Jurídica	CGJ	6%
Subsecretaría de Generación y Transmisión de Energía	SGTE	6%
Coordinación General de Planificación	CGP	6%
Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares	SCAN	8%
Subsecretaría de Distribución y Comercialización de Energía	SDCE	6%
Dirección de Administración del Talento Humano	DATH	6%
Dirección Administrativa	DA	8%
Dirección Financiera	DF	6%
Dirección de Comunicación para el Desarrollo	DCS	6%
Dirección de Tecnologías y Comunicaciones	DGT	6%
Unidad de Documentación y Archivo	UDA	4%
Unidad de Auditoría Interna	UAI	4%

Total: 100%

Como se puede observar en la tabla No. 1 el mayor número de encuestados pertenecen a la Subsecretaría de Energía Renovable y Eficiencia Energética, ya que esta cuenta con más

personal técnico y administrativo dentro del Ministerio. El resto de unidades administrativas tuvieron porcentajes similares porque así es la distribución numérica de este personal.

Las Unidades de Documentación y Archivo y de Auditoría Interna cuentan con muy poco personal, por lo cual se entrevistó a todos los funcionarios de las mencionadas unidades.

Tabla No.2: Perfil de encuestados

Género	No.	%
Masculino	40	43%
Femenino	52	57%
Total:	92	100%

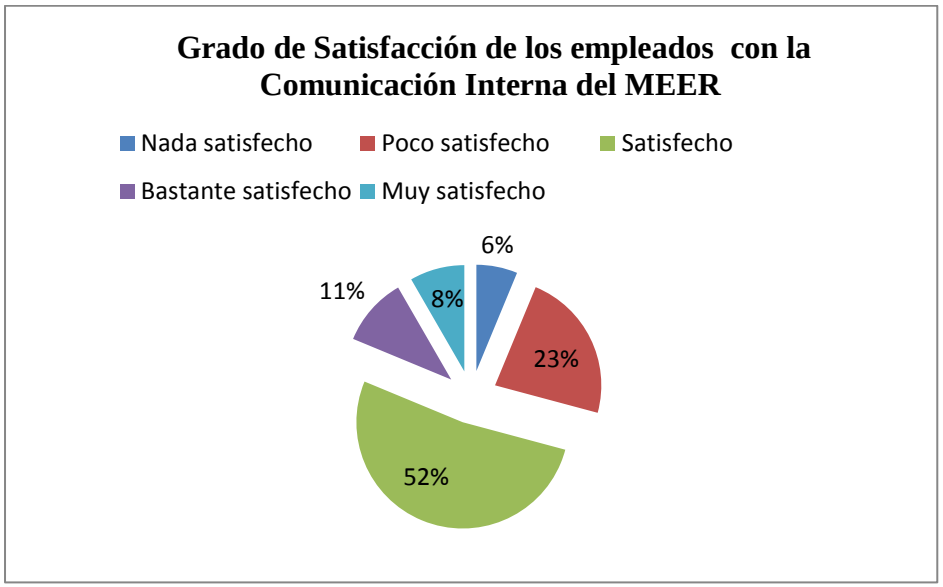
Edad	No.	%
20-30 años	44	48%
31-50 años	42	46%
Más de 50 años	6	6%
Total:	92	100%

Años de antigüedad	No.	%
Menos de 1 año	27	29%
1-2 años	28	30%
Más de 2 años	37	41%
Total:	92	100%

Como se puede observar en la tabla No. 2 el personal encuestado en su mayoría es de género femenino de entre 20 y 30 años y ha trabajado más de 2 años en Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, es decir que la mayoría del personal sabe como se ha

manejado la comunicación interna dentro del Ministerio durante los últimos años, pudiendo señalar las debilidades y fortalezas en cuanto a las herramientas comunicativas y al mismo tiempo proponiendo alternativas para mejorar la comunicación institucional. Por otro lado, también se observa que es un público joven. Esa es una de las características del actual gobierno. La incorporación de jóvenes profesionales al sector público, lo que significa que hay un recambio generacional importante. Sin embargo, también se ve que hay un 46% de personal que está entre los 31 y 50 años y que son personas que tienen experiencia acumulada lo cual también es de gran valía en una institución como esta donde se conjugan las potencialidades de la juventud y la experiencia.

Gráfico No.13



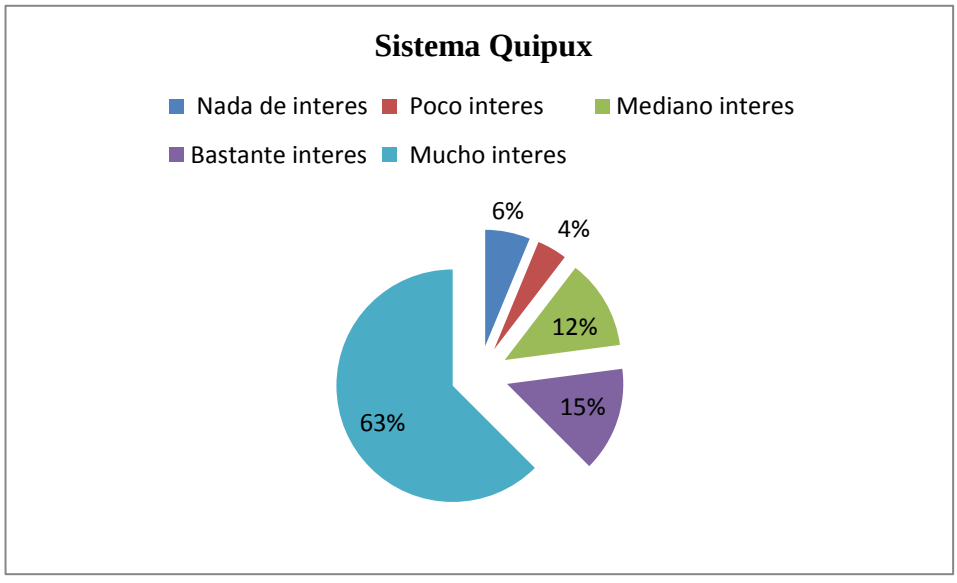
El 52% del personal se encuentra satisfecho con el manejo de la comunicación interna del MEER. Cinco entrevistados consideran que la información que reciben es actualizada en cuanto a las actividades y gestiones que el Ministerio realiza, es decir, que están satisfechos con la comunicación interna, ya que a través de los diferentes medios reciben casi siempre a tiempo noticias, disposiciones, comunicados, etc., información que es imprescindible para el buen cumplimiento de sus actividades cotidianas.

La Directora Financiera, está de acuerdo en que se encuentra satisfecha con el manejo de la comunicación interna, pues al tener un cargo alto dentro del Ministerio, considera que recibe información a través de todos los canales y herramientas a tiempo, pero así mismo cree que se debería facilitar un computador para todo el personal de servicio y conductores, para así, como ella recibe información inmediata, todo el personal disponga de los mismos beneficios.

El personal que no está satisfecho con la comunicación interna, opina que este porcentaje se debe a que no todo el personal tiene fácil acceso a un computador, y este es el medio más utilizado para difundir información, por lo tanto para acceder a los comunicados, noticias, correo electrónico,etc., tienen que pedir prestado el equipo, creando de esta manera un inconveniente para el resto de sus colaboradores, dice el señor Rubén Cordero, auxiliar de servicios.

3.4.2 Grado de interés en las siguientes herramientas de comunicación

Gráfico No.14



El 63% del personal presenta mucho interés en el Sistema Quipux (Sistema de Gestión Documental: servicio web que la Presidencia de la República pone a disposición de las

instituciones del sector público) porcentaje alto debido a que todos los documentos oficiales internos y externos tales como: memorandos, oficios y circulares son creados y difundidos por esta herramienta y que tienen obligatoriedad de usarlo.Los entrevistados coincidieron en señalar por qué el Sistema Quipux es de mucho interés para el personal, pero al mismo tiempo se observaron ciertas deficiencias y contradicciones al momento de aplicar esta herramienta.

El señor Rubén Cordero, auxiliar de servicios dio su opinión acerca de los beneficios de esta herramienta: *"Desde que el Gobierno implementó el sistema Quipux, ha sido algo muy importante para el Ministerio, pienso que se creó primordialmente para el ahorro de papel, es una herramienta muy eficaz dándole el uso adecuado. Si llega a todo el personal, porque una vez que se ingresa al sector público sin importar la institución a la que pertenezcamos ni el cargo, es obligatorio para todos ser usuarios de este sistema"*

Los restantes cinco entrevistados consideran que el Sistema Quipux, es una herramienta muy importante, de fácil acceso que permite encontrar información de forma rápida, además que tiene registros de documentos antiguos y es fácil su búsqueda. Piensan que la mayoría si lo usa adecuadamente, pero muchas veces no se le da el suficiente interés ni la seriedad a los documentos ingresados.

Como se mencionó anteriormente uno de sus principales beneficios es el ahorro de papel que busca la inmediatez en los trámites institucionales, es decir se busca optimizar tiempo y recursos. El personal administrativo entrevistado opina que no siempre se utiliza esta herramienta de manera adecuada, ya que no existe la verdadera capacitación para el personal que recién ingresa al Ministerio.

La analista de Talento Humano entrevistada, considera que esta herramienta permite tener una comunicación más ágil y tener los archivos organizados, además otra ventaja de este sistema es que se puede acceder desde cualquier computador y permite que el trabajo sea continuo. Para la Directora Financiera, el sistema Quipux es una herramienta muy eficaz, puesto que todos los documentos se encuentran fácilmente y por la complejidad y alto

nivel de responsabilidad de su cargo, este sistema le ha servido mucho ya que respalda toda la información que envía y recibe.

Gráfico No.15

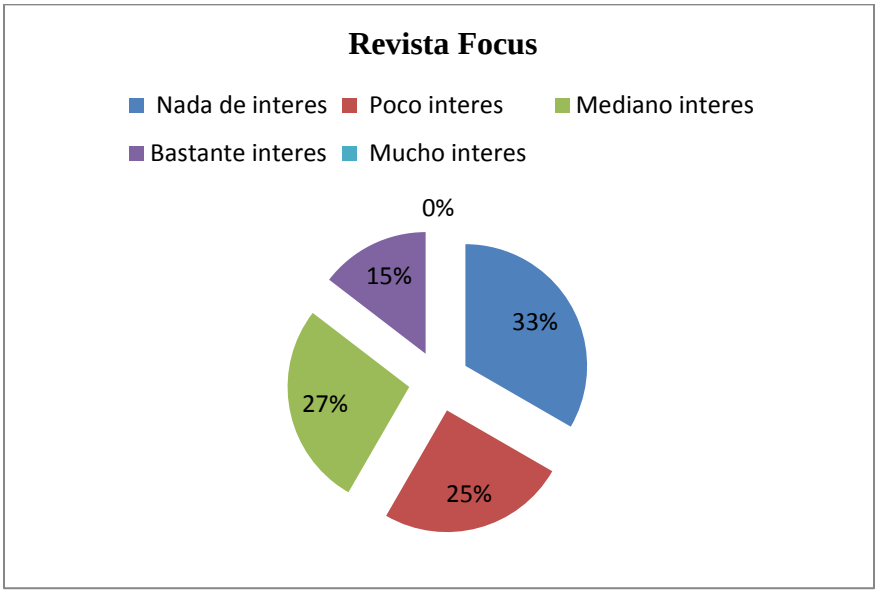
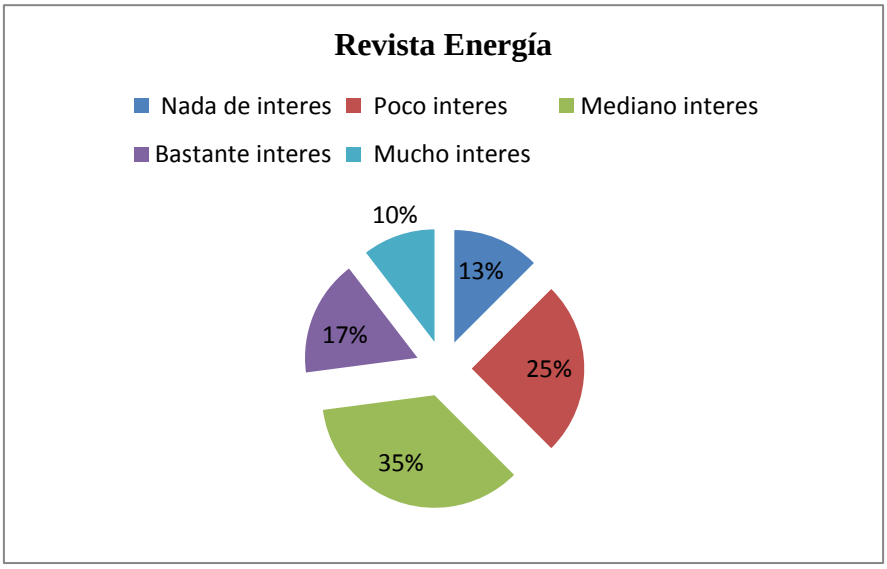


Gráfico No.16



Los resultados presentan que el 33% del personal no tiene nada de interés en la Revista Focus y el 35% mediano interés en la Revista Energía. Debido al bajo interés en las revistas

institucionales. En las entrevistas personales se buscó conocer los principales factores que influyen en esta desidia por los materiales que produce la institución. Se preguntó si los contenidos en ambas revistas deberían ser modificados, si la información ofrecida en las revistas no tiene relevancia para la labor diaria y que temas deberían incluirse para despertar el interés del personal.

