



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PLAN PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN  
INSTITUCIONAL CON EL FIN DE FORTALECER LA CULTURA  
CORPORATIVA EN EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA**

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

Profesor Guía

Mgs. María José Enríquez Cruz

Autor

Carlos Andrés Cisneros Pazmiño

Año

2014

### **DECLARATORIA DEL PROFESOR GUÍA**

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

María José Enríquez Cruz  
Máster en Comunicación Empresarial  
CC: 1711452837

### **DECLARATORIA DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi 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”.

Carlos Andrés Cisneros Pazmiño

CC: 1721887535

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por darme la vida y apoyo, a mis hermanos, amigos, profesores, compañeros de trabajo, quienes motivaron e impulsaron la concreción de este logro. FS2.

Agradezco a todos quienes creyeron en mí, quienes me dieron una oportunidad para demostrar mis capacidades, mi talento y me motivaron a asumir importantes retos que hoy me configuran como una persona responsable e íntegra.

Agradezco a María José Enríquez por su apoyo incondicional y paciencia.

Éste tan solo es un paso, talvez el más pequeño que he dado en un mundo de retos y oportunidades, por lo que agradezco a Dios por darme la energía para caminar y cada día seguir escribiendo mi historia.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres en reconocimiento a su cariño y esfuerzo diario.

Dedico además este trabajo a todas las personas que lograron mejorar su calidad de vida gracias a las pequeñas pero importantes acciones que he podido realizar en mi trabajo diario en las áreas de Educación y Salud.

Valió la pena sacrificar tiempo, esfuerzo y dedicación para concluir este trabajo de titulación, a cambio de dar todo mi tiempo y esfuerzo por ellos y por la Patria.

## **RESUMEN**

El presente documento propone un análisis sobre aspectos relacionados con la comunicación interna y cultura corporativa del Ministerio de Salud Pública, a partir de un estudio teórico sustentado en revisión bibliográfica y un proceso de investigación aplicada al interior de la organización, que evidencian la necesidad de optimizar las herramientas de comunicación interna existentes y gestionar de manera estratégica las mismas, con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa institucional.

Finalmente y sustentado en un amplio análisis, se propone un plan estratégico de comunicación orientado al mejoramiento de las herramientas de comunicación interna, fortalecimiento de capacidades de los miembros, fomento de espacios de diálogo e interacción institucional, así como un posicionamiento de los elementos de la cultura corporativa al interior del Ministerio.

## **ABSTRACT**

This document analyses the aspects related to the internal communication and the corporate culture of the Ministry of Public Health based on a theoretical study supported by a literature review and a research process performed in inside of the organization. This study demonstrates the need to optimize the internal communication existing tools at the Ministry of Public Health and their strategic management with the aim of strengthening the institutional corporate culture.

Finally, after performing an extensive and comprehensive analysis, this study proposes a strategic communication plan with the objective to improve the internal communication tools, building organization capabilities and the promotion of institutional spaces, which will help to strength the dialogue and interaction, as well as the positioning of the culture corporate elements in its members.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
El Ministerio de Salud Pública del Ecuador.....	3
1.1 El Ministerio de Salud Pública.....	3
1.2 Antecedentes del Ministerio.....	4
1.2.1 Antecedentes de la comunicación en las Instituciones del Estado.....	6
1.3 Reseña Histórica del Ministerio de Salud Pública.....	8
1.4 Núcleo Ideológico.....	12
1.4.1 Valores Institucionales.....	13
1.4.2 Misión.....	13
1.4.3. Visión.....	14
1.5 Estructura Organizacional.....	14
1.6 Organigrama.....	16
1.7 La comunicación en el Ministerio de Salud Pública.....	18
1.7.1 Herramientas de comunicación.....	20
1.7.1.1 Página web institucional.....	23
1.7.1.2 Intranet Somos Salud.....	24
1.7.1.3 Sistema de Gestión Documental Quipux.....	24
1.7.1.4 Buzón de sugerencias.....	25
1.7.1.5 Pantallas informativas.....	25
1.7.1.6 Ascensores.....	26
1.7.1 Programas o campañas de Comunicación.....	26
1.7.2.1 Agita tu mundo.....	27
1.7.2.2 Código de ética.....	28
1.7.2.3 Salud en Bici.....	28

Comunicación Estratégica.....	29
2.1 Definiciones de Comunicación.....	29
2.1.1 Comunicación e información.....	29
2.2 Teorías de la Comunicación.....	31
2.2.1 Escuela de Chicago.....	32
2.2.2 La Teoría de la Información.....	33
2.2.3. Modelos Sociosemióticos – Teoría lingüística.....	35
2.2.4. Enfoques Interaccionales y Relacionales.....	36
2.3 La Comunicación Corporativa y sus componentes.....	37
2.3.1 Comunicación Corporativa.....	37
2.3.2 Comunicación Interna.....	39
2.3.3 Comunicación Externa.....	42
2.4 Públicos.....	43
2.4.1. Públicos Internos.....	44
2.4.2. Públicos Externos.....	45
2.5 La comunicación y sus elementos.....	46
2.5.1 Tipos de Comunicación.....	46
2.5.2 Direccionalidad de la comunicación.....	48
2.5.3 Canales de Comunicación.....	49
2.5.4 Herramientas de Comunicación.....	50
2.6 La importancia de las TICs en la Comunicación.....	51
2.7 Importancia de la Comunicación en las empresas.....	54
2.8 Planificación Estratégica de Comunicación.....	54
2.8.1 Visión.....	55
2.8.2 Misión.....	55
2.9 Plan de Comunicación.....	58

La organización: “diferente, única e irreplicable” .....	59
3.1 Cultura Organizacional.....	59
3.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	61
3.3 Funciones de la Cultura Organizacional.....	63
3.4 Tipos de Cultura en las Organizaciones.....	66
3.5 Identidad Corporativa.....	70
3.6 Imagen Corporativa.....	73
La organización según sus miembros.....	77
Metodología de investigación.....	77
4.1 Objetivo General.....	77
4.2 Propósitos de Investigación.....	77
4.3 Métodos de Investigación.....	78
4.3.1 Inductivo.....	78
4.3.2 Deductivo.....	78
4.3.3 Analítico sintético.....	78
4.4 Tipo de Investigación.....	78
4.4.1 Descriptivo.....	78
4.4.2 Exploratorio.....	79
4.5 Enfoque de la investigación.....	79
4.6 Fuentes de Investigación.....	80
4.7 Técnicas de Investigación.....	80
4.8 Población y muestra.....	81
4.8.1. Cálculo de la muestra.....	82
4.9 Muestreo.....	83

4.10 Modelo de las técnicas de investigación.....	84
4.10.1 La encuesta.....	84
4.10.1.1 Tabulación e interpretación de resultados. ....	87
4.10.2 La Entrevista.....	117
4.10.2.1 Sistematización de entrevistas.....	118
4.10.3 El Grupo Focal.....	118
4.10.3.1 Sistematización del grupo focal.....	120
4.11 Conclusiones de la investigación .....	120
La Cultura Corporativa la clave del éxito institucional.....	122
Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación.....	122
5.1 Introducción.....	122
5.2 Propósito.....	122
5.3 Diagnóstico.....	123
5.3.1 Análisis FODA.....	123
5.3.2 Análisis de causas, efectos y soluciones comunicacionales.....	125
5.4 Institución y autor que presenta la propuesta.....	126
5.5 Organización a la que está dirigida la propuesta.....	126
5.6 Objetivos.....	126
5.6.1 Objetivo General.....	126
5.6.2 Objetivos Específicos.....	126
5.7 Eje de comunicación.....	127
5.8 Propuesta de Imagen.....	128
5.9 Mapa de públicos a los que se dirige el plan.....	129
5.10 Presentación de matrices.....	130
5.10.1 Matriz estratégica.....	130
5.10.2 Matriz táctica.....	132
5.10.3 Matriz de evaluación.....	136
5.10.4 Presupuesto. ....	140
5.10.5 Cronograma.....	144

Conclusiones y Recomendaciones.....	149
6.1 Conclusiones.....	149
6.2 Recomendaciones.....	150
Referencias.....	151
Anexos.....	158

## INTRODUCCIÓN

El presente documento busca generar una relación entre la importancia de la gestión de la comunicación interna, con el fortalecimiento de la cultura corporativa de una organización.

Se plantea un análisis específico sobre dicha relación a partir de un proceso de investigación aplicado en el Ministerio de Salud Pública de Ecuador, que permitió establecer una propuesta estratégica de fortalecimiento de la comunicación intrainstitucional, y se encuentra estructurado de la siguiente forma:

El Capítulo I propone un análisis sobre el Ministerio de Salud Pública en el marco del contexto político y normativo actual, que incluye el proceso de reforma y fortalecimiento institucional, análisis de los elementos de la cultura corporativa, entre otros elementos que concluyen en un análisis sobre la gestión de la comunicación institucional.

El Capítulo II muestra un análisis teórico basado en revisión bibliográfica sobre la comunicación. Entre los elementos de estudio se pueden mencionar: teorías de la comunicación, tipos de comunicación y públicos, acompañados de un proceso comparativo con la situación actual de la organización; que permitirán enmarcar el proceso de investigación y propuesta de plan estratégico en el ámbito de comunicación interna.

El Capítulo III realiza un análisis sobre la cultura corporativa a partir de un estudio teórico y comparativo sobre la situación actual de la organización en cuanto a los elementos que configuran la cultura del Ministerio de Salud Pública (filosofía corporativa, identidad corporativa e imagen corporativa).

En el Capítulo IV hace referencia a todo el proceso de investigación (definición de técnicas y métodos de investigación), que permitan evidenciar y clarificar la situación actual de la organización desde un análisis de campo.

El Capítulo V a partir de los resultados del proceso de investigación plantea la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación, orientado al fortalecimiento de la cultura corporativa del Ministerio de Salud Pública.

Finalmente el Capítulo VI propone conclusiones y recomendaciones basadas en todos los componentes del presente trabajo de titulación.

## CAPÍTULO I

### EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, UN REFERENTE DE LA POLÍTICA SOCIAL EN EL ECUADOR

#### 1.1 El Ministerio de Salud Pública



El Ministerio de Salud Pública es una institución que pertenece al Poder Ejecutivo. Es la encargada de la rectoría del Sistema Nacional de Salud, en este sentido: dicta políticas, establece modelos de atención, emite lineamientos, ejerce regulación, control y vigilancia de aspectos sanitarios a nivel nacional.

La Cartera de Salud es la segunda institución más grande del Estado, actualmente cuenta con alrededor de 1300 funcionarios en el nivel nacional y la mayor desagregación por número de profesionales de salud y servicios a nivel territorial.

Entre sus atribuciones consta la de regular todas las prácticas de salud que se realizan en el país, a nivel público y privado; la producción de medicamentos, la emisión de permisos de funcionamiento y registros sanitarios, así como reconocer y regular las prácticas de medicina alternativa, ancestral, entre otras, que generalmente se realizan de manera informal.

Uno de los roles fundamentales de ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Salud es proponer y desarrollar acciones que garanticen la salud de la población, a través de la implementación de políticas públicas saludables y regulatorias, que permitan la disminución de riesgos e incidan de manera efectiva en los determinantes sociales, económicos, culturales, entre otros, articuladamente con actores del Sistema e instituciones.

En este marco, la Cartera de Estado de Salud se dedica a dictar políticas, ejercer la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, la provisión de servicios integrales, oportunos y de calidad, compra y abastecimiento de medicamentos e insumos estratégicos, vigilancia y control sanitario, administración de recursos centrales, entre otras acciones orientadas principalmente a garantizar la salud de la población desde la acción en prevención de la enfermedad, promoción de la salud, curación y rehabilitación.

La Autoridad Sanitaria Nacional es ejercida por el o la Secretaria de Estado o Ministro de turno, su labor es dictar políticas públicas orientadas a garantizar la atención integral en salud, el bienestar de la población y la cobertura de servicios con calidad y calidez. Actualmente y desde enero del 2012, la Mgs. Carina Vance Mafla es la Ministra a cargo de la Cartera de Salud.

## **1.2 Antecedentes del Ministerio**

En el 2008 la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador y posterior promulgación del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, dispuso una reforma democrática en el Estado, orientada a proveer servicios públicos de calidad, aseguramiento del bien colectivo, incremento de inversión pública, la desconcentración y descentralización de las instituciones públicas, así como una consolidación del Estado como actor fundamental de cambio hacia el bienestar de la población.

El Plan Nacional de Desarrollo (PNBV), denominado como Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, es uno de los principales hitos de la administración actual, constituyó el plan estratégico del Estado para el periodo de su promulgación (2009-2013). Es el encargado de articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública para lograr el buen vivir de las y los ciudadanos. Está compuesto por varios objetivos, estrategias y metas que abarcan aspectos productivos, económicos, estratégicos y sociales, con énfasis en fortalecer la administración pública, la recuperación del Estado y su gestión.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), 2013 – 2017, fue presentado en julio del 2013, el mismo propone un giro en relación al iniciado en 2009, está centrado en el desarrollo productivo del país, sus políticas apuntan a: crecimiento económico, explotación de nuevos recursos, interrelaciones entre el régimen de acumulación y el socialismo del Buen Vivir, ordenamiento territorial, revolución del conocimiento y la excelencia, entre otros aspectos que marcan la agenda política administrativa del Estado.

A partir de esta idea, la mirada estratégica de planificación del Estado planteó un reordenamiento orientado a la calidad de los servicios públicos, a partir de la calidad, aseguramiento del acceso y eliminación de brechas históricas. Este proceso planteó un cambio en la administración pública, que propone una mejora radical del sector público, su forma de administración y una reestructuración de fondo. Varias de las Instituciones del Estado optaron por una renovación de personal, incremento de procesos técnicos, fortalecimiento de las estructuras descentralizadas (económica y en talento humano), planteamiento de procesos comunicacionales y flujos de información, así como reformar/crear modelos de gestión o su estructura organizacional.

La reforma del Estado, provocó una transformación en los procesos y acciones de comunicación, que la vuelvan más estratégica hacia los públicos de interés, pero que a su vez genere una mejor interacción entre las instituciones públicas y al interior de las mismas.

El Ministerio de Salud Pública (MSP), a partir del año 2009 inició su proceso de reestructuración institucional, basada en recuperar y asumir con eficiencia la rectoría del Sistema Nacional de Salud. En este sentido, plantea un nuevo Modelo de Gestión, que tiene como objetivo fundamental: “Organizar clarificar y racionalizar la distribución de funciones institucionales” (Ministerio de Salud Pública, 2011, p. 12).

Según el Nuevo Modelo de Gestión del Ministerio de Salud Pública (MSP), basado en un estudio realizado en el 2009, la salud en el Ecuador estaba caracterizada por una falta de liderazgo y olvido por parte del Estado, en brechas de acceso y cobertura de servicios, enfoque centrado en la enfermedad, ausencia y deficiencia en los sistemas de información oportuna, centralismo, duplicación de funciones y falta de estándares, que en conjunto generaban un modelo caótico, carente de eficiencia y que afirmaba las condiciones de inequidad existentes.

El MSP a partir del modelo en mención, inició su reforma institucional, apuntando a un esquema de trabajo eficiente y referencial, por lo que la evolución de su comunicación, procesos y acciones se han venido ejecutando en el marco de dicha reestructura y a partir de los lineamientos otorgados por el PNBV.

### **1.2.1 Antecedentes de la comunicación en las Instituciones del Estado**

La Constitución de la República del Ecuador, promulgada en el año 2008 por la Asamblea Nacional Constituyente, menciona en su Capítulo Séptimo, denominado “Administración Pública”, Artículo 25 que: “El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social (...). (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 117)

Dentro de las dependencias de la Función Ejecutiva, el Gabinete de Gobierno actual, según la página web de la Presidencia de la República, cuenta con veinte ministerios técnicos, seis ministerios coordinadores, nueve secretarías de Estado que también tienen rango de ministerios, entre otras (Presidencia, 2014). Todas estas instituciones en conjunto tienen la responsabilidad de la administración de los servicios públicos, sectores estratégicos, economía, desarrollo, defensa, relaciones internacionales, entre otras.

Históricamente los Gobiernos han cumplido con el rol de administración de las instituciones públicas, la calidad y resultados de dicha administración, han determinado su imagen frente a la población, que no siempre ha sido positiva, ya que se han mostrado casos de mala administración, corrupción, abandono o escasas iniciativas para reforzar o fortalecer su imagen institucional. La descripción de administración pública, citada en la Norma Fundamental, menciona: “Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 117).

Las instituciones públicas han venido cambiando desde su creación, modificaciones de estructura, funciones, competencias han sido una variante que ha dependido del gobernante en turno o de acuerdo a las necesidades institucionales o del país. Por ejemplo en el Ecuador, desde el año 2006 hasta la actualidad, la reforma en la estructura de las instituciones que conforman el Estado ha sido muy dinámica, se han creado nuevos ministerios o secretarías, se han fusionado o desaparecido otras, todo en función de los objetivos estratégicos, que en este caso han sido marcados por el Plan Nacional de Desarrollo.

Como se mencionó anteriormente el PNBV, en su primera versión (2009-2013) propuso una reforma en las instituciones del ejecutivo, a fin de dinamizar la acción de las mismas en el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el país.

Parte de esta reforma orientada hacia la calidad de los servicios públicos, promueve que las instituciones tengan un mejor desarrollo estratégico de sus estructuras y procesos, en este sentido, la gestión de la comunicación no ha sido un tema olvidado, sino muy dinámico y que va mostrando resultados importantes.

La comunicación en las instituciones públicas estaba limitada a aspectos de comunicación social, orientada únicamente a acciones de prensa, seguimiento de medios y elaboración de reportes mediáticos, sin ver de manera integral a la comunicación como parte de la organización y de su interacción con los públicos internos, usuarios y otras instituciones; mucho menos en aspectos de imagen y cultura organizacional.

### **1.3 Reseña Histórica del Ministerio de Salud Pública**

El Ministerio de Salud Pública fue creado mediante decreto promulgado el 6 de junio de 1967 por la Asamblea Constituyente, durante el gobierno del Dr. Otto Arosemena Gómez. El 16 de junio del mismo año se ratifica su creación a través del decreto No. 84, publicado en el Registro Oficial No. 149 y que le encargaría las funciones de atender las ramas de asistencia social, sanidad, control de enfermedades y otras relacionadas con la salud en general, que puedan constituir un modelo integral de salud.

Sin embargo, los primeros pasos para su creación se realizaron varios años atrás, el primero fue a través de la asignación de las funciones de Sanidad, Higiene, y Maternidad Infantil, en 1936 al Ministerio de Previsión Social, cuando se creó la Subsecretaría de Salud, que dependía del mismo ministerio.

A continuación se detallan cronológicamente algunos de los aspectos más importantes en el proceso de creación y posterior consolidación:

“1941- El Congreso solicita al Ministerio de Previsión realizar la codificación de Leyes y Reglamentos de Salud.

1944 - Se crea una Comisión asesora permanente dentro de este Ministerio. Se elabora un Código sanitario que delega al Servicio Sanitario Nacional al aspecto técnico-normativo.

1948 - El 25 de octubre, el Congreso dicta un decreto creando el Ministerio de Salud Pública, que es objetado por el ejecutivo por considerar que las actividades creadas no eran suficientes y no justificaban tal creación. La Junta de Asistencia Pública se transforma en Junta de Asistencia Social.

En los 15 años siguientes desaparece la idea de crear el Ministerio de Salud.

1963 - Un grupo asesor internacional recomienda la necesidad de crear el Ministerio de Salud.

1964 - En agosto se crea una Subsecretaría de Salud Pública dentro del Ministerio de Previsión; la que a su vez crea el Departamento de Programación, Presupuesto, Auditoría, Organización y Métodos, Estadística y Personal.

1966 - El Ministerio de Previsión reorganiza sus dependencias y establece el funcionamiento de la Oficina de Programación de Salud y 7 divisiones normativas: Epidemiología, Saneamiento Ambiental, Fomento de la Salud, Atención Médica, Adiestramiento de Personal, Bioestadística y Administración. Se formula el Primer Plan Nacional de Salud, que no llega a implementarse.

En todo este período previo a la fundación, el Ministerio de Previsión cuenta con el apoyo de dos instituciones: La Dirección General de Sanidad, encargada de la prevención, control de enfermedades transmisibles y el fomento de la salud. Las Juntas Central y Provinciales de la Asistencia Social, encargadas por Ley, de la recuperación de la salud.

El 16 de junio de 1967 se creó el Ministerio de salud Pública.

Inicialmente estuvo estructurado en tres niveles básicos: Directivo, Operativo y Asesor; constituyéndose en el organismo que en representación de la Función Ejecutiva, formularía y ejecutaría la política integral de salud en el país.

Una de las primeras tareas del flamante Ministerio fue coordinar con las instituciones autónomas o semi-autónomas y crear un sistema administrativo a nivel nacional.

1968 - El Congreso aprueba el Código de Salud y el Plan de Medicina Rural. Su ejecución inicia en 1970.

1970 - El 29 de agosto se dispuso que el Servicio Nacional de Erradicación de la Malaria (S.N.E.M.) funcionara como dependencia directa del M.S.P. y bajo el control de la Dirección Nacional de Salud.

1972 - Se centraliza en Quito la Dirección General de Salud. Las Juntas de Asistencia Social se integran al Ministerio, con lo cual pasa a administrar el 48% de camas hospitalarias del país. Se incorpora la Liga Ecuatoriana Antituberculosa (L.E.A.).

1973 - Surgió el llamado Plan País, dentro del cual se formulaba el Primer Plan Quinquenal de Salud que creó la Subsecretaría de Saneamiento Ambiental, con la adscripción del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (I.E.O.S.); de igual modo el Instituto Nacional de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez" se integra también, al rol del Ministerio.

1974-1979 - Ejecución de obras de infraestructura sanitaria. Creación de los siguientes programas: Materno-Infantil, Control de Diarreas, Respiratorias Agudas, Lucha operacional contra el Bocio Endémico, Complementación alimentaria, reequipamiento hospitalario, entre otros. Se publica el segundo Plan Quinquenal de Salud que no se ejecuta por cambio de gobierno en 1979.

1979-1988 - Se crea el Consejo Nacional de Salud, órgano coordinador de acciones, de asesorías políticas, y estrategias de Salud. De igual manera se crea la Subsecretaría de la Región II en Guayaquil en el año de 1982. (...).

1988-1992 - Se elabora el Plan nacional de salud 1991-2000; que obligará a priorizar actividades y a optimizar recursos disponibles, en una época de crisis nacional. Se establece un nuevo modelo de atención para la familia y la comunidad. (Ministerio de Salud Pública).” (Diario Hoy, 1992, web)

En los siguientes años la estructura organizacional del Ministerio de Salud Pública se fue fortaleciendo, el número de áreas técnicas y competencias fueron creciendo. Cada uno de los cambios generados en la instancia de salud pública del país, dependía de la agenda de los gobiernos de turno, así también su reputación, el cumplimiento de sus funciones, la respuesta sanitaria a las emergencias en salud y el presupuesto asignado para su trabajo.

A partir del 2006 inicia su último proceso de estructuración y consolidación a la institución actual. Entre los principales hitos en esos ocho años de gestión se puede mencionar (MSP, 2014, par. 2):

2006-2009 - Recuperación de la Rectoría del Sistema Nacional de Salud.

2009 - Creación del Nuevo Modelo de Gestión Institucional.

2009, 2013 - Creación y reformas al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos. Se fortalece la estructura institucional a través de la creación de los Viceministerios de Gobernanza y Vigilancia de la Salud y el de Atención Integral en Salud con competencias definidas.

Inicia el proceso de desconcentración de funciones y el fortalecimiento de la infraestructura sanitaria a nivel nacional a través del Plan de Intervención Sanitaria, a fin de disminuir la brecha existente y garantizar la calidad de los servicios de salud.

2012 - Se emite el Modelo de Atención Integral en Salud, MAIS, como instrumento mandatorio en la implementación de acciones en el marco de la salud.

2012 - Creación de instancias públicas adscritas al Ministerio de Salud Pública: Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario (ARCSA), que reemplazaría al Instituto Nacional de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez"; Instituto Nacional de Donación y Transplante de Órganos Tejidos y Células (INDOT) y el Instituto Nacional de Investigación en Salud (INSPI).

2013 – Se registra la mayor inversión presupuestaria de la historia en el sector salud. Según la Empresa Encuestadora *Perfiles de Opinión*, la gestión en el sector salud es la mejor calificada por la ciudadanía con relación a todas las áreas de gobierno.

#### **1.4 Núcleo Ideológico**

El Ministerio de Salud Pública en los últimos años, ha venido implementando un nuevo modelo de gestión institucional, orientado hacia la calidad de servicios, la recuperación de la rectoría del Sistema Nacional de Salud y que promueva una administración eficaz que beneficie los intereses de la población. Todo esto en cumplimiento a lo propuesto por los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, en relación a la reforma y ordenamiento del Estado.

Parte de la definición de este nuevo modelo de gestión, propone un reordenamiento de procesos internos en el MSP, que ayudarían a generar un cambio en el manejo de las políticas públicas, del cual surge la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos en el año 2009, que plantea un cambio en la estructura orgánica, la desconcentración de procesos y el fortalecimiento del nivel local, más allá de la estructura central.

Dicha reforma se vino implementando por alrededor de cuatro años, cuando la necesidad institucional en el 2013 justifica una actualización de procesos y un nuevo ordenamiento con énfasis en fortalecer la gestión de los mismos, la calidad en políticas y la definición de perfiles óptimos para liderar los diferentes procesos. En este sentido, se plantean a partir de la reforma al Estatuto Orgánico del Ministerio de Salud, los siguientes valores institucionales, misión y visión:

#### 1.4.1 Valores Institucionales

- **“Respeto.-** Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.-** Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicio.-** Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.
- **Compromiso.-** Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.-** Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.
- **Justicia.-** Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello”. (MSP, 2014, par. 1)

#### 1.4.2 Misión

“Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud”. (MSP, 2014, par. 7)

### **1.4.3. Visión**

“El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad”. (MSP, 2014, par. 8)

### **1.5 Estructura Organizacional**

El Ministerio de Salud Pública es una de las instituciones públicas más grandes y con el mayor número de funcionarios públicos del Estado. Tiene una estructura nacional, es decir, cuenta con presencia en todos los niveles administrativos (nacional, zonal, provincial) hasta llegar al nivel local o el operativo, que en el caso del MSP lo configuran los diferentes centros y subcentros de salud, hospitales, además de las agencias de vigilancia y control sanitario.

La estructura orgánica de la Cartera de Salud, históricamente al igual que los servicios de educación y policía son las instancias de mayor desagregación territorial, es decir, que se encuentran distribuidas en toda la población a fin de garantizar la provisión de servicios públicos a la ciudadanía. Sin embargo, es importante mencionar que dicha desagregación o cobertura de servicios no era la más eficiente, sino que en muchos casos la desigualdad de servicios en aspectos de calidad era muy visible; esto producto de una falta de planificación.

EL Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 planteó una *Reforma Democrática en el Estado* y sus instituciones, propone un modelo de administración basado en la eficiencia, con énfasis en el fortalecimiento de los diferentes niveles de administración, para lo que propone una tipología específica aplicada en el sector salud: “ALTA DESCONCENTRACIÓN, que implica distribuir los procesos, productos y servicios en los niveles territoriales más desagregados para mejorar su capacidad resolutive. BAJA DESCENTRALIZACIÓN, que implica el traspaso de competencias y procesos administrativos a zonas de gestión estratégicas para agilizar los servicios que se brinda a la ciudadanía”. (MSP, 2014, par. 2)

A partir de este mandato, el Ministerio de Salud Pública a través de la aplicación de su Modelo de gestión institucional, reforma la estructura organizacional del portafolio, otorgando funciones a los niveles desconcentrados, es decir, coordinaciones zonales y plantea la creación de distritos administrativos y la desaparición o disminución de funciones de las direcciones provinciales (antiguas instancias desconcentradas). Por otro lado para el nivel nacional a partir del Estatuto Orgánico, se propone una estructura organizacional para la administración del Sistema Nacional de Salud que cuenta con 54 áreas técnicas ancladas a la estructura y adicionalmente proyectos y programas temporales.

Dentro de las 54 áreas técnicas, se encuentran los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo; donde en conjunto trabajan alrededor de 922 funcionarios y funcionarias, según cifras de enero de 2014, correspondientes a la nómina administrativa del personal de la planta central de la institución, en Quito.

Dentro de la nómina de funcionarios se encuentran el personal: técnico, administrativo, de apoyo, asesor y nivel jerárquico superior. (MSP, 2014)

El rol del nivel central o nacional es el planteamiento de políticas, planes, normativas y lineamientos, que son difundidos a los niveles desconcentrados para que a su vez ejerzan el rol de planificadores y traduzcan dichas normativas a acciones basadas en su espacio de administración territorial y puedan ser ejecutados posteriormente.

La estructura en los niveles desconcentrados, replican algunos de los procesos gobernantes y agregadores de valor y de apoyo, sin embargo su ámbito de acción está centrado al espacio de administración territorial y el nivel de complejidad es menor, por lo tanto la estructura zonal o distrital tiene menor número de procesos y de talento humano a cargo.

## 1.6 Organigrama

El organigrama de la institución se basa en una estructura tradicional (jerárquica), en la que los diferentes procesos gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y de apoyo se interrelacionan de manera efectiva a fin de dar lógica a una administración basada en procesos con énfasis en aportar al cumplimiento de la misión institucional. Tomado de (MSP, 2014, web).



Figura 2. Estructura Orgánica del Ministerio de Salud Pública

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

Los diferentes procesos que se reflejan en el organigrama tienen una lógica específica a fin de aportar a la gestión institucional, los mismos son:

- “Los Procesos Gobernantes: orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- Los Procesos Agregadores de Valor: encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.
- Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo: generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.
- Los Procesos desconcentrados: generan productos y servicios destinados a los usuarios finales acercándolos al territorio”. (MSP, 2014, web).

Esta desagregación de procesos busca garantizar la especialización de las áreas técnicas a fin de generar un fortalecimiento de la acción Ministerial. El Estatuto orgánico vigente en el año 2008 se caracterizaba por la acumulación de funciones en pocas áreas y una limitada especialización de las áreas técnicas, generando un modelo caótico que dificultaba la administración de procesos y consecuentemente el desarrollo efectivo de la comunicación.

