

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo

Autora: Natalia Verónica Ortiz Armas

Tutora: Elizabeth Pérez

2015

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de Cesión de Derecho de Publicación de Tesis

Yo, Natalia Verónica Ortiz Armas, autor/a de la tesis intitulada **Cómo manejar la Comunicación Interna en un proceso de Planeación Estratégica. Caso: Ministerio de Turismo**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 11 de marzo de 2015

Resumen

La comunicación es una variable de toda organización que influye de diversa manera en todos sus procesos, sea que exista una gestión planificada de la misma o un manejo empírico. La finalidad del estudio es la de determinar el estado del manejo actual de la comunicación interna en el Ministerio de Turismo, y como interactúa con el proceso de planeación estratégica. La investigación partió de la recopilación bibliográfica para la construcción del marco teórico. Se llevó a cabo una investigación de campo descriptiva, bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, esta última aplicada a una muestra de 153 servidores públicos de una población total de 251 personas.

Los resultados mostraron la prevalencia de una comunicación descendente con poca retroalimentación y dando al personal operativo poca participación en las decisiones organizacionales. Las encuestas también muestran que el Ministerio cuenta con diversos recursos para comunicación pero no todos son utilizados de forma frecuente o de forma eficiente.

Se realizó una propuesta consistente en un cambio de modelo de comunicación, de uno lineal a uno circular, donde se incremente la retroalimentación a cada nivel, y se mejore la coordinación interna entre áreas. Se concluyó que, en el Ministerio de Turismo existe una gestión empírica de la comunicación interna, dándose relevancia únicamente a la comunicación externa lo que afecta a los procesos de planeación estratégica a disminuir la frecuencia y calidad de las comunicaciones entre los equipos de trabajo encargados de planificar, socializar y ejecutar las estrategias de la organización.

Dedicatoria

A mi esposo y a mis padres.

Agradecimientos

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por su compromiso en la dirección hacia el maravilloso y complejo mundo del comportamiento humano; a mi tutora de tesis Magíster Elizabeth Pérez quien supo guiarme correctamente; finalmente y en especial quiero expresar mis agradecimientos a mis padres y esposo, quienes han estado ahí para darme mucho aliento y por supuesto, todo su cariño.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo Uno Fundamentación teórica del estudio	12
1.1 Comunicación dentro de las organizaciones	12
1.1.1 Tipos de comunicación interna	14
1.1.2 Canales de comunicación interna	15
1.1.3 Modelos de comunicación en las organizaciones	16
1.1.4 Mensajes en la comunicación interna	19
1.1.5 El rumor organizacional	20
1.1.6 Estructura interna o departamento de comunicación institucional	22
1.1.7 Evaluación de la comunicación interna	24
1.2 Planeación estratégica	26
1.2.1 Planificación Estratégica en las Organizaciones	27
1.2.2 Declaración de la Misión	29
1.2.3 Declaración de la Visión	30
1.2.4 Objetivos Organizacionales	31
1.2.5 Valores Organizacionales	32
1.2.6 Proceso de planificación estratégica	33
1.2.7 Condicionantes de la planeación estratégica	35
1.3 Comunicación Interna y Planificación Estratégica	37
Capítulo Dos Diagnóstico situacional	40
2.1 Información general	40
2.2 Antecedentes	41
2.3 Planeación estratégica	41
2.4 Estructura orgánica	42
2.5 Elementos de planificación estratégica del Ministerio de Turismo	44
2.5.1 Misión	44

2.5.2	Visión	44
2.5.3	Objetivos estratégicos institucionales.....	45
2.5.4	Principios y Valores	47
2.5.5	Proceso de planificación estratégica del Ministerio de Turismo.....	48
2.6	Gestión de comunicación en el Ministerio de Turismo	50
2.6.1	Dirección de Información Turística.....	50
2.7	Descripción de la gestión de comunicación externa.....	52
2.8	Comunicación interna: estudio de campo.....	52
2.8.1	Metodología de estudio	52
2.8.2	Población y muestra	53
2.8.3	Resultados de la aplicación de encuestas al personal	55
2.8.4	Entrevistas a directivos de comunicación.....	57
2.9	Diagnóstico de comunicación interna.....	60
2.9.1	Formas de comunicación del Ministerio de Turismo	62
2.9.2	Tipos de mensajes internos.....	63
2.9.3	Canales, medios y herramientas comunicacionales.....	64
Capítulo Tres Propuesta.....		66
3.1	Introducción	66
3.2	Objetivo de la propuesta	67
3.3	Modelo de comunicación.....	67
3.3.1	Modelo de comunicación circular a nivel macro organizacional	69
3.3.2	Modelo circular de comunicación a nivel meso organizacional.....	72
3.3.3	Modelo circular de comunicación a nivel micro organizacional.....	74
3.4	Unidad de comunicación interna	75
3.4.1	Finalidad	77
3.4.2	Objetivos.....	77
3.4.3	Funciones y actividades.....	78
3.4.4	Coordinador de comunicación.....	79
3.4.5	Analista de comunicaciones	81
3.5	Procedimientos y políticas de comunicación interna.....	81
3.6	Comunicación en el proceso de planeación estratégica.....	82
Conclusiones.....		86

Recomendaciones	88
Referencias bibliográficas.....	89
Anexos	92
Anexo 1: Plan estratégico del Ministerio de Turismo (septiembre 2014)	92
Anexo 2: Resultados de la aplicación de encuestas al personal.....	93
Anexo 3: Cuestionario de encuesta al personal del Ministerio de Turismo.....	105
Anexo 4: Guía de entrevista a responsables de comunicación interna del Ministerio de Turismo	108
Anexo 5: Oficio Socialización de la Investigación Ministerio de Turismo.....	109

Introducción

En una organización todos sus elementos deben trabajar de forma coordinada y sincronizada para lograr los objetivos o metas comunes, no obstante, diversas direcciones o departamentos tienen a su cargo responsabilidades que apoyan procesos mayores, es por esto que la comunicación interna constituye una determinante en el éxito o fracaso del funcionamiento organizacional. En este sentido la planeación estratégica, entendida como el proceso de planificación a nivel general y particular de todas las acciones, tácticas y proyectos institucionales que llevarán a logro los objetivos estratégicos (generalmente anuales), es influida por la gestión en comunicación interna al ser esencial para la socialización, ejecución, evaluación y retroalimentación de los planes y programas. Esta investigación profundiza en la comunicación interna en el proceso de planeación estratégica, tomando como caso de estudio al Ministerio de Turismo.

Con la Asamblea Constituyente del 2008, se generó un cambio a nivel estatal que confluyó en la implementación de estructuras organizacionales por procesos en todas las instituciones estatales y que por consiguiente, influyó en el cambio de los modelos de planeación estratégica.

La planeación estratégica es realizada por la cúpula directiva y se proyecta a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el entorno macro, meso y micro, social, político y económico.

La planeación estratégica abarca todos los objetivos, metas, programas y proyectos de cada institución para un período de tiempo determinado, adicionalmente, el éxito en el diseño y ejecución de dicha planificación surge del nivel de participación y coordinación de todos los entes internos, que, para el caso de los Ministerios, suelen dividirse en múltiples coordinaciones, viceministerios, secretarías, subsecretarías, intendencias, direcciones, entre otras. Es aquí que la comunicación interna toma importancia, al ser necesaria para el trabajo conjunto de todas las áreas de una institución pública.