Para tres entrevistados las revistas deberían contener más temas de interés para todo el personal y deberían tener una circulación mensual, como las revistas son trimestrales o semestrales la información ya esta desactualizada. Esto quiere decir que la información que es cercana o próxima para las personas y que es la que más interés genera, no por ello se va a desechar la información institucional, sin embargo podría ser un gancho para el público interno. Por ejemplo: información sobre salud, economía, finanzas son temas atractivos para el personal y que sin duda serán de utilidad para su vida cotidiana y es por allí por donde debemos interesarlos.

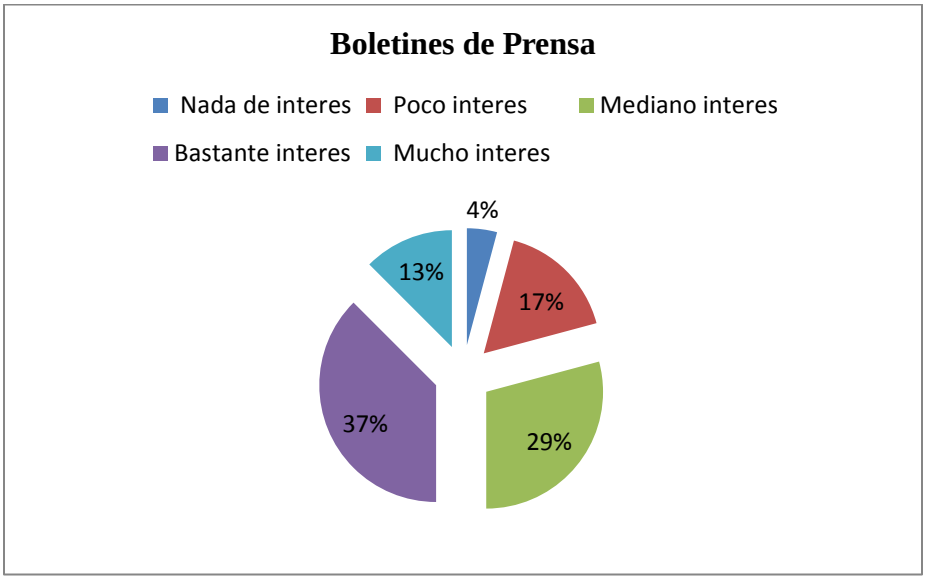
Por otro lado, consideran que la revista Energía utiliza un lenguaje muy técnico y que sus artículos son muy extensos lo cual dificulta su comprensión y se pierde el interés. Proponen que estas revistas deberían contener más detalles de las distintas actividades desarrolladas en cada una de las áreas del Ministerio, no solo enfocarse en la parte de generación eléctrica. De hecho esta revista es para un público diferente que trabaja en áreas técnicas y también externo. Sin embargo si podría haber una hibridación al combinar temas técnicos con el quehacer de las diferentes áreas del ministerio. Eso le da un reconocimiento social al trabajo realizado y hace que el autoestima, el orgullo y sentido de pertenencia se afinque. La planificación editorial de la revista tiene que ser revisada en función de estos datos para llegar de mejor manera al personal del ministerio.

Por otra parte, los técnicos entrevistados consideran que las revistas si están bien diseñadas, ya que los temas si deben ser relacionados al sector eléctrico; los artículos presentan los avances del Ministerio, logros, agenda y proyectos emblemáticos. Al ser materiales para todo el sector eléctrico es lógico que se los temas estén relacionados con la electricidad en general, sin embargo la Revista Focus es de carácter social y en sus

contenidos se presentan consejos o tips, biografías, agendas y eventos. El lenguaje utilizado es familiar, por lo cual debería atraer más el interés de todo el personal, pues se habla de compañeros con los que se trabaja día a día.

Daniel Fierro, analista de biomasa y combustibles asegura que los artículos que presentan las revistan reflejan su trabajo y esfuerzo diario.

Gráfico No. 17

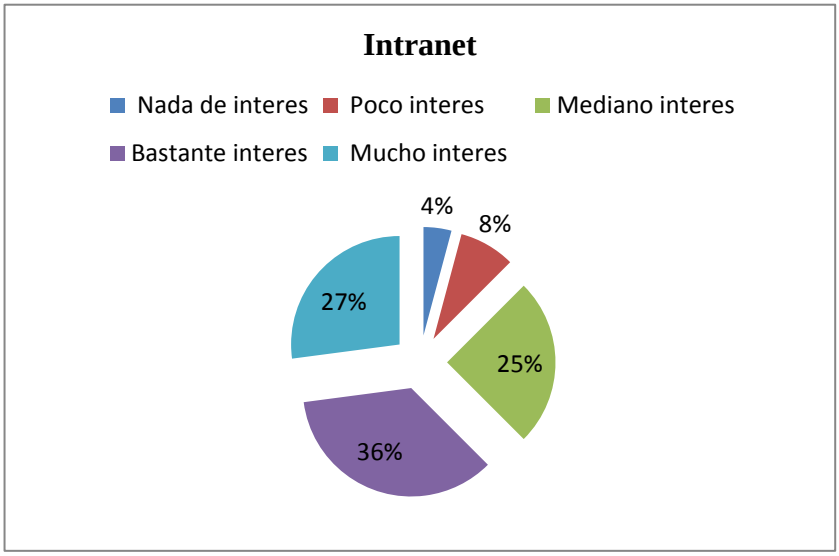


El 37% del personal muestra bastante interés en los boletines de prensa, estos son difundidos mensualmente a través del correo electrónico, para tener un mayor alcance. Sin embargo el resto muestra mediano y poco interés en la información que se difunde a través de este medio.Para Rubén Cordero, auxiliar de servicios, los boletines de prensa son de difícil acceso para él, como mencionó anteriormente al no tener computador, no puede revisar la información fácilmente.

Cuando un compañero le presta el computador, revisa los boletines de prensa que son enviados al correo electrónico. Piensa que son difundidos a tiempo pero cuando el revisa la información ya está desactualizada. Por lo tanto se debe buscar la forma de solucionar esto con un computador al cual todo el personal de servicios tenga acceso a fin de integrarlos al uso de Tics y cerrar la brecha digital.

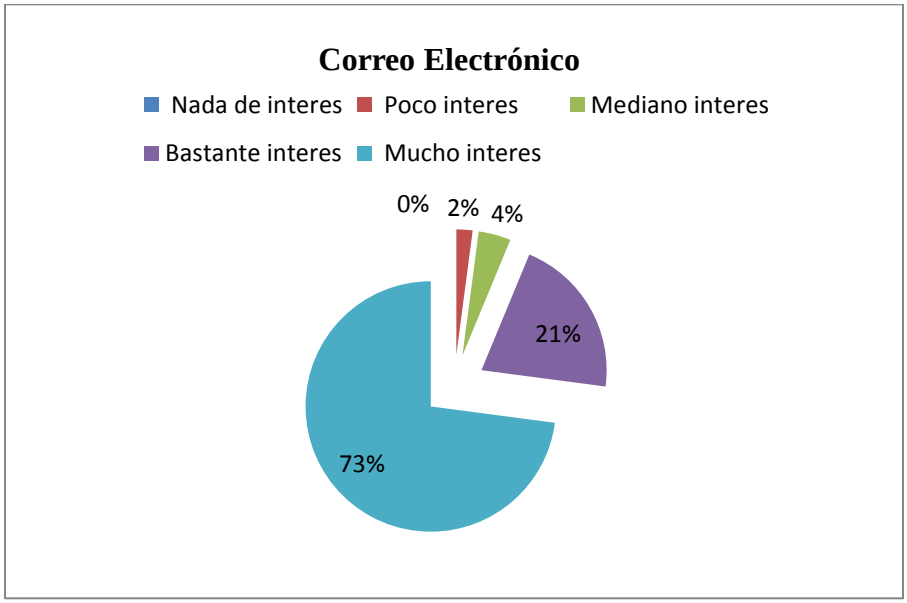
Para el resto de entrevistados, los boletines de prensa no les resulta muy interesantes porque no se relacionan con las actividades diarias que realizan, solo se presentan noticias informativas del sector. Es necesario ir generando una cultura de lecturabilidad sobre lo que ocurre en la organización y eso se logrará en un proceso sistemático y permanente de comunicación para que las personas se sientan parte activa de la organización.

Gráfico No. 18



Dos personas que fueron entrevistada reflexionan que utilizan está herramienta para informarse de las noticias internas que afectan al personal, temas de interés para sus actividades diarias y para recibir información general e indicaciones que son útiles para su trabajo cotidiano. Por su parte el personal técnico y directivo entrevistado frecuentemente sale de comisión de servicios y principalmente utiliza la intranet para descargar los formularios para comisiones. También es una herramienta que le permite conocer los eventos y agenda de la organización así como otras informaciones que les actualizan de la marcha de la organización, aún cuando están fuera de ella.

Gráfico No.19



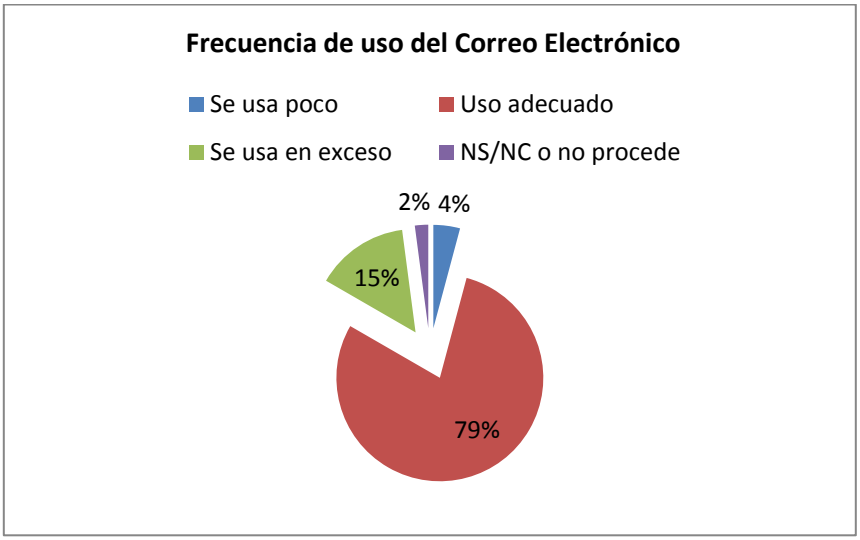
Basándonos en los resultados de la encuesta el 73% del personal tiene mucho interés en el correo electrónico, esto se debe a que es el medio de más fácil acceso. Evidentemente, en una época donde las nuevas tecnologías son la base del trabajo y el desarrollo actual, el correo electrónico es la herramienta más básica para la comunicación dentro de una organización, más aún está considerada como un documento con valor legal por lo que su importancia es innegable.

En las entrevistas personales se preguntó para qué y con qué frecuencia se revisa el correo electrónico y si considera que se usa solamente para fines laborales o también para uso personal.

Todos los entrevistados coinciden en que el correo electrónico es la herramienta más utilizada ya que se puede acceder fácilmente, la información recibida y enviada es inmediata y no representa un gasto económico para el Ministerio. Sin embargo, también tiene sus limitaciones y en ocasiones los correos no son revisados permanentemente por el personal y ahí pierde actualidad. Pues hay que usar la comunicación interpersonal para obtener respuestas.

