



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTRA-INSTITUCIONAL, PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciados en Comunicación Corporativa

Profesora guía:

María Belén Monteverde

Autores:

María Gabriela Jarrín Mattos

Francisco Xavier Arrieta Félix

Año:

2012

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

María Belén Monteverde

Máster Dircom

C.I.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

María Gabriela Jarrín Mattos
C.I.:171611595-9

Francisco Xavier Arrieta Félix
C.I.:172002347-0

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por el esfuerzo y la energía depositada día a día, a nuestros padres por el apoyo incondicional, a nuestra tutora y correctora por su guía y predisposición permanente, y a nuestras instituciones laborales por darnos la apertura de sobrellevar el estudio y nuestras responsabilidades.

DEDICATORIA

Este trabajo de dedicación y compromiso, es el resultado de la entrega de cariño depositado por mis padres hacia mí en el transcurso de mi formación. Para ellos este logro alcanzado, y para las personas que en su momento apoyaron y estuvieron presentes, ya que es el inicio de retos trazados en mi carrera profesional.

Gabriela

Este trabajo lleno de esfuerzo está dedicado a mis padres, hermana, sobrino, familia, compañeros y amigos que me han apoyado en este arduo proceso, en especial para mi Madre que siempre es mi complemento y mi mejor amiga, gracias por tu apoyo.

Francisco

RESUMEN

Este trabajo de investigación consistió en realizar un plan de comunicación para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, con la finalidad de potenciar, mejorar e implementar herramientas de comunicación interna que tiene dicha Institución, para generar sentido de pertenencia en el público interno. Esta tesis se encuentra dividida en seis capítulos, que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se expone la comunicación a profundidad, resaltando su historia, importancia, elementos, proceso, entre otros temas que apoyan al desarrollo de este trabajo de investigación.

El capítulo número dos explica la comunicación institucional, y sus diferentes tipos en el ámbito gubernamental, y temas relacionados al sector público.

Información sobre la historia, estructura, filosofía institucional, entre otros temas relacionados al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se tratan en detalle en el capítulo tres.

En el capítulo cuatro se realiza la investigación de campo para plantear posteriormente el plan de comunicación. Las técnicas utilizadas fueron: encuestas, entrevistas y observación, que sirvieron para el desarrollo de la tesis.

El plan de comunicación es planteado en el capítulo número cinco, donde se exponen: el objetivo general, los objetivos específicos, las estrategias, las acciones, el cronograma, el presupuesto, y aspectos relacionados al plan.

Finalmente se concluye el estado actual en el que se encuentra la comunicación interna en el Ministerio, y se recomiendan las acciones a tomar para mejorar las falencias existentes.

ABSTRACT

This research work was meant to be a plan of communication for the Ministry Non Renewable Natural Resources, and its goal its to increase and to improve the actual tools of communications within the institution, and this project its also looking forward to add new ways to motivate everybody to use it in a right way.

This thesis is been divided into six chapters, they are explained below;The first chapter exposes communication as it is, very deeply, making efforts to explain its history, importance, elements, and processes and some other topics that look forward to help this job to be done.

Chapter number two explains communication in the institution and those different types of communication that we can find in the private sector and also when it comes to government.

Information about the history, structure, institutional philosophy, and some other important matters related to the Ministry Non Renewable Natural Resources, are discusses in chapter three.

The fourth chapter is about the field research and how it lets to a communication plan. The techniques used where, interviews, observation, and inquests, and how they all help to develop this thesis.

The communication plan its describe in the fifth chapter, where it shows the general objective, specific objectives, strategies, actions, the schedule, budget and everything related to the plan.

Finally an overview of the Communication area at the Ministry and the recommendations to take in order to improve the weakness found.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PROTOCOLO DE TESIS | 2 |
| TEMA | 2 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN | 2 |
| OBJETIVO GENERAL | 4 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| ÁRBOL DE PROBLEMAS | 5 |
| ÁRBOL DE OBJETIVOS | 6 |
| | |
| CAPÍTULO I | 7 |
| COMUNICACIÓN, LA NECESIDAD DE EXPRESARSE | 7 |
| 1.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN | 7 |
| 1.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN | 9 |
| 1.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN | 10 |
| 1.3.1 Elementos del Proceso de Comunicación | 11 |
| 1.3.1.1 Emisor..... | 11 |
| 1.3.1.2 Receptor | 11 |
| 1.3.1.3 Código | 11 |
| 1.3.1.4 Mensaje | 12 |
| 1.3.1.5 Canal | 12 |
| 1.3.1.6 Retroalimentación | 13 |
| 1.3.1.7 Contexto | 14 |
| 1.3.1.8 Redundancia..... | 14 |
| 1.3.1.9 Ruido | 15 |
| 1.3.1.10 La Filtración | 17 |
| 1.3.1.11 Percepción Selectiva | 18 |
| 1.3.1.12 Defensa | 18 |
| 1.3.1.13 Lenguaje | 18 |
| 1.3.1.14 Referente o Marco Referencial | 18 |
| 1.3.1.15 Situación | 19 |
| 1.4 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA? | 20 |
| 1.5 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 21 |
| 1.5.1 Importancia | 21 |
| 1.6 PÚBLICOS | 23 |
| 1.6.1 Públicos Internos | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.2 Públicos Externos | 25 |
| 1.7 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA..... | 25 |
| 1.7.1 Comunicación Interna | 26 |
| 1.7.2 Tipos de Comunicación Interna | 26 |
| 1.7.3 Herramientas de Comunicación Interna..... | 28 |
| 1.7.3.1 Reuniones Informativas | 28 |
| 1.7.3.2 Periódico Interno | 29 |
| 1.7.3.3 Revista Institucional..... | 30 |
| 1.7.3.4 Círculos de Calidad | 31 |
| 1.7.3.5 Cartelera Institucional..... | 31 |
| 1.7.3.6 Buzón de Sugerencias..... | 32 |
| 1.7.3.7 Circulares | 33 |
| 1.7.3.8 Entrevista..... | 33 |
| 1.7.3.9 Visitas Internas | 34 |
| 1.7.3.10 Intranet | 35 |
| 1.7.3.11 Videoconferencia..... | 36 |
| 1.7.3.12 Manual del Empleado..... | 37 |
| 1.7.3.13 Team Buildigs..... | 37 |
| 1.7.4 Comunicación Externa..... | 38 |
| 1.7.5 Herramientas de Comunicación Externa | 40 |
| 1.7.5.1 Patrocinio y Mecenazgo..... | 41 |
| 1.7.5.2 Organización de Eventos..... | 42 |
| 1.7.5.3 Publicidad Institucional | 43 |
| 1.7.5.4 Balance Social | 44 |
| 1.7.5.5 Internet..... | 45 |
| 1.7.5.6 Comunicación de Crisis | 45 |
| 1.7.5.7 Plan de Gestión de Crisis | 47 |
| 1.8 IDENTIDAD | 47 |
| 1.9 CULTURA | 50 |
| 1.10 IMAGEN | 52 |
| 1.10.1 LA IMAGEN CORPORATIVA | 55 |
| 1.10.1.1 Etapa de Planificación | 55 |
| 1.11 PLAN DE COMUNICACIÓN..... | 57 |
| 1.11.1 Niveles en la Planificación de la Comunicación Institucional..... | 57 |
| 1.11.2 Tipos de Planes de Comunicación Institucional..... | 58 |
| 1.11.3 Planificando y Programando..... | 58 |
| CAPÍTULO II | 63 |

| | |
|--|---------------|
| COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, LA BASE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS..... | 63 |
| 2.1 INSTITUCIÓN..... | 63 |
| 2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 66 |
| 2.3 DIFERENCIA ENTRE INSTITUCIÓN PÚBLICA Y PRIVADA | 66 |
| 2.3.1 Instituciones Privadas | 66 |
| 2.3.2 Instituciones Públicas | 66 |
| 2.4 TIPOS DE INSTITUCIONES PÚBLICAS..... | 67 |
| 2.5 DEMOCRATIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL..... | 68 |
| 2.6 PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE NIVEL NACIONAL..... | 69 |
| 2.7 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO INTEGRAL | 69 |
| 2.8 PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A NIVEL GUBERNAMENTAL . | 70 |
| 2.9 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 71 |
| 2.10 TIPOS DE ESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 72 |
| 2.10.1 Estructura Interna o Departamento de Comunicación Institucional | 72 |
| 2.10.1.1 Formas Operativas de la Comunicación Institucional..... | 74 |
| 2.10.1.2 Ventajas y desventajas de la Estructura Interna del Departamento de Comunicación Institucional | 75 |
| 2.10.1.3 División del Departamento Institucional..... | 75 |
| 2.10.2 Estructura Externa o Agencia de Comunicación Institucional..... | 75 |
| 2.10.2.1 Ventajas y Limitaciones de la Asesoría | 77 |
| 2.10.2.2 Combinación del Departamento Interno y la Agencia de Asesoría Interna | 78 |
| 2.10.2.3 Relación del Departamento de Comunicación con el Público .. | 78 |
| 2.10.2.4 Objetivos específicos del Departamento de Comunicación..... | 79 |
| 2.10.2.5 Funciones y Actividades del Departamento de Comunicación Interna | 79 |
| 2.11 COMUNICADOR INSTITUCIONAL..... | 82 |
| 2.11.1 Ejecución de la Comunicación Intra-Institucional | 83 |
| 2.12 LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA | 83 |
| 2.12.1 Antecedentes..... | 83 |
| 2.12.2 El Derecho a la Información..... | 85 |
| CAPÍTULO III | 88 |

| | |
|---|------------|
| MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES | 88 |
| 3.1 INTRODUCCIÓN..... | 88 |
| 3.2 IDENTIDAD VISUAL DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES | 88 |
| 3.2.1 Descripción del Logotipo..... | 89 |
| 3.2.2 Isotipo: | 89 |
| 3.2.3 El Nombre del Ministerio..... | 90 |
| 3.2.4 Cromática | 90 |
| 3.3 HISTORIA DEL MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES | 90 |
| 3.3.1 Evolución Histórica del Ministerio | 92 |
| 3.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA | 93 |
| 3.4.1 Misión | 93 |
| 3.4.2 Visión | 94 |
| 3.4.3 Objetivos Estratégicos | 94 |
| 3.4.4 Políticas de Gestión Ministerial..... | 94 |
| 3.4.5 Valores Institucionales | 95 |
| 3.4.6 Estrategias Ministeriales | 96 |
| 3.4.6.2 Leyes a las que se rige el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables..... | 97 |
| 3.4.6.1 Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno:..... | 98 |
| 3.4.7 Estructura Organizacional..... | 99 |
| 3.5 FUNCIONES MINISTERIALES | 101 |
| 3.6 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL | 103 |
| 3.6.1 Funciones de la Dirección de Comunicación Social | 103 |
| 3.6.2 Estructura de la Dirección de Comunicación Social..... | 105 |
| 3.6.3 Funciones de la Dirección de Comunicación | 105 |
| 3.6.4 Proyectos de la Dirección de Comunicación Social..... | 110 |
| 3.7 PROYECTOS MINISTERIALES | 111 |
| 3.7.1 Proyectos Hidrocarburíferos: | 111 |
| 3.7.2 Proyectos Mineros Estratégicos | 112 |
| 3.8 PRESUPUESTO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL..... | 113 |
| 3.9 PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL..... | 113 |
| CAPÍTULO IV | 114 |

| | |
|--|-----|
| INVESTIGACIÓN | 114 |
| 4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN | 114 |
| 4.1.1 Objetivo General: | 114 |
| 4.1.2 Objetivos Específicos..... | 114 |
| 4.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN / TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 114 |
| 4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 114 |
| 4.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 116 |
| 4.4.1 Encuesta..... | 116 |
| 4.4.1.1 Tabulación y Gráfica..... | 117 |
| 4.4.1.2 Conclusión de las Encuestas..... | 134 |
| 4.4.2 Entrevistas | 134 |
| 4.4.3 Observación..... | 143 |
| 4.4.3.1 Ficha de Observación..... | 143 |
| 4.5 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN | 145 |
| | |
| CAPÍTULO V | 147 |
| PROPUESTA | 147 |
| 5.1 INTRODUCCIÓN..... | 147 |
| 5.2 FODA..... | 147 |
| 5.3 OBJETIVOS DEL PLAN..... | 150 |
| 5.3.1 Objetivo General: | 150 |
| 5.3.2 Objetivos específicos: | 150 |
| 5.4 PÚBLICOS..... | 151 |
| 5.5 ESTRATEGIAS..... | 152 |
| 5.7 PRESUPUESTO | 154 |
| 5.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN | 155 |
| 5.9 MATRIZ DE RESUMEN | 156 |
| | |
| CAPÍTULO VI | 157 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 157 |
| 6.1 CONCLUSIONES | 157 |
| 6.2 RECOMENDACIONES | 158 |
| REFERENCIAS..... | 159 |
| ANEXOS | 161 |

INTRODUCCIÓN

La Comunicación siempre ha sido considerada una necesidad fundamental para el ser humano, ya que es el medio básico para expresar y transmitir mensajes, esto se da a través de un emisor hacia un receptor mediante un canal. El éxito de este proceso es cuando se genera una retroalimentación entre los individuos involucrados.

Una institución cuenta con públicos tanto internos como externos a quienes se enfocan las distintas estrategias, para que exista una interrelación efectiva a través de una comunicación bien direccionada.

El 14 de septiembre de 2009 se creó el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables en reemplazo del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante el decreto ejecutivo No. 46

Dentro de este nuevo lineamiento político se enmarca la renovación institucional del Ministerio, cuyo objetivo es administrar, de manera soberana, el petróleo, la minería y el gas, recursos naturales no renovables que sirven como fuente de financiamiento para atender las necesidades del país. Por lo que se crearon 5 entidades adscritas (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Secretaria de Hidrocarburos, Agencia de Regulación y Control Minero, Instituto Nacional de Investigación Metalúrgico Minero, y la Empresa Nacional Minera), por esta razón se realizó un reestructura organizacional.

Esta situación creó un ambiente de incertidumbre, inestabilidad y distanciamiento entre los funcionarios, por tal motivo se han desarrollado herramientas de comunicación interna para eliminar barreras existentes.

Esta tesis, tiene como finalidad, potenciar las herramientas ya establecidas, crear nuevas y mejorar cuatro aspectos fundamentales: el clima laboral, la comunicación interna, la cultura e identidad de la institución.

PROTOCOLO DE TESIS

TEMA

“Propuesta de un Plan de Comunicación intra-institucional, para fortalecer la Identidad y Cultura Institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), es una entidad gubernamental cuya misión es ser el ente regulador de los sectores hidrocarburífero y minero, con el afán de garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas. Pastor, W. (2011).

De acuerdo a Barreno, Y. (2011), durante las actividades que la Dirección de Comunicación Social ha realizado se ha podido evidenciar que la comunicación institucional dentro del MRNNR no ha sido posicionada, esto se refleja en lo siguiente: la Intranet, cartelera institucional, correo interno, boletines informativos, todas las herramientas comunicacionales que no han sido aprovechadas de una manera óptima. No son valoradas las campañas, capacitaciones y conferencias, el proceso de cambio de señalética institucional no ha sido concluido. Esto ha generado la falta de posicionamiento de identidad y cultura en la Institución.

De acuerdo a documentación archivada en la Dirección de Talento Humano, desde la creación del Ministerio, se han dado constantes cambios en sus autoridades, ya que es un sector sensible en el ámbito político, lo cual ha debilitado la cultura, ha provocado un bajo posicionamiento de su imagen institucional, afectando su identidad. Ministerio de Recursos No Renovables, (Período 1944- 2011).

El fenómeno de la comunicación es un componente estratégico de cualquier actividad relacionada con la producción social como fruto de la evolución que

han experimentado el diseño y práctica de las políticas de comunicación. La comunicación es, además de vehículo de integración, un elemento imprescindible en todos los procesos y relaciones de ámbito económico, social, político y cultural, por lo cual espera apoyar al logro de los objetivos de las empresas. Todo tipo de instituciones; empresas, organizaciones y administraciones, públicas y privadas, se constituyen como sujetos del mundo de la información y son generadores potenciales de un enorme caudal informativo, Van Riel, C.1997 (pp. 1)

Lo que se pretende lograr es fortalecer, la comunicación interna, la identidad, la cultura y el clima laboral en el público interno del MRNNR, a través de un plan básico de comunicación institucional, que constituye un esfuerzo por racionalizar todos los contactos de la institución con sus públicos. Muriel,M. 1980 (pp. 177).

Anteriormente el MRNNR contaba solamente con dos herramientas comunicacionales dirigidas al público interno que son: cartelera y correo institucional, a comparación del número de herramientas comunicacionales externas, que son: boletines de prensa, ruedas de prensa, conversatorios, recorridos institucionales, coberturas, agenda de medios, entre otras, puesto que su gestión estaba más enfocada al público externo sin dar la suficiente importancia al público interno. Información adquirida por el equipo de trabajo de la Dirección de Comunicación Social del MRNNR. Ministerio de Recursos No Renovables, 2010.

Aproximadamente hace un año y medio, la Dirección de Comunicación Social ha implementado herramientas comunicacionales con el propósito de dinamizar la comunicación interna, las cuales no han tenido los resultados esperados. Ministerio de Recursos No Renovables, 2010.

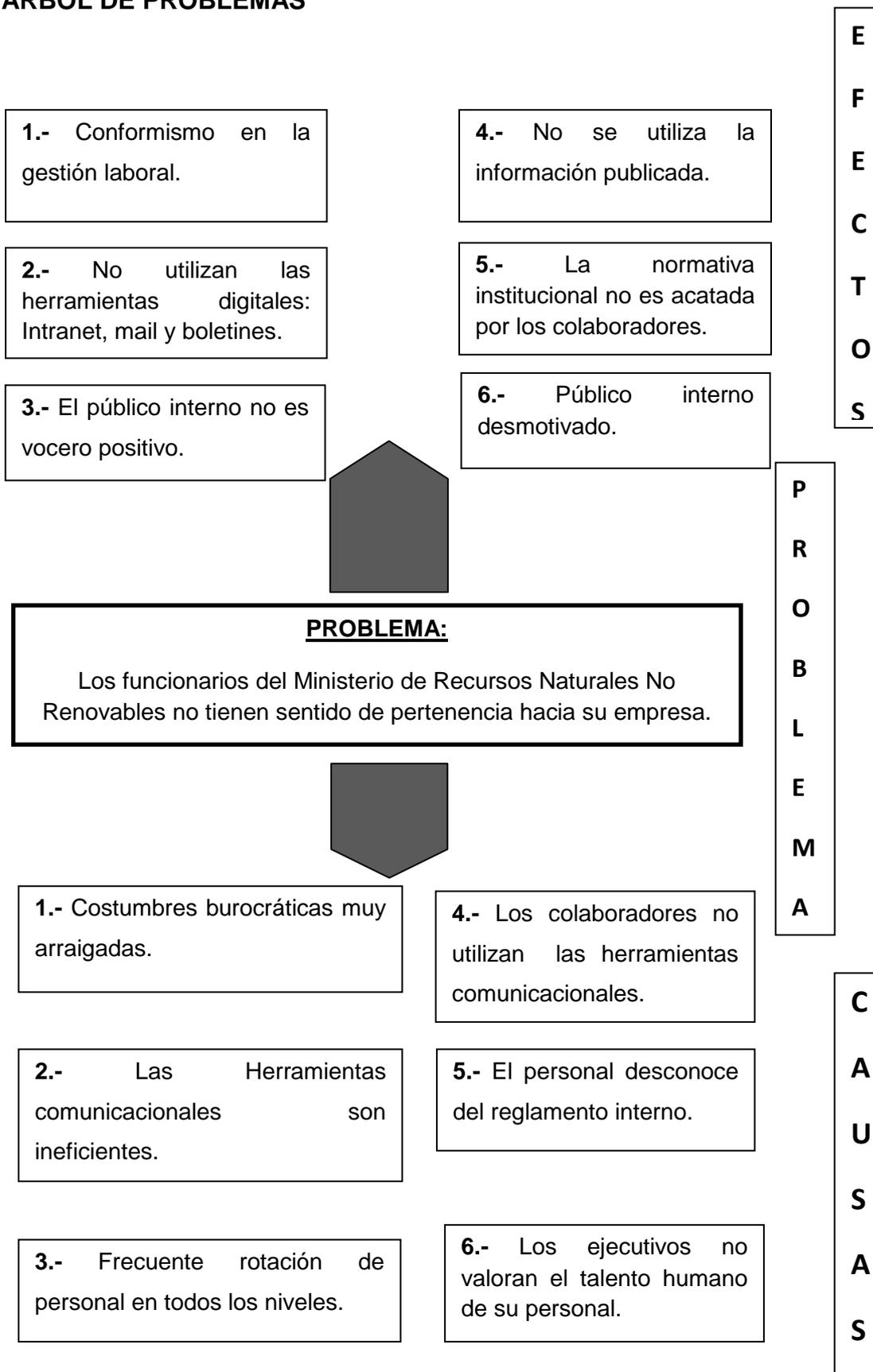
OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan de Comunicación intra-institucional, para fortalecer la Identidad y Cultura institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

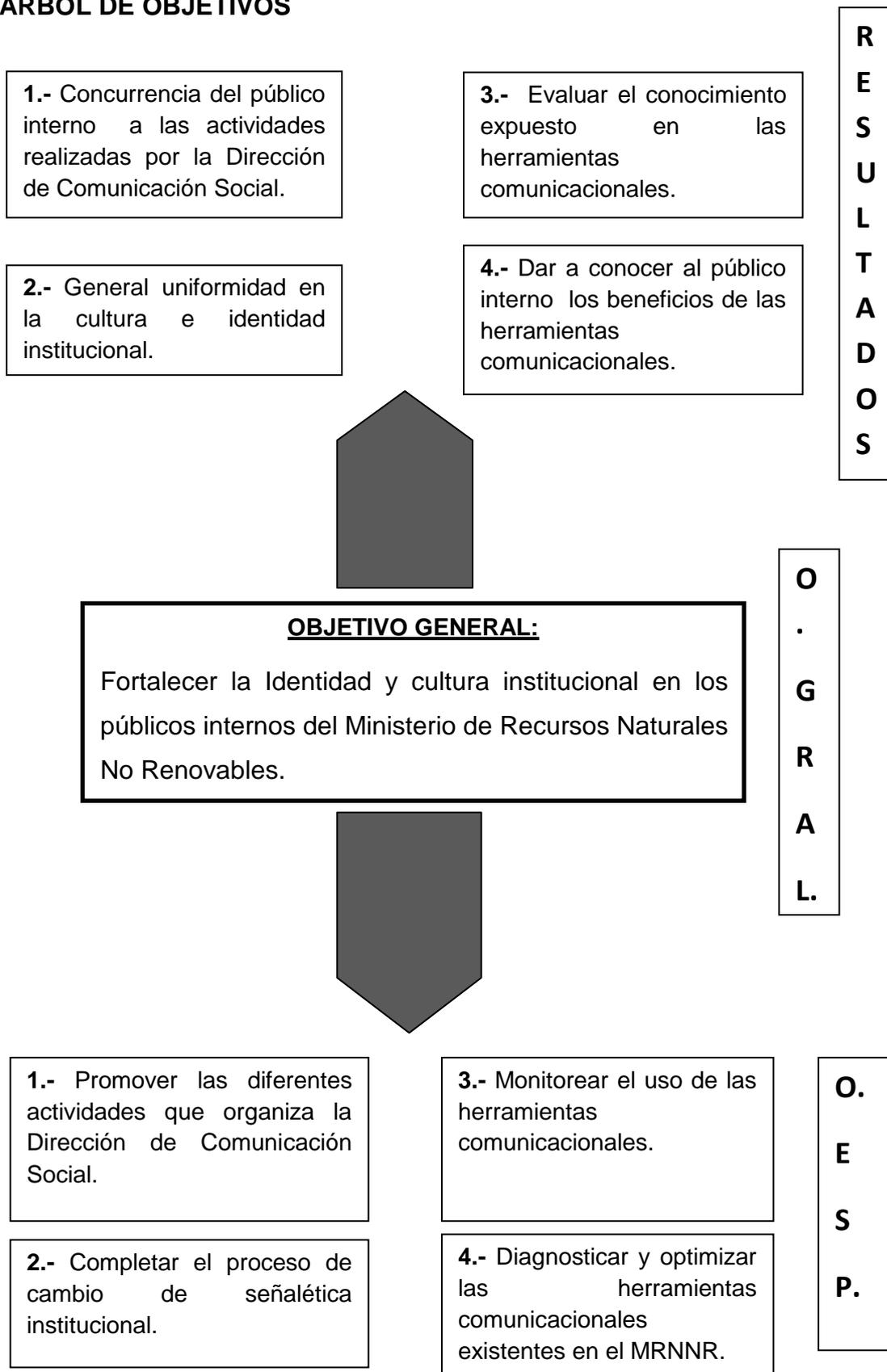
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir estrategias de comunicación, para potenciar la identidad, cultura e institucional.
2. Definir la comunicación institucional inicial del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, entidad donde se aplicarán las estrategias de comunicación planteadas y enfocadas al público interno.
3. Especificar las herramientas comunicacionales internas para el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
4. Realizar un diagnóstico comunicacional al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables frente a las necesidades del público interno, para definir nuevas estrategias de comunicación, que potencien la identidad y cultura institucional.
5. Elaborar una propuesta de un plan de comunicación que impulsará la comunicación institucional hacia el público interno.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN, LA NECESIDAD DE EXPRESARSE

1.1 Concepto de Comunicación

Hay diferentes conceptos de comunicación que son percibidos de acuerdo al ámbito en el que se desarrollan, estos coinciden al decir que la comunicación para que se pueda efectuar, debe tener el involucramiento de dos o más personas que intercambian ideas a través del lenguaje. Es así que, comunicar es un término que proviene de la palabra *communis*, que significa “poner en común”.

Según Muriel y Rota (1980:47) al sistema de comunicación se lo analiza desde una unidad independiente que opera dentro de una institución. Sin embargo es percibida también como una actividad relacionada directamente con los seres humanos, que consiste en interactuar a través de mensajes y canales con el objetivo de influir en una sociedad o en una organización (Soto L., 2011).

Benavides (2001:32), menciona al modelo cíclico de comunicación que es donde el emisor y el receptor se interrelacionan constantemente mediante los procesos de emisión y retroalimentación que se producen.

Este modelo ayuda para comprender de mejor manera los tipos de mensajes, la identidad, cultura empresarial, modos de comunicación, imagen, institución, etc.

La comunicación es un proceso en el cual debe existir comprensión por parte del receptor, quien es el que inicia la etapa donde los mensajes son emitidos y recibidos y finaliza el proceso, cuando estos son comprendidos e interpretados por el receptor, que a la vez emite una respuesta. Esta respuesta puede ser una actitud o una idea, la parte positiva en el proceso de comunicación no es lo

que se comunicó sino que, el receptor haya comprendido lo que se le ha comunicado.

Es por esta razón que la comunicación debe seguir en su totalidad los pasos del proceso, para tener en claro que es lo que se quiere comunicar y a quien va dirigida esta información, para que de esta manera los mensajes sean decodificados correctamente por el público objetivo.

Así como las personas, las empresas generan información que es comunicada constantemente, incluso de forma involuntaria. Por este motivo, es relevante manejar la comunicación de una forma adecuada, dentro de la empresa, ya que cuando no existe la misma, se podrían generar rumores.

Castellón (2010:17), menciona que la comunicación es el proceso en el que intercambian ideas dos o más personas, el mismo se pone en evidencia cuando una parte influye a la otra. Por ello, comunicar es relacionarse.

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación es un proceso vital, complejo y dinámico en el que intervienen personas en múltiples situaciones e interactúan con la sociedad que lo rodea, con el propósito de ser parte de ella. Se conoce que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de comunicar sus sentimientos, expresiones e ideas, por lo que se ha ingeniado en buscar instrumentos que le ayuden a realizarlo. Es así, como pueblos antiguos dibujaban en las cuevas para mediante este ejercicio, transmitir sus mensajes y establecer la tribu a la que pertenecían.

El ser humano desde el principio de su existencia, ha logrado ampliar sus horizontes hasta límites insospechados, es por esto que siempre ha querido ir más allá, lo que ha alcanzado mediante sus descubrimientos e inventos (Castro, 2007:5).

De acuerdo al desarrollo que tuvo el ser humano, se vio en la necesidad de transmitir estos pensamientos a través de un medio, y en ese momento se creó

la escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, y cuneiforme que eran grabados en tablas de arcilla. (Soto L., 2012).

En el transcurso de la evolución del ser humano, aparecieron elementos ideográficos, símbolos que no solamente representaban el objeto sino ideas y cualidades relacionadas a él. De tal manera, que la escritura contenía el significado, pero sin el sonido de la palabras.

Más adelante la escritura cuneiforme avanzó e incorporó elementos fonéticos, que representaban algunos sonidos; de esta manera los jeroglíficos egipcios evolucionaron de forma similar a través de sus pictogramas e ideogramas.

El alfabeto que hoy en día se utiliza se originó en Oriente y lo implementaron los fenicios en Grecia, donde le añadieron los sonidos y las vocales. El alfabeto latino se creó en los países occidentales donde predominaba la cultura romana. (Soto L., 2012).

La comunicación es vista como la fórmula para resolver problemas, se la percibe como un elemento omnipresente del mundo que hoy en día está mejor conectado.

La comunicación es el enlace entre personas, empresas, sociedades, y el principal fundamento de la globalización. Por este motivo, ahora es objeto de estudio y de especialización, ya que forma profesionales capaces de innovar esta ciencia.

1.2 Importancia de la Comunicación

La comunicación cumple un papel fundamental en la interrelación de una organización, puesto que a través de ella se crean varios factores que ayudan a interactuar a los involucrados en la misma como: el trabajo en equipo y logros de objetivos o metas. Parámetros que fusionados entre sí, logran una comunicación.

Por esta razón, es común observar que el significado de comunicación está ligado generalmente con el concepto de organización, ya que son dependientes en su funcionalidad.

Hoy en día la evolución de la comunicación, es constante, existen infinidad de medios para informar y ser informados, lo que genera una competencia y beneficio para las organizaciones, respecto a dar respuestas a las necesidades de los públicos mediante la comunicación (Garrido,2000: 22).

La comunicación incluso ha marcado una competencia entre las organizaciones, puesto que en el campo empresarial, siempre ha existido el interés por ganar primero la atención del público objetivo, ya que como lo explica el dicho popular, “el que pega primero, pega dos veces”, de Rosental Calmón Alvez.

Muriel y Rota (1980:28), dicen que la comunicación ha sido vista desde el campo de las relaciones, como el instrumento fundamental para alcanzar sus objetivos, por eso es la importancia de plantear estrategias de comunicación, en todas las aéreas de una organización. Se explica que la comunicación está anclada a las relaciones públicas, porque es pieza fundamental en generar nexos.

En otro aspecto, “comunicarse” no es solamente establecer relaciones interpersonales, sino también es importante la participación de una sociedad para lograr interacción entre los individuos que conforman la misma.

1.3 Proceso de Comunicación

Dentro del proceso de comunicación, existen algunos elementos que permiten que se realice la emisión y/o recepción de las ideas.

1.3.1 Elementos del Proceso de Comunicación

1.3.1.1 Emisor

Es la fuente que inicia el proceso, en estos elementos se elabora, codifica y emite un mensaje con la intención de dirigir e influenciar en el receptor. El emisor tiene la responsabilidad de escoger qué tipo de mensaje y qué canal son los más apropiados para codificar el mensaje que se va a emitir. (Castellón, 2010: 17).

Dentro de una organización el emisor será el funcionario quien obtiene información, necesidades o deseos con la intención de comunicar a otras personas.

En el proceso de transmitir esta información existen algunas variables que se convierten en la razón para emitir los mensajes, estas pueden ser: presión, influencia, interés, órdenes, políticas, entre otras.

La función de estas condiciones es, entablar un acercamiento entre el emisor y las personas que recibirán el mensaje.

1.3.1.2 Receptor

Es quien recibe, interpreta y decodifica el mensaje del emisor y su respuesta es la retroalimentación. En una organización, el funcionario que recibe un memorando se convierte en el receptor cuando responde con otro memorando o con la acción específica que se le solicita. (Castellón, 2010: 18).

1.3.1.3 Código

Es el lenguaje o símbolos, utilizados para la transmisión del mensaje los cuales tienen que ser decodificados al final del proceso por un receptor, que más adelante se especificará. (Castellón, 2010: 18).

Existen distintos tipos de códigos que son utilizados de acuerdo a la necesidad que un grupo determinado lo requiera, como por ejemplo, los médicos, los policías, los taxistas, los militares, entre otros grupos que utilizan un código específico en su ámbito.

1.3.1.4 Mensaje

Son los contenidos, ideas o información seleccionados y ordenados en símbolos y signos que se desea comunicar (informar) al receptor. El mensaje es el que contiene la información que será transmitida por el emisor hacia el receptor.

El mensaje emitido y el recibido no son los mismos, ya que al traspasar el proceso, codificar y decodificar este no es interpretado de la misma forma por los participantes. (Castellón, 2010:19).

Las personas emiten mensajes de distintas maneras ya sea a través de un dibujo, un sonido, o una palabra, mismos que demuestran estados de ánimo.

1.3.1.5 Canal

Es el medio utilizado para transmitir el mensaje. Este puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todos los canales poseen las mismas cualidades para transmitir el mensaje. Esto influye en su decodificación.

Así, cuando una información es comunicada personalmente tiene un alta capacidad de transmisión de información ya que involucra, tanto una comunicación verbal como no verbal, a diferencia de un mensaje escrito, que tiene una capacidad de transmisión baja.

Existen dos tipos de canales, formales e informales. En el caso de una compañía los canales formales son cartas, correos electrónicos, solicitudes, etc. Los informales son las redes de comunicación como chats internos.

Para que la comunicación se desenvuelva eficientemente es importante que el canal no se vea afectado por variables externas, a esto se le denomina ruido. Un ejemplo sería cuando se observa la televisión y es interrumpida la transmisión cuando se va la señal o cuando se va la luz, o en el caso de que se escuche la radio y se interrumpa el proceso por una cadena.

1.3.1.6 Retroalimentación

Con el tiempo el concepto de retroalimentación se ha ampliado para incluir en su significado casi todo lo que ocurre en los procesos de comunicación y que sirven para regular, más que controlar, la conducta de las personas que se comunican. (Castellón, 2010: 20).

La retroalimentación se ha efectuado eficientemente cuando el receptor ha identificado el mensaje y responde al emisor.

Cuando la retroalimentación se desarrolla, fluye el mensaje entre el emisor y el receptor, sin embargo, sino existe la misma es porque el mensaje no se recibió, no se comprendió, o el receptor no quiso responder. Si esto ocurre la función del emisor es constatar si el receptor comprendió el mensaje claramente.

Las características de la retroalimentación son las siguientes:

- Útil: para enriquecer la información del emisor.
- Descriptiva: para que sea eficaz.
- Específica: de manera que indique la comprensión del mensaje.
- Oportuna: en el lugar y contexto adecuados.

1.3.1.7 Contexto

Es el entorno ambiental, social y humano; además son las circunstancias que dificultan o facilitan la comprensión del mensaje y el entendimiento comunicativo, también son el conjunto de factores y circunstancias donde se desarrolla el mensaje y deben ser conocidas por el emisor y receptor. (Castellón, 2010: 21).

Existen diferentes tipos de contexto:

Contexto cultural: los aspectos del conocimiento son patrimonio de la comunidad, religión, valores, costumbres, sistema de gobierno, etc.