En la estructura actual del Ministerio de Salud Pública la máxima autoridad es la Secretaria/o de Estado en turno, a partir de la misma se desprenden varios procesos gobernantes, entre ellos los viceministerios y las subsecretarías. El MSP cuenta con dos viceministerios técnicos, uno de ellos lidera los aspectos de Atención Integral en Salud y Servicios y el otro se encarga de ejercer la Gobernanza y Vigilancia del Sistema Nacional de Salud; cada Viceministerio cuenta con varias subsecretarías y estas a su vez están estructuradas por procesos agregadores de valor, como lo son las diferentes Direcciones Nacionales.

Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo complementan la estructura, los mismos están traducidos en Coordinaciones Generales y Direccionales Nacionales, correspondientemente, que tienen el rol de apoyar la gestión técnica de la estructura. Finalmente se encuentran los procesos desconcentrados, es decir, que se encuentran en el nivel local o territorial y tienen autonomía de gestión; los mismos replican parcialmente la estructura nacional.

La comunicación al interior de la organización se da en varios niveles, los mandos de igual jerarquía se interrelacionan de manera directa, es decir, existe una comunicación horizontal. Cuando se trata de mandos de diferente jerarquía, la comunicación se pueda dar de manera vertical a través de canales formales, sin embargo, muchos de los procesos agregadores de valor se interrelacionan de manera directa con el proceso gobernante al que pertenecen; lo mismo sucede entre los procesos de asesoría y los de apoyo.

En referencia a los procesos de comunicación informal, la comunicación al interior de la institución se da de manera horizontal, existe respeto a las jerarquías, sin embargo, permiten una relación directa entre sus miembros.

### **1.7 La comunicación en el Ministerio de Salud Pública**

La comunicación en el Ministerio de Salud Pública ha venido experimentando constantes cambios que apuntan a la reorientación de la visión de la comunicación social, por la mirada de una comunicación centrada en la organización y sus diferentes públicos. Apunta a generar acciones integrales de comunicación basadas en un modelo innovador, descentralizado y que potencia el nivel de interacción con los públicos internos y externos de la organización.

La comunicación intrainstitucional es uno de los componentes fundamentales de este nuevo enfoque, pues el cumplimiento de los objetivos de comunicación de la organización no podría realizarse si la comunicación con las instancias técnicas, administrativas y de servicios al interior de la organización no comprende dicha dinámica y sus diferentes componentes.

El Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, publicado en el año 2011, por primera vez cambia la concepción de la comunicación institucional, adaptándola a nuevos lineamientos emitidos desde la Secretaría Nacional de Comunicación (SECOM), que hacían referencia a una comunicación estratégica desde la organización a todos sus públicos, tal como lo menciona uno de los objetivos de dicha instancia: “Aplicar métodos de investigación, planificación, coordinación, ejecución, evaluación y administración de la acción de comunicación información del Estado(...)”. (SECOM, 2013, par. 10)

Dichos lineamientos emitidos por la SECOM, demandaban la incorporación de estrategias orientadas a la fidelización de los públicos internos con los objetivos institucionales, fomentar una cultura interna, mejorar las estructuras y procesos de comunicación, así como la mejora de la eficiencia de la comunicación desde el nivel interno hacia los usuarios externos, otras instituciones y ciudadanos.

Michael Ritter en relación a aspectos de comunicación al interior de la organización, plantea en su publicación *Cultura Organizacional*: “(...) una buena estrategia de comunicación interna contribuye a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes (...)”. (Ritter, 2008, p. 51). En este sentido, la dinámica al interior de la organización debe estar compuesta por elementos que permitan dinamizar la interacción, acercamiento y comprensión entre sus miembros. Estos elementos pueden ser formales e informales, que generen un alto impacto, pero sobre todo, que sean implementados con un fin específico, es decir, la comunicación al interior debe ser planificada e implementada de manera estratégica, hacia generar elementos compartidos, entendidos y puestos en práctica en la cotidianidad.

Una buena estrategia de comunicación alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. Simplemente porque tendrán una mayor grado de comprensión sobre cuáles son esos objetivos y qué significan para su propio bienestar. (Ritter, 2008, p. 51)

La instancia que dentro del Ministerio de Salud Pública se encuentra a cargo del componente comunicacional es la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa, dentro de sus competencias se pueden mencionar:

- “Comunicación Política;
- Prensa y Relaciones Públicas;
- Comunicación Audiovisual;
- Comunicación Inter e Intra Institucional;
- Comunicación Publicitaria” (MSP, 2013, p. 111)

### 1.7.1 Herramientas de comunicación

Tabla 1. Herramientas de comunicación

<b>Tipo de Herramienta</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Público al que se dirige</b>
Formal	Sistema de Gestión Documental Quipux (Memorandos y oficios)	Creación de la documentación institucional para la gestión de procesos y trámites internos y externos.	Alta	Interno y Externo
	Reuniones de trabajo	Diálogo directo para la difusión de información y toma de decisiones.	Alta	Interno y Externo

<b>Tipo de Herramienta</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Público al que se dirige</b>
Informativa, Audiovisual e impreso	Radio interna (Sistema de altoparlantes)	Difundir información importante, noticias o convocatorias.	Media	Internos
	Pantallas y monitores informativos en salas de espera	Difundir información sobre los programas, servicios y campañas que impulsa la institución.	Alta	Externo
	Carteleras internas	Difundir información sobre actividades, comunicados y noticias institucionales.	Media	Internos
Digital	Intranet "Somos Salud"	Difundir información de interés para el público interno: noticias, acceso a correo electrónico institucional, rol de pagos, cultura organizacional	Media	Internos
	Página web institucional	Brindar información oportuna sobre la institución. Difundir noticias y comunicados importantes para públicos internos y externos.	Media-alta	Interno y Externos
	Correo electrónico institucional (Plataforma Zimbra)	Emitir comunicaciones, disposiciones. Acciones de seguimiento a trámites, compromisos o pendientes. Agenda institucional	Alta	Internos Externos

<b>Tipo de Herramienta</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Público al que se dirige</b>
Alternativa	Ascensores y Gradadas	Señalética institucional para la difusión de mensajes o imágenes.	Alta	Internos
	Conversatorios y eventos	Difusión de planes, proyectos. Espacio de diálogo, construcción colectiva.	Alto	Internos Externos
	Vehículos institucionales	Difusión de mensajes sobre proyectos o campañas institucionales.	Medio	Externos
	Mailling	Difusión de noticias, lineamientos o eventos institucionales	Alto	Internos

A continuación se muestran referencias de algunas de las herramientas comunicacionales anteriormente descritas:

### 1.7.1.1 Página web institucional



Figura 3. Página Web Institucional

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

### 1.7.1.2 Intranet Somos Salud



Figura 4. Intranet Somos Salud

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

### 1.7.1.3 Sistema de Gestión Documental Quipux



Figura 5. Sistema de Gestión Documental

Tomado de Sistema de Gestión Documental, 2014.

### 1.7.1.4 Buzón de sugerencias

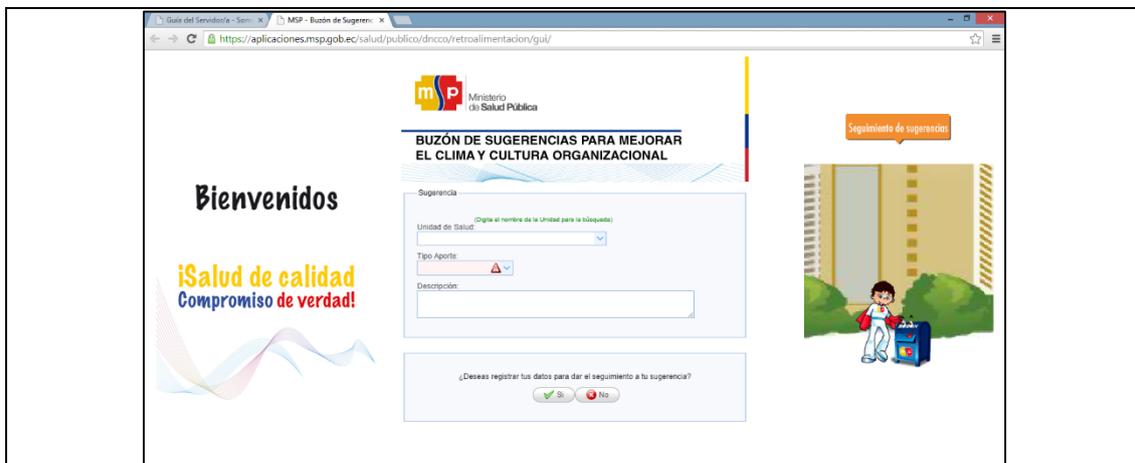


Figura 6. Buzón de Sugerencias del Intranet Somos Salud

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

### 1.7.1.5 Pantallas informativas



Figura 7. Pantalla informativa

### 1.7.1.6 Ascensores



Figura 8. Mensajes en ascensores

Anexo 1. Otros canales de comunicación del MSP.

### 1.7.1 Programas o campañas de Comunicación aplicadas en el Ministerio a nivel interno.

Tabla 2. Programas o Campañas para públicos internos implementadas

Año	Ámbito del Programa o Campaña	Nombre	Utilidad	Eficacia
2013-2014	Prácticas Saludables	Agita tu Mundo	Promover acciones saludables para los funcionarios: alimentación, actividad física responsabilidad ambiental.	Alta
2013-2014		Salud en Bici	Promoción del uso de la bicicleta en lugar del transporte institucional. Promover el compañerismo.	Media
2012-2013	Buenas prácticas ambientales	Certificación Institucional Punto Verde	Obtener una certificación institucional con la colaboración de todos los miembros de la organización.	Media

Año	Ámbito del Programa o Campaña	Nombre	Utilidad	Eficacia
2013-2014	Código de ética y valores institucionales	Código de Ética	Construir y posicionar los valores institucionales. Difusión del Código de ética institucional	Media
2012-2014	Identidad institucional	Somos Salud	Campaña para reforzar la identidad institucional a través de varios medios institucionales (formales e informales).	Alta
2013		Tu trabajo salva vidas	Evidenciar la importancia del trabajo en salud para mejorar la calidad de vida de las personas.	Alta
2011-2012-2013	Reforma Institucional	Protagonista de la transformación	Reforzar el proceso de reforma institucional e implementación de nueva estructura y modelo de gestión institucional.	Alta
2013-2014	Charlas técnicas institucionales	Salud Reflexiones	Espacio para dialogar, compartir y conocer sobre temas importantes relacionados con salud.	Baja

A continuación se presentan referencias de elementos de programas o campañas dirigidas a públicos internos en la organización:

### 1.7.2.1 Agita tu mundo



Figura 9. Logo campaña “Agita tu mundo”

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

### 1.7.2.2 Código de ética



### 1.7.2.3 Salud en Bici



## CAPÍTULO II

### COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El enfoque al cual estará orientado el presente estudio, de acuerdo al planteamiento teórico, será el estructuralismo. Según Roland Barthes, quien retoma los planteamientos de Ferdinand de Saussure, plantea: “La semiología tiene como objeto todo sistema de signos, cualquiera que sea su sustancia, cualquiera que sean sus límites: las imágenes, los gestos, los sonidos melódicos, los objetos y los complejos de estas sustancias que se encuentran en ritos, protocolos o espectáculos constituyen, si no “lenguajes”, sí al menos sistemas de significación” (Mattelart, 1995, p. 60).

#### **2.1 Definiciones de Comunicación.**

##### **2.1.1 Comunicación e información**

Se ha considerado fundamental partir del análisis de un concepto inicial de comunicación, en este sentido, según Antonio Paoli en su publicación *Comunicación e información, perspectivas teóricas*, la comunicación es “(...) el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado” (Paoli, 1999, p. 11). En base a este concepto, se plantea como aspecto fundamental, la definición de significados compartidos, así como promover la interacción entre los públicos.

“Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.” (Fernández, 1991, p. 19)

El entorno en el que se establece una relación de interacción con otros sujetos, necesariamente debe contener elementos que brinden significados comunes. Estos elementos pueden expresarse a través de símbolos, mismos que deben ser comprendidos y puedan traducirse; “quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos” (Fernández, 1991, p. 19), así la comunicación será efectiva.

Desde la perspectiva psicosocial consideramos la comunicación como el vehículo de la interacción social a partir del cual se intercambian representaciones o formas de entender la realidad, siendo sus participantes agentes activos e intencionales que –deliberadamente o no– trata de compartir, influir o modificar esas representaciones de la realidad de sus interlocutores, utilizando para ello comportamientos verbales y no verbales. (Pastor, 2006, p. 45).

Por otro lado es fundamental tener claridad en la definición de información para que no sea confundida, Paoli plantea por información: “un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirva como guía de su acción”. [La principal diferencia con la comunicación es que es un proceso individual, es decir, que no se comparte con otro u otros individuos]. “(...) si queremos que se difunda el modo de dirigir la acción que yo diseñé a partir de los datos de mi medio ambiente, tendré que transmitirlo en los términos de los otros, de tal modo que podamos evocarlo en común y entendernos” (Paoli, 1999, p. 15). Este planteamiento nos permite determinar que la información que elaboremos para ser difundida a interior de la organización, debe estar traducida a los términos que sean comprendidos por todos sus miembros, a fin de que la misma tenga el éxito esperado.

“Sin el establecimiento de patrones no es posible que haya información. La distinción de patrones es un proceso de aprendizaje que realiza cada persona en forma particular.” (Fernández, 1991, p. 17).

La comunicación e información tienen una relación estrecha y de complementariedad, el ejercicio de comunicación únicamente cumplirá su fin o su ciclo de manera efectiva si existen conocimientos compartidos, es decir, un conocimiento mutuo. Yolanda Pastor en su publicación *Psicología Social de la Comunicación* menciona que: “Para poder comunicarse, las personas deben compartir un cuerpo de conocimientos y reglas socioculturales adquiridas mediante el proceso de socialización, que incluyen información sobre las situaciones sociales en las que tienen lugar la interacción y sobre los personajes de la misma” (Pastor, 2006, p. 45).

Sin embargo, no necesariamente todos los individuos poseen experiencias similares o referentes comunes, por esta razón la comunicación no siempre tendrá una interpretación similar.

Aplicada al contexto de una organización, se entiende que sus miembros conocen y comparten ciertos conocimientos comunes, que permiten la interacción y el trabajo diario.

## **2.2 Teorías de la Comunicación.**

Varias han sido las teorías que definen a la comunicación, una interacción teórica muy amplia se ha desarrollado al respecto, desde el estudio de masas, la persuasión, la semiología hasta la comunicación como instrumento de manipulación para la propaganda política. Este desarrollo teórico se ha ido complementando y brindando un análisis y planteamiento de la comunicación más integral y rico.

“La palabra comunicación es un término irritante, un inverosímil trastero... Pero por la misma razón es un término fascinante. Investigadores y pensadores no cesan de criticarlo, rechazarlo, desmenuzarlo, pero el término siempre vuelve a salir a la superficie, virgen y puro...” (Winkin, 1990, p. 11)

El ejercicio de la comunicación se da desde la existencia del ser humano, de su interacción y las relaciones que existían entre los mismos, talvez sin un sistema de signos o símbolos complejos, pero que sí cumplía el rol de generar entendimiento y este a su vez desarrollo (evaluación). Benito Castro en su obra *El Auge de la Comunicación* (2007, p. 6) plantea: “(...) hemos alcanzado este desarrollo [refiriéndose a la capacidad de comunicarse] en un proceso evolutivo en el que el hombre ha mejorado sus propias capacidades gracias siempre a una tecnología de su propia invención (...) Sin ella no podríamos transmitir datos e información a los demás, ni siquiera entendernos”

“¿De qué serviría que alguien hubiera inventado el fuego si no lo hubiera dado a conocer a los congéneres de nuestros primeros tiempos? Sin la comunicación, todavía estaríamos en las cavernas”. (Castro, 2007, p. 6)

Dejando de lado este análisis del desarrollo de la capacidad de la comunicación, por uno basado en la teoría y el pensamiento, a continuación se realiza un estudio y referenciación de las principales teorías de comunicación, partiendo este análisis teórico sobre la comunicación desde el planteamiento de modelos generados antes y después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918):

### **2.2.1 Escuela de Chicago**

Propone los primeros planteamientos para la definición y construcción de la comunicación como una ciencia, partiendo de un análisis empírico, con enfoque microsociológico de los modos de comunicación en la organización de la comunidad, a fin de definir la función de la comunicación en la resolución de conflictos sociales. (Mattelart, 1997, p. 23). Parte desde 1910 y su planteamiento duraría hasta los inicios de la Segunda Guerra Mundial.

“El campo de acción privilegiado de la escuela de Chicago es la ciudad como <<laboratorio social>>, con sus signos de desorganización, marginalidad, aculturación, asimilación; la ciudad como lugar de <<movilidad>>” (Mattelart, 1997, p. 24).

Pronto una nueva corriente de pensamiento desvía este análisis psicosocial a otro basada en aspectos cuantitativos que permitan centrarse en la comunicación dirigida desde medios específicos, con mayor alcance y que generen algún tipo de efecto en los públicos a los cuales se dirige. Así nacen los planteamientos de la comunicación de masas y los modelos comunicacionales.

### **2.2.2 La Teoría de la Información: Investigación de la comunicación de masas**

Luego de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) inició la investigación de la comunicación de masas y con esta los primeros planteamientos de modelos de comunicación simples, basados en estímulo-respuesta. Pronto dichos modelos quedarían reemplazados por otros planteamientos donde el análisis incluía elementos necesarios para entender la respuesta de la acción de comunicación, como lo son el medio y el cambio generado.

Harold Lasswell en 1927 emite los primeros planteamientos acerca de la Teoría de la Información basado en un estudio sobre la comunicación de masas y en la propaganda norteamericana, francesa, inglesa y alemana realizada durante el primer conflicto global; en 1948 propone un modelo descriptivo que busca establecer un análisis de los actos comunicativos, para ello define cinco líneas de estudio expresados en un igual número de preguntas. (Pastor, 2006, p. 21)

Tabla 3. Modelo de Lasswell: Teoría de los 5 elementos.

<b>¿Quién?</b>	Realiza un análisis de control para determinar la emisión del mensaje.
<b>¿Dice qué?</b>	Establece un análisis sobre la información contenida en el mensaje.
<b>¿En qué canal?</b>	Propone un análisis del medio utilizado para transmitir el mensaje y su efectividad para dirigir los mensajes a los receptores.
<b>¿A quién?</b>	Se refiere a un análisis sobre las audiencias receptoras de los mensajes. Realiza un análisis cuantitativo.
<b>¿Con qué efectos?</b>	Análisis de los efectos producidos por la emisión del mensaje, es decir, el resultado generado.

Tomado de (Pastor, 2006, p. 21).

El modelo planteado por Lasswell poseía una visión estática de la comunicación, debido a que lo definía o estudiaba como un acto específico, sin una visión más amplia que podían entender a la comunicación como un proceso. Sin embargo propuso el primer planteamiento de los elementos que interactúan en el proceso comunicacional. Pronto este modelo fue sustituido por otros que tenían una mirada más amplia del planteamiento de la comunicación.

Shannon y Weaver un año después de los planteamientos de Lasswell, proponen una nueva teoría a la que denominaron Teoría Matemática de la Comunicación, que también fue conocida como Teoría de la Información o Modelo de Shannon y Weaver, dicho modelo propone un esquema lineal del proceso de comunicación basado en emitir y recibir información a través de un canal específico de doble vía, donde los mensajes poseían un código entendible entre el emisor y receptor. Un aporte importante del mismo fue la definición del proceso comunicacional, sus elementos, conceptos y función.

Uno de los conceptos fundamentales que se definieron a partir del aporte de Shannon y Weaver fue la definición de código, Pastor propone el siguiente concepto: “Un código es un sistema de signos que, por convención, y de acuerdo con unas reglas prefijadas, está destinado a representar y transmitir la información entre el emisor y receptor” (Pastor, 2006, p. 22).

El modelo de Schramm propone otro modelo basado en la Teoría de la Información, realiza su investigación a partir del análisis de las audiencias y los efectos que producen en ellas la comunicación. Schramm plantea que para que se pueda desarrollar el proceso de comunicación, deben existir tres elementos: una fuente, un mensaje y un destino. Sin embargo para que el proceso sea efectivo el mensaje deberá ser entendido por las dos partes, para esto el emisor como el receptor deben tener suficientes elementos y experiencias compartidas. (Pastor, 2006, p. 24).

Entre otros planteamientos se encuentra el propuesto por Roman Jakobson (Pastor, 2006, p. 24) que postula un modelo de comunicación verbal donde el lenguaje se constituye como el principal elemento de la comunicación. Plantea seis elementos importantes que debe poseer todo acto comunicativo: contexto, destinador, destinatario, mensaje, contacto y código.

### **2.2.3. Modelos Sociosemióticos – Teoría lingüística**

Surge de la crítica a los modelos comunicacionales anteriormente mencionados y propone la importancia del análisis de la complejidad de la comunicación humana, con énfasis en el estudio de los significados y los signos. Charles Sanders Peirce y Ferdinand de Saussure hacen importantes planteamientos sobre el análisis de los signos en todas sus clases (Pragmatismo) y de la lingüística (Estructuralismo), correspondientemente.

Armand y Michèle Mattelart en su publicación *Historia de las teorías de la comunicación* (1997, p. 60) proponen una definición sobre semiología emitida por parte de Roland Barthes que se considera importante mencionar para una mejor comprensión sobre este modelo y sus postulados: <<La semiología tiene como objeto todo sistema de signos, cualquiera que sea su sustancia, cualesquiera que sean sus límites: las imágenes, los gestos, los sonidos melódicos, los objetos y los complejos de estas sustancias que se encuentren en ritos, protocolos o espectáculos constituyen, si no “lenguajes”, sí al menos sistemas de significación>>.

Humberto Eco propone un modelo referencial que intenta aproximar los planteamientos de los autores mencionados. Hace referencia al concepto de código y a la decodificación del destinatario, pero añade además un elemento adicional “multiplicidad de códigos”. Sobre este planteamiento, ECO (1977, p. 249) postula: “La propia multiplicidad de los códigos y la infinita variedad de los contextos y de las circunstancias hace que un mismo mensaje pueda codificarse desde puntos de vista diferentes y por referencia a sistemas de convenciones distintos.” tomado de (Pastor, 2006, p. 30).

#### 2.2.4. Enfoques Interaccionales y Relacionales

Uno de los principales planteamientos de este enfoque fue la propuesta del término *Cibernética*, determinado a partir del análisis de la comunicación y el control, propone un análisis de cómo los estímulos pueden transformarse en información y cómo se genera una respuesta a partir de la reacción del receptor. Pastor además en su publicación (2006, p. 32), menciona “desde la cibernética se entiende la comunicación como un proceso circular y retroactivo”.

La Escuela de Palo Alto y sus integrantes entienden a la comunicación como una orquesta “La comunicación se define concibe así como un sistema de canales múltiples en el que el actor social participa en todo momento, tanto si lo desea como sino: por sus gestos, su mirada, su silencio o incluso su ausencia” (Pastor, 2006, p. 33).

Entendieron la comunicación como un proceso social permanente que integraba múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica y el espacio interindividual. No se trataba de establecer una oposición entre la comunicación verbal y no verbal: la comunicación es un todo integrado. Sólo en el contexto del conjunto de los modos de comunicación, relacionando a su vez con el contexto de interacción, es posible que la significación adquiriera sentido. (Pastor, 2006, p. 34).

Luego del análisis teórico, es importante conocer el contexto de la comunicación corporativa y sus elementos.

## **2.3 La Comunicación Corporativa y sus componentes**

### **2.3.1 Comunicación Corporativa**

El análisis de la comunicación se ha centrado en el estudio del fenómeno comunicacional y sus diferentes aristas. Se han realizado importantes planteamientos sobre la comunicación desde el ámbito social, la dinámica de los medios de comunicación, la publicidad y el impacto que genera, sin embargo, se ha hecho necesario el planteamiento de la comunicación desde una mirada integral, orientada a un entorno específico y que a partir del mismo interactúe con los públicos de otro más amplio (sociedad).

Así nace la necesidad de plantear la comunicación de las organizaciones, que genere un ordenamiento de las acciones orientadas al entorno con una mirada estratégica, pero que además mira aspectos fundamentales sobre la interacción de un grupo determinado de personas, con características similares y que trabajan hacia un objetivo común, para luego definir la interacción externa. A este planteamiento se lo conoce como Comunicación Corporativa u Organizacional.

La comunicación corporativa se encarga del estudio de las dinámicas de comunicación que se dan en una organización, sean estas dirigidas de manera interna o externa y que constituyen el conjunto de elementos compartidos que tienen todos los miembros de la organización y que son difundidos por canales institucionales formales e informales, Carlos Fernández propone una definición: “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”. (Fernández, 1991, p. 30)

La Comunicación Corporativa dentro del grandioso y variado universo de la comunicación, se puede convertir hoy en día en la respuesta adecuada para la empresa o para cualquier otra modalidad de organización que trabaje en un entorno en el que, por necesidad, se establezcan muchos pasos a la hora de acometer sus tareas. (Castro, 2007, p. 16).

¿Las organizaciones entienden la importancia de gestionar la comunicación para su gestión? Joan Costa en su publicación *Identidad Corporativa* (1993, reimpresso en 2004, p. 11) plantea una reflexión importante que menciona: “En la actualidad, el problema profundo de la empresa no está en la producción o en la planificación, sino en la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a determinados destinatarios, internos y externos”. Esta reflexión afirma que la comunicación debe ser entendida como una prioridad en las organizaciones, pues si la gestión de la misma se encuentra correctamente desarrollada, los procesos tradicionales (producción, planificación, venta) se realizarán de mejor manera, porque garantizan la comprensión de la organización a su interior y una mejor proyección hacia afuera.

En un mundo globalizado, donde existe competitividad, un mercado cambiante y una sociedad con muchas demandas, la comunicación debe ser perfectamente gestionada para asegurar el éxito de la organización, de un producto o la comprensión de un mensaje, desde varios medios, en diferentes momentos, de manera paralela con varias acciones y estrategias, pero además con la necesidad de que no deje de ser pensada como un proceso que se genera a partir de la comprensión de la organización, su acción y sus públicos.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 1991, p. 31)

Los procesos de comunicación en las organizaciones actuales son entendidos como un aspecto fundamental que no puede pasar desapercibido, la supervivencia o el éxito de una institución puede depender de la forma en la que la comunicación es gestionada.

Este análisis y la aplicabilidad de la comunicación no solo son para organizaciones que se encuentren en el ámbito competitivo o de negocios, sino a cualquiera tipo de organización que esté interesada en establecer procesos de comunicación efectiva que permitan entender el desarrollo y éxito de una gestión.

Las instituciones públicas en el Ecuador se encuentran en un proceso de entendimiento y aplicación de la comunicación desde una visión integral, que comprenda aspectos de gestión comunicacional más amplios con énfasis en los públicos. El Ministerio de Salud a partir de su reforma institucional implementa acciones de comunicación desde una visión que supera a lo social y que propone una interacción estratégica de la acción comunicacional con los objetivos institucionales.

La comunicación corporativa se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa, la primera se da al interior de la organización y desarrolla los aspectos de la cultura corporativa y la segunda tiene como objetivo proyectar la imagen de la compañía hacia los públicos externos.

### **2.3.2 Comunicación Interna**

La comunicación interna es aquella que se realiza al interior de la organización, como lo plantea el autor Benito Castro, “trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización” (Castro, 2007, p. 17). Este concepto permite ratificar el planteamiento del presente estudio que tiene como objetivo fortalecer la cultura corporativa a partir de la comunicación interna o institucional.

Otro autor define a la comunicación interna “como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, 1990, p. 1). Este planteamiento en conjunto con el inicialmente mencionado, componen un argumento válido que afirma la importancia del desarrollo de acciones dirigidas a los públicos internos de la organización.

El Ministerio de Salud Pública desarrolla acciones dirigidas a comunicar a los públicos internos, pero las mismas no están dirigidas estratégicamente a promover la interacción entre sus miembros, el compartimiento de mensajes comunes, por lo consecuente, no ayudan a que ocurra la práctica ni interiorización de una cultura común.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización. (Ritter, 2008, p. 8).

¿Quiénes son los responsables de que la comunicación interna sea efectiva y sobre todo, que sea aplicada en la organización? Ritter en su obra *Cultura Organizacional* postula que: “todos son los “dueños” de la comunicación interna (...) En el mejor de los casos, el principal responsable de la comunicación interna es la propia Dirección General, quien debe definir la política junto a las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas” (Ritter, 2008, p. 8). Estos argumentos presentan líneas claras sobre cómo hacer a la comunicación más efectiva y permitirán sin duda proponer una interacción más cierta entre las áreas que son responsables de que la comunicación interna sea práctica.

La organización actual debe proponer como eje central de su acción, reforzar los aspectos relacionados a la comunicación interna, su interacción, compromiso y sobre todo la vinculación de los mismos en los procesos de construcción organizacional, es decir, que la planificación de la empresa y de la comunicación, se debe postular a partir de la interacción de sus públicos internos, del conjunto de sus argumentos y necesidades, pero sobre todo de su experiencia y conocimiento sobre la organización. Lucía Quiroga, en un artículo publicado en el Foro Profesional DircomMX hace referencia a un planteamiento de Joan Costa que menciona: "En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos" (Costa, 2012, par. 10).

La comunicación interna debe ser el aspecto más importante donde se debe centrar la investigación, es fundamental conocer a los públicos que están al interior de la organización, caracterizarlos, conocer sus capacidades y definir las formas más eficaces de mantener la comunicación con ellos, así como generar su interacción. Ritter (2008, p. 8), refuerza este análisis: “Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas”.

Para cerrar este análisis, es necesario resaltar las funciones de la comunicación interna, sus características así como la relación con otros conceptos. Esto nos permitirá tener el conocimiento sobre los aspectos fundamentales con los que debe contar un modelo de comunicación institucional efectivo. Entre las funciones principales de la comunicación interna, se rescatan dos fundamentales que se relacionan directamente con esta investigación, las mismas son: “1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente (...) 4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas” (Ritter, 2008, p. 10). Estas características son muy afines a los objetivos planteados y la necesidad existente frente a la comunicación en el Ministerio.