A excepción de Rubén Cordero, auxiliar de servicios, los entrevistados revisan el correo electrónico diariamente, algunos varias veces en el día, ya que a través de esta herramienta se mantienen informados acerca de todas las disposiciones que contribuyen a su trabajo diario. Todos consideran que se utiliza el correo electrónico solamente para actividades laborales, sino perdería el sentido de mail interno y la información recibida o enviada no sería la adecuada.

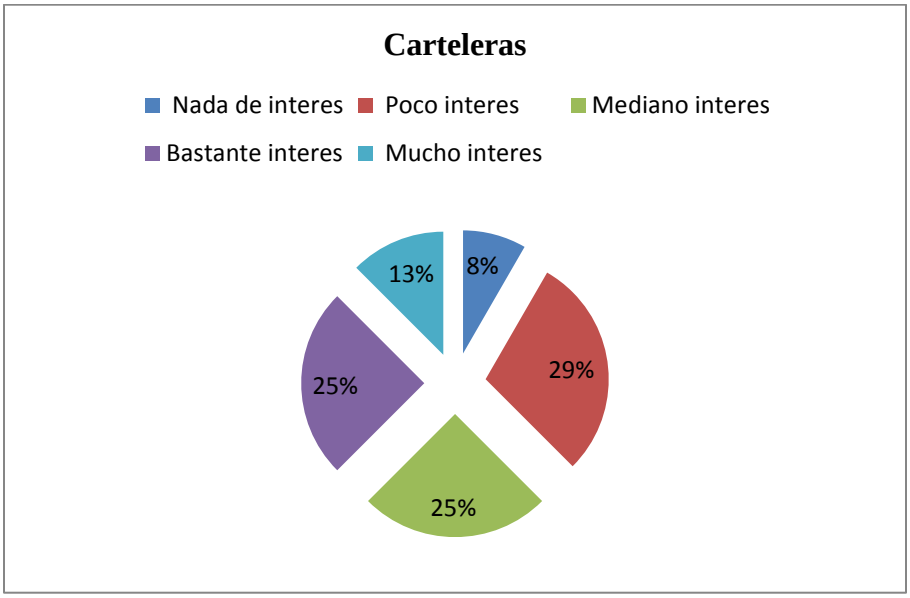
Gráfico No.20



El 79% del personal considera que se le da un uso adecuado al correo electrónico. Los seis funcionarios entrevistados concuerdan en su mayoría que se usa para actividades relacionadas con el trabajo, además de que es el canal más práctico por su rapidez y fácil acceso.

El correo electrónico permite mantener organizada la información enviada y recibida, también sirve como un medio de comunicación de respaldo. Un porcentaje del personal piensa que el correo electrónico a veces se usa en exceso, es decir no solamente con fines laborales, pues algunos entrevistados opinan que a través de este canal se difunde información que distrae a los funcionarios de sus tareas diarias y se desperdicia tiempo.

Gráfico No. 21



El 29% del personal muestra poco interés en las carteleras institucionales. Se preguntó por qué existe poco interés en las carteleras, si tenían que ver con el diseño y ubicación y sus sugerencias para mejorar esta herramienta.

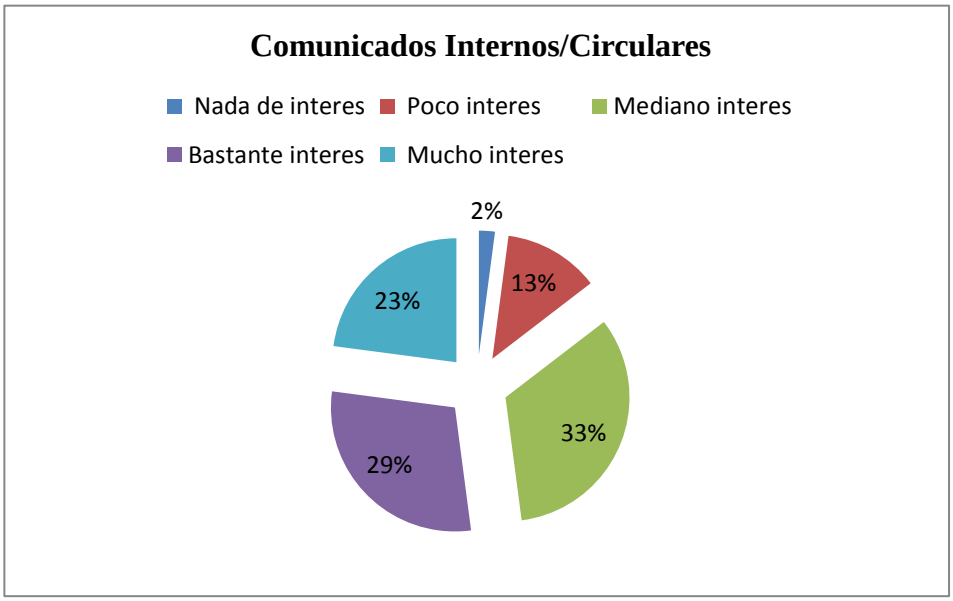
Los entrevistados concuerdan que no existe interés en las carteleras porque no son lo suficientemente llamativas y no presentan información actualizada, ellos han observado que afiches y circulares de meses pasados siguen expuestos y que las pocas carteleras que existen son muy pequeñas y no están bien ubicadas, consideran que la infraestructura de nuestro edificio no es óptima para carteleras de gran tamaño, es decir, no hay el espacio físico para el buen uso de esta herramienta. La información presentada no es relevante, no sirve para el trabajo diario y ver todos los documentos unos sobre otros no les llama la atención para leer. Un entrevistado opina que lamentablemente no hay personas que se ocupen del mantenimiento de carteleras.

Los entrevistados sugieren para mejorar el uso de esta herramienta, la implementación de carteleras electrónicas que muestren información útil para todo el personal y que se actualicen continuamente, para esto se tendría que adecuar espacios exclusivos para cartelera, que sean de bastante tránsito del personal y que se diseñen con tamaños apropiados y colores llamativos.

Daniel Fierro, analista de biomasa y combustibles dice *"Personalmente yo nunca he revisado las carteleras institucionales, creo que solo he visto una pequeña encima del reloj biométrico, pero no me llama la atención revisar sus contenidos porque generalmente son hojas volantes o afiches desactualizados. Deberían implementar varias carteleras que tengan un tamaño propicio para una fácil lectura* "

Se sugiere que el área de comunicación designe un responsable de carteleras, ya que esta es una herramienta de comunicación interna, que no solo el personal puede observar sino que también el público externo cuando visitan el ministerio, es decir se debe tomar en cuenta la imagen que se está presentando al público a través de los medios de comunicación utilizados.

Gráfico No.22



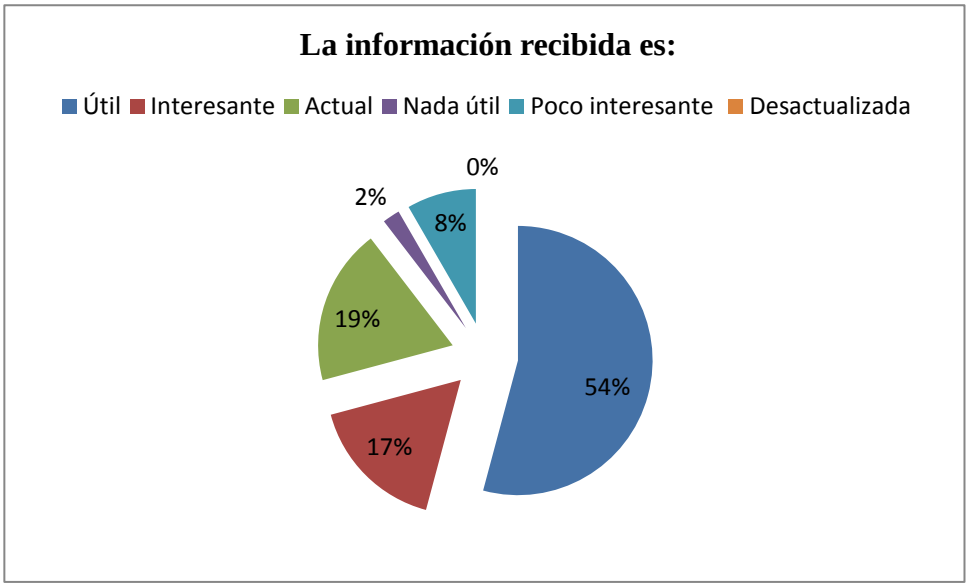
El 33% del personal encuestado presenta un mediano interés en los comunicados internos o circulares. Esto se debe a que esta herramienta no se usa frecuentemente. Por ello se preguntó en las entrevistas que tipo de información preferiría recibir por este medio.

Por un lado, tres entrevistados aseguran que el tipo de información que les interesaría recibir sería todo aquello que esté relacionado con las actividades que desempeñan diariamente, por otro lado otros dos entrevistados afirman que les gustaría recibir a través de circulares los avances de los proyectos y programas que el Ministerio se encuentra desarrollando, ya que estos les serían muy útiles al momento de aplicar sus conocimientos.

Rubén Cordero dice haber recibido circulares o comunicados internos solamente refiriéndose a feriados nacionales, pero si le interesaría recibir información sobre cambios administrativos o ingreso del nuevo personal.

3.4.3 Información recibida

Gráfico No.23



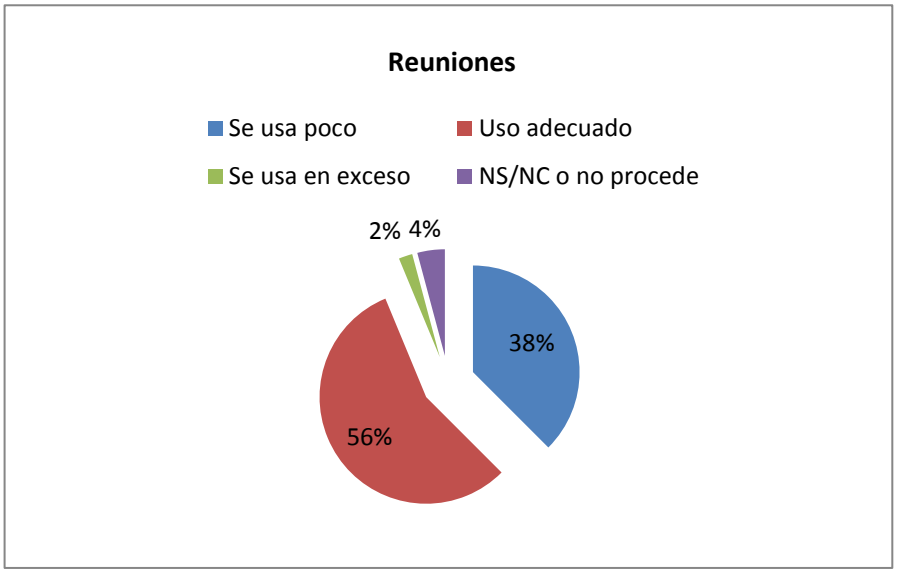
Más de la mitad del personal considera que la información recibida es útil para su labor diaria.

Los entrevistados coinciden en que los contenidos que reciben por los diferentes canales comunicativos, aportan a sus actividades y muestran los avances en los proyectos que cada funcionario trabaja.

Gracias a la entrevistas personales se conoció cuales son los temas de utilidad e interés, principalmente los temas tienen que estar relacionados con actividades diarias, detalles de cursos y seminarios.