- Contexto empírico: cuestiones objetivas y sobrentendidas que ocurren en el acto comunicativo. Circunstancias sociales, morales y psicológicas que facilitan o entorpecen la comunicación de un mensaje.
- Contexto situacional: circunstancia espacial y temporal en las que se produce el acto comunicativo.
- Contexto socio-histórico: conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
- Contexto lingüístico: lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.

Estos contextos los determina Samuel Castellón (2010:21).

Existen elementos dentro del proceso de comunicación que interfieren en la fluidez del mensaje. Los cuales son:

1.3.1.8 Redundancia

Son aquellos elementos innecesarios, que están presentes en un mensaje, y como consecuencia combaten el ruido, entre otras cosas.

1.3.1.9 Ruido

Es todo factor que impide y distorsiona el proceso comunicativo, también es conocido como barrera o interferencia.

Existen distintos tipos de barreras de comunicación:

- **Barreras personales**

Son aquellas que surgen del individuo, de sus percepciones, valores, sentimientos, defectos en los sentidos sensoriales y falencias al oír u observar, también puede ser el ruido mental que exista en una persona y que sea causa para que no pueda percibir los mensajes claramente. (Castellón, 2010: 22).

- **Barreras Semánticas**

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no somos claros, estas se prestan a distintas interpretaciones, es así como el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. (Soto L., 2012).

Como ejemplo se tiene al término “salario”. En la negociación relativa a un contrato de trabajo la palabra significa para el trabajador, ascenso y mejor nivel de vida, lo que para el empleador implica elevación de costos, reducción de utilidades y así sucesivamente.

- **Barreras Psicológicas**

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás: que una persona considere que solo sus ideas son válidas y las de los demás no.
- Sospecha: desconfianza a un punto de vista.

- Preocupación: intranquilidad por alguna persona, cosa o situación determinada.
- Timidez: cobardía ante una situación.
- Explicaciones insuficientes: escasez de fundamentos ante un tema.
- Sobrevaloración de sí mismo: egocentrismo.

Estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar a una persona, generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella hable.

El punto de vista de Castellón (2010:22) es que las barreras psicológicas parten de la formación individual que cada persona tiene a lo largo de la vida, de cómo percibe su entorno y de qué manera comprende las situaciones que se presentan.

Algunas de las causas que contribuyen para formar barreras psicológicas son:

- Altos status. (Título)
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Crítica punzante.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.

- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Estos contextos los determina (Soto L., 2012).

- **Barreras Fisiológicas**

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor.

Por ejemplo un ciego, un tartamudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien debido a algún defecto físico.

- **Barreras Físicas**

Son falencias o mala selección de la fuente para transmitir el mensaje. Esto se puede percibir en la distancia y en el exceso de ruido que dificultan la comunicación, así como las interferencias en radio o teléfono.

- **Barreras Administrativas**

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales.

1.3.1.10 La Filtración

Es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Son las barreras mentales que se crea en el emisor y en el receptor causadas por experiencias anteriores.

1.3.1.11 Percepción Selectiva

Es la barrera que los receptores ven y escuchan en forma selectiva de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, experiencias y antecedentes, lo que no permite que se perciba lo real sino de acuerdo a su criterio.

1.3.1.12 Defensa

Es una barrera que se manifiesta a través de una actitud negativa, y limita el entendimiento de los mensajes, ya que el receptor se siente amenazado, por lo que reacciona de una manera que reduce su habilidad para lograr entendimiento mutuo. (Castellón, 2010: 22).

1.3.1.13 Lenguaje

La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que usan las personas, ya que ciertas palabras pueden tener un significado diferente, lo que crea dificultades en la comunicación.

1.3.1.14 Referente o Marco Referencial

Son aquellas imágenes y experiencias recopiladas en el transcurso de la vida, y que a su vez se le ha asignado un significado, de modo que ayuda al individuo a identificar objetos y situaciones actuales.

Las experiencias del comunicador y receptor suelen ser diferentes (marcos de referencia), por lo que el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado. Se interpretará el mensaje de distinta manera. En el caso de una organización, puede darse en distintas funciones y niveles.

El marco psicológico de referencia alude a la percepción mental de las personas cuando interactúan en un ambiente de comunicación, tres factores importantes determinan esta percepción: la fisiología, las experiencias previas y las necesidades.

En el ámbito social de referencia se da una condición en la cual se define las relaciones sociales.

En el grupo cultural en que se desenvuelve un individuo se fijan los términos de los eventos de comunicación; es decir, determina un marco cultural de referencia, ya que cada cultura tiene un idioma el cual es el medio indispensable donde se desarrolla el marco referencia personal.

El idioma cumple un papel importante en este sistema común de las experiencias que llamamos cultura.

Lo que se puede concluir es que todo mensaje manifiesta algo en términos generales ese “algo” puede ser una situación, un sujeto, una idea, las que pueden ser reales o imaginarias.

1.3.1.15 Situación

Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

Como se puede evidenciar, todos los elementos en el proceso de comunicación son necesarios para realizar un correcto envío del mensaje, de esta forma se pone en práctica el buen uso de la comunicación, la misma que servirá como herramienta dentro de la empresa para manejar bien sus públicos, creando así la comunicación corporativa.

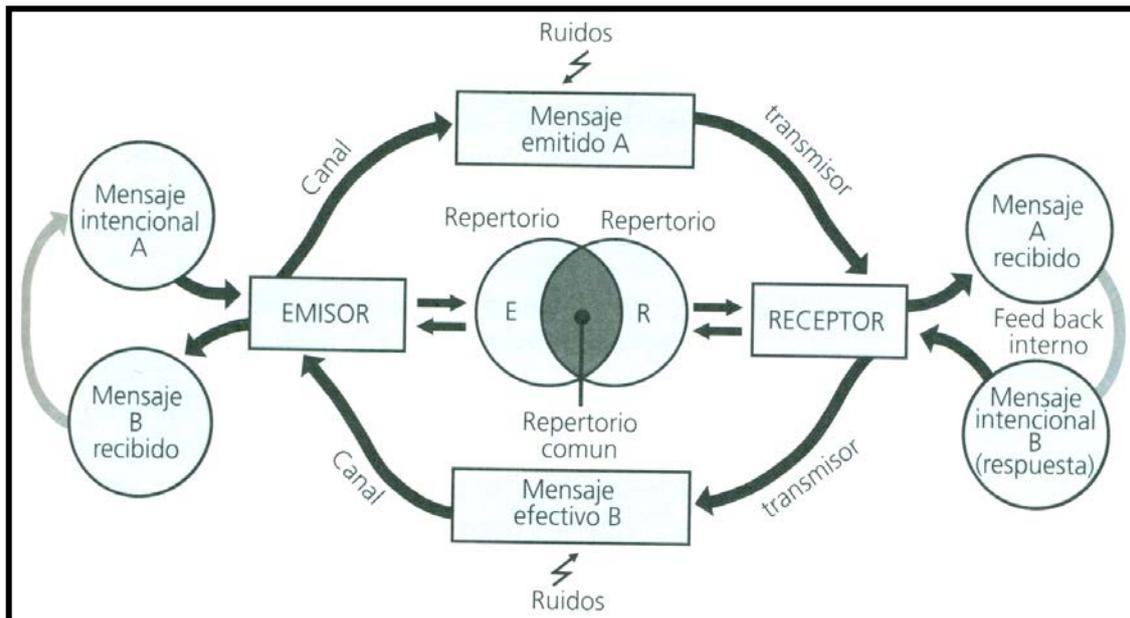


Gráfico #1. Proceso de Comunicación

Fuente: Costa, Joan "El Dircom hoy" 2007 pág. 31

1.4 ¿Qué es la Comunicación Corporativa?

La comunicación corporativa empieza como relaciones públicas, tomando el modelo anglosajón, aunque la misma no tenía las bases profundamente investigadas ya que a las relaciones públicas se las conocía más como auspicio de discotecas que realmente como una disciplina de estudios universitarios. (Castro 2007: 13).

Las relaciones públicas se inician en España con los hispano-hablantes durante el franquismo de los años 50, y los primeros pasos de la democracia, se la empieza a denominar solamente como "comunicación", permitiendo su entrada en España con los primeros pasos de libertad.

A finales de los años 70, la disciplina entra en una dinámica muy importante de profesionalización y una ampliación al futuro. En esta época se dio una perspectiva suficiente para dar un salto cualitativo en cuanto a superar la confusión y ocupar el lugar merecido.

Las organizaciones de una u otra forma han estado presentes desde principios de la existencia del ser humano. A inicios del siglo XX se desarrollaron las

teorías formales de la organización. Estas establecen los principios claros acerca de la comunicación en las empresas.

Una vez que se ha posicionado la comunicación corporativa en la empresa privada, la institución pública también optó por implementarla, y denominarla comunicación institucional por su relación con el Estado.

1.5 Comunicación Institucional

Muriel y Rota (1980:24), indican que la comunicación institucional es el intercambio de datos e información en general, entre instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, involucrando a los diferentes públicos.

Comunicación institucional es el sistema coordinador entre los públicos y la institución, para alcanzar los objetivos de ambas partes y contribuir al desarrollo nacional.

Esto se podría aplicar en los objetivos que tiene tanto el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables como en su público interno ya que los dos prestan sus servicios al Estado.

1.5.1 Importancia

En su desempeño es necesario que dentro del organigrama la comunicación institucional esté bajo el mando de la gerencia general para ejercer su labor con eficacia empresarial, y de esta forma se evidencie la gestión del comunicador, que es también la del gerente general. (Castro 2007: 20).

La comunicación corporativa es un término que ha tomado fuerza en el ámbito empresarial, ya que en el transcurso de su desarrollo, se ha destacado por ser una pieza estratégica en el desenvolvimiento de la comunicación en una empresa.

La comunicación es importante ya que se la utiliza en varios ámbitos como por ejemplo (comunicación audiovisual, comunicación escrita, comunicación

hablada, comunicación televisiva, comunicación interpersonal, entre otras, por eso es necesario ponerle un apellido, Corporativa. (Castro 2007: 21).

Al ponerle el apellido “corporativa”, indica claramente que se trata de una empresa, organización, corporación o institución que a la vez puede ser pública o privada.

El origen latino de la palabra corporativo es “*corpus*” que significa todo, entendiendo esto como comunicación global o integral, que la conforma la fusión de la comunicación interna y externa.

Esta determinación también engloba a la comunicación institucional, ya que en el sector público hoy en día la comunicación es básica para dar a conocer a la ciudadanía la función y los beneficios que le brindan el Estado.

La palabra Corporativo(a) también transmite homogeneidad, trabajo en equipo, objetivos comunes, de algo compacto, es un punto de referencia en caso de conflicto o duda.

Según (Castro 2007: 16), hay que tomar en cuenta que la comunicación corporativa es un instrumento sutil que brinda un toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que ayudará a ser diferente de los demás competidores en este tiempo de saturación, que hoy en día se evidencia en todos los mercados del mundo.

La comunicación organizacional es considerada como un proceso que se da entre individuos de colectividad social.

La comunicación al ser denominada como proceso, consiste en manejar una actividad constante y fluida dentro de una estructura empresarial. Por lo que se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante y que se acopla según el desarrollo de la organización.

Los grupos sociales donde se lleva a cabo la comunicación, son comúnmente considerados como sistemas, ya que se genera interrelación entre los miembros, lo que provoca un intercambio continuo de información. (Soto L., 2012).

Para organizar un sistema se debe contar con una serie de actividades interdependientes, que al fusionarse generan un conjunto específico de objetivos.

Por consiguiente, la comunicación en las instituciones es considerada como un proceso que se ejecuta dentro de un sistema que realiza actividades interrelacionadas.

Entonces, la comunicación entre los miembros de una organización se realiza mediante el intercambio, tanto de recepción y envío, lo que crea un conjunto de mensajes. Mensajes que obligatoriamente son emitidos por los públicos de diferentes tipos, con un objetivo en particular.

1.6 Públicos

Para Muriel y Rota (1980:50), el público es un conjunto de individuos unidos, entre sí, con intereses en común, mientras que McQuail (1969:26) dice que es un grupo de personas que se reúnen de manera espontánea, para discutir acerca de un acontecimiento, y llegar a una decisión u opinión colectiva.

Los públicos de una institución pueden ser clasificados como intra y extra-institucionales, en relación a su función de ubicación en la organización.

También se puede determinar que los públicos son aquellos individuos, o sistemas sociales vinculados a la organización en mayor o menor grado, y que de cierta manera son afectados por cualquier acción efectuada por la misma, o viceversa, por alcanzar los objetivos en común. (Muriel y Rota, 1980:50)

1.6.1 Públicos Internos

Se denomina al conjunto de personas que integran el organigrama y estructura de una empresa, comúnmente pueden ser accionistas, directivos, funcionarios, colaboradores, etc. (Soto L., 2012).

No obstante, los públicos de la institución son todos aquellos individuos o sistemas que se ven afectados por las actividades que realiza la institución en mayor o menor grado.

Lo que se destaca en los públicos internos, es la integración de un equipo que colabora día a día a la gestión de la empresa, esto quiere decir, que son responsables desde el más alto ejecutivo hasta el de menor rango, ya que no dejan de ser el equipo de trabajo. Estas personas tienen un objetivo en común e interactúan entre sí.

Para que se pueda llevar a cabo esto, es indispensable que se establezca un sistema de comunicación entre las personas involucradas en la institución.

Uno de los objetivos que debe tener claro la empresa respecto a sus públicos internos, es que debe generar sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la organización, elevar el grado de satisfacción del recurso humano y crear una cultura de venta de la empresa.

Como consecuencia se obtendrán más objetivos, una vez que se haya conformado el público interno. (Soto L., 2012).

La importancia que se les debe dar a los públicos, tanto internos como externos debe ser equitativa para los dos grupos, ya que ambos son imprescindibles para la gestión de la institución.

1.6.2 Públicos Externos

Son todos aquellos grupos sociales que demuestran algún tipo de interés y se vinculan entre sí, pero que no forman parte de la estructura ni organigrama de una institución.

Estos son numerosos, y es un público importante que no se debe perder de vista, ya que uno de ellos puede demostrar interés positivo o negativo que afecta a la empresa respectivamente, lo que pueden ser un medio para difundir la imagen. (Soto L., 2012).

Los objetivos principales que plantea la empresa hacia sus públicos externos, son dos:

- Proyectar una imagen positiva a estos públicos, para causar simpatía hacia la empresa y como resultado recibir apoyo.
- Crear un diálogo permanente entre los públicos externos y la empresa para alcanzar beneficios de ambas partes.

1.7 Comunicación Interna y Externa

Los dos pilares fundamentales para la comunicación corporativa que sirven para ver a la empresa desde una visión global, son la comunicación interna y la externa, ya que es una actividad en evolución, esto a futuro podrá cambiar, sin embargo se sientan bases, que todavía seguro están incompletas. (Castro 2007: 18).

Como se tiene conocimiento, toda organización debería tener claros sus objetivos, éstos son gestionados mediante la interacción de la comunicación interna y externa, intentando mantener los intereses relacionados a la organización. (Muriel y Rota, 1980:46).

La función de la comunicación interna, sea en una compañía pública o privada, es provocar comunicación entre sus públicos. En el caso de una institución

pública, la comunicación interna está enfocada a la relación que debe existir entre los departamentos de la institución.

La comunicación externa, está enfocada a la vinculación con los lineamientos externos a la institución, tales como otras instituciones, organismos, etc.

1.7.1 Comunicación Interna

La comunicación interna, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa. El departamento de comunicación se encarga de manejar y concretar las estrategias que manejará la organización en los mensajes que circularán y ayudarán alcanzar los objetivos de la empresa.

Esto no se debe confundir con los sistemas de información que son un modelo que implanta la gerencia empresarial.

La gestión de los flujos internos de información no solamente es responsabilidad de la dirección de comunicación corporativa, lo importante es promover la comunicación entre todos los miembros de la empresa, entre departamentos, tomando la guía de esta actividad a la dirección de comunicación. (Castro 2007: 19).

Como ejemplo de esto, la estructura informática estaría para la parte técnica, la selección del personal por parte de recursos humanos, y la gestión de los contenidos cualitativos de la cultura corporativa de la empresa, sería por parte de comunicación corporativa. (Castro 2007: 19).

Tipos y niveles de Comunicación

Por las distintas relaciones que existen en una empresa con sus diferentes públicos, se maneja una realidad formal e informal en su labor diaria.

1.7.2 Tipos de Comunicación Interna

- **Informal:** es el tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de tocar aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, como un encuentro en los pasillos, que aunque no es el más adecuado, es más veloz y directo que la comunicación formal.
- **Formal:** es la comunicación que se refiere a aspectos laborales. En general utiliza la escritura como medio formal, aplicado en: comunicados, memorandos, solicitudes, oficios, etc. La velocidad de este tipo de comunicación, es lenta debido a que tiene que cumplir con las formalidades burocráticas.
- **Vertical:** es el tipo de comunicación que surge en las áreas directivas de la empresa y desciende o asciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima debería existir una comunicación vertical ascendente.

Cuando la comunicación se efectúa desde el jefe hacia sus subordinados, se denomina vertical descendente, y/o cuando un subordinado se comunica hacia su jefe, tiene el nombre de vertical ascendente.

- **Horizontal:** esta comunicación se genera entre los empleados de un mismo nivel corporativo y muy pocas veces utiliza los canales oficiales, aunque es una comunicación informal, su efectividad es positiva. (Soto L., 2012).
- **Descendente:** es la más frecuente, y se realiza la comunicación desde el superior al subordinado, (normalmente son órdenes lo que se transmite).
- **Ascendente:** información que fluye del subordinado al superior jerárquico, (normalmente surge en un sistema de participación democrático).

- **Cruzada:** la comunicación es tanto diagonal como lateral, suele darse entre empleados de niveles parecidos, con el propósito de compartir, conocer el aprendizaje del trabajo en puestos similares, y resolver problemas.

1.7.3 Herramientas de Comunicación Interna

La comunicación interna es una actividad constante, ya que está en contacto con los diferentes públicos internos y en las funciones que estos realizan, con el objetivo de crear un positivo ambiente laboral entre los empleados, y así generar interrelación entre las aéreas. (Rivera F., 2011)

Las herramientas implementadas en la comunicación interna son:

1.7.3.1 Reuniones Informativas

Es una herramienta utilizada en una organización para comunicarse directamente con sus públicos internos, las mismas que serán organizadas por responsables que convocarán y confirmarán la asistencia. Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

Esta actividad se la realiza con el fin de que exista interacción entre el personal y de esta manera lograr elementos dinamizadores entre los empleados, para que exista cierta confianza en la organización. (Rivera F., 2011).

El beneficio de realizar constantemente esta actividad es que se fomentan relaciones entre empleados que no existen a causa de que se encuentran en espacios de trabajo distintos.

Las reuniones se realizan en diferentes niveles empresariales. Cuando no son planificadas correctamente puede convertirse en una pérdida de tiempo y productividad para la empresa.

El propósito que tienen las reuniones, es informar acerca de los objetivos que lleva a cabo la empresa, como determinar los caminos de acción para lograrlos,

mejorar el proceso en el logro de objetivos; y en general, aprovechar este espacio, para trabajar en equipo. La solución de problemas de cualquier índole también pueden ser resueltas en ese momento. (Soto L., 2012).

1.7.3.2 Periódico Interno

Un periódico interno es un canal que existe entre directivos de las empresas y los empleados; crea un acercamiento directo en ambas partes. Mediante este medio se da a conocer la identidad corporativa, la gestión de la empresa, y el ambiente laboral que vive la organización.

Este canal está dirigido expresamente al público interno, ya que participa en la realización de este producto a través de aportes personales como artículos y afines; para la elaboración de este medio se requiere de una reportería interna a los departamentos, por medio de este mecanismo se adquiere la información que será publicada en el periódico como: actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados, y otros.

El periódico es una herramienta de servicio puesto que contiene beneficios, promociones o sociales, los cuales cubren necesidades del empleado, y además, integra a todos los colaboradores sin importar su jerarquía. Al publicar artículos sobre eventos realizados en la empresa con la familia de los colaboradores, crea un nexo entre la empresa y la familia, factores vitales para la vida del individuo.

El periódico interno debe ofrecer información real, para demostrar credibilidad desde la empresa hacia su público interno, y de esta manera, crear confianza. (Rivera F., 2011).

Los inconvenientes que se pueden encontrar son: la temporalidad, es una dificultad al recopilar la información a ser publicada, se requiere de personal exclusivo para su elaboración, y no es el instrumento más apropiado para recoger informaciones puntuales que afecten a la empresa.

El periódico es utilizado para dirigirse al público interno de una forma sutil y llegar a ser una herramienta de servicio, lo que posiciona a la misma.

Es útil para informar a los colaboradores sobre situaciones u acontecimientos de una manera rápida sin pretender hacer un análisis profundo del tema, más bien un pequeño resumen de lo ocurrido. (Rivera F., 2011).

Por lo tanto, no tiene una periodicidad establecida y su aparición se ajusta al surgimiento de mensajes urgentes y de importancia.

1.7.3.3 Revista Institucional

La función que cumple esta herramienta es abarcar a los stakeholders internos de la organización porque su sentido es transversal. Este medio muestra noticias relacionadas a la empresa o al ámbito, expuestas en los medios de comunicación tanto escritos como audiovisuales. Su difusión se realiza de acuerdo al volumen de información que surja en los medios de comunicación. (Rivera F., 2011).

Uno de los objetivos de esta herramienta, es que los miembros de la institución se sientan partícipes de la gestión que ejecuta su organización y a la vez se crea sentido de pertenencia por su aporte.

Al ser una herramienta para uso del público interno, los colaboradores pueden solicitar un análisis más profundo de alguna de las notas publicadas al departamento de comunicación.

Este tipo de herramientas son un aliado de la empresa, porque a través de ellas la organización informa sus noticias y se convierten en una fuente de primera mano para sus colaboradores. Publica información positiva y negativa, desde su perspectiva institucional, que es lo que le interesa a la organización. (Rivera F., 2011).

1.7.3.4 Círculos de Calidad

Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación.

La facultad de organizar los círculos de calidad tienen los jefes de cada área, los mismos que son responsables de dar continuidad y aplicarlos. (Rivera F., 2011).

1.7.3.5 Cartelera Institucional

Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal).

Los contenidos que abarca son:

- Informaciones legales, obligatorias y establecidas por la ley como: horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las retribuciones, seguridad e higiene ocupacional.
- Informaciones referentes a la organización tales como: resultados, acontecimientos del sector de actividad de la institución, campañas de sensibilización.
- Informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores, tales como: excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, team buldibgs. (Rivera F., 2011).

El éxito que tiene una cartelera depende de los contenidos ya que estos son los que llaman la atención de los lectores.

Se debe considerar:

- La ubicación de la cartelera debe estar situada en lugares concurridos y de fácil acceso visual.
- Debe existir un responsable que se encargue de reemplazar periódicamente la información y que mantenga su buen estado.
- El contenido debe facilitar el entendimiento, debe ser atractivo visualmente y además bien estructurado.

1.7.3.6 Buzón de Sugerencias

Es un instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo receptar las sugerencias y comentarios sobre el servicio que brinda la empresa, información que su vez es de gran relevancia para medir el nivel de satisfacción que ofrece la organización. (Rivera F., 2011).

Es importante aclarar que el buzón de sugerencias es solo un canal de apoyo, pero no cumple el papel de comunicación como tal.

Aspectos a tratar del buzón de sugerencias.

- Técnicos: se refieren a los métodos de trabajo, procesos, recursos, tiempo y producción.
- Humanos: temas referentes a seguridad, higiene, vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.
- Administrativos: normas administrativas.

El éxito de esta herramienta se torna en aplicar y analizar la información obtenida, para que el público interno perciba el interés de la empresa por modificar o por tomar en cuenta sus observaciones.

Además dedicar el tiempo suficiente para seleccionar prioritariamente estas recomendaciones y no dejar que se acumule excesivamente, al contrario, dar una respuesta inmediata. También es un canal que permite un nexo desde el personal hasta niveles jerárquicos, lo que permite un camino hacia la mejora continua. (Rivera F., 2011).

También es un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

Al evaluar la evolución de este canal, permite receptar información cuantitativa y cualitativa.

1.7.3.7 Circulares

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que llegue a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular), y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

1.7.3.8 Entrevista

La entrevista es un acercamiento que se realiza entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional.

A continuación se destacan los tres principales tipos de entrevistas:

- **Entrevistas informativas**

Son utilizadas para obtener datos, completar informaciones, con actores o testigos de los acontecimientos.

- **Entrevistas de opinión**

Son necesarias para conocer los argumentos, las valoraciones, los juicios y prejuicios sobre un hecho o situación.

- **Entrevistas de personalidad**

También conocidas como de semblanza, porque el objetivo central es la persona entrevistada su vida, su carácter, muchas veces su lado humano y cotidiano de políticos o personajes famosos.

Las entrevistas también se pueden clasificar según los integrantes que la componen:

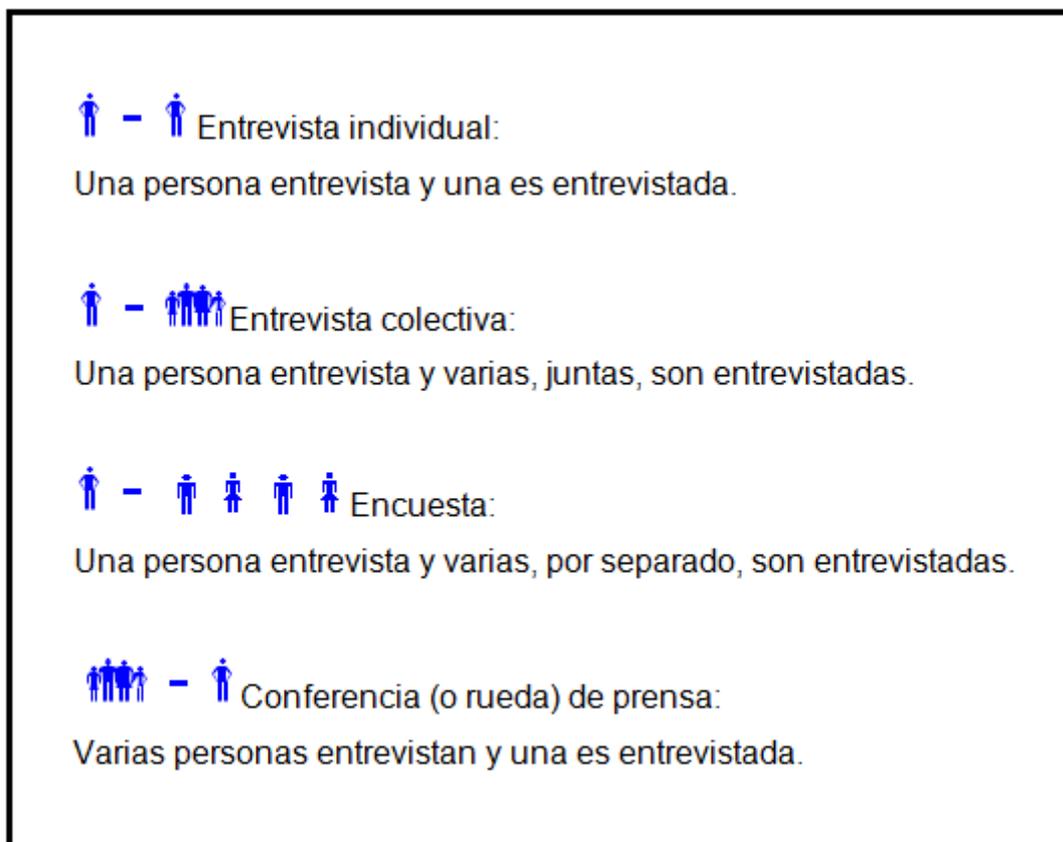


Gráfico #2. Tipos de Entrevistas

Fuente: Francisco Arrieta y Gabriela Jarrín, 2011

1.7.3.9 Visitas Internas

Directivos y mandos medios realizan visitas periódicas, para tener conocimiento de la situación actual que tienen las áreas de la organización. Esta actividad es importante para encontrar fallas que estén perjudicando al

desarrollo de los procesos. Estos pueden ser de clima laboral, administrativos o financieros. (Rivera F., 2011).

1.7.3.10 Intranet

Es una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del Worl Wide Web (www), juntos en una organización.

Castro, (89:2007) manifiesta que la Intranet es una red de ordenadores conectados entre sí dentro de una compañía; mediante esta herramienta se comparten bases de datos y se tienen a disposición servicios fundamentales dentro de la empresa.

Entre los objetivos principales de la intranet constan los siguientes:

- Intercambiar información,
- Participar la toma de decisiones,
- Ayudar a crear un entorno adecuado para la gestión del conocimiento.

Además no sólo es necesario disponer de la tecnología, sino preparar a los públicos para su uso y fomentar su utilización. De esta manera se habrá efectuado una inversión y no un gasto.

Uno de los problemas que enfrentan los gestores que implementan la Intranet en la organización, no es que el público interno no maneje esta tecnología sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones

La intranet es un canal que brinda servicios a través de sus contenidos como: directorio telefónico, artículos institucionales, disposiciones, políticas, formatos establecidos para procesos, entre otros. La información expuesta es sobre la gestión de la organización y temas de interés común enfocados a las necesidades de los colaboradores. (Rivera F., 2011).

Este espacio da apertura para que los colaboradores se integren, mediante la elaboración de artículos para ser expuestos dentro de la misma.

Se debe destacar que la Intranet es interactiva, lo que conlleva a obtener resultados positivos, a comparación de las otras herramientas comunicacionales internas. Dentro de la evolución de la información, está la tecnología que conjuntamente ha creado instrumentos como este, lo que ha provocado el cambio de la información de papel a información digital. (Rivera F., 2011).

1.7.3.11 Videoconferencia

Es la posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente y requieren informar a los colaboradores de la organización, sobre todo cuando se necesita intercambiar información en vídeo y audio.

Para desarrollar esta herramienta se debe actuar de forma simple, al margen de cuestiones técnicas, ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial.

Se trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman en ese momento y representa un ahorro para la organización ya que no implica desplazamiento, alojamiento, etc.

Se debe tomar en cuenta que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turno de palabra y, la necesidad de llegar a un acuerdo.

Es comúnmente utilizada para que exista flexibilidad en la modalidad de las reuniones, en cualquier tipo de actividades del trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc. (Rivera F., 2011).

Va a existir un límite numérico de las personas que participan, ya que confundirían la conversación por este medio y las actividades forzadas al orden del día, por lo que puede aportar rigidez a la reunión.

1.7.3.12 Manual del Empleado

Permite que el empleado conozca las condiciones, políticas y reglamentos de la empresa, así como los derechos y deberes de cada uno como un trato cordial y uniforme. Este manual debe contener elementos profesionales e institucionales.

Desde la perspectiva profesional es necesario explicar la información sobre los objetivos del departamento en el que labora el trabajador, y las políticas de personal tales como estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones, etc. (Soto L., 2012).

En el ámbito institucional contendrá información referente a la organización (historia, estructura, ámbitos de actuación, valores institucionales) y la actuación externa de la organización (sector productivo en el que trabaja, actividades externas culturales y deportivas).

1.7.3.13 Team Buildigs

Consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo para anunciar cambios dentro de la organización o simplemente compartir una actividad recreativa, aplicando algunas dinámicas motivacionales. (Soto L., 2012).

En esta actividad los colaboradores y mandos medios, aprovechan para interactuar con compañeros que no han tenido la oportunidad de compartir tiempo dentro de la oficina, por las labores que tiene cada uno, y por pertenecer a departamentos distintos.

Es necesario darles igual importancia tanto a las herramientas internas como externas, ya que trabajando a la par con estos instrumentos, se proyecta que la institución maneja la comunicación institucional en ambos campos.

1.7.4 Comunicación Externa

La comunicación externa, es un instrumento de la comunicación corporativa que trabaja en la imagen que la empresa quiere ofrecer a la sociedad, con la idea de que esta gestión se traduzca en resultados. La imagen en muchas ocasiones se relaciona con el departamento de marketing o el comercial, sencillamente por falta de conocimiento, ya que lo ideal es que el la comunicación corporativa maneje este tema.]

Para lograr esto y otros objetivos de la organización, es necesario crear una relación con los medios de comunicación.

Los medios de comunicación son uno de los grupos objetivos de una compañía, ya que mediante ellos se da a conocer la organización respecto a la información que genera. Por esta razón es importante mantener una buena relación con los periodistas.

La gestión de los departamentos de marketing y comercial, son elementos que ayudan a la gestión de todos los departamentos que trabajan hacia afuera, porque a través de ellos transmiten la marca. Sin embargo estos departamentos se diferencian de la comunicación corporativa ya que actúan a corto plazo, y la comunicación a largo plazo. (Castro 2007: 20).

Por esta razón no se debe olvidar a ningún departamento, ya que todos en mayor o menor medida tienen contacto con el entorno, por eso la comunicación no puede ser desatendida.

Incluso la coherencia que existe en los mensajes dentro de la empresa, se puede aplicar por fuera, para llegar a los objetivos que quiere alcanzar la

institución. La aplicación de este procedimiento vigila la gerencia general y a su vez, delega al comunicador corporativo que entiende claramente la misión estratégica.

La eficiencia de este proceso productivo, es la base fundamental para crear la cultura corporativa, más adelante se concretarán los mensajes y las bases internas, que bien difundidas internamente, se convertirán en el motor para poder conseguir los buenos resultados de la empresa por fuera. (Castro 2007: 22).

Si los mensajes internos sostienen la filosofía de la empresa, los valores son claros y la dirección de comunicación los ejerce con honestidad, entonces la parte externa coordinará bien las acciones, las cuales se enfocarán a favor de la marca, y así constantemente se destacará frente a la competencia con aquello que subraya las ventajas y singularidades más sobresalientes.

Al haber coherencia significa convencimiento, por eso hay que plantear una buena estrategia de imagen y difundirla en la empresa, esto posteriormente servirá para potenciar la marca al exterior.

Es vital para la organización la comunicación externa con clientes, proveedores, competencia, intermediarios, medios de comunicación y público en general, tanto como la comunicación interna, y entre los mencionados stakeholders debe existir un alto grado de integración. (Soto L., 2012).

La comunicación externa está vinculada a departamentos como: relaciones públicas, comunicación social, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. Dentro del rol de cada colaborador, al realizar sus funciones específicas, también realiza comunicación externa al tener contacto con el público en general, lo que a su vez proyecta una imagen institucional.

Para lograr una relación satisfactoria con los medios de comunicación, es primordial generar constantemente información útil para el trabajo que cumplen los periodistas; y para crear esta información se requiere algunas actividades de comunicación externa, que se citarán a continuación:

- **Difusión de la Información**

Es común que en una organización se encuentren problemas de relaciones con accionistas, proveedores y clientes, los cuales son generados por falta de comunicación en la institución.

Por lo que es necesario informar a sus stakeholders externos sobre: cuáles son sus objetivos, planes, políticas generales, los productos o servicios que ofrece, su posición en el mercado, su contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, las labores de investigación que realiza, etc.

Otro de los temas por difundir son los reglamentos y normas de la organización como son: las políticas de compra-venta, las políticas específicas de la institución, en caso de que existan reclamos posteriores por parte de los clientes externos.

Además, las prestaciones y servicios sociales en general son de gran importancia para destacar que la organización se preocupa por dar amplia y constante información al público externo y el tipo de servicio que ofrece, así los clientes externos se llevarán una buena imagen de la institución.

1.7.5 Herramientas de Comunicación Externa

La comunicación externa es una actividad permanente en una organización, es útil para dar a conocer la función que lleva a cabo la empresa, ya que está en contacto con los diferentes públicos, con el objetivo de comunicarse adecuadamente por los diferentes canales de comunicación externa, para de esta manera hacer llegar el mensaje que se quiere. (Rivera F., 2011).