Costa (1998, p. 1) plantea sobre la comunicación interna, que “debe ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente”. Esto nos lleva al análisis necesario del concepto y planteamientos principales sobre cultura corporativa, que será visto más adelante.

### 2.3.3 Comunicación Externa

La comunicación externa es la que se realiza fuera de la organización y que está encargada de proyectar la imagen institucional hacia los públicos externos, pero además es la encargada de garantizar la relación con todos los actores externos: otras organizaciones, proveedores, clientes, usuarios, etc. El autor Benito Castro propone el siguiente concepto: “la Comunicación Externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad (...)” (Castro, 2007, p. 19). Este concepto acerca a otro fundamental que complementa el análisis y que será visto más adelante, el de imagen corporativa, sin embargo este estudio de titulación no contemplará aspectos de fondo sobre el mismo, debido a que está enfocado a un estudio de la comunicación institucional (interna).

El texto *La comunicación en las organizaciones* propone otra definición referente a la comunicación externa, el mismo plantea que: “ es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández, 1991, p. 32). Además este mismo autor se refiere a que al interior de la comunicación externa estarán las relaciones públicas y la publicidad.

Luego de este análisis conceptual y de los alcances de este tipo de comunicación, es importante revisar sus principales funciones encaminadas a la consolidación de una imagen externa de la organización o sus productos. Castro (2007, p. 29) menciona algunas de las funciones de la comunicación externa, de ellas se mencionan a continuación dos de las más importantes: “Relación con los medios de comunicación, lo que incluye desde redactar una nota de prensa u organizar una rueda de prensa hasta hacer de portavoz; Gestión de la publicidad. Organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes”.

Entonces, cuando se refiere a comunicación externa, se debe tomar en cuenta definiciones complementarias como marca, imagen, relaciones públicas, publicidad, medios de comunicación, interrelación e interacción, todos ellos de manera conjunta garantizan el cumplimiento de las funciones de la comunicación externa: garantizar los procesos de comunicación, consolidación de la imagen.

La comunicación externa puede ser considerada como la consecuencia de una gestión efectiva de la comunicación interna, entendiendo que al interior de la organización los procesos son comprendidos por sus miembros, que existen valores compartidos y que todos trabajan por un objetivo común, en síntesis, un resultado de la consolidación de la cultura corporativa que a su vez se traduce en imagen y esta se transmite de manera externa. Sin embargo, la organización debe conocer el entorno en el que se encuentra, sus actores y sus públicos a fin de conocer sus necesidades, expectativas y la vinculación que posee con los mismos.

El Ministerio de Salud requiere asegurar una adecuada acción por parte de la comunicación externa ya que más allá del trabajo a su interior, su enfoque de servicios y prestaciones externas hacen necesaria una mirada hacia fuera, que permita desde la difusión de servicios, hasta el diálogo con sus públicos.

## **2.4 Públicos**

Se denomina público a todo conjunto de personas que cuentan con determinadas características, comparten ciertos espacios o cumplen algunos criterios que permiten agruparlos, sea esta de manera específica o general. Todos los individuos de una sociedad pueden ser considerados como públicos, pues cuenta con ciertas características y varios aspectos en común, por ejemplo, ser ecuatorianos, estudiantes universitarios, niños en edad escolar, empleados de una empresa, etc.

Desde la mirada estratégica de la comunicación los públicos también son agrupaciones de personas formadas a partir de ciertas características, ciertos criterios o para cumplir con ciertos fines, que generalmente están direccionados a cumplir procesos de comunicación.

Sanz en su publicación *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa* (2000, p. 101) propone la siguiente definición: “Denominamos públicos a un conjunto de individuos que revisten una homogeneidad, semejantes entre sí a efectos de su relación con la organización con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

Los diferentes públicos, a fin de cumplir con los objetivos institucionales han sido clasificados en dos: internos y externos, los primeros son los que se encuentran al interior de la organización y los segundos son todos los que se encuentran fuera de ella.

#### **2.4.1. Públicos Internos**

Pastor en su publicación *Psicología Social de la Comunicación* (2006, p. 47), parafrasea a Taylor y menciona que: “(...) los participantes en cualquier evento comunicativo son producto de su cultura o del contexto social del cual forman parte, y a su vez son agentes activos e intencionales que construyen el significado de las situaciones sociales”. En este sentido, es importante tener claridad sobre el contexto al que pertenecen las personas, el rol que cumplen en ese espacio determinado y el conjunto de significados que tienen en común con los otros miembros del mismo.

Cuando se habla de públicos internos, se refiere a todos los miembros que componen una organización, desde los altos directivos, hasta el personal de limpieza, es decir, toda persona que se encuentra en relación laboral con la institución o que tengan un vínculo que los haga parte de la misma. Comunicación Interna y Conducta Interna conforman la Comunicación Corporativa Organizacional que se vincula con sus Públicos (Lojo, 2011, par. 30)

Los públicos internos son el objeto al que apunta la comunicación interna, donde se materializan las acciones de comunicación institucional y un importante pilar para la transformación de la organización en un espacio más eficiente. Pero no siempre fueron considerados así. “Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente por el hecho de que éstas les ofrecían un puesto de trabajo y velan por ellos”. (Ritter, 2008, p. 11)

Otros autores plantean desde una mirada más actual sobre la gestión de la comunicación y de la conducta interna, que los públicos internos deben relacionarse como partícipes en las acciones para la consolidación de la imagen corporativa dado a su especial lugar de influencia hacia los Públicos Externos. (Lojo, 2011, par. 32)

#### **2.4.2. Públicos Externos**

A partir de lo mencionado anteriormente ya se puede tener una referencia de lo que son o a quiénes se considera públicos externos. Son todos los actores que se encuentran fuera de la organización y para quienes se dirigen las acciones de comunicación externa hacia la consolidación de una imagen institucional.

Los públicos internos de una organización como se pudo ver anteriormente cumplen un rol fundamental en la ejecución del proceso de comunicación externa y consecuentemente en el diálogo, interacción o producción de información desde la institución hacia los públicos externos, es decir, de ellos dependen las acciones para la comunicación externa.

Muriel y Rota (1980) definen al público externo como: “Aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de objetivos de ambos”.

Para ejemplificar, algunos de los públicos considerados como externos son: clientes, medios de comunicación, proveedores, agentes reguladores, competencia, entre otros.

El análisis conceptual sobre públicos, ratifica el objetivo de la comunicación corporativa hacia la gestión estratégica de la comunicación para la consolidación institucional y el cumplimiento de sus metas, además permitió determinar la importancia de la gestión interna de los procesos comunicacionales para que consecuentemente la comunicación externa sea efectiva. Por este motivo este estudio estará centrado en los procesos internos y todo lo relevante a sus públicos.

## 2.5 La comunicación y sus elementos

### 2.5.1 Tipos de Comunicación

La aplicación de la comunicación al interior de una organización (comunicación interna) puede ser clasificada en dos tipos según la forma en la que se realiza: formal e informal. En la siguiente tabla se describen sus componentes:

Tabla 4. Tipos de Comunicación

Tipos de comunicación		
Según la forma de comunicación	Formal	Se realiza generalmente para emitir información sobre aspectos laborales. Se basa en la estructura formal de la organización y utiliza los canales establecidos por la misma para la gestión de la comunicación, sea esta de manera oral o escrita. “Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales”. (Brandolini, González, 2009, p. 34)

Tipos de comunicación		
Según la forma de comunicación	Informal	<p>“Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circulan por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño (...)) Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal”. (Brandolini, González, 2009, p. 34).</p> <p>Se desarrolla fuera de la estructura formal de la organización, se genera, construye en base a criterios y motivaciones personales más allá de los cargos o los medios institucionalizados.</p>

Los diferentes tipos de comunicación revisados demuestran la interacción que se realiza generalmente de manera interna en la institución. La importancia de que la comunicación formal sea respetada es evidente, pues es la única forma oficial de comunicación para el trabajo institucional y la que debido a su grado de fidelidad puede evitar malentendidos y consecuentemente rumores, mismos que si pueden ser generados en el ejercicio de la comunicación informal.

Justo Villafañe propone un concepto para ejemplificar y poder entender de mejor manera a la comunicación informal, el menciona: “La principal forma de comunicación informal es el RUMOR; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma”. (Villafañe, 2001, p. 226)

En cuanto a la comunicación externa, ésta siempre debe realizarse a través de aspectos formales, es necesario recordar que en este proceso de comunicación se expone a la imagen institucional.

## 2.5.2 Direccionalidad de la comunicación

La comunicación al interior de la organización también se puede clasificar o entender de acuerdo a su direccionalidad, en este sentido, la estructura y jerarquía de la organización marca la forma de relación de sus miembros y establece el ritmo de trabajo. A continuación se revisan cada una de ellas:

Tabla 5. Direccionalidad de la comunicación

<b>Direccionalidad de la comunicación</b>	
Descendente	<p>Se utiliza fundamentalmente para emitir lineamientos y directrices a los empleados por parte de los altos directivos. Generalmente se realiza a través de canales formales. “Tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar”. (Ritter, 2008, p. 23)</p> <p>“Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, (...) fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación”. (Brandolini, González, 2009, p. 35)</p>
Ascendente	<p>Es aquella que permite que los empleados de la organización se comuniquen con sus jefes inmediatos o altos directivos de la organización para reportar avances o resultados de su trabajo. Además busca la obtención de información, datos, opiniones, aspiraciones, deseos y conocer la moral y nivel de pertenencia del personal de la organización.</p> <p>El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos. (Brandolini, González, 2009, p. 36)</p>
Horizontal o transversal	<p>Promueve el intercambio de opiniones, datos, criterios e información entre los miembros del mismo nivel jerárquico o grupo de trabajo. “(...) tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel”. (Ritter, 2008, p. 24)</p>

En el caso del Ministerio de Salud Pública el diálogo según jerarquía se practica, sin embargo no siempre los procesos se dan en ese orden, puesto a que en muchas ocasiones las autoridades institucionales requieren comunicación directa por parte de los analistas responsables de los procesos técnicos u operativos.

### 2.5.3 Canales de Comunicación

Para que el proceso de comunicación pueda ser efectivo requiere de varios componentes más allá de los que ya se han mencionado (emisor, mensaje, receptor), se requiere de los medios a través de los cuales se transportan o emiten los mensajes hacia el receptor y viceversa. Los canales comunicacionales entonces, son las vías a través de las que circula la información, estos pueden ser formales o informales.

Tabla 6. Canales de comunicación

<b>Canales de comunicación</b>		
Formal	Los canales formales son medios que se encuentran institucionalizados en la organización. Ritter se refiere a los mismos como: “conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización”. (Ritter, 2008, p. 21)	Ejemplo: - Entrevista - Sistema de trámites. - Reunión
Informal	“Un canal es informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo la comunicación persona a persona” (Ritter, 2008, p. 21). Los canales informales son utilizados para romper el vínculo formal de la comunicación al interior de la empresa, es decir, todo canal que no esté reconocido o institucionalizado debe ser considerado como informal.	Ejemplo: - Cena de trabajo - Almuerzo - Rumor

Los canales comunicacionales tanto formales como informales se encuentran en las empresas, sin embargo, muchas de las organizaciones solo priorizan la comunicación a través de canales formales porque están institucionalizados y por lo tanto pueden ser controlados, sin tomar en cuenta el grado de efectividad que pueden tener los otros (informales). Esto puede suceder con un gran énfasis en las instituciones del Sector Público.

Dentro de los canales informales se encuentra el rumor, mismo al que nos referimos anteriormente, Ritter en su publicación (2008, p. 25) menciona “los rumores son parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Es el canal informal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización”. Al ser considerado un canal efectivo al interior de la organización, su gestión debe ser priorizada en la agenda de los altos directivos y de los encargados de la comunicación, así éste no sea un medio institucionalizado.

#### **2.5.4 Herramientas de Comunicación**

Herramienta de comunicación como su nombre lo indica son elementos a través de los cuales se puede comunicar. Son instrumentos que permiten la interacción, que emiten mensajes y contienen información que es posible transmitirla a través de los canales de comunicación establecidos o existentes.

Las diferentes herramientas de comunicación pueden ser impresas, digitales o verbales, es decir, todos los elementos que ayudan en el proceso de comunicación.

Ahora que se han revisado estas diferentes definiciones y elementos que permiten entender mejor la comunicación, es importante puntualizar que no se debe confundir la clasificación de la comunicación con la clasificación de los canales institucionales, es decir, no se debe generar confusión o asociar comunicación informal con canal informal, por ejemplo, un desayuno de trabajo (canal informal) es una reunión informal de funcionarios y directivos, sin embargo la comunicación que se imparte en ese espacio específico no necesariamente será informal ya que puede tocar aspectos formales sobre la empresa por parte de los directivos. (Brandolini, González, 2009, p. 35).

“La naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y las comunicaciones informales por sobre las formales, porque éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor confianza y distensión.” (Ritter, 2008, p. 21)

Ritter en su publicación *Cultura Organizacional* (2008, p. 24), hace referencia a los resultados de una investigación realizada en Estados Unidos misma que muestra que: “(...) la efectividad percibida que tienen los canales formales de comunicación aumenta drásticamente a medida que ésta se realiza cara a cara entre el jefe y sus colaboradores”.

## **2.6 La importancia de las TICs en la Comunicación**

Las Tecnologías de la Información y Comunicación, también denominadas como TICs son elementos que permiten canalizar el proceso de comunicación tradicional a través de medios y herramientas basadas en la tecnología, que ayudan a que la misma se pueda realizar sin importar barreras de acceso, distancia o tiempo, de manera masiva y con una gran efectividad.

La invención del telégrafo, el teléfono, la radio o la televisión son productos de la tecnología aplicados a la comunicación, que han beneficiado a que sus procesos sean efectivos, reales y que cumplan el rol de reducir barreras (no solo físicas, incluso brechas de acceso), facilitando la comunicación humana.

Sin embargo la tecnología aplicada a la comunicación no solo debe ser pensada en cuanto a los avances en los instrumentos que permiten la comunicación, sino también, en aspectos intangibles que permiten que la información viaje a gran velocidad, el almacenamiento masivo de datos, gestión oportuna de la información, e incluso que posibilite la interacción humana a través de imagen, texto, sonido y video en tiempo real sin importar grandes distancias. Este es el valor agregado de las TICs, el uso de las telecomunicaciones y su principal herramienta el internet.

En una publicación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, se hace referencia a la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, desarrollada en el año 2003, que menciona: “El rápido progreso de estas tecnologías brindan oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles más elevados de desarrollo. La capacidad de las TICs para reducir muchos obstáculos tradicionales, especialmente el tiempo y la distancia, posibilitan, por primera vez en la historia, el uso del potencial de estas tecnologías en beneficio de millones de personas en todo el mundo” (UNESCO, 2013, p. 10). Esto nos permite introducirnos en el análisis de su importancia actual para la gestión de la comunicación en todos los entornos (educativos, laborales, etc.).

La comunicación es uno de los grandes beneficiarios de la tecnología, una rama completa de acción se ha generado para su gestión y se presenta como un complemento ideal para potenciar a la comunicación tradicional. Las Tecnologías de la Información y Comunicación son de fundamental importancia en aspectos de acceso y transmisión de datos, sistemas de diálogo virtual, digitalización de herramientas, almacenamientos de información, etc., que pueden ser personalizados para su acceso público o limitado.

El paradigma de las nuevas tecnologías son las redes informáticas. Los ordenadores, aislados, nos ofrecen una gran cantidad de posibilidades, pero conectados incrementan su funcionalidad en varios órdenes de magnitud. Formando redes, los ordenadores sirven (...) como herramienta para acceder a información, a recursos y servicios prestados por

ordenadores remotos, como sistema de publicación y difusión de la información y como medio de comunicación entre seres humanos. (Universidad de Valencia, 2014, par. 22).

Es importante que los beneficios de las TICs sean medidos más allá del acceso o la innovación, por ejemplo, los aspectos de optimización de tiempo y recursos son los beneficios más importantes en la sociedad actual donde las personas y organizaciones buscan garantizar la productividad y aprovechamiento de recursos.

De manera más cercana a la organización y con énfasis en la Comunicación Interna, las TICs apoyan la gestión de la comunicación facilitando los canales de comunicación y permitiendo a la institución ser más innovadora en el contacto, difusión de información o recibir retroalimentación por parte de sus públicos internos. Las TICs permiten el acercamiento de las personas en el ejercicio de la comunicación, por ejemplo: el Presidente de una organización con sede en las 24 provincias del Ecuador en una teleconferencia podrá dirigirse a todos los miembros de la organización para brindar un saludo por el incremento de ventas logrado en el último año; al mismo tiempo cada uno de ellos recibe en su correo electrónico un reporte gráfico sobre el logro alcanzado. Todo esto gracias a las nuevas tecnologías.

La tecnología facilita los procesos de comunicación, haciéndolos más rápidos e innovadores, empero, las relaciones interpersonales y el acercamiento de los miembros de una organización en lo cotidiano son fundamentales para lograr una cultura conjunta basada en la práctica de los valores institucionales.

Ecuador ha dado un salto importante en cuanto al uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, todas las instituciones del Estado, incluidos los servicios sociales hacen uso de las mismas y se encuentra en constante desarrollo de nuevas aplicaciones.

Los procesos de comunicación formal en el Ministerio de Salud como en todas las otras instituciones públicas se desarrollan a través de una plataforma digital única de gestión documental, facilitando de esta forma la emisión de comunicaciones a usuarios internos y externos, pero además disminuyendo considerablemente el uso de papel y envío físico de documentos. De igual manera la herramienta “intranet” es un producto de las TICs y que se ha desarrollado específicamente para fomentar la comunicación hacia los públicos internos.

## **2.7 Importancia de la Comunicación en las empresas**

La comunicación es la base de las relaciones humanas, permite la interacción entre las personas. En el contexto organizacional la comunicación permite las relaciones internas entre sus miembros, con otras instituciones y la relación con la sociedad.

“La comunicación es el resultado de la relación que existe entre la organización y sus miembros, con la sociedad y con otras instituciones. Mediante la entrega de información verdadera, adecuada, útil y a tiempo; (...)” (Barquero, 2006, p. 32).

## **2.8 Planificación Estratégica de Comunicación**

La planificación estratégica es el conjunto de acciones y estrategias orientadas a cumplir los objetivos deseados por una organización o un grupo de personas. Generalmente son acciones que se desarrollan a futuro y representan una proyección de los pasos que se traza una institución. La planificación estratégica tiene su primera referencia a partir de la guerra, ya que en ésta se debía poseer una táctica que permita vencer al enemigo y avanzar en el territorio.

La planificación permite prever a dónde pueden proyectarse las personas u organizaciones, mediante el planteamiento de varios escenarios posibles a los que puede llegar cumpliendo varios pasos propuestos en un plan. Dos elementos importantes del proceso de planificación son la misión y la visión organizacional. A continuación se proponen las definiciones de cada uno:

### **2.8.1 Visión**

Fleitman en su publicación *Negocios Exitosos* (2000, p. 283) define a la visión como: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

### **2.8.2 Misión**

Por otro lado el concepto de misión propone: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". (Thompson, 2001, p. 4)

A partir de estos conceptos y breves referencias sobre la planificación estratégica, es importante hacer una reflexión sobre la importancia de la misma, pues toda organización debería tener una referencia mínima sobre a dónde quisiera proyectarse, los pasos que debe seguir y qué acciones tomar en el caso de que el camino elegido no sea el más adecuado. La planificación generalmente es una herramienta de proyección hacia la acción externa en la organización, sin embargo, gran parte del accionar hacia esa proyección externa dependen de las acciones que se desarrollen al interior de la organización y cómo los miembros de la organización están comprometidos con ese planteamiento.

La gestión de la comunicación a partir de la mirada estratégica organizacional es uno de los pasos que debe contemplar toda planificación estratégica, pues los procesos de comunicación como las acciones de comunicación masiva son, fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales, desde la difusión y comprensión interna del plan propuesto hasta su efectiva implementación con la participación de cada uno de sus miembros.

La comunicación estratégica se refiere al proceso de planificación de los aspectos comunicacionales de una organización orientados a influir en el comportamiento y pensamiento de los públicos (internos y externos) hacia su acción a favor de la organización y sus objetivos. Este comportamiento de los públicos a favor de la organización puede estar expresado por ejemplo en los públicos externos en la compra de un determinado producto y en los públicos internos a través de su trabajo eficiente. Para ambos casos la comunicación cumple un papel estratégico fundamental.

La mayor parte de las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, comprenden la importancia de la comunicación estratégica para con clientes y/o accionistas. (...) En el sector privado, esto trae aparejado mayores ingresos; en el sector público mejores relaciones públicas y un mejor uso de los servicios del gobierno a través de la información al cliente. (Ritter, 2008, p. 36)

Al orientar el estudio a las acciones internas en la organización y particularmente a su gestión estratégica, Ritter en su publicación *Cultura Organizacional* (2008, p. 37) hace algunos aportes que se consideran importantes mencionar, entre ellos menciona que la comunicación externa generalmente se encuentra en la planificación estratégica de las organizaciones, es decir, que es prevista y propuesta para realizarse en el tiempo para el cumplimiento de un objetivo, sin embargo, la comunicación interna no, su gestión se debe a necesidades puntuales por parte de la organización o a partir de crisis o hechos específicos.

La planificación de la comunicación a menudo gira alrededor de hechos tales como cambios importantes en la empresa u organización, despidos, reestructuraciones (*downsizing*) y cambios tecnológicos. Sin embargo, una vez eliminado el disparador, la comunicación tiende a volver a ser un proceso incoherente y desorganizado. (Ritter, 2008, p. 37)

La comunicación interna debe ser una acción constante, planificada y que continuamente analice la situación de sus públicos frente a la organización.

¿Qué tan fácil es planificar la comunicación para los públicos internos? Brandolini y Gonzales (2009, p. 37) proponen una respuesta a este cuestionamiento y hacen referencia a que la comunicación interna es mucho más difícil que la externa, debido a que el público interno conoce la organización, sus productos, imagen, fortalezas y debilidades. Por lo tanto puede ser crítico, resistente e incluso no aceptar y desacreditar las acciones de comunicación interna. Ante esto proponen como el primer paso para el planteamiento de una estrategia de comunicación, partir de la construcción de un plan de comunicación interna bien diseñado y que apunte a generar credibilidad de las decisiones y acciones que se toman por parte de los directivos de la organización.

“El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de estos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público”. (Brandolini-González, 2009, p. 37)

El plan de comunicación debe partir de un análisis sobre la situación actual de la comunicación en la organización. Para el efecto es necesario revisar las acciones de comunicación que se realizan al interior de la organización, los medios y herramientas comunicacionales, así como un diagnóstico sobre su efectividad.

## 2.9 Plan de Comunicación

Es una herramienta estratégica que permite la planificación de la comunicación dirigida una organización. Está compuesta por el conjunto de acciones programadas para un periodo de tiempo específico, enfocadas a mejorar o instaurar (gestionar) procesos, canales, medios y herramientas de comunicación efectivos para una institución.

Necesariamente el plan de comunicación debe ser elaborado a partir del análisis y evaluación de cada uno de los diferentes componentes de la comunicación y el estado de la misma al interior de la organización. Esta evaluación permite conocer la eficacia y efectividad de la comunicación, ayuda a evidenciar si los procesos de comunicación cumplen los fines para los cuales fueron creados y además identifica las carencias comunicacionales existentes.

La implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral. (Brandolini-González, 2009, p. 37).

## CAPÍTULO III

### LA ORGANIZACIÓN: “DIFERENTE, ÚNICA E IRREPETIBLE”

#### CULTURA ORGANIZACIONAL, IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

La comunicación potenciada a su máxima expresión en aspectos organizacionales está orientada a fortalecer los vínculos del público interno con la marca u organización, generando pertenencia o definiendo aspectos comunes que caracterizan las relaciones de sus miembros, pero además apoyando los procesos de cambio a los que se enfrenta la misma. En aspectos externos la comunicación es la encargada de potenciar la marca e imagen de la organización, proyectando sus atributos, buscando en los públicos externos su fidelización o el un criterio positivo sobre la misma.

Como se analizó anteriormente la comunicación interna y externa se conjugan y el éxito de la segunda dependerá de la capacidad de gestión de la primera. A continuación se profundizarán aspectos relacionados a la potenciación de la comunicación para generar cultura, identidad y marca, haciendo énfasis al interior de la organización.

#### 3.1 Cultura Organizacional

Según Justo Villafañe (1998, p. 144), “La cultura es el inconsciente colectivo de la organización que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos (...) es el proceso de construcción social de la identidad corporativa, es decir, de la asunción de significados”. Este concepto se adapta al planteamiento teórico de nuestro estudio, además evidencia la necesidad de que la comunicación interna promueva dicho conjunto de comportamientos, su construcción colectiva y constante fortalecimiento.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), define a la cultura como: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2014, par. 1).

Entonces, la cultura corporativa es el cúmulo de comportamientos que se desarrollan al interior de la organización por parte de sus miembros y que se transforman en conocimientos compartidos. Constituye un aspecto fundamental para el éxito organizacional, ya que dicha cultura será la encargada de sensibilizar y posicionar aspectos comunes en los integrantes de la institución, que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados, así como a proyectar un mensaje común y claro de la empresa, con el que se encuentren identificados.

Otros autores como Shein (1998, p. 25) se refieren a la cultura como un modelo de presunciones que han logrado consolidarse como válidas y que son transmitidas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir. Mientras que Ritter en su publicación *Cultura Organizacional* (2008, p. 53), cita la definición que Kotter le da a cultura, la misma dice: “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a los largo de los años”, además Ritter se refiere a un planteamiento propuesto por Shein, que nos ayudará a complementar este análisis conceptual, define la cultura como: “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y prácticas por los miembros de la organización”.

La cultura está determinada por los diferentes factores compartidos por todos los miembros de una organización, estos factores pueden ser costumbres, hábitos, prácticas, comportamientos y conocimientos. En conclusión, podemos enunciar que la cultura organizacional es el ser de la organización, expresada en sus miembros y su trabajo diario individual y conjunto.

La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos periodos. (Ritter, 2008, 53)

En el caso de las instituciones públicas en el Ecuador, como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional está reconocida como un aspecto fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales, pero principalmente está siendo implementada para apoyar a las instituciones y sus miembros en los procesos de cambio organizacional, reestructuración e implementación de nuevos modelos de gestión.

El Ministerio de Salud como se puede constatar en su estructura organizacional, cuenta con una Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional, es la encargada de apoyar en los procesos de cambio institucional hacia la implementación del nuevo Modelo de Gestión Institucional, Estructura Orgánica y procesos de desconcentración de funciones. Esta instancia hace esfuerzos importantes por instaurar elementos compartidos en la organización, fomentar el liderazgo de sus miembros y resaltar los valores institucionales.

### **3.2 Importancia de la Cultura Organizacional**

¿Una organización donde sus miembros no conozcan la dinámica de trabajo, los comportamientos necesarios o las metas institucionales, podrá tener el éxito que pretenden sus directivos? Ahora, ¿una organización donde uno de sus miembros no sintonice con el grupo de trabajo o genere una dinámica diferente podrá causar algún tipo de impacto? En los dos casos anteriores, la falta de elementos compartidos en sus miembros, incluso en tan solo uno de ellos, afectaría en la productividad y cumplimiento de los objetivos propuestos. Por tal motivo es fundamental fermentar una cultura compartida al interior de la organización.

Al ser el cúmulo de comportamientos que se desarrollan al interior de la organización, la Cultura Corporativa debe ser construida en base a los aspectos institucionales más importantes: la razón de ser, procesos y giro de negocio, entre otros como las costumbres y hábitos. La cultura es particularmente importante en una organización ya que la misma, estructurada de manera ordenada puede llegar a constituirse en el conjunto de valores compartidos o valores institucionales.

La cultura debe permitir que una organización logre alcanzar los objetivos, roles y misión que se ha propuesto alcanzar. Para esto debe crear ciertos valores, principios, procedimientos y comportamientos propios que reflejen a la institución, sus prácticas, que además caracterice a sus públicos internos (Ritter, 2008, p. 41).

Otro de los roles fundamentales de la cultura debe ser el facilitar la adaptación de sus miembros a los cambios propuestos al interior de las mismas y en su entorno. Estos cambios no necesariamente serán provocados por la organización, incluso podrán ser ocasionados por factores externos a la misma (políticos, tecnológicos, económicos, etc.). La cultura debe fortalecer la identidad de sus miembros y garantizar su continua productividad a pesar de los factores que influyan en ella.

Ritter en su publicación *Cultura Organizacional* (2008, p. 54), menciona: “la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas“. En este sentido, es fundamental que todos los miembros de la organización comprendan la complejidad de poder alcanzar el éxito organizacional, afrontar los cambios, desarrollando aptitudes que permitan mejorar las prácticas compartidas, pero además aprendiendo constantemente de ellas.

Una cultura bien entendida y practicada en la organización garantizará que los objetivos de la institución se cumplan de acuerdo a lo planificado. Al interior se verá reflejada en la productividad, el desempeño de sus miembros y consecuentemente en el clima laboral. Todo esto en su conjunto se expresará en los resultados económicos o productivos de la organización y en la proyección de su imagen hacia los públicos externos.

### **3.3 Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional tiene como principal función garantizar el éxito organizacional a partir de la inserción y práctica de aspectos compartidos en los miembros de la organización.

Sin embargo, para alcanzar el éxito organizacional existen funciones específicas atribuidas a la cultura y su influencia en la organización. Michael Ritter, propone cuatro funciones primarias de la cultura corporativa, ellas son:

- Integración
- Coordinación
- Motivación
- Identificación

Estas cuatro funciones en conjunto, bien gestionadas, ayudarán a que la organización alcance el éxito. A continuación, se hace referencia a la descripción de cada una, de acuerdo al planteamiento de Ritter (2008, p. 56, 57):



**La identificación.-** Define el ser de la organización, su personalidad y perfil propio que la diferencia de otras. La identificación permite el reconocimiento de la organización por parte de los públicos externos y una identificación y auto reconocimiento por parte de los públicos internos (miembros de la organización).