3.4.4 Uso de canales de información

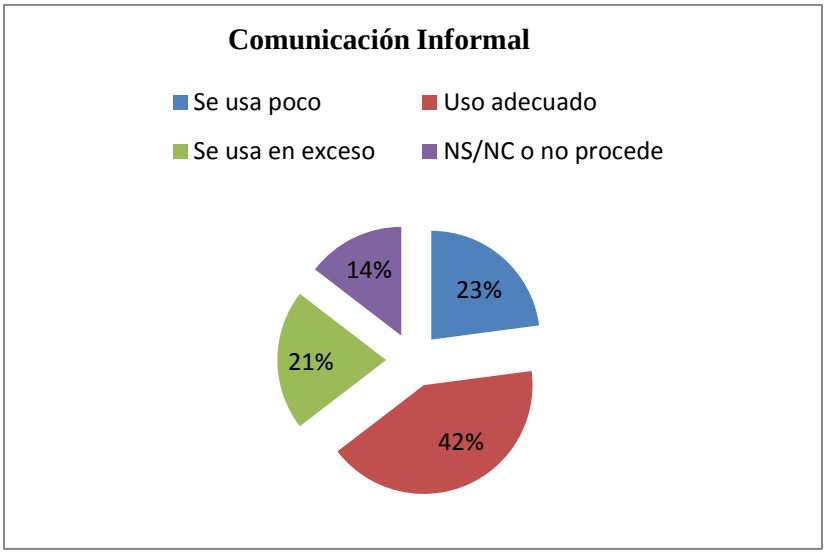
Gráfico No.24



Más de un tercio de los entrevistados piensan que las reuniones se usan poco y creen que es por falta de coordinación y comunicación entre áreas. Las reuniones deben ser ejecutivas para que se traten los temas de manera puntual y no se considere una pérdida de tiempo o las famosas "reunionitis' pero lo interesante es que también este tipo de comunicación grupal genera que hayan lazos de empatía entre las personas que además no están intermediadas por la tecnología.

Otras dos personas entrevistadas consideran que no siempre son incluidos en las reuniones de sus respectivas áreas, pues su participación en la misma no es relevante para la toma de decisiones importantes.

Gráfico No.25



Para el análisis de este canal comunicativo se explica a continuación el concepto de comunicación informal: mensajes que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste es, y sin seguir canales establecidos formalmente por la institución.Un ejemplo de este tipo de comunicación es el "rumor", el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. Y la única forma de contrarrestarlo es a través de la comunicación oficial.

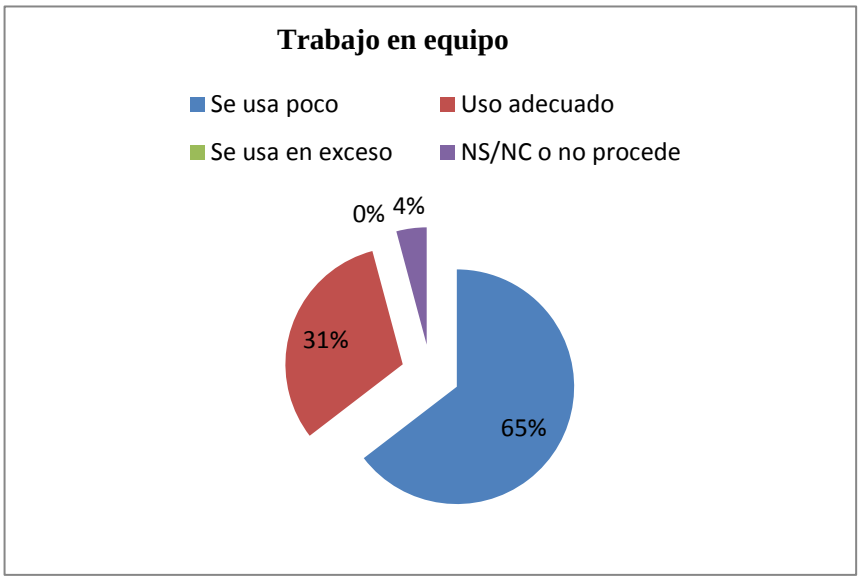
Las entrevistas proporcionaron mayor información que permitieron conocer las razones del porque su uso a veces no es el correcto y por qué se generan rumores dentro de la institución.El técnico de Biomasa y Combustibles opina que la comunicación informal puede causar problemas, ya que no se puede respaldar la información proporcionada y en ciertos casos se vela por el interés personal más que por el institucional, sin la constancia a

través de un medio escrito que se dijeron ciertas cosas es muy difícil que este tipo de comunicación sea veraz o efectiva.

Dos entrevistados consideran que si se dan frecuentemente los rumores dentro del Ministerio, generalmente porque la información pasa por las persona y/o áreas equivocadas en donde se malinterpreta y al llegar al destinatario esta ya ha sido tergiversada.

La unidad de comunicación tiene una gran responsabilidad en el manejo de la comunicación interna por lo que debe planear su uso estratégico de tal manera que se eviten los rumores que tanto daño hacen a las entidades. Por lo tanto en las políticas institucionales se debe planear su uso de manera técnica.

Gráfico No.26

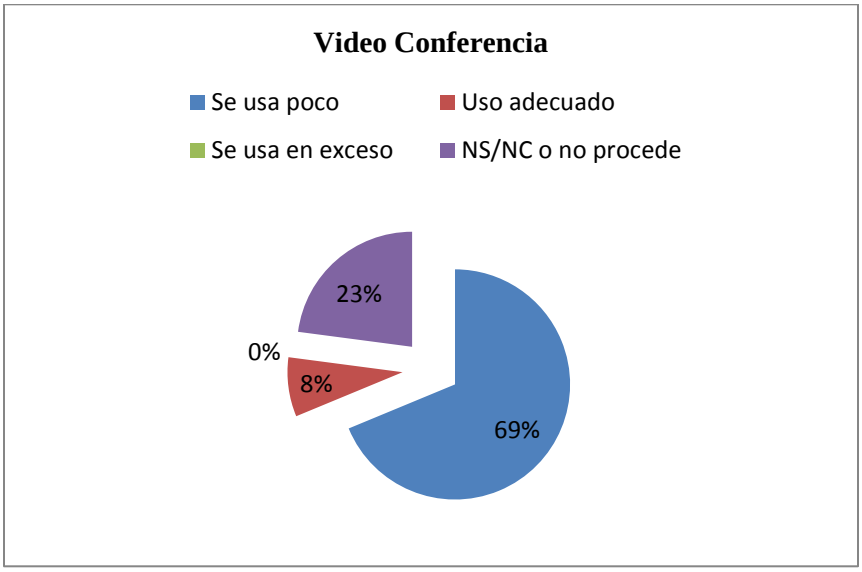


Los datos muestran que el 65% del personal no trabaja en equipo o es poco el uso de este mecanismo. La Directora Financiera afirma que esto se debe a que muchos funcionarios son muy individualistas y no les gusta colaborar con sus compañeros, pues quieren todo el reconocimiento para sí mismos.

Otra persona entrevistada considera que el trabajo en equipo se usa poco por falta de liderazgo, coordinación y comunicación entre compañeros. Por otro lado, otros dos

entrevistados piensan que el trabajo en equipo es de suma importancia para cumplir de manera eficiente los objetivos propuestos por cada área, por ende los objetivos del Ministerio. Además que es importante para obtener resultados óptimos. En la actualidad no se puede concebir el trabajo de una organización sino se la hace en equipo por lo que se deberá ofrecer entrenamiento en este campo para incentivar el trabajo en equipo.

Gráfico No.27



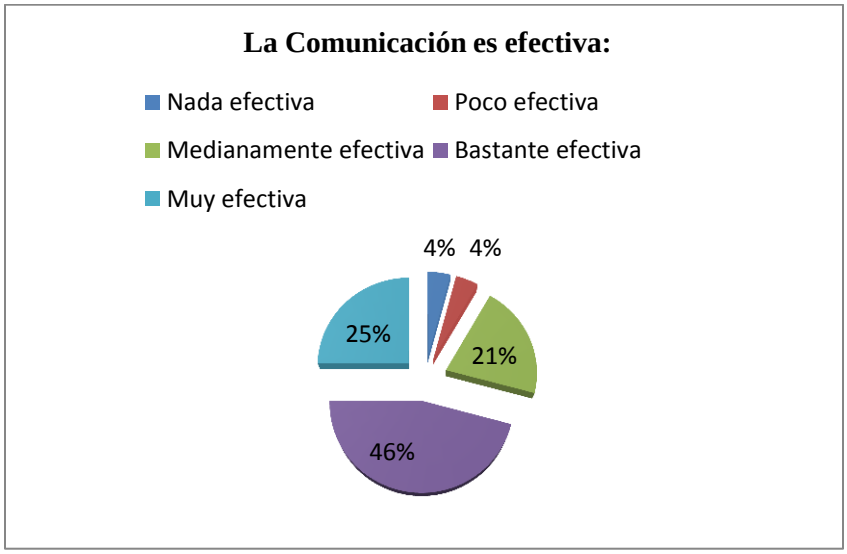
El 69% del personal coincide que las video conferencias se utilizan poco. Esto se debe a que no se fomenta su uso y también en lugar de ser por video hay la posibilidad de hacerlo físicamente, a menos que se trate de una conferencia desde el exterior y en el cual todo el personal del ministerio tenga que participar.

Por un lado, la Directora Financiera opina que ella al tener un cargo alto utiliza frecuentemente video conferencias para mantenerse en contacto con los subsecretarios y asesores, pero su uso solo se debe a la responsabilidad de su cargo y la toma de decisiones importantes en conjunto con funcionarios de su mismo nivel.

Por otro lado, el auxiliar de servicios opina que no necesita video conferencias porque para desempeñar su cargo no requiere de este canal de comunicación. Tres entrevistados más opinan que para incentivar el uso de video conferencias se debería contar con los medios y

equipos adecuados para poder realizarlas, ya que por ejemplo es un canal muy útil para el personal que viaja constantemente, porque permite acercamiento en reuniones importantes.

Gráfico No.28

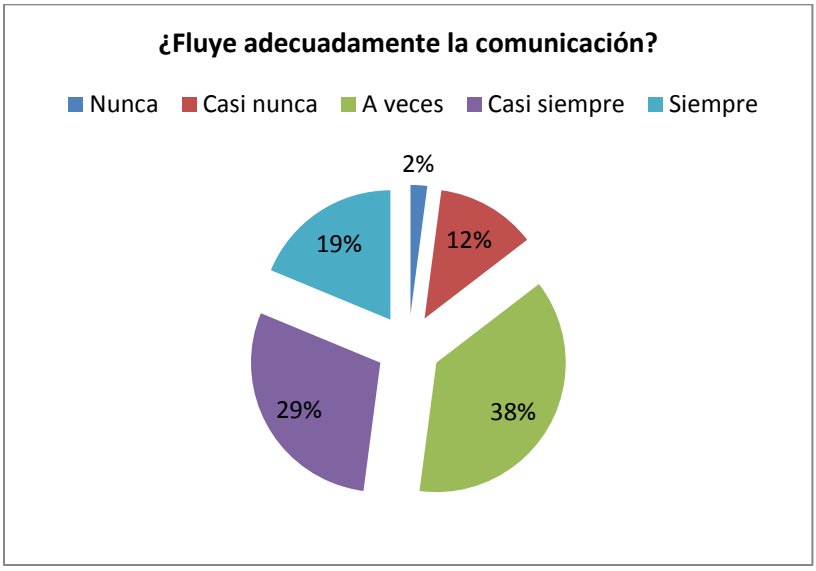


El 46% del personal considera que la comunicación interna del MEER es bastante efectiva. Los entrevistados afirman que cuando se requiere información de manera urgente los canales y herramientas comunicativas son bastante prácticos.

Se preguntó a los entrevistados si creen que dentro del Ministerio han existido problemas de comunicación interna y una entrevistada considera que los problemas de comunicación se dan porque en ciertos casos no existe la suficiente apertura por parte de las autoridades para escuchar al personal. Otro entrevistado opina que los problemas se han dado porque no existen los canales adecuados para difundir información, considera que los canales existentes a veces no son suficientes.

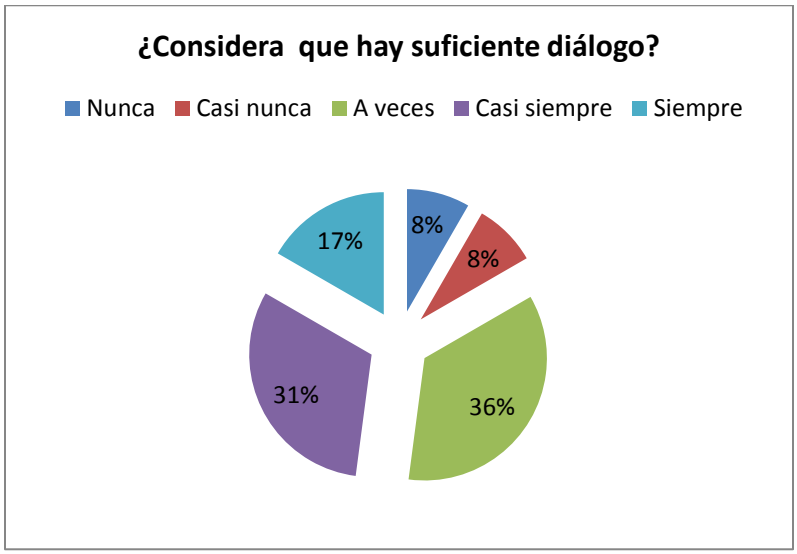
Por su parte la directora financiera, coincide en que muchas ocasiones los canales y herramientas existentes no sirven o no se usan de manera funcional. A veces falla la comunicación entre compañeros porque no hay la predisposición para escuchar o colaborar, señalan.