A continuación, algunos temas que abarca la comunicación externa:

- Gestión de la responsabilidad social corporativa.
- Relaciones institucionales.
- Elaboración de publicaciones urbanas.
- Asesoramiento a la autoridad máxima.

Para que la comunicación externa sea exitosa, existen algunas herramientas de comunicación, que entre las más importantes, constan:

1.7.5.1 Patrocinio y Mecenazgo

Es una actividad de comunicación externa, dentro de las relaciones públicas o marketing, cuya función es intercambiar intereses. Por ejemplo brindar una cantidad económica a cambio de ser publicada información de la empresa en algún medio de comunicación.

Para desarrollar un Patrocinio es necesario que la empresa esté dispuesta a desembolsar una cantidad de dinero en pro de un evento. La estrategia de patrocinio se concreta en una serie de aspectos que permite gestionar con eficacia un programa. El patrocinio puede ser un acuerdo para intercambiar publicidad a cambio de asumir la responsabilidad de apoyar un evento popular o entidad.

El patrocinio es categorizado hoy en día como la técnica publicitaria más elegante, ya que solamente basta una emisión de un anuncio, o la colocación de una valla. Por consiguiente, se relaciona la marca de una compañía o producto con un espacio radiofónico, televisivo, un acontecimiento deportivo o un evento cultural.

A diferencia de las acciones de mecenazgo que ayudan a mejorar la reputación de las organizaciones que lo realizan, llegando a convertirse en una acción de relaciones públicas. (Soto L., 2012).

1.7.5.2 Organización de Eventos

Para tener éxito en la preparación de un acto o evento se requiere mucho tiempo, esfuerzo y paciencia, porque los eventos son siempre dinámicos y por lo tanto susceptibles de cambios. Además, la elaboración de la planificación del evento debe estar a cargo de profesionales responsables y con experiencia, para que la empresa promueva su objetivo de una manera eficaz. Es importante tomar en cuenta que esta herramienta también es interna. Sin embargo un evento externo demanda más recursos para su ejecución.

Los pasos a seguir para organizar un evento son los siguientes:

- **Diseño y cotización**

Se establecen los objetivos, el nombre del evento y el mensaje que queremos comunicarle tanto al público participante como a los patrocinadores del evento, y las expectativas que el productor del evento tiene.

- **Producción**

Es el conjunto de gestiones previas al inicio de la reunión y que tienen como objetivo principal la preparación de los recursos y equipos que componen el evento.

- **Montaje**

Disposición del equipo y los recursos técnicos y humanos que se utilizarán en el lugar donde se realizará el evento.

- **Ejecución**

Fase en la que los participantes del evento reunidos en el mismo lugar y al mismo tiempo, comparten las actividades planificadas

- **Desmontaje**

Orden del equipo para retiro de los materiales y elementos que fueron utilizados en el evento.

- **Evaluación de Resultados**

Momento en el que se establece el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficiencia de las prestaciones. La Evaluación de resultados es una de las partes más importante del post-evento. Conocer si se han cumplido, como mínimo, los objetivos previstos y el rendimiento producido con ellos.

- **Post-evento**

Recopilación de todas las acciones realizadas en el evento. Seguimiento que ayudan a la evaluación del mismo. En esta fase se incluirá la documentación gráfica del mismo; fotografías, montajes de videos, clipping de prensa y seguimientos 2.0.

La responsabilidad que se maneja en un evento es fundamental para la imagen que proyecte el organizador, porque refleja confianza al satisfacer los requerimientos de los clientes; así también en una organización es importante contar con un equipo humano cohesionado, flexible, competente, crítico e innovador, y así lograr eventos de calidad.

1.7.5.3 Publicidad Institucional

Podemos definirla como el marketing diseñado para promocionar una empresa en lugar de un determinado bien o servicio. Esta herramienta se usa para resaltar la imagen y reforzar la confianza y credibilidad en las empresas.

Se utiliza para dar a conocer los éxitos de la compañía, la posición de la entidad en el mercado, mejorar la comunicación con agentes, distribuidores y mostrar los cambios en la personalidad corporativa, etc.

Esta actividad usualmente no trae ningún beneficio económico e inmediato, sin embargo, se han realizados estudios que demuestran lo contrario.

Características de la Publicidad Institucional

- Diseñado para hacer que el público tome conciencia de una empresa.
- Para mejorar la reputación y la imagen de una empresa ya existente.
- Orientada hacia la promoción de una imagen positiva que disuadan eficazmente de la venta de un producto hasta cierto punto.
- Debe distinguirse, también, de la publicidad estrictamente normativa.

Hábitos y conductas que pueden modificar la publicidad la institucional:

- Cambiar los hábitos de consumo de los públicos.
- Reposicionar una institución.
- Mantener, ganar o captar una participación en la atención de los mercados.

1.7.5.4 Balance Social

Es un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa de la empresa. (Soto L., 2012).

La organización utiliza esta técnica para comunicar a la sociedad en su conjunto, su aporte en recursos humanos y su relación con la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

Entonces se demuestra que la información que se brinda tiene impacto interno (empleados y proveedores) y externo (la sociedad, los inversionistas y accionistas).

A través de esta herramienta se informa, se mide y se comparan los distintos aspectos de la empresa y su relación con la sociedad. Se da a conocer la situación general de la empresa, su historia, la responsabilidad social, la evaluación crítica y constructiva de los resultados de los programas que buscan el mejoramiento del nivel de vida laboral y personal de los empleados.

1.7.5.5 Internet

Esta herramienta es también conocida como la red, que es un sistema de redes de computadoras por medio del cual un usuario con los permisos apropiados, puede acceder a la información de otra computadora y poder tener incluso comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras.

Hoy en día, la internet es un medio de comunicación público autosuficiente en términos económicos, accesible a cientos de millones de personas alrededor del mundo. El correo electrónico es la aplicación de mayor uso en la red. Para muchos usuarios, el e-mail ha reemplazado prácticamente al servicio postal por breves mensajes por escrito. (Rivera F., 2011).

También se pueden realizar conversaciones en vivo con otros usuarios en otras localidades, usando el chat o skype en internet, permite conversaciones de voz en línea, que es generalmente utilizado en las videoconferencias dentro del mundo empresarial.

1.7.5.6 Comunicación de Crisis

En la trayectoria de una empresa existen accidentes de diferentes clases, sindicales, industriales, etc., mismos que se prestan para generar noticia. A través de esto se da a conocer al público las actividades del mundo de los negocios y los estándares de seguridad que se mantienen en la industria.

Los efectos que pueden traer los accidentes generados en la empresa especialmente los de mayores consecuencias, causan un impacto negativo,

pero se pueden reducir, si se toman medidas rápidas y eficaces ante esta situación y sobre todo si se mantienen bien informados a los públicos objetivos.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta los mínimos detalles que se puedan observar en una crisis y tratarlos de manera inteligente y responsable ante los medios de comunicación, el público, colaboradores y clientes.

La imagen de la organización que los públicos perciben a través de la información que emiten los medios de comunicación, es el capital más apreciado. Este aspecto se construye de adentro hacia afuera, por lo que es necesario obtener una identidad nítida con objetivos y metas claras conjuntamente generando una comunicación general, y coherente en los mensajes comunicados.

Parte de la buena imagen que se proyecte, tiene que ver con la construcción adecuada de la identidad de la institución.

Mantener una relación cercana con los medios de comunicación es fundamental, ya que a través de ellos se logra dar a conocer la gestión que desarrolla la institución.

La gestión de medios permite a las empresas difundir noticias y mensajes que generan impacto en los públicos objetivos a los cuales van destinadas estas acciones.

Comenzando por el análisis e investigación de las necesidades del cliente, el conocimiento del mercado y la competencia, se diseñan estrategias personalizadas que permiten establecer contactos transparentes y duraderos entre la prensa y cliente para el desarrollo de estos servicios.

En el momento de una crisis es importante aprovechar diferentes recursos, uno de ellos es la Publicity, que es un medio que permite a las empresas obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación, a través de una noticia para persuadir al público posicionando sus servicios.

1.7.5.7 Plan de Gestión de Crisis

La crisis es un acontecimiento inesperado, no deseado pero común en el mundo empresarial. Realizar un plan de crisis es importante por dos razones: primero, porque afecta directamente a la empresa, y segundo, por los aspectos de la gestión comunicativa tanto interna como externa.

Los efectos que puede tener una crisis pueden ser de distintos tipos, como la desacreditación de la organización misma que se puede superar, e incluso obtener ventajas competitivas si se resuelven positivamente.

El mejor mecanismo para prevenir una crisis es mantener una imagen positiva y para lograrlo se requiere obtener una gestión que coincida con la personalidad y la cultura corporativa, puesto que de esta manera, el impacto de la crisis será menor gracias a la coordinación correcta de estos instrumentos.

Las acciones que se deben llevar a cabo para enfrentar una crisis son cuatro etapas: la identificación, el enfrentamiento de la crisis, su resolución y la post crisis.

1.8 Identidad

Se puede determinar que la identidad es una construcción; la empresa desarrolla constantemente su capacidad de autosimbolización, mediante acciones que realizan sus trabajadores y clientes internos, las cuales son percibidas externamente.

Según Villafañe (1996), se debe considerar tres puntos básicos de la identidad:

- El comportamiento corporativo (visto como el modo de hacer de la empresa).
- La cultura corporativa (sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y a lo que la rodea).
- La personalidad corporativa (o atributos comunicacionales).

Los comportamientos de una organización son mantenidos por los valores y convicciones, pero hay que diferenciar que estas cualidades no son parte de los ejes comunicacionales de la institución.

La manera de ser y hacer de las empresas que se manifiestan a través de sus colaboradores, son pilares principales en el legado de una empresa, ya que implementa la forma de expresión colectiva o identidad.

La empresa transmite sus valores establecidos hacia los involucrados en la organización, ya sean acciones que serán premiadas o castigadas dentro de esta misma. Las cuales ocurren en un proceso continuo, con el propósito de que la empresa perciba la aceptación o rechazo de la medida. (Garrido, 2000: 149).

Francisco Javier Garrido (2000), determina que existen cuatro ejes conceptuales de la identidad:

- El ser comunicable: los actos de la organización en su día a día, van configurando su necesaria y propia identidad. Es decir, en la esencia de la organización está la respuesta a su realidad.
- El sustento: se debe identificar los argumentos que puedan sostenerse al ser comunicados, a favor de la estrategia de comunicación de la compañía.
- El hacer comunicativo: una compañía genera continuos actos que son percibidos día a día, de modo consiente o no, generará interpretaciones sociales que pueden ser positivas o negativas. Lo que en el ámbito de la comunicación, no es otra cosa que un hacer comunicativo.
- El cómo hacer: sabemos que una empresa actúa en sociedad, por eso es necesario trabajar en su diferenciación estratégica con la competencia. (Garrido, 2000: 158).

La personalidad de una compañía, puede ser construida o reconstruida y controlada a través de los modos de hacer y actuar.

Estos modos son elementos “intangibles que están al servicio de la implementación estratégica son fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa, enlazados con los soportes tangibles de la comunicación en el ámbito de la imagen corporativa”. (Garrido, 2000: 154).

La Identidad Corporativa está ligada al concepto estratégico para posicionar a una organización. Esto exige identificar y definir los rasgos de identidad para posteriormente integrarlos y dirigirlos a la estrategia establecida de manera clara.

Toda empresa maneja una personalidad o identidad corporativa, la misma que es transmitida mediante cualquier tipo de acto comunicacional de la organización.

Por este motivo tener una estrategia definida, ayuda a tener más posibilidades para que la identidad de la organización sea percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica, que es uno de los puntos importantes para la empresa.

Por lo tanto, se puede decir que la identidad corporativa está compuesta por algunas características que se deben aclarar y estructurar, incluyendo la orientación, la filosofía y la comunicación. La identidad visual es uno de los componentes de la identidad corporativa, puesto que la identidad de una empresa abarca más en su factor visual.

Por lo tanto, la identidad corporativa es una herramienta de gerencia, la cual ayuda a identificar y manejar ordenadamente las estructuras y la personalidad de una empresa, para posteriormente se vaya conformando una cultura empresarial.

Mantener una identidad corporativa implica asumir algunas acciones que involucran a: el talento humano, a la infraestructura y el desarrollo de la gestión institucional. Esto se lo puede realizar a través de capacitación constante dirigida al personal en todos sus niveles, con relación a las actividades que desempeñen.

1.9 Cultura

Se conoce que la convivencia entre individuos genera una personalidad en cada uno, lo que se da como resultado que una persona sea como es, en una sociedad.

La cultura es una convicción que el ser humano necesariamente crea a través de un intercambio de ideas y percepciones con otros sujetos, y que toma como resultado la opinión común de una colectividad. Esto a su vez compromete a la colectividad que siga normas establecidas por esta cultura.

En el ámbito corporativo la cultura se encuentra establecida por el rol que cumpla cada funcionario y su comportamiento frente a este. Con el propósito de evitar espacios de incertidumbre, que los funcionarios experimentan frente a diferentes situaciones en la organización. (Muriel y Rota, 1980:148)

Existen distintos tipos de formas culturales, que se desenvuelven de acuerdo a las necesidades y el tipo de organización. Este tipo de formas culturales puede ser interpretado de diferentes maneras por los involucrados en la organización, ya que unos no se pueden sentir parte del sistema, y pueden estar excluidos. (Muriel y Rota, 1980:148)

Según Francisco Javier Garrido (2000), autor del libro Comunicación Estratégica:

“El fenómeno de la cultura corporativa puede ser comprendido en la empresa desde los siguientes componentes de su naturaleza:

- Es una creación comunicacional,

- Se recrea en las motivaciones,
- Es una construcción histórica”

(Muriel y Rota, 1980:148)

Entonces lo que se puede decir es, que la cultura es el resultado del aprendizaje y enseñanzas adquiridas en una colectividad, y para difundirla es necesario la interrelación y retroalimentación del funcionario en la organización.

(Muriel y Rota, 1980:149)

La cultura corporativa surge de los actos comunicativos de los empleados de la empresa, por esta razón todos los que conforman la empresa cumplen un papel importante en este desarrollo.

Cuando la cultura de una empresa es fuerte, son integrados todos sus empleados en una sociedad corporativa, en torno a objetivos y valores comunes. Es importante tomar en cuenta que en las organizaciones también existen subculturas, como lo menciona Francisco Javier Garrido, en el libro Comunicación Estratégica:

"No es menos cierto que coexisten subculturas en el interior de la empresa, a veces espontáneas, a veces potenciadas por la propia manera de gestión y administración de recursos humanos".

(Garrido, 2000:149)

Para reforzar la cultura en una empresa, generalmente se utilizan productos comunicacionales (trípticos, flayers, etc), dirigidos al público interno con mensajes corporativos como la misión, visión y valores. Esto practican las empresas con el objetivo de convencer a los empleados de que la institución tiene una cultura en particular. Lo cual ayuda como factor diferenciador importante con la competencia, ya que nace en las personas, y es difícil que se pierda.

Es importante tener presente que una empresa es una reunión de personas, que tienen su propia cultura, valores e ideas, donde a partir de esto surge lo que es una cultura corporativa. (Muriel y Rota, 1980:153)

Los valores implantados en la cultura de una empresa no resuelven los problemas cotidianos en el ambiente laboral, pero son de gran aporte como marco de referencia para actuar ante estas situaciones, lo cual es un detalle que se debe dar seguimiento en las áreas administrativas de la organización.

1.10 Imagen

Francisco Javier Garrido habla sobre la imagen y hace referencia a lo imaginario, es lo que representa mentalmente un individuo, lo que nos permite desde nuestra perspectiva comunicativa saber si el individuo nos está diferenciando como la empresa que realmente somos, o nos confunde con otras. (Garrido, 2000: 193).

Por esta razón es importante captar correctamente las percepciones de nuestros clientes, ya que se puede identificar claramente las falencias que tenemos en nuestra imagen, que se proyecta externamente.

Tema que Francisco Javier Garrido (2000: 194), lo explica de la siguiente manera:

“La imagen es una construcción mental evolutiva que se aloja en el consciente y subconsciente de los públicos, que tenderá a determinar sus actitudes y opiniones respecto de la compañía”.

Se debe estar pendiente tanto de la imagen interna como externa de la empresa, ya que puede suceder que se preste más atención a una y dejando de lado otra, por esta razón es importante la equidad en las estrategias comunicacionales que se emprenda en una empresa.

Los comunicadores de una empresa, dentro de su gestión controlan la imagen de la compañía, ya que la misma se expone a que sea perjudicada

directamente o simplemente por decisiones u opiniones de los stakeholders de la empresa. Estos gestores pueden influenciar para que existan cambios en la imagen. (Garrido, 2000: 194)

Para que los públicos, puedan lograr tener una representación mental de la empresa (imagen), tienen que conocer a la organización, caso contrario no podrán tener esta construcción mental.

Para que la imagen de una empresa sea reconocida ante sus públicos, es importante tener creatividad e innovación, ya que muchas veces depende de cómo una empresa impacte o llame la atención de sus audiencias.

Los públicos quienes se ven afectados y afectan a la organización, crean una conceptualización de la compañía, denominada imagen. (Garrido, 2000: 52)

María Luisa Muriel determina que la imagen que los públicos se forman, es producto de tres factores:

- Las características y las experiencias individuales de cada uno de los miembros del público o públicos.
- La relación con la institución, una vez más entendiéndose por relación todos los contactos que cada uno de los miembros del público tenga con ella.
- La influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido contactos (relaciones) con la institución.

(Muriel y Rota, 1980: 52)

Una vez generada la percepción de la imagen en nuestro público objetivo, esto puede ser positivo o negativo para la compañía, ya que está expuesta a críticas de parte de los públicos. Pero cuando la institución ha logrado ser vista por sus

públicos como una fuente prestigiosa, se puede decir que la compañía ha conseguido crear una buena imagen. (Garrido, 2000: 52)

Para Robinson:

“Una imagen favorable de una corporación no significa más que el público tiene conceptos que presentan a la corporación bajo una luz positiva”

Si ocurre lo contrario la imagen será desfavorable. La imagen de una institución es un conjunto de criterios y acciones que se forman en la mente de las personas, a partir de las políticas y lineamientos que dicta la organización.

La imagen está formada por creencias, ideas y sentimientos, generadas de las actividades y funciones que cumple la organización, lo que refleja las características de la empresa. (Garrido, 2000: 53)

Esto crea una respuesta de sus públicos. Lo ideal en este aspecto es que la organización refleje credibilidad y sea creativa para llamar la atención de sus clientes, lo cual es un punto fuerte para las organizaciones por la cantidad de competencia que existe, pero ese es el momento donde se debe manifestar con un grado de poder en el sector que maneje cada compañía, ya que puede ser un gran diferenciador.

La imagen favorable que llegue a crear la organización, debe mantenerse y ahí es donde empieza un trabajo continuo para el equipo de comunicación, donde se debe tomar en cuenta el no perder este logro importante que ayuda para el desarrollo de la institución en su gestión. (Garrido, 2000: 53)

Una vez comprendida lo que es la imagen de una institución, se puede iniciar la creación de una imagen corporativa, esto significa que debe estar orientada a la misión, visión, valores y políticas específicamente de la entidad.

1.10.1 La Imagen Corporativa

Ante esto lo que la empresa busca es diferenciar su acción para un mayor reconocimiento y recordación en los públicos objetivos; uno de los elementos primarios de la empresa, es el logotipo, cuyo objetivo es representar la singularidad de la compañía.

“Es aquello que la empresa transmite particularmente sobre soportes tangibles y visuales o soportes materiales de discurso, los que son bien definidos y concretos”. (Garrido, 2000: 159).

Mientras mayor sea la integración de los aspectos de identidad y de imagen corporativa, mayores serán las posibilidades de obtener resultados positivos, a largo plazo en la organización.

Según Francisco Javier Garrido (2000: 179), la sinergia de estos elementos aporta al mejoramiento del resultado en la inversión comunicacional, logrando que el discurso se mantenga estable a través del tiempo, aún así solo la integración de estos factores, no garantiza una imagen bien posicionada de la empresa.

La identidad, la cultura y la imagen deben estar creadas en base a un mismo contexto para que entre sí tengan concordancia y se alineen a las políticas de la empresa. Por lo consiguiente, al momento de realizar una planificación en la institución, se realizará de una forma fácil, porque existe orden.

1.10.1.1 Etapa de Planificación

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982)

Existe un dicho que “lo que no se comunica, no existe”, que es correcto porque la empresa necesita promocionarse.

Esta necesidad de comunicar y transmitir al exterior y al interior de la organización, debe realizarse de forma metódica y sistemática, mediante una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

En las teorías sobre gestión empresarial, indica que la planificación es la más importante de las cuatro funciones que pueden considerarse fundamentales para la elaboración de cualquier proyecto.

Las cuatro etapas son: planificación, organización, ejecución y control. La razón por lo que la planificación es considerada la principal dentro de las mencionadas, es porque si una actividad está mal planificada, su ejecución será errónea y el resto de las funciones, ineficaces.

La realización del proceso de comunicación se realiza por un comunicador corporativo, para alcanzar objetivos que serán permanentemente valorados. Se debe definir una estrategia de comunicación para transmitir al personal, los directivos de la entidad, a los grupos de interés, con el objetivo de convencerlos de su eficacia y necesidad.

Al realizar una correcta planificación de la comunicación, implica un proceso analítico y metódico donde se escogerá los objetivos por alcanzar y las posibles alternativas.

Un objetivo temporal es necesario para operar en un futuro, y posteriormente que el plan de comunicación plantee criterios básicos para la comunicación interna y externa durante un período previamente acordado.

Al planificar, esto se convierte en un instrumento para que surjan criterios, políticas y estrategias de comunicación de la institución, que de ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de imagen y, como consecuencia, una disminución de las ventas de la compañía o un deterioro de su reputación.

1.11 Plan de Comunicación

Dentro de la actividad comunicacional se debe ejecutar políticas que a la vez exigen un proceso de racionalización que permite sistematizar, dar congruencia, y ordenar las acciones comunicacionales. A este proceso de racionalización se lo denomina planificación de la comunicación. (Muriel y Rota, 1980: 162)

En general el campo de aplicación de la planificación depende y varía según su objetivo, es decir, aquel a lo que se aplica. Sin embargo, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y tratar de influir sobre él.

Por ello, puede decirse que la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución positiva de una serie de actividades predeterminadas para lograr afectar a los receptores o públicos.

1.11.1 Niveles en la Planificación de la Comunicación Institucional

Dentro de la comunicación institucional, la planificación puede ser vista a dos niveles: a nivel de microsistema, constituyéndose así en una planificación de la comunicación institucional.

La planificación de la comunicación idealmente debería darse a ambos niveles, con lo cual los procesos de comunicación que ocurren en toda sociedad se sistematizarían y enfocarían hacia el logro de las metas internas.

Para ello resultaría indispensable la difusión de políticas y la elaboración de planes de comunicación a nivel del macro sistema, gobierno. No obstante en la práctica este resulta muy difícil de llevar a cabo y de hecho encontramos que en la mayor parte de los casos, ni siquiera la comunicación, de las diversas instituciones públicas se planifica en su conjunto y coordinadamente.

1.11.2 Tipos de Planes de Comunicación Institucional

Según Muriel y Rota (1980: 162) como parte de sus labores, el comunicador institucional suele desarrollar los siguientes tipos de planes:

El plan básico de comunicación institucional, que constituye un esfuerzo por racionalizar todos los contactos de la institución con sus públicos.

Los programas, que son un tipo especial de planes, que contienen en sí mismo grupos de metas, objetivos, políticas, estrategias y tácticas que obedecen a situaciones coyunturales a las que se enfrenta el sistema; es decir, a la resolución concreta y temporal de problemas.

Las campañas, que son planes intensivos de comunicación que hacen usos de todos los medios de comunicación disponibles durante un periodo específico de tiempo.

1.11.3 Planificando y Programando

Para cualquier institución, la planificación de la comunicación institucional, se inicia a partir de un análisis exploratorio - descriptivo de la institución en general y de la situación de sus relaciones con sus respectivos públicos internos y externos. (Muriel y Rota, 1980: 162)

A continuación, las diez etapas básicas que constituyen un Plan de Comunicación.

1.- Análisis de la Situación de Partida

El primer paso, previo a cualquier otra actividad, es la definición de la estrategia del plan; es decir, cómo se debe encaminar con la misión, visión y valores de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del plan.

En esta fase, la realización de un análisis tipo FODA permite reflejar la situación real de la empresa en relación a su entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrá que abordar el plan.

La comunicación interna es parte también de la implementación del plan de comunicación, por eso hay que considerar la situación del entorno laboral. Para un análisis de este tema, el mejor método es la ejecución de estudios de clima laboral, que permitan detectar el estado anímico y la situación actual de ciertos factores organizativos y su posible desarrollo.

En el resultado de este estudio se evidencian los públicos objetivos del plan, los que serán descritos, localizados y conocidos para establecer correctamente la comunicación.

2.- Definición de los Objetivos del Plan

El plan de comunicación es un proceso que se debe definir empezando por los objetivos, para ello se los establece por la gerencia conjuntamente con la comunicación corporativa, para que estén alineados con la estrategia de la empresa.

Principalmente se establece un objetivo general, que debe coincidir con lo que se debe comunicar, con la imagen corporativa que se va a transmitir, y con algunos objetivos específicos, concretos y ordenados.

El beneficio que se obtiene de los objetivos, es identificar los puntos donde habrá que incidir con mayor esfuerzo.

Muriel y Rota, (1980: 48) indican que:

“El conjunto de funciones y actividades coordinadoras de un sistema de comunicación constituyen el proceso de comunicación”.

3.- Establecimiento de Hipótesis

Una vez conocido el entorno, y determinados objetivos, es conveniente establecer hipótesis que permitirán definir un marco en el que anticipadamente se desarrollará el plan de comunicación.

4.- Selección del Eje de Comunicación

Al tener más claro el escenario, para alcanzar los objetivos previstos, es necesario realizar un profundo análisis de las fortalezas y debilidades de cada una de las alternativas de comunicación, lo cual producirá el seguimiento concreto que constituirá el eje principal del plan de comunicación.

Para seleccionar estos aspectos se suele utilizar diferentes técnicas, entre ellas: la investigación de mercados y de clima laboral, hasta estudios piloto en mercados de prueba.

En este punto se van a determinar los mensajes a transmitir a los públicos objetivos. Anticipadamente ya se han determinado los stakeholders, con la información que se comunicará.

5.-Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación

Dentro de esta etapa se podrá visualizar el alcance del plan, las metas que se van alcanzar, la posibilidad de utilizar recursos y la perspectiva de tiempo que se tomará.

6.- Diseño de los Programas

El plan básico se puede dividir en sub-planes complementarios que se consideran independientes, y los mismos que se dirigirán a un grupo de stakeholders específicos, con objetivos claros y tácticas acordes al plan.

7.- Plan de Tiempos y Recursos

Una vez diseñados los programas, se procede a la planificación temporal del plan. Generalmente se establecen los tiempos de atrás hacia adelante y

posteriormente se efectúa la planificación completa, al mediano y largo plazo. Se lo realiza mensual o trimestralmente.

Se toma en cuenta los recursos necesarios, tanto humanos, materiales y económicos que el plan va a requerir en su elaboración.

8.-Ejecución del Plan

Una razón relevante para realizar un plan, es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido.

Por este motivo es importante una buena implementación del mismo, tomando en cuenta los puntos claves que se han establecido en etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios, soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas para crear estrategias, con la finalidad de comunicar.

9.- Supervisión y Control

Todo plan debe tener indicadores que permitan detectar las alteraciones que se produzcan, a causa de modificaciones no previstas, en el entorno o en las audiencias. Además estrategias para emplear en posibles situaciones de crisis.

En el plan de comunicación es importante controlar permanentemente todo su desarrollo, evaluación de la imagen corporativa, el grado de conocimiento de la misma y el nivel de satisfacción con la estrategia de comunicación implantada.

10.- Difusión y Puesta en Marcha del Plan

Al definir el plan de comunicación, inicia la etapa de presentarlo a los ejecutivos interesados en el mismo, a través de reuniones con directivos, ruedas de prensa y entrevistas con periodistas.

Muriel y Rota (1980: 179), mencionan que en el plan básico de comunicación deberán consignarse los siguientes elementos para cada uno de los públicos de la institución:

- El objetivo fijado,
- La estrategia a seguir,
- Las tácticas completas,
- El o los responsables de su ejecución,
- La cronología de la acciones y,
- Su costo previsto.

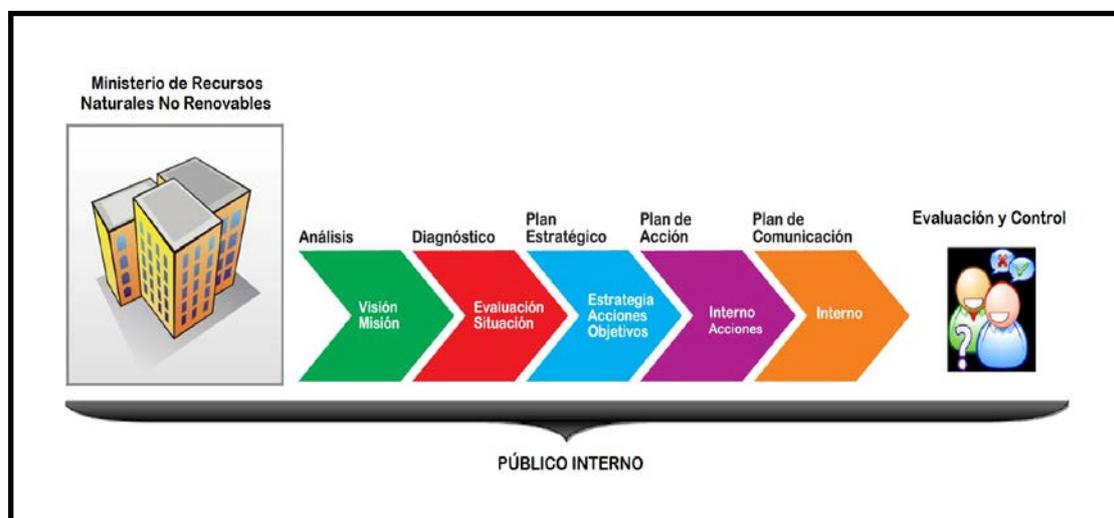


Gráfico #3. Plan de Comunicación

Fuente: Francisco Arrieta y Gabriela Jarrín, 2012

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, LA BASE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

2.1 Institución

Desde el enfoque sociológico se aprecia que la institución se refiere a los mecanismos mediante los cuales los individuos interactúan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes.

Según Joseph Fichter (1974:248), una institución es una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con el propósito de satisfacer necesidades sociales básicas. Estructura que se ve plasmada en la gestión interna que desarrolla el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, objeto de este estudio.

También bajo esta perspectiva, la institución se puede referir a patrones de comportamiento que abarcarían la designación de los grupos de personas que realizan este mismo comportamiento.

Otro significado del concepto de institución es el que indica, que esta es la forma establecida en la actividad de un grupo y las relaciones que se derivan de ella como por ejemplo: el matrimonio, la familia, etc.

Desde el punto de vista jurídico la institución es considerada como un cuerpo social, que con personalidad jurídica o sin ella, está integrado por una diversidad de individuos cuyo propósito responde a las exigencias de una comunidad y de donde derivan situaciones objetivas que norman a sus miembros con deberes y derechos. (Muriel y Rota, 1980:37)

Kaplan (1978:207), propone una definición, al afirmar que toda sociedad se articula en y por medio de instituciones, las mismas son modelos de relaciones humanas, de distribución y ejercicio de estatus, funciones y roles sobre los que se imitan, se estructuran y se formalizan las relaciones concretas de grupo e individuos a través de su formulación por la autoridad.

El antropólogo británico Malinowski (1948:41) define que la institución es considerada como un hecho o fenómeno de naturaleza eminentemente organizacional, de esta manera también afirma, que es un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un objetivo determinado. En el caso de del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables el personal debe estar alineado a las políticas y objetivos estatales.

Se puede determinar que las instituciones existen para satisfacer las necesidades de la sociedad. Los servicios que las instituciones brindan para satisfacer las necesidades sociales, son la razón de la existencia de las mismas. Tal es el caso de la gestión y servicio que brinda el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables a la ciudadanía en general, por el hecho de ser una institución pública.

Estos servicios o satisfactores son enfocados a los grupos de una manera organizada, esto quiere decir, a través de actividades realizadas por personas unidas en la consecuencia de un propósito.

Por consiguiente se puede determinar que las instituciones son sistemas organizacionales, creados para y establecidos por la satisfacción de las necesidades de los grupos.

Las funciones de las instituciones están encaminadas a obtener una meta que se identifica con la satisfacción de algunas necesidades sociales dependiendo el caso. Por lo tanto, estas necesidades abarcarían desde las fisiológicas hasta

las de auto realización según el esquema Maslow, que se aprecia en el grafico #3.

También son consideradas las de tipo social, como serían las de preservación de los grupos, y las encaminadas a los fines teológicos que son propias de todo sistema.

Después de las necesidades básicas de un ser humano, según la pirámide Maslow, se presenta la necesidad de aceptación social, ya que cada individuo es parte de un sistema, es por esta razón que busca formar parte de una institución al empezar su desempeño laboral.

Posteriormente se presentan las necesidades de autoestima y autorrealización, que van relacionadas al desarrollo intelectual y profesional del ser humano, que están basados en el trabajo. Por esta razón la comunicación institucional se relaciona con las necesidades que menciona Maslow.



Gráfico #4. Pirámide de las Necesidades Abraham Maslow

Fuente: Villar, José “Estados de Comunicación” 2009 pág. 57

Por lo tanto, resulta que las instituciones son vistas como entes organizacionales que deben ser estudiados desde la perspectiva de la teoría de sistemas. (Muriel y Rota, 1980:39)

2.2 Concepto de Comunicación Institucional

Se puede definir a la comunicación institucional como:

“El sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional”. Muriel y Rota, 1980:31.

La comunicación institucional se la realiza de forma organizada por la propia institución y enfocada a personas y al sector de gestión. La meta principal es crear relaciones estrechas entre la institución y sus stakeholders para darse a conocer y proyectar una imagen positiva.

Es importante definir las características que tienen tanto las instituciones públicas, como las privadas para entender el enfoque que maneja cada una y de esta manera comprender en que ámbito se desarrolla el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

2.3 Diferencia entre Institución Pública y Privada

2.3.1 Instituciones Privadas

Son todas aquellas que no pertenecen a sectores gubernamentales. Generalmente son lucrativas, es decir, tienen como fin principal el generar para sus propios beneficios económicos. De igual manera existen también instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, educativos, humanitarios, políticos, etc.

2.3.2 Instituciones Públicas

Son instituciones que pertenecen a la nación, y son administradas por el gobierno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común. Cada institución efectúa funciones diferentes que la llevan alcanzar objetivos propios.

En el caso del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, el objetivo es ser el ente regulador en los sectores hidrocarburífero y minero.

Estos objetivos varían dependiendo la causa por la que cada institución fue creada, independientemente de los objetivos propios que cada una persigue (ejecutivos, legislativos, judiciales, de vigilancia, etc).

El conjunto de las instituciones públicas tienen como propósito principal colaborar para el bien común. Este objetivo se establece a nivel de cada país con el concepto de desarrollo nacional. Algunos autores llaman de diferentes maneras a las instituciones públicas, como por ejemplo instituciones de gobierno, instituciones políticas o administración pública, sin embargo, todos estos conceptos tienen como fin la gestión del bien común con miras al desarrollo nacional.

Según Jiménez Castro la administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines mediante el conjunto del gobierno y de los procedimientos que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado. (Muriel y Rota, 1980:43).