**La integración.-** Busca reasegurar el entendimiento de los aspectos básicos de la organización que deben ser conocidos de manera común. Como su nombre lo indica busca integrar a todos los miembros de la organización en aspectos comunes, es decir, realiza una ligación de los miembros con la organización. (Ritter, 2008, p. 57).

**La coordinación.-** Permite definir roles de liderazgo en los miembros de la organización, orientados a la toma de decisiones y mayor libertad en la ejecución de las acciones en el marco de sus funciones. Estos roles se desarrollan de manera satisfactoria debido a que los miembros de la organización, conocen y entienden sus responsabilidades, las ejecutan sin contratiempos, pero además se encuentran comprometidos con las metas y valores institucionales, es decir, trabajan para ellas en "piloto automático".

Este proceso permite una mejor aceptación de las decisiones tomadas por la alta gerencia y permite además descongestionar su trabajo hacia la toma de las decisiones más complejas.

**La Motivación.-** Es la función de la cultura organizacional que aporta un sentido específico de motivación al trabajo que realiza la organización. Refuerza la pertenencia, los valores y las metas comunes hacia el éxito de la organización. Establece aspectos orientados a resaltar la meritocracia y el reconocimiento del trabajo en vía de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Robbins en 1994, hace referencia a las principales funciones que cumple la cultura en las organizaciones, mismas que se señalan a continuación:

- “1.- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- 2.- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- 3.- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- 4.- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- 5.- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.” (Eumed, 2014, par. 1)

Newstrom y Davis en 1993, realizan un planteamiento de funciones de la cultura que no difiere de los autores citados anteriormente, pero que permite ver un detalle más específico sobre su rol, las mismas son:

- “1.- Da una identidad organizacional a los empleados
- 2.- Define la visión de lo que la organización representa.
- 3.- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- 4.- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- 5.- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- 6.- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.

- 7.- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- 8.- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- 9.- Identifican los modelos de comportamientos a emular.” (Eumed, 2014, par. 2)

Cada uno de los planteamientos de cultura a los que se hace referencia en el texto, se complementan entre sí y permiten dar una referencia más amplia sobre el rol que cumple la cultura al interior de la organización. El rol principal de la cultura es generar éxito y que los objetivos institucionales lleguen a cumplirse de acuerdo a lo planeado. Como se puede evidenciar, la cultura cumple un rol fundamental ya que marca la definición del ser de la institución y busca incorporar en sus miembros aspectos compartidos a fin de que sean practicados en lo cotidiano.

En el caso de las Instituciones Públicas en Ecuador y la reciente incorporación de la cultura corporativa como una herramienta para afrontar el cambio de cultura organizacional, generado principalmente por la implementación de nuevos modelos de gestión o resultado de la Reforma Democrática del Estado, las funciones de la cultura descritas anteriormente, acompañan esta implementación no desde el aspecto teórico o tal cual lo plantean los autores, sino más bien, con el fin de dar respuesta a las necesidades de las instituciones públicas, orientadas al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

### **3.4 Tipos de Cultura en las Organizaciones**

La cultura se puede ver expresada al interior de las organizaciones de diferentes maneras, no siempre existe una única cultura establecida y que sea la deseada por los altos directivos de la institución, pueden existir varias culturas y las mismas tendrán características específicas que pueden determinar si son débiles y fuertes o funcionales y disfuncionales.

Al interior de las organizaciones pueden existir varios tipos de culturas, una cultura dominante, que es la que marca el rumbo de la organización, los parámetros de trabajo y la que establece los aspectos compartidos por todos o la gran mayoría de sus miembros. La cultura también toma presencia expresada en subculturas, mismas que son culturas más pequeñas, que establecen parámetros diferentes a los compartidos por todos los miembros de la institución y que son conocidos solo por un grupo de los mismos, orientados principalmente a resolver algún tipo de problema específico.

El Libro *Cultura Organizacional* (Ritter, 2008, p. 61) hace referencia a la definición de cultura dominante y subcultura, mismas que se mencionan a continuación: “La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica”.

Las culturas existentes al interior de la organización pueden estar caracterizadas de acuerdo al nivel de adhesión y participación de sus miembros, en este sentido, pueden ser fuertes o débiles.

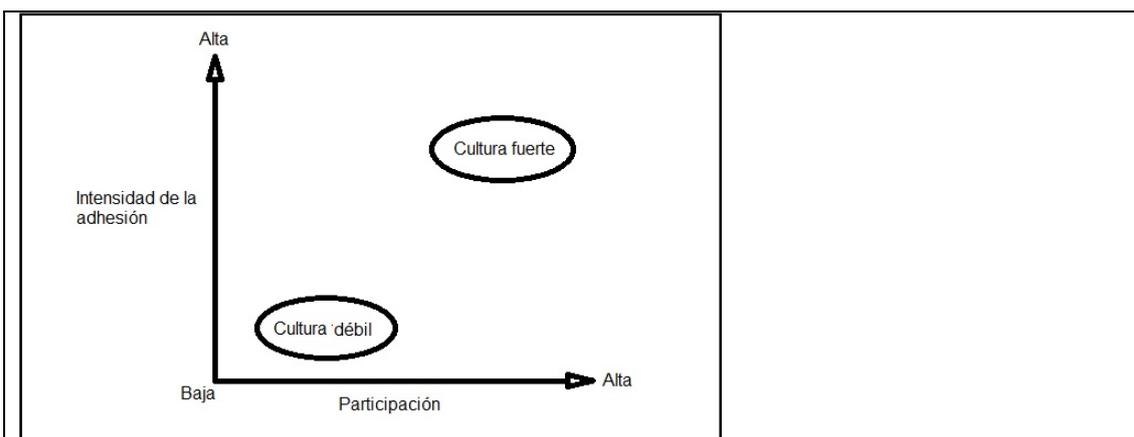


Figura 13. Culturas Fuertes y Culturas Débiles según Robbins

Tomado de Ritter, 2008, p. 63.

El gráfico permite entender de mejor manera los tipos de culturas que pueden existir al interior de la organización y las características de cada una. Una Cultura fuerte está definida por una alta intensidad en la adhesión de sus miembros a la organización, a los valores institucionales y las prácticas que se desarrollan al interior de ellas, pero además por una alta participación en los procesos de toma de decisión, actos formales e informales que refuerzan la identidad. Por lo contrario, una cultura débil tiene una baja adhesión de sus miembros y una baja o casi nula participación de los mismos.

“Un claro indicador de cultura fuerte es la poca rotación de personal en la organización (fluctuación), ya que quien trabaja a satisfacción en una empresa de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiere dejar la organización.” (Robbins, 1987, p. 54)

Ritter hace referencia además a un postulado de Horacio Andrade, quien propone en su ensayo *El Papel de la Cultura y La Comunicación en las Crisis Organizacionales*, una nueva clasificación de la cultura a partir de los postulados de Robbins, menciona que las mismas pueden ser funcionales o disfuncionales. Una cultura es funcional cuando:

- “Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
- Motiva y compromete a sus integrantes, y
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.” (Ritter, 2008, p. 64)

Además se hace referencia a las variables que Robbins plantea para definir a una cultura como fuerte:

- “Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos,
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia”. (Ritter, 2008, p. 64)

Con este análisis, el autor propone un cruce de las variables de calificación para determinar cuatro tipos básicos de cultura al interior de la organización, mismas que son: cultura débil-disfuncional, cultura débil-funcional, fuerte-disfuncional y fuerte-funcional.

Tabla 7. Las Culturas según sus percepciones y manejo de las crisis

	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Disfuncional</b>	Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción. Desorientación. Reactividad.	Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
<b>Funcional</b>	Pocos significados compartidos. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano. Vigencia de los valores institucionales.

Tomado de Andrade en (Ritter, 2008, p. 66)

Las Instituciones Públicas en Ecuador, generalmente son organizaciones grandes, donde pueden existir diferentes tipos de culturas instaurados en ellas, unas fuertes, otras débiles e incluso es posible la existencia de subculturas fuertes y que además sean funcionales. La gestión de la cultura organizacional como se mencionó anteriormente es una acción relativamente nueva en las instituciones públicas.

La cultura burocrática puede ser identificada como un nuevo tipo de cultura en éstas instituciones. Es una cultura que ha estado presente por varios años y que se encuentra instaurada en los miembros de las organizaciones así como en el ejercicio diario de los procesos institucionales. Este tipo de cultura, que está caracterizada por los largos tiempos en la ejecución de acciones o emisión de respuestas, es una dinámica propia de las instituciones grandes o de las que no trabajan por un fin económico, sino social. Sus procesos son más largos, requieren de varias aprobaciones y no dependen de un área específica, sino de la interacción de más de una.

El trabajo para definir una cultura única y que sea fuerte-funcional en este tipo de instituciones es complejo, sin embargo, no es una acción imposible. Varias acciones estructurales pueden ayudar en dicha intervención y los resultados podrán irse evidenciando de acuerdo a su avance.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) ha iniciado desde el 2009 la implementación de acciones que permitan mejorar los valores compartidos al interior de la institución, pero además que permita generar un modelo de trabajo orientado hacia resultados basados en la eficiencia. A inicios del año 2006, como se señala en el primer capítulo, la gestión del MSP no era la más adecuada, el modelo de trabajo no permitía instaurar valores compartidos que puedan superar la cultura burocrática, pero además los miembros de la organización tenían diferentes percepciones de la realidad de la institución y principalmente de la importancia de su trabajo.

“La cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización”. (Ritter, 2008, p. 66)

### **3.5 Identidad Corporativa**

La palabra identidad es definida por Real Academia Española (RAE) como: “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.” (RAE, 2014, par. 6)

La definición propuesta por la RAE, en aspectos del presente estudio, permiten definir que la identidad corporativa es el conjunto de rasgos propios de la organización, que le hace posible la diferenciación en relación a otros.

Benito Castro en su publicación *El Auge de la Comunicación Corporativa* propone una definición sobre identidad corporativa, que menciona: “es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa”. (Castro, 2007, p. 58)

Otro autor propone un concepto que permite entender de mejor manera el planteamiento de la identidad en aspectos relacionados a la comunicación y a las corporaciones: “Es el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propias y con los que la compañía se auto identifica y auto diferencia de los demás”. (Losada, 2004, p. 65) El autor propone un elemento importante de análisis, que son las características de la empresa u organización, esto nos permite determinar que la identidad mide aspectos tangibles e intangibles que diferencian a la organización de otras.

La identidad tiene relación con los valores y con los signos de la organización. Los signos son las características de la organización expresada en su imagen, y esta imagen expresada a su vez en diferentes aplicaciones como logotipos, colores institucionales y demás características estéticas de la institución. (Castro, 2007, p. 58)

“La identidad es la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza” (Benavides & Costa, 2001, p. 27).

Está implícita en la organización, la define y sus elementos son únicos, sin embargo los mismos pueden estar en permanente cambio, de acuerdo a la necesidad institucional, es decir, la identidad se construye de acuerdo a lo que la organización desea proyectar ante sus públicos, así no sea su realidad. La identidad de una organización, es comparada por Costa con el ADN de un ser humano, pues la misma es única y nace cuando la organización es creada. (Costa, 2003, p. 94)

Rowden en su publicación *El Arte de la identidad* (2003, p.1), se refiere a la identidad como una máscara que las organizaciones deciden utilizar para proyectar su imagen ante los públicos, así la misma sea diferente a la identidad y situación real de la organización. “(...) la imagen de estas empresas puede ser la intención de lo que quieren ser o cómo desean ser vistas.” Sin embargo, dicha identidad en algunas organizaciones es real o es la proyección de lo que están llegando a ser.

La identidad debe caminar de manera conjunta con las acciones de cambio, debe responder a las mejoras organizacionales y ser la proyección real de la organización frente a sus públicos.

“El beneficio más obvio de la identidad es ser visto, y más aún, ser visto como diferente. La diferencia lo hace visible y separa su personalidad de la de otros. Pero la diferencia no es suficiente. Su diferencia debe ser atractiva, motivadora e impulsora de los instintos de quienes le rodean, de acuerdo con sus ambiciones.” (Rowden, 2003, p.1)

La identidad de una organización según David Caldevilla en su publicación *La cara interna de la Comunicación en la Empresa*, se concreta en dos aspectos: lo visual y lo simbólico, es decir, la forma física e imagen que proyecta, pero además lo conceptual, el intangible de la organización. (2010, p. 173)

Los elementos que componen la identidad corporativa de acuerdo a Costa (2003, p. 94) son: “el nombre de la empresa o de la marca. Y toda la identidad gira a su alrededor”. Es decir, a partir del nombre de la entidad, se desarrollan los elementos de diferenciación que la volverán única e irrepetible, como lo son el logotipo, los colores, el diseño, etc.

Algunos elementos de la identidad corporativa están enmarcados en la filosofía corporativa, la misma expresa los valores fundamentales de la organización.

Tabla 8. Elementos de la filosofía corporativa

<b>Filosofía Corporativa</b>		
Misión Corporativa	Visión Corporativa	Valores Corporativos

Tomado de (Losada, 2004, p. 66)

A partir de este análisis conceptual se puede concluir que la identidad es la percepción que cada organización tiene sobre ella misma, es decir, su personalidad. Esta identidad es intangible y se forma a partir de varios elementos que hacen a la organización: valores, cultura, estrategias, historia, entre otros, que permiten generar una imagen que puede ser expresada y transmitida a todos los actores externos a la organización, generando en estos un conocimiento y referencia de la organización y consecuentemente de sus productos y servicios. “la identidad corporativa es la manifestación física de la marca (...), puesto que hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización”. (Caldevilla, 2010, p. 180)

El Ministerio de Salud Pública ha desarrollado varios de los elementos que ayudan a formar la identidad corporativa, sin embargo, la interiorización de los mismos por parte de sus miembros no es real, lo que tampoco ocasiona un empoderamiento hacia la consolidación de los mismos como elementos compartidos que formen parte de la cultura organizacional.

En este contexto, Thompson (2000) tomado de (Losada, 2004, p. 292) hace referencia a la definición de *Marketing Interno Corporativo*: “es el trabajo de identificación –e intervención- de la correlación entre los valores de los individuos que constituyen el grupo (visión) y los valores que determinan la misión (estrategias) de la organización”.

### **3.6 Imagen Corporativa**

La imagen es la representación de una figura u objeto en base a su semejanza y apariencia. Este concepto relacionado al contexto corporativo, de acuerdo a la RAE, define a la imagen como: “Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. (RAE, 2014, par. 8)

David Caldevilla (2010, p.172) se refiere a imagen como: "(...) es el resultado de proyectar la personalidad y la identidad en el exterior. El concepto va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. (...) la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento". La imagen es la proyección de la identidad corporativa de manera visual (colores, formas) que de manera coherente, proyecta a la organización a través de la formación un criterio.

Por otro lado, Justo Villafañe, propone la definición: "la imagen corporativa es la integración, en la mente de su público, de todos los mensajes emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos" (Villafañe, 1999, p. 30). Este concepto puede ser complementado por la definición de Paul Capriotti, misma que hace referencia a que la imagen corporativa, es la imagen con la que cuentan los públicos de una organización de manera integral, esto incluye los productos actividades, reputación y conducta de la organización (Capriotti, 1999, p. 28)

"El objetivo de la imagen corporativa es crear una percepción duradera y positiva de la empresa y sus productos en el colectivo social". (Caldevilla, 2010, p.176).

La Imagen corporativa debe cumplir varias características para poder cumplir su rol, entre las más importantes, Caldevilla en su publicación *La cara interna de la Comunicación en la Empresa* (2010, p. 182), menciona: "dar estilo y personalidad a la empresa, generar una opinión pública favorable, acumular reputación y prestigio y atraer a los clientes y fidelizarlos". Además el autor hace referencia en la misma publicación a las características postuladas por Joan Costa para la imagen corporativa, ellas son:

- Diferenciar a nuestra empresa de todas las demás
- Darle un valor duradero a todo cuanto la empresa realiza y comunica
- Permanecer en el tiempo y en la memoria social

Tabla 9. Características de la imagen corporativa

<b>Características de la imagen corporativa</b>
Diferenciar a nuestra empresa de todas las demás
Darle un valor duradero a todo cuanto la empresa realiza y comunica
Permanecer en el tiempo y en la memoria social

Tomado de Costa, 2010, p. 182.

Las organizaciones deben gestionar su imagen de manera constante, además deberán prever que todos los productos, servicios y acciones emprendidas por la institución deberán contar con los mismos aspectos característicos que forman la identidad y la imagen. De esta manera se garantizará que los públicos tengan una única referencia sobre la organización y su reputación. Toda acción que no sea realizada en base a este planteamiento generará confusión en los públicos y consecuentemente afectará la imagen que las personas tengan. Cualquier variación mínima en la imagen física del producto o servicio generará la misma reacción.

La comunicación cumple un papel fundamental en cuanto a la gestión de la imagen corporativa, desde la definición de las características físicas que la hacen única, hasta la forma en la que la misma se proyecta a los públicos de interés, el mercado o los beneficiarios de ciertos servicios.

La identidad y la imagen existente de las instituciones públicas en el Ecuador puede ser diversa, incluso en los públicos hay la posibilidad de un sesgo en cuanto a su imagen. Algunas de los criterios que podrían surgir de este sesgo son: la burocracia, corrupción, entre otros. Sin embargo, los servicios prestados por estas organizaciones también marcan su identidad y la imagen que proyectan, principalmente amparados en aspectos de calidad, cobertura y respuesta.

Como se mencionó en el primer capítulo, la salud es uno de los principales servicios por los que la ciudadanía califica de positiva la gestión del Gobierno actual y ubica al Ministerio de Salud Pública (MSP) como la institución mejor calificada, de todo el grupo de instituciones públicas. En este sentido, se puede analizar que la cobertura y calidad de servicios, generaron una imagen positiva de la organización o por lo menos de sus servicios.

Una vez analizados los planteamientos referentes a identidad e imagen corporativa, y luego de haber identificado su importancia relacionada con el éxito organizacional, es necesario hacer referencia a Joan Costa, quien en su publicación *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (2006, p. 71), concluye que la imagen corporativa y la identidad son los aspectos que menor importancia tienen al momento de medir el éxito organizacional o la trayectoria de una institución. En lo cotidiano el éxito o fracaso institucional se mide por el nivel de ventas, los resultados alcanzados o por los ingresos recibidos en un periodo determinado de tiempo, sin embargo, no se analiza necesariamente el éxito o fracaso en base a un análisis de la imagen de la organización, la percepción de los públicos frente a ella o el nivel pertenencia de los miembros de la organización y su compromiso con sus objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA ORGANIZACIÓN SEGÚN SUS MIEMBROS**

#### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Luego del sustento teórico y el conocimiento de la organización, es momento de utilizar técnicas y métodos de investigación que permitan evidenciar y clarificar la situación actual de la organización, para que posteriormente se pueda proponer un plan de trabajo basado en aspectos comunicacionales orientados a fomentar la cultura organizacional.

#### **4.1 Objetivo General**

Diagnosticar la situación actual de la comunicación en el Ministerio de Salud Pública y cómo ésta influye en la cultura corporativa.

#### **4.2 Propósitos de Investigación**

- Identificar el nivel de conocimiento de los públicos sobre el Ministerio de Salud Pública.
- Establecer el nivel de identificación de los públicos hacia la organización.
- Determinar la eficacia de los canales y herramientas de comunicación.
- Establecer el tipo de cultura corporativa que rige la organización.

### **4.3 Métodos de Investigación**

#### **4.3.1 Inductivo**

El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Marco Teórico, 2014, par. 6)

#### **4.3.2 Deductivo**

“El método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (Marco Teórico, 2014, par. 7)

#### **4.3.3 Analítico sintético**

“Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”. (Marco Teórico, 2014, par. 12)

### **4.4 Tipo de Investigación**

#### **4.4.1 Descriptivo**

“Analiza las propiedades, manifestaciones y componentes de un fenómeno”. (Hernández, 2008, pp. 60-62).

El alcance de la investigación de acuerdo al tipo de estudio descriptivo, permitió observar varios aspectos del fenómeno de investigación al cual se está investigando de manera integral y con un énfasis importante en sus propiedades.

#### **4.4.2 Exploratorio**

Se realiza cuando no existe una amplia información relacionada al tema. Este tipo de estudio permite observar un fenómeno amplio y/o disperso (Dancén. 1986. P. 412).

El alcance de la investigación, fue de tipo exploratorio ya que se requirió de un importante proceso de análisis del comportamiento de los miembros de la organización, sus formas de comunicación y el tipo de interacción que existe en los mismos. Otro factor importante que justifica este tipo de estudio es la posibilidad de observar qué cultura comparten los miembros y la reacción de los mismos a través de estrategias o acciones de comunicación interna emprendidos.

#### **4.5 Enfoque de la investigación**

Como la investigación buscaba identificar el tipo de interacción que existe entre los miembros de la organización, así como la efectividad de las estrategias comunicacionales que son empleadas a fin de conocer los elementos culturales compartidos, se realizó una investigación con enfoque multimodal, es decir, que contó con un enfoque cuantitativo y cualitativo al momento de su desarrollo. Este enfoque permitió definir desde el nivel de utilización de los diferentes canales comunicacionales, así como evaluar el impacto que generan en los públicos internos hacia la formación de una cultura común.

El enfoque cuantitativo genera datos numéricos en base a objetos y eventos (Gómez, 2006. p. 121). En este sentido, el enfoque cuantitativo permitió medir elementos de la identidad y cultura corporativa, así como la efectividad de los canales comunicacionales existentes en el Ministerio de Salud Pública.

Por otro lado el enfoque cualitativo profundiza en el problema, es decir, lo analiza de manera más detenida y con aspectos integrales. Gran parte de éste trabajo utiliza este tipo de enfoque debido a la necesidad de evaluar los aspectos de cultura corporativa que en su mayoría son proporcionados por la recopilación bibliográfica, pero además del acercamiento a miembros de la organización o ésta misma.

#### **4.6 Fuentes de Investigación**

- Primarias: diseño de encuestas, cuestionarios y entrevistas.
- Secundarias: información oficial publicada sobre el Ministerio de Salud Pública, bibliografía especializada sobre comunicación, reportes e Internet.

#### **4.7 Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación son mecanismos que permiten desarrollar el método de investigación. Facilitan la obtención de datos, el acercamiento a la información de interés durante proceso, así como controlar la información que obtenemos.

En la presente investigación se utilizarán las técnicas: documental y de campo. La primera permitirá acceder a información de la organización, información teórica sobre los temas seleccionados, que permitirá desarrollar la explicación del tema, marco teórico y aspectos importantes sobre la organización. Dentro de esta técnica, se realizará revisión bibliográfica de varios instrumentos como libros, revistas, manuales, normativas y planes que puedan apoyar el desarrollo de la investigación.

Por otro lado la técnica de campo permitirá tener un mejor acercamiento con los públicos que son objeto de investigación y analizar de manera más cercana el proceso de obtención de la información. En este sentido se utilizarán técnicas de recolección de datos y otros tipos de información, entre estas: encuestas, entrevistas y grupos focales.

Tabla 10. Técnicas de investigación

<b>Técnica</b>	<b>Propósito</b>	<b>Público</b>
Encuesta	Cuantificar la información relacionada al nivel de conocimiento de la institución por parte de sus miembros.	Funcionarios y funcionarias del Ministerio de Salud Pública.
Grupo focal	Cualificar el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia el ministerio.	Alta gerencia (Nivel jerárquico Ministerio de Salud Pública)
Entrevista	Con la finalidad de conocer, desde la experiencia, las políticas de comunicación manejadas en el Ministerio.	Jefes departamentales del Ministerio de Salud Pública. Expertos en comunicación o directivos de las áreas especializadas en comunicación y cultura organizacional. (Nivel jerárquico)

#### **4.8 Población y muestra**

El público al que se dirigirá la presente investigación, serán los y las funcionarios/as del edificio matriz del Ministerio de Salud Pública.

El tamaño de la población es finita, corresponde a un total aproximado de 874 funcionarios y funcionarias (MSP, 2014) que trabajan al interior del MSP, es decir, que interactúan en espacios comunes y que tienen características similares.

El grupo total de funcionarios para efectos de la investigación será dividido en dos grupos de investigación, los mismos son:

- Funcionarios y funcionarias (técnicos, administrativos, coordinadores, jefes de equipo y personal de servicios), correspondiente a un total de 800 personas. Para la presente investigación lo denominaremos grupo 1.
- Nivel Jerárquico (Autoridades Nacionales), correspondiente a un total de 74 personas. Será denominado grupo 2.

#### 4.8.1. Cálculo de la muestra

Para el desarrollo de la investigación se determinarán dos universos de investigación a partir de la totalidad de la población existente en el Ministerio de Salud Pública, los mismos serán estructurados de acuerdo a la jerarquía dentro de la organización: funcionarios técnicos, administrativos, coordinadores, jefes de equipo y de servicios (equipo técnico y de apoyo) y los del nivel jerárquico superior (alta gerencia).

En el primer grupo se determinará una muestra representativa a la cual se dirigirá la técnica de investigación seleccionada y definida anteriormente. En este caso, para obtener una muestra representativa, que agrupe a todos los miembros que componen la población seleccionada, con características conjuntas, se aplicará la siguiente fórmula:

Tabla 11. Fórmula para cálculo de la muestra.

$$n = N / E^2 (N-1) + 1$$

**Donde:**

**N:** es el tamaño de la población

**E:** es el error muestral deseado

**n:** es el tamaño de la muestra

### Cálculo grupo 1

$$N = 800 \text{ funcionarios}$$

$$E = 8\% = 0.08$$

$$n = N / E^2 (N-1) + 1$$

$$n = 800 / 0.08^2 (800 - 1) + 1$$

$$n = 800 / 0,0064 (799) + 1$$

$$n = 800 / 6.1136$$

$$n = 130,86$$

<b>n = 131 funcionarios</b>
-----------------------------

Para el segundo grupo, correspondiente al nivel de alta dirección o conocido en el ámbito burocrático como “nivel jerárquico superior” se tomará una muestra representativa correspondiente al 10% de la población identificada (74 funcionarios).

### Cálculo grupo 2

$$n = 10\% = 7.4$$

<b>n = 7 funcionarios</b>
---------------------------

## 4.9 Muestreo

Se utilizará muestreo no probabilístico, es decir que el investigador no elige la muestra al azar, sino siguiendo criterios subjetivos (Hernández, Collado, 2006). Para este estudio en el grupo de funcionarios y funcionarias (grupo 1), el muestreo será intencional, es decir, se seleccionarán a los funcionarios con cargos técnicos, administrativos y de servicios bajo el criterio del investigador; en este sentido serán seleccionados los funcionarios de diferentes áreas técnicas a fin de tener una muestra lo más representativa posible.

En el caso del grupo 2 (funcionarios del nivel jerárquico superior) el muestreo también será intencional, debido a que se seleccionará a los funcionarios con cargos del nivel jerárquico superior bajo el criterio del investigador, para el efecto, se seleccionarán a altos directivos con diferentes criterios y conocimientos con relación al tema, a fin de la realidad existente en la organización sea reflejada.

#### 4.10 Modelo de las técnicas de investigación

##### 4.10.1 La encuesta

Para el proceso de investigación cuantitativo dirigido a los funcionarios del Ministerio de Salud Pública se aplicaron 131 encuestas, de acuerdo al cálculo de la muestra. El modelo de encuesta utilizado es el siguiente:

Tabla 12. Modelo de Encuesta

	<b>ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA</b>	
	Encuesta No. _____	
<b>LUGAR DE INVESTIGACIÓN:</b> Ministerio de Salud Pública del Ecuador		<b>Año:</b> 2014
<b>Instrucciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por favor lea cuidadosamente las preguntas planteadas y respóndalas según su criterio y opinión.</li> <li>- Marque con una (X) sus respuestas o complete según corresponda.</li> <li>- De requerir ayuda, acuda al encuestador/a.</li> </ul>		
<b><u>I. DATOS INFORMATIVOS:</u></b>		
Edad: _____	Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Cargo: _____
Tiempo que lleva en la institución: 1-12 meses <input type="checkbox"/> 1-2 años <input type="checkbox"/> más de dos años <input type="checkbox"/>		

**II. DESARROLLO DE LA ENCUESTA:**

1. **¿Conoce el año de creación del Ministerio de Salud Pública (MSP)?**

Sí  ¿Cuál es?: \_\_\_\_\_ No

2. **¿Conoce la misión y visión institucional del MSP** (Qué es, qué pretende hacer, qué metas tiene)?

Sí  No  En caso de responder de manera positiva, enuncie brevemente la misión institucional del MSP: \_\_\_\_\_

3. **Escriba 3 valores institucionales del Ministerio de Salud Pública:**

- 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

No los conozco

4. **¿Cómo califica la gestión del Ministerio de Salud Pública?**

Muy buena  Buena  Regular

5. **¿Su trabajo está orientado de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?**

Sí  No

6. **¿Participa en los eventos y actos institucionales organizados por el Ministerio de Salud Pública?**

Tipo de acto / evento	SÍ	NO
Inauguración de nuevas obras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talleres y conferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades deportivas y recreativas (Pausas activas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. **¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?**

Nulo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------	-----------	--------------------------

8. **¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de su trabajo?**

Excelente  Bueno  Regular

9. **¿Cuáles son los vínculos que le unen a la institución?**

Identidad  Prestigio  Salario  Vocación

**10. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?**

Sí  No

**11. ¿Recuerda algún problema sucedido en la institución que haya generado malestar general?**

Sí, la recuerdo perfectamente  He oído hablar  No la recuerdo

**12. Califique como se dan los procesos de toma de decisiones al interior de la organización. (1) No es cierto - (4) Muy cierto**

Afirmación	1	2	3	4
Las decisiones se toman de manera participativa				
Las decisiones están centralizadas en la alta dirección				
Una vez tomada la decisión, puede ser cambiada				

**13. Valore las siguientes afirmaciones. (1) No es cierto - (4) Muy cierto**

Afirmación	1	2	3	4
Existe competitividad interna				
Existe un programa de carrera y ascensos				
Existe seguridad en el empleo (estabilidad)				
Se fomenta el compañerismo				
Existe un ambiente interno negativo				
Se toleran y solucionan los conflictos				
El trabajo se reparte de manera equitativa				

**14. Califique la efectividad de las herramientas de comunicación institucional utilizadas en el MSP. (1) Poco efectivo - (4) Muy efectivo**

Herramienta	1	2	3	4
Correo electrónico institucional (Zimbra)				
Sistema de Gestión Documental (Quipux)				
Sistema de altoparlantes				
Cartelera y pantallas informativas				
Intranet "Somos Salud"				
Página web institucional <a href="http://www.salud.gob.ec">www.salud.gob.ec</a>				
Mensajes en ascensores y gradas				
Reuniones de trabajo				

**¿Cómo valora la calidad de los mensajes que se difunden?**

Muy Efectivos  Poco efectivos

**15. ¿Cómo se dan los procesos de comunicación interna?**

	Siempre	A veces	Nunca
De manera descendente (La alta dirección emite lineamientos y directrices)			
De manera ascendente (Los empleados se pueden comunicar de manera directa con sus jefes inmediatos o altos directivos)			
De manera horizontal o transversal (Comunicación entre miembros del mismo nivel jerárquico)			

**16. ¿Cómo considera que la ciudadanía califica la gestión del MSP en la actualidad?**

Positiva  Negativa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 4.10.1.1 Tabulación e interpretación de resultados.