Gráfico No. 29



El 38% del personal considera que la comunicación no fluye adecuadamente, porcentaje alto que afecta al desarrollo del Ministerio en todas sus actividades. Según los entrevistados esto se debe a que la información no siempre llega a los destinatarios. Esto tiene que ver con la oportunidad con la cual se emite la información al personal a fin de evitar la comunicación informal. Sin embargo, también está revelando que la comunicación no llega a tiempo y esto hay que corregirlo de manera inmediata a través de todos los medios tecnológicos que se usan y otros de refuerzo

Gráfico No.30

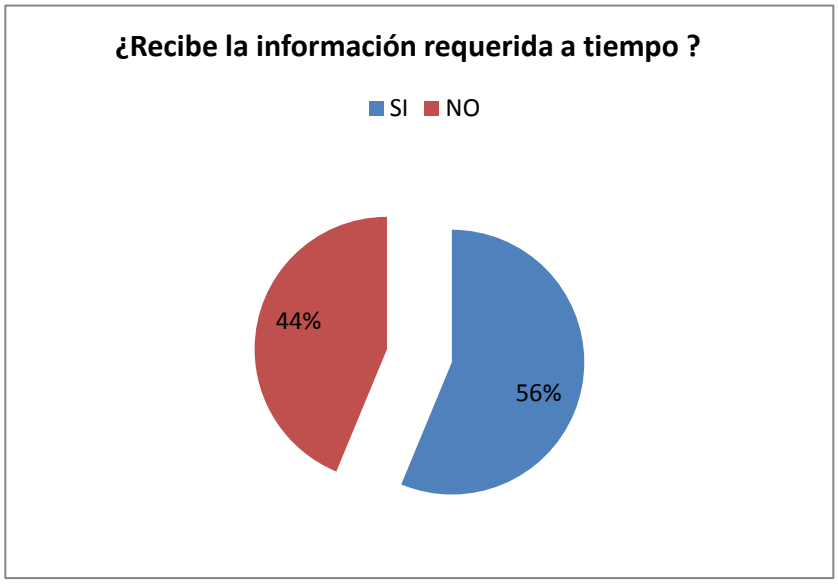


El 36 % de los encuestados considera que a veces hay suficiente diálogo, factor preocupante ya que sin el diálogo entre compañeros, no solo se perjudica las tareas diarias sino que se afecta también el ambiente laboral.

Para una funcionaria no existe diálogo principalmente entre compañeros nuevos y antiguos, asegura que esto se da porque no hay presentación ni integración del nuevo personal. Para mejorar el dialogo, sugiere existan más reuniones y talleres de integración.

En la gestión de la comunicación interna se llama "inducción" que es un proceso de insertación del personal nuevo a la organización. Esto en primer lugar permite que las personas que se integran conozcan a toda la organización, conozcan la filosofía y cultura corporativa y, finalmente conozcan a todo el personal incluyendo las autoridades. Seguramente es un proceso que no se lo hace actualmente y por ello se dan esas diferencias.

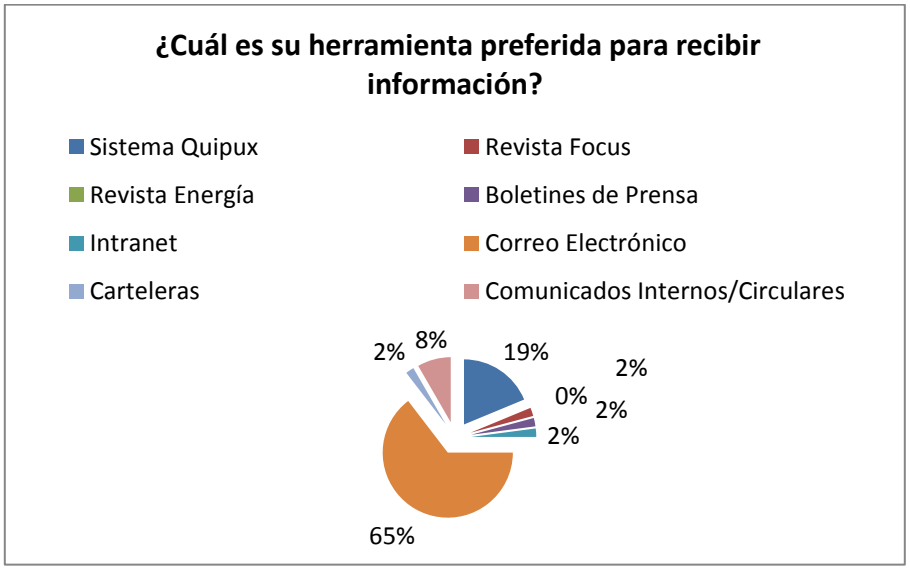
Gráfico No.31



El 56% del personal considera que recibe la información requerida a tiempo, pero el 44% piensa que no la recibe oportunamente. Para Rubén Cordero esto se debe a que en su caso personal, el no tiene acceso a todos los canales de comunicación que se utilizan en el Ministerio, como se mencionó anteriormente él no dispone de un computador. Los

entrevistados administrativos y técnicos opinan que afortunadamente en sus casos particulares si han recibido la información a tiempo, pero colaboradores de diferentes áreas han tenido inconvenientes al no tener accesibilidad a todos los canales y herramientas comunicacionales. Es decir es indispensable trabajar en esta línea para que todas las personas sean partes de la gestión comunicacional, dado que es un eje transversal del trabajo

Gráfico No. 32



El 65% del personal concuerda en que el medio preferido para recibir información es el correo electrónico, seguido con un 19% por el sistema Quipux.

En las entrevistas se preguntó por qué se considera el correo electrónico como el medio más utilizado por el personal y porque las revistas institucionales tienen tan baja preferencia.

Como se mencionó anteriormente los entrevistados creen que el correo electrónico es el medio de más fácil acceso, no cuesta y se puede revisar en cualquier lugar. Además es un medio bastante práctico, es inmediata la respuesta y se lo considera muy útil para el trabajo diario.

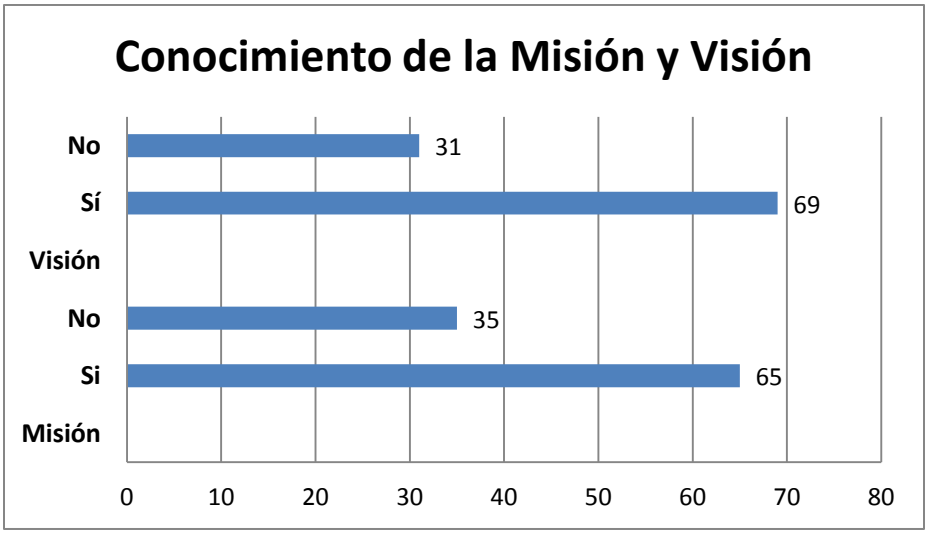
Cinco entrevistados opinan que las revistas institucionales no presentan información importante para su trabajo, por lo tanto no les interesa revisarla;estas tampoco son distribuidas frecuentemente por lo tanto los reportajes ya son desactualizados y el lenguaje a veces es muy complejo, lo cual dificulta su comprensión.

Daniel Fierro, analista de Biomasa y combustibles opina: *"El correo electrónico me es muy útil ya que me permite enviar y recibir información de todos mis compañeros del Ministerio, a través de este medio se puede contactar a todos los funcionarios de nivel jerárquico superior y te da un tipo de acercamiento con todo el personal, las revistas personalmente a mi si me interesan porque presentan reportajes de mi trabajo diario, sin embargo el resto de mis compañeros no parece llamarles la atención, tal vez porque no se sienten identificados con los temas presentados"*

Olga Guevara, Directora Financiera opina lo siguiente: *"Considero al correo electrónico una herramienta bastante práctica para el desempeño diario de mis actividades, me permite enviar y recibir información inmediata al personal a mi cargo y a mis superiores, las revistas institucionales no ofrecen variedad en sus contenidos, tal vez deberían enfocarse en otras áreas del Ministerio no solo en la parte eléctrica"*

3.4.5 Aspectos de cultura organizacional y clima laboral

Gráfico No. 33



Como se puede observar el 65% y 69% respectivamente del personal encuestado aseguran conocer la misión y visión del Ministerio**.** La misión y visión del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable son:

Misión

Organismo rector del sector eléctrico y de energía renovable, responsable de satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país, mediante la formulación de normativa pertinente, planes de desarrollo y políticas sectoriales para el aprovechamiento eficiente de sus recursos, garantizando que su provisión responda a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, estableciendo mecanismos de eficiencia energética, participación social y protección del ambiente, gestionado por sus recursos humanos especializados y de alto desempeño.

Visión

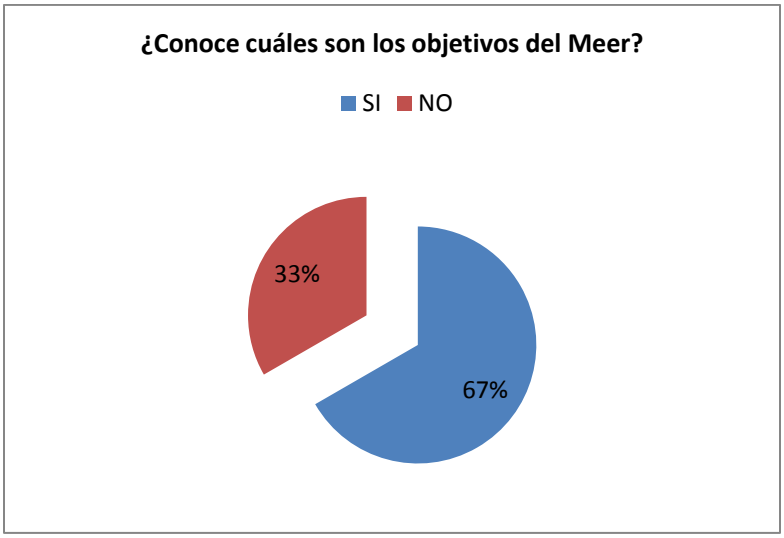
Ministerio rector del sector eléctrico, que garantice la cobertura plena de un servicio de electricidad y el desarrollo de energías renovables de calidad, a través del cumplimiento de la política nacional, los planes y metas de expansión fijados; reconocido por la eficiencia, innovación y calidad en su gestión, procurando la soberanía energética, con responsabilidad social y ambiental y, el desarrollo de las competencias de su talento humano comprometido con el progreso del país.

En las encuestas hubo preguntas de comprobación en las que se solicitó que diga en lo fundamental cuál es la misión y visión y se observó que se tiene la idea principal más no se refleja un conocimiento total. Basándonos en las entrevistas personales se obtuvieron los mismos resultados que en la encuesta, el personal tiene cierta idea de la misión y visión, es decir palabras claves que las representan, pero no se podría afirmar que se conoce a fondo o están internalizados estos aspectos de la cultura organizacional.