La problematización se puede centrar en la comunicación interna que gestionan las instituciones públicas, ya que habitualmente es considerada un

fenómeno intuitivo al que se destina un mínimo de instrucciones, confiando en que las personas cubran sus necesidades de información por sí mismas. El resultado que no suele superar el aspecto operacional cotidiano y así el aspecto táctico y estratégico permanecen inactivos.

En el caso del Ministerio de Turismo la comunicación, tanto a nivel interno como externo, recae en el macroproceso de Gestión de Promoción Turística, en el que se encuentra la Subsecretaría de Promoción y bajo esta, las direcciones de Imagen y Promoción, Medios Digitales, Marca Turística e Información Turística. No obstante, la finalidad de esta Subsecretaría está enfocada a la comunicación externa, lo que ha contribuido al debilitamiento de la comunicación interna, y por ende, a los procesos de planeación estratégica.

Este planteamiento se reduce a la siguiente formulación:

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión de la comunicación interna dentro del proceso de planificación estratégica en el Ministerio de Turismo?

La investigación se direcciona a dar respuesta a esta interrogante, para lo cual se pretende:

- Determinar el manejo de la comunicación interna en los procesos de planificación estratégica en el Ministerio de Turismo.

A su vez, este objetivo se alcanzará mediante los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un diagnóstico sobre el manejo de la comunicación interna en el Ministerio de Turismo.
- Investigar los procesos de planeación estratégica que se desarrollan en el Ministerio de Turismo y el papel de la comunicación interna en los mismos.
- Desarrollar una propuesta destinada a mejorar la gestión de comunicación interna en el Ministerio de Turismo compatible con los procesos de planeación estratégica.

La importancia de la investigación radica en que, el diagnóstico de la comunicación interna obtenido a través de un estudio de campo, será un referencial para los directivos, potenciando la sensibilidad de los mismos hacia la investigación, generación, y divulgación de la información en pro del posicionamiento estratégico.

Además pretende el fomento de buenas prácticas que vinculen a todos los niveles jerárquicos en el despliegue de la información.

En este contexto la investigación busca la definición de un modelo de comunicación que construya espacios y herramientas de diálogo con el público interno, mientras desarrolla capacidades que fortalecen la cultura institucional para asumir la comunicación como un ejercicio altamente interactivo que persiga un escenario organizacional compartido.

Metodológicamente la investigación se concibe como un estudio descriptivo, pues se basa en la recopilación de datos tal como se presentan en la realidad; bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo que se logrará con la aplicación de encuestas, entrevistas y observaciones; mediante fuentes bibliográficas y de campo, esta última a través del contacto directo con el personal de la institución y los responsables de comunicación interna. Los formatos utilizados para la encuesta y la entrevista se adjuntan como anexo al final de este documento.

El informe final de investigación está compuesto por los siguientes capítulos:

- El capítulo I contiene los contenidos teóricos y conceptuales que fundamentan la investigación, mediante recopilación de información bibliográfica y documental sobre comunicación interna, planeación estratégica y la relación entre ambas variables.
- El capítulo II abarca el diagnóstico institucional sobre el Ministerio de Turismo, mediante la descripción de la organización actual, el área encargada de la comunicación interna y el proceso de planeación estratégica. Adicionalmente, contiene los resultados obtenidos mediante la investigación de campo, que permiten conocer la gestión de comunicación interna y el papel que toma dentro de los logros en el proceso de planeación estratégica.
- El capítulo III contiene la propuesta destinada a mejorar la comunicación interna, a fin de incidir positivamente en la planeación estratégica.
- La investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones generales, la bibliografía y los anexos.

Capítulo Uno

Fundamentación teórica del estudio

En este capítulo se profundiza en el conocimiento teórico existente sobre comunicación interna y planificación estratégica, que permita establecer una primera relación aparente entre ambas variables, a fin de poder contrastar estos datos con los obtenidos mediante investigación de campo, a fin de establecer la validez de los mismos para el caso del Ministerio de Turismo.

1.1 Comunicación dentro de las organizaciones

La comunicación es un proceso humano, inherente a la capacidad de utilizar un código (lenguaje) y decodificarlo; no obstante, en el ámbito organizacional las instituciones funcionan también como emisores, siendo la sociedad o los públicos de cada entidad los receptores. Para Van Riel et al. la comunicación organizacional es:

...un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.¹

En adelante, varios de los autores citados hacen referencia, indistintamente, a organizaciones y empresas en general, cuando se refieren a comunicación, por lo que los conceptos abordados serán aplicables, tanto a instituciones sin fines de lucro, gubernamentales, como a empresas y organizaciones comerciales.

Capriotti (1999) sobre la comunicación organizacional, también llamada corporativa, menciona lo siguiente: "...se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto"². (p.35). La comunicación organizacional se maneja como una herramienta que permite coordinar, gestionar y aprovechar la comunicación interna y externa en pro de la empresa, siendo ésta la base de la relación entre la organización y sus públicos igualmente internos y externos. Mediante la comunicación organizacional una entidad busca coordinar y funcionar de manera adecuada para la

¹ Cees Van Riel, *Comunicación corporativa* (México D.F.: Prentice-Hall, 1997), 26.

² Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (Madrid, España: Ariel, 1999), 35.

consecución de sus objetivos mismos que suelen responder a la planificación estratégica.

Otra definición de comunicación organizacional es la de Michael Ritter, quien simplemente la enuncia como “el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es *intercambio*.” Entendiéndose como la transmisión de información que debe ser utilizada efectivamente para promover el proceso de intercambio y establecer el “tono” de la organización.³

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir en la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para 1) establecer y difundir las metas de la empresa, 2) desarrollar planes para su consecución, 3) organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y 6) controlar el desempeño.⁴

Desde la perspectiva general y aplicada de los autores que han tratado el tema, la comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal en todos los procesos, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar una comunicación organizacional dinámica, planificada y concreta, que proporcione una dirección y orientación sinérgica. Aquí se observa desde ya el papel primario que la comunicación juega sobre la capacidad de respuesta interna de una organización, que por ende, es imprescindible para la consecución de las metas institucionales.

Fernando Veliz, da la siguiente apreciación: “la comunicación interna representa una instancia más para elaborar un bálsamo a medida de la organización y, de esta forma, desenredar, suavizar y facilitar diálogos.”⁵ Pensarla así, lleva a uno de los más grandes desafíos en comunicación organizacional, que está en generar escenarios posibles para la instalación de la comunicación y sus certezas al interior de las organizaciones.

³ Michael Ritter, *Cultura Organizacional* (Buenos Aires: Argentina, DIRCOM, 2008), 9.

⁴ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración* (Santafé de Bogotá: McGRAW-HILL, 1992), 522 – 3.

⁵ Fernando Veliz Montero, *Comunicar- Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo* (Barcelona: Gedisa, S.A., 2011), 145.

1.1.1 Tipos de comunicación interna

En el tema anterior se ha analizado las relaciones que existen entre la dirección de las organizaciones y el público interno. Como ya se ha apuntado, la principal función de la comunicación interna es servir a la gestión, actuando como instrumento facilitador de la misma.