##### Perfil del encuestado:

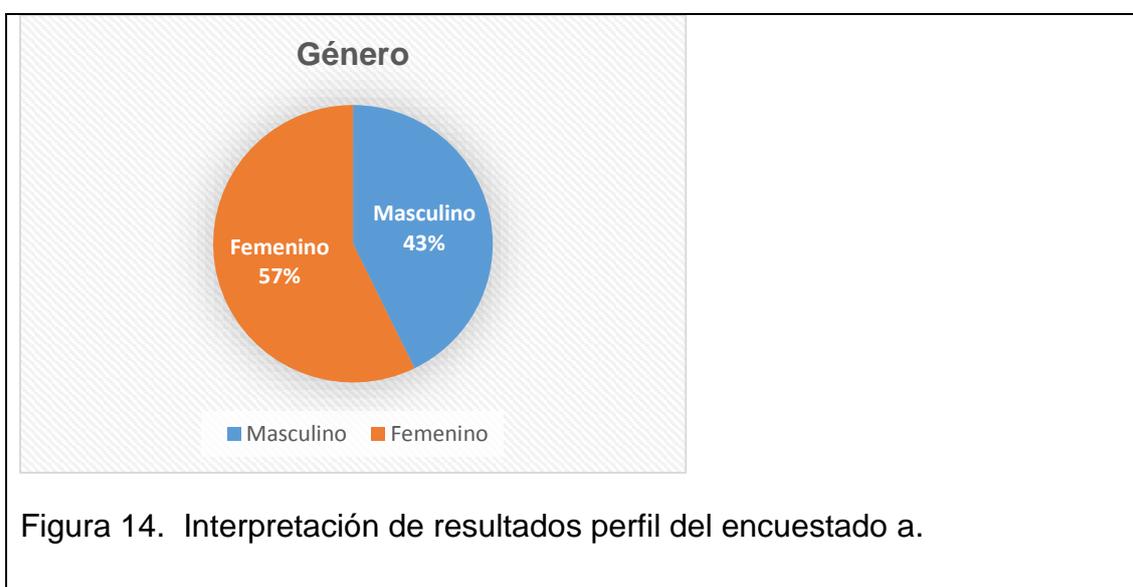
La investigación se realizó en la ciudad de Quito en el edificio principal del Ministerio de Salud Pública, participaron en la encuesta 131 personas con diferentes cargos y niveles de responsabilidad de todas las áreas técnicas, operativas y de apoyo de la institución.

Se adjunta matriz de tabulación de resultados, donde constan las diferentes matrices de frecuencia.

El grupo encuestado estuvo conformado en un 57% por mujeres y un 43% por hombres con edades comprendidas entre los 20 y 55 años de edad.

Tabla 13. Tabla de frecuencia sobre perfil el encuestado a.

Género	#	%
Femenino	56	57
Masculino	75	43
Total	131	100

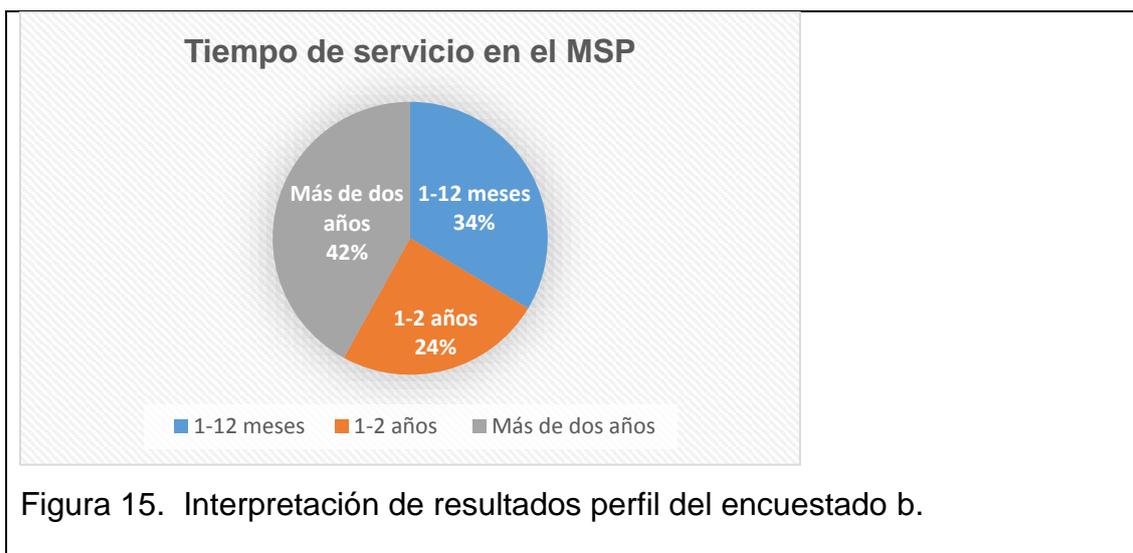


El grupo de encuestados está conformado por funcionarios de ramas técnicas, administrativas y de apoyo, entre ellos figuran: analistas, técnicos, coordinadores de unidad, asistentes administrativas, conductores y directores técnicos de área.

Con referencia a tiempo de servicios que la totalidad de personas encuestadas lleva al interior del Ministerio de Salud Pública, el 34% de los encuestados señalan que trabajan entre 1 y 12 meses, el 24% lleva al interior de la organización entre 1 y 2 años, mientras que el 42% señala trabajar en el MSP por más de dos años.

Tabla 14. Tabla de frecuencia sobre perfil el encuestado b.

Tiempo de servicios	#	%
1-12 meses	44	34
1-2 años	32	24
Más de dos años	55	42
Total	131	100



Estos resultados permiten plantear que más del 50% de la población de estudio son nuevos o tienen pocos años de trabajo al interior de la institución. Su relación laboral es a través de un contrato de servicios ocasionales, el mismo de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, plantea una vinculación máxima de dos años de servicio, para luego formalizar el vínculo laboral (a través de un nombramiento provisional o definitivo) o terminarlo según requerimiento de la institución.

Este primer dato permite plantear algunas consideraciones:

- El 58% de los funcionarios del MSP encuestados se han vinculado a la institución en los dos últimos años.
- El 58% de los funcionarios encuestados tienen un contrato ocasional, es decir, que no representa, ni garantiza estabilidad por más de dos años según la LOSEP.

Existe una importante vinculación de profesionales jóvenes en ramas afines a las ciencias de la salud; su trabajo es gestionar la salud pública de la población y llevar adelante la administración del Sistema Nacional de Salud.

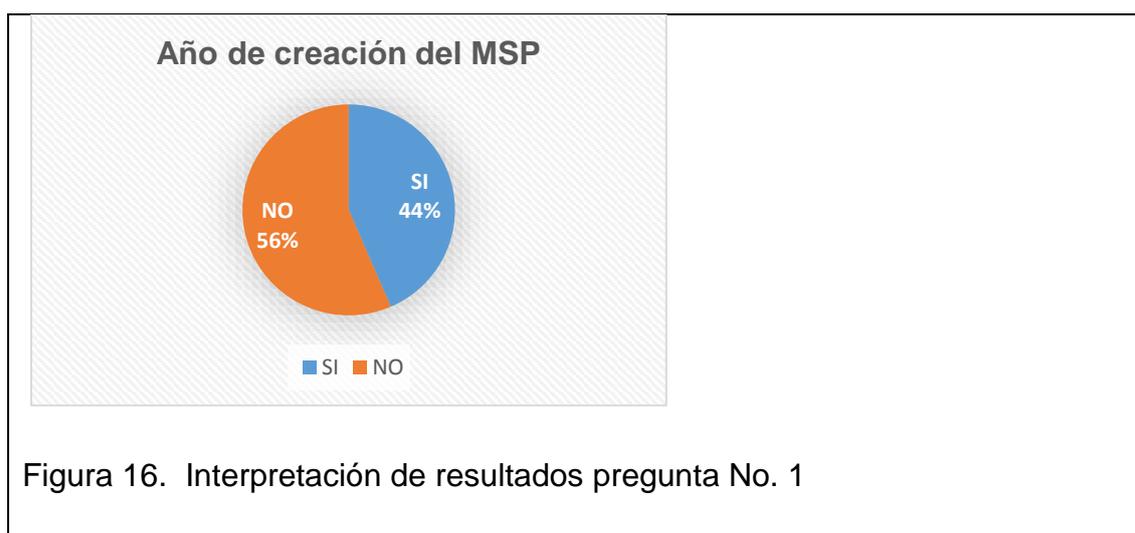
El 42% de los funcionarios encuestados se encuentra más de dos años al interior de la institución. Su grado de vinculación asegura un mayor grado de estabilidad, pues se presume que su vinculación laboral es a través de nombramiento provisional o definitivo.

A continuación se realiza el análisis de cada una de las preguntas del estudio:

### 1. ¿Conoce el año de creación del Ministerio de Salud Pública (MSP)?

Tabla 15. Tabla de frecuencia pregunta No. 1

Año de creación del MSP	#	%
SÍ	57	44
NO	74	56
Total	131	100



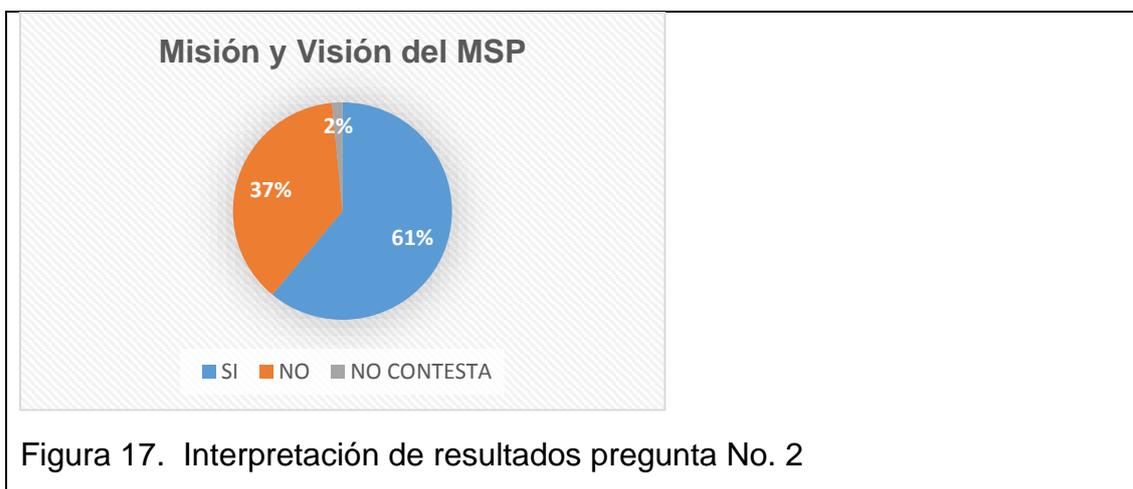
Apenas el 44% de los funcionarios encuestados señalan conocer el año de creación del Ministerio de Salud Pública. Esta información no es de vital importancia para el trabajo diario de la institución, pero permite definir que no existe conocimiento sobre la historia de la organización. El MSP cada año realiza un evento para recordar la creación de la institución y celebrar sus aniversarios; en este acto participan todos los funcionarios.

El 56% de los encuestados indican que no conocen el año de creación de la institución, este valor es muy cercano al porcentaje de funcionarios recientemente integrados al MSP.

## 2. ¿Conoce la misión y visión institucional del MSP?

Tabla 16. Tabla de frecuencia pregunta No. 2

Misión y visión del MSP	#	%
SÍ	80	61
NO	49	37
No contesta	2	2
Total	131	100



El 61% de los encuestados afirma conocer la misión y visión del MSP, además complementan su respuesta escribiendo un breve resumen de la misión institucional, definida de manera correcta, lo que permite ratificar su conocimiento.

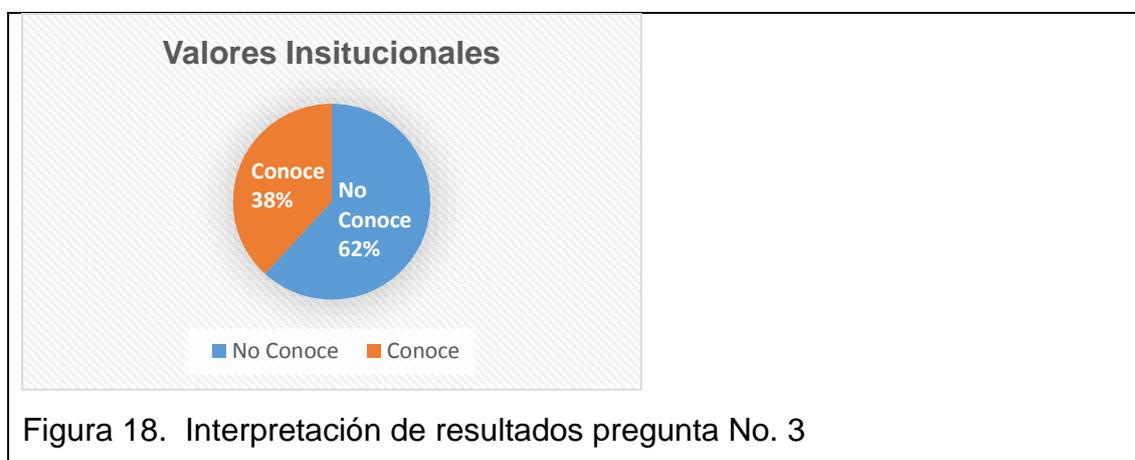
Sin embargo, el 39% de funcionarios encuestados indica no conocer la misión y visión institucional del MSP, a este valor podemos añadir el 2% de encuestados que no contestan la pregunta.

La misión y visión institucional del Ministerio es impartida a los funcionarios en el marco del programa de inducción a nuevos funcionarios, misma que se realiza de manera obligatoria.

### 3. Escriba 3 valores institucionales del Ministerio de Salud Pública

Tabla 17. Tabla de frecuencia pregunta No. 3

Variable	#	%
Conoce	50	38
No conoce	81	63
Total	131	100



El 62% de los funcionarios encuestados indican no conocer los valores institucionales del MSP. Entre las respuestas revisadas hacen referencia a otros valores o no tienen conocimiento de los mismos. Es importante mencionar que actualmente se lleva adelante una campaña para difusión de los valores y código de ética de la organización.

Apenas un 38% de funcionarios, indican conocer los valores institucionales del MSP, de ellos, los valores más mencionados por los encuestados son:

- Respeto 29%
- Inclusión 19%
- Lealtad 18%

El valor menos conocido por el grupo encuestado es la vocación de servicio, que apenas fue mencionado por el 5% de personas que afirmaron conocer los mismos.

Tabla 18. Tabla de frecuencia pregunta No. 3 - valores

Valores institucionales del MSP	#	%
Respeto	41	29%
Inclusión	26	19%
Vocación de Servicio	7	5%
Compromiso	15	11%
Integridad	13	9%
Justicia	13	9%
Lealtad	26	18%
<b>Total</b>	<b>141<sup>1</sup></b>	<b>100%</b>

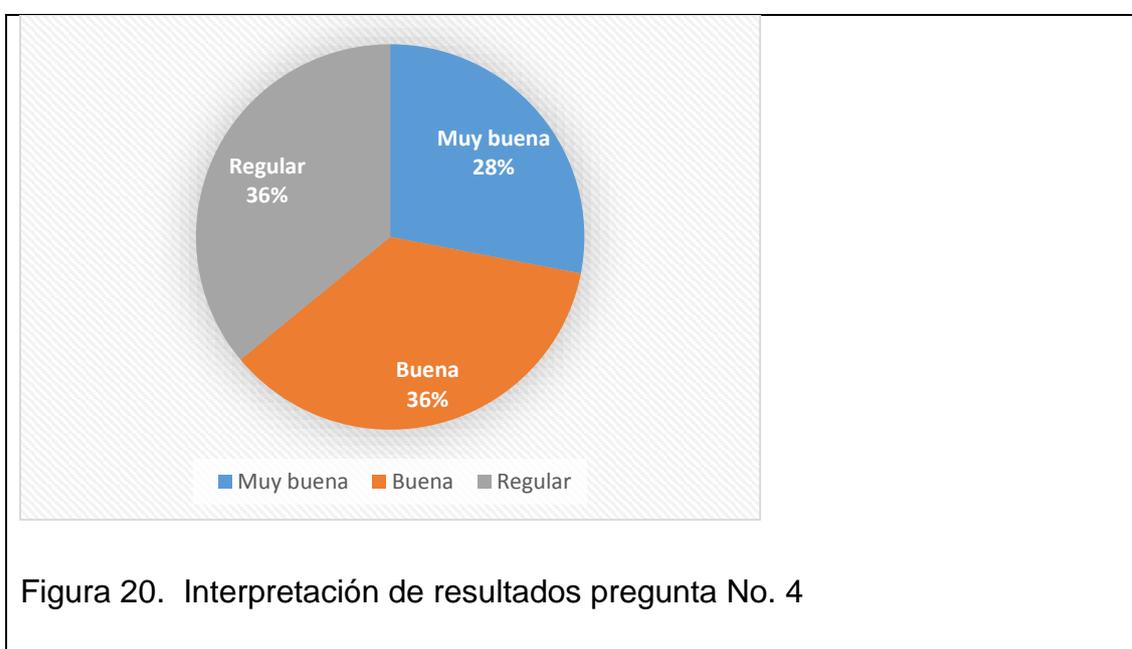


<sup>1</sup> El resultado difiere del valor total de encuestados ya que se podía seleccionar más de una opción.

#### 4. ¿Cómo califica la gestión del Ministerio de Salud Pública?

Tabla 19. Tabla de frecuencia pregunta No. 4

Calificación	#	%
Muy buena	53	28
Buena	68	36
Regular	68	36
Total	131	100



Apenas el 28% de los encuestados califican la gestión del MSP como muy buena, máxima categoría propuesta para este estudio. El restante 72% está repartido de manera igualitaria entre las otras dos opciones: buena y regular.

Es fundamental resaltar que el 36% de los encuestados otorgan la calificación regular (la más baja) a la gestión de la organización de acuerdo a su criterio. En este punto es necesario afirmar que la gestión de la institución es construida por todos los miembros de la organización.

**5. ¿Su trabajo está orientado de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución?**

Tabla 20. Tabla de frecuencia pregunta No. 5

Variable	#	%
Sí	114	87
No	15	11
No contesta	2	2%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100</b>



El 87% de los funcionarios encuestados afirman que su trabajo está orientado de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Un 11% sostiene que su trabajo no está dirigido al cumplimiento de los mismos. Es importante tomar en cuenta que no se conoce si los funcionarios entienden qué son objetivos estratégicos y menos aún si los conocen.

Debido a la respuesta positiva de los entrevistados puede ser un punto fundamental para el uso institucional en acciones de difusión de la cultura organizacional y sus elementos.

## 6. ¿Participa en los eventos y actos institucionales organizados por el Ministerio de Salud Pública?

Tabla 21. Tabla de frecuencia pregunta No. 6.1

Variable	#	%
Sí	40	31
No	67	51
No contesta	24	18
Total	131	100



Figura 22. Interpretación de resultados pregunta No. 6.1

Tabla 22. Tabla de frecuencia pregunta No. 6.2

Variable	#	%
Sí	88	67
No	36	28
No contesta	7	5
Total	131	100



Tabla 23. Tabla de frecuencia pregunta No. 6.3

Variable	#	%
Sí	66	50
No	50	38
No contesta	15	12
Total	131	100



Esta pregunta con tres categorías de respuesta buscaba conocer el nivel participación de los funcionarios en las actividades institucionales (eventos y actos) realizadas por la el MSP. Del total de encuestados, el 31% afirma participar en la inauguración de nuevas obras, el 67% participa en talleres y conferencias organizadas por la institución y el 50% es parte de las actividades deportivas y recreativas (pausas activas, campeonato interno, entre otras).

La participación de los funcionarios en las actividades organizadas desde la institución permite conocer el grado de acercamiento a otro tipo de espacios institucionales más allá del trabajo diario o conocido como de oficina. El 38% de los encuestados indican que no participan en actividades deportivas y recreativas, es decir, que no participan en los espacios informales propuestos por la organización para la socialización y acercamiento de sus miembros.

### 7. ¿Cuál es el grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Tabla 24. Tabla de frecuencia pregunta No. 7

Variable	#	%
Nulo	1	1
Regular	20	15
Bueno	46	35
Muy bueno	61	47
No contesta	3	2
Total	131	100



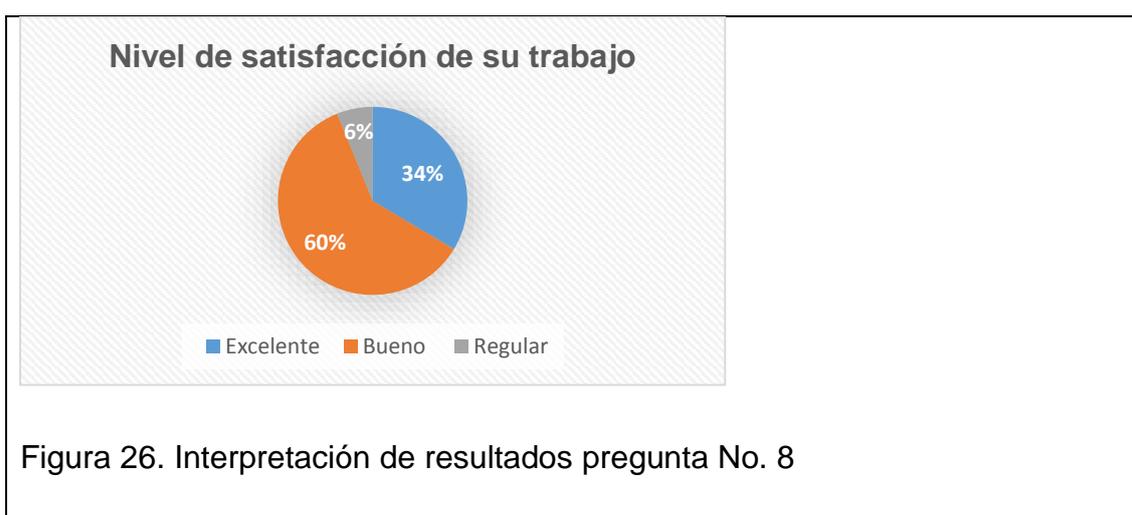
El 47% de los encuestados indican que el grado de apoyo por parte de sus superiores es muy bueno, el 35% señala que el apoyo es bueno y el 15% indica que dicho apoyo es regular.

Más del 80% de los encuestados calificaron de manera positiva (indicadores positivos) el apoyo recibido por parte de sus superiores lo que permite definir que el trabajo realizado por los miembros de la organización es apoyado por las autoridades y que existe un acercamiento importante entre ellos.

### 8. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de su trabajo?

Tabla 25. Tabla de frecuencia pregunta No. 8

Variable	#	%
Excelente	44	34
Bueno	79	60
Regular	8	6
Total	131	100



El 60% de los encuestados califica como Bueno el nivel de satisfacción del trabajo realizado en la organización. El 34% lo califica como Excelente y un 6% señala una calificación Regular.

La autoevaluación refleja un grado de calificación positiva sobre el nivel de satisfacción del trabajo realizado en la institución.

### 9. ¿Cuáles son los vínculos que le unen a la institución?

Tabla 26. Tabla de frecuencia pregunta No. 9

Variable	#	%
Identidad	36	23
Prestigio	24	16
Salario	36	23
Vocación	59	38
Total	155 <sup>2</sup>	100



En relación a los vínculos que los funcionarios encuestados tienen hacia la organización a continuación se exponen los mismos en orden de selección:

<sup>2</sup> El resultado difiere del valor total de encuestados ya que se podía seleccionar más de una opción.

- 38% - Vocación
- 23% - Identidad
- 23% - Salario
- 16% - Prestigio

La vocación es el vínculo mejor calificado por parte de los encuestados hacia la organización. Sin embargo es importante mencionar que en el registro de respuestas, los encuestados seleccionaron hasta dos y tres opciones a la vez, siendo la vocación una respuesta complementaria a su selección inicial: identidad, salario o prestigio.

**10. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra institución para desarrollar un trabajo similar?**

Tabla 27. Tabla de frecuencia pregunta No. 10

Variable	#	%
Sí	67	51
No	63	48
No contesta	1	1
Total	131	100



El 51% de los encuestados afirman que se cambiarían a otra institución para realizar un trabajo similar en igualdad de condiciones a las actuales. Esto permite determinar que podrían abandonar la institución cuando exista una oportunidad laboral.

Podemos asociar ésta respuesta a la posible falta de estabilidad existente en la organización, considerando que más del 50% son funcionarios que tienen menos de dos años al interior de la misma.

El 48% señaló que no se cambiaría a otra institución, es decir, que permanecerían en el MSP ante cualquier oferta laboral existente. Con este grupo de personas se pueden reforzar aspectos de identidad, sentido de pertenencia y además pueden ser promotores de la organización ante otros miembros.

#### 11. ¿Recuerda algún problema sucedido en la institución que haya generado malestar general?

Tabla 28. Tabla de frecuencia pregunta No. 11

Variable	#	%
Sí, la recuerdo	40	30
He oído hablar	31	24
No la recuerdo	56	43
No contesta	4	3
Total	131	100



El 43% de los funcionarios del MSP encuestados señalaron que no recuerdan algún problema sucedido al interior de la organización que haya generado malestar general en sus miembros. El 30% señala que lo recuerda y el 24% indica que ha oído hablar al respecto.

Al ser una pregunta directamente relacionada con aspectos de crisis institucional, es necesario tomar en cuenta la segunda respuesta más votada (He oído hablar), esto permite determinar que es parte de las conversaciones informales al interior de la organización, evidenciando la posibilidad de que existan y se den rumores.

**12. Califique como se dan los procesos de toma de decisiones al interior de la organización. (1) No es cierto - (4) Muy cierto.**

Con relación a los procesos de toma de decisión al interior de la organización, se pudo observar una gran indecisión por parte de los encuestados, la mayoría de respuestas fueron calificadas con rangos intermedios<sup>3</sup> (calificación 2 o 3, según la escala del 1 al 4 propuesta) en las tres afirmaciones presentadas.

El 18% de los encuestados señalan que la toma de decisiones al interior de la organización se realiza de manera participativa, mientras que el 15% indican que dicha afirmación no es cierta. Un 66% se encuentran indecisos en cuanto a la pregunta.

El 37% de funcionarios indican que las decisiones están centralizadas en la alta dirección de la organización, sin embargo, el 14% señala que esa afirmación no es cierta. Un 49% encuestado muestra indecisión sobre la afirmación propuesta.

El 19% de encuestados señalan que las decisiones tomadas en la organización pueden ser cambiadas, mientras que un 26% señalan que ese postulado no es cierto. La indecisión en esta pregunta corresponde al 55% de encuestados.

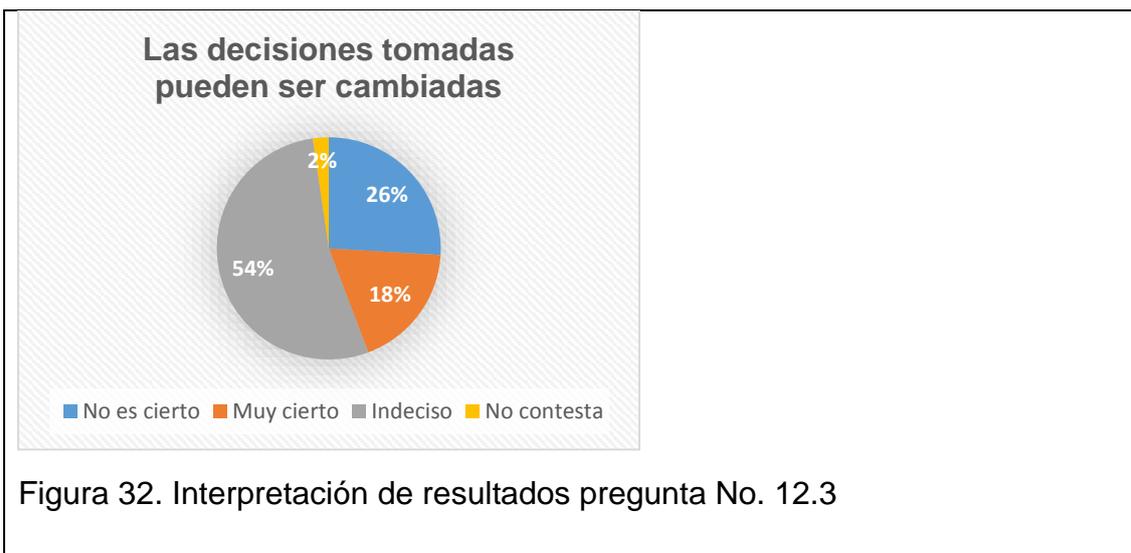
---

<sup>3</sup> La pregunta fue estructurada a partir de la Escala de Likert, misma que permite descartar ciertas respuestas con calificaciones intermedias a fin de tomar las respuestas de los extremos propuestos y que muestran respuestas certeras.