Los entrevistados opinan que la misión y visión son bastante largas, complejas y las palabras utilizadas son muy técnicas, lo cual dificulta su recordación, además que solo

están disponibles en la página web del Ministerio, no son difundidos por otros canales, impidiendo facilidad y apertura para aprenderlos.

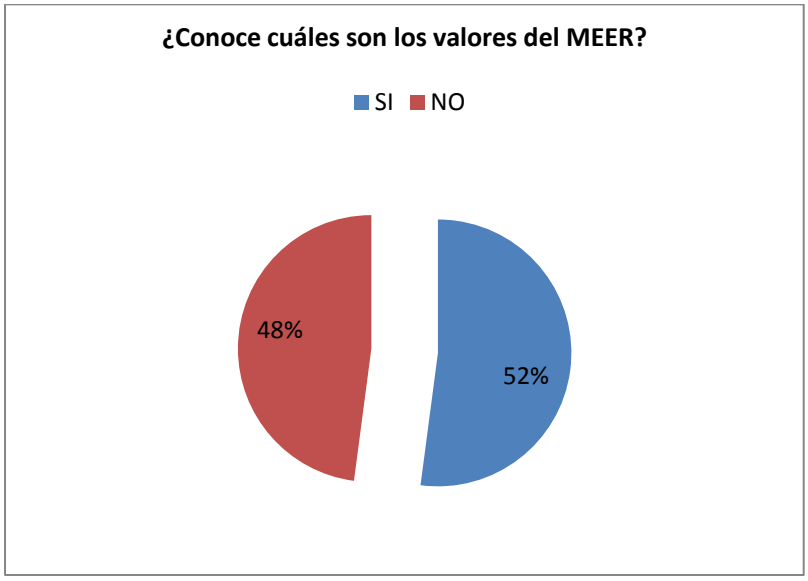
Gráfico No.34



El 67% del personal encuestado asegura conocer los objetivos del Ministerio al igual que la misión y visión. Para verificación se pidió que se los enumeren; el Ministerio tiene siete objetivos principales, de los cuales el personal encuestado en su gran mayoría pudo citar dos. Basándonos en estos resultados, no se puede afirmar que los funcionarios conocen los objetivos del Ministerio, tienen el conocimiento básico acerca de ellos y en su gran mayoría respondieron de acuerdo al área de pertenencia del encuestado. Es decir el personal técnico tiene una mayor idea en cuanto a los objetivos trazados por el Ministerio, ya que estos son enfocados a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía.

Las entrevistas personales proporcionaron los siguientes datos: de los siete objetivos del Ministerio, los entrevistados pudieron mencionar tres objetivos, lo cual corrobora el resultado de las encuestas, el personal no conoce ni la mitad de los objetivos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Cifra alarmante que perjudica el desarrollo institucional y demuestra que no existe un sentido de pertenencia.

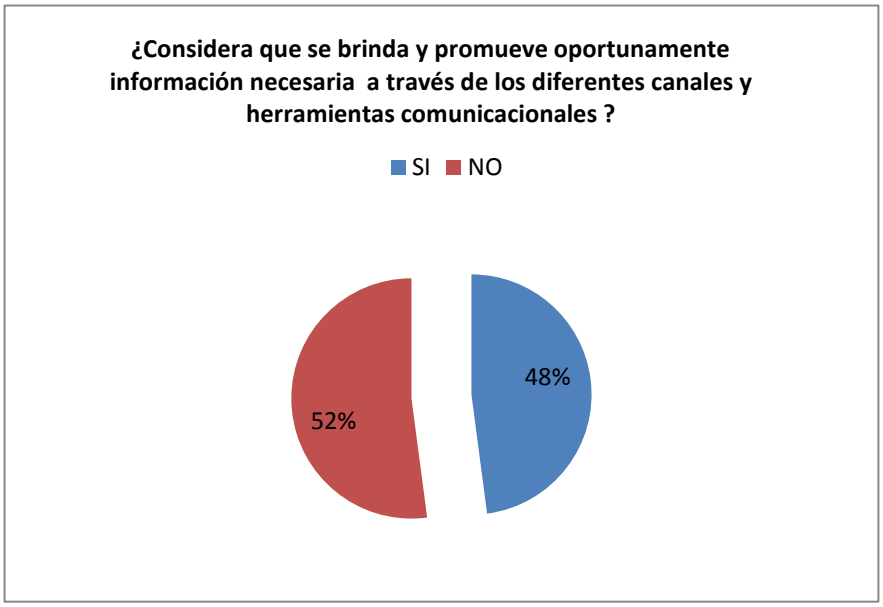
Gráfico No.35



Al igual que en la misión, visión y objetivos del Ministerio, los valores institucionales reflejan resultados similares en cuanto al conocimiento de los mismos. El ministerio promueve cinco valores: compromiso, ética, capacidad, predisposición al cambio y responsabilidad social y ambiental. En las encuestas se solicitó que se enumere los valores que promueve el Ministerio y la mayoría acertó entre dos y tres valores. Esto demuestra que existe una deficiencia en la promoción de la cultura organizacional del Ministerio.

En las entrevistas personales se preguntó por qué la cultura organizacional debe ser conocida por todos y para que serviría esto. Un entrevistado afirma que cuando una persona trabaja para cualquier institución debe tener principalmente lealtad hacia ella, es por esto que es importante conocer la cultura organizacional para saber porque se está trabajando día a día y hacia donde se quiere llegar. Los entrevistados aseguran que todos deben saber lo que hace el Ministerio para orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos institucionales, consideran que se deben difundir por todos los medios y herramientas comunicacionales.

Gráfico No.36



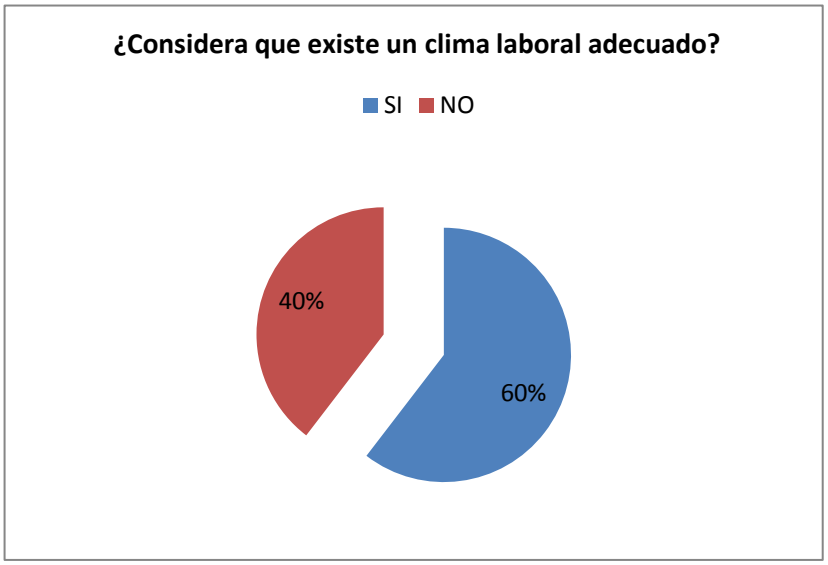
La mayoría del personal entrevistado del Ministerio considera que no se brinda ni promueve oportunamente la información necesaria, por lo que se debería dar a conocer de manera más efectiva y continua a nivel nacional la gestión que realiza la institución, algunas herramientas comunicacionales no se usan debidamente ocasionando fallas tanto internas como externas.

Tres entrevistados opinan que se debería implementar nuevos canales de difusión y los existentes mejorarlos, es decir se deben buscar nuevas formas de transmitir la información y deshacerse de los medios obsoletos o innecesarios, que solo representan un gasto extra para el Ministerio.

La Directora Financiera y la Asistente Administrativa consideran que los canales que más se deben utilizar son: páginas web, revistas institucionales frecuentes, trípticos, roll ups, y carteleras.

La integración en la estrategia de comunicación de las herramientas de las tics será una tarea a emprender en la propuesta del plan de comunicación. Con el acelerado avance tecnológico la comunicación debe ser innovada permanentemente.

Gráfico No.37



El 60% del personal encuestado considera que existe un clima laboral adecuado, pero el 40% opina lo contrario porque considera que existe mucha competencia y que se debería fomentar el compañerismo pues la mayoría de funcionarios velan por su propio interés, no se conocen entre sí, existe falta de compromiso y trabajo en equipo estas deficiencias se presentan desde la creación del Ministerio.

Los seis funcionarios coinciden en que la mejor manera para mejorar el clima laboral es fomentar el trabajo en equipo y para ello se requiere de más talleres de integración, reuniones periódicas y presentación del nuevo personal. Por otro lado, la satisfacción del personal en cuanto al trato, el respeto a todas las personas independientemente de la posición que ocupen es indispensable para que el clima laboral sea óptimo en la organización. La vinculación con las organizaciones gremiales de los trabajadores hacen que sean instancias que promueven el diálogo y que buscan mejorar las condiciones de trabajo del personal. El área de comunicación debe participar activamente en conjunto con la de talento humano.

3.5 Conclusiones

- El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable presenta vacíos comunicacionales en el manejo de la comunicación interna. Existe contradicción entre los criterios de los funcionarios de las diferentes áreas, a pesar de trabajar para la misma institución no todos pueden acceder con facilidad a las herramientas y canales comunicacionales, la gran mayoría piensa que no se trabaja de manera adecuada para fortalecer y mejorar la situación comunicacional del Ministerio y la infraestructura no permite que se den espacios comunicativos apropiados.

- Se observa grandes falencias al momento de implementar y aplicar los canales y la poca satisfacción de los usuarios, esto se debe a la falta de coordinación de la Dirección de Comunicación para el Desarrollo para medir y evaluar el impacto de los canales y el interés de los funcionarios en la información proporcionada.

- Los entrevistados dijeron que la comunicación muchas veces no fluye adecuadamente porque la información pasa por muchos niveles antes de llegar al destinatario, causando problemas de efectividad tanto para usuarios internos y externos.

- Se observa que el personal no se siente totalmente identificado con la cultura organizacional existen deficiencias en cuanto al conocimiento de su misión, visión, objetivos y valores, a pesar de que los funcionarios afirman conocer estos aspectos.

- También se presentan problemas que causan un mal ambiente laboral. Existe mucha competitividad por parte del personal y no se fomenta la integración.

3.6 Recomendaciones

- Para que la comunicación interna dentro del Ministerio funcione de manera adecuada, se recomienda fomentar, mejorar e implementar canales y herramientas comunicacionales innovadoras, a través de los cuales se buscará mantener informados a los miembros de la organización acerca de los cambios, decisiones y del accionar diario que se den dentro de la misma.

- Se recomienda se de apertura por parte de las autoridades para escuchar las necesidades de todo el personal, con el fin de mejorar el ambiente laboral y para lo cual se implementarán actividades extra curriculares o de integración para promover el conocimiento del personal y su acercamiento.

- Por último se recomienda fomentar el compromiso de todos los funcionarios con la filosofía del Ministerio, ya que es esencial para el logro de las metas de la organización.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

4.1 Introducción

La propuesta del Plan de Comunicación Interna busca la optimización de la comunicación interna como eje fundamental del funcionamiento de la empresa para de esta manera mejorar la cultura organizacional y el clima laboral dentro de la misma. Se tomarán en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico comunicacional como la cultura organizacional, los canales y herramientas comunicacionales y el clima laboral.

El contar con canales comunicativos eficientes y una cultura organizacional sólida, garantiza la reducción de resultados negativos dentro de la institución, creando un ambiente amigable donde se valora y considera al capital social que es el más importante: el talento humano.

Con este fin, se propone un Plan de Comunicación Interna en donde se busca principalmente el compromiso e involucramiento de los niveles jerárquicos superiores del Ministerio, para llevar a cabo su ejecución, es indispensable que dicho plan funcione desde los inicios del mismo, proporcionando los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos que el plan pretende, por elloespera convertirse en un instrumento estratégico imprescindible para la obtención de la mejora continua de la comunicación interna en la institución.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

4.2.2 Objetivos específicos

- Implementar nuevos canales y herramientas comunicacionales que promuevan y difundan información necesaria a todo el personal.
- Ampliar y mejorar los canales y formas de comunicación internos que se utilizan en el Ministerio.