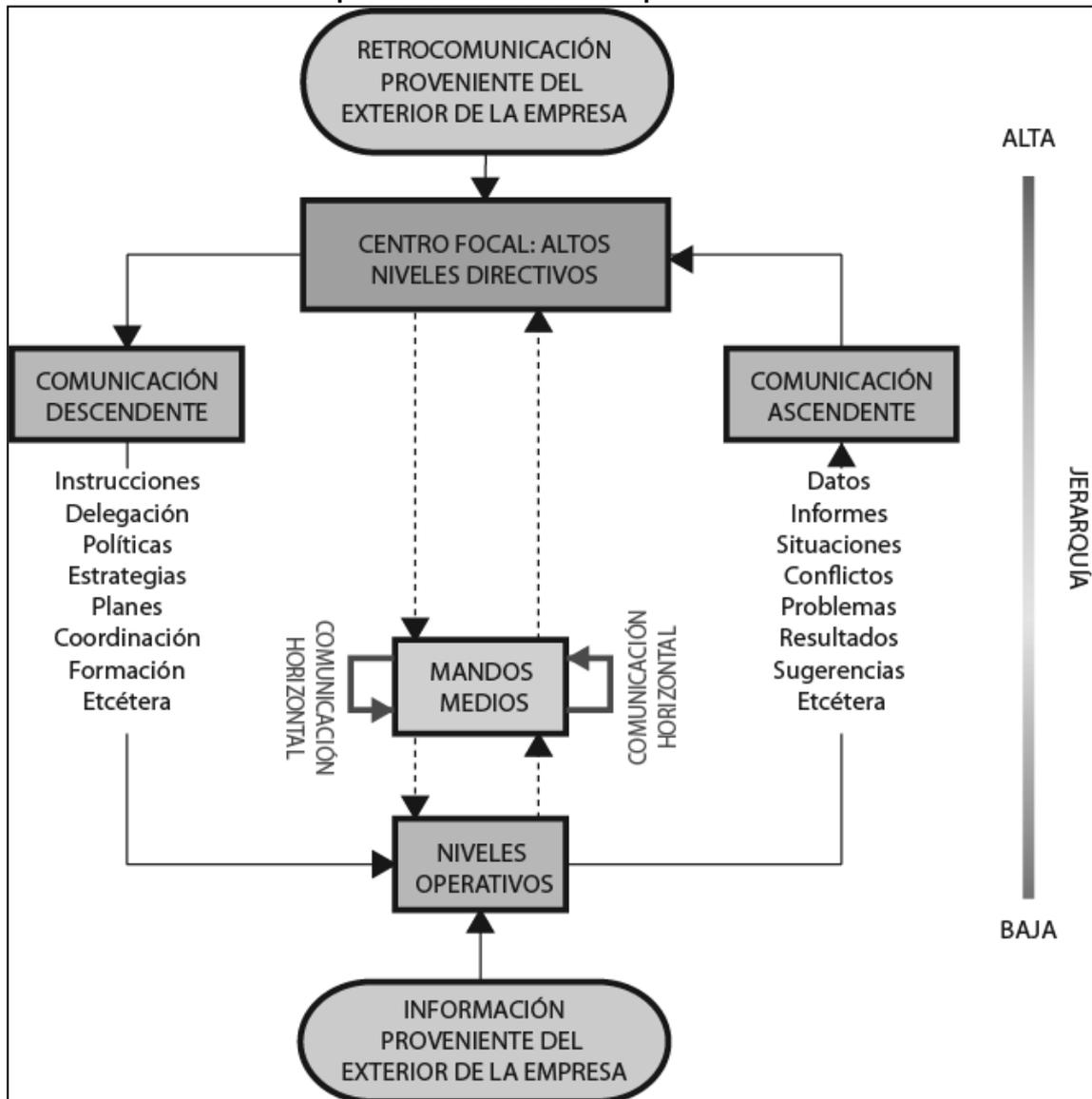
La comunicación en una organización tiene orígenes externos principalmente, información que se recibe por los niveles directivos o los niveles operativos; a su vez, esta información circula de forma interna entre los diversos niveles jerárquicos de la organización (comunicación vertical), o entre personas que se encuentra en el mismo nivel organizacional (comunicación horizontal), de igual manera, la dirección en la que se realiza determina si se trata de comunicación descendente “...aquella que se realiza desde los niveles superiores de la empresa hacia los inferiores.”⁶ o ascendente “nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa.”⁷.

El gráfico 1 muestra la forma en que interactúan estas comunicaciones dentro de la organización, no obstante, es común que en entidades altamente jerárquicas y poco flexibles la comunicación sea principalmente descendente. Por otro lado, los tipos de comunicación presentados responden a la comunicación formal, mientras que un alto porcentaje de la comunicación interna es de tipo informal, la cual, si bien puede calificarse como horizontal, vertical, ascendente o, descendente, no viaja por canales formales ni suele tener fines específicos, lo que la hace un factor decisivo ante la formación de la cultura corporativa, la identidad institucional, el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y por ende, el desempeño del personal. Los diversos tipos de comunicación interna influyen en la capacidad de coordinación y por ende, afectan directa o indirectamente al desarrollo de los planes estratégicos.

⁶ Equipo Vértice, *Comunicación Interna* (Madrid: Publicaciones Vértice, 2008), 10.

⁷ Ana Enrique, *La planificación de la comunicación empresarial* (Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2008), 60.

Gráfico 1
Tipos de comunicación corporativa



Fuente: Comunicación eficaz con la clientela. (1997). Rodríguez (2008) Comunicación corporativa, un derecho y un deber

1.1.2 Canales de comunicación interna

Junto con los tipos de comunicación interna surgen los canales de comunicación a través de los cuales se desarrolla la mayor parte de la comunicación formal. Según Horacio Andrade se dividen en canales mediatizados y directos, los primeros cuando existe un medio para la trasmisión del mensaje (cartas, memorandos, teléfono, mail, intranet, entre otros) y los segundos cuando se realiza

directamente entre el emisor y el receptor⁸. Otra clasificación que se puede adoptar para describir a los canales de comunicación en las organizaciones, viene dada por el nivel de integración que se maneja respecto a la planificación de la empresa, dividiéndolos en canales formales e informales.

Para Fernando De Manuel Dasí y Rafael Martínez⁹ los canales formales son aquellos establecidos y planificados por las políticas o normas de comunicación en la empresa y que se desarrollan de acuerdo a procedimientos u organigramas predefinidos. Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella.¹⁰

Los canales informales abarcan a toda la información que se desplaza y desarrolla, de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. Es decir, es aquella que se da de boca en boca a través del personal, conformándose a su vez las cadenas de rumores. En ocasiones este tipo de canal suele ser más rápido y efectivo que el formal, sin embargo, su credibilidad puede disminuir (Fernando e Manuel Dasí, & Rafael Martínez. *Comunicación...*, 2000, pág. 63).

1.1.3 Modelos de comunicación en las organizaciones

La tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías. De esa manera se observan diferentes modelos según se centre el análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes – emisor y receptor–, o en el tipo de canal utilizado. En la práctica, estas categorizaciones se entremezclan entre sí en una amplia variedad de combinaciones.

Modelo lineal y modelo circular

Según lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo –la transmisión propiamente dicha–, se establecerá

⁸ Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (s.l.: Netbiblo, 2005), 37.

⁹ Fernando De Manuel Dasí, & Rafael Martínez, *Comunicación y negociación comercial* (Madrid: ESIC, 2000), 61.

¹⁰ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones* (México: Trillas, 1997), 41.

una primera división de modelos de comunicación según sea esta transmisión lineal o circular.