Tabla 29. Tabla de frecuencia pregunta No.12.1, 12.2, 12.3

Variable	12.1		12.2		12.3	
	#	%	#	%	#	%
No es cierto	20	15	19	14	34	26
Muy cierto	23	18	48	37	24	18
Indeciso	86	66	64	49	70	54
No contesta	2	1	0	0	3	2
Total	131	100	131	100	131	100

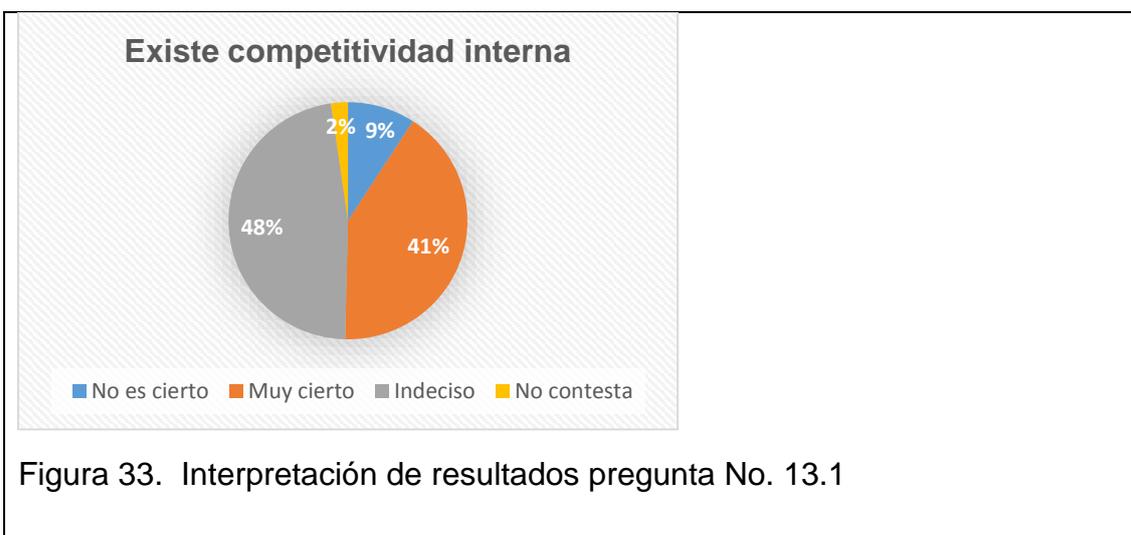




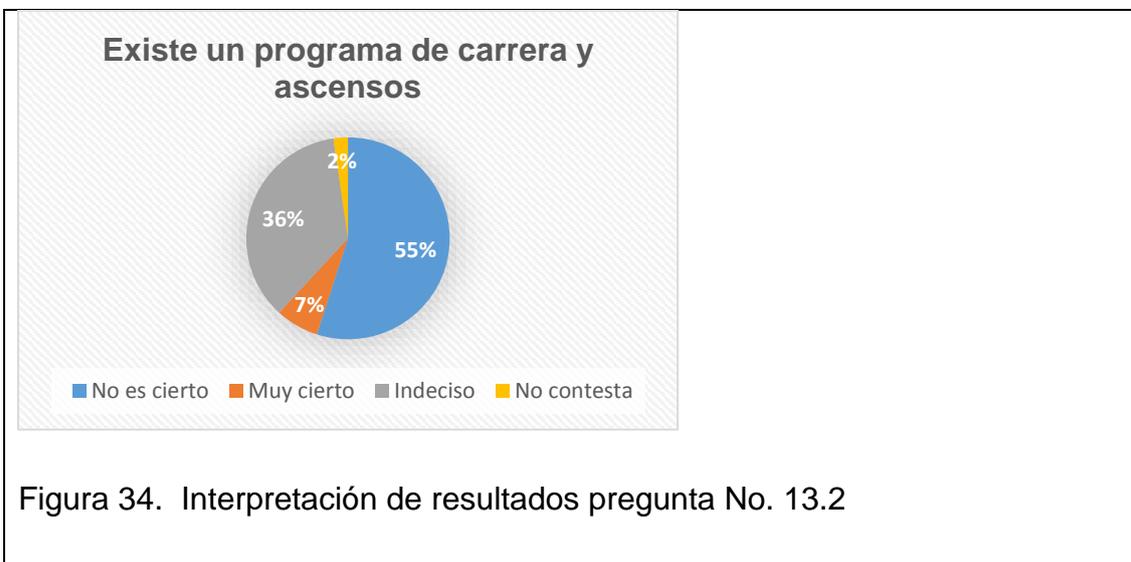
### 13. Valore las siguientes afirmaciones. (1) No es cierto - (4) Muy cierto

Tabla 30. Tabla de frecuencia pregunta No.13.1, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6

Variable	13.1		13.2		13.3		13.4		13.5		13.6	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
No es cierto	12	9	72	55	60	46	22	17	58	40	11	9
Muy cierto	54	41	9	7	15	11	38	29	18	14	33	25
Indeciso	62	48	47	36	56	43	71	54	60	46	83	63
No contesta	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	4	3
Total	131	100	131	100	131	100	131	100	131	100	131	100



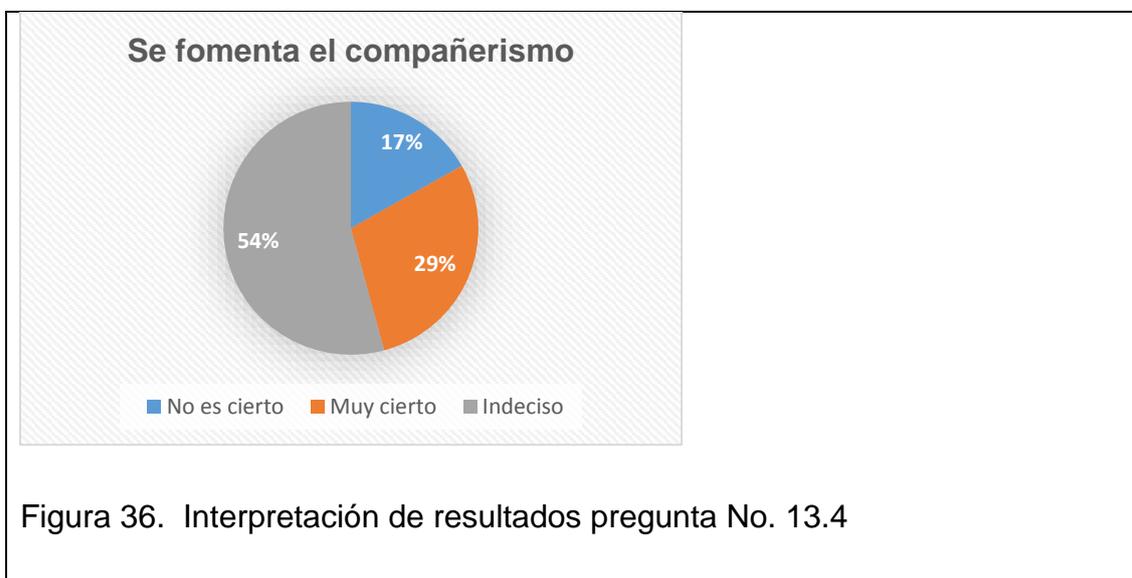
El 41% de los funcionarios encuestados afirman que existe competitividad interna en el MSP. Apenas el 9% sostienen que no es cierta la existencia de la misma, mientras que el 48% de encuestados se señala como indeciso.



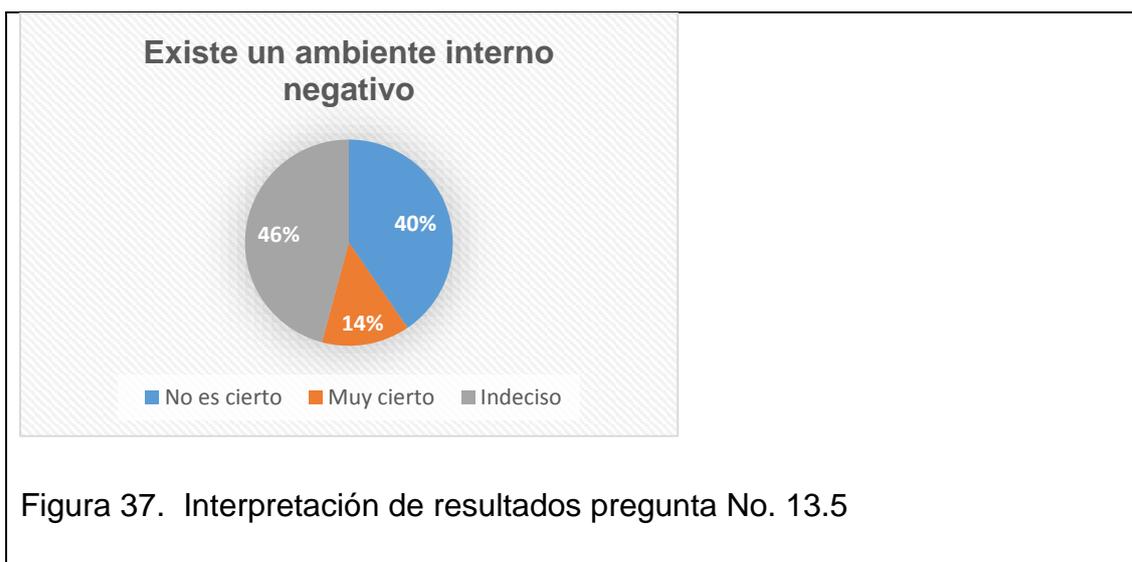
El 55% de los encuestados señala que no es cierta la existencia de un programa de carrera y ascensos al interior del MSP. Se muestra un 36% de indecisos y apenas el 7% de los funcionarios encuestados afirman que existe un programa de carrera y ascensos.



El 46% de funcionarios encuestados señalan que no existe seguridad en el empleo, refiriéndose a aspectos de estabilidad laboral. El 11% señalan que sí existe estabilidad. En esta pregunta el 43% se presentaron indecisos frente a la respuesta.



Sobre aspectos de compañerismo y trabajo en equipo, el 29% señalaron que al interior de la organización, sí se fomenta el compañerismo. Un 17% señaló que no es cierto.



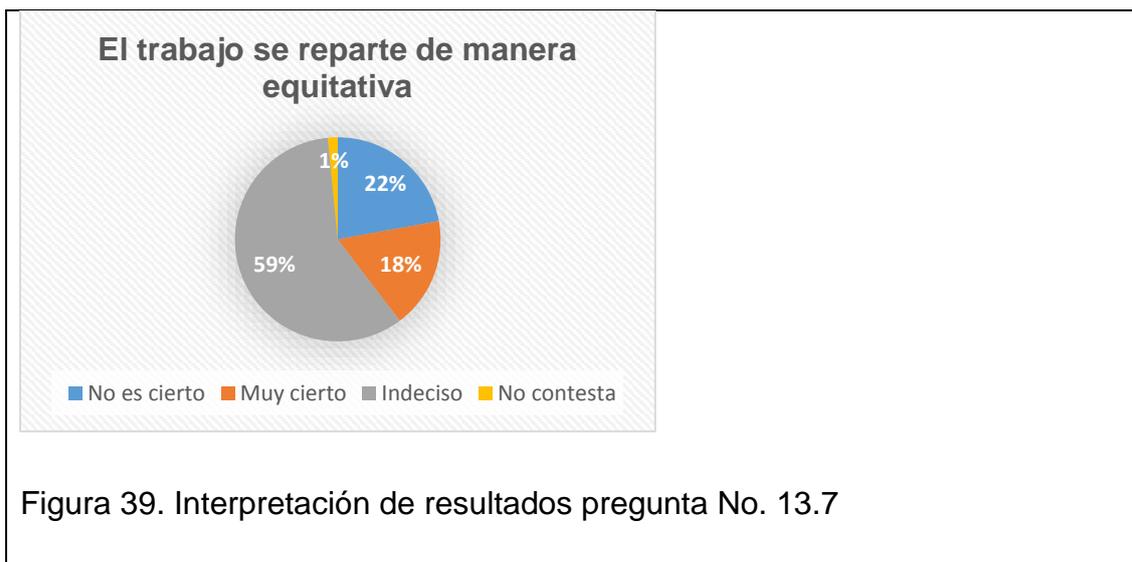
El 14% de los funcionarios encuestados indican que al interior de la institución existe un ambiente de trabajo negativo, mientras que un 40% de los mismos señalan que no es cierto, es decir, que el ambiente de trabajo es positivo. Existe una indecisión de 46%.



El 25% de encuestados afirma que al interior del MSP se toleran y solucionan los conflictos. El 9% sostiene que no es cierto, mientras que el más del 63% está indeciso o no contestan la pregunta.

Tabla 31. Tabla de frecuencia pregunta No.13.7

Variable	13.7	
	#	%
No es cierto	29	22
Muy cierto	23	18
Indeciso	77	59
No contesta	2	1
Total	131	100



Respecto a la repartición del trabajo, el 18% indican que se reparte de manera equitativa, el 22% indica que no se reparte equitativamente, mientras que el 60% está indeciso o no contesta.

#### **14. Califique la efectividad de las herramientas de comunicación institucional utilizadas en el MSP. (1) Poco efectivo – (4) Muy efectivo**

Tabla 32. Tabla de frecuencia pregunta No.14.1, 14.2, 14.3, 14.4.

Variable	14.1		14.2		14.3		14.4	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Poco efectivo	4	3	2	2	12	9	28	21
Muy efectivo	62	47	70	53	30	23	34	26
Indeciso	65	50	59	45	86	66	69	53
No contesta	0	0	0	0	3	2	0	0
Total	131	100	131	100	131	100	131	100

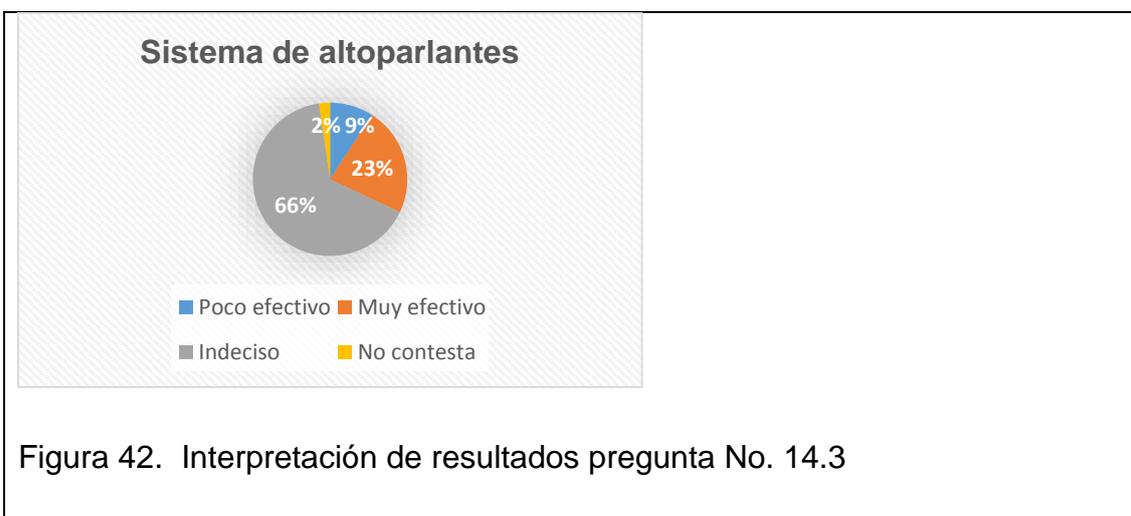
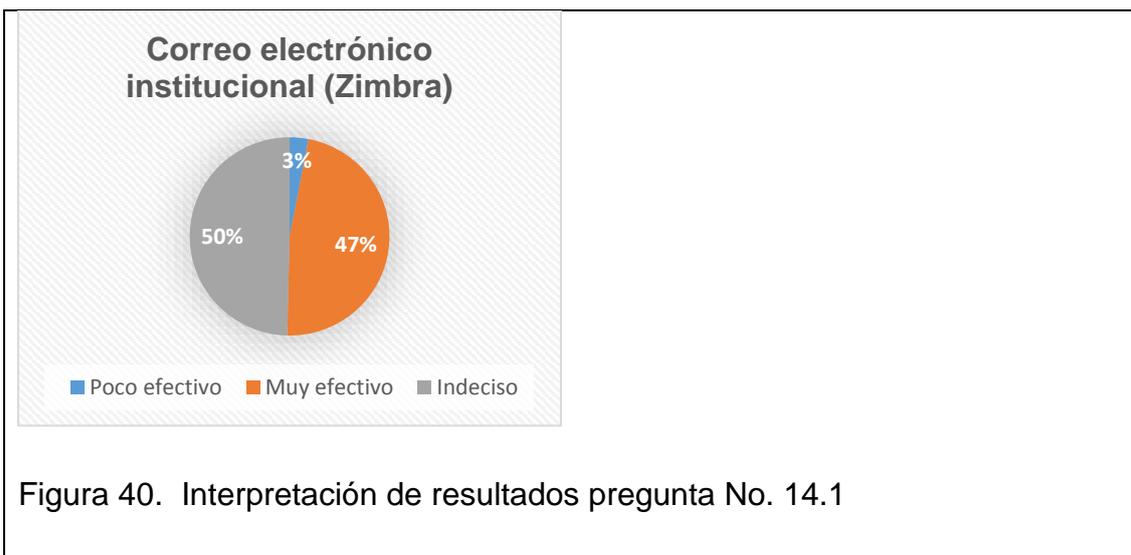
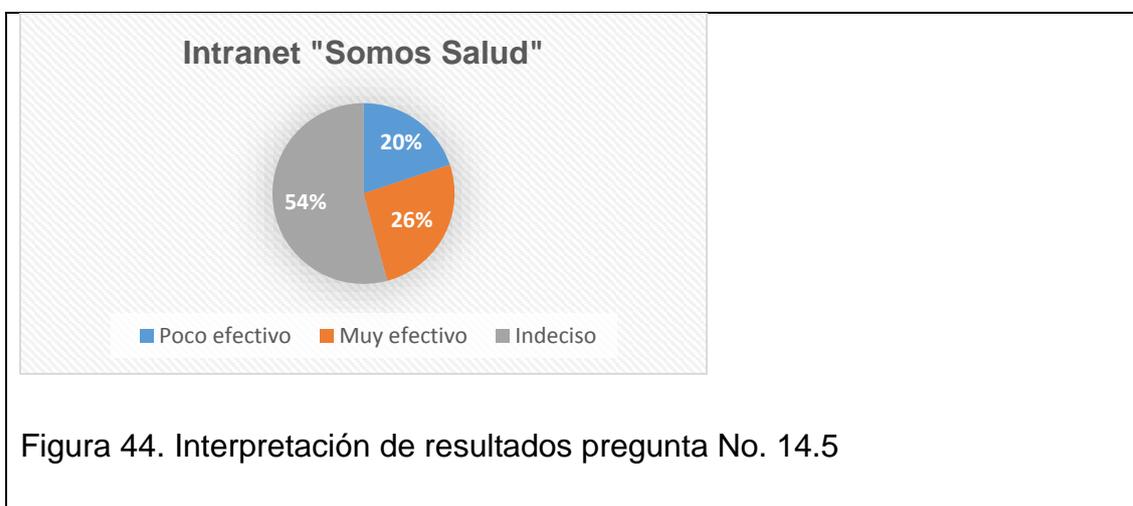




Tabla 33. Tabla de frecuencia pregunta No.14.5, 14.6, 14.7, 14.8.

Variable	14.5		14.6		14.7		14.8	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Poco efectivo	26	20	9	7	39	30	15	11
Muy efectivo	34	26	38	29	28	21	40	31
Indeciso	71	54	82	63	64	49	73	56
No contesta	0	0	2	1	0	0	3	2
Total	131	100	131	100	131	100	131	100



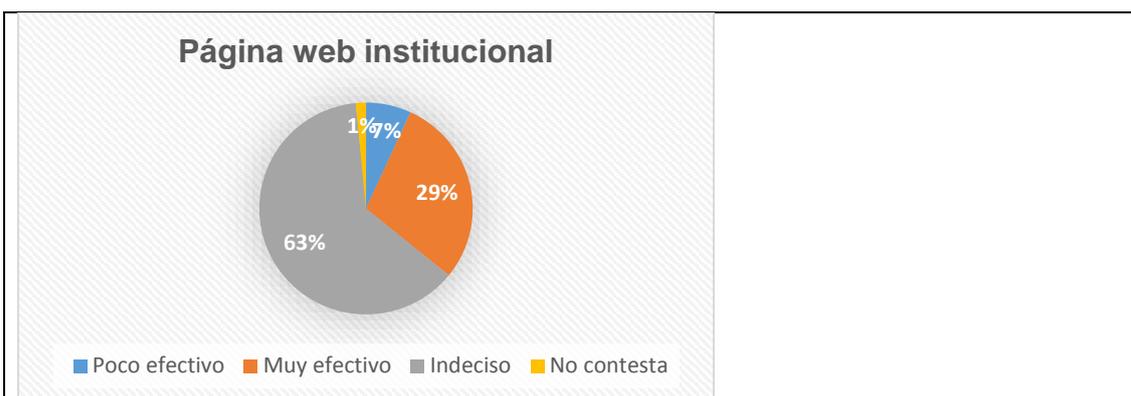


Figura 45. Interpretación de resultados pregunta No. 14.6

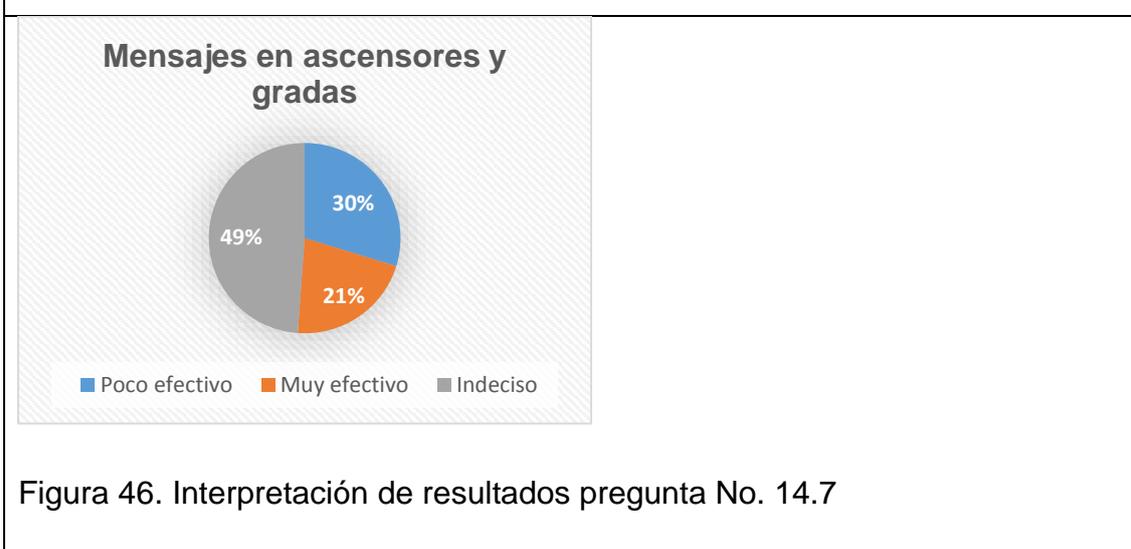


Figura 46. Interpretación de resultados pregunta No. 14.7

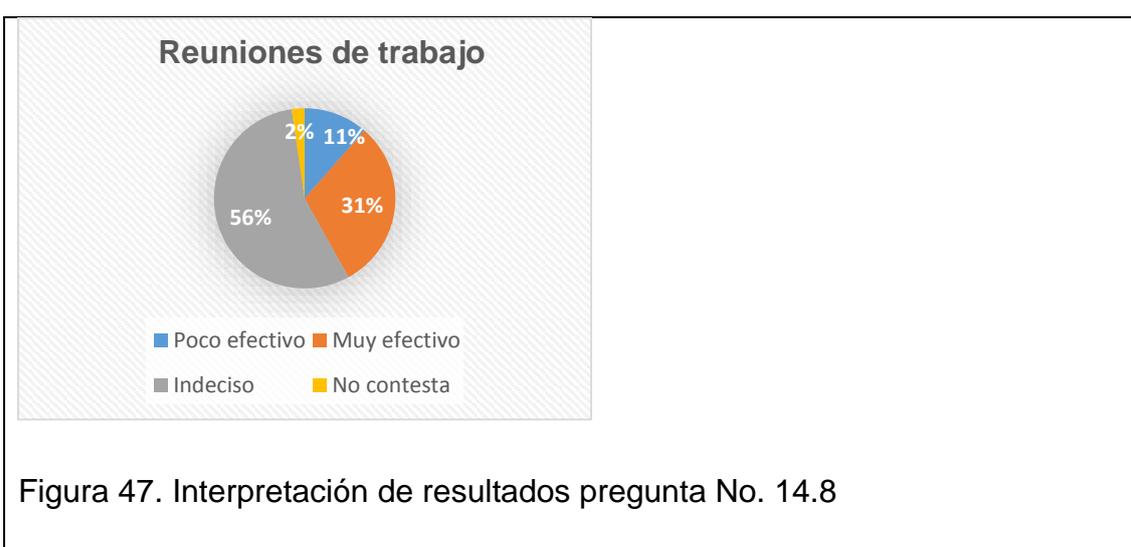


Figura 47. Interpretación de resultados pregunta No. 14.8

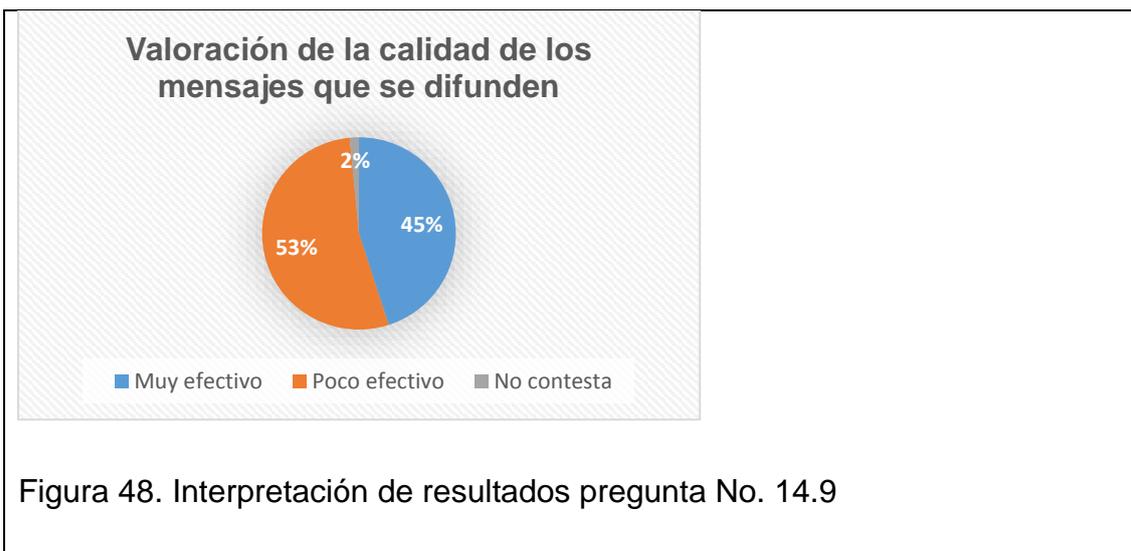
Se identifica un alto grado de indecisión sobre la calificación de las herramientas de comunicación utilizadas al interior de la organización, sin embargo, entre las mejores calificadas por su efectividad (superan el 30% de calificación positiva) están: correo electrónico institucional (plataforma Zimbra) 47%, Sistema de Gestión Documental (Plataforma Quipux) 53% y las reuniones de trabajo 31%.

Las herramientas de comunicación con menor calificación (igual o mayor a 20%) están: mensajes en ascensores y gradas o escaleras 30%. Sin embargo es importante mencionar que las carteleras y pantallas informativas obtuvieron un 21% de votos indicando que son poco efectivas y el intranet “Somos Salud” obtuvo un 20% de calificación negativa, no muy lejana a la calificación dada por los encuestados en cuanto a su efectividad. Todas las herramientas descritas en la calificación negativa o denominada como poco efectivas, son de uso exclusivo para públicos internos, por lo que es fundamental subrayar el particular.

Con respecto a la valoración que dan los encuestados a la calidad de los mensajes que la organización difunde a través de las herramientas y medios analizados en la pregunta anterior, el 53% califica a los mismos como poco efectivos, mientras que el 45% señala que sí son efectivos en aspectos de calidad de la comunicación, es decir, que permiten el cumplimiento del proceso comunicacional.