Tabla #1

Diferencias entre Comunicación Institucional y Corporativa

| COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | COMUNICACIÓN CORPORATIVA |
|---|---|
| El personal debe estar alineado a las políticas y objetivos estatales. | El personal de estar alineado a la gerencia. |
| Está enfocada a la satisfacción de la comunidad. | Está enfocada a la satisfacción de su cliente objetivo. |
| Es aplicable a la empresa pública y privada. | Es solo aplicable a la empresa privada. |
| Está dirigido a los públicos (estado-ciudadanía). | Está dirigido a los stakeholders. |

| | |
|--|--|
| <p>Algunas disposiciones son cumplidas en todo el sector público. Demanda más seguimiento para su desarrollo.</p> | <p>Las disposiciones son internas y propias de cada empresa.</p> |
|--|--|

Fuente: Francisco Arrieta y Gabriela Jarrín, 2012

Para Fichter la institución pública actúa en primera instancia para satisfacer las necesidades de administración general y de orden público en la sociedad.

2.4 Tipos de Instituciones Públicas

Existen algunos criterios para clasificar a las instituciones públicas. De acuerdo a sus objetivos, se podrían clasificar de la siguiente manera:

- Instituciones que manejan un producto o servicio con la finalidad de venta como las que explotan y distribuyen recursos naturales como petróleo (gasolina y derivados) y energía eléctrica o servicios como el servicio telefónico. A estas organizaciones se las denomina empresas públicas. El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se encuentra dentro de este tipo de instituciones públicas.
- También existen instituciones que sirven gratuitamente al público como las de salud pública, seguridad social y educación. A estas organizaciones se las denomina instituciones de servicio social.
- Existen además instituciones que determinan presión o regulación sobre los individuos, así como las policiales, militares, las que cobran impuestos. A estas organizaciones se las denomina instituciones coercitivas.

Sin importar cuáles son los objetivos de las instituciones públicas en general, estas son canales del gobierno para que el Estado genere desarrollo nacional. Es necesario definir el sistema democrático para identificar las funciones institucionales dentro del sistema país. (Muriel y Rota, 1980:44)

2.5 Democratización de la Comunicación Institucional

Se debe resaltar el papel que cumple la democracia dentro del sistema público, ya que las decisiones que se lleguen a tomar, serán por votación de los colaboradores dentro de la institución o de forma interinstitucional, se lograrán objetivos futuros.

Para precisar esta idea a continuación se detallan conceptos básicos:

Democracia: quiere decir que los ciudadanos tienen el derecho a determinar quien los gobierna. Es el sistema de gobierno, en el cual la soberanía del poder reside y está sustentada en el pueblo. Esta se realiza por medio de elecciones directas o indirectas, quien elige las principales autoridades del país. (Sodaro, 2004:129)

Democratización: es un proceso de búsqueda de diferentes estructuras de comunicación, para así evitar la posibilidad de que la información esté concentrada en una sola vía. Esto quiere decir que el propósito de la democratización es reflejar las distintas culturas, sociedades y opiniones a través de todas las herramientas de comunicación. (Muriel y Rota, 1980:91)

La democratización de la comunicación es un intercambio de la información entre hombres y grupos sociales, para que esto se lleve a cabo se requiere que las estructuras de comunicación intra-nacionales y las extra-nacionales, permitan que la comunicación se convierta en un instrumento de todos.

Esto significa que es una herramienta que permite que la sociedad participe en el proceso de comunicación, ya que existe un intercambio de ideas que aportarán a una conclusión unánime.

La democratización en la comunicación se puede apreciar como un proceso de búsqueda de diferentes tipos de estructuras de comunicación. Por lo que se puede determinar, que el objetivo de esto es que existan estructuras pluralistas que reflejen aspectos de la cultura, de las sociedades, entre otras, a través de

todos los sistemas de comunicación (en medios colectivos y canales alternativos).

La humanidad tiene el derecho a los recursos de comunicación que requiera para comunicarse, esto explica la democratización de la comunicación.

Finalmente, la democratización representa una condición para que la comunicación contribuya a los objetivos de un desarrollo de esta índole.

La democratización de la comunicación enfrenta problemas que son identificados como las barreras estructurales generalmente presentadas en las sociedades de Latinoamérica. (Muriel y Rota, 1980:89)

2.6 Problemas Estructurales de Nivel Nacional

El manejo de los medios de comunicación en Latinoamérica, está concentrado en pocas familias que no necesariamente son comunicadores, sino que han ido fundando y adquiriendo esta actividad.

Mattelart y Piccini, señalan en sus estudios que los medios de comunicación colectiva, en la mayoría de los países de América Latina se encuentran en manos de algunos grupos de gran poder económico. Esto provoca que la información se relacione a los intereses de las sociedades, y así pueda ser filtrada y/o manipulada. (Muriel y Rota, 1980:91)

2.7 La Comunicación Institucional en el Desarrollo Integral

La función de la comunicación institucional por el hecho de tener que coordinar entre la institución pública y sus públicos, se convierte en el instrumento del cual el gobierno se vale para su propia coordinación interna y externa.

Hoy en día el Gobierno Nacional organiza actividades que involucra al personal de las instituciones públicas, a través de ferias ciudadanas, gabinetes itinerantes, etc, con el objetivo de que los funcionarios interactúen con el público externo.

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables mensualmente participa en actividades institucionales, donde trabaja permanentemente con otras entidades de los sectores hidrocarburífero y minero.

Los sistemas de comunicación institucional de las distintas instituciones públicas deberían formar parte de un supra-sistema de comunicación institucional enfocado como objetivo primordial en el desarrollo del gobierno y consecuentemente en el desarrollo nacional integral.

Este tipo de comunicación deberá reunir las características suficientes para poder lograr su propósito.

Si la comunicación institucional del sector público abarca estas características, podrá ser un verdadero instrumento al servicio del desarrollo integral. (Muriel y Rota, 1980:99)

2.8 Planificación de la Comunicación a Nivel Gubernamental

En las diferentes entidades gubernamentales existe la planificación coordinada de la comunicación institucional la cual está orientada a apoyar las metas nacionales, de aquí surge el sistema de comunicación institucional gubernamental.

Para el desarrollo nacional, es de vital importancia la planificación de la comunicación institucional, incluyéndola como actividad principal en acciones tendientes al desarrollo. Constituye por ello un insumo fundamental de proyectos, planes y estrategias en cada uno de los sectores de gobierno.

La optimización de recursos para alcanzar el desarrollo nacional integral ayuda a que la comunicación institucional sea planificada con eficacia, eficiencia y efectividad.

La mencionada planificación supera la falta de coordinación y respeta las autonomías existentes; por una parte asegurará que el sector en su conjunto

actuó en función de una política y una estrategia general de desarrollo, y por otro lado, ayudará a la ejecución de programas en cada organismo.

2.9 Estructura del Sistema de Comunicación Institucional

El clima favorable entre la institución y sus públicos, consecuentemente genera objetivos adecuados que se encaminan a la comunicación, tanto con sus públicos externos e internos.

En instituciones pequeñas la comunicación es responsabilidad directa de las políticas generales de la institución, ya que tienen un estrecho contacto con todos los públicos, en este caso los directivos de los departamentos ponen en práctica lo antes mencionado con todos sus públicos. (Muriel y Rota, 1980:237)

En instituciones de mayor tamaño sean públicas o privadas es necesario asignar a una persona o diseñar un sistema que responsabilice a alguien de esta actividad.

Para ello se pueden emplear algunas de estas opciones:

- Se asigna la función de comunicación institucional como una responsabilidad adicional a un departamento ya existente como ventas, relaciones industriales o recursos humanos. (Este caso no es aconsejable, ya que la comunicación institucional corre el riesgo de ocupar un lugar secundario).
- Nombrar un comité integrado por los directores de las principales áreas para establecer una política de relaciones con los públicos y asegurar la coordinación efectiva en los departamentos participantes. (En este caso las personas que lideran departamentos difícilmente encontrarán tiempo para la reparación necesaria).
- Contratar los servicios de un consultor externo que asuma toda la responsabilidad del programa.

- Crear un sistema de comunicación institucional interno con personal especializado.

La ventaja de las dos últimas opciones, consiste en que la responsabilidad de la comunicación institucional está sobre un sistema creado propositivamente para ello.

2.10 Tipos de Estructuras de Comunicación Institucional

Las estructuras de comunicación interna pueden ser de dos formas:

- Estructura interna o departamento de comunicación institucional.
- Estructura externa o agencia de comunicación institucional.

2.10.1 Estructura Interna o Departamento de Comunicación Institucional

El departamento de Comunicación Interna forma parte de la institución a la que pertenece y está ubicado dentro de las instalaciones de la misma, los componentes individuales son los empleados. El tamaño de dicho departamento varía de acuerdo al tamaño, tipo y filosofía de la institución. (Muriel y Rota, 1980:239)

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con un equipo que realiza comunicación interna (dos personas), dentro del departamento de Comunicación Social.

Para determinar la labor que tiene que realizar un departamento de comunicación hay que tomar en cuenta:

- El número de consumidores, usuarios, proveedores, empleados, etc., de una institución, ya que esto afecta a la complejidad de los problemas, y las dimensiones del Comunicación Interna.
- El personal y los departamentos con que cuenta.

- Cuando existe mayor conciencia de los directivos y los empleados con respecto a la calidad del servicio que se brinda al público, mayores serán las posibilidades de éxito en un extenso departamento de Comunicación Institucional en el desarrollo de sus actividades.
- El estado financiero determina el presupuesto de la Comunicación Institucional, y por ende la estructura puede verse afectada, puesto que tienen que conformarse objetivos acordes con los fondos económicos.
- La complejidad de las funciones de la Comunicación Institucional determina si en alguna ocasión el trabajo se complementa con la contratación de servicios externos.
- Depende de las condiciones económicas sociales y políticas, en las que se desenvuelve la institución, estos factores determinarán los objetivos deseables en la estructura del Comunicación Institucional.

Con frecuencia se crean direcciones de comunicación que no concuerdan con la dimensión de la institución; esto quiere decir que no son bien estructuradas de acuerdo a las necesidades de la misma. Por un lado estas pueden ser muy grandes y costosas que pretendan resolver todos los problemas, lo que no sucede generalmente, ya que no se necesita contratar a una empresa para realizar o resolver algo que lo puede hacer una sola persona. (Muriel y Rota, 1980:240).

Siempre es importante hacer un análisis previo y cuidadoso de todos los recursos con los que se cuenta, para cumplir con el trabajo esperado y que el personal cumpla con el desarrollo de diversas funciones.

Cuando inicia la Comunicación Institucional, es recomendable contratar servicios externos con el objetivo de evaluar tiempo y costos antes de la aplicación del mismo. En ocasiones el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables tiene que realizar campañas de comunicación por lo que requiere

contratar empresas externas que brindan servicios como: pautaaje, cuñas radiales, publicidad urbana, etc.

2.10.1.1 Formas Operativas de la Comunicación Institucional

Normalmente el comunicador institucional lidera el proceso y a su mando se encuentran una o varias personas que colaboran en la labor diaria operativa.

Su ubicación específica dentro del organigrama general de la empresa, facilita la ejecución del programa con lo que se ha planificado; y evoluciona para corregir deficiencias detectadas.

En algunas ocasiones se contrata externamente el servicio para hacer la investigación de la situación de la Comunicación Institucional, e internamente se planifica y se evalúa los resultados.

Esta forma operativa permite al comunicador tener autonomía, empoderamiento e incluso presupuestos. Sin embargo, hay una desventaja en la jerarquía, de esta forma detienen los alcances en su desarrollo, también impiden la supervisión y el logro para ejercer influencia en la institución.

En la planificación de las políticas de la institución, participa el directorio y en muchas ocasiones los departamentos no participan, y si lo hacen la participación es limitada.

El comunicador cuando presta sus servicios como asesor, no consta dentro del organigrama, esto se convierte en una ventaja, ya que puede influir sobre los altos niveles, facilitando así, la consolidación de los propósitos a cumplir en los departamentos con públicos específicos de una manera congruente con los objetivos de la empresa.

En este contexto, todos los concejos emitidos por parte del comunicador, son tomados de la mejor manera ya que provienen de un nivel superior, su posición es imparcial y como resultado da fuerza a lo que se planea y se ejecuta. (Muriel y Rota, 1980:242)

2.10.1.2 Ventajas y desventajas de la Estructura Interna del Departamento de Comunicación Institucional

- Al formar parte de la empresa el comunicador, tiene un amplio conocimiento de la misma, lo que le facilita reconocer problemas y desarrollar soluciones adecuadas.
- El comunicador recibe la información de primera mano, el asesor recibe a través de terceros.
- Está todo el tiempo a la disposición de la institución, reconociendo fácilmente las no conformidades y encontrando la solución de las mismas.
- Genera confianza por la experiencia con el trato con los públicos internos y externos, porque supera errores previos.

2.10.1.3 División del Departamento Institucional

Depende de la complejidad de la empresa para dividir el departamento en dos partes; el uno se encarga de la comunicación interna y el otro de las relaciones con el público externo.

En estas divisiones es necesario que exista una buena interacción entre ambas partes, para ofrecer un buen servicio interna y externamente.

En el departamento de Comunicación Social del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, trabajan conjuntamente el equipo de comunicación externa e interna, de esta manera se logra que todo el personal del departamento conozca tanto el ámbito interno como externo.

2.10.2 Estructura Externa o Agencia de Comunicación Institucional

La agencia de comunicación es una empresa independiente a la institución que presta sus servicios de asesoría y comunicación, con la finalidad de coordinar y lograr los propósitos.

El tamaño y número de clientes varía considerablemente, ya que da un servicio a varios clientes o a uno en particular. Se brinda varios tipos de servicios como: asesoría, investigación, planificación y evaluación de todas las clases de comunicación institucional.

Si la empresa tiene un tamaño y presupuestos limitados, prefiere contratar una asesoría en lugar de mantener un departamento de Comunicación Institucional, internamente, sin embargo si la institución lo tiene, es recomendable contratar la asesoría para complementar su labor. (Muriel y Rota, 1980:244).

Los motivos para contratar una asesoría externa son varios y pueden ser:

- Se contrata para sugerir a la dirección y al departamento de Comunicación Institucional, sobre problemas que puedan afectar a la opinión pública.
- Se la puede contratar para mejorar los servicios de comunicación institucional en: asesoría, investigación, planificación, implementación, evaluación, con o sin la colaboración del departamento interno.
- La asesoría que brinda la agencia va acorde con el directivo interno de la Comunicación Institucional, como conector entre la empresa asesora y la institución.
- La agencia establece normas en las actividades que tienen relación con los públicos, que son llevadas a cabo por el personal interno.
- La agencia puede ser solicitada cuando su asesoría sea útil y sus servicios sean convenientes para la institución. En otras ocasiones se establece una relación continua e indefinida.

2.10.2.1 Ventajas y Limitaciones de la Asesoría

Entre las principales ventajas constan:

- Los asesores externos son imparciales y pueden informar, sugerir o demostrar su punto de vista libremente, al contrario de los asesores internos, ya que no están sujetos a presiones por parte de directivos o empleados de la institución.
- Los asesores evidencian los problemas con objetividad, aspecto que no identifican los empleados, puesto que están acostumbrados a convivir con ellos, además se encuentran cerca del problema y no son capaces de arreglarlo integralmente. Se puede llegar a confundir síntomas de un problema con otros.
- Colaboran con nuevos y renovados puntos de vista.
- Gracias a la experiencia adquirida al tratar casos previos de otras instituciones, la asesoría se arriesga con nuevas ideas.
- Las empresas asesoras por sus relaciones con otras instituciones, pueden ser aprovechadas por la institución cliente.
- La agencia puede manejar emergencias asignando un número de personas al problema, además de realizar la comunicación interna siendo flexible, al contrario del departamento interno que se encuentra limitado en esto.
- Contratar el servicio de una asesoría, es más económico para la empresa, porque este es esporádico a comparación del personal interno que es permanente.

Entre las principales limitaciones constan:

- La asesoría externa, al no encontrarse permanentemente en la institución, no se relaciona directamente con los problemas que transcurren en la misma, a diferencia de la estructura interna que es parte constante de la entidad, y sigue paso a paso la situación actual de la empresa.
- La asesoría en ciertas situaciones no son aceptadas de la mejor manera por parte del personal interno, y por este motivo su servicio puede ser bloqueado. (Muriel y Rota, 1980:246)

2.10.2.2 Combinación del Departamento Interno y la Agencia de Asesoría Interna

Esta combinación es la más recomendable porque demuestra varias ventajas:

- La asesoría puede ser contratada por un caso específico o de forma permanente, sin contar con el departamento de Comunicación Institucional existente.
- La contratación de una asesoría externa es recomendable no solamente para las instituciones que carecen de un departamento de comunicación, sino para fortalecer el departamento de Comunicación Institucional, diagnosticando y aportando medios complementarios que no se requieren de forma permanente.
- La combinación de una asesoría externa y del personal interno facilita la gestión del director y el enlace con la institución, ya que el consejero planea, dirige y ejecuta el programa

2.10.2.3 Relación del Departamento de Comunicación con el Público

El propósito fundamental que cumple este departamento, es de crear y mantener una imagen positiva de la institución entre públicos relacionados a la entidad e instituciones públicas y privadas.

2.10.2.4 Objetivos específicos del Departamento de Comunicación

- a) Determinar las necesidades de información que requiere el público en general, sobre cada una de las áreas de interés para la institución.

- b) Repartir la información que requiere el público, para mantenerlo adecuadamente informado y sin incertidumbre para que este tenga conocimiento de las diversas áreas de interés para la institución.

- c) Mantener la imagen de la institución como un elemento necesario, honesto y competente (misma que debe basarse en una realidad correspondiente).

- d) Detectar constantemente los problemas que puedan generarse entre la institución, la opinión pública en general y organismos e implementar estrategias de comunicación preventivas ante estas situaciones.

- e) Con relación al punto anterior se debe prevenir problemas que surjan entre la institución y públicos objetivos, creando estrategias de comunicación para evitar conflictos futuros.

- f) Medir y analizar periódicamente la opinión pública acerca de la institución.

- g) Mantener una buena relación con instituciones públicas, privadas y con grupos de interés.

2.10.2.5 Funciones y Actividades del Departamento de Comunicación

Interna

- a) Por medio del departamento de investigación realizar encuestas de la opinión pública en general y de grupos especializados que generen información necesaria para la institución.

- b) Para complementar las encuestas realizadas anteriormente y para obtener información más específica investigar a grupos y otros miembros seleccionados de diversos estratos de la población.
- c) Se realizan entrevistas profundas con miembros específicos de la población, quienes por su conocimiento e influencias en el ámbito, puedan aportar con información de peso.
- d) Diseño de estrategias de comunicación para la población en general y grupos específicos.
- e) Evaluación del uso de los medios de comunicación colectiva utilizados por el público en general y por grupos específicos. Esta información recolectada es fundamental para elaborar estrategias de comunicación.
- f) Diseño y elaboración de los mensajes que van a ser emitidos por la institución.
- g) Pruebas previas de los mensajes elaborados para determinar sus causas y efectos antes de difundirlos de forma generalizada por todo el ámbito social
- h) Difusión de mensajes elaborados.
- i) Valoración de los efectos producidos al emitir los mensajes, como un mecanismo de retroinformación para obtener posibles consecuencias de rectificación o ratificación dependiendo el caso de las estrategias de comunicación.
- j) Creación de medios de comunicación a los que el público pueda comunicarse con la institución (correo electrónico, teléfono, etc.)

- k) Determinar en conjunto con las autoridades de la institución la información que estas deben emitir.
- l) Diseño de productos comunicacionales para ser distribuidos periódicamente a grupos de interés.
- m) Diseñar conjuntamente con el área de análisis un sistema de control de información difundida al público relacionado a la institución.

Estas responsabilidades, es necesario que las realice un profesional de la comunicación, que maneje las nuevas tendencias de esta rama, para de esta manera posicionar a la institución.

Tabla #1

Diferencias entre Departamento de Comunicación y Agencia de Comunicación

| Departamento de Comunicación | Agencia de Comunicación |
|--|---|
| Los productos comunicacionales son diseñados por el personal de la Dirección de Comunicación Social. | Brinda servicios de productos comunicacionales a instituciones/clientes. |
| Se realizan los productos comunicacionales de acuerdo a las necesidades del público interno/ Dirección de Comunicación Social. | Realizan los productos comunicacionales de acuerdo a las necesidades de las empresas. |
| Su presupuesto se debe ajustar al de la Dirección de Comunicación en general. | El presupuesto varía de acuerdo a lo que requiera el cliente/institución. |
| Se enfoca en la gestión de las autoridades y el público interno. | Su trabajo es brindar sus servicios a diferentes públicos. |
| Se tiene constantemente un análisis | Deben realizar auditorias de |

| | |
|--|--|
| del estado de la comunicación interna y externa. | comunicación interna/diagnóstico de situación interna y externa, para conocer el estado de la institución de la empresa con la que van a trabajar. |
| La información es difundida directamente por las herramientas de comunicación interna. | Utilizan diferentes medios de difusión. |

Fuente: Francisco Arrieta y Gabriela Jarrín, 2012

2.11 Comunicador Institucional

Hoy en día, la gestión de la comunicación ya es tomada en cuenta dentro de una empresa, y para lograr esto ha sido un proceso extenso hasta llegar a ejercer la Comunicación Institucional que existe ahora, sobre todo en América Latina que ha trascendido paulatinamente.

Hasta el momento no está completamente implementada la Comunicación Institucional, ya que en muchas ocasiones la actividad de comunicación es realizada por una persona que no se ha preparado específicamente para realizar ese trabajo. Esto ocurre por el hecho de que no está suficientemente posicionado el cargo del comunicador, cualquier persona de otra área puede reemplazar fácilmente las actividades que le competen.

En la primera etapa del desarrollo de esta ciencia, se la practicaba sin fundamentos y de forma experimental, a causa de que no existía respaldos teóricos sobre el tema.

Por los beneficios que causan las actividades ejecutadas por la comunicación institucional, los directivos han reconocido su importancia dentro de la gestión institucional. (Muriel y Rota, 1980:37)

Actualmente en las universidades se ofrecen planes completos de estudio de comunicación y las últimas generaciones egresadas en dichas carreras ya trabajan dentro del campo.

Se puede mencionar que estamos pasando del empirismo al profesionalismo en la práctica de comunicación.

2.11.1 Ejecución de la Comunicación Intra-Institucional

La práctica de la comunicación intra-institucional consiste en la planificación de la comunicación interna a partir de una previa investigación en la institución, sus políticas, normas y objetivos que tengan que ver con el público interno y las necesidades. Posteriormente esta planificación se lleva a cabo a través de diferentes actividades y la permanente evaluación de todo este proceso.

Cuando se realizan estas actividades, se debe tomar en cuenta que existe una Ley de Transparencia, la cual debe ser acatada por todas las entidades públicas, publicando los gastos realizados para llevar a cabo la gestión.

2.12 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

2.12.1 Antecedentes

Actualmente el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se rige a la Ley de Transparencia, y su cumplimiento es evaluado constantemente por la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión.

Esta responsabilidad que tienen las entidades gubernamentales, es un derecho que se otorga al cliente externo e interno, en este caso a la ciudadanía en general, porque así, se puede evidenciar el trabajo realizado.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) se originó en la Convención Interamericana de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

Estos dos tratados contemplan el derecho a la libertad de expresión y apelan a la creación de normativas legales (dependiendo el país). De esta forma controlan el respeto y cumplimiento de los derechos.

La libertad de opinión y expresión de los individuos está dentro de La Declaración Universal de los Derechos Humanos, redactada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948.

La aplicación de estos importantes convenios se implementaron a finales de los 90'.

Para promover Ley de Transparencia, en este periodo, varios países de la región la aprobaron, entre ellos constan: Argentina, Panamá, México, Belice, Trinidad y Tobago, Jamaica, Colombia, Perú, República Dominicana y Ecuador.

La LOTAIP señala que todos los datos públicos deben presentarse a través de una página web con datos actualizados.

En el Ecuador se puede acceder a la información pública gracias a la norma jurídica implementada a partir de los tratados internacionales ya mencionados. La LOTAIP establece la participación de la ciudadanía y el derecho de acceso a la información relacionada con temas públicos, para tener un control constante, y de esta manera poder exigir una rendición de cuentas a las instituciones estatales o entidades que perciben recursos públicos.

Actualmente la mencionada ley está vigente, pero debido a la falta de conocimiento por parte de la ciudadanía, se ha convertido en una herramienta insignificante por lo que no ha sido cumplida en su totalidad.

Según la Corporación Latinoamericana de Desarrollo, el año 2004 arrojó resultados donde se evidencia que un 10% de las instrucciones públicas cumplen totalmente con la LOTAIP, un 15% cumple moderadamente y el 75% no la considera de ningún modo.

2.12.2 El Derecho a la Información

La información se ha convertido en un tema importante que ha provocado interés a nivel nacional e internacional.

Desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, surgió el derecho a la información, el cual se implementó en años siguientes, como uno de los principales tratados internacionales.

En la constitución de 1998 de Ecuador, se estipula que el derecho a la información se basaba solo en el Art. 81, sin embargo, en la constitución establecida en el 2008, se le ha dado más importancia al tema de la comunicación e información porque en su contenido expresa con mayor severidad el derecho a la información para de esta manera aplicar la Ley de Transparencia a nivel nacional.

A pesar de que existen normas legislativas, no se puede asegurar un control efectivo que garantice la transparencia y la no manipulación de información de las instituciones estatales.

En nuestro país actualmente el derecho a la información se encuentra amparado por la Ley de Transparencia a la Información Pública la cual, estipula el libre acceso a la información pública en plazos determinados, que si son incumplidos provocan sanciones a las instituciones gubernamentales.

El derecho a la información es de gran relevancia, puesto que es un servicio al cual puede acceder la ciudadanía en general, para así respetar sin inconveniente alguno los derechos humanos.

El derecho que tiene cada ciudadano a la información es fundamental, por lo que está respaldado legalmente por acuerdos internacionales estipulados en tratados de derechos humanos universales.

Según expertos en el tema, se define el derecho a la información de distintas maneras:

Jaime Almazán determina que:

“El derecho a la información pudiera definirse como la rama del derecho público que tiene por objeto el estudio de las normas jurídicas que regulan *–lato sensu–* las relaciones entre Estado, medios y sociedad y en *–stricto sensu–* los alcances y los límites del ejercicio de la libertad de expresión y de información a través de cualquier medio”. (informaciontransparente.wordpress.com, 2010).

Issa Luna Pla argumenta que:

“El derecho de acceso a la información pública es el derecho fundamental de la persona a conocer la información y documentos en manos de las entidades públicas, es decir, a acceder a éstos, y en una segunda vertiente es el derecho a ser informados oportuna y verazmente por las instituciones públicas.

En una interpretación moderna de esta garantía universal, el derecho de acceso a la información pública tiene por objeto otorgar el poder de la información pública a las personas para la toma de decisiones diarias desde los diferentes sectores sociales, así como poner a disposición de las mismas la información que le sirva para ejercer sus derechos políticos y mejorar su calidad de vida”. (informaciontransparente.wordpress.com, 2010).

“En el mundo académico se manejan dos posibilidades de aproximación al tema. La primera, tradicional, considera el Derecho a la Información como una disciplina del derecho dirigida a estudiar las libertades de opinión, de expresión y de información centrados en el polo de la emisión y del mensaje, y que están contenidos en diversos instrumentos de los Derechos Humanos. Una segunda perspectiva de aproximación *–complementaria de la primera–* y

particularmente fructífera en América Latina, recupera el otro polo de la comunicación, el de la recepción, donde la ciudadanía no sólo procesa mensajes sino que también los produce. Esta incorporación redimensiona el Derecho a la Información en otro más abarcativo, el Derecho a la Comunicación, que está todavía buscando estatuto académico y legal". (Campus.clacso.edu, 2010).

CAPÍTULO III

MINISTERIO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

3.1 Introducción

La información que a continuación se describe es tomada del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, actualizado al 24 de Abril de 2011, siendo la base del direccionamiento estratégico, la identificación de los procesos ministeriales, y la estructura organizacional responsable de su gestión.

3.2 Identidad Visual del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables



Gráfico #5. Logotipo del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

Fuente: Dirección de Comunicación Social, 2011.

Para que el plan de identidad visual del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables logre sus objetivos, es necesario que la marca sea utilizada de acuerdo a las puntualizaciones u explicaciones que contiene el manual del mismo.

El Manual de Identidad Visual sirve para la proyección coherente y estructurada de la imagen de institución, y los principios de su manejo gráfico son una actividad en la que de manera conjunta han intervenido: persuasión visual, concepto gráfico y la dirección de comunicación social del ministerio.

3.2.1 Descripción del Logotipo

Está construido por tres elementos que interactúan el isotipo (ícono o imagen), un eje vertical y el nombre que en conjunto forman el isologotipo o imagotipo.

3.2.2 Isotipo:

- Es una estructura de tres módulos curvos, organizados en una composición de simetría radial, con un triángulo equilátero, base de la trama regular.
- El tricolor de la Bandera Patria ecuatoriana se distribuye en cada elemento.
- El significado del conjunto surge a partir de varias lecturas, en lo denotado y connotado.
- Denotación: los módulos curvos son el instrumento mecánico. (para la extracción selectiva del recurso natural que será transformado en riqueza.
- Connotación: la idea del isotipo es la dinámica y trabajo coordinados.
- Los componentes, visualmente giran en sentido horario, como los ciclos de producción.
- Una siguiente lectura permite descubrir el espacio interno circular que es la visión abstracta del país en movimiento y progreso, centrados en su soberanía.
- La configuración externa e interna corresponde a un triángulo equilátero que al estar sobre su base, simboliza la solidez de las actividades de la institución.
- Entre lo percibido y concebido del isotipo se superponen valores asociados a la soberanía energética, a la formulación de políticas, control y fiscalización de las operaciones, administración de procesos, control de la gestión socio-

ambiental, en los diversos sectores relacionados a los recursos naturales no renovables del Ecuador.

3.2.3 El Nombre del Ministerio

Refleja la función institucional principal, por mandato legal, del manejo soberano de los recursos naturales no renovables.

3.2.4 Cromática

El tricolor de la Bandera Nacional del Ecuador, es el emblema de identidad de la institución.

3.3 Historia del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

La nueva Constitución Política de la República establece que los recursos naturales no renovables son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado y, en general, los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos.

Para cumplir con esta disposición, el 14 de septiembre de 2009 se creó el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNNR), en reemplazo del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante Decreto Ejecutivo No. 46, publicado en el Registro Oficial No. 36.

Como manda la Constitución, el nuevo Ministerio velará para que el Estado participe en los beneficios del aprovechamiento de estos recursos, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explote.

Dentro de este nuevo lineamiento político se enmarca la renovación institucional del Ministerio, cuyo objetivo es administrar, de manera soberana, el petróleo, la minería y el gas, recursos naturales no renovables que sirven como fuente de financiamiento para atender las necesidades del país.

Para la administración soberana de esos recursos, el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, mantiene negociaciones con las compañías

petroleras que operan en el país para cambiar la modalidad contractual. El propósito: lograr que el total de la producción de crudo sea del Estado y que la contratista reciba un pago por sus servicios.

También trabaja en la conformación del Sistema Petroecuador, la gran empresa pública en la que estarán agrupadas las actuales filiales de la empresa petrolera estatal, así como las de economía mixta donde el Estado ecuatoriano tiene y tendrá la mayoría de acciones.

Constan, además, proyectos como la Refinería del Pacífico, a través de la cual se busca concretar que el país se convierta en exportador de derivados de petróleo y deje de importarlos.

En el ámbito minero, está la creación de la Empresa Nacional Minera, que podrá establecer alianzas estratégicas con sus similares estatales para conformar compañías de economía mixta y así poder desarrollar proyectos mineros de interés nacional. Puede, adicionalmente, constituir asociaciones, uniones transitorias, alianzas estratégicas, con personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.

También, el Instituto de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico fue creado para la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Debe generar, sistematizar, focalizar y administrar la información geológica en todo el país para promover el desarrollo sostenible y sustentable de los recursos minerales y prevenir la incidencia de las amenazas geológicas y aquellas ocasionadas por el hombre, en apoyo al ordenamiento territorial.

Se suman las agencias de Control y Regulación, tanto Hidrocarburífero como Minero, organismos técnico-administrativos encargados de vigilar, auditar, intervenir y controlar las fases de las actividades hidrocarburífera y minera.

De esta manera, el país recupera su rol importante en la producción y el control de los recursos naturales no renovables, reduce su dependencia de grandes corporaciones y asegura ingresos para el presupuesto general del Estado, con una explotación racional, sustentable y con cuidado al ambiente.

3.3.1 Evolución Histórica del Ministerio

En el siguiente cuadro, se expone el progreso que ha tendido el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables en el transcurso de su existencia.

Tabla #2

Evolución Histórica del Ministerio

| Año | Creación | Sectores de competencia |
|------|--|--|
| 1944 | Ministerio de Economía | Minería e Hidrocarburos, Agricultura y Ganadería, Industrias en general, Comercio Interior y Exterior, Control de Precios, subsistencias, todo lo relativo a bancos y su inspección, Fiscalización e intervención de empresas, Patentes, Marcas y Privilegios, Convenios internacionales y Estadística nacional. |
| 7 | Ministerio de Fomento | Minería e Hidrocarburos, Agricultura, Ganadería, Veterinaria, Reforestación, Industrias, Regadío e Hidrología. |
| 1964 | Ministerio de Industrias y Comercio | Minería e Hidrocarburos, Industrias, Comercio, Recursos Energéticos y Pesqueros, Turismo, Producción y Comercialización. |
| 1970 | Ministerio de Recursos Naturales y Turismo | Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros, Recursos Marinos y Turismo. |

| | | |
|-------------|--|--|
| 1973 | Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos | Minería e Hidrocarburos, Recursos Hidráulicos y Energéticos, Pesqueros. |
| 1985 | Ministerio de Energía y Minas | Minería e Hidrocarburos. Entidades adscritas: CEPE, Inecel, INE e Inamhi. |
| 2007 | Ministerio de Minas y Petróleos | Minería, Hidrocarburos, Protección Ambiental, Geología. |
| 2009 | Ministerio de Recursos Naturales No Renovables | Petróleo, gas, minería y todos los recursos naturales no renovables |

Fuente: Evolución Histórica del Ministerio “Página Web Ministerial” 2012.

3.4 Filosofía Corporativa

Desde que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables fue llamado como tal (en el año 2009), su filosofía corporativa cambió, puesto que su función y responsabilidades tomaron otro enfoque.

3.4.1 Misión

Garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas; investigando y, desarrollando los sectores hidrocarburífero y minero.

3.4.2 Visión

Consolidar la soberanía del Estado sobre sus recursos naturales no renovables y revertir la condición del Ecuador, con efectivos espacios de participación social, de país exportador de materias primas en exportador de servicios y productos agregados de valor provenientes de los recursos naturales no renovables.

3.4.3 Objetivos Estratégicos

1. Canalizar la inversión para la diversificación de la oferta y usos de los hidrocarburos.
2. Consolidar el nuevo modelo de administración, regulación y control del sector de los recursos naturales no renovables.
3. Desarrollo sustentable de la actividad de los recursos naturales no renovables.

3.4.4 Políticas de Gestión Ministerial

- 1) Garantizar que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental.
- 2) Fortalecer las relaciones entre el Estado y las comunidades.
- 3) Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables.
- 4) Impulsar proyectos de integración regional en el sector recursos naturales no renovables.
- 5) Implementar mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables.

- 6) Fomentar la inversión para el desarrollo productivo del sector de los recursos naturales no renovables.
- 7) Impulsar la participación del Ecuador en mercados regionales e internacionales.
- 8) Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.
- 9) Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.