En el primer caso, la comunicación se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor, mientras que en el segundo se establece un proceso de ida y vuelta del contenido. De esta forma, en los modelos de comunicación lineal queda perfectamente definida la figura del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde un papel más pasivo. Los modelos de comunicación circular al contrario, proponen una visión más amplia de comunicación, ya que logran romper la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales “cara a cara”, en las que cabe hablar más bien de agentes comunicadores, que en cada momento adoptarán el papel de emisor o receptor según el caso.¹¹

Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional o lineal, o bidireccional o circular, el análisis de la transmisión ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de concepciones pedagógicas. “Claro está que estos tres modelos no se dan nunca químicamente puros en la realidad sino un tanto entremezclados y se encuentran presentes los tres en distintas proporciones...”¹² No obstante, Mario Kaplún básicamente se centra en el énfasis del procedimiento de comunicación y ofrece una marcada distinción entre uno y otro.

Énfasis en los contenidos o en la transmisión de información

En este modelo la comunicación es entendida solo como transmisión de información de un emisor (E) que envía su mensaje (m) a un receptor (R). Aquí el emisor es el único protagonista activo del proceso frente a un receptor pasivo.¹³

Es decir que quien emite, es quien posee el saber legítimo del contenido del mensaje; mientras que al receptor, no se le reconoce otro papel que el de decodificar

¹¹ Antonio Lucas Marín, “Las Tecnologías de la Información y Comunicación: Cambios en el Modelo de Comunicación” (tesis de maestría, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Sociales, 2006), 24.

¹² Mario Kaplún, *Una Pedagogía de la Comunicación* (Madrid: Ediciones de la Torre, 1998), 18.

¹³ *Ibíd.*, 21-7.

correctamente la información que se propone. El modo de comunicar que prevalece es el monólogo. Se califica a esta comunicación como unidireccional porque fluye en una sola dirección, en una única vía: del emisor al receptor.

Énfasis en los efectos

Con al auge de las innovaciones tecnológicas en las últimas décadas, los medios de comunicación se consideraron como alternativas para solventar muchos de los problemas de la sociedad; considerando que por sí solas permitirían obtener progresos. En este sentido la comunicación como herramienta de persuasión será un concepto clave de éste modelo. Ya no se trata como en el anterior solo de informar sino de convencer, de manejar, de condicionar al sujeto para que adopte la nueva conducta propuesta.¹⁴

El esquema de comunicación persuasiva, introduce una diferencia importante con respecto al modelo anterior. Sigue habiendo un emisor protagonista, dueño de la comunicación, que envía un mensaje a un receptor que continúa reducido a un papel de subordinado; pero ahora aparece una respuesta, denominada retroalimentación (r) o, en inglés feedback, la cual es recogida por el emisor.

A simple vista el modelo puede ser percibido, por tanto, como algo más equilibrado y participativo, ya que, aparentemente, le reconoce un papel relativamente más activo al receptor (reacción al mensaje recibido). Parecería atenuarse la unidireccionalidad del modelo e insinuarse una cierta bidireccionalidad. Sin embargo se descubre que el feedback tiene un significado y una función muy diferentes, porque el comunicar anteriormente visto, se relaciona con imponer conductas y lograr acatamiento y en tal contexto la retroalimentación es solo la comprobación del efecto previsto, es decir, la reacción del sujeto ante la propuesta de comunicación.

Entonces la comunicación es positiva si el sujeto acata la propuesta o negativa si la rechaza. En este último caso, el feedback le sirve al emisor como instrumento de verificación y control: puede ajustar los próximos mensajes, regularlos, hacerles los cambios formales requeridos para obtener el efecto prefijado, la respuesta deseada.

¹⁴ *Ibíd.*, 28-40.

Énfasis en el proceso

Para entender la comunicación como proceso, es importante reconocer dos acepciones del término que aún hoy coexisten: el acto de informar, de transmitir, de emitir (comunicar) y el diálogo, intercambio, relación de compartir (comunicarse). Esta última, es la acepción más antigua y humana que expresa una idea de comunidad y comunión, que ha ido perdiendo su sentido originario a partir de la irrupción de los medios masivos. La forma de operar de estos medios se convirtió en un modelo referencial, en paradigma de comunicación. Una reducción de la comunicación humana, concepto que implica reciprocidad a favor de la información y la comunicación.¹⁵

La controversia para recuperar en sentido original del concepto de comunicación entraña mucho más allá que una cuestión semántica. Ella conlleva una reivindicación humana que consiste en el paso de un ser humano acrítico a un ser humano crítico; en ese proceso lo que importa más que comunicar cosas y transmitir contenidos, es que el sujeto sea capaz de razonar por sí mismo, de superar las constataciones puramente empíricas e inmediatas de los hechos que le rodean (conciencia ingenua) y desarrollar su propia capacidad de deducir, de relacionar, de elaborar síntesis (conciencia crítica).

La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos y sentimientos. Es a través de un *proceso de acción-reflexión-acción* que él hace desde su realidad junto con los demás.

En esta línea, M. Kaplún, propone incorporar el término EMIREC, que es una amalgama de emisor y receptor. Todo ser humano debe ser visto y reconocido, como un EMIREC y tiene derecho a participar en el proceso de comunicación actuando alternadamente como emisor y receptor.

1.1.4 Mensajes en la comunicación interna

A más de los tipos, dirección, canales y medios en la comunicación interna organizacional, debe considerarse también el tipo de mensajes que se transmiten, pues

¹⁵ *Ibíd.*, 47-55.

estos en parte determinan los aspectos mencionados, por ejemplo, los mensajes que constituyen ordenes o direcciones tendrán un flujo vertical descendente, a través de canales formales y sin ningún medio, es decir de forma directa, lo que no sucedería con los reportes por ejemplo.

Horacio Andrade sugiere cuatro tipos de mensajes:

...los directivos, que le dicen a la gente que debe hacer y que se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir); los motivacionales, que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización; los de apoyo, que tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional (como recortes, reestructuras y fusiones) y los relacionados con el desempeño, que proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados.¹⁶

El autor señala cuatro tipos de comunicación, que a su vez responden a diversas necesidades de información, por lo que se pueden detectar más tipos de mensajes, si se considera a Fernández¹⁷, quien describe, dentro de la dinámica de comunicación en una organización, a los mensajes para regular y dirigir la ejecución de tareas, los destinados a diagnosticar, innovar y motivar al personal, los necesarios para optimizar y corregir, las comunicaciones que proveen información sobre los resultados y aquellos que conllevan la opinión y posición del personal respecto a las decisiones de la institución. En resumen, los tipos de mensajes que se tendrían serían de dirección o control, de innovación, de seguimiento, de respuesta o retroalimentación y de opinión.

A este grupo sin embargo, cabría añadir el rumor, que no se maneja bajo ninguno de los tipos mencionados ni responde a finalidades similares.

1.1.5 El rumor organizacional

Es importante saber que los rumores son una 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.

¹⁶ Andrade, *Comunicación organizacional interna*, 39.

¹⁷ Sergio Fernández, *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas* (Madrid: NARCEA, 2007), 8.