Tabla 34. Tabla de frecuencia pregunta No.14.9

Variable	14.9	
	#	%
Muy efectivo	59	45
Poco efectivo	70	53
No contesta	2	2
Total	131	100

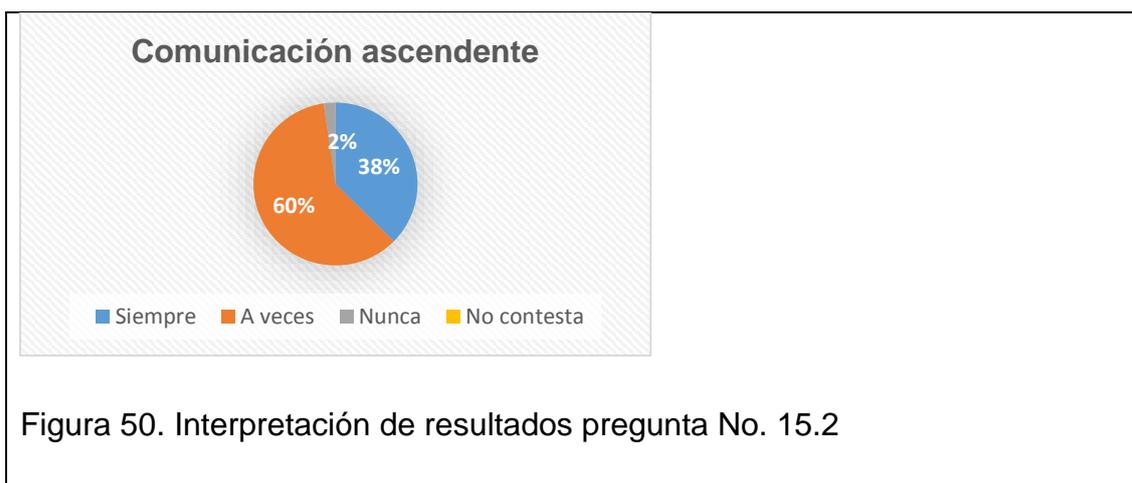


## 15. ¿Cómo se dan los procesos de comunicación interna?

Tabla 35. Tabla de frecuencia pregunta No.15.1, 15.2, 15.3

Variable	15.1		15.2		15.3	
	#	%	#	%	#	%
Siempre	83	63	49	38	70	53
A veces	46	35	79	60	42	32
Nunca	2	2	3	2	15	12
No contesta	0	0	0	0	4	3
Total	131	100	131	100	131	100





Los 63% funcionarios encuestados indican que los procesos de comunicación siempre se dan de forma descendente, es decir, desde la alta gerencia hacia los demás miembros de la organización. El 60% señala que a veces se dan procesos de comunicación ascendente, es decir, donde pueden retroalimentar o dirigirse de manera directa a las altas autoridades y apenas un 38% sostiene que siempre se da este tipo de relación.

El 53% de los encuestados señala que siempre se da una comunicación horizontal, es decir, entre funcionarios del mismo nivel jerárquico superior, el 32% indica que este tipo de comunicación se da a veces y existe un 12% de encuestados que afirma que nunca se dan procesos de comunicación horizontal.

**16. ¿Cómo considera que la ciudadanía califica la gestión del MSP en la actualidad?**

Tabla 36. Tabla de frecuencia pregunta No.16

Variable	14.5	
	#	%
Positiva	105	80
Negativa	21	16
No contesta	5	4
Total	131	100



En referencia a la última pregunta de éste estudio cuantitativo, referente a cómo los funcionarios encuestados consideran que la ciudadanía califica la gestión del Ministerio de Salud Pública, el 80% de ellos señalan que la calificación ciudadana es positiva, un 16% considera que la calificación es negativa y un 4% no contesta el cuestionamiento.

#### 4.10.2 La Entrevista

Para el proceso de investigación cualitativa dirigido a los miembros del nivel jerárquico superior (alta gerencia) del Ministerio de Salud Pública, se aplicaron 3 entrevistas a empleados con funciones referentes con el tema, de acuerdo al cálculo de la muestra. El modelo de entrevista utilizado es el siguiente:

Tabla 37. Modelo de entrevista

 <p>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS Laureate International Universities</p>	<p><b>ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA</b></p> <p>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</p>
<p><b><u>I. DATOS INFORMATIVOS DEL ENTREVISTADO:</u></b></p>	
<p>Nombre: _____</p>	
<p>Edad: _____ Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Cargo: _____</p>	
<p>Departamento en el que trabaja: _____</p>	
<p>Tiempo que lleva en la institución (subraye): 1-12 meses, 1-2 años, más de dos años.</p>	
<p><b><u>II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA</u></b></p>	
<p>1. ¿El Ministerio de Salud Pública realiza acciones para promover una cultura común entre sus miembros?</p>	
<p>2. ¿Las acciones comunicacionales que se realizan a nivel interno están orientadas a fomentar el conocimiento de misión, visión, valores y objetivos institucionales?</p>	
<p>3. ¿Cómo evalúa usted el nivel de pertenencia de los funcionarios del MSP hacia la institución?</p>	
<p>4. ¿La institución realiza acciones para acompañar los procesos de cambio organizacional con sus miembros?</p>	
<p>5. En relación a la gestión del MSP, ¿Qué importancia tiene la comunicación en una escala del 1 al 3, siendo 3 muy importante?</p>	
<p>6. ¿La institución realiza acciones para evaluar la efectividad de las herramientas y canales de comunicación existentes? ¿Usted considera que son efectivos?</p>	
<p>MUCHAS GRACIAS</p>	

#### 4.10.2.1 Sistematización de entrevistas

Las entrevistas de acuerdo al nivel de disponibilidad y tiempo del personal seleccionado se realizaron de manera escrita, es decir, se remitió el texto de entrevista vía correo electrónico, fueron completadas y remitidas en un lapso de 48 horas por el mismo medio.

Las entrevistas en formato impreso fueron suscritas y se encuentra anexas al presente documento.

Se incluyen en los anexos las fichas técnicas de cada una de las entrevistas realizadas, Anexos 3, 5, 7.

Funcionarios/as entrevistados/as:

- **Mgs. Ana Lucía Torres**, Subsecretaria Nacional de Promoción de la Salud e Igualdad. (Anexo 4. Entrevista 1)
  
- **Mgs. Carmen Adela Velasco**, Directora Nacional de Ambiente y Salud. (Anexo 6. Entrevista 2)
  
- **Lic. Edgar Fernando Guillen Re**, Coordinador de la Gestión Interna de Comunicación Inter e Intra Institucional. Delegado de la Directora Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa. (Anexo 8. Entrevista 3)

#### 4.10.3 El Grupo Focal

En la segunda parte del proceso de investigación cualitativa dirigido a los miembros del nivel jerárquico superior (alta gerencia) del Ministerio de Salud Pública, se realizó un grupo focal con la participación de cuatro (4) empleados con funciones referentes al tema, de acuerdo al cálculo de la muestra. El esquema de grupo focal aplicado es el siguiente:

Tabla 38. Esquema de grupo focal

 <p><b>GRUPO FOCAL PARA EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA</b></p> <p><b>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</b></p>
<p><b><u>I. DATOS INFORMATIVOS:</u></b></p> <p>Nómina de participantes (Nombre y cargo):</p>
<p><b><u>II. DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pregunta generadora: ¿La imagen del MSP al interior de la institución es buena?</li> <li>2. Análisis de símbolos institucionales: Herramientas de comunicación y canales comunicacionales.</li> <li>3. Pregunta generadora: ¿Cómo sería el Ministerio de Salud ideal en cuanto a espacio de trabajo y sus miembros?</li> <li>4. Valoración de mi rol en la institución: ¿Fomento un buen ambiente de trabajo? ¿Conozco y practico los valores institucionales?</li> <li>5. Califique la efectividad de los mensajes emitidos a nivel interno en el MSP. ¿Cumplen el objetivo de comunicar, se pueden distorsionar?</li> </ol> <p>A partir del grupo focal se obtendrán ideas claves para el desarrollo de productos y mensajes comunicacionales.</p>

#### **4.10.3.1 Sistematización del grupo focal**

Los participantes del grupo focal fueron seleccionados de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. La actividad se realizó el lunes 22 de septiembre de 2014 y tuvo una duración aproximada de 40 minutos. Los participantes de la actividad fueron:

- Ana Paulina Jiménez, Directora Nacional de Salud Intercultural.
- Sandra Jacqueline Barral, Coordinadora de Salud Ocupacional.
- Daniel Alexander García, Coordinador de gestión y seguimiento de Promoción de la Salud.
- Lina Camacho Lucio, Directora Nacional de Promoción de la Salud, Subrogante.

Se anexa ficha técnica de sistematización de grupo focal. Anexo 9 y el listado de registro de participantes Anexo 10.

#### **4.11 Conclusiones de la investigación:**

- La investigación ha permitido evidenciar que los procesos de comunicación interna no están orientados a fortalecer los elementos de la cultura corporativa de manera estratégica.
- Otro aspecto fundamental que permitió clarificar este proceso de investigación está relacionado a la efectividad que deben tener los procesos de comunicación intrainstitucional, así como los canales que se utilizan para su gestión efectiva. Es necesario que la comunicación interna cumpla su fin, acerque a las personas, pero sobre todo se dirija de manera efectiva para cumplir con el objetivo comunicacional esperado.

- Los públicos internos son diversos, tienen intereses y miradas propias que deben marcar la pauta para el desarrollo de las estrategias de comunicación interna que permitan establecer una cultura común, no todas las estrategias de comunicación serán efectivas para la totalidad del público al que serán dirigidas.
- Es necesario fortalecer e innovar los canales de comunicación y reforzar los mensajes que se emiten a través de ellos a partir de un criterio estratégico que incluya la segmentación de públicos.
- Al interior de la organización existe desconocimiento sobre los elementos que componen la filosofía corporativa, no existen aspectos comunes entre los miembros.
- La institución no cuenta con espacios de diálogo, descanso o que fomenten el acercamiento de sus miembros más allá del espacio de trabajo cotidiano.
- No se realiza trabajo en equipo, la estructura institucional es vertical y no permite un diálogo abierto entre todos los miembros de la organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **LA CULTURA CORPORATIVA LA CLAVE DEL ÉXITO INSTITUCIONAL**

#### **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

##### **5.1 Introducción**

En base al análisis teórico y a los hallazgos del proceso de investigación sobre diversos aspectos del Ministerio de Salud Pública con relación a temas de cultura organizacional, procesos de comunicación internos, se plantea la elaboración de acciones basadas en un plan estratégico de comunicación que permita fortalecer la cultura corporativa del Ministerio de Salud Pública. Las acciones de comunicación interna serán analizadas desde una mirada integral, centrada en los objetivos de la organización y planteadas con una visión estratégica.

El plan estratégico de comunicación a partir del análisis de estrategias previamente implementadas al interior de la organización de estudio, propondrá un mejoramiento de las mismas, orientadas a su fortalecimiento. Este proceso de fortalecimiento será fundamental para la inserción de nuevas estrategias y acciones, ya que las mismas dependen necesariamente de la efectividad y funcionamiento de la comunicación interna, así como de los canales y herramientas institucionales utilizadas para el efecto.

##### **5.2 Propósito**

La propuesta de Plan Estratégico de comunicación busca mejorar la comunicación intrainstitucional al Interior del Ministerio de Salud Pública, a fin de fortalecer la cultura corporativa de los miembros de la organización.

Es decir, la cultura corporativa será el resultado de un adecuado manejo de la comunicación interna, sus canales y procesos, orientados a todos los miembros de la organización, partiendo del conocimiento de sus particularidades.

El propósito está orientado a fortalecer el nivel de pertenencia de los funcionarios de la organización, lo que consecuentemente ayudará a una mejora en la eficiencia y calidad de servicios, así como a una correcta comunicación con los públicos externos.

### 5.3 Diagnóstico

#### 5.3.1 Análisis FODA

Tabla 39. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución cuenta con un importante número de funcionarios.</li> <li>- La institución tiene una importante asignación presupuestaria anual.</li> <li>- Los directivos buscan soluciones y toman buenas decisiones</li> <li>- Políticas de capacitación y mejoramiento del Talento humano.</li> <li>- Mejoramiento en los servicios de atención en salud y cobertura.</li> <li>- Mejora de la imagen institucional.</li> <li>- Buena imagen de la autoridad institucional.</li> <li>- Equipo de comunicación fortalecido.</li> <li>- Nuevo Modelo de Gestión Institucional.</li> <li>- Reforma institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del Gobierno Nacional</li> <li>- Transformación y reestructura del Estado.</li> <li>- Nuevas políticas de comunicación para el estado.</li> <li>- Fomento a la interacción interinstitucional.</li> <li>- Avances tecnológicos complementarios a los servicios.</li> <li>- Posibilidad de desarrollo de alianzas institucionales con el fin de complementar servicios de salud.</li> <li>- Ingreso de capitales extranjeros y de cooperación.</li> <li>- Imagen positiva de la institución por parte de la opinión pública.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal no está comprometido con los valores y objetivos de la institución.</li> <li>- No existe evaluación sobre las acciones de comunicación interna implementadas.</li> <li>- Falta de innovación en las acciones de comunicación interna.</li> <li>- Falta de acciones de comunicación estratégica.</li> <li>- Poca interacción entre los públicos internos.</li> <li>- Demora en los procesos administrativos y de contratación.</li> <li>- No existen procesos de empoderamiento a funcionarios.</li> <li>- Los mecanismos de difusión interna no son explotados.</li> <li>- Personal resistente al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La percepción de los usuarios sobre los servicios públicos es negativa.</li> <li>- Mala experiencia de los públicos externos en relación a la calidad de servicios.</li> <li>- Desconocimiento de los cambios en el sector salud por parte de la población.</li> <li>- Falta de interacción y acercamiento a la organización.</li> <li>- Escasa participación social.</li> <li>- Reformas presupuestarias nacionales.</li> </ul>

### 5.3.2 Análisis de causas, efectos y soluciones comunicacionales.

Tabla 40. Análisis de causas, efectos y soluciones

<b>Causa</b>	<b>Problema</b>	<b>Efecto</b>	<b>Solución</b>
Limitados aspectos de cultura corporativa compartidos.	No existen elementos compartidos (cultura común) entre los miembros de la organización.	Público interno no alineado a los objetivos institucionales y con poco sentido de pertenencia hacia la organización.	Potenciar los elementos de la cultura corporativa.
Desconocimiento de los procesos y canales de comunicación interna establecidos.	Desconocimiento sobre el funcionamiento de la organización, la comunicación no es efectiva.	Bajo impacto en la comunicación interna y en la efectividad de los mensajes.	Optimizar y fortalecer el uso de las herramientas de comunicación.
Poca interacción entre los públicos internos.	No existe comunicación entre los miembros de la organización.	Comunicación interna no efectiva.	Generar acercamiento entre los miembros de la organización, fomentar el compañerismo.
Falta de procesos de evaluación de las acciones comunicacionales a nivel interno.	No se cuenta con una evaluación referente a las acciones de comunicación interna.	Limitada fidelización de los públicos.	Generar procesos de evaluación y monitoreo de la efectividad de acciones comunicacionales orientadas a fomentar elementos de la cultura organizacional.
Mal uso de las herramientas de comunicación.	No están claro los mensajes que se emiten en las herramientas de comunicación.	Acciones de comunicación interna desperdiciadas. Posibilidad de la generación de rumores.	Optimizar el uso de las herramientas de comunicación.

#### 5.4 Institución y autor que presenta la propuesta.

Universidad de las Américas

Realizado por: Carlos Andrés Cisneros Pazmiño

#### 5.5 Organización a la que está dirigida la propuesta.

Ministerio de Salud Pública



Figura 53. Logo Institucional del Ministerio de Salud Pública

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014, par. 1.

#### 5.6 Objetivos

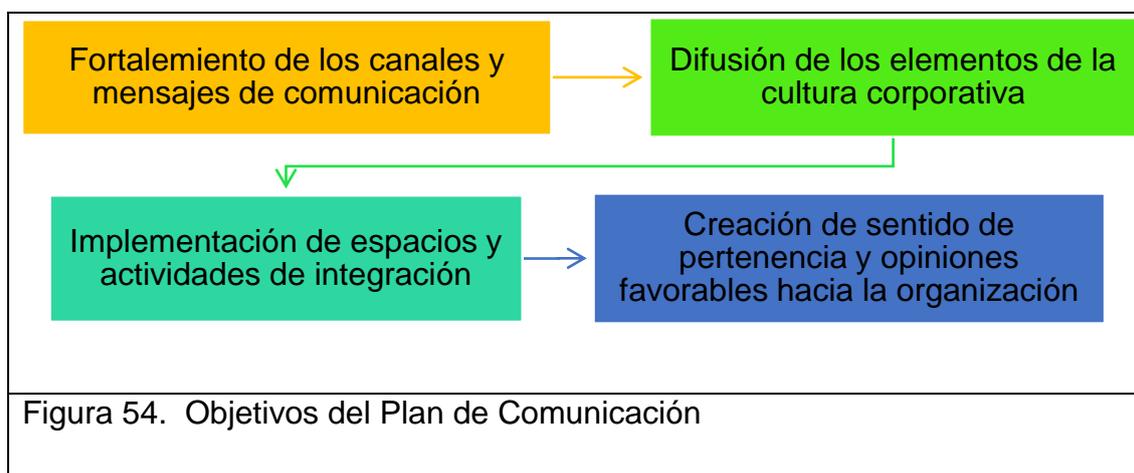
##### 5.6.1 Objetivo General

Diseñar un Plan para la gestión estratégica de la comunicación institucional del Ministerio de Salud Pública que permita el fortalecimiento de la cultura corporativa de la institución en un periodo de un año.

##### 5.6.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los canales de comunicación institucionales dirigidos a los públicos internos en tres meses.
- Dar a conocer los elementos de la cultura organizacional del Ministerio de Salud a los públicos de interés en tres meses.

- Crear espacios y actividades que fomenten la participación e integración de los públicos de interés al interior del ministerio.
- Generar sentido de pertenencia y opiniones favorables hacia la organización por parte de los colaboradores en seis meses.



### 5.7 Eje de comunicación

Las conclusiones del proceso de investigación evidenciaron la falta de conocimiento de elementos compartidos, falta de interés por las relaciones interpersonales pero además una baja iniciativa de participación e involucramiento en las actividades propuestas por la organización. Todos estos elementos son claves para el fomento de una cultura corporativa exitosa, que permita el cumplimiento del éxito organizacional.

Para el efecto el eje de comunicación estará dirigido a promover el acercamiento de los miembros a fin de que puedan compartir espacios, vivencias, motivaciones y resultados. Este acercamiento permitirá vincularlos a los procesos de participación formal e informal, así como a los de toma de decisión, permitiendo de esta forma potenciar la importancia de su trabajo. Finalmente se hará énfasis en la importancia del trabajo diario y se motivará un mejoramiento constante que permita consolidar el cambio institucional que el Ministerio de Salud requiere.

A partir de éste análisis se propone el siguiente eje de comunicación:

**Dale un me gusta a tu espacio: Comparte, participa y mejora.**

Necesitamos tu compromiso y el poder de tu trabajo.

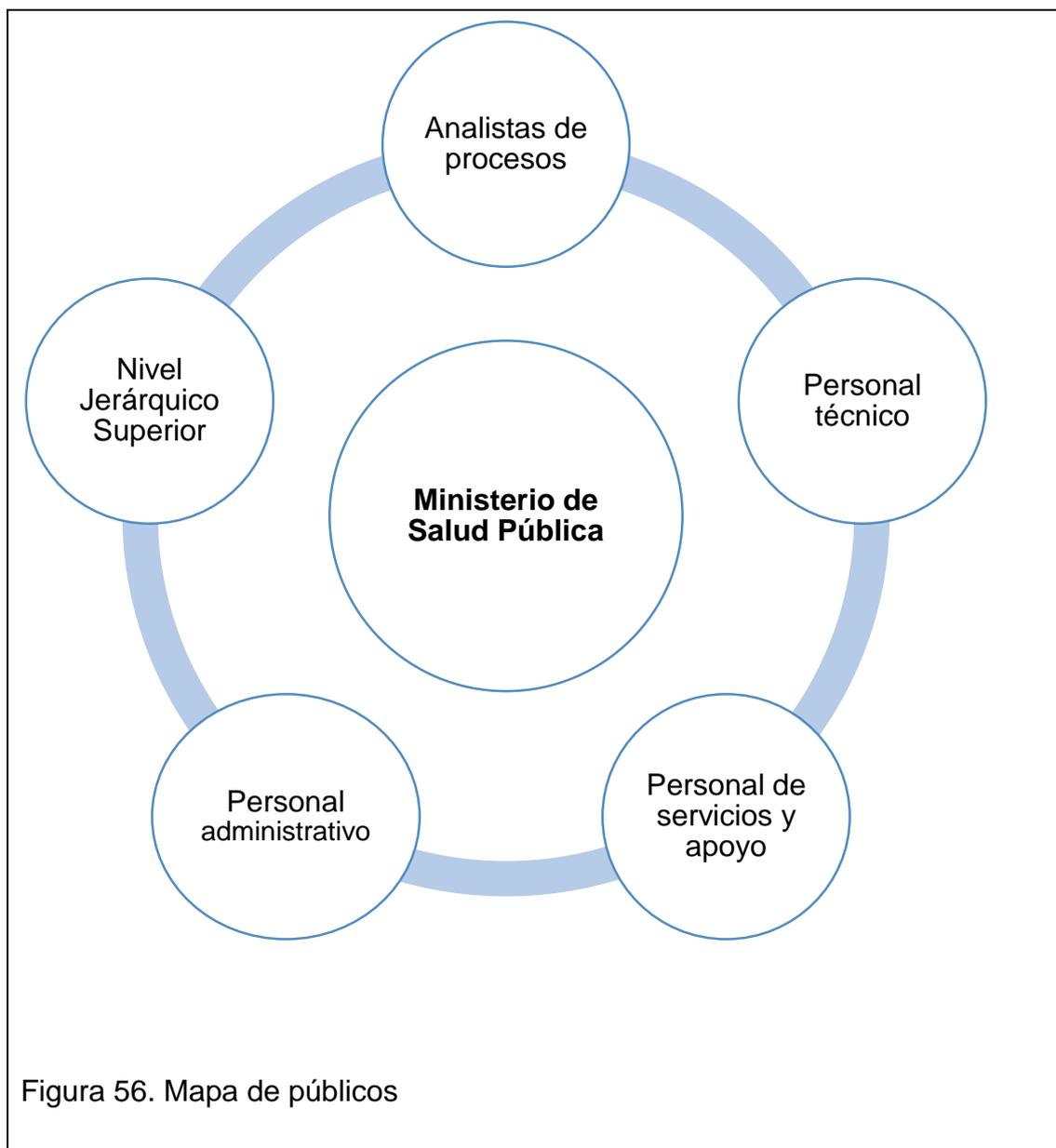
### 5.8 Propuesta de Imagen para el Plan Estratégico de Comunicación



Figura 55. Imagen del eje comunicacional

### 5.9 Mapa de públicos a los que se dirige el plan

El plan de comunicación estará dirigido a todos los funcionarios del Ministerio de Salud Pública.



## 5.10 Presentación de matrices

### 5.10.1 Matriz estratégica

Tabla 41. Matriz Estratégica (a)

<b>Tabla. 41 MATRIZ ESTRATÉGICA (A)</b>		
<b>Objetivo General:</b> Diseñar un Plan para la gestión estratégica de la comunicación institucional del Ministerio de Salud Pública que permita fortalecer la cultura corporativa de la institución en un periodo de un año.		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Público</b>
1. Fortalecer los canales de comunicación institucionales dirigidos a los públicos internos en tres meses.	Fortalecimiento de herramientas comunicacionales ya existentes.	Funcionarios y funcionarias del MSP con cargos técnicos, administrativos y directivos.
	Implementación de herramientas de comunicación 2.0.	
2. Dar a conocer los elementos de la cultura organizacional del Ministerio de Salud a los públicos de interés en tres meses.	Campaña para fomentar y fortalecer la identidad y cultura corporativa de los públicos internos “Dale un me gusta a tu espacio: comparte, participa y mejora”.	Funcionarios y funcionarias del MSP con cargos técnicos, administrativos, personal de apoyo y servicios, autoridades.
	Desarrollar acciones para difundir los elementos de la cultura corporativa a los nuevos miembros de la organización.	

Tabla 42. Matriz Estratégica (b)

<b>Tabla 42. MATRIZ ESTRATÉGICA (B)</b>		
<b>Objetivo General:</b> Diseñar un Plan para la gestión estratégica de la comunicación institucional del Ministerio de Salud Pública que permita fortalecer la cultura corporativa de la institución en un periodo de un año.		
<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Público</b>
3. Crear espacios y actividades que fomenten la participación e integración de los públicos de interés al interior del ministerio.	Generar espacios lúdicos y recreativos para el uso de los funcionarios del MSP.	Funcionarios y funcionarias del MSP con cargos técnicos, administrativos, personal de apoyo y servicios, autoridades.
	Organizar actividades de integración formales e informales que permitan fomentar el trabajo en equipo y acercamiento de los miembros.	
4. Generar sentido de pertenencia y opiniones favorables hacia la organización por parte de los colaboradores en seis meses.	Fomentar y promover una imagen positiva en los miembros de la organización.	Funcionarios y funcionarias del MSP con cargos técnicos, administrativos, personal de apoyo y servicios, autoridades.

## 5.10.2 Matriz táctica

Tabla 43. Matriz táctica

<b>Tabla 43. MATRIZ TÁCTICA</b>				
<b>Objetivo específico No 1</b>	Fortalecer los canales de comunicación y mensajes institucionales dirigidos a los públicos internos.			
<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presup. (Usd)</b>
Fortalecimiento de herramientas comunicacionales existentes.	Potenciar el uso de herramientas de comunicación de los espacios comunes.	1.1 Promoción de herramientas comunicacionales a través del intranet "Somos salud"	Unidad de comunicación Interna.	0
		1.2 Brandeo de herramientas comunicacionales ubicadas en los espacios comunes: buzón de sugerencias, carteleras y pantallas.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	300,00
Implementación de herramientas de comunicación 2.0.	Implementación de un chat interno para la difusión de mensajes y comunicación entre funcionarios (Para teléfonos inteligentes y computadoras de escritorio).	1.3 Habilitación de plataforma para chat interno ligado al correo institucional Zimbra.	Dirección Nacional de Tecnologías de Comunicación e Información (DNTIC)	5.000,00
		1.4 Implementación de la herramienta de chat interno (creación de usuarios y permisos)	DNTIC	0
		1.5 Difusión de la herramienta de chat a nivel interno.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	300,00
	Implementación de una herramienta tipo red social para comunicación interna (Plataforma similar a twitter).	1.6 Contratación de plataforma tipo microblogging	DNTIC	20.000
		1.7 Implementación de la herramienta de red social institucional.	DNTIC	0
		1.8 Producción de material para difusión y promoción de la herramienta.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	500,00
		1.9 Realizar un evento de lanzamiento de la herramienta a nivel interno.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	1.000,00

<b>Objetivo específico No. 2</b>					
Dar a conocer los elementos de la cultura organizacional del Ministerio de Salud Pública a los públicos de interés en tres meses.					
<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presup. (Usd)</b>	
Campaña para fomentar y fortalecer la identidad y cultura corporativa de los públicos internos denominada "Dale un me gusta a tu espacio: comparte, participa y mejora".	Desarrollo e implementación de campaña comunicacional para públicos internos.	2.1 Desarrollo de concepto de campaña y sus elementos: imagen, mensajes, canales y herramientas segmentadas de acuerdo a los públicos.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional. Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	2.000,00	
		2.2 Elaboración de material promocional para difusión de la campaña.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	2.000,00	
		2.3 Implementación de campaña comunicacional en dos fases: expectativa y exposición de mensajes.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional. Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	3.000,00	
	Desarrollo de material educomunicacional para difusión de los elementos de la filosofía corporativa.	2.4 Creación del calendario institucional "El poder de mi trabajo" para la difusión de valores institucionales basados en los logros del MSP.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional. Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	2.500,00	
		2.5 Diseño y distribución de pulsera con el mensaje "El poder de mi trabajo" como elemento de recordación.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	700,00	
	Difusión de elementos de la filosofía corporativa por medios y herramientas de comunicación internas.	2.6 Difusión de los objetivos estratégicos del MSP a través de mensajes en fondos de pantalla (un objetivo por mes).	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional. Dirección TICs.	0	
		2.7 Difusión de la misión y visión institucional a través de pantallas informativas e intranet.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0	
		2.8 Difusión de valores institucionales y mensajes cortos sobre la importancia de tu trabajo a través de herramientas 2.0.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0	
	Desarrollar acciones para difundir los elementos de la cultura corporativa a los nuevos miembros de la organización.	Crear el programa de inducción "Bienvenido a tu espacio" que incluya acciones de capacitación y difusión de la información institucional.	2.9 Edición e impresión del Manual del empleado (Contiene elementos de la filosofía corporativa, breve historia institucional, estructura, entre otros).	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional. Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	500,00
			2.10 Diseñar metodología lúdica-participativa para inducción de nuevos miembros.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	0

Objetivo específico No. 3	Crear espacios y actividades que fomenten la participación e integración de los públicos de interés al interior del ministerio.			
Estrategia	Táctica	Acciones	Responsable	Presupuesto (US\$)
Generar espacios lúdicos y recreativos para el uso de los funcionarios del MSP.	Implementación de espacios lúdicos y recreativos "Somos Salud" donde los funcionarios puedan acudir en el horario de receso.	3.1 Seleccionar un espacio interno del MSP como aula multiuso para los funcionarios.	Dirección Nacional Administrativa.	0
		3.2 Equipar la sala con mesas, sillas, pantallas, microondas y estación de bebidas.	Dirección Nacional Administrativa.	2.000,00
		3.3 Acondicionar el espacio con elementos interactivos y comunicacionales que generen la integración de los funcionarios hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional. Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	500,00
		3.4 Realizar evento de inauguración de la sala "Somos Salud"	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	200,00
	Acondicionar la terraza del edificio del MSP como un espacio saludable para el desarrollo de actividades.	3.5 Colocar plantas y césped artificial en la terraza del MSP.	Dirección Nacional Administrativa.	500,00
		3.6 Difundir la disponibilidad del espacio para actividades institucionales.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0
Generar actividades de integración formales e informales que permitan fomentar el trabajo en equipo y acercamiento de los miembros.	Plan de actividades de integración "Comparte, participa y mejora" orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar el acercamiento de los miembros de la organización.	3.7 Realizar desayunos de trabajo semanales entre los miembros del nivel jerárquico superior y los equipos técnicos a fin de presentar los logros de la institución y recibir retroalimentación. Deberá cubrir el 100% de los públicos internos.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	4.500,00
		3.8 Desarrollar la convención anual del MSP como un espacio para la socialización y acercamiento de todos los miembros.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	10.000,00
	Fortalecer el programa de promoción de hábitos saludables "Agita tu mundo"	3.9 Fomentar la práctica de pausas activas durante la jornada de trabajo.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	0

<b>Objetivo específico No. 4</b>				
Generar sentido de pertenencia y opiniones favorables hacia la organización por parte de los colaboradores en seis meses.				
<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto (Usd)</b>
Fomentar y promover una imagen positiva en los miembros de la organización.	Desarrollo de la investigación sobre percepción de los funcionarios del MSP sobre la cultura corporativa del MSP.	4.1 Realizar una investigación cualitativa que permita conocer la percepción de los públicos internos sobre la organización.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	500,00
		4.2 Extraer mensajes sobre opiniones positivas sobre la organización.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	0
		4.3 Construcción de mensajes positivos bajo un enfoque comunicacional.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0
	Generar una programación para difusión de mensajes positivos sobre la organización "El poder de tu trabajo".	4.4 Segmentar productos y mensajes de acuerdo a públicos y canales comunicacionales.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0
		4.5 Crear productos comunicacionales para difusión de mensajes positivos.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	200,00
	Difusión de opiniones favorables a través de herramientas y canales institucionales.	4.6 Ubicar productos comunicacionales en espacios determinados para su difusión: ascensores, gradas, acceso al MSP.	Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa.	0
		4.7 Difundir opiniones favorables a través de intranet, pantallas informativas y otros medios.	Unidad de Comunicación Intrainstitucional.	0
	Desarrollar el programa de formación para voceros institucionales "El poder de tu trabajo".	4.8 Realizar selección de voceros institucionales.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	0
		4.9 Desarrollar talleres de formación en liderazgo y capacidades comunicacionales.	Dirección Nacional de Cambio de Cultura Organizacional.	300,00

## Anexo 2. Propuesta de productos comunicacionales.

## 5.10.3 Matriz de evaluación.

Tabla 44. Matriz de evaluación (a)

Tabla 44. MATRIZ DE EVALUACIÓN (A)					
Objetivo	Tipo	Nivel	Acciones	Mecanismo de evaluación	Indicador
1. Fortalecer los canales de comunicación institucionales dirigidos a los públicos internos en tres meses.	Persuasivo	Avanzado	1.1 Promoción de herramientas comunicacionales a través del intranet "Somos salud"	Observación	Reporte de difusión en intranet.
			1.2 Brandeo de herramientas comunicacionales ubicadas en los espacios comunes: buzón de sugerencias y pantallas informativas.	Observación	Número de herramientas promocionadas
			1.3 Habilitación de plataforma para chat interno ligado al correo institucional Zimbra.	Registro	Informe técnico de habilitación de plataforma.
			1.4 Implementación de la herramienta de chat interno (creación de usuarios y permisos)	Reporte	Número de usuarios creados.
			1.5 Difusión de la herramienta de chat a nivel interno.	Conteo	Número de registros de uso.
			1.6 Contratación de plataforma tipo microblogging (red social)	Registro	Registro de contratación.
			1.7 Implementación de la herramienta de red social institucional.	Reporte	Reporte técnico implementación
			1.8 Producción de material para difusión y promoción de la herramienta.	Observación	Número de materiales producidos
			1.9 Realizar un evento de lanzamiento de la herramienta a nivel interno.	Observación	Reporte de evento realizado.