3.4.5 Valores Institucionales

Honestidad: Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad del Ministerio.

Justicia: Actuar y distribuir los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

Lealtad y Compromiso con el País: Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.

Predisposición al Servicio: Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los ciudadanos usuarios de los servicios ministeriales.

Transparencia: Capacidad de los servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables para demostrar íntegramente sus conocimientos,

actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

Responsabilidad Social: Grado de compromiso que adquieren los servidores del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

3.4.6 Estrategias Ministeriales

1. La gestión ministerial se cumplirá con enfoque sistémico con los Ministerios integrantes del gobierno central, los organismos de control, otras instituciones del gobierno nacional, los gobiernos seccionales, y la sociedad civil en su conjunto.
2. La planificación energética, en el ámbito hidrocarburífero, y la planificación minera constituirán el marco de gestión institucional y sectorial.
3. Transversalizar la gestión de riesgos en el cumplimiento de la misión ministerial, de tal manera que disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura, en la ocurrencia de eventos adversos.
4. Fuerte impulso a las relaciones del Estado con la sociedad civil sobre la base de un gran diálogo nacional, alianzas, objetivos y responsabilidades del desarrollo hidrocarburífero y minero en su condición de sectores estratégicos.
5. Consolidación del trabajo en equipo y la administración por procesos, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.

6. Incorporación de tecnología para la gestión de la política sectorial y el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de su cumplimiento.
7. Fortalecimiento del control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos ministeriales.

Por ser una institución pública, el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables debe regirse por medio de leyes establecidas por la Constitución ecuatoriana, para cualquier tipo de decisión:

3.4.6.2 Leyes a las que se rige el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

El Ecuador por ser un país republicano, se sujeta a una Asamblea Nacional, donde se crean leyes orientadas al buen vivir de la ciudadanía. El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, por una entidad reguladora de los sectores: hidrocarburífero y minero, debe cumplir con leyes establecidas dentro de estos campos:

Ley de Minería: “Art. 1- Del objeto de la Ley.- La presente Ley de Minería norma el ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano, para administrar, regular controlar y gestionar el sector estratégico minero, de conformidad con los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y eficiencia. Se exceptúa de esta Ley, el petróleo y demás hidrocarburos.

El Estado podrá delegar su participación en el sector minero, a empresas mixtas mineras en las cuales tenga mayoría accionaria, o a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, para la prospección, exploración y explotación, o el beneficio, fundición y refinación, si fuere el caso, además de la comercialización interna o

externa de sustancias minerales.” (Ley de Minería, 2009, Presidencia de la República, pág.3).

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, tiene a su cargo cinco entidades adscritas, de las cuales tres tienen relación con el sector minero: Agencia de Regulación y Control Minero, Empresa Nacional Minera EP y el Instituto Nacional de Investigación Geológico Metalúrgico, por lo tanto el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables como ente regulador de este sector debe dar seguimiento a estas entidades, para que cumplan con lo estipulado en la Ley Minera, ya que dos de ellas son reguladoras.

3.4.6.1 Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno:

Exposición de motivos

“Las reformas previamente realizadas a la Ley de Hidrocarburos han atendido parcialmente las necesidades de cambio que requiere la dinámica del manejo de los hidrocarburos y sustancias asociadas; sin embargo, para atender las circunstancias actuales del sector resulta necesario reformar la Ley de Hidrocarburos, introduciendo disposiciones que permitan impulsar la actividad hidrocarburífera, incrementando los niveles de producción de los campos petroleros, dentro de un esquema contractual de prestación de servicios, que devuelva la titularidad de la totalidad de la producción nacional a favor del Estado, estableciendo únicamente el reconocimiento de una tarifa por barril producido a favor de las Contratistas, que no fluctúe en función del precio del petróleo, del cual se han beneficiado desproporcionadamente las compañías operadoras.” Suplemento, Registro Oficial N° 244, 2010, Presidencia de la República, pág. 2

Esta ley fue reformada, ya que antes las utilidades que generaba la extracción del petróleo ecuatoriano, la mayoría se llevaban las empresas extranjeras que

operaban en el país. Ahora gracias a esta reforma, el 12% de las utilidades que genera la empresa que opera son destinadas para las comunidades aledañas al pozo petrolero, y la empresa extranjera que trabaje, lo hará en la modalidad de prestación de servicios y la mayoría de utilidades se quedan en el Ecuador.

Estas leyes, son las que el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables debe regirse y tomar de base, para cualquier tipo de decisión jurídica en los sectores: hidrocarburífero y minero.

3.4.7 Estructura Organizacional

Un cambio importante que se efectuó a partir de la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, es que se creó una nueva estructura ministerial, puesto que las siguientes entidades:

- Secretaria de Hidrocarburos.
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.
- Empresa Nacional Minera EP.
- Instituto Nacional de Investigación Geológico Minero.
- Agencia de Regulación y Control Minero.

Formaban parte del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, y actualmente son entidades adscritas al Ministerio. Este cambio se realizó con el objetivo de mantener una estructura más organizada y rendir mejor en los sectores: hidrocarburífero y minero.

A continuación se detallará el organigrama actual del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, donde se observa que la institución se encuentra dividida en dos partes fundamentales que representan los pilares de la misma, como son: el Viceministerio de Minas y el de Hidrocarburos, de los cuales nacen las cinco entidades adscritas. Como es común en el organigrama de una

empresa, se puede encontrar direcciones o aéreas ya establecidas como: planificación, administración, financiero, jurídico, auditoría, entre otras.

En el siguiente cuadro se podrá observar las direcciones que trabajan directamente con la autoridad máxima, en este caso con el Ministro Wilson Pastor. Direcciones que está representadas de color naranja, con sus respectivas subdivisiones de color azul.

Finalmente en la parte inferior del cuadro, se puede encontrar las entidades adscritas y empresas públicas sectoriales.

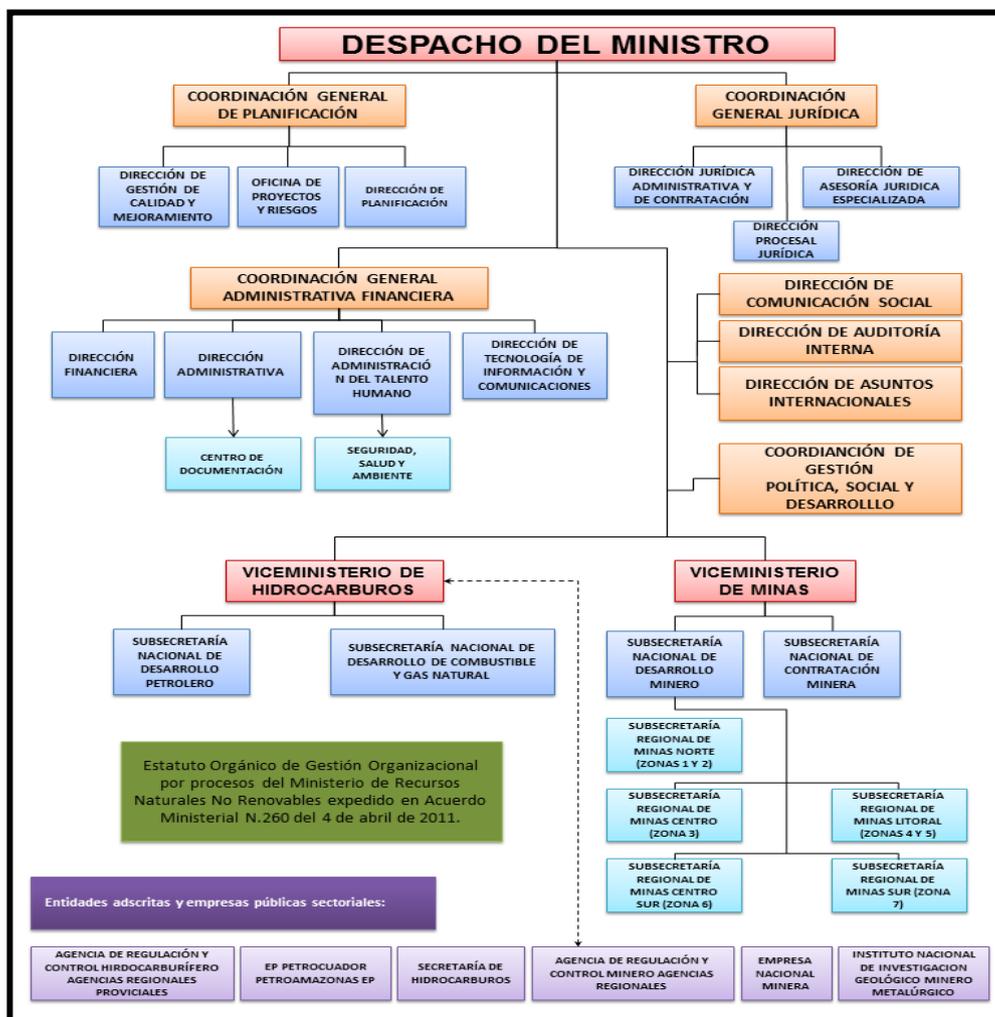


Gráfico #5. Organigrama del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Fuente: Evolución Histórica del Ministerio “Página Web Ministerial” 2011.

3.5 FUNCIONES MINISTERIALES

Es necesario detallar las responsabilidades que cumplen cada área, dirección o departamento dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables:

Despacho Ministro: Formular y gestionar la política de recursos naturales no renovables.

Coordinación General Administrativa Financiera

Proporcionar el talento humano idóneo para la gestión ministerial, coordinar la gestión ministerial orientar y promover el cumplimiento de la política de optimización del modelo organizacional y la utilización de los recursos institucionales, bajo las normas de seguridad, salud ocupacional y ambiente adecuado de trabajo.

Dirección de Administración de Talento Humano

Potenciar el talento humano ministerial, bajo las normas de seguridad, salud ocupacional y ambiente adecuado de trabajo; y el desarrollo institucional.

Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones

Administrar tecnologías de información y proveer servicios informáticos y de comunicaciones para el proceso de datos y acceso a la información, así como investigar e implantar tecnología de vanguardia que garantice la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información.

Dirección Administrativa

Proporcionar bienes y servicios administrativos requeridos para cumplir la gestión institucional.

- **Proceso de Adquisición y Compras Públicas:** Realizar en su ámbito de competencia, las adquisiciones de bienes, la prestación de servicios, la ejecución de obras requeridas para la Gestión Ministerial, la articulación de la documentación precontractual y el cumplimiento en ese ámbito, de los

procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y las disposiciones internas sobre la materia.

- **Proceso de Servicios Administrativos:** Proporcionar servicios de transporte, de mantenimiento y custodia de equipos, instalaciones, bienes muebles e inmuebles institucionales, y, de administración y custodia de la documentación ministerial.

Dirección Financiera

Proporcionar servicios financieros requeridos para cumplir con la misión institucional.

- **Proceso de Presupuesto:** Elaborar conjuntamente con la Coordinación General de Planificación, la proforma presupuestaria, ejecutar el presupuesto institucional de manera desconcentrada y generar los reportes correspondientes.
- **Proceso de Contabilidad:** Efectuar el control previo de solicitudes de pagos, registros contables de las operaciones financieras, administración del riesgo y control de bienes de larga duración, así como del seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos.
- **Proceso de Tesorería:** Administrar, en coordinación con la Dirección de Administración de Talento Humano, el módulo de nómina del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), realizar pagos, recaudar valores, custodiar valores y garantías, realizar las declaraciones de los valores retenidos del IVA e Impuesto a la Renta, realizar el trámite en el Servicio de Rentas Internas (SRI) para recuperar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado por el Ministerio.

Dirección de Auditoría Interna

Asesorar en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas o procesos institucionales, evaluar el control interno, verificar que las actividades y operaciones se ajusten a las disposiciones legales / reglamentarias y generar recomendaciones que fortalezcan el control interno.

El Ministerio de Recursos naturales no Renovables siempre ha contado con la Dirección de Comunicación Social ya que los sectores que maneja (hidrocarburífero y minero), generan constante información.

3.6 Dirección de Comunicación Social

- Constituir a la comunicación en un eje transversal de las políticas de cambio y proyectos de desarrollo emprendidos en los sectores hidrocarburífero y minero, transparentar la gestión ministerial, crear conocimiento y satisfacer los requerimientos de información de todas las audiencias.

3.6.1 Funciones de la Dirección de Comunicación Social

- Comunicar los hechos, promover los logros y motivar la participación.
- Organizar acciones de comunicación para difundir la gestión del Ministerio.
- Asesorar a las autoridades ministeriales en aspectos de comunicación.
- Preparar material impreso, en audio, vídeo, multimedia e internet relacionado con la gestión institucional.
- Desarrollar proyectos comunicacionales.
- Atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Manejar campañas internas propias y de otras áreas.

- Cobertura permanente de noticias internas y externas.
- Promover nuevas herramientas de comunicación.

También se pueden evidenciar falencias en la práctica de la comunicación interna, como:

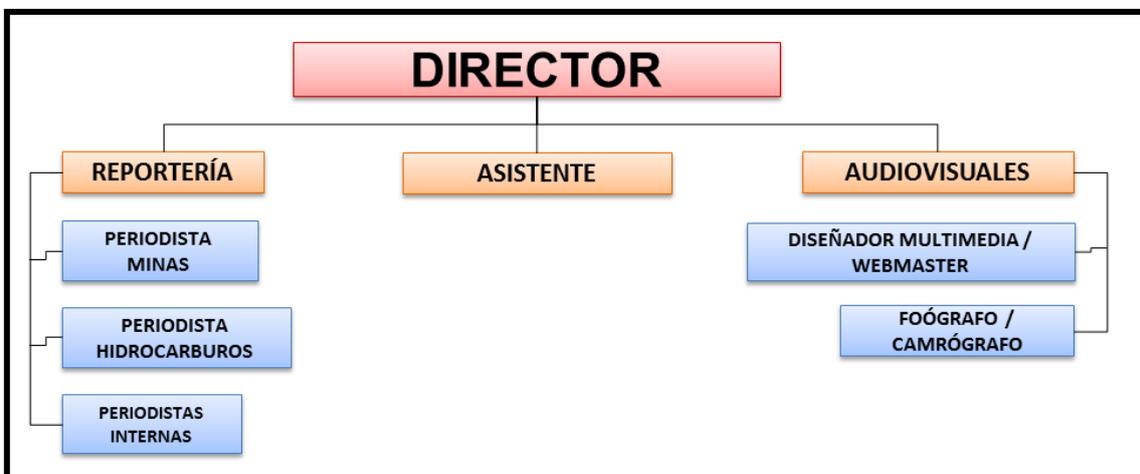
- En el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se realizó una reestructuración por lo tanto la señalética anterior sigue expuesta parcialmente.
- Existe buzón de sugerencias pero su uso es escaso.
- Los funcionarios son informados de cambios institucionales en el Ministerio de manera informal, y no por las herramientas de comunicación interna existentes, esto genera incertidumbre y rumores.
- Existen servicios que ofrece la intranet, fundamentales para la retroalimentación interna que no son utilizados por los funcionarios a causa de su desconocimiento, e incluso utilizan otras herramientas.
- El ministerio de Recursos Naturales No Renovables cuenta con una cartelera institucional, que no es observada por los funcionarios ya que existen consultas acerca de temas expuestos en esta herramienta.
- Periódicamente ingresa personal nuevo a la institución, que no reciben la inducción deseada.
- El Ministerio cuenta con direcciones regionales a nivel nacional que no mantienen comunicación constante con la matriz, lo que genera una mala imagen institucional.

- Ocurren situaciones difíciles en el ministerio de Recursos Naturales No Renovables, ya ante estos eventos no existe un manual de crisis.

3.6.2 Estructura de la Dirección de Comunicación Social

La Dirección de Comunicación Social, tiene una estructura abierta conformada por periodistas y comunicadores; profesionales que colaboran para tratar el proceso de gestión de la comunicación social, ya que el mismo es dinámico, por la constante interacción que genera.

Gráfico #6. Organigrama de la Dirección de Comunicación Social



Fuente: Dirección de Comunicación Social.

3.6.3 Funciones de la Dirección de Comunicación

Director de Dirección de Comunicación

Administrar los procesos de comunicación utilizando los medios necesarios, tanto tradicionales como alternativos, para difundir las acciones institucionales, mediante investigación, información, noticias, relaciones públicas, publicidad, propaganda y marketing social.

La directora de comunicación social del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, por las exigencias que demanda la entidad, se preocupa tanto de la comunicación interna como la externa, por lo que se genera información para ser difundida mediante las herramientas de comunicación.

Asistente de la Dirección de Comunicación

- Asiste los requerimientos administrativos del área.
- Análisis de tendencia de información publicada en los medios de comunicación.
- Archivo de noticias relacionadas con el sector, diferenciados por medios de comunicación y fechas.
- Préstamo de documentos de la hemeroteca para diversos usos.

Reportería**Periodistas Externos**

- Alertas informativas: informaciones noticiosas publicadas en los medios de comunicación, que pueden incidir en el trabajo del Ministerio.
- Resumen de prensa: compilación de noticias relacionadas con el sector, publicadas en medios de comunicación.
- Boletines de prensa: información oficial de declaraciones o actos organizados por el Ministerio.
- Coberturas especiales: reportajes sobre temas especiales, utilizando información en vídeo, audio y redacción escrita.
- Manejo de base de datos de periodistas: información de periodistas relacionados al sector.
- Agenda de medios: coordinar entrevistas de autoridades en medios de comunicación.

- Elaboración de planes y estrategias de comunicación: ¿cómo enfrentar un problema determinado ante la prensa? ¿qué hacer?
- Análisis de contenido de los medios de comunicación: ¿quién habla del sector? ¿qué dice? ¿afecta, no afecta? ¿qué actores son?
- Diseño de campañas de comunicación: posicionar un tema en la población, a través de cuñas, spots, vallas.
- Planificación, elaboración y producción de productos comunicacionales: trípticos, dípticos, vídeos institucionales, revistas, periódicos, banners, roll ups.
- Monitoreo de medios de comunicación: durante el día, periódicamente buscar información.
- Matrices informativas solicitadas por la Presidencia: información del sector, que el Presidente menciona en sus intervenciones.
- Organización de ruedas de prensa, sesiones de trabajo, conversatorios: lugar, información, convocatoria.
- Atención a periodistas.
- Coordinación de lineamientos de comunicación con la Presidencia: reuniones con la Secretaria de Comunicación.
- Preparación de documentos sobre proyectos específicos de los sectores petroleros y mineros.
- Elaboración de productos comunicativos para los sectores petrolero y minero. Coberturas informativas de áreas del petróleo y minas.

Periodistas Internos

- Cartelera institucional: semanalmente se colocan noticias relacionadas con los sectores.
- Campañas internas de comunicación.
- Coberturas especiales.
- Organización de eventos.
- Atención a clientes internos y externos.
- Participación en ferias ciudadanas.
- Proyectar la imagen corporativa a través de la Comunicación Interna.
- Proyectar una imagen positiva fuera del Ministerio.
- Equilibrar la información ascendente, descendente y transversal.
- Organización de Conferencias institucionales.
- Visitas a los sitios de trabajo, con o sin periodistas.
- Elaboración de materiales impresos.
- Preparación de productos informativos.
- Mailing.
- Actualización de contenidos para intranet.

- Administración de intranet.
- Maestro de ceremonia.
- Clipping.
- Explicación del funcionamiento de la Institución.

Audiovisuales

Diseñador Multimedia, Webmaster y Fotógrafo - Camarógrafo.

- Registro gráfico y en vídeo: fotografías y filmaciones.
- Producción de vídeos, documentales.
- Coberturas especiales.
- Envío de información para el Enlace Ciudadano.
- Envío de información para la Cadena Nacional del lunes.
- Administrar la parte informativa de la página web (Webmaster).
- Diseño de logos, artes.
- Diagramación de productos comunicacionales.
- Manejo de información en redes sociales.
- Actualización permanente. P
- Producción de televisión.

- Preparación de fotografía para los medios.
- Edición del material de televisión para enviar a los medios.
- Preparación de material fotográfico de actividades de las principales autoridades.
- Preparación del álbum de actividades.
- Cobertura gráfica de las actividades de las principales autoridades.
- Monitoreo en línea de las páginas Web de los principales medios de comunicación.
- Campañas de información de acciones del Gobierno.
- Preparación del Portal.
- Actualización de la página WEB del Ministerio.

3.6.4 Proyectos de la Dirección de Comunicación Social

Dentro de los proyectos en marcha que tiene la Dirección, constan:

- **Proyecto externo:** Informe de Gestión
- **Proyectos internos:** que se detallan a continuación:
 - Periódico Institucional: Es un proyecto, vigente y en desarrollo, instaurado en noviembre del 2011. Su circulación es trimestral y está dirigido al público interno de la institución. Su nombre es “*PETROMINAS*”.

- **Cartelera Institucional:** Es un proyecto renovado y organizado, el cual es actualizado semanalmente, y se publica información relacionada coyuntural y relacionada a los sectores: hidrocarburífero y minero.
- **Intranet Institucional:** Es una herramienta de comunicación interna, implementado como un proyecto enfocado a interactuar con los funcionarios del Ministerio. Satisfaciendo las necesidades del público interno.
- **Informe de Gestión:** Es un producto comunicacional, que se lo realiza anualmente, por esta razón es catalogado como un proyecto. En el mismo se recopila toda la labor realizada por el ministro vigente durante su gestión anual.
- **Campañas ambientales:**
Ponte pilas con el planeta: consiste en recaudar pilas alcalinas y baterías que se pueden depositar en cilindros ubicados en cada una de los departamentos de la institución.

Ministerio ecológico: consiste en clasificar correctamente los desperdicios, en basureros específicos de: plástico, papel y cartón, de esta forma reducir el impacto ambiental.

3.7 Proyectos Ministeriales

Los proyectos actuales y en marcha de mayor relevancia que tiene el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, son:

3.7.1 Proyectos Hidrocarburíferos:

- **Planta de Licuefacción de EP PETROECUADOR:** son las instalaciones donde se procesa el Gas Natural que viene desde la Plataforma de Gas, ubicada en el Golfo de Guayaquil, y es transportado por tuberías submarinas.

- **Gas Natural por Tubería para Bajo Alto:** es el proyecto que distribuye gas por tubería a la Localidad de Bajo Alto en la provincia de El Oro, y a la empresa Cerámicas Graiman, en la ciudad de Cuenca.
- **Reservas Bloque 6:** es la plataforma de donde se extrae gas natural, ubicada en el Golfo de Guayaquil (Campo Amistad), y donde reposan 0.65 trillones de pies cúbicos.
- **Optimización de Generación Eléctrica (OGE) Petroamazonas EP, EP Petroecuador (Distrito Amazónico):** La finalidad de este proyecto es mitigar las emisiones al ambiente y eliminar el uso de diesel para la generación eléctrica, y ahorrar aproximadamente 50 MM USD por año por la sustitución de diesel y crudo.
- **Optimización de Generación Eléctrica (OGE) Generación eléctrica con gas asociado en el Distrito Amazónico EP Petroecuador:** Con este proyecto existe un potencial ahorro de hasta 300 mil millones por año en importación de derivados de crudo.

3.7.2 Proyectos Mineros Estratégicos

Son proyectos de explotación minera

- Fruta del Norte
 - Mirador
 - Río Blanco
 - La concesión de la compañía Iam Gold Ecuador S.A
 - Panantza San Carlos
- **La regulación de mineros artesanales:** es un proyecto que permite a mineros artesanales ejercer su actividad legalmente a través del otorgamiento de un permiso, este se acabó de establecer a principios del 2012.

- **Refinería del Pacífico:** construir una refinería con una capacidad de procesamiento de 300 mil barriles diarios de crudo.

Fuente: Ministerio de Recurso Naturales No Renovables, Informe de Gestión, 2011-2012, pp. 33, 54, 53.

3.8 Presupuesto de la Dirección de Comunicación Social

La Dirección de Comunicación Social, cuenta con un presupuesto de \$169'302.00. Este valor consta dentro del presupuesto general del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y es calculado de acuerdo a una proyección anual previa, de acuerdo a las necesidades que la Dirección justifique; entre los productos los que se destina este monto, constan: folletos, producción de spots, ilustraciones, promocionales, entre otros.

3.9 Plan de Comunicación de la Dirección de Comunicación Social

La Dirección de Comunicación Social, se maneja por medio de un Plan de Comunicación, donde constan todas las actividades programadas para realizarse trimestralmente, el cual es la directriz principal para el desempeño de la Dirección.

Dentro del plan constan actividades a realizarse como: ayudas memorias, asesorías, monitoreos a páginas web, material audiovisual, transcripciones, coberturas periodísticas, estrategias comunicacionales, especial periodísticos, boletines para la prensa, conversatorios, entre otros, que son actividades fundamentales dentro de la gestión comunicacional.

En la parte de comunicación interna, la Dirección de Comunicación Social, también cuenta con herramientas dirigidas a público interno, como: carteleras, intranet, mailing, boletines, periódico institucional, buzón de sugerencias, elementos que se han incorporado de acuerdo a las necesidades comunicacionales, y los mismos siguen en constante evolución.

Para mayor detalle ver anexo # 1.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de Investigación

4.1.1 Objetivo General:

- Determinar el alcance de la comunicación interna en los funcionarios del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

4.1.2 Objetivos Específicos

1. Establecer mediante encuestas el porcentaje de aceptación de las herramientas comunicacionales internas, por parte de los funcionarios del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
2. Conocer la opinión de los directivos mediante entrevistas, con respecto a la comunicación interna en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
3. Detectar el comportamiento de los funcionarios mediante la observación, del uso de las herramientas de comunicación interna del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

4.2 Alcance de la Investigación / Tipo de Investigación

El alcance de la investigación será exploratorio-descriptivo, y tiene como finalidad, exponer las particularidades del público interno sobre la comunicación institucional. Para ello se utilizará:

- Documentación que será utilizada en el transcurso de la investigación.
- Referencias bibliográficas como libros, internet, revistas, entre otros.

4.3 Métodos de Investigación

Inductivo: El método inductivo o inductivismo, es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. (Bernal C, 2006: 56).

En la comunicación del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se puede obtener conclusiones particulares, para posteriormente desarrollar una investigación y obtener conclusiones generales. Este proceso se puede aplicar en otras instituciones públicas. En el caso de esta tesis se obtuvieron resultados de una investigación que se

realizó a través de una encuesta, lo que permitirá elaborar un plan de comunicación que se aplicaría en el ministerio.

Deductivo: Es un método donde todo parte de generalidades, para llegar a lo particular.(Bernal C, 2006: 56).

A partir de las generalidades que existen en la comunicación corporativa, se puede obtener conclusiones para ser aplicadas en la comunicación en instituciones públicas, como el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Análisis: El análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal C, 2006: 56).

Como ejemplo en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se realizan entrevistas, donde al hacer varias preguntas es necesario descomponer lo investigado para así estudiar las preguntas individualmente.

La causa por el cual se realiza este trabajo de tesis, es por la necesidad de fortalecer la identidad y cultura institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, y como efecto se ejecutaría el plan de comunicación.

Síntesis: La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis, es similar a realizar un resumen. (Bernal C, 2006: 56).

Un ejemplo de esto consiste en sintetizar el análisis obtenido de las respuestas arrojadas por el entrevistador.

Observación: Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación. (Méndez C, 1995: 131). Se puede observar el comportamiento de la mayoría de los funcionarios del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, con respecto a las herramientas de comunicación interna que existen.

Estadístico: consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cuantitativos de la investigación. (Méndez C, 1995: 148).

Un ejemplo de lo mencionado, es la encuesta con preguntas cerradas (si o no), ya que al tabular los resultados son cuantitativos.

4.4 Técnicas de Investigación

4.4.1 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se aplicará al personal del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (censo, 259 personas), a través de preguntas abiertas o cerradas, de acuerdo a la necesidad de la investigación, lo que permitirá evidenciar la realidad de la comunicación interna en la entidad.

Según los datos obtenidos de la Dirección de Talento Humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, el número de colaboradores de la entidad donde se realizará la investigación es:

- Oficina Matriz: 259 colaboradores

De los cuales:

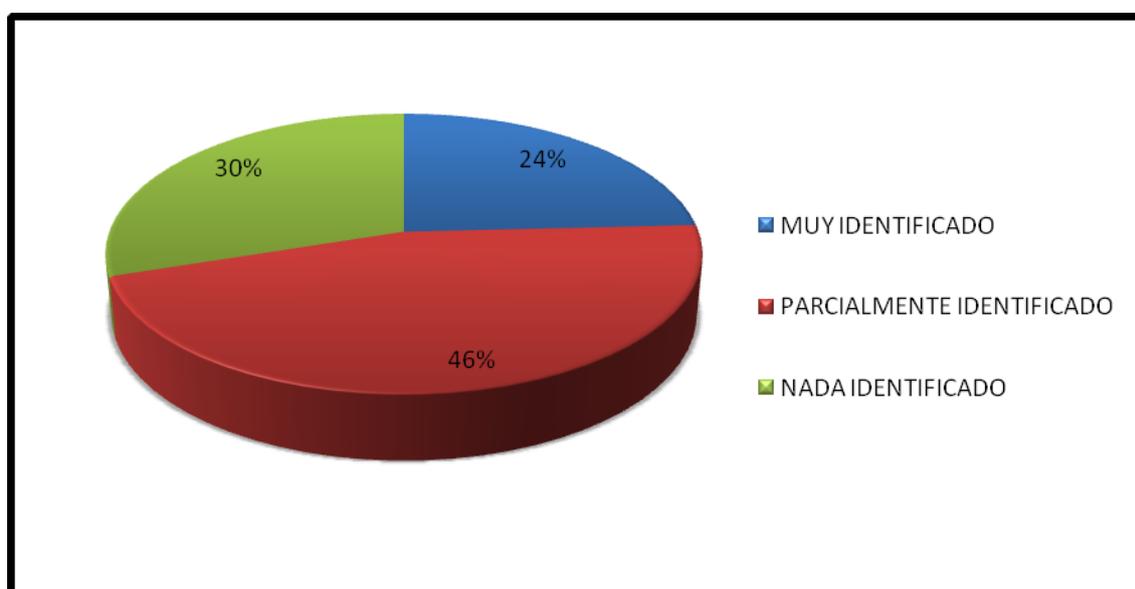
- Con nombramiento: 63 colaboradores.
- Con contrato: 137 colaboradores.
- Otros: 59 colaboradores.

Al momento de aplicar la encuesta se la realizó a 223 funcionarios presentes, y a la diferencia de 36 personas no se la aplicó, ya que por actividades de campo, viajes, comisiones, etc. No se encuentran permanentemente en sus puestos de trabajo. Diseño de la Encuesta (ver Anexo #2)

4.4.1.1 Tabulación y Gráfica

1) ¿Qué tan identificado se siente con el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

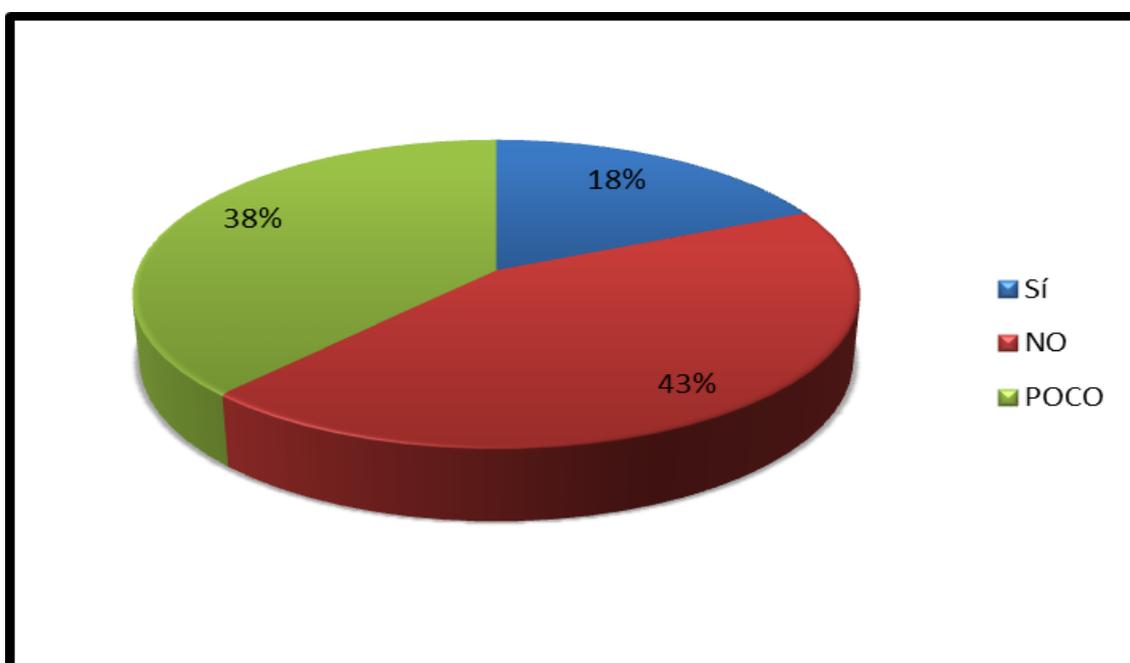
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|-------------|
| MUY IDENTIFICADO | 54 | 24% |
| PARCIALMENTE IDENTIFICADO | 102 | 46% |
| NADA IDENTIFICADO | 67 | 30% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Mediante estos resultados se puede observar que existe un porcentaje del 24% de funcionarios que se sienten muy identificados con el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, lo que demuestra que existe interés hacia la institución. Sin embargo, se deberían crear estrategias enfocadas al 46% de funcionarios parcialmente identificados y aún más para el 30% que se encuentra nada identificado con la identidad institucional.

2) ¿Conoce la filosofía institucional del Ministerio (misión, visión, valores y políticas)?

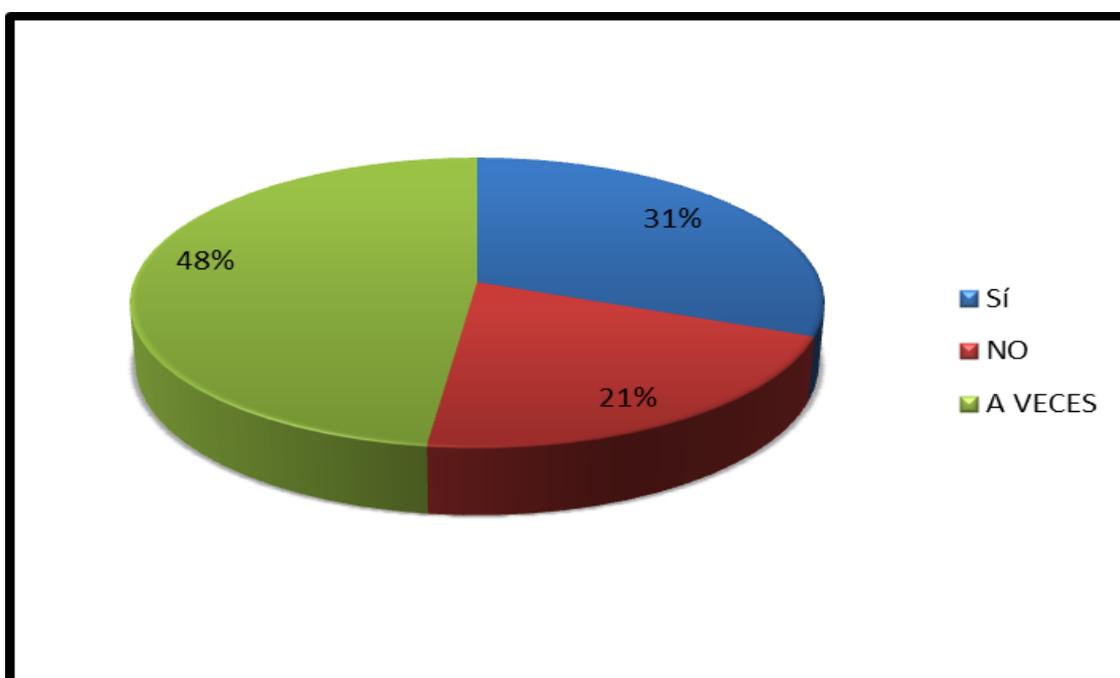
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Sí | 41 | 18% |
| NO | 97 | 43% |
| POCO | 85 | 38% |
| TOTAL | 223 | 100% |



De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que existe un 18% que conoce la filosofía, pero un 38% la conoce poco y un 38% restante que no la conocen, lo que demuestra que sí existe un porcentaje importante de funcionarios que no tienen conocimiento absoluto de la filosofía, lo que genera un problema al momento de proceder en sus actividades diarias, por lo que es de suma importancia implementar nuevos lineamientos enfocados a mejorar esta situación.