Dado que el rumor se genera de manera natural por la propia interacción humana, Marisa del Pozo considera que no debemos alarmarnos porque se produzca este tipo de comunicación informal, que en la mayoría de las ocasiones queda reducida a inofensivas especulaciones sin mayor trascendencia.¹⁸

En su opinión, “raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción”¹⁹, y sólo se justificaría una actuación cuando esta comunicación informal amenace o dañe la imagen interna y externa de la organización. Ante esta situación, hay dos modos de hacer frente a los rumores: evitar que siga avanzando por el organigrama de la empresa y controlar las causas, ya que los rumores no surgen por sí solos. En este sentido la autora considera que las principales causas del origen y desarrollo de un rumor son:

1. La falta de información y comunicación, ya que al no contar con la información oficial se tiende a especular.
2. La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados.
3. Conflictos entre los distintos departamentos, ya que los rumores crecen en situaciones de tensión y conflicto internos.²⁰

Por otra parte Michael Ritter plantea que el rumor, “no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes y ni si quiera de los empleados.”²¹ Por ello, cuando el rumor comienza a ser perjudicial para el normal giro del negocio o envenena el clima interno, los directivos ordenan a sus gerentes “matar de una vez por todas el maldito rumor”.

Sin embargo, la experiencia y las investigaciones demuestran que el homicidio no funciona con los rumores. Es absolutamente imposible eliminarlos, borrarlos, taparlos o pararlos. Si se los reprime en un lugar, no tardarán en aparecer en otro. Para este autor, “la clave es no perder de vista que los rumores existen, siempre lo han hecho y seguirán haciéndolo en el futuro.”²²

La conducción de las empresas debe convivir con ellos y decidir cómo pueden usarlos a su favor. Por lo general, su beneficio rara vez es reconocido, su voz es

¹⁸ Marisa del Pozo Lite, “Identidad y cultura en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Madrid: Ariel, 2004), 263.

¹⁹ *Ibíd.*, 263

²⁰ Pozo Lite, “Identidad y cultura en la comunicación interna”, 268.

²¹ Ritter, *Cultura Organizacional*, 25.

²² *Ibíd.*

silenciada sistemáticamente y su penetración absolutamente ignorada, cuando en realidad debieran servir para tomar conciencia sobre aquellos temas que se están instalando, discutiendo y propagando en la base de la pirámide organizacional.²³

Por todo lo expuesto anteriormente, una organización debe ejecutar un sistema de comunicación que abarque todos los niveles y canales de comunicación, desde el más formal hasta el más informal. Se debe procurar garantizar un flujo constante de información exacta, constantemente actualizada y a tiempo. Creando de esta manera estabilidad y credibilidad en el medio ambiente laboral, tan necesario para el logro de los objetivos de la empresa.

1.1.6 Estructura interna o departamento de comunicación institucional²⁴

La estructura interna o departamento de comunicación institucional es una entidad dependiente de la institución que suele funcionar de dos distintas maneras; a través de una línea de autoridad o través de asesoría.

En el primer caso, el comunicador institucional encabeza un departamento dentro de la institución y tiene bajo su mando a una o varias personas que colaboran con él. Su puesto tiene una ubicación específica dentro del organigrama, tiene responsabilidad directa de las acciones que desarrolla y responsabilidad frente a un superior inmediato. Este tipo de ubicación facilita la ejecución eficiente de programas de acuerdo con lo originalmente planificado ya que es la misma persona o grupo de personas que llevaron a cabo la planificación quienes la ejecutan. Ello facilita también la evaluación posterior y la corrección de los errores cometidos y de las deficiencias que se detecten.

Una de las principales ventajas de este tipo de esquema es que permite al comunicador institucional cierta autonomía, capacidad para toma de decisiones y en muchos casos el manejo de presupuesto por programa. Esto agiliza las operaciones del departamento y facilita su continuidad. Sin embargo, existe una gran desventaja en este tipo de esquema dado que la ubicación jerárquica puede implicar una limitación para los alcances de la labor de coordinación que se desarrolla. Dicha ubicación impide la supervisión y obstaculiza el logro de influencia que es necesario

²³ *Ibíd.*

²⁴ María Luisa Muriel y Gilda Rota, *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas* (Quito: Andina, 1980), 241-2.

ejercer en otros departamentos de la institución que están en contacto continuo con los diversos públicos que interesan a la comunicación institucional. Todo esto repercute sobre la efectividad de la labor coordinadora.

Por otra parte, las políticas generales de la institución suelen ser propuestas y discutidas muchas veces en niveles superiores de la institución a los que los departamentos concretos como el de comunicación pueden no tener acceso o, de tenerlo, puede ser éste un acceso limitado.

Cuando el comunicador institucional opera a nivel “staff” o de asesoría, trabaja en el interior de la institución pero sin estar ubicado en el organigrama dentro de la línea directa de autoridad. En estos casos ejerce su influencia a través de la asesoría que brinda a los estratos más altos de la institución, que es donde tienen su origen todas las políticas generales de la misma. Esta posición logra que sus sugerencias no sean vistas con recelo, ya que provienen de un nivel superior y no del nivel que pudiera ser visto como competitivo por aquellos a quienes afecta.

Ventajas y limitaciones de la estructura interna o departamento de comunicación institucional²⁵

El comunicador institucional que forma parte de la institución adquiere, gracias a su continuo contacto con ella, un conocimiento profundo de la misma, lo que facilita el diagnosticar con eficiencia sus problemas y encontrar soluciones adecuadas. Recibe la información directamente, mientras que el asesor externo la obtiene normalmente a través de otros. Esta siempre a disposición de la institución y su continuo contacto con los diversos públicos facilita el que se identifique con ellos, que conozca sus problemas y que pueda apreciar el avance que se dé en la solución de los mismos. Acumula experiencia en el trato con los públicos y ello le permite superar los errores cometidos y ganarse su confianza.

La desventaja principal de esta modalidad es el riesgo que se corre de una posible pérdida de la objetividad. Al encontrarse enteramente inmerso en la institución y en su problemática específica puede ocurrir que pierda la visión de conjunto. Es por ello que resulta conveniente el que en ocasiones se obtenga la

²⁵ Muriel y Rota, *Comunicación Institucional*, 243.

colaboración de personal ajeno a la institución cuyo punto de vista objetivo ayude a situar al comunicador institucional inmerso en el seno de la institución.

1.1.7 Evaluación de la comunicación interna

La evaluación de la comunicación interna se la suele realizar mediante una auditoría de comunicación, misma que analiza el cumplimiento y la eficacia centrada sobre los flujos de información. En esta auditoría, el evaluador cumple las siguientes funciones:²⁶

- En cuanto a la comunicación descendente:
 - Asegurar la calidad necesaria de la información.
 - Analizar si la información escrita es paternalista.²⁷
 - Determinar si dentro de la comunicación se consideran los problemas del personal.
- En relación a la comunicación ascendente:
 - Asegurar que la información llegue a la dirección.
 - Determinar el volumen de opiniones y reclamos que se producen, y el porcentaje que es transmitido a niveles superiores.
- En la comunicación horizontal:
 - Analizar la efectividad de los recursos y medios manejados para la transmisión de información entre áreas o departamentos.
 - Determinar la calidad de la información manejada.

Para llevar a cabo la evaluación de la comunicación interna, se debe partir de la recopilación de datos, tanto objetivos como subjetivos. Objetivos, porque existen aspectos medibles mediante indicadores financieros; de participación por poner un ejemplo; y, subjetivos, porque posibilitan concluir sobre la eficacia de los recursos y medios de comunicación utilizados.²⁸

La muestra a considerarse para la evaluación debe abarcar personal en los distintos ejes:²⁹

²⁶ Domingo Nevado, *Control de gestión social* (Madrid: Universidad de Castilla de la Mancha, 1999), 12.