- Generar actividades extra laborales para promover la integración del personal y el aumento de la satisfacción de la comunicación interna de la institución.
- Fomentar la cultura organizacional entre el personal

4.3 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación son el conjunto de acciones, decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

A continuación se presentan4 estrategias que seránlos pilares fundamentales para desencadenar una serie de acciones/actividades para mejorar los canales de comunicación internos, el flujo de la información y el clima laboral.

4.3.1 Estrategia 1: Implementación de nuevos canales y herramientas comunicacionales

Objetivo

Promover y difundir información necesaria a todo el personal a través de nuevos y efectivos canales y herramientas comunicacionales.

Actividades

1. **Carteleras, pantallas LED y roll ups**: para el uso de estas herramientas se tendrá que adecuar y modificar las áreas de mayor tránsito del personal. Se colocará una cartelera por piso y una por área, las pantallas LED serán colocadas en el lobby y sala de prensa del Ministerio, los roll ups se utilizarán para la presentación de eventos y avances en los proyectos eléctricos. Principalmente se buscará mantener la información actualizada cada semana, será muy gráfica y se crearán secciones en las mismas, por ejemplo: información, humor, cumpleaños, etc.
2. **Implementación de Pop ups o ventanas emergentes**: se designará al personal de la Dirección de Tecnologías y Comunicaciones que implemente este sistema en todos los computadores del Ministerio, para difundir automática y continuamente información y la filosofía corporativa. También se enviará recordatorios, avisos, convocatorias, etc.
3. **Boletines electrónicos**serán difundidos semanalmente a través del correo electrónico, intranet y página web del Ministerio. Su diseño será llamativo y sus contenidos serán de fácil comprensión con bastantes ilustraciones y concisos.

Para la implementación de estos nuevos canales, se necesita desarrollar un red de facilitadores de comunicación interna o un comité dentro del área de comunicación que se encargue de actualizar, distribuir y monitorear la información difundida.

4.3.2 Estrategia 2: Mejoramiento del uso de los canales existentes

Objetivo

Optimizar y fortalecer las formas existentes de comunicacióndentro del Ministerio.

Actividades

1. **Uso de Intranet** como medio principal para la difusión de información. En su composición, la intranet deberá contener información cronológica de las actividades institucionales para consulta de los colaboradores.
2. **Uso del correo electrónico**solo para fines laborales, en el caso de auxiliares de servicio y conductores se procederá a la creación de una cuenta personal. A través del correo electrónico se seguirá difundiendo las noticias del sector e información relacionada con las actividades diarias de cada funcionario. Cabe mencionar que para facilitar el acceso de todo el personal a los canales y herramientas digitales, se colocará una estación fija de trabajo con todos los equipos necesarios, esta estación será exclusiva para el uso del personal de servicio y conductores.
3. **Revista Focus**se distribuirá a todo el personal de manera mensual, se procurará que los contenidos al momento de ser distribuidos continúen en vigencia. La revista Focus que es de carácter social será diseñada con colores llamativos. Sus contenidos estarán relacionados con la agenda institucional, cumpleaños, biografías, convocatorias, su lenguaje será familiar. La Revista Energía y Electricidad será distribuidas digitalmente, ya que sus contenidos son de carácter técnico, por lo tanto no despiertan el interés de todo el personal y su impresión representa un gasto innecesario para la Institución.
4. **Reuniones grupalesintra e interdepartamentales**: se realizarán reuniones ejecutivas con una agenda establecida, la duración será definida y se buscará cumplir con los objetivos de la reunión. La frecuencia de reuniones será semanal por área y mensual para coordinaciones generales y subsecretarias. Se tratará principalmente temas referentes a cambios, transiciones y en general información relevante sobre la institución.

Para la verificación del uso de estos medios de comunicación interna se deberán realizar encuestas, evaluaciones e informes mensuales a fin de obtener indicadores de impacto comunicacional.

.

4.3.3. Estrategia 3: Actividades extra laborales para promover la integración del personal.

Objetivo

Generar alternativas de integración del personal a través de actividades extracurriculares.

Actividades

1. **Capacitación:** Talleres, seminarios de integración y trabajo en equipo se realizarán por lo menos 2 veces al año talleres de integración, todo el personal tiene obligatoriedad de participar. Gracias a estos talleres el personal se conocerá entre si y se dará mayor apertura para que las autoridades se involucren y conozcan las necesidades de sus empleados.
2. **Inducción del personal:** al ingresar un nuevo funcionario a la Institución es tarea del área de Talento Humano, hacer la respectiva presentación del nuevo colaborador con todas las áreas.
3. **Producción de materiales para inducción**: Se realizarán jornadas de inducción para el nuevo personal, se presentará y entregará los siguientes materiales en la inducción: video institucional, brochure informativo y amenites (esferos, libretas con el logo institucional).
4. **Buzón de sugerencias** virtual en el que cada colaborador pueda proponer o sugerir algún cambio o idea sobre su departamento así como del desarrollo general de la institución.

Para verificación y medición de impacto de esta estrategia se realizará evaluaciones, encuestas flash que proporcionen resultados de efectividad y listados del nuevo personal inducido y capacitado.

4.3.4 Estrategia 4: Fortalecimiento de la Cultura Organizacional dentro del Ministerio.

Objetivo

Fortalecer e incentivar la cultura organizacional dentro del Ministerio para mejorar el clima laboral.

Actividades

1. **Difusión de la cultura corporativa** La misión, visión, objetivos y valores del Ministerio a través de los diferentes canales digitales deberán ser permanentemente difundidos para lograr la internalización y apropiación en cada uno de los funcionarios del ministerio así como su sentido de pertenencia. Se colocarán protectores de pantalla, pop ups que recuerden la filosofía institucional, publicaciones en las carteleras y pantallas LED.
2. **Trabajo en equipo** para mejorar el clima laboral. Se realizarán charlas motivacionales, seminarios de integración, reconocimientos para las áreas que cumplan sus metas.

Se realizarán encuestas flash que determinen el conocimiento de la cultura organizacional. Para los seminarios se registrará la lista de participantes, se evaluará los eventos y también se realizará encuestas digitales que midan el impacto en el clima laboral dentro de la institución.

4.4Cuadro con el Plan de Comunicación Interno.

A continuación se presenta el cuadro donde se podrá visualizar ampliamente el plan de comunicación para el Ministerio.

4.5 Monitoreo y evaluación

Como se menciona en el Plan, se hará el monitoreo y evaluación usando para ello la investigación de la comunicación Utilizará técnicas como encuestas flash digitales a todo el personal. Quiere decir que son encuestas cortas que se hacen en un momento determinado sin que el personal lo sepa para obtener así objetividad en los datos y con sus resultados ajustar el plan de comunicación. Se registrará y controlará la frecuencia de uso de las diferentes herramientas y canales comunicacionales. Al mismo tiempo se medirá el impacto que tienen estas sobre el personal y si son de su preferencia.

También se buscará la retroalimentación de todas las actividades mencionadas en el plan de comunicación

A continuación se presenta los aspectos a tener en cuenta para lograr que el Plan de Comunicación sea exitoso:

- Compromiso e involucramiento de los niveles jerárquicos superiores con el plan.
- La participación y comprensión por parte de los colaboradores en la gestión del plan de comunicación interna, en los procesos de monitoreo y seguimiento.
- Generar una política de comunicación interna conocida y practicada por todos.
- Los canales de comunicación tienen que funcionar en forma complementaria y sinérgica
- Desarrollar una Red de facilitadores de comunicación o un comité de comunicación con representatividad de todas las áreas de la Institución que colaboren en la implementación de comunicación interna y promueva el cambio cultural
- El plan de comunicación interna deberá alinearse al discurso corporativo, a la misión, visión y valores del Ministerio.
- Aporte de iniciativas que mejoren continuamente los resultados del plan y fomenten la participación de los empleados.
- Correcta administración de los recursos (económicos y humanos) necesarios para poder alcanzar los objetivos del plan de comunicación interna, en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Bibliografía

Libros:

- Almenara Aloy Jaume, Romeo Delgado Marina, Roca Pérez Xavier, *Comunicación Interna en la Empresa*, Editorial UOC, Barcelona, 2005.

- Brandolini Alejandra, González Frígoli Martín. , *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*, DIRCOM, Argentina, 2009.

- Costa Joan,*Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*,,Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1995.

- Del Pozo Lite Marisa *Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica*, Editorial Fragua, Madrid, 1997.

- Elías Joan y Mascarqay José, *Más allá de la Comunicación Interna.* Gestión 2000.

- Galdón Gabriel, *Introducción a la comunicación y a la información*, Editorial Ariel S.A, España, 2001.

- Katz, D. & Kahn, *Psicología social de las organizaciones,*New York, 1995.

- Kotter John P., HeskettJames L., *Cultura de empresa y rentabilidad*, Ediciones Diaz de Santos S.A, Madrid, 1995.

- Losada José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones***,** Ariel, Barcelona, 2005.

- Mallén Bel, *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones*, Eunsa, Pamplona, 2004.

- Preciado A, *Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Editorial Universidad PontificiaBolivariana, Medellín, 2007.

- Ritter Michael, *Cultura Organizacional*, Editorial Dircom, Buenos Aires, 2008.

- Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional Decimotercera edición*,, Ed. Pearson Education, México, 2009.

- Schein Edgar H, *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice Hall, México,1991.

- Véliz Montero Fernando, *Comunicar: Construyendo diálogos estratégicos en 360º para organizaciones del nuevo siglo*. Gedisa, editorial OCEANO. 2011.

Internet:

- AltuveEnder , Chávez Sila, *Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa*, Comunicación Organizacional para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente, En línea: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/altuve_e.pdf. Fecha de acceso: 18/10/2012.

- Calcular la muestra correcta, en línea:http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html. Fecha de acceso 20/05/ 2012.

- *Clima Laboral*, en línea: http://www.climalaboral.com.es/informacion/. Fecha de acceso: 23/11/2012.

- Collins Patrick, *El éxito de la empresa empieza con el individuo*, en línea: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm.Fecha de acceso: 20/09/2012

- Corporación Elite, *Comunicación Interna*, en línea: http://www.corporacionelite.org/php/ch_14.php. Fecha de acceso: 01/10/2012

- *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*, en línea: http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtm. Fecha de acceso. 03/12/2012.

- *Flujos de Comunicación*, en línea: http://salascastrojuan.blogspot.com/2009/09/6-flujos-de-comunicacion.html. Fecha de acceso: 04/12/12.

- García Mestanza Josefa, Ruiz Molina Antonio, Ventura Fernández Rafael, *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*, Andalucía, 1999, en línea: http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm. Fecha de acceso: 12/10/2012

- Historia de la Comunicación Humana, *Modelo de comunicación de Shannon y Weaber*, en línea: http://www.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon. Fecha de acceso: 20/09/2012.

- *La importancia de la Cultura organizacional*, en línea: http://www.discovereducation.org/index.php/uncategorized/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/.Fecha de acceso: 10/09/2012

- Meza Adrian., Carballeda Patricia,*El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*, en línea:http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnóstico.html. Fecha de acceso: 27/12/2012

- Muñiz González Rafael, *Comunicación Interna*, en línea: http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm. Fecha de acceso: 10/11/2012.

- Organigrama, *Flujos de la Comunicación*, *en línea:* www.periodismo.uchile.cl/talleres/.../com_organizacional.ppt. Fecha de acceso: 14/10/2012

- Rivera Gladys, *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*, en línea:http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml. Fecha de acceso: 27/09/2012.

- Shannon Claude E, WeaberWarren,Historia de la Comunicación Humana, *Modelo de comunicación de Shannon y Weaber*, en línea: http://www.slideshare.net/xxjeanxx/modelo-de-comunicacin-shannon. Fecha de acceso: 12/12/2012.

- ToalaMorfin Joel, *Formas y medios de comunicación interna,*en línea: http://joeltoalamorfin.blogspot.com/2012/04/formas-y-medios-de-comunicacion-interna.html. Fecha de acceso: 04/12/12

- Página Web Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, en línea: www.meer.gob.ec

ANEXOS

ANEXO NO. 1

Encuesta al personal interno del MEER.