3) ¿Considera que existe retroalimentación en las conversaciones cotidianas?

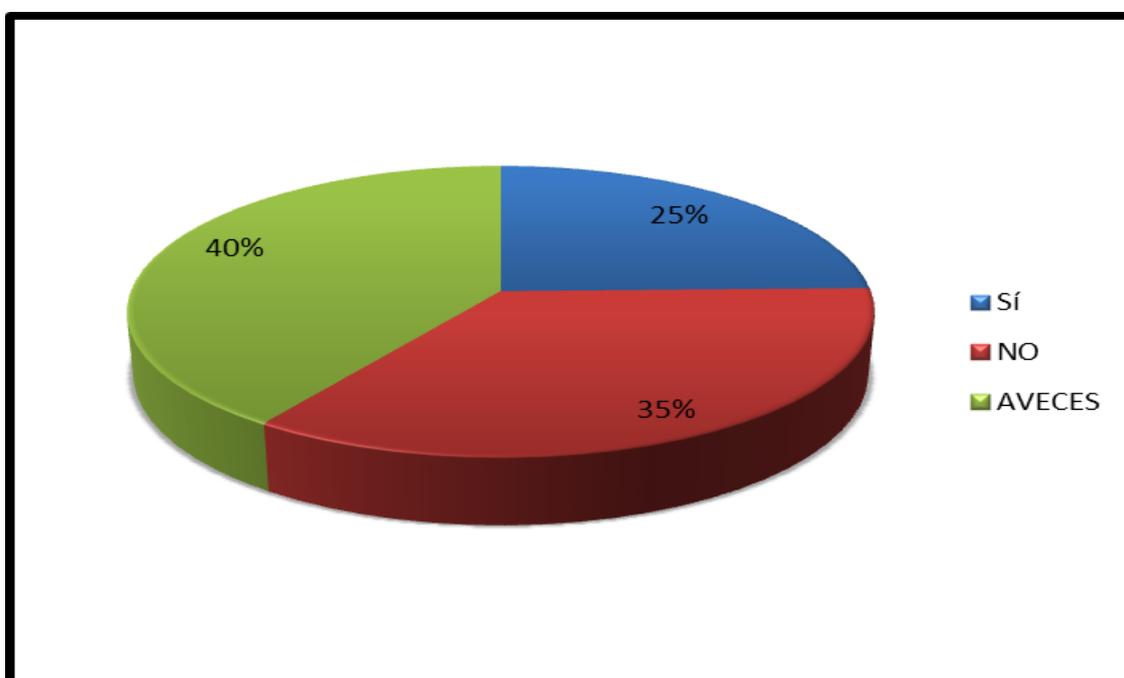
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ | 69 | 31% |
| NO | 47 | 21% |
| A VECES | 107 | 48% |
| TOTAL | 223 | 100% |



El 31% del personal considera que existe retroalimentación en las conversaciones cotidianas dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. Pero un 21% opina que no existe retroalimentación en los diálogos, a esto se suma el 48% de funcionarios piensan que sólo en ocasiones está presente la retroalimentación., es decir, que no todos son parte de esta retroalimentación.

4) ¿Usted cree que la información que circula en el Ministerio está basada en rumores?

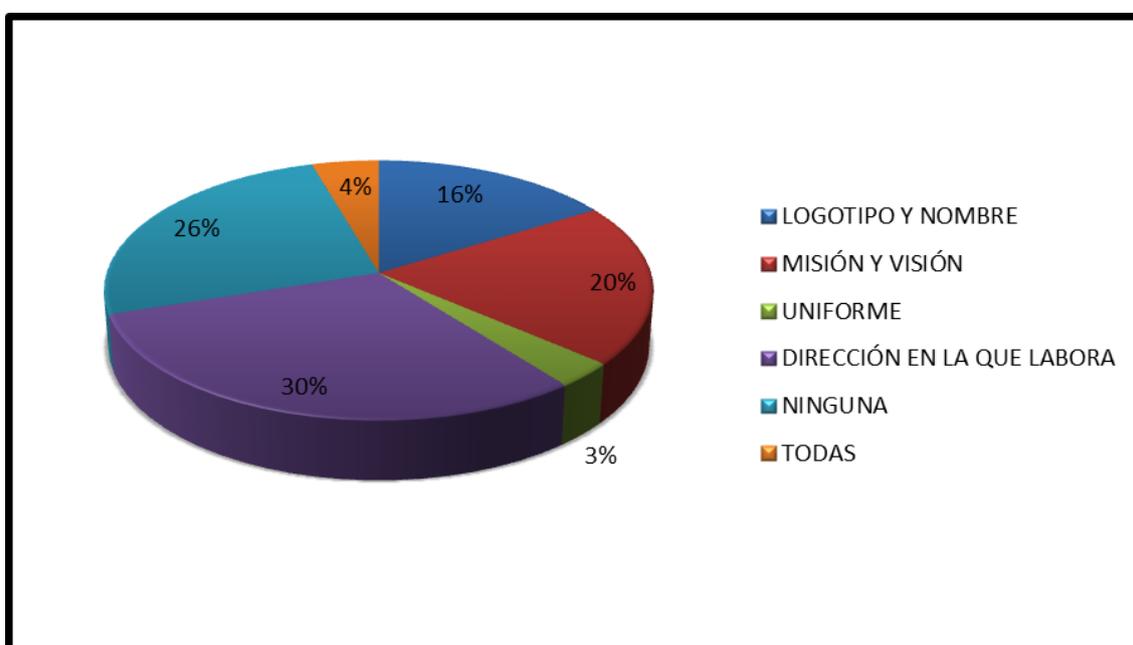
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ | 55 | 25% |
| NO | 78 | 35% |
| AVECES | 90 | 40% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Ante los porcentajes que se observa, el 35% de funcionarios opina que la información que circula no está basada en rumores, a la vez un 25% afirma que si existen rumores en la información generada, y un 40% piensa que los rumores si están presentes ocasionalmente. Por lo que evidencia la necesidad de crear canales directos para direccionar y evitar que se tergiverse la información.

5) ¿Con cuál de las siguientes acciones del Ministerio usted se identifica más?

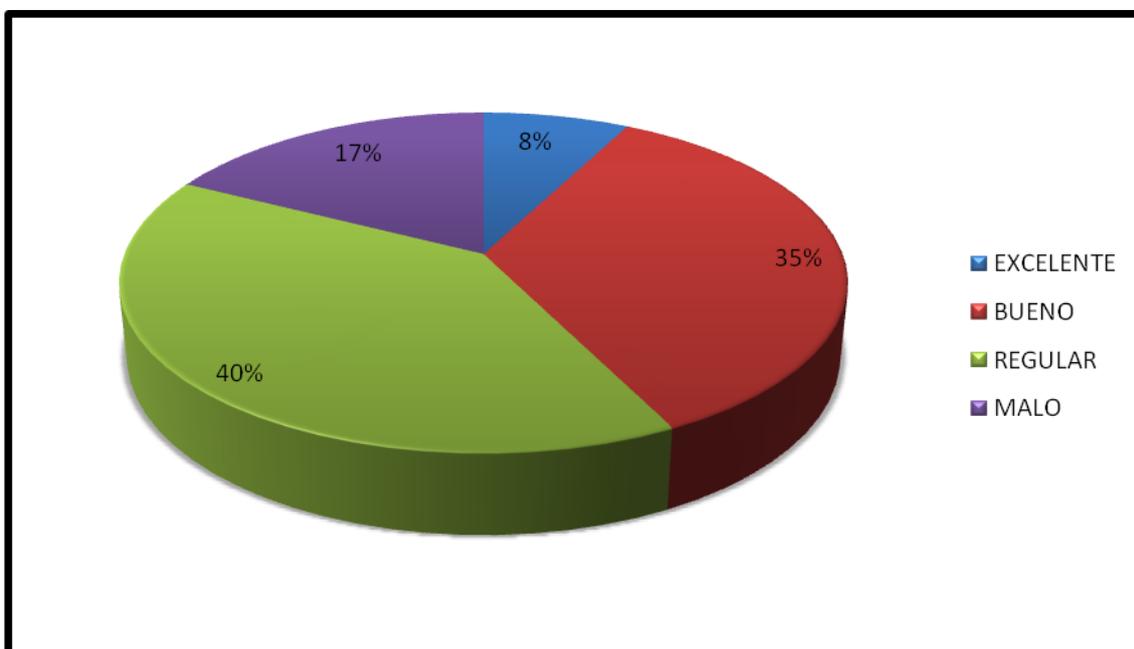
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|-------------|
| LOGOTIPO Y NOMBRE | 36 | 16% |
| MISIÓN Y VISIÓN | 45 | 20% |
| UNIFORME | 7 | 3% |
| DIRECCIÓN EN LA QUE LABORA | 68 | 30% |
| NINGUNA | 57 | 26% |
| TODAS | 10 | 4% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Se determina que un 30% de los funcionarios se sienten identificados con la dirección en la que labora, esto demuestra que realizan actividades acorde a sus conocimientos, a diferencia de los otros aspectos con los cuales no se sienten de la misma manera, ya que un 20% se identifica con la misión y la visión del ministerio, un 16% se identifica con el logotipo y el nombre, un 4% se identifica de forma íntegra con la institución, un 3% con el uniforme y finalmente un 26% que no está identificado con ninguno de estos elementos, por lo cual es necesario potenciar el interés por uno de los mismos, para fortalecer la identidad institucional.

6) ¿Cómo percibe el clima laboral en su trabajo?

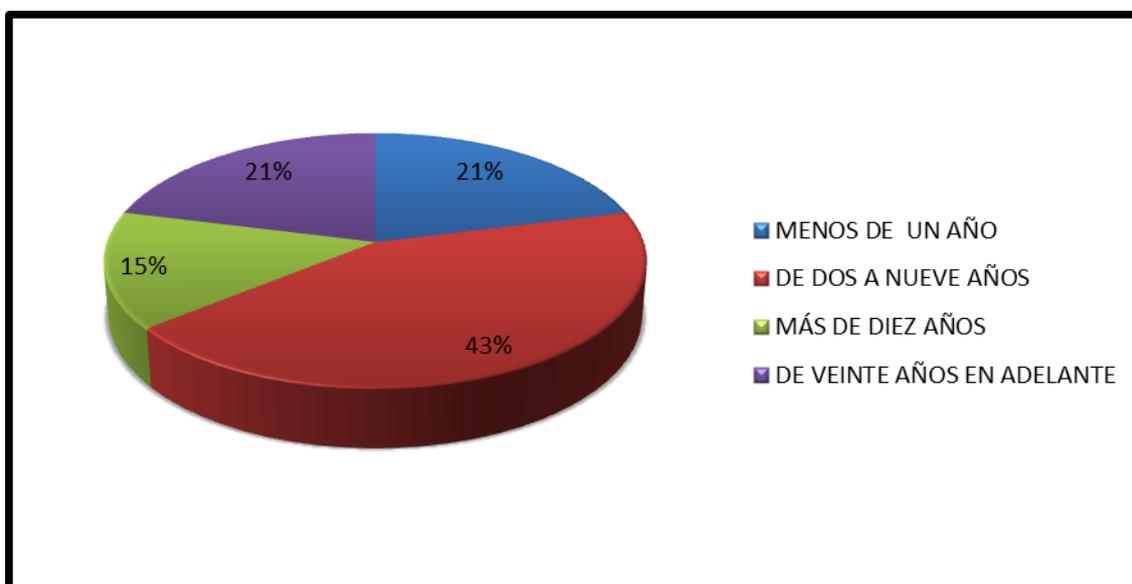
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| EXCELENTE | 17 | 8% |
| BUENO | 78 | 35% |
| REGULAR | 89 | 40% |
| MALO | 39 | 17% |
| TOTAL | 223 | 100% |



El 8% de personas consideran que su clima laboral es excelente, esto quiere decir que un mínimo porcentaje está a gusto con su entorno, el 35% opina que su clima laboral es bueno, tomando en cuenta que este criterio es segmentado dependiendo de la dirección en la que trabaje. El 17% no se siente conforme con su clima laboral, y si a esto se suma el 40% restante que piensa que se encuentra en un ambiente regular, se determina que la mayoría del personal no se encuentra satisfecho con este aspecto.

7) ¿Cuánto tiempo labora en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

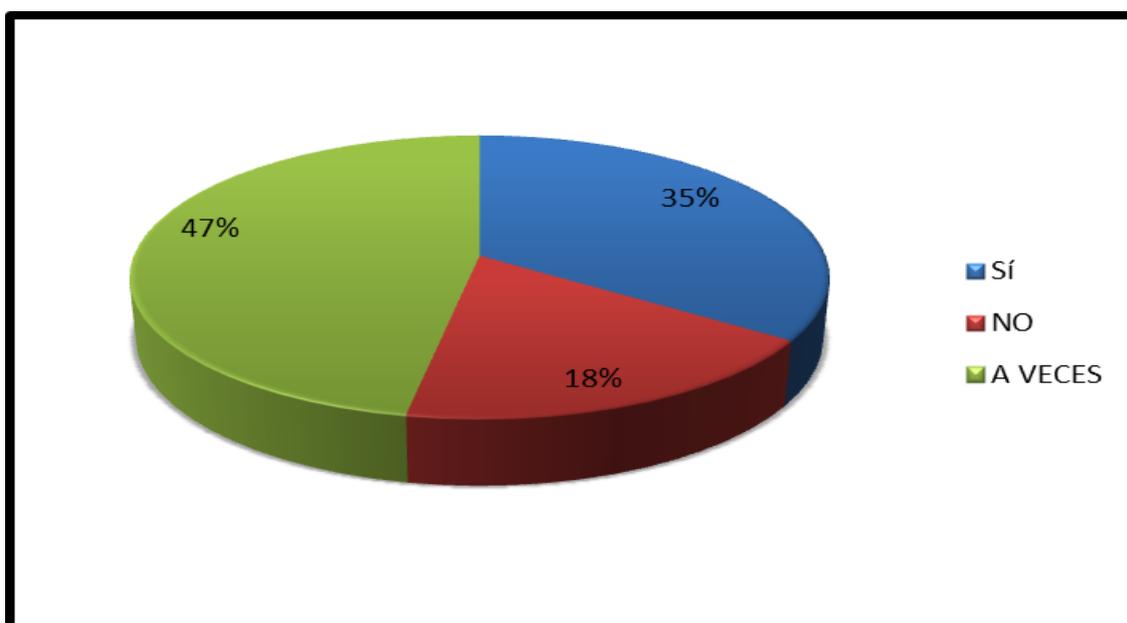
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|-------------|
| MENOS DE UN AÑO | 47 | 21% |
| DE DOS A NUEVE AÑOS | 96 | 43% |
| MÁS DE DIEZ AÑOS | 33 | 15% |
| DE VEINTE AÑOS EN ADELANTE | 47 | 21% |
| TOTAL | 223 | 100% |



De acuerdo al gráfico se observa que el 43% del personal relativamente nuevo, lo que implica que están en una fase de aprendizaje con relación a sus compañeros. Un 21% trabaja más de 20 años, de estos la mayoría son empleados a nombramiento. El otro 21% labora menos de un año, y está en una etapa de inducción en cuanto a la gestión ministerial. Finalmente existe un 15% de personas que trabajan más de diez años.

8) ¿Considera usted que es positiva la relación entre compañeros?

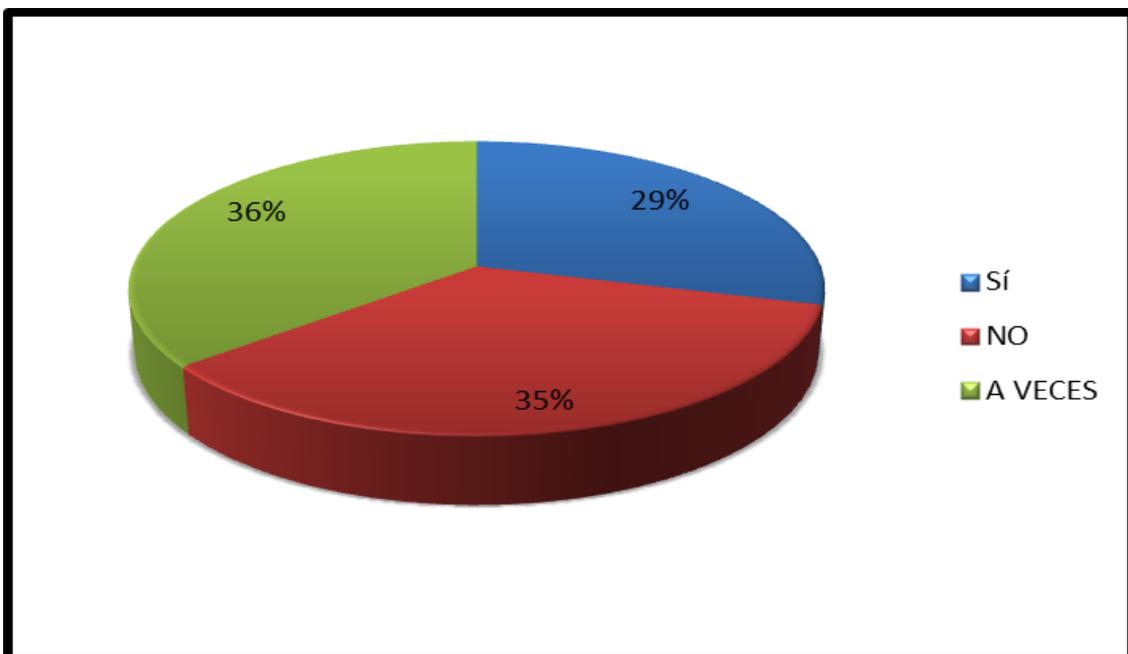
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ | 77 | 35% |
| NO | 41 | 18% |
| A VECES | 105 | 47% |
| TOTAL | 223 | 100% |



En este resultado, el 47% piensa que la relación entre funcionarios no siempre es positiva, esto quiere decir que no es constante. El 18% opina que definitivamente no es positiva, y que no aporta significativamente en su departamento. El 35% opina que tiene una relación equilibrada.

9) ¿Usted cree que su trabajo es subvalorado?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Sí | 65 | 29% |
| NO | 78 | 35% |
| A VECES | 80 | 36% |
| TOTAL | 223 | 100% |

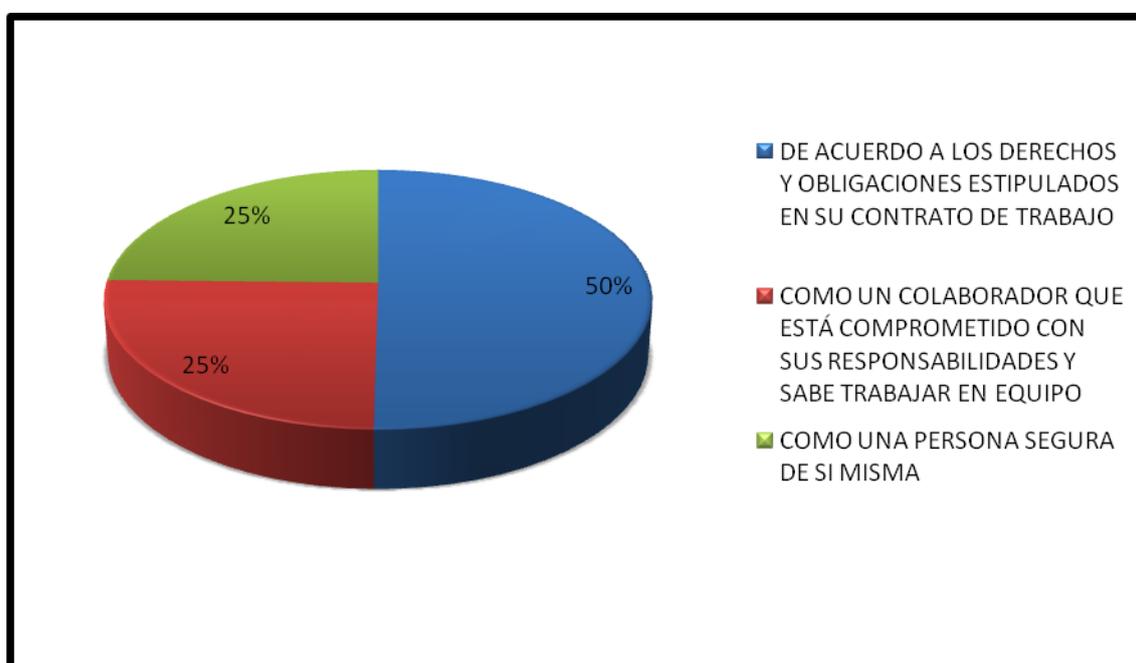


El 35% del personal no siente que su trabajo esté subvalorado, lo que genera bienestar en estas personas. El 36% piensa que a veces es subvalorado su trabajo y el 29% piensa que si es subvalorado su trabajo, lo que puede producir frustración en el desempeño laboral.

10) Seleccione una respuesta para completar esta afirmación.

El Ministerio trata al funcionario...

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| DE ACUERDO A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES ESTIPULADOS EN SU CONTRATO DE TRABAJO | 112 | 50% |
| COMO UN COLABORADOR QUE ESTÁ COMPROMETIDO CON SUS RESPONSABILIDADES Y SABE TRABAJAR EN EQUIPO | 56 | 25% |
| COMO UNA PERSONA SEGURA DE SI MISMA | 55 | 25% |
| TOTAL | 223 | 100% |

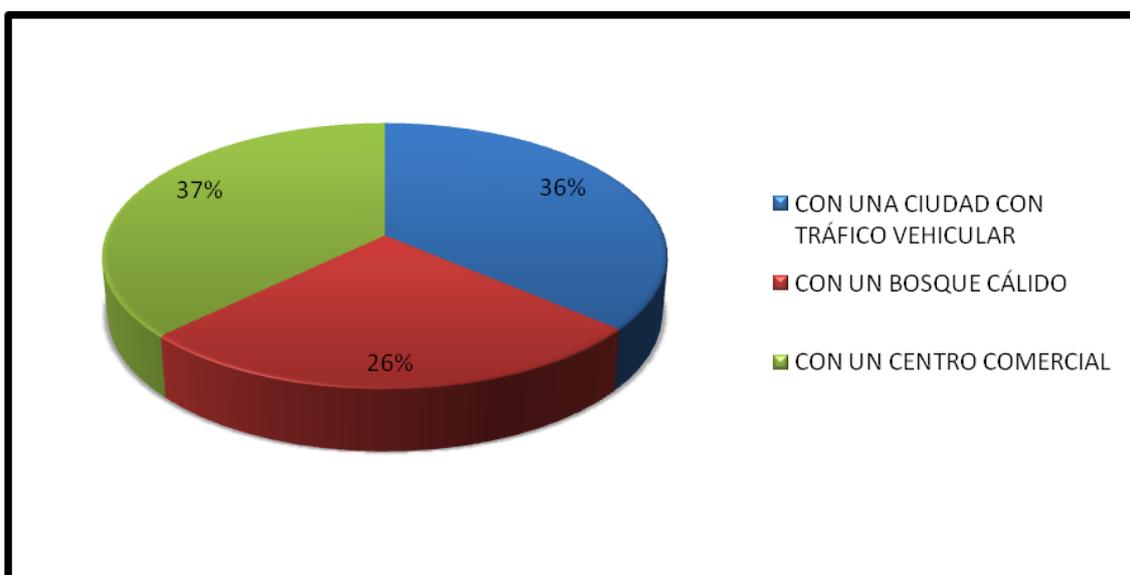


La opinión del personal, frente a cómo el ministerio trata al funcionario, es del 50% de acuerdo a los derechos y obligaciones estipulados en su contrato de trabajo, el 25% como un colaborador que está comprometido con sus responsabilidades y sabe trabajar en equipo y el 25% restante como una persona segura de sí misma.

Lo que demuestra que el mayor porcentaje está consciente que el ministerio lo trata de acuerdo a la ley, y no por algún valor agregado.

11) ¿Con qué compara usted su entorno laboral?

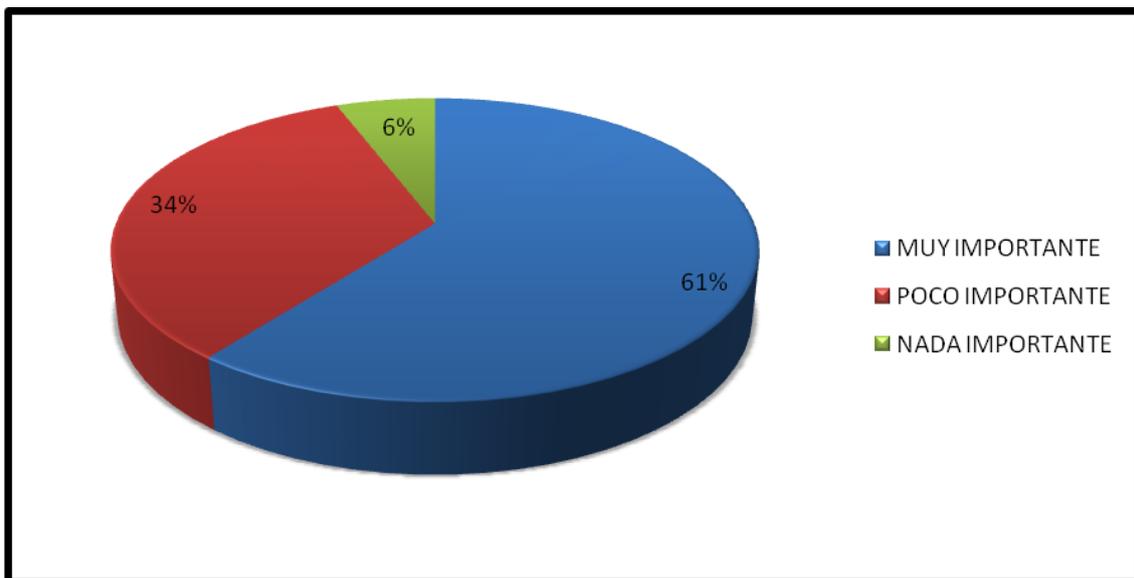
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| CON UNA CIUDAD CON TRÁFICO VEHICULAR | 81 | 36% |
| CON UN BOSQUE CÁLIDO | 59 | 26% |
| CON UN CENTRO COMERCIAL | 83 | 37% |
| TOTAL | 223 | 100% |



El 26% de funcionarios relacionan su entorno de trabajo con un bosque cálido, lo que demuestra que se sienten en un ambiente tranquilo y calmado. El 37% considera que su ambiente laboral es comparado con un centro comercial, esto quiere decir que es un ambiente equilibrado, sin embargo, el 36% del personal relaciona su trabajo con una ciudad con tráfico vehicular, es decir caótico y estresante.

12) ¿Qué tan importante es para usted la comunicación interna?

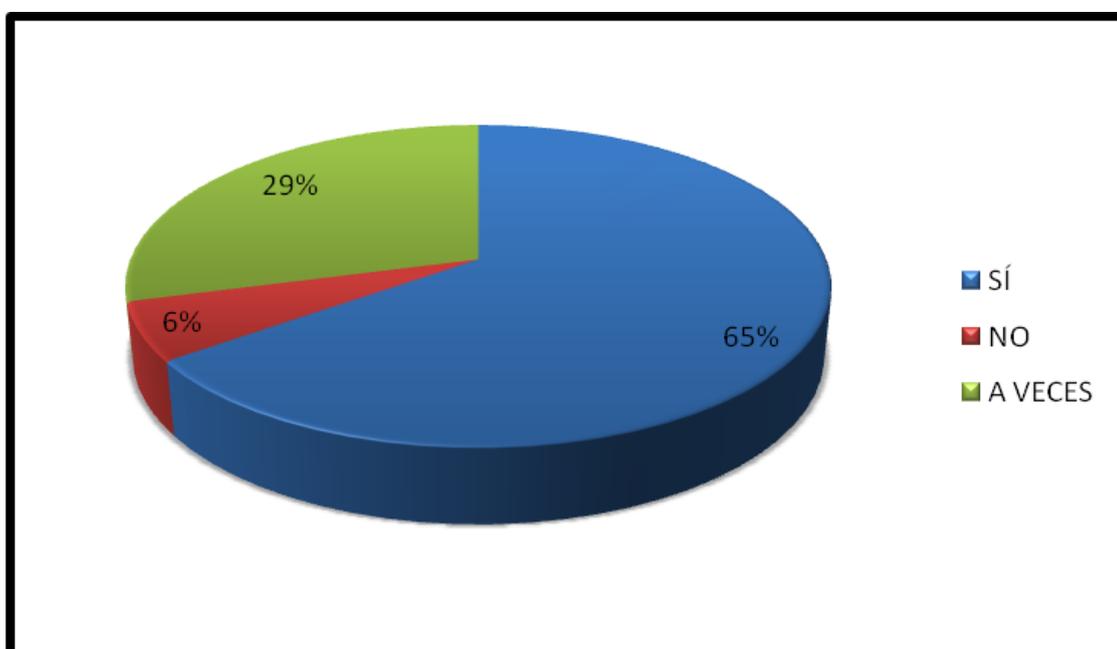
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|-------------|
| MUY IMPORTANTE | 135 | 61% |
| POCO IMPORTANTE | 75 | 34% |
| NADA IMPORTANTE | 13 | 6% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Estos resultados demuestran que el 61% de los colaboradores consideran que es muy importante la comunicación interna en la gestión ministerial, es poco importante para un 34% y para un 6% no es nada importante, lo que quiere decir que para un 40% del personal ministerio es necesario potenciar la trascendencia de la comunicación interna.

13) ¿La comunicación interna entre departamentos facilita el desarrollo de su trabajo?

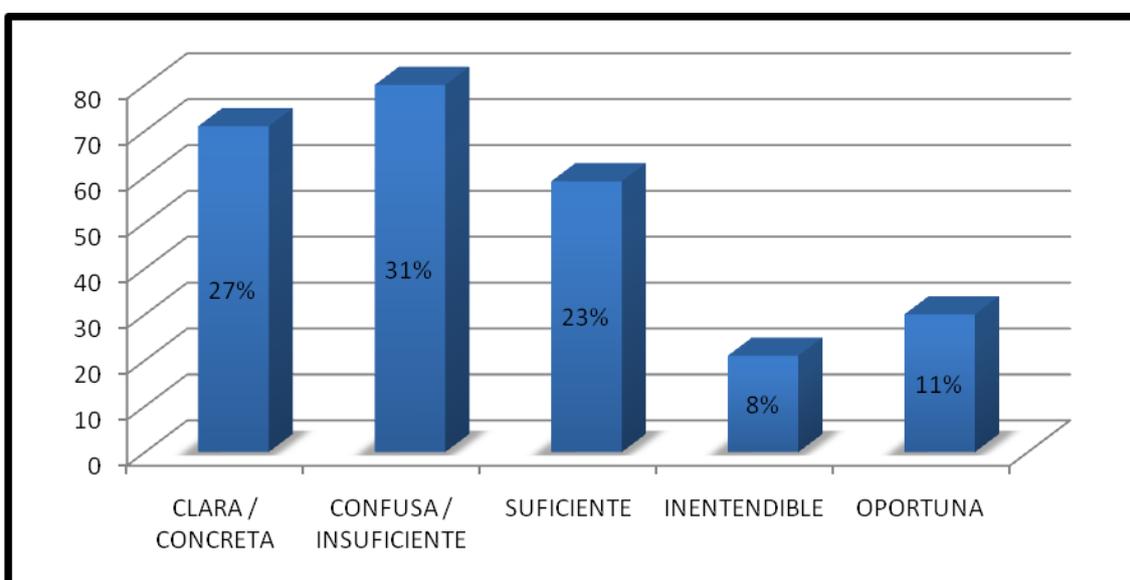
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ | 145 | 65% |
| NO | 13 | 6% |
| A VECES | 65 | 29% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Los funcionarios opinan que en un 6% que no requieren de la comunicación entre departamentos para desarrollar su trabajo, el 29% opina que no siempre es indispensable este aspecto, y un 65% opina que es fundamental la comunicación interdepartamental, lo que evidencia que es necesario mantener este interés por parte de los funcionarios, a través de iniciativas creativas.

14) ¿Cómo percibe usted la calidad de la comunicación interna en el Ministerio? (Seleccione más de una opción si cree que es necesario).

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|-------------|
| CLARA / CONCRETA | 71 | 27% |
| CONFUSA / INSUFICIENTE | 80 | 31% |
| SUFICIENTE | 59 | 23% |
| INENTENDIBLE | 21 | 8% |
| OPORTUNA | 30 | 11% |
| TOTAL | 261 | 100% |

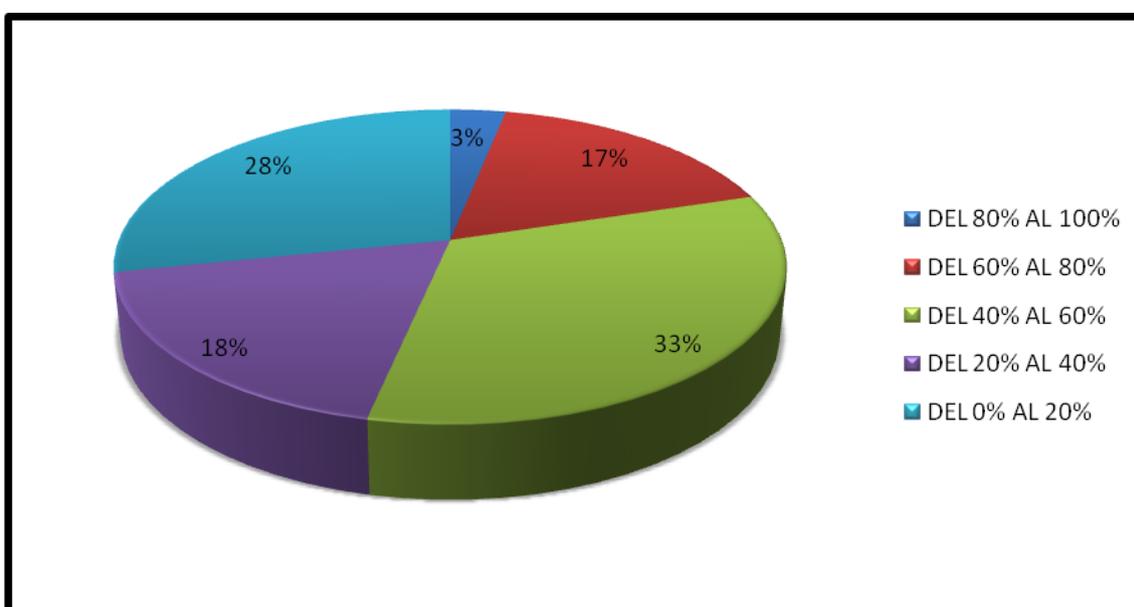


El total de respuestas que se obtuvo en esta pregunta es de 261, ya que se podía escoger más de una opción.