Tabla 45. Matriz de evaluación (b).

<b>Tabla 45. MATRIZ DE EVALUACIÓN (B)</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Mecanismo de evaluación</b>	<b>Indicador</b>
<b>2. Dar a conocer los elementos de la cultura organizacional del Ministerio de Salud a los públicos de interés en tres meses.</b>	<b>Informativo Motivacional</b>	<b>Avanzado</b>	2.1 Desarrollo de concepto de campaña y sus elementos: imagen, mensajes, canales y herramientas segmentadas de acuerdo a los públicos.	Reporte	Campaña de comunicación creada.
			2.2 Elaboración de material promocional para difusión de la campaña.	Observación	Registro material elaborado
			2.3 Implementación de campaña comunicacional en dos fases	Entrevista	Comprensión del mensaje
			2.4 Creación del calendario institucional “El poder de mi trabajo” para la difusión de valores institucionales basados en los logros del MSP.	Encuesta	Nivel de conocimiento de los valores institucionales
			2.5 Diseño y distribución de pulsera con el mensaje “El poder de mi trabajo” como elemento de recordación.	Sondeo de opinión	Nivel de pertenencia.
			2.6 Difusión de los objetivos estratégicos del MSP a través de mensajes en fondos de pantalla.	Encuesta	Nivel de conocimiento de los objetivos
			2.7 Difusión de la misión y visión institucional a través de pantallas informativas e intranet.	Sondeo de opinión	Nivel de conocimiento misión y visión.
			2.8 Difusión de valores institucionales y mensajes cortos sobre la importancia de tu trabajo a través de herramientas 2.0.	Reporte	Informe sobre mensajes difundidos.
			2.9 Edición e impresión del Manual del empleado	Encuesta	Nivel de aceptación
			2.10 Diseñar metodología lúdica-participativa para inducción de nuevos miembros.	Reporte	Metodología diseñada

Tabla 46. Matriz de evaluación (c).

<b>Tabla 46. MATRIZ DE EVALUACIÓN (C)</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Mecanismo de evaluación</b>	<b>Indicador</b>
<b>3. Crear espacios y actividades que fomenten la participación e integración de los públicos de interés al interior del ministerio.</b>	Motivacional	Avanzado	3.1 Seleccionar un espacio interno del MSP como aula multiuso para los funcionarios.	Observación	Sala seleccionada.
			3.2 Equipar la sala con mesas, sillas, pantallas informativas, microondas y estación de bebidas.	Observación	Sala equipada de acuerdo a requerimiento.
			3.3 Acondicionar el espacio con elementos interactivos y comunicacionales que generen la integración de los funcionarios.	Observación	Sala acondicionada y lista para su apertura.
			3.4 Realizar evento de inauguración de la sala "Somos Salud"	Entrevistas	Criterio de colaboradores.
			3.5 Colocar plantas y césped artificial en la terraza del MSP.	Observación	Terraza acondicionada.
			3.6 Difundir la disponibilidad del espacio para actividades institucionales.	Reporte	Difusión realizada.
			3.7 Realizar desayunos de trabajo semanales entre los miembros del nivel jerárquico superior y los equipos técnicos a fin de presentar los logros de la institución y recibir retroalimentación.	Conteo	Número de desayunos de trabajo realizados.
			3.8 Desarrollar la convención anual del MSP como un espacio para la socialización y acercamiento de todos los miembros de la organización.	Registro	Reporte de asistencia de los miembros de la organización.
			3.9 Fomentar la práctica de pausas activas durante la jornada de trabajo.	Reporte	Informe de evaluación de la experiencia.

Tabla 47. Matriz de evaluación (d)

<b>Tabla 47. MATRIZ DE EVALUACIÓN (D)</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Mecanismo de evaluación</b>	<b>Indicador</b>
<b>4. Generar sentido de pertenencia y opiniones favorables hacia la organización por parte de los colaboradores en seis meses.</b>	<b>Persuasivo</b>	<b>Avanzado</b>	4.1 Realizar una investigación cualitativa que permita conocer la percepción de los públicos internos sobre la organización.	Informe	Reporte de resultados de investigación sobre percepción
			4.2 Extraer mensajes sobre opiniones positivas sobre la organización.	Informe	Reporte sobre opiniones positivas hacia el MSP.
			4.3 Construcción de mensajes positivos bajo un enfoque comunicacional.	Reporte	Mensajes construidos.
			4.4 Segmentar productos y mensajes de acuerdo a públicos y canales comunicacionales.	Reporte	Plan de difusión con públicos segmentados y canales definidos
			4.5 Crear productos comunicacionales para difusión de mensajes positivos.	Observación	Productos para difusión creados
			4.6 Ubicar productos comunicacionales en espacios determinados para su difusión: ascensores, gradas, acceso al MSP.	Observación	Número de espacios donde se difunden mensajes.
			4.7 Difundir opiniones favorables a través de intranet, pantallas informativas y otros medios.	Sondeo de opinión	Reporte sobre el criterio de colaboradores.
			4.8 Realizar selección de voceros institucionales.	Conteo	Número de voceros reclutados
			4.9 Desarrollar talleres de formación en liderazgo y capacidades comunicacionales.	Entrevistas	Grado de pertenencia de voceros inst.

## 5.10.4 Presupuesto.

Tabla 48. Presupuesto (a)

<b>Tabla 48. PRESUPUESTO (A)</b>						
	<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario (Usd)</b>	<b>Costo Total (Usd)</b>	<b>Observación</b>
<b>OBJETIVO 1</b>	1.1	Promoción de herramientas comunicacionales a través del intranet "Somos salud"	1	0	0	No requiere recursos
	1.2	Brandeo de herramientas comunicacionales ubicadas en los espacios comunes: buzón de sugerencias, carteleras y pantallas informativas.	1	300	300	Se realizará por una ocasión
	1.3	Habilitación de plataforma para chat interno ligado al correo institucional Zimbra.	1	5.000	5.000	Se realizará por una ocasión
	1.4	Implementación de la herramienta de chat interno (creación de usuarios y permisos)	1	0	0	No requiere recursos
	1.5	Difusión de la herramienta de chat a nivel interno.	2	300	600	No requiere recursos
	1.6	Contratación de plataforma microblogging	1	20.000	20.000	Se realizará por una ocasión
	1.7	Implementación de la herramienta de chat interno (creación de usuarios y permisos)	1	0	0	Se realizará por una ocasión
	1.8	Producción de material para difusión y promoción de la herramienta de red social interna.	1	500	500	Se producirán por una ocasión y serán utilizados durante 3 meses.
	1.9	Realizar un evento de lanzamiento de la herramienta de red social a nivel interno.	1	1.000	1.000	Se realizará por una ocasión

Tabla 49. Presupuesto (b)

<b>Tabla 49. PRESUPUESTO (B)</b>						
	<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario (Usd)</b>	<b>Costo Total (Usd)</b>	<b>Observación</b>
<b>OBJETIVO 2</b>	2.1	Desarrollo de concepto de campaña y sus elementos: imagen, mensajes, canales y herramientas segmentadas de acuerdo a los públicos.	1	2.000	2.000	Se realizará por una ocasión e insumos para toda la campaña.
	2.2	Elaboración de material promocional para difusión de la campaña.	1	2.000	2.000	Se realizará por una ocasión
	2.3	Implementación de campaña comunicacional en dos fases.	1	3.000	3.000	Los insumos servirán para 2 fases.
	2.4	Creación del calendario institucional “El poder de mi trabajo” para la difusión de valores del MSP.	1	2.500	2.500	Se realizará por una ocasión
	2.5	Diseño y distribución de pulsera con el mensaje “El poder de mi trabajo” como elemento de recordación.	1	700	700	Se realizará por una ocasión
	2.6	Difusión de los objetivos estratégicos del MSP a través de mensajes en fondos de pantalla (un objetivo por mes).	1	0	0	No requiere recursos
	2.7	Difusión de la misión y visión institucional a través de pantallas e intranet.	1	0	0	No requiere recursos
	2.8	Difusión de valores institucionales y mensajes cortos sobre la importancia de tu trabajo a través de herramientas 2.0.	1	0	0	No requiere recursos
	2.9	Edición e impresión del Manual del empleado (Contiene elementos de la filosofía corporativa, breve historia institucional, estructura, entre otros).	1	500	500	Se realizará por una ocasión
	2.10	Diseñar metodología lúdica-participativa para inducción de nuevos miembros.	1	0	0	No requiere recursos

Tabla 50. Presupuesto (c)

<b>Tabla 50. PRESUPUESTO (C)</b>						
	<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario (Usd)</b>	<b>Costo Total (Usd)</b>	<b>Observación</b>
<b>OBJETIVO 3</b>	3.1	Seleccionar un espacio interno del MSP como aula multiuso para los funcionarios.	1	0	0	No requiere recursos
	3.2	Equipar la sala con mesas, sillas, pantallas informativas, microondas y estación de bebidas.	1	2.000	2.000	Se realizará por una ocasión
	3.3	Acondicionar el espacio con elementos interactivos y comunicacionales que generen la integración de los funcionarios hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales del MSP.	1	500	500	Se realizará por una ocasión
	3.4	Realizar evento de inauguración de la sala "Somos Salud"	1	200	200	Se realizará por una ocasión
	3.5	Colocar plantas y césped artificial en la terraza del MSP.	1	500	500	Se realizará por una ocasión
	3.6	Difundir la disponibilidad del espacio para actividades institucionales.	1	0	0	No requiere recursos
	3.7	Realizar desayunos de trabajo semanales entre los miembros del nivel jerárquico superior y los equipos técnicos a fin de presentar los logros de la institución y recibir retroalimentación sobre los mismos. Deberá cubrir el 100% de los públicos internos.	1	4.500	4.500	Contratación de servicio.
	3.8	Desarrollar la convención anual del MSP como un espacio para la socialización y acercamiento de todos los miembros de la organización.	1	10.000	10.000	Contratación de un proveedor del servicio de eventos.
	3.9	Fomentar la práctica de pausas activas durante la jornada de trabajo.	1	0	0	No requiere recursos

Tabla 51. Presupuesto (d)

<b>Tabla 51. PRESUPUESTO (D)</b>						
	<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario (Usd)</b>	<b>Costo Total (Usd)</b>	<b>Observación</b>
<b>OBJETIVO 4</b>	4.1	Realizar una investigación cualitativa que permita conocer la percepción de los públicos internos sobre la organización.	1	500	500	Se realizará por una ocasión
	4.2	Extraer mensajes sobre opiniones positivas sobre la organización.	1	0	0	No requiere recursos
	4.3	Construcción de mensajes positivos bajo un enfoque comunicacional.	1	0	0	No requiere recursos
	4.4	Segmentar productos y mensajes de acuerdo a públicos y canales comunicacionales.	1	0	0	No requiere recursos
	4.5	Crear productos comunicacionales para difusión de mensajes positivos.	1	200	200	No requiere recursos
	4.6	Ubicar productos comunicacionales en espacios determinados para su difusión: ascensores, gradas, acceso al MSP.	1	0	0	No requiere recursos
	4.7	Difundir opiniones favorables a través de intranet, pantallas informativas y otros medios.	1	0	0	No requiere recursos
	4.8	Realizar selección de voceros institucionales.	1	0	0	No requiere recursos
	4.9	Desarrollar talleres de formación en liderazgo y capacidades comunicacionales.	1	300	300	Costo de alimentación para talleres de formación
<b>TOTAL</b>						
	<b>SUBTOTAL</b>				<b>56.800</b>	
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS (15%)</b>				<b>8.520</b>	
	<b>IMPREVISTOS (10%)</b>				<b>5.680</b>	
	<b>TOTAL (Usd)</b>				<b>71.000</b>	











## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- El análisis teórico y revisión de bibliografía especializada en los temas de comunicación y cultura corporativa permitieron sustentar el presente documento y concluir que el fortalecimiento de la comunicación influye directamente en la calidad de los mensajes emitidos por la organización hacia los públicos internos y consecuentemente en la interiorización de los elementos de una cultura corporativa conocida por sus miembros.
- El proceso de investigación permitió evidenciar la necesidad de gestionar la comunicación interna del Ministerio de Salud Pública con criterio estratégico, pues no solo debe estar orientada a la difusión de información, sino que debe plantear la necesidad inminente de orientar la comunicación interna hacia la fidelización de sus miembros con los objetivos, metas y valores de la organización, es decir, construir, evidenciar y fortalecer la cultura corporativa.
- Los canales de comunicación institucionales del Ministerio de Salud Pública no cumplen un proceso efectivo de difusión de los mensajes para los públicos internos. Los mismos deben ser potenciados a fin de consolidar su utilización.
- Existe desconocimiento sobre los elementos que componen la filosofía corporativa, no existen aspectos comunes entre los miembros de la organización.
- No se realiza trabajo en equipo, la estructura institucional es vertical y no permite un diálogo abierto entre todos los miembros de la organización.

## 6.2 Recomendaciones

Se recomienda a la organización:

- Optimizar y fortalecer los canales de comunicación interna, a fin de potenciar su efectividad en la difusión de mensajes dirigidos a los públicos internos.
- La planificación de la comunicación interna del Ministerio de Salud debe estar gestionada por un equipo especializado en comunicación corporativa o ramas afines. Es necesario además que dicho trabajo se realice de manera articulada con las Direcciones de Cambio de Cultura Organizacional y Talento Humano.
- Dirigir las acciones de comunicación interna a fortalecer el acercamiento de los miembros de la institución.
- Generar espacios informales o fuera del espacio habitual de trabajo para motivar el trabajo en equipo.
- La implementación de la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación planteado en el presente documento, con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa del Ministerio de Salud Pública.

## REFERENCIAS

- Adell, J. (1997), publicado en Universidad de Valencia, Artículo: *Las tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>, el 17 de junio de 2014.
- Amado, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid, España: Gesbiblo, SL.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Barquero, J. (2006). *Relaciones públicas estratégicas: cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza*. Barcelona, España: GESTIÓN 2000.
- Barthes, R. (1961). *Éléments de sémiologie*. En Mattelart, A. M. (1997). *Historia de las Teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Benavides, J., Costa, J. et al. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España: Editorial Gestión 2000.
- Bosovsky, G. *Auditoría de Imagen Global e Investigación Estratégica*. Sala de Redacción UDLA, No. 04. 2010, p. 6.
- Brandolini, M. González F. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros.

- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid, España: Editorial Ariel.
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.
- CGlobal. (2014). *Comunicación externa*. Recuperado el 11 de junio de 2014 de <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Costa, J. (1998). En Serrano, F (2003). *La comunicación interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*. Recuperado el 25 de agosto de 2013 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2004). *Identidad Corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Trillas.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2012). En Quiroga, L. (2012). *La importancia de la comunicación interna*. Recuperado el 25 de agosto de 2013 de <http://www.dircommx.com/2012/02/la-importancia-de-la-comunicacion.html>.
- Diario Hoy. (1992). *Cronología del Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 18 de junio de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cronologia-del-ministerio-de-salud-publica-48861.html>, publicado el 17 de junio de 1992, Quito, Ecuador.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Eumed. *Las Funciones de la Cultura Organizacional*. Recuperado el 29 de julio de 2014 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/funciones%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>

Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Trillas.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México D.F., México: McGraw Hill.

Gómez (2006. p. 121). En Zurita, G. (2013). *Guía para Presentación de Anteproyectos*. Quito, Ecuador. UDLA.

Kreps, G. (1990). En Serrano. F (2003). *La comunicación interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*. Recuperado el 25 de agosto de 2013 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.

Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Recuperado el 26 de agosto de 2013 de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S18535232011000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S18535232011000100008&script=sci_arttext)

Losada, J. et al. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

Maigret, E. (2005). *Sociología de la comunicación y los medios*. Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.

Marco Teórico. (2014). *Métodos de investigación*. Recuperado el 30 de septiembre de <http://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos>

Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación* (Vol. 56). Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

- Mattelart, A. M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós Ibérica
- Ministerio de Salud Pública. (2011). *Nuevo Modelo de Gestión*. Quito, Ecuador: MSP.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *El Ministerio*. Recuperado el 21 de enero 2014 de <http://www.salud.gob.ec/el-ministerio>.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos Sustitutivo del Ministerio de Salud Pública*, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Organigrama del Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 02 de febrero de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/organigrama-del-ministerio-de-salud-publica/>.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Sistema de inquietudes*. Recuperado el 02 de febrero de 2014 de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/inquietudes/>.
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Alemania, Editorial ANDINA.
- Paoli, A. (1999). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. México, D.F., México: Trillas S. A.
- Pastor, Y. (2006). *Psicología Social de la Comunicación, Aspectos básicos y aplicados*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Presidencia de la República de Ecuador. (2014). *Estructura del Estado*. Recuperado el 12 de enero de 2014 de [www.presidencia.gob.ec](http://www.presidencia.gob.ec).
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Robbins, S. (1987). *Administración, teoría y práctica*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamérica.

- Rowden, M. (2003). *El arte de la identidad*. México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanz L. (1999). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid, España: Essic.
- Secretaría Nacional de Comunicación. (2013). *Objetivos*. Recuperado el 25 de agosto de 2013 de <http://www.comunicacion.gob.ec/objetivos/>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Shein, E. (1998). *La cultura Empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España. Plaza y Janes.
- Thompson, A. y Strickland A. J. III (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México D.F., México: Mc Graw Hill
- Thompson. (2000). En Losada, J. et al. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- UNESCO. (2013). *Enfoques estratégicos sobre las TICs en Educación en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: UNESCO.
- Universidad de las Américas. (2013). *Reglamento para elaboración de trabajo de titulación*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide Ediciones.

Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Winkin, Y. (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona, España: Kairós.

Zurita, G. (2013). *Guía para Presentación de Anteproyectos*. Quito, Ecuador. UDLA.

# ANEXOS

## ANEXOS

## Anexo 1. Otros canales de comunicación del MSP



Figura 57. Página de Facebook y Twitter del MSP

Tomado de Ministerio de Salud Pública, 2014.

## Anexo 2. Propuesta de productos comunicacionales del Plan

Logotipo e imagen de la campaña:



## Red social interna:

Ministerio de Salud Pública

Somos Salud

Comparte aquí...

Añadir foto Añadir ubicación 140 Twittear

Financiero Salud

Nuevo reglamento de viáticos, conócelo [aquí](#)

Salud Ecuador @Salud\_Ec · 8 de oct.

Lo ideal es consumir 5 porciones de frutas y verduras al día, son fuente esencial de vitaminas, minerales y proteínas

¡Prefiere lo natural, consume frutas y vegetales!

Ver más fotos y videos

Prácticas Saludables

Figura 59. Red social interna

### Calendario institucional:

**SEPTIEMBRE**

LU	MA	MI	JU	VI	SÁ	DO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Misión \_\_\_\_\_

*Comparte Participa Mejora*

**Dale un me gusta a tu espacio: Comparte, participa y mejora**  
Necesitamos tu compromiso y el poder de tu trabajo.

Figura 60. Calendario institucional

## Promoción de herramientas comunicacionales:

**Tenemos información importante para ti.**

**Directorio Piso 10**

- ← Dirección Nacional de Seguridad y Salud
- ← Dirección Nacional de Mejoramiento y Promoción de la Salud
- Subsecretaría Nacional de Promoción de la Salud y Calidad
- Dirección Nacional de Promoción de la Salud
- Dirección Nacional de Servicios Humanos Saludables
- Dirección Nacional de Salud Intercultural
- Dirección Nacional de Participación Social en Salud

**Comparte Participa**

Figura 61. Promoción de herramientas comunicacionales

**Manual del funcionario:**

Figura 62. Manual del funcionario

Anexo 3. Entrevista 1

## Anexo 4. Ficha Técnica de la entrevista No. 1

Tabla 53. Ficha técnica de entrevista No. 1

Ficha Técnica de la entrevista No. 1	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	Ana Lucía Torres Castillo
<b>Fecha de aplicación:</b>	2014/09/22
<b>Duración:</b>	15 minutos
<b>Cobertura Geográfica:</b>	Quito, instalaciones del MSP
<b>Muestra:</b>	Una autoridad del MSP
<b>Metodología</b>	Entrevista
<b>Tema:</b>	Comunicación interna y cultura organizacional
<b>Realizada por:</b>	Carlos Andrés Cisneros



Figura 63. Entrevista 1  
Tomado de MSP, 2014.

**Perfil del entrevistado:**  
Ana Lucía Torres Castillo, es magister en género. Forma parte del Ministerio de Salud Pública desde febrero del 2013. Ha ocupado varios cargos directivos en el MSP y actualmente es la Subsecretaria Nacional de Promoción de la Salud e Igualdad.

Anexo 5. Entrevista 2

## Anexo 6. Ficha Técnica de la entrevista No. 2

Tabla 54. Ficha técnica de entrevista No. 2

<b>Ficha Técnica de la entrevista No. 2</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	Carmen Adela Velasco Rivera
<b>Fecha de aplicación:</b>	2014/09/22
<b>Duración:</b>	15 minutos
<b>Cobertura Geográfica:</b>	Quito, instalaciones del MSP
<b>Muestra:</b>	Una autoridad del MSP
<b>Metodología</b>	Entrevista
<b>Tema:</b>	Comunicación interna y cultura organizacional
<b>Realizada por:</b>	Carlos Andrés Cisneros

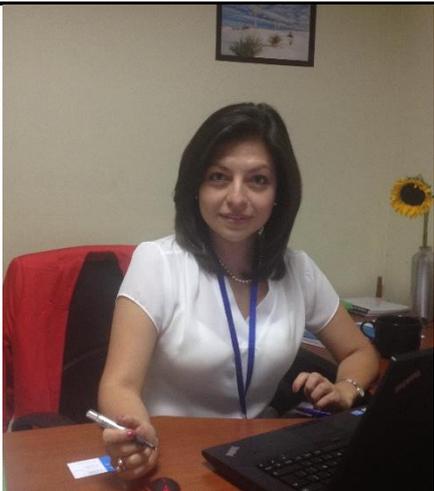


Figura 64. Entrevista 2

**Perfil del entrevistado:**  
 Carmen Adela Velasco, Ingeniera Química y Magister en Ingeniería y Gestión Medioambiental, forma parte del Ministerio de Salud Pública desde diciembre del 2012. Actualmente ocupa el cargo de Directora Nacional de Ambiente y Salud, instancia que entre sus competencias está encargada de la Salud Ocupacional del personal de la institución.

Anexo 7. Entrevista 3

## Anexo 8. Ficha Técnica de la entrevista No. 3

Tabla 55. Ficha técnica de entrevista No. 3

Ficha Técnica de la entrevista No. 3	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	Edgar Fernando Guillen Re
<b>Fecha de aplicación:</b>	2014/09/22
<b>Duración:</b>	15 minutos
<b>Cobertura Geográfica:</b>	Quito, instalaciones del MSP
<b>Muestra:</b>	Una autoridad del MSP
<b>Metodología</b>	Entrevista
<b>Tema:</b>	Comunicación interna y cultura organizacional
<b>Realizada por:</b>	Carlos Andrés Cisneros

Figura 65. Entrevista 3

**Perfil del entrevistado:**  
 Edgar Guillén, es Licenciado en Comunicación, se incorporó al MSP en julio del 2014 y es parte de la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa, donde coordina la Gestión Interna de Comunicación Inter e Intrainstitucional.

## Anexo 9. Ficha Técnica del Grupo Focal

Tabla 56. Ficha técnica del grupo focal

<b>Ficha Técnica del Grupo Focal</b>			
<b>Fecha de aplicación:</b>	2014/09/23	<b>Duración:</b>	40 minutos
<b>Cobertura Geográfica:</b>	Quito, instalaciones del MSP	<b>Muestra:</b>	Cuatro (4) autoridades del MSP
<b>Metodología</b>	Grupo Focal		
<b>Tema:</b>	Comunicación interna y cultura organizacional		
<b>Desarrollo</b>	<p><b>¿La imagen del MSP al interior de la institución es buena?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Los nuevos funcionarios tienen una buena imagen sobre la institución, seguramente está relacionada con la motivación por el nuevo empleo”.</li> <li>- Se considera que puede existir desconfianza hacia los funcionarios por parte del área de Talento Humano.</li> <li>- No existe claridad en los procesos de talento humano, por lo tanto el control es extenuante. “Somos adultos medidos como en un mundo de niños”.</li> <li>- No hay motivación hacia los funcionarios, existe una estructura vertical y lentitud en los procesos.</li> <li>- “La mayor motivación hacia mi trabajo es que el tema salud es un tema noble”</li> </ul> <p><b>Análisis de símbolos institucionales: Código de Ética del MSP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre el análisis al Código de Ética institucional se considera que el compromiso y la vocación de servicio deberían ser los valores más importantes.</li> <li>- “El código de ética me causó molestia”, con referencia a que solo está orientado a promover deberes y obligaciones en el trabajo y no orientado a promover convivencia entre sus miembros.</li> <li>- “No hemos visto los valores en los espacios de difusión”.</li> <li>- Se menciona que la difusión del Código de Ética y valores debería ser vista desde una práctica vivencial, orientada a promover transparencia.</li> <li>- No se ha realizado retroalimentación sobre el Código de Ética.</li> </ul>		

	<p><b>¿Cómo sería el Ministerio de Salud ideal en cuanto a espacio de trabajo y sus miembros?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Talento Humano es la piedra angular, si existen cambios en este espacio, podría existir un cambio importante en el MSP”.</li> <li>- “En Talento Humano te sientes agredido, sientes que te enfrentas al Ministerio”</li> <li>- Donde se tome en cuenta la opinión del trabajador.</li> <li>- “Si no compartes una serie de valores te expulsan”.</li> <li>- “Los estilos de liderazgo no son los óptimos”. Se señala que existe una comunicación horizontal ya que es muy difícil llegar a las autoridades.</li> </ul> <p><b>¿Fomento un buen ambiente de trabajo? ¿Conozco y practico los valores institucionales?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Somos un equipo de trabajo, conocemos los temas de trabajo y los desarrollamos de manera conjunta. Además, me preocupo de la parte personal de su desarrollo”. “Yo no tengo esa mirada paternalista”.</li> <li>- En el ministerio existe una mentalidad limitada hacia “mi acción es únicamente mi trabajo”.</li> <li>- Todos aseguran que fomentan un buen ambiente de trabajo en base al compañerismo y la confianza.</li> </ul> <p><b>Efectividad de los mensajes emitidos a nivel interno.</b></p> <p><b>¿Cumplen el objetivo de comunicar, se pueden distorsionar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó un análisis de las herramientas comunicacionales:</li> </ul> <table border="1" data-bbox="598 1361 1273 1675"> <thead> <tr> <th>Herramientas</th> <th>Efectivo</th> <th>No efectivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pantallas y carteleras</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Ascensores y gradas</td> <td>25%</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Reuniones de trabajo</td> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Quipux</td> <td>75%</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Correo electrónico</td> <td>75%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Herramientas	Efectivo	No efectivo	Pantallas y carteleras	50%	50%	Ascensores y gradas	25%	75%	Reuniones de trabajo	100%	0%	Quipux	75%	25%	Correo electrónico	75%	25%
Herramientas	Efectivo	No efectivo																	
Pantallas y carteleras	50%	50%																	
Ascensores y gradas	25%	75%																	
Reuniones de trabajo	100%	0%																	
Quipux	75%	25%																	
Correo electrónico	75%	25%																	
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los funcionarios entrevistados identificaron al grupo focal como un espacio de confianza para el diálogo.</li> </ul>																		
<b>Moderador:</b>	Carlos Andrés Cisneros																		

## Anexo 10. Registro de asistentes Grupo focal

## **Anexo 11. ANTEPROYECTO DE TITULACIÓN**