²⁷ Haciendo referencia a información demasiado autoritaria.

²⁸ Álvarez Nobell. *Medición y Evaluación de la Comunicación*. (España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2011), 35

²⁹ *Ibíd.*

- Eje vertical. Personas que representen los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa.
- Eje horizontal. Personas que representen diferentes ubicaciones geográficas.
- Eje diagonal. Personas que estén integradas en distintos departamentos o funciones.

De esta forma se podrá contar con información bastante amplia, y no sesgada a departamentos específicos.

Los cuestionarios interrogan al empleado sobre su valoración de los distintos canales de comunicación, formales e informales, el volumen de información que recibe sobre los diferentes aspectos que afectan a su trabajo, departamento y la propia empresa considerada globalmente, así como su conocimiento sobre los procedimientos a seguir para la obtención de información.³⁰

La evaluación de la comunicación interna debe realizarse con base en la percepción de los propios integrantes de la organización, quienes podrán decir si los medios son o no eficientes para los fines que la entidad requiere. Reyes propone enfocar la evaluación de la auditoría interna bajo las siguientes dimensiones:³¹

- Conocimiento institucional.
- Medios internos de comunicación escritos, orales y electrónicos.
- Integración general.
- Reconocimientos.
- Comunicación de la gerencia.
- Comunicación de los subalternos.
- Comunicación de los supervisores. (Superior-subordinado).
- Comunicación interdepartamental.
- Comunicación entre empleados.
- Satisfacción general con la comunicación.

³⁰ *Ibíd.*

³¹ Amelia Reyes, “La auditoría de comunicación interna” (2005).
 <<http://afcomunicacionestrategica.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf>>, consulta: 15 de octubre, 2014.

1.2 Planeación estratégica

De forma concreta la planeación o planificación estratégica es un proceso a partir del cual se trazan planes y estrategias, considerando los recursos disponibles, para lograr objetivos determinados.

Existe una vasta literatura sobre la planificación, la diversidad de formas de tratamiento, y el grado acelerado de desarrollo de las nuevas percepciones dificultan un intento de síntesis. No obstante, se buscará resaltar los aspectos esenciales del proceso de planificación estratégica en relación con el objeto de estudio.

La planificación estratégica aparece para contribuir a la idea de continuo, puesto que constantemente las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea.³² Para Chiavenato, este mecanismo organizacional forma parte de la estrategia organizacional, y debe ser proyectado a largo plazo, puesto que define el futuro y destino de la organización³³. Sin embargo, la planificación se manifiesta en diversos niveles, de modo que una empresa puede tener un plan general a cinco años, mismo que da la pauta para los planes anuales, y de estos surgirán los proyectos, programas o sub planes que se ejecutarán en períodos más cortos.

La planeación estratégica, está concebida como el proceso a través del cual se busca alcanzar la visión y la misión organizacional, partiendo del análisis interno y externo de ésta, para definir objetivos generales, y formula estrategias, programas y planes necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Es importante hacer hincapié en la adaptabilidad y flexibilidad que deben tener los organismos frente al entorno; la misión por su propósito orientador de las actividades de la organización podría parecer fija y estable, sin embargo, muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, con el fin de actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios que se producen en los negocios (Idalberto Chiavenato, *Gestión....*, 2002, pág.54).

Una planificación estratégica efectiva, representa un proceso mediante el cual tomarán forma las decisiones sobre el rumbo de la organización. En otras palabras, es la manifestación administrativa (durante la planificación) y operativa (durante la

³² Idalberto Chiavenato, *Administración - Proceso Administrativo* (Bogotá: Makron Books do Brasil, 2000), 114.

³³ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano- El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002), 59.

ejecución) de las decisiones gerenciales, y que determinarán la forma en que los diversos elementos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) funcionarán, logrando así la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En el caso de las instituciones públicas, la planificación mantiene su finalidad e importancia, no obstante, un elemento común en este tipo de entidades es que suelen manejar un alto número de recursos, lo que genera la necesidad de fraccionar un plan general en diversos planes, programas y proyectos, a fin de que puedan ser operables y ejecutables. Se entiende entonces que una de las características propias de la planificación es que a futuro, pueda llevarse a cabo operativamente.

Si se considera que la planificación estratégica requiere de la participación conjunta de las diversas áreas de la organización es lógica la importancia que la comunicación interna tiene sobre el éxito y logro de los objetivos institucionales.

1.2.1 Planificación Estratégica en las Organizaciones

Las organizaciones de cualquier tamaño deben desarrollar planes, con el propósito de tener una adecuada ejecución y cumplir con los objetivos que se han propuesto, no obstante, en la práctica la planificación estratégica suele ser un proceso propio de las grandes empresas, lo que a su vez también significa el fracaso en muchas de las pequeñas y medianas empresas que hacen caso omiso a esta práctica.

Un Plan Estratégico establece un rumbo a seguir para alcanzar una meta específica en un tiempo determinado. A través de un proceso sistemático de reflexión y análisis, permite definir cuáles son las prioridades en el corto, mediano y largo plazo, incluyendo los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar, sus plazos, los medios y los métodos para su consecución. Se trata de una mirada integral, de conjunto, que articula una multiplicidad de políticas detrás de una orientación estratégica definida.

Contar con un Plan Estratégico contribuye a que cualquier institución pueda evaluar sus acciones y así perfeccionar el proceso de diseño, implementación y ejecución de políticas. Así mismo, permite saber qué obstáculos dificultan el logro de los objetivos, para así producir las modificaciones que sean necesarias. El Plan no sólo es un esbozo de buenas intenciones, que una vez conocido a la perfección por

las autoridades o las gerencias es archivado; por el contrario, es una herramienta que en forma constante ordena y mejora el funcionamiento de la administración³⁴. Por lo mismo, el plan debe ser revisado, evaluado y actualizado constantemente, no es entonces un instrumento rígido, sino una postura de respuesta flexible ante los cambios del entorno, tanto interno como externo.

Según Chiavenato, la planificación estratégica está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el *análisis ambiental*, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar qué hay en el entorno. Por otro lado, el *análisis organizacional*, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa³⁵. En otras palabras, el autor hace referencia al análisis del macroambiente (fuerzas políticas, sociales, económicas, tecnológicas, entre otras), al microambiente (proveedores, clientes, usuarios, competencia, instituciones de control, distribuidores, entre otros) y al ambiente interno (personal, estado financiero, imagen pública, identidad corporativa, productos, servicios, marketing, publicidad, entre otros), pues todos estos elementos darán como resultado una visión global de las limitaciones y ventajas de la organización, y que por ende, serán el punto de partida para los planes estratégicos.

La planificación estratégica no hace predicciones, aunque se basa en proyecciones a partir de datos reales, como tampoco elimina riesgos, simplemente debe marcar un camino a seguir para la obtención de mejores resultados, asegurando la competitividad y sobrevivencia de la organización, no obstante, esta planificación no surge de un modo empírico, sino del análisis mencionado anteriormente.

Papel de la misión y visión en el proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica también puede considerarse como el establecimiento de la visión, la misión, las metas y la dirección que seguirá la organización para establecer un horizonte de cumplimiento a largo plazo. Esta visión

³⁴ Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, *Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad* (Buenos Aires: Autor, 2009), 7.