La calidad de la información es percibida por el público interno, en un 27% clara y concreta, en un 23% suficiente y en un 11% oportuna; existiendo un alto porcentaje de funcionarios conformes con este tema. A su vez, es evidente que el 39% de personas creen que la comunicación interna es confusa, insuficiente e inentendible, lo que quiere decir que es importante generar mejor calidad de la información dirigida al público interno y que la misma debe ser oportuna.

15) ¿De la cantidad de información que usted recibe diariamente, qué porcentaje le es realmente útil para realizar su trabajo?

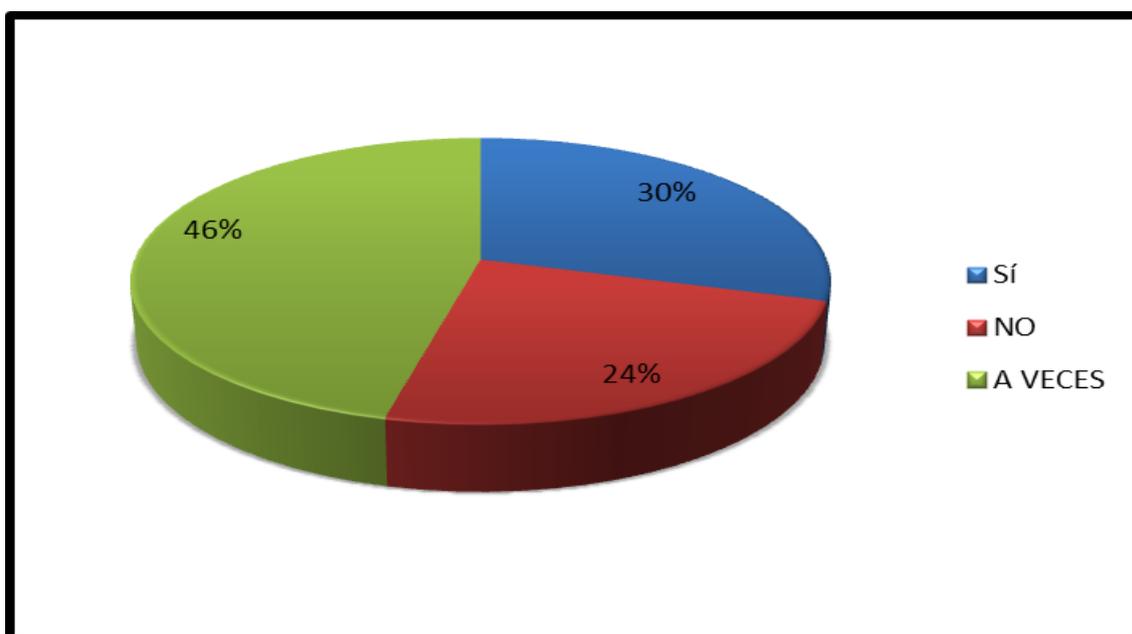
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|-------------|
| DEL 80% AL 100% | 7 | 3% |
| DEL 60% AL 80% | 38 | 17% |
| DEL 40% AL 60% | 74 | 33% |
| DEL 20% AL 40% | 41 | 18% |
| DEL 0% AL 20% | 63 | 28% |
| TOTAL | 223 | 100% |



Diariamente la información que ingresa a los correos institucionales de los funcionarios, no es utilizada en su totalidad, ya que, a un %3 les parece que en su mayoría es necesaria, el 17% opina que de un 60% en adelante le es útil, para un 33% de los funcionarios opinan que del 40% en adelante aporta para su trabajo, el 18% cree que el 20% de la información que recibe en su correo es necesaria y para el 28% de opiniones de los encuestados, indican que no les sirve lo que reciben en el correo para realizar sus actividades laborales.

16) ¿Es tomado en cuenta su criterio para el desarrollo de la Institución?

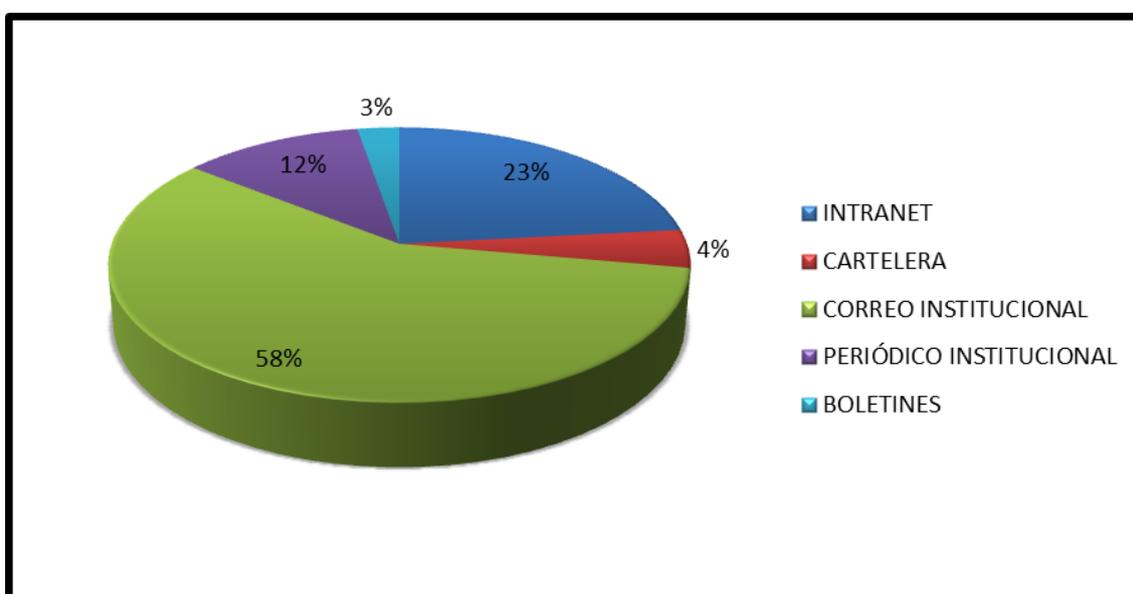
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SÍ | 66 | 30% |
| NO | 54 | 24% |
| A VECES | 103 | 46% |
| TOTAL | 223 | 100% |



El 30% de colaboradores sienten que su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones, sin embargo, en un 46% los funcionarios opinan que su criterio es valioso para el desarrollo de la institución y el 24% piensa que totalmente no es tomado en cuenta para la gestión ministerial. Es preocupante saber que un alto porcentaje del talento humano asume que su esfuerzo por querer aportar al Ministerio, no es reconocido.

17) ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna del Ministerio, es la más utilizada por usted?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|-------------|
| INTRANET | 52 | 23% |
| CARTELERA | 10 | 4% |
| CORREO INSTITUCIONAL | 129 | 58% |
| PERIÓDICO INSTITUCIONAL | 26 | 12% |
| BOLETINES | 6 | 3% |
| TOTAL | 223 | 100% |



El correo institucional por ser una herramienta implementada para todos los funcionarios, es la herramienta más utilizada, por esta razón la encuesta demostró que el 58% de colaboradores la manejan. Las otras herramientas son utilizadas en un nivel más bajo, como: los boletines 3%, la cartelera 4%, el periódico institucional 12%, la intranet 24%. Por estos resultados obtenidos se requiere crear estrategias para potenciar estas herramientas inutilizadas.

4.4.1.2 Conclusión de las Encuestas

A través de los resultados obtenidos en las encuestas se puede determinar que los funcionarios están familiarizados con términos comunicacionales (comunicación interna, clima laboral, etc.). Por lo que es una ventaja.

Sin embargo, existen aspectos que faltan reforzar comunicacionalmente, como la relación entre las áreas, las direcciones regionales y las herramientas internas de comunicación.

Así mismo, se pudo conocer que existen dos tipos de colaboradores: los que recientemente han ingresado a la institución y los que ya tienen carrera. Esto es un punto importante porque marca criterios diferentes, lo que se ve demostrado en el desempeño de sus labores diarias.

Las encuestas también permitieron conocer cómo los funcionarios ven al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y cómo se sienten acogidos en el mismo, ya que cada una de las preguntas estaba dirigida a aspectos sensibles y claves, con el objetivo de que los funcionarios respondan abiertamente.

4.4.2 Entrevistas

Las entrevistas que se realizaron, están dirigidas a autoridades que cumplen un desempeño importante en la institución, y a cada uno se le preguntó sobre un tema específico:

- Viceministro de Minas, Federico Auquilla. **(Identidad Institucional)**.
- Coordinador General Administrativo Financiero, Teddy Valdivieso. **(Clima Laboral)**.
- Coordinador General de Planificación, Patricio Utreras. **(Cultura Institucional)**.
- Directora de Comunicación Social, Yessenia Barreno. **(Comunicación Interna)**.

La razón por la que se ha escogido a este grupo de autoridades para realizar las entrevistas, es para determinar el estado de identidad, cultura, comunicación interna y clima laboral del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Entrevista No.1

| | |
|--------------------------------|-----------------------|
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Federico Auquilla |
| CARGO | Viceministro de Minas |
| FECHA DE ENTREVISTA | 21 de junio 2012 |

1. ¿Cree usted que la identidad institucional está bien fomentada en el Ministerio?

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es conocido como tal hace dos años y medio, y a causa de este cambio de nombre se ha impedido que la identidad institucional esté bien fomentada, aunque ha habido ciertos avances. Pero todavía falta trabajar para lograr tener una identidad bien consolidada.

2. ¿Conoce usted el significado del logotipo del Ministerio?

El logotipo del Ministerio nos demuestra una renovación de los recursos mineros e hidrocarburíferos, materias primas que deben servir para algo más ya que es una inversión del gobierno en proyectos en beneficio de la comunidad.

3. ¿Conoce usted la misión y visión del Ministerio? ¿Cuáles son?

La misión es garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, petróleo, minería y gas natural para el beneficio de la población en general y la visión es consolidar la oportunidad del Estado sobre estos recursos naturales y cambiar la condiona actual que tiene nuestro país de ser importador a exportador de estos recursos.

4. ¿Usted cree que pertenece a una entidad responsable, comprometida con la comunidad y el medio ambiente?

Si, comprometida con la comunidad porque desde que se hicieron los cambios legales en la ley de minería y en la ley de hidrocarburos, se establecen artículos donde señala que los recursos que se obtengan de la explotación deben servir para desarrollar productivamente en proyectos en las comunidades aledañas a la extracción de estos.

5. ¿Cree usted que es correctamente manejada la imagen institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Hasta hace dos años se daba mayor importancia a la imagen externa, y a partir de ello se da más importancia a la identidad institucional, se han creado herramientas para mejorar la imagen institucional pero, creo que hay aun cosas por hacer.

6. ¿En qué cree que aporta la comunicación interna en la relación laboral entre los funcionarios?

La comunicación interna es muy importante porque nos permite conocer qué se está realizando en los departamentos, e interactuar a través de estas actividades con otras áreas administrativas, y así lograr una retroalimentación institucional integral.

En colusión el viceministro de minas durante la entrevista demostró que tiene un conocimiento sobre la gestión institucional del Ministerio, como es su filosofía institucional, lo que hay que resaltar que es un aspecto positivo para el desarrollo del Ministerio, ya que está realizando sus actividades con lineamientos propios de la institución.

Entrevista No.2

| | |
|--------------------------------|---|
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Teddy Valdiviezo |
| CARGO | Coordinador General Administrativo Financiero |
| FECHA DE ENTREVISTA | 21 de junio 2012 |

1. ¿Usted cree que es continuo y estable el clima laboral en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

No, este Ministerio en los dos últimos años de gestión ha sufrido cambios ya que es una institución relacionada a la industria más importante del país, por lo tanto los cambios de la industria se refleja en la administración pública. El Ministerio ha tenido algunos cambios en su estructura y todos ellos han tenido afectaciones directas en las personas y por lo tanto en la entidad.

2. ¿Considera usted que es positiva la relación entre compañeros?

Es una situación complicada, ya que en la realidad se contratan puestos y no personas, muchas veces se han contratado gente con profesiones no acorde al puesto y esto genera malestar y problemas interpersonales, así mismo existen grupos conformados que tienen más trayectoria en el ministerio, que otros por lo que manejan sus propias costumbres y lenguaje, lo que genera diferencias con la demás gente y diferencias en las relaciones entre funcionarios.

3. ¿Qué actividades de las ya existentes usted cree que aportan de forma positiva al clima laboral del Ministerio?

En esto creo que hay varias cosas, considero que tenemos un Ministro que entró en un momento muy crítico y que realizó algunas actividades que hay que rescatar: el análisis de las brechas que existen entre el funcionario y su cargo, la creación de la unidad de seguridad, salud y ambiente, la realización de campañas ambientales, es decir, hay un esfuerzo por entenderle al talento humano.

4. ¿Cómo cree usted que se encuentran las relaciones humanas entre directores?

Cuando uno piensa en un equipo ministerial, piensa en un equipo compacto, pero la realidad es otra, tomando en cuenta que el objetivo de todos es asesorar a la máxima autoridad, en este caso el Ministro, por lo que se genera un ambiente de competencia y las relaciones se deterioran. En un ámbito donde existen diferencias de opinión, el medio más común para comunicarse es el memorando, que es utilizado para transmitir cualquier tipo de información.

5. ¿Qué actividades propondría usted para mejorar el clima laboral en el Ministerio?

Honestamente, no creo en las consultorías porque no te dan la solución, sin embargo, primero hay que apoyar la gestión institucional desde la Dirección de Talento Humano, mejorar la relación con los funcionarios que tienen nombramiento mismo que no han tenido incrementos salariales hace diez años, seguir los concursos legales para entrar en cursos de oposición y méritos para generar nombramientos al personal que está a contrato. Entrar en un proceso de depuración del personal, yo le incentivaría a complejas pruebas psicológicas para saber el alineamiento que tienen, para a través de todo esto mejorar el clima laboral

En conclusión, el Coordinador General Administrativo Financiero por la función que cumple en el Ministerio, tiene una percepción cercana y acertada del comportamiento del personal, ya que en el transcurso de la entrevista se pudo observar que identifica muy bien los diferentes tipos de relaciones humanas que manejan los grupos internos dentro de la institución.

Entrevista No.3

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Patricio Utreras |
| CARGO | Coordinador General de Planificación |
| FECHA DE ENTREVISTA | 21 de junio 2012 |

1. ¿Cree que existe cultura institucional dentro del Ministerio, y en qué aporta?
Si existe cultura institucional, puesto que hay valores, principios, procedimientos que contribuyen a generar un compromiso de trabajo en todos los funcionarios con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el Ministerio, aunque el hecho de que exista, no quiere decir que todo esto esté correctamente difundido, ya que es necesario dar a conocer por medio de herramientas como la intranet, carteleras, charlas y que así la gente se identifique más con el Ministerio.

2. ¿Cree usted que la comunicación interna está basada en rumores?

Yo creo que también, en las instituciones es difícil eliminar por completo lo que comúnmente se lo llama comunicación informal o “el chisme” está presente en las entidades, mismo que se podría eliminar a través de campañas ya que es una situación cultural, y así la gente se dé cuenta que no contribuye sino deteriora la cultura institucional. Esta comunicación informal se genera en espacios como en los bus, en el baño, el comedor, en las gradas, sin embargo todos tenemos que tener el compromiso de erradicar esto.

3. ¿Considera que los funcionarios trabajan bajo el esquema de la filosofía institucional (misión, visión y valores)?

Yo creería que sí, pero sí hace falta fortalecer, en el intranet están todos estos elementos pero es necesario practicar y repasar estos conocimientos, para que forme parte de nuestro comportamiento diario.

4. ¿Según su percepción, los funcionarios del Ministerio realizan su trabajo de una forma proactiva o por la costumbre diaria?

Existen las dos cosas, hay gente que es muy comprometida con su labor y está empoderada de su trabajo, no necesita que nadie le supervise y sabe qué hacer, y hay otra gente que si necesita ser controlada y monitoreada en sus tareas para que las cumpla correctamente, sin embargo, esto se genera porque la ley establece que una institución pública debería tener máximo el 20% de sus funcionarios por contrato y en el Ministerio es todo lo contrario el 80% está empleado de esta forma y esto genera inestabilidad sin que exista la posibilidad de que exista capacitación adecuada ya que solamente esto es para gente empleada con nombramiento. Sin embargo hay gente que se auto educa y los mismos pueden irse ya que en otra organización le ofrecen crecimiento profesional.

5. ¿Usted creer que el cumplimiento de las normas del Ministerio son acatadas por los funcionarios? (uso de uniformes, puntualidad, registro de asistencia). En la gran mayoría sí, hoy en día sobre todo está generada una conciencia en el sector público dónde se tiene que acatar las normas establecidas, como el uso del uniforme por ejemplo ya que es parte de la imagen institucional, aunque sea un tema más notorio en el personal femenino.

En conclusión, el Coordinador General de Planificación observa de una forma positiva a la cultura institucional que tiene el Ministerio, ya que reconoce las falencias que tiene la misma, sin embargo, resalta el cumplimiento de las normas y políticas establecidas, así como también aclara posibilidad de mejorar la cultura ya existente, para un mejor desarrollo de la institución.

Entrevista No.4

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO | Yessenia Barreno |
| CARGO | Directora de Comunicación Social |
| FECHA DE ENTREVISTA | 21 de junio 2012 |

1. ¿Cómo cree usted que se encuentra actualmente la comunicación interna en el Ministerio?

La comunicación interna está bien desarrollada, ya que contamos con herramientas no solamente dirigidas al público interno sino al público externo, esto se puede reflejar en buenas experiencias a través de las campañas como la del reciclaje. Considero que la gente que se encarga de la comunicación interna, tiene claras sus funciones, creo que hemos logrado que los funcionarios valoren la comunicación interna, en general estamos bien encaminados, pero faltan cosas por hacer.

2. ¿Según su criterio, cual es la herramienta de comunicación interna más importante dentro del Ministerio y por qué?

La intranet, porque permite actualizar en tiempo real las noticias que ocurren en el Ministerio y además permite que la gente acceda no necesariamente en un tiempo fijo sino cuando tenga disponibilidad, además es una plataforma para que la gente pueda verse mediante fotografías expuestas en la misma, existe espacio para cada necesidad, también es una herramienta donde el público puede interactuar con ella, se podría hacer más, pero es la mejor que tenemos.

3. ¿Qué es para usted una comunicación interna acertada?

Es la comunicación interna que está bien segmentada a los públicos, ya que existen personas de diferentes edades que se encuentran en un mismo grupo y lograr llegar a cada uno de ellos es exitoso en una comunicación. Es decir, cuando la comunicación está bien dirigida es acertada, de lo contrario no se van obtener buenos resultados.

4. ¿Para usted cuál es el objetivo fundamental de la comunicación interna en el Ministerio?

Conocernos entre áreas a través de las herramientas internas, lograr que la gente se empodere del Ministerio, hacerle sentir que su trabajo aporta en algo e inclusive al país ya que somos una institución estatal. La idea es que todos tengamos puesta la camiseta del Ministerio.

5. ¿Qué actividades haría usted para potenciar la comunicación interna dentro del Ministerio?

Segmentaría más a los públicos, evaluaría lo que se realizado hasta hoy, que cosas han funcionado o cuáles pueden mejorar, en función de esto, haría un replanteamiento de las herramienta, que la gente sea más participe de la comunicación.

El personal que se encarga de este aspecto deberían tener más experiencia, aplicar lo aprendido, aplicar las experiencias de otras instituciones, leer más para replicar modelos de afuera, se necesita investigar.

En conclusión, la Directora de Comunicación Social determina que la comunicación interna en el Ministerio está encaminada, ya que existen canales que están dirigidos al público interno para que interactúen, pero considera que hay algunas acciones por hacer y mejorar lo ya planteado, puesto que el objetivo final, es que los funcionarios estén identificados plenamente con el Ministerio y para esto recomienda segmentar correctamente los públicos existentes.

4.4.3 Observación

La observación es un método de investigación que se aplicó en las instalaciones del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y permitió palpar el comportamiento del público interno frente a las herramientas de comunicación existentes. Durante el mes de Junio se realizaron visitas a los departamentos administrativos del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, durante la jornada laboral, es decir de 8:30 am a 5:00 pm.

4.4.3.1 Ficha de Observación

El Ministerio de Recursos Naturales No Renovables se encuentra en una etapa de reestructuración, esto quiere decir que un gran porcentaje de funcionarios se han tenido que trasladar a otras aéreas administrativas, lo que ha producido constantes cambios en la institución e incertidumbre en los funcionarios con respecto a su estabilidad laboral, y se ha creado un ambiente temeroso.

Por esta razón, al aplicar esta técnica de investigación, se pudo percibir una actitud temerosa que demostraba resistencia al cambio, por parte del público interno a causa de la inestabilidad laboral y la falta de comunicación en general.

Para el proceso de observación, se utilizó una tabla de puntaje, donde 1 es menor y 5 el más alto, en el siguiente cuadro se detallada la observación realizada en el Ministerio:

Tabla #3

Tabla de Observación

| CONDUCTAS | PUNTAJE | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los colaboradores utilizan frecuentemente las herramientas de comunicación interna. | | | X | | |
| El personal femenino utiliza el uniforme correctamente. | | X | | | |
| Existe concurrencia de funcionarios a eventos institucionales. | | X | | | |
| Existe capacidad de trabajo en equipo. | | | X | | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| El logo del Ministerio es utilizado en oficios, memos y comunicados. | | | | X | |
| La señalética del Ministerio está correctamente instaurada. | X | | | | |
| Los buzones de sugerencias son utilizados continuamente. | X | | | | |
| El personal es innovador al realizar su trabajo. | | X | | | |
| Existe responsabilidad, puntualidad y orden. | | X | | | |

Fuente: Francisco Arrieta y Gabriela Jarrín, 2012

En conclusión, se pudo evidenciar que los funcionarios utilizan las herramientas de comunicación interna, sin embargo no lo realizan frecuentemente ni le dan uso adecuado, ya que acuden a otras herramientas que no necesariamente brindan la información requerida.

El personal femenino no utiliza el uniforme correctamente, causando un desorden visual e institucional de la entidad.

El público interno no asiste a las actividades internas que organizan las diferentes áreas administrativas, mismas que son efectuadas con el propósito de capacitar y socializar nuevos conocimientos de determinados temas coyunturales. De esta manera los funcionarios desaprovechan un beneficio gratuito.

En los departamentos no es común realizar trabajos grupales, sino, cada funcionario realiza sus responsabilidades individualmente, por ende es difícil trabajar en equipo en el momento requerido en oficios, memos, solicitudes, entre otros, el personal utiliza un formato con el logotipo del Ministerio, lo que quiere decir que se maneja correctamente estos elementos institucionales.

La señalética del Ministerio no se encuentra instaurada correctamente en las instalaciones de la institución, debido a la reestructuración en el último periodo.

El uso de los cuatro buzones de sugerencias distribuidos en el Ministerio es nulo, puesto que semanalmente se los revisa y no se obtienen solicitudes.

El personal no se encuentra motivado, y por ende no ofrece ideas innovadoras para aplicarlas en su trabajo.

No existe compromiso por parte de los colaboradores para cumplir las normas establecidas por la Dirección de Talento Humano.

4.5 Conclusiones Generales de la Investigación

Después de realizar una profunda investigación sobre el estado actual de la comunicación interna, se pudo determinar la situación en la que se encuentra el público interno:

- Con relación a las encuestas realizadas es palpable que los funcionarios se encuentran en un estado de tensión, por la inestabilidad que produce la reestructura efectuada en el último período.
- Esta incertidumbre además provoca una inadecuada relación entre áreas administrativas y funcionarios, lo que causa que la comunicación no fluya.
- Existe filosofía institucional, sin embargo el personal no tiene interés en saber sobre ella, ya que no existe una evaluación y alguna sanción al incumplirla.
- Hay una carencia de sentido de pertenencia hacia la institución por parte del personal ya que este es rotativo.
- A través de la entrevistas se percibió que las autoridades tienen un conocimiento básico de la función que cumple la comunicación interna y en lo que coinciden es que todavía faltan cosas por hacer en este aspecto.
- Existe una retroalimentación diversificada que ocasiona (chismes, rumores y malestar)

- Finalmente se realizaron observaciones que ayudaron a analizar el comportamiento del público ante las herramientas de comunicación interna, lo que demostró que no son utilizadas de acuerdo a su función. Este es un espacio que se debe potenciar ya que no se está cumpliendo el objetivo de ser los principales canales de comunicación interna.
- El personal no cumple con las normas establecidas, como la asistencia a conferencias, el uso correcto del uniforme, la puntualidad, entre otras, por lo que es necesario potenciar el interés y el compromiso por su trabajo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción

En el capítulo número cuatro se efectuó una investigación detallada mediante una serie de encuestas, entrevistas y observaciones, mismas que reflejaron resultados cualitativos y cuantitativos que sirvieron para determinar un diagnóstico que ayudará a identificar el FODA de la institución, donde se determinará su estado actual, a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta es una parte relevante, puesto que demuestra aspectos profundos e importantes, que no se los pueden detectar superficialmente.

Una vez determinada la situación actual del Ministerio de Recursos Nacionales Renovables, se planteará un plan donde se desarrollará una propuesta, para fortalecer su identidad y cultura institucional.

5.2 FODA

Fortalezas:

- El personal se siente identificado con el departamento en el que labora.
- Los funcionarios consideran que el Ministerio valora la responsabilidad con la que trabajan.
- El personal del Ministerio está consciente de la importancia de la comunicación interna.
- Existe interés en el uso de las herramientas de comunicación.

Oportunidades:

- Como toda institución pública, el Ministerio está regido por la Ley de acceso a la información pública (Ley de Transparencia), esto quiere decir, que el público en general tiene la facilidad de adquirir la información que requiera de la entidad.
- El Ministerio tiene suscripción directa en Youtube, donde se suben videos informativos de la gestión de la institución, mismo que pueden ser observados por el público en general.
- Facebook y Twitter son las redes sociales que maneja el Ministerio, a través de las cuales interactúa con el público en general.
- El Ministerio es parte del portal de atención a la ciudadanía, el cual es conformado por las entidades gubernamentales, y consiste en atender inquietudes y requerimientos del público en general.
- Actualmente el Gobierno trabaja por el mejoramiento de la imagen y servicio de las instituciones públicas.
- El Ministerio participa mensualmente en ferias ciudadanas organizadas por el gobierno, que tienen como objetivo difundir la gestión institucional de las entidades estatales a la ciudadanía en general.

Debilidades:

- No existe la suficiente retroalimentación en las conversaciones.
- La calidad de la comunicación interna en el Ministerio no es totalmente satisfactoria para el personal.
- La comunicación entre departamentos no está completamente coordinada.

- Los funcionarios no consideran que están completamente satisfechos con su clima laboral.
- Existe un alto porcentaje de funcionarios que considera que su trabajo es subvalorado.
- El personal considera que no siempre es tomado en cuenta su criterio para la toma de decisiones.
- Los funcionarios no consideran que están completamente capacitados para realizar sus funciones asignadas.
- Existe una carencia de comunicación interdepartamental y descendente.
- El Ministerio no cuenta con instalaciones propias.
- No existe coordinación y comunicación entre las direcciones regionales y la matriz.
- No existe coordinación y comunicación entre las entidades adscritas y el Ministerio.
- La información que circula en el Ministerio es tergiversada.
- El personal del Ministerio es prácticamente nuevo, y esto genera discontinuidad en los procesos.
- Las entidades adscritas no cuentan con departamentos de comunicación correctamente conformados.
- El viceministerio de Minas está en proceso de trasladar sus oficinas a la provincia de Zamora Chinchipe.

Amenazas

- La gestión que ha venido realizando el Ministro en la Institución, puede discontinuarse cuando sea revocado del cargo.
- El nombre del Ministerio no está posicionado, ya que el público lo reconoce aún con su nombre anterior.
- Los decretos del Gobierno inciden directamente en la gestión del Ministerio.
- Las decisiones tomadas por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), influyen en el sector hidrocarburífero, por ende en la gestión del Ministerio, ya que forma parte de ella.
- El tipo de trabajo que realizan las entidades adscritas afecta directamente al Ministerio, ya que es el ente regulador entre estas direcciones.
- Las acciones que ejecuten las empresas hidrocarburíferas estatales (Petroamazonas, Petroecuador, Operaciones Río Napo. Refinería del Pacífico), influyen en la gestión del Ministerio.

5.3 Objetivos del Plan

5.3.1 Objetivo General:

Proponer un plan de comunicación intra-institucional, para el fortalecimiento de la identidad y cultura institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

5.3.2 Objetivos específicos:

- Definir una identidad acertada en el Ministerio, para que los funcionarios se sientan parte de la gestión y de los resultados obtenidos en la institución, en un lapso no menor a 6 meses.

- Potenciar la cultura del Ministerio para que las políticas establecidas sean cumplidas por parte de los funcionarios, hasta el noveno mes.
- Mejorar el clima laboral entre compañeros y departamentos, hasta el segundo semestre del plan en marcha, obteniendo mejores resultados dentro del Ministerio, y de esta manera los procesos no sean estancados y tengan continuidad.
- Lograr que las herramientas de comunicación interna sean utilizadas por los funcionarios y destacar sus beneficios, logrando esto en el primer trimestre.

5.4 PÚBLICOS

- **Personal a contrato:** son los funcionarios que se rigen a un contrato de trabajo, planteado para un determinado tiempo.
- **Personal a nombramiento:** son funcionarios de carrera y su contrato de trabajo no caduca.
- **Autoridades:** son ejecutivos que se encuentran en la jerarquía alta dentro de la institución y toman decisiones.

5.5 ESTRATEGIAS

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | PÚBLICOS | ESTRATEGIAS | ACCIONES |
|---|--|--|--|---|
| Proponer un plan de comunicación intra-institucional, para el fortalecimiento de la identidad y cultura institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. | Definir una identidad acertada en el Ministerio, para que los funcionarios se sientan parte de la gestión y de los resultados obtenidos en la institución, en un lapso no menor a 6 meses. | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Difundir la filosofía institucional y políticas del Ministerio. | Mouse Pads: Elaboración de mouse pads de celeste, con las políticas institucionales y el personaje del Ministerio (PETROMIN), que serán repartidos a cada uno de los funcionarios del Ministerio para su uso diario en su puesto de trabajo. Con el objetivo de que sea visible y amigable. (ANEXO #3). |
| | | | | Fondo de pantalla: Establecer como fondo de pantalla la filosofía institucional en todas las computadoras del Ministerio, con la ayuda del departamento de Gestión Tecnológica, para obtener uniformidad y así los funcionarios se familiaricen con la misma. (ANEXO #4). |
| | | | | Talleres de Socialización: Socializar las políticas del Ministerio a través de talleres, que se organizarán cada cuatro meses en el auditorio, dirigidos a todo el personal, a cargo de la Dirección de Recursos Humanos. |
| | | | | Anuncios: Colocar la filosofía institucional en anuncios ubicados en el comedor junto a los plasmas (1m x 1.5m), con el objetivo de que los funcionarios tengan presente la filosofía institucional en momentos de esparcimiento. (ANEXO #5). |
| | | | | Pruebas: Realizar pruebas mensuales sobre la misión y visión del Ministerio dirigidas a los funcionarios. La persona que acierte correctamente, como premio se entregará un producto institucional que será un esferográfico con el logotipo del Ministerio, incorporado una flash memory de 1GB. (ANEXO #6). |
| | Potenciar la cultura del Ministerio para que las políticas establecidas sean cumplidas por parte de los funcionarios, hasta el noveno mes. | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Capacitar al personal para desarrollar el sentido de pertenencia hacia el Ministerio y mejorar la gestión. | Plasmas: Incorporar plasmas en cada uno de los pisos del edificio del Ministerio, para difundir la filosofía institucional y la gestión en el Estado, a través del video institucional existente. |
| | | | | Personaje: Crear un personaje que identifique los dos sectores en los que trabaja el Ministerio (minas y petróleo). El mismo estará presente en todas las herramientas de comunicación interna y productos comunicacionales, conformado por una torre de perforación y una mina. El objetivo de este personaje es llegar al público interno de una forma innovadora, y así motivar su trabajo. El personaje se llamará PETROMIN, este irá acompañado con el siguiente eslogan: "Tú eres parte de nuestros logros". (ANEXO #7). |
| | | | | Desayunos: Desayunos mensuales en la cafetería del Ministerio, con una hora de duración, Liderado por el ministro Wilson Pástor junto a todos los cumpleaños del mes, donde se abordarán temas de trabajo y de interés común, generando integración entre la autoridad máxima y los funcionarios. |
| | Mejorar el clima laboral entre compañeros y departamentos, hasta el segundo semestre del plan en marcha, obteniendo mejores resultados dentro del Ministerio, y de esta manera los procesos no sean estancados y tengan continuidad. | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Generar actividades que permitan una relación óptima entre los funcionarios y las autoridades. | Visitas de Autoridades: visitas de las autoridades (Ministro y viceministros) a los departamentos administrativos en fechas céntricas como: el día de la Secretaría (26 de abril), el día la mujer (8 de marzo), y el día trabajo (1 de mayo). Esta visita tendrá una duración de 10 minutos en cada dirección. Lo que se pretende con estas visitas es tener un acercamiento directo con los funcionarios. |
| | | | | Reuniones de participación: Reuniones mensuales organizadas por la Dirección de Comunicación Social con la participación de un funcionario de cada área, para actualizar los contenidos de la intranet y del periódico interno (Petrominas). Para que exista involucramiento del personal en la elaboración de los productos comunicacionales internos. |
| | | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Motivar la relación entre las direcciones regionales y adscritas con la matriz. | Encuestas: Realizar encuestas el primer lunes de cada dos meses al personal, para determinar qué temas de interés les gustaría que se publiquen en la intranet, y eventualmente organizar charlas informativas al respecto en el auditorio. |
| | | | | Visitas de integración: Realizar visitas bimensuales de todas las direcciones de la matriz a las regionales (dos personas), con el propósito de informar la función de cada una dentro del Ministerio e integrar a los participantes. |
| Lograr que las herramientas de comunicación interna sean utilizadas por los funcionarios y destacar sus beneficios, logrando esto en el primer trimestre. | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Actualizar al personal de nombramiento en sus conocimientos, para motivar su desempeño en sus actividades diarias. | Talleres de Actualización de Conocimientos: Organizar talleres trimestrales en la matriz, a donde acudirá un representante de cada subsecretaría, es decir 5 personas, para actualizar conocimientos respecto a los procesos administrativos del Ministerio y afines. | |
| | | | Capacitaciones: Realizar charlas informativas sobre el servicio al cliente, motivación personal, emprendimiento, programación neurolingüística, entre otras, por medio de la contratación de una empresa especializada en estos temas. Estas se dictarán cada dos meses por departamento, para que sean más personalizadas las capacitaciones. Se llevarán a cabo en el auditorio del Ministerio. | |
| | Personal a contrato, nombramiento y autoridades. | Fomentar el uso de los canales de comunicación interna. | Buzón de Sugerencias: Rediseñar los buzones de sugerencias, de material acrílico transparente. En la parte superior tendrá incorporado un porta retrato digital, en el cual se observarán mensajes que promocionen esta herramienta. Estos serán ubicados en lugares estratégicos, con el objetivo de hacerlos más visibles para su uso. (ANEXO #9). | |
| | | | Buzón Virtual: Elaborar un buzón de sugerencias virtual con la ayuda de la Dirección de Tecnología, que esté publicado en la intranet, para dinamizar el uso de esta herramienta y generar otra alternativa de opinión. (ANEXO #10.) | |
| | | | Mailing Informativo: enviar informativos sobre la utilidad de cada una de las herramientas de comunicación interna, para promover su uso y beneficios. (ANEXO #11). | |
| | | | Vibrin: Elaborar vibrines de 10cm x 15cm en papel couché llamativo, colocados en las noticias relevantes publicadas en la cartelera institucional, con el propósito de llamar la atención de los lectores y dar un toque diferente e innovador. (ANEXO #12). | |