ANEXO NO. 2

Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

Plan de Comunicación Interna

Estrategia	Actividades	Objetivo	Meta	Público	Materiales/Medios	Características	Indicadores de verificación	Indicadores de impacto	Presupuesto	Plazo	Responsables
Implementación de nuevos canales y herramientas comunicacionales	Colocación de Carteleras amplias y/o electrónicas, pantallas LED y roll ups	Difundir información en formato digital e impreso.	7 carteleras grandes colocadas una por piso, 15 carteleras pequeñas distribuidas en cada área. 2 pantallas LED, 10 roll ups .	Todo el personal del Ministerio	Se adecuará los espacios para la colocación de carteleras en cada piso del Ministerio . Serán de 1 x 1,50 m, llamativas y actualizadas. Las carteleras de cada área serán de 70 x 50 cm. Se colocará una pantalla LED de 46 pulgadas en el lobby y otra del mismo tamaño en la sala de prensa del Ministerio. Los roll ups se colocarán para la promoción de eventos, reconocimientos y avances de los proyectos electricos.	La información difundida a través de estos canales comunicacionales serán principalmente temas informativos de los avances de los proyectos, eventos sociales, recordatorios y reconocimientos al personal. LO PRINCIPAL SERÁ TENER LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA CADA SEMANA. SERÁ MUY GRÁFICA Y SE CREARÁN SECCIONES EN LAS MISMAS. POR EJ: INFORMACIÓN, HUMOR, CUMPLEAÑOS, ETC.	Número de carteleras, pantallas LED y roll ups instalados.	1. Verificación de actualizaciones semanales 2. Calidad de contenidos difundidos 3. Encuestas flash para saber de la lecturabilidad	5000 USD	3 semanas para adquisición de materiales y 4 semanas para adecuación y colocación	Dirección de Comunicación para el Desarrollo.
	Implementación de Pop Ups o Ventanas emergentes	Difundir automática y continuamente la información en formato digital, para fortalecer la filosofía corporativa	10 pop ups semanales aparecerán en los computadores de todos los funcionarios del Ministerio automáticamente.	Todo el personal del Ministerio.	Los pop ups aparecerán en los computadores de todos los funcionarios automáticamente cada vez que se quiera dar avisos, convocatorias, felicitaciones, recordatorios, promoción de la cultura corporativa,etc.	Los pop ups tendrán un diseño llamativo, aparecerán tres veces al día. Hasta que el funcionario no lea todo el contenido, la ventana no podrá cerrarse.	Informe de pop ups instalados y funcionando.	Encuestas digitales que proporcionen resultados en cuanto al impacto de esta herramienta.	1000 USD	2 semanas para instalación del sistema en todos los computadores del Ministerio.	Dirección de Comunicación para el Desarrollo , Dirección de Tecnologias y Comunicaciones
	Boletín Electrónico	Promover que todo el personal este informado de las actividades institucionales.	Difusión semanal del boletín electrónico, a través del correo electrónico institucional, intranet y página web.	Todo el personal del Ministerio.	Los boletines electrónicos tendrán una presentación dinámica y atractiva, colores llamativos, entre 4 y 6 páginas, se difundirán semanalmente.	Los contenidos serán actualizados semanalmente y presentarán información relevante para todos los colaboradores, se incluirá gráficos, fotografías, estadisticas, etc.	No. de boletines difundidos	Informe de las encuestas flash	0 USD	Una semana para la realización del boletin electrónico	Dirección de Comunicación para el Desarrollo.
Mejoramiento del uso de canales existentes	Uso de Intranet	Fortalecer el uso de este canal para apoyar la difusión de la información institucional.	Se busca que los funcionarios ingresen a este canal diariamente para obtener información.	Todo el personal del Ministerio.	Intranet	Se actualizará y difundirá la información más relevante para el personal del Ministerio semanalmente. La información deberá estar organizada de forma cronológica para facilitar la busqueda.	Informes mensuales que indiquen el porcentaje de ingreso a la intranet.	Se registrara el porcentaje del personal que ingrese a la Intranet y con que fines ingresa, es decir, monitorear que información es la más importante para el personal.	0 USD	Actualización semanal	Dirección de Comunicación para el Desarrollo , Dirección de Tecnologias y Comunicaciones
	Uso de correo electrónico	Incentivar el uso del correo electrónico para el trabajo exclusivamente.	Todo el personal tenga acceso al correo electrónico para revisar información relacionada con sus actividades diarias.	Todo el personal del Ministerio.	Correo electrónico institucional	A través de este canal todo el personal podrá acceder a información laboral, se controlará su uso para evitar mails de carácter personal. Se colocará una estación de trabajo con todos los equipos tecnológicos necesarios para facilitar el acceso del personal de servicio y conductores al correo electrónico.	No. de cuentas de correo electrónico creadas.	La Dirección Tecnológica estará encargada de controlar la información difundida por este medio.	0 USD	Creación inmediata de cuenta de correo electrónico al nuevo personal que ingrese.	Todo el personal
	Distribución de Revista Focus (Revista Social)	Estimular la lectura de la Revista Focus que contiene información institucional y social.	Distribución mensual de la Revista Focus.	Todo el personal del Ministerio.	Se imprimira 300 ejemplares de la Revista Focus, será impresa en papel couche con colores llamativos, tendrá entre 10 y 12 páginas. Las Revistas Energía y Electricidad serán difundidas electrónicamente, ya que sus contenidos son más técnicos, por lo tanto no despiertan el interés de todo el personal, su impresión representa un gasto innecesario para el Ministerio.	La Revista Focus que es de carácter social será distruibuida a todo el personal una vez al mes, sus contenidos serán enfocados en los logros de los funcionarios, agendas, cumpleaños, convocatorias a seminarios y concursos (colores llamativos, concisa, lenguaje familiar).	Informe con el listado de personas que reciben la revista	Se realizarán encuestas 15 días después de haber entregado las revsitas para medir el impacto del contenido de las revistas institucionales, Se creará un buzón de sugerencias en donde los funcionarios aporten con los temas de interés que quisieran estuvieran presentes en las revistas.	1000 USD	2 semanas para diseño de la revista, 1 semana para impresión de ejemplares y 1 semana para distribución	Dirección de Comunicación para el Desarrollo.
	Reuniones grupales intra e interdepartamentales.	Lograr una mayor cohesión del trabajo institucional.	Reuniones semanales por área y una mensual por Coordinación General o Subsecretaría	Departamentos del Ministerio.	Reuniones ejecutivas con una agenda establecida, la duración definida y que se cumpla con lo convocado	A través de este medio se informará la toma de decisiones, desarrollo de objetivos, cumplimiento de metas, cambios administrativos, acuerdos promulgados, vigencia de leyes, etc. Las reuniones se realizarán una vez por semana en cada área y una reunión mensual por coordinación o subsecretaría. Al final del año se realizará una rendición de cuentas para todo el personal.	Ayudas, memorias de cada reunión. Lista de participantes de cada a reunión.	Se hará una evaluación de la validez y oportunidad de las reuniones a través de un estudio ejecutivo y rápido. Esto se lo hará trimestralmente.	0 USD	Reuniones semanales y mensuales.	Todo el personal
Actividades de Integración del personal	Talleres, seminarios de integración y trabajo en equipo.	Buscar alternativas de integración del personal a través de actividades extracurriculares.	Jornadas de integración dos veces al año.	Todo el personal del Ministerio.	Material didáctico, dinámicas, talleres en lugares abiertos y acogedores.	Se realizarán por lo menos 2 veces al año talleres de integración con todo el personal. En estos talleres se fomentará en el trabajo en equipo y liderazgo. Semestralmente cada área participará en capacitaciones motivacionales.	Programa de los talleres. Convocatoria	Informe de cada evento. Lista de asistencia Evaluación de cada evento	10.000 USD	Se buscarán opciones de talleres y seminarios de integración con 3 meses de anticipación a la contratación, para verificar la calidad y contenidos de los mismos. Se notificará al personal 3 semanas antes de la asistencia. Se realizará un taller/seminario en el primer semestre del año y otro en el segundo semestre del año.	Dirección de Administración del Talento Humano. Dirección de Comunicación para el Desarrollo
	Inducción del nuevo personal	Informar el ingreso del personal nuevo a todos los funcionarios del Ministerio.	100%de los funcionarios se conozcan entre sí.	Todo el personal del Ministerio.	Introducción del nuevo personal a través de los diferentes canales comunicativos, introducción de forma personal en cada área.	Cuando ingrese un nuevo funcionario al Ministerio, la Dirección de Talento Humano se encargará de hacer la presentación del mismo en todas las áreas.	Informe de acciones realizadas para informar del ingreso de nuevo personal mensualmente.	Listado de personas que han ingresado y material enviado para informar.	0 USD	Una vez haya ingresado un nuevo funcionario al Ministerio, la DATH tiene una semana para realizar la inducción respectiva en todas las áreas.	Dirección de Administración del Talento Humano.
	Producción de materiales para inducción.	Producir materiales para la inducción del nuevo personal.	Un video institucional, un brochure, amenites (esferos, libretas con el logo institucional.)	Nuevo personal del Ministerio.	Video institucional, brochures, amenites	Para el ingreso de nuevos funcionarios al Ministerio, se realizará una jornada de inducción donde se presentará el video institucional, se le entregará un brochure informativo institucional y se le entregará una libreta y un esfero con el logo institucional.	No. de funcionarios inducidos. No, de materiales producidos y entregados.	Listado de personal nuevo inducido, evaluaciones de las inducciones.	1000 USD	3 semanas para producción de materiales.	Dirección de Administración del Talento Humano. Dirección de Comunicación para el Desarrollo
	Buzón de sugerenecias virtual	Generar a partir de las sugerencias y quejas los cambios dentro del Ministerio	100% del personal aporte con ideas que promuevan el desarrollo del Ministerio	Todo el personal del Ministerio.	Buzón de sugerenecias virtual, se podrá acceder al buzón a través de la pagina web e intranet del Ministerio.	Cada colaborador podrá proponer o sugerir algún cambio o idea sobre su departamento así como del desarrollo general de la institución.	Informe con sugerencias para detectar en que áreas se dan más problemas y por que.	Encuestas flash que proporcionen la efectividad de los buzones	0 USD	4 semanas para creación del buzón virtual de sugerencias	Dirección de Comunicación para el Desarrollo , Dirección de Tecnologias y Comunicaciones
Fortalecimiento de la cultura organizacional	Difusión de Misión, visión, valores y objetivos institucionales.	Difundir a través de diferentes medios la cultura organizacional del Ministerio.	100 % del personal conozca a profundidad y se sienta identificado con la cultura corporativa.	Todo el personal del Ministerio.	Protectores de pantalla, pop ups que recuerden la filosofía institucional, publicaciones en las carteleras y pantallas LED.	Se colocará la cultura organizacional en todos los medios de comunicación del Ministerio. Serán llamativos y concisos.	Contenidos de la filosofía corporativa	Encuestas flash en donde se verifique el conocimiento y apropiación de la cultura organizacional por parte de todo el personal.	200 USD	4 semanas para la instalación, creación y modificación de todos los medios de difusión.	Dirección de Comunicación para el Desarrollo , Dirección de Tecnologias y Comunicaciones
	Trabajo en equipo para mejorar el clima laboral	Incentivar el trabajo en equipo para concretar de manera efectiva los objetivos trazados por cada área.	100% del personal integrado que fomente el trabajo en equipo y que refleje la existencia de un clima laboral adecuado	Todo el personal del Ministerio.	Charlas motivacionales, seminarios de integración, reconocimientos para las áreas que cumplan con mayor objetividad sus metas.	Se realizará capacitaciones y seminarios semestralmente que fomentarán el trabajo en equipo, motivación y liderazgo.	Contenidos de las jornadas y charlas. CV de facilitadores. Convocatorias.	Lista de participantes. Evaluación de los eventos. Encuestas digitales que midan el impacto en el clima laboral dentro de la institución	2000 USD	Capacitaciones y seminarios semestrales.	Dirección de Administración de Talento Humano, Dirección de Comunicación para el Desarrollo
ESTE PRESUPUESTO ES ANUAL.									**Total: 20.200 USD**		

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **PAMELA CRISTINA ABAD BAQUERO** C.I. 1712416757, autor del trabajo de graduación intitulado: **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE"**, previa a la obtención del grado académico de **LICENCIADO/A EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Facultad de **Comunicación, Lingüística y Literatura**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 28 de febrero del 2013

Pamela Cristina Abad Baquero
C.I. 1712416757