³⁵ Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 60.

y misión son parte de la estrategia y conforman los propósitos de la organización, en base a los que se guiará.³⁶

Mientras que la declaración de la visión muestra a grandes rasgos el futuro deseado de la organización, el diseño de la estrategia implica desarrollar escenarios específicos para llegar a ese futuro. Al definir los objetivos organizacionales deseados, inmediatamente después del desarrollo de una verdadera declaración de la misión, el equipo de planeación debe cerciorarse de que estos objetivos no sólo se deriven de dicha declaración sino que también se encuentren de acuerdo con los valores y la filosofía de operaciones desarrollados previamente. De no ser así, los objetivos deben considerarse como dudosos y será necesario reconsiderarlos.³⁷

Esta perspectiva conduce a analizar la planificación estratégica como un proceso integrador y global para la ejecución posterior a la toma de decisiones, que enfrenta los desafíos del ambiente y garantiza el alcance de la misión de la organización; convirtiéndose de esta manera en una herramienta fundamental para aquella administración que tiene como enfoque lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad de sus prestaciones.

1.2.2 Declaración de la Misión

La misión sencillamente trata de responder a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser de una organización?

Determina las funciones básicas que la organización va a desempeñar en su entorno específico, respondiendo a las preguntas: ¿Qué hacer?; ¿Para quién se lo hace?; ¿Cómo se lo hace? En el *qué hacer*, se declara qué productos o servicios brinda la organización y qué cosas desea hacer, es decir, qué objetivos quiere cumplir. En el *para quién*, se describe el tipo de industria, así como los clientes a los que atiende. Finalmente, el *cómo* explica cuáles son las creencias o valores que reconoce la empresa como fundamentales y que son parte de su razón de ser.³⁸

Según Fred R. David, el logro del equilibrio exacto entre la especificidad y la generalidad es difícil de lograr, pero bien vale la pena el esfuerzo. La misión de las

³⁶ Jorge Palao y Vincent Gómez- García, *Aduñese de su futuro - Diez claves para ser un empresario exitoso* (Lima: Palao S.A.C., 2009), 63.

³⁷ Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada* (Santafé de Bogotá: Nomos S.A., 2004), 261.

³⁸ Palao y Gómez- García, *Aduñese de su futuro*, 65.

organizaciones debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. “La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.”³⁹

Si la misión no es clara y delimita correctamente la función de la organización en el mercado o sociedad, tanto los objetivos como los planes estratégicos pueden fracasar al ampliarse demasiado o al profundizar levemente en las fortalezas de la organización.

Una institución pública es creada con finalidades específicas, por lo que el planteamiento de la misión responderá al papel que desempeña dentro de la administración pública.

1.2.3 Declaración de la Visión

La visión es la fotografía del futuro de la organización, generalmente se la visualiza en el largo plazo (10 a 20 años) en otras palabras, es lo que la organización sería, si se logra cumplir con las actividades y no hay influencias importantes que alteren su curso.⁴⁰

Los ejecutivos de una organización deben estar de acuerdo con la visión que la organización intenta hacer realidad a largo plazo y establecer lineamientos, objetivos y planes para lograrlo. “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ‘¿Qué se quiere llegar a ser?’”⁴¹ En ella se reconoce la imagen de la futura organización que es creada por los directivos de la empresa, incluyendo los deseos y aspiraciones de todos sus miembros, tanto internos como externos.

Cabe recalcar, que la finalidad de una entidad pública no se concentra en la propia organización, sino en su aporte a la sociedad, por lo mismo, la visión no responderá necesariamente lo que la institución quiere llegar a ser, sino lo que quiere llegar a lograr en la sociedad a futuro.

³⁹ *Ibíd.*, 66

⁴⁰ *Ibíd.*, 63.

⁴¹ Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica* (México: Prentice Hall, Inc., 2003), 56.

1.2.4 Objetivos Organizacionales

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, bajo la integración del personal, dirección y control. Sus metas contribuyen de modo natural a la consecución de los objetivos organizacionales, de la misión y de la visión.⁴²

Jorge Palao y Vincent Gómez, consideran que al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado. Entre las funciones de los objetivos organizacionales se destacan:

- Presentación de una situación futura: Se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: Los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirve como estándares: Sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: Permiten verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su entorno. Los objetivos no son estáticos pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del entorno y de la organización.⁴³

La misión y la visión son planteamientos bastante generales pero concretos de lo que la empresa hace, mientras que es en los objetivos donde se operacionaliza y empieza a tomar una dimensión más práctica. De esta forma empiezan a surgir objetivos que van desde lo general hasta lo específico, difiriendo estos en el plazo establecido para cumplirse.

Los objetivos de *largo plazo* son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen para un periodo generalmente de cinco años y como mínimo de tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de la organización. En cambio los de *mediano plazo*, son los objetivos

⁴² Koontz y Weihrich, Administración, 71.

⁴³ Palao Gómez, *Aduéñese de su futuro*, 89.

tácticos de la empresa y se basan en función del objetivo general de la organización. Son los objetivos formales de empresa y se fijan por áreas para ayudarla a lograr su propósito. Y los de *corto plazo* son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también llamados objetivos individuales u objetivos operacionales de la empresa, ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.⁴⁴

Los objetivos son el enlace directo entre la misión y visión y la planificación estratégica, y son además quienes guiarán la planificación final sobre el éxito alcanzado en dichos planes.

1.2.5 Valores Organizacionales

Los valores son aquellas concepciones compartidas por los miembros de una organización. “La misión y la visión determinan los valores y principios que serán asumidos por el organismo como orientadores de su gestión.”⁴⁵ Según Kinicki y Kreitner, es importante realizar una diferenciación entre los valores expresados y manifestados.

Los **valores expresados** son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general, los establece el fundador de una compañía nueva o pequeña y el equipo de altos directivos en organizaciones más grandes. Los valores expresados son las aspiraciones que se comunican explícitamente a los empleados, de modo que sus administradores esperan que dichos valores influyan directamente en el comportamiento de los empleados.⁴⁶

Por otra parte, los **valores manifestados** son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento.⁴⁷ Por ejemplo si una empresa ha expresado que valora el servicio al cliente y la seguridad. Esta organización deberá mostrar esos valores en su diseño de tiendas y el comportamiento de sus empleados incluirá los valores de servicio al cliente y seguridad.

⁴⁴ Palao Gómez, *Aduéñese de su futuro*, 89-90.

⁴⁵ *Revista Arbitrada de Investigación Social, Diversidad Cultural y Poder Popular: Orinoco, Pensamiento y Praxis*, (Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela, 2012), 23.

⁴⁶ Angelo Kinicki y Robert Kreitner, *Comportamiento Organizacional, conceptos, problemas y prácticas* (México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2005), 31.

⁴⁷ *Ibíd.*, 31.

En virtud de lo manifestado, los autores antes mencionados recogen la importancia de reducir la distancia entre los valores expresados y manifestados, ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional. Para que los valores planteados por la organización sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas de conducta le será benéfico a él y al grupo.

Los valores organizacionales afectan o favorecen directamente el desempeño del grupo, ya que están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo humano y profesional. Estos valores tienen el objetivo de motivar al personal a que dé lo mejor de sí mismo, de manera que pueda progresar y en consecuencia, la empresa prospere. Una empresa con los valores organizacionales adecuados y llevados a la práctica – idealmente- por todos, se convierte en una empresa con un nivel de competitividad difícil de igualar o superar, ya que sus logros están basados en principios sólidos y únicos.