5.7 PRESUPUESTO

| ACTIVIDAD | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Mouse Pads | 259 | 3,48 | 901,32 |
| Fondos de Pantalla | 259 | - | 0,00 |
| Talleres de Socialización | 4 | 0,00 | 0,00 |
| Anuncios | 2 | 35,00 | 70,00 |
| Pruebas | 30 | 9.85 | 295.50 |
| Plasmas | 7 | 400,00 | 2800,00 |
| Personaje | 1 | - | - |
| Desayunos | 270 | 5,00 | 1350,00 |
| Día del Profesional | 150 | 9.85 | 1477,50 |
| Visitas de Autoridades | 3 | - | - |
| Reuniones de Participación | 12 | - | - |
| Encuestas | 6 | - | - |
| Visitas de Integración | 16 | - | - |
| Talleres de Actualización de Conocimientos | 28 | 25,00 | 700 |
| Capacitación | 6 | 800,00 | 4800 |
| Buzón de Sugerencias | 3 | 40,00 | 120 |
| Buzón Virtual | 0 | - | - |
| Mailing Informativo | 0 | - | - |
| Vibrines | 7 | 5,00 | 35 |
| SUBTOTAL | | | 12253,82 |
| + 15% DE GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | 1838,073 |
| + 10% DE IMPREVISTOS | | | 1225,382 |
| TOTAL | | | 15317,275 |

5.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN

| OBJETIVO ESPECÍFICO | TIPO DE OBEJTIVO | NIVEL DE EVALUACIÓN | ACCIONES | INSTRUMENTOS DE EVALUCIÓN | INDICADOR |
|--|------------------|---------------------|--|--|--|
| Definir una identidad acertada en el Ministerio, para que los funcionarios se sientan parte de la gestión y de los resultados obtenidos en la institución, en un lapso no menor a 6 meses. | INFORMATIVO | BÁSICO | Mouse Pads | Conteo de entrega | # de mouse pads utilizados / # de mouse pads entregados |
| | MOTIVACIONAL | INTERMEDIO | Fondos de Pantalla | Sondeo de Opinión | #de respuestas positivas / # total de funcionarios |
| | | | Talleres de Socialización | Control de Asistencia | # de asistentes / # de convocados |
| | ACTITUDINAL | AVANZADO | Anuncios | Sondeo de Opinión | #de respuestas positivas / # total de funcionarios |
| Pruebas | | | Pruebas Evaluadas | #de respuestas positivas / # total de funcionarios | |
| Potenciar la cultura del Ministerio para que las políticas establecidas sean cumplidas por parte de los funcionarios, hasta el noveno mes. | MOTIVACIONAL | INTERMEDIO | Plasmas | Sondeo de Opinión | # de funcionarios que han observado el video institucional / # total de funcionarios |
| | | | Personaje | Sondeo de Opinión | # de funcionarios identificados con la institución / # total de funcionarios |
| | | | Desayunos | Control de Asistencia | # de asistentes / # de convocados |
| | | | Día del Profesional | Conteo de mails | # de mails abiertos / # de mails enviados |
| Mejorar el clima laboral entre compañeros y departamentos, hasta el segundo semestre del plan en marcha, obteniendo mejores resultados dentro del Ministerio, y de esta manera los procesos no sean estancados y tengan continuidad. | MOTIVACIONAL | INTERMEDIO | Visitas de Autoridades | Conteo de visitas | # de visitas realizadas / # de visitas programadas |
| | ACTITUDINAL | AVANZADO | | | |
| Lograr que las herramientas de comunicación interna sean utilizadas por los funcionarios y destacar sus beneficios, logrando esto en el primer trimestre. | INFORMATIVO | BÁSICO | Reuniones de Participación | Control de Asistencia | # de asistentes / # de convocados |
| | | | Encuestas | Conteo de encuestas | # de encuestas realizadas / # total de funcionarios |
| | | | Visitas de Integración | Conteo de Visitas | # de visitas realizadas / # de visitas programadas |
| | | | Talleres de Actualización de Conocimientos | Control de Asistencia | # de asistentes / # de convocados |
| | | | Capacitación | Conteo de asistencia | # de asistentes / # de convocados |
| | ACTITUDINAL | AVANZADO | Buzón de Sugerencias | Conteo de Sugerencias | # de sugerencias aceptadas/ # de sugerencias dadas |
| | | | Buzón Virtual | Conteo de Sugerencias | # de sugerencias aceptadas/ # de sugerencias dadas |
| | | | Mailing Informativo | Conteo de Correos Electrónicos recibidos | # de mails recibidos / # de mails enviados |
| | | | Vibrines | Sondeo de Opinión | # de personas que han leído la cartelera / tiempo de exposición |

5.9 MATRIZ DE RESUMEN

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVO ESPECÍFICO | PÚBLICOS | ESTRATEGIAS | ACCIONES | RESPONSABLE | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | PRESUPUESTO | EVALUACIÓN / INDICADOR | | | | |
|---|--|---|--|---|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|------------------------|--|---|---|---|
| | | | | | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | | | | | |
| Proponer un plan de comunicación intra-institucional, para el fortalecimiento de la identidad y cultura institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. | Definir una identidad acertada en el Ministerio, para que los funcionarios se sientan parte de la gestión y de los resultados obtenidos en la institución, en un lapso no menor a 6 meses. | Personal con Contrato, Personal con Nombramiento y Autoridades. | Difundir la filosofía institucional y políticas del Ministerio. | Mouse Pads | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | █ | | | | | | | | | | | | | 901,32 | # de mouse pads utilizados / # de mouse pads entregados | | | |
| | | | | Fondos de Pantalla | Dirección de Comunicación Social, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones | | █ | | | | | | | | | | | | | | 0,00 | #de respuestas positivas /# total de funcionarios | |
| | | | | Talleres de Socialización | Dirección de Administración de Talento Humano | | | | █ | | | | | | | | | | | | 0,00 | # de asistentes / # de convocados | |
| | | | | Anuncios | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | 70,00 | #de respuestas positivas /# total de funcionarios | |
| | | | | Pruebas | Dirección de Comunicación Social | | | | | | | | | | | | | | | | 295,50 | #de respuestas positivas / # total de funcionarios | |
| | Potenciar la cultura del Ministerio para que las políticas establecidas sean cumplidas por parte de los funcionarios, hasta el noveno mes. | Personal con Contrato, Personal con Nombramiento y Autoridades. | Capacitar al personal para desarrollar el sentido de pertenencia hacia el Ministerio y mejorar la gestión. | Plasmas | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | 2800,00 | # de funcionarios que han observado el video institucional / # total de funcionarios | | | |
| | | | | Personaje | Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | - | # de funcionarios identificados con la institución /# total de funcionarios | | |
| | | | | Desayunos | Dirección de Administración de Talento Humano | | | █ | | | | | | | | | | | | | 1350,00 | # de asistentes / # de convocados | |
| | | | | Día del Profesional | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | | | | | | | | | | | | | | | | 1477,50 | # de mails abiertos /# de mails enviados | |
| | Mejorar el clima laboral entre compañeros y departamentos, hasta el segundo semestre del plan en marcha, obteniendo mejores resultados dentro del Ministerio, y de esta manera los procesos no sean estancados y tengan continuidad. | Personal con Contrato, Personal con Nombramiento y Autoridades. | Generar actividades que permitan una relación óptima entre los funcionarios y las autoridades. | Visitas de Autoridades | Ministro, Viceministro, Dirección de Administración de Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | - | # de visitas realizadas / # de visitas programadas | | | |
| | | | | Involucrar al personal en las actividades del Ministerio. | Dirección de Comunicación | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | - | # de asistentes / # de convocados | | |
| | | | | Motivar la relación entre las direcciones regionales y adscritas con la matriz. | Encuestas | Dirección de Comunicación Social | | | | | | | | | | | | | | | | - | # de encuestas realizadas / # total de funcionarios |
| | | | | | Visitas de Integración | Dirección de Administración de Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | | | - | # de visitas realizadas / # de visitas programadas |
| | | | | Talleres de Actualización de Conocimientos | Dirección de Administración de Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | | | 700 | # de asistentes / # de convocados | |
| | Lograr que las herramientas de comunicación interna sean utilizadas por los funcionarios y destacar sus beneficios, logrando esto en el primer trimestre. | Personal con Contrato, Personal con Nombramiento y Autoridades. | Actualizar al personal de nombramiento en sus conocimientos, para motivar su desempeño en sus actividades diarias. | Capacitación | Dirección de Administración de Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | 4800 | # de asistentes / # de convocados | | | |
| | | | | Fomentar el uso de los canales de comunicación interna. | Buzón de Sugerencias | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | 120 | # de sugerencias aceptadas / # de sugerencias dadas | |
| Buzón Virtual | | | | | Dirección de Comunicación Social, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | - | # de sugerencias aceptadas / # de sugerencias dadas | | |
| Mailing Informativo | | | | | Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | - | # de mails recibidos / # de mails enviados | | |
| Vibrines | Dirección Administrativa, Dirección de Comunicación Social | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | 35 | # de personas que han leído la cartelera / tiempo de exposición | | | | | |

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. EL Ministerio de Recursos Naturales No Renovables al ser una institución
2. La institución pública que debe regirse a lineamientos y políticas establecidas por el gobierno de turno, su público interno actúa por voluntad propia, mas no motivados por colaborar en el desarrollo hacia el existo del ministerio.
3. El sentido de pertenencia por parte de los funcionarios hacia la institución está debilitado a causa del cambio de estructura organizacional, que se realizó sin una previa socialización y un plan de comunicación dirigido al público interno.
4. El cambio de estructura institucional, se ejecutó de un momento a otro, creando inestabilidad e incertidumbre entre el personal, aspecto que influyó notablemente en el deterioro del clima laboral.
5. Las herramientas de comunicación interna existentes no son explotadas en su totalidad, siendo canales alternativos que permiten interactuar directamente con el público interno.
6. No todas las políticas y normas establecidas en la institución son acatadas por los funcionarios.
7. La identidad del ministerio no está completamente posicionada internamente.
8. La cultura institucional no está alineada a los valores que conforma su filosofía.

9. No existen estrategias de comunicación para crear involucramiento entre autoridades y personal en general, lo que genera distanciamiento y barreras comunicacionales.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Crear con frecuencia campañas de tipo social dirigidas al público interno para que se sientan parte de los logros obtenidos por la institución y través de estas promover el sentido de pertenecía hacia el ministerio.
2. Informar oportunamente sobre cambios administrativos trascendentes de la institución, antes, durante y después de cualquier proceso de cambio, mediante de un plan de comunicación.
3. Aplicar un plan de contingencia para contrarrestar el momento que se genere desinformación mediante rumores, respecto a una situación determinada.
4. Informar la función que tienen cada una de las herramientas periódicamente a los funcionarios, para que se evidencie los beneficios que conlleva cada una de ellos.
5. Generar disposiciones por parte de las autoridades competentes sobre el cumplimiento de la normativa interna, caso contrario al no acatar esto por el personal, platear sanciones.
6. Crear nexos en beneficio y bienestar de los funcionarios (guarderías, seguridad, campeonatos deportivos, cursos nacionales para niños), para de esta manera fortalecer la identidad de los funcionarios con el ministerio.
7. Difundir masivamente la filosofía institucional, mediante lo canales de comunicación interna existentes para posteriormente fomentarlos en la cultura por medio de estrategias comunicacionales
8. Crear iniciativas innovadoras con sugerencias de los propios funcionarios, para lograr un acercamiento con los altos mandos.

REFERENCIAS

LIBROS

- Bernal Torres, Cesar Augusto (2006). Metodología de la Investigación. Pearson educación de México S.A.
- Benavides, Juan., (2001). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. España. Editorial Gestión 2000.com.
- Castellón, Samuel. (2010). Comunicación Humana y Empresarial. España. Pearson.
- Castro, Benito (2007) El Auge de la Comunicación Corporativa. España. Creative Commons.
- Costa, Joan. ((2007). El DirCom hoy. España. Costa Punto Com Editor.
- Garrido, Francisco Javier, (2000) Comunicación Estratégica. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Mendez A.,Carlos E. (1995). Metodología. McGraw – Hill Interamericana S.A.
- Muriel, María Luisa; Rota, Gilda (1980). Comunicación Institucional- Enfoque Social de Relaciones Públicas. Ecuador. Colección Intiyan- Ediciones Ciespal.
- Pástor, Wilson. (2011) Informe de Gestión. Ecuador. Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- Sodaro, Michael J. (2004). Política y Ciencia Política. Mcgraw-hill/interamericana de España, s.l.
- Van Riel, Cees. (1997) Comunicación Corporativa. Inglaterra. Prentice Hall. Internacional.
- Villafañe, Justo & Mingués, (1996) Norberto. Principios de Teoría General de la Imagen. España. Editorial Pirámide.
- Villar O, José A., (2009). Estados De Comunicación, Una Aproximación a la posible Comunicología, España. Publidisa.

PÁGINAS WEB:

- Comunicación Organizacional. (2005). Recuperado el 22 de abril de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ComunicacionOrganizacional>
- Marketing blog sobre mercados de Tendencia 21.(2008). Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html
- Métodos y técnicas de la investigación social. (1998). Recuperado el 17 de mayo de 2012, de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. 2011. Recuperado el 1 de julio del 2011, de <http://www.mrnrr.gob.ec/>.
- Relaciones Públicas Empresariales. (2008). Recuperado el 13 de febrero de 2012, de <http://aureamorarrpp.blogdiario.com/>
- Presidencia de La República de Ecuador. (2011). Recuperado el 1 de julio de 2011, de <http://www.presidencia.gov.ec/>.

ANEXOS

ANEXO #1

ENCUESTA

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y nos encontramos desarrollando nuestra tesis, por lo que solicitamos su colaboración con la encuesta que a continuación presentamos, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación.

Señale con una X la respuesta seleccionada, y recuerde que dependiendo de la pregunta, puede escoger una o más respuestas.

Género: F M

Edad: 20 a 30 31 a 40 41 a 60 61 en adelante.

Nivel de educación: primaria secundaria superior

1. ¿Qué tan identificado se siente con el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Muy identificado Parcialmente identificado Nada identificado

2. ¿Sabe la filosofía institucional del Ministerio (misión, visión, valores y políticas)?

Si No Poco

3. ¿Considera que existe retroalimentación en las conversaciones cotidianas?

Si No A veces

4. ¿Usted cree que la información que circula en el Ministerio está basada en rumores?

Si No A veces

5. ¿Con cuál de las siguientes acciones del Ministerio usted se identifica más? (escoja solo una respuesta).

Logotipo y nombre Misión y Visión Uniforme

Dirección en la que labora Ninguna Todas

6. ¿Cómo percibe el clima laboral en su trabajo?

Excelente Bueno Regular Malo

7. ¿Cuánto tiempo labora en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?

Menos de 1 año De 2 a 9 años Más de 10 años Más de 20 años

De 20 años en adelante

8. ¿Considera usted que es positiva la relación entre compañeros?

Si No A veces

9. ¿Usted cree que su trabajo es subvalorado?

Si No A veces

10. Seleccione una respuesta para completar esta afirmación.

El Ministerio trata al funcionario....

De acuerdo a los derechos y obligaciones estipulados en su contrato de trabajo.

Como un colaborador que está comprometido con sus responsabilidades y sabe trabajar en equipo.

Como una persona segura de sí misma.

11. ¿Con qué compara usted su entorno laboral?

Con una ciudad con tráfico vehicular (ambiente intenso, estresante, aglomeración).

Con un bosque cálido (ambiente tranquilo, pacífico, agradable).

Con un centro comercial (ambiente equilibrado, llevadero, aceptable, ser uno mismo).

12. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación interna?

Muy importante Poco importante Nada importante

13. ¿La comunicación interna entre departamentos facilita el desarrollo de su trabajo?

Si No A veces

14. ¿Cómo percibe usted la calidad de la comunicación interna en el Ministerio?
(Seleccione más de una opción si cree que es necesario)

Clara / Concreta Confusa / Insuficiente Suficiente Inentendible

Oportuna

15. ¿De la cantidad de información que usted recibe diariamente, qué porcentaje le es realmente útil para realizar su trabajo?

Del 80% al 100% Del 60% al 80% Del 40% al 60% Del 20% al 40%

Del 0% al 20%

1. ¿Es tomado en cuenta su criterio para el desarrollo de la Institución?

Si No A veces

2. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna del Ministerio, es la más utilizada por usted?

Intranet Cartelera Correo Institucional Periódico

Institucional Boletines

ANEXO #2**FORMATO DE ENTREVISTAS****Entrevista No.1****NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Federico Auquilla**CARGO:** Viceministro de Minas

1. ¿Cree usted que la identidad institucional está bien fomentada en el Ministerio? ¿Conoce usted el significado del logotipo del Ministerio?
2. ¿Conoce usted la misión y visión del Ministerio? ¿Cuáles son?
3. ¿Usted cree que pertenece a una entidad responsable, comprometida con la comunidad y el medio ambiente?
4. ¿Cree usted que es correctamente manejada la imagen institucional del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?
5. ¿En qué cree que aporta la comunicación interna en la relación laboral entre los funcionarios?

Entrevista No.2**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** Teddy Valdiviezo**CARGO:** Coordinador General Administrativa Financiero

1. ¿Usted cree que es continuo y estable el clima laboral en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables?
2. ¿Considera usted que es positiva la relación entre compañeros?
3. ¿Qué actividades de las ya existentes usted cree que aportan de forma positiva al clima laboral del Ministerio?
4. ¿Cómo cree usted que se encuentran las relaciones humanas entre directores?
5. ¿Qué actividades propondría usted para mejorar el clima laboral en el Ministerio?

Entrevista No.3

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Patricio Utreras

CARGO: Coordinador General de Planificación

1. ¿Cree que existe cultura institucional dentro del Ministerio, y en qué aporta?
2. ¿Cree usted que la comunicación interna está basada en rumores?
3. ¿Considera que los funcionarios trabajan bajo el esquema de la filosofía institucional (misión, visión y valores)?
4. ¿Según su percepción, los funcionarios del Ministerio realizan su trabajo de un
un
a forma proactiva o por la costumbre diaria?
5. ¿Usted cree que el cumplimiento de las normas del Ministerio son acatadas por los funcionarios? (uso de uniformes, puntualidad, registro de asistencia).

Entrevista No.4

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Yessenia Barreno

CARGO: Directora de Comunicación Social

1. ¿Cómo cree usted que se encuentra actualmente la comunicación interna en el Ministerio?
2. ¿Según su criterio, cual es la herramienta de comunicación interna más importante dentro del Ministerio y porqué?
3. ¿Qué es para usted una comunicación interna acertada?
4. ¿Para usted cuál es el objetivo fundamental de la comunicación interna en el Ministerio?
5. ¿Qué actividades haría usted para potenciar la comunicación interna dentro del Ministerio?

ANEXO #3

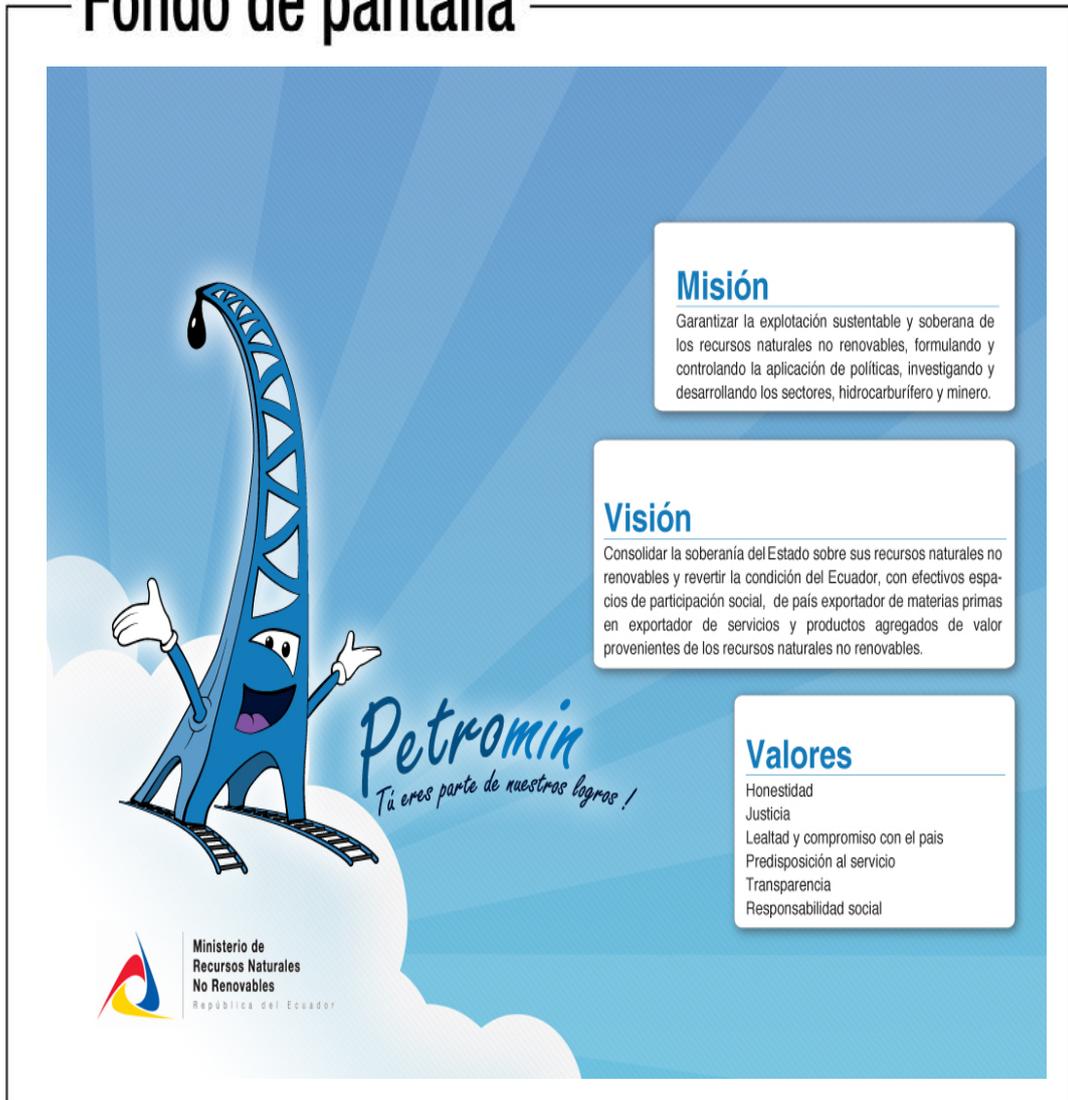
MousePad



Elaboración de mouse pads de celeste, con las políticas institucionales y el personaje del Ministerio (**PETROMIN**), que serán repartidos a cada uno de los funcionarios del Ministerio para su uso diario en su puesto de trabajo. Con el objetivo de que sea visible y amigable.

ANEXO #4

Fondo de pantalla



Establecer como fondo de pantalla la filosofía institucional en todas las computadoras del Ministerio, con la ayuda del departamento de Gestión Tecnológica, para obtener uniformidad y así los funcionarios se familiaricen con la misma.

ANEXO #5

Material Corporativo



**Ministerio de
Recursos Naturales
No Renovables**
República del Ecuador



Petromin
Tú eres parte de nuestros logros!

Misión

Garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas, investigando y desarrollando los sectores, hidrocarbúrico y minero.

Visión

Consolidar la soberanía del Estado sobre sus recursos naturales no renovables y revertir la condición del Ecuador, con efectivos espacios de participación social, de país exportador de materias primas en exportador de servicios y productos agregados de valor provenientes de los recursos naturales no renovables.

Valores

- Honestidad
- Justicia
- Lealtad y compromiso con el país
- Predisposición al servicio
- Transparencia
- Responsabilidad social

Colocar la filosofía institucional en anuncios ubicados en el comedor junto a los plasmas (1m x 1.5m), con el objetivo de que los funcionarios tengan presente la filosofía institucional en momentos de esparcimiento.

Material Corporativo




Políticas de gestión ministerial

1. Garantizar que las actividades sectoriales se realicen en aplicación de los principios de sustentabilidad social y ambiental.
2. Fortalecer las relaciones entre el Estado y las comunidades.
3. Fortalecer los derechos y recuperar la presencia del Estado en la administración, gestión, regulación y control de los recursos naturales no renovables.
4. Impulsar proyectos de integración regional en el sector recursos naturales no renovables.
5. Implementar mecanismos que aseguren la distribución equitativa de los beneficios de las actividades de recursos naturales no renovables.
6. Fomentar la inversión para el desarrollo productivo del sector de los recursos naturales no renovables.
7. Impulsar la participación del Ecuador en mercados regionales e internacionales.
8. Promover la seguridad del abastecimiento, diversificación del uso y el ahorro de los recursos naturales no renovables.
9. Impulsar la gestión eficiente de las instituciones del sector de los recursos naturales no renovables y fortalecer los mecanismos de investigación, regulación y control.

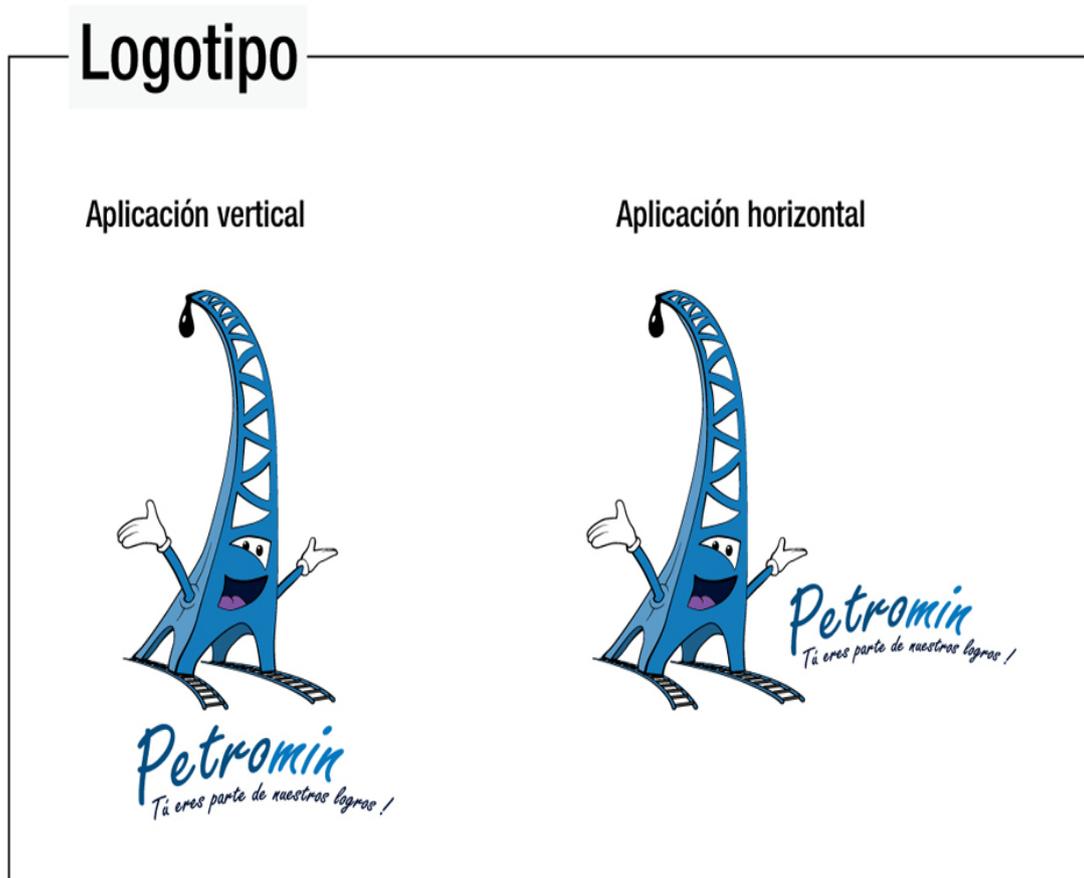
ANEXO #6

Esfero USB



Realizar pruebas mensuales sobre la misión y visión del Ministerio dirigidas a los funcionarios. La persona que acierte correctamente, como premio se entregará un producto institucional que será un esferográfico con el logotipo del Ministerio, incorporado una flash memory de 1GB.

ANEXO #7



Crear un personaje que identifique los dos sectores en los que trabaja el Ministerio (minas y petróleo). El mismo estará presente en todas las herramientas de comunicación interna y productos comunicacionales, conformado por una torre de perforación y una mina. El objetivo de este personaje es llegar al público interno de una forma innovadora, y así motivar su trabajo. El personaje se llamará **PETROMIN**, este irá acompañado con el siguiente eslogan: "Tú eres parte de nuestros logros".

ANEXO #8

Mailing Día del Profesional

19 de junio

Día del Ingeniero Comercial



El MRNRR expresa un saludo y reconocimiento a los ingenieros comerciales que contribuyen al desarrollo institucional, puesto que son personas que llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tu día!




 Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

 Petromin
 El camino de nuestra energía

13 de noviembre

Día del Contador Público



El MRNRR expresa un saludo y reconocimiento a los contadores públicos que contribuyen al desarrollo institucional, puesto que son personas que brindan su aporte técnico en esta área tan importante.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tu día!




 Ministerio de Recursos Naturales No Renovables

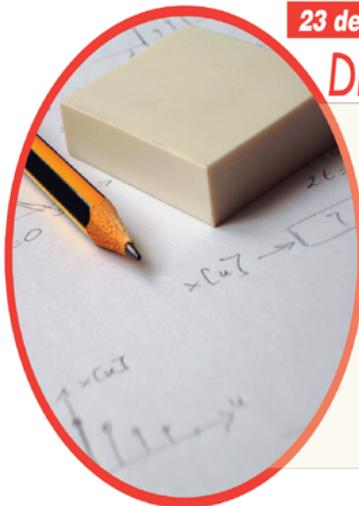
 Petromin
 El camino de nuestra energía

Homenajear el día de los profesionales respectivamente, entregándoles un flash memory de 1 GB y enviándoles un mail con un arte de felicitaciones. El 20 de febrero día del abogado, 13 de noviembre día del contador público, 5 de enero día del periodista público, 23 de noviembre día del economista, 19 de junio día del ingeniero comercial, 17 de julio día del auditor interno, 11 de febrero día del sociólogo

Mailing Día del Profesional

23 de noviembre

Día del Economista



El MRNRR felicita a los compañeros economistas que día a día aportan con sus conocimientos numéricos, estadísticos y demás, ya que contribuyen con esfuerzo y dedicación en esta labor que requiere de precisión y claridad en el desarrollo y logro de nuestra gestión ministerial.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tu día!



Petromin
El mundo por descubrir.

17 de julio

Día del Auditor Interno



El MRNRR expresa un saludo y reconocimiento a los auditores de la institución al celebrarse el Día del Auditor interno, honrando la delicada labor de control que cumplen, ya que el Auditor se encarga de garantizar ante la sociedad, sobre la base del conocimiento científico y una práctica eminentemente ética, que las transacciones económicas se realizan con rigurosa precisión y en el marco de la normativa legal vigente.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tu día!



Petromin
El mundo por descubrir.

Mailing Día del Profesional

5 de enero

Día del Periodista Público

El MRNRR expresa un saludo y reconocimiento a los periodistas públicos que contribuyen al desarrollo institucional, comunicando e informando de una manera veraz y oportuna de los acontecimientos coyunturales.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tú día!



Petromin
El amor por la energía sigue!



20 de febrero

Día del Abogado

El abogado en muchas ocasiones, avanza a pesar de obstáculos y dificultades, esto forma su carácter y lo convierte en un verdadero agente de cambio.

Esperamos que nuestros colegas continúen enriqueciendo aún más estos conocimientos con el objetivo que sean cada vez más competitivos, y aporten sus visiones y experiencias, para establecer un sólido profesionalismo en nuestra institución.

Muchas felicidades en tú día!



Petromin
El amor por la energía sigue!



ANEXO #9

Buzón de Sugerencias

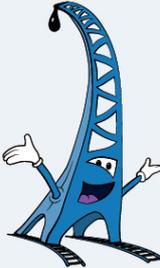


Rediseñar los buzones de sugerencias, de material acrílico transparente. En la parte superior tendrá incorporado un porta retrato digital, en el cual se observarán mensajes que promocionen esta herramienta. Estos serán ubicados en lugares estratégicos, con el objetivo de hacerlos más visibles para su uso.

ANEXO #10

Buzón Electrónico





**Tus comentarios
son importantes**

Petromin
Tú eres parte de nuestros logros!

Nombre:

Departamento: Ciudad:

Mensaje:

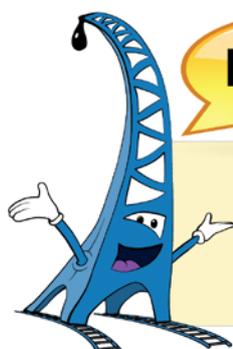


Ministerio de
Recursos Naturales
No Renovables
República del Ecuador

Elaborar un buzón de sugerencias virtual con la ayuda de la Dirección de Tecnología, que esté publicado en la intranet, para dinamizar el uso de esta herramienta y generar otra alternativa de opinión.

ANEXO #11

Mailing de Herramientas de Comunicación Interna



Intranet

Recuerda que la intranet es una herramienta interactiva, que contiene varias secciones, donde puedes informarte de las noticias que se generan interna y externamente, relacionadas al Ministerio y de interés general. Además encontrarás el menú de la semana, la frase del día, la sección en donde puedes ofrecer e intercambiar productos, entre otras cosas de utilidad.



Petromin
 Tu parte de nuestra fuerza!

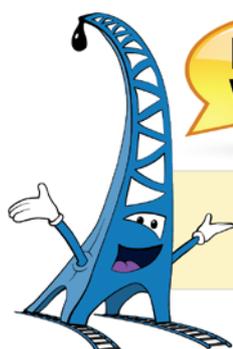


Buzón de sugerencia

Recuerda que el buzón de sugerencias, es una herramienta que funciona gracias a tu aporte, el mismo recepta tus opiniones, quejas, requerimientos, entre otros, que nos ayudarán a brindar un mejor servicio interno en nuestra institución.



Petromin
 Tu parte de nuestra fuerza!



Buzón virtual

Recuerda que ahora contamos con el buzón de sugerencias virtual, que es una nueva herramienta a la que puedes acceder mediante la intranet, y así ingresar digitalmente tus opiniones.



Petromin
 Tu parte de nuestra fuerza!

Enviar informativos sobre la utilidad de cada una de las herramientas de comunicación interna, para promover su uso y beneficios.

Mailing de Herramientas de Comunicación Interna

Boletín informativo



Recuerda que los boletines informativos que recibes en tu mail institucional, son importantes para que te mantengas informado sobre la gestión que desarrolla el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y sus entidades adscritas.



Petromin
Es una parte de nosotros. Siempre.

Cartelera



Recuerda que la cartelera institucional es una herramienta de comunicación interna diseñada para informarte sobre noticias relacionadas al Ministerio, del acontecer nacional e internacional y de interés en general.



Petromin
Es una parte de nosotros. Siempre.

Petrominas



Recuerda que el periódico institucional "PETROMINAS", es una herramienta de comunicación interna, que te informa sobre temas relevantes de la gestión de los funcionarios del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y temas a fines.



Petromin
Es una parte de nosotros. Siempre.

ANEXO #12



Elaboración de vibrines de 10cm x 15cm en papel couché llamativo, colocados en las noticias relevantes publicadas en la cartelera institucional, con el propósito de llamar la atención de los lectores y dar un toque diferente e innovador.