Los valores forman parte de la cultura empresarial e influyen de forma indirecta en la planeación estratégica pues establecen los comportamientos éticos y profesionales que se espera, se expresen en el personal y en su desempeño.

1.2.6 Proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que requiere énfasis, recursos y tiempo para su elaboración, por lo mismo, no es aplicada en todas las organizaciones, y por otro lado, su utilización varía dependiendo de la institución. En este sentido el proceso puede variar dependiendo del tamaño de la organización⁴⁸. Según Saínez de Vicuña en empresas medianas y pequeñas la planificación estratégica puede centrarse en el plan estratégico (largo plazo), el plan de marketing estratégico (mediano plazo) y el plan de gestión anual (corto plazo), sin embargo, en organizaciones muy grandes se requiere una planificación más compleja, como es el caso del Ministerio de Turismo.

Saínez de Vicuña considera el siguiente esquema como un proceso clásico de planificación estratégica:

⁴⁸ José María Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica* (Madrid: ESIC, 2003), 40.

Gráfico 2
Proceso de planificación estratégica



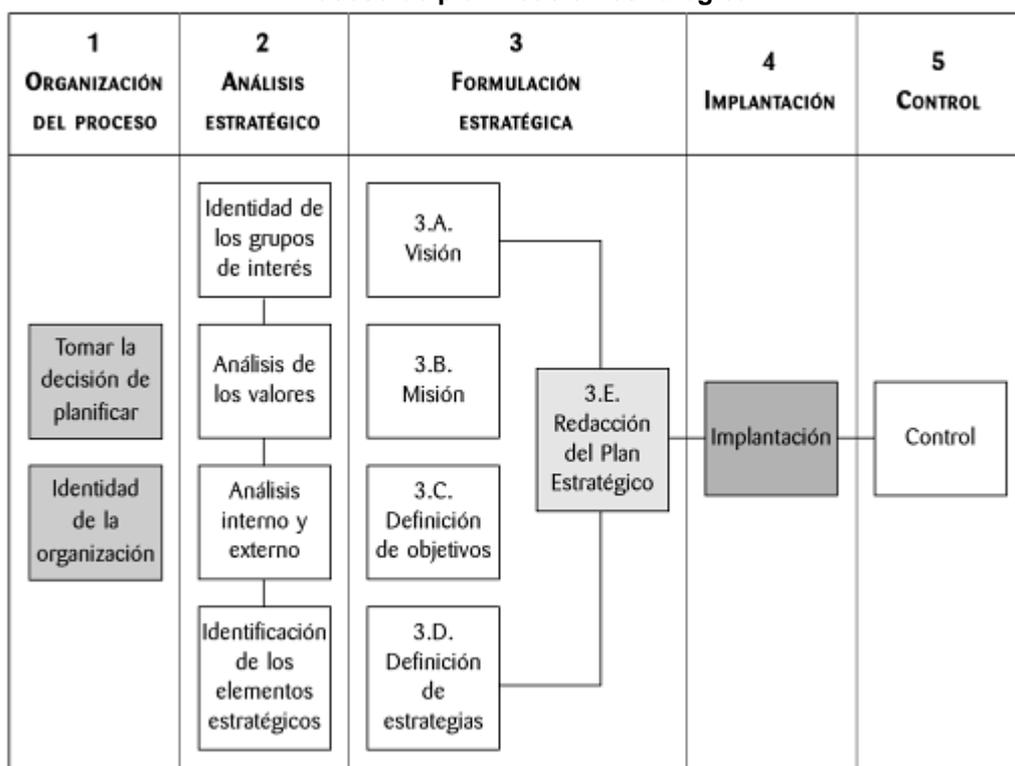
Fuente: Saíenz de Vicuña (*El plan estratégico en la práctica*, 2003, p.41)

En este caso se observa como el plan estratégico a largo plazo se disgrega en diversos planes para las áreas funcionales (Marketing, Recursos Humanos, Producción, entre otras) y estos a su vez en planes de gestión a corto plazo (menores o iguales a un año) como planes de ventas, compras, promoción, entre otros; terminando con los presupuestos calculados también a corto plazo.

De forma más específica, Navajo considera cinco pasos que conforman el proceso de planificación estratégica: organización del proceso, análisis estratégico, formulación estratégica, implantación y control⁴⁹:

⁴⁹ Pablo Navajo Gómez, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (Madrid: Narcea Ediciones, 2009), 40.

Gráfico 3
Proceso de planificación estratégica



Fuente: Pablo Navajo (*Planificación Estratégica...*, 2009, p.40)

Navajo establece como primer punto la decisión gerencial de planificar seguida de la identidad de la organización centrada en la información básica de la misma (campo de actividad, antigüedad, tamaño, entre otros), para continuar con el análisis macro, micro e interno mencionado anteriormente. Con esta información se plantea la visión, misión, objetivos y estrategias que, en conjunto, conformarán la base del plan estratégico, a lo que seguirá la ejecución del mismo y el control de los logros alcanzados.

Ante estos procesos vale identificar el proceso del Ministerio de Turismo, el cual se maneja bajo una organización por procesos y sobre la que se realizan planes estratégicos a largo plazo, planes de gestión anual para los diversos proyectos y programas, y el control mensual sobre los logros y presupuesto ejecutados.

1.2.7 Condicionantes de la planeación estratégica

En este punto cabe resaltar varios factores que pueden condicionar el éxito o fracaso de una planificación estratégica, y sobre los cuáles la comunicación interna

toma un papel primario. Burwall y Cuellar sostienen que, entre las condiciones de éxito para un plan estratégico se encuentran el liderazgo, participación de todos los sectores, independencia política, negociación y consenso, modelo organizativo y metodológico⁵⁰.

El **liderazgo** es un proceso que debe formularse y ejecutarse por un líder que esté al tanto del estado de la organización, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades, y este liderazgo solo puede ser socializado a través de una gestión de comunicación interna efectiva, en la que tanto la comunicación ascendente como descendente tengan la importancia que merecen.

Al referirse a **planificación de todos los sectores** el autor considera, principalmente en el caso de instituciones de gobierno, la necesidad de que expertos y representantes de los diversos grupos de influencia participen en la ejecución de los planes, por ejemplo, al incluir a las empresas turísticas en los diversos planes del Ministerio de Turismo, que siendo entes externos forman parte de los mismos. En este sentido la comunicación interna será necesaria para la socialización y coordinación de los planes desde las áreas directivas a las áreas operativas que sirven de enlace entre estos grupos de interés y la institución.

Sobre **independencia política** el autor señala la importancia de que las instituciones públicas no sean objeto de intereses de grupos políticos, lo que afecta el desenvolvimiento de los planes y programas, además que internamente el proselitismo afecta el buen clima laboral, proselitismo que suele realizarse a través del abuso de los canales comunicacionales internos.

En cuanto a la **negociación y consenso** se considera la comunicación interna como el medio básico para lograr que, en el caso de las decisiones y actividades que forman parte del plan, y que afectan en uno u otro sentido al personal de la institución, se logren acuerdos en los que tanto los niveles directivos como operativos sean escuchados y por ende las decisiones sean aceptadas por la gran mayoría.

Por último, el **modelo organizativo y metodológico** que infiere que todo proceso de planeación estratégica se lleve a cabo de forma metódica y organizada, para lo cual la comunicación entre quienes participan en la planificación y la ejecución del mismo debe ser eficiente y efectiva.

⁵⁰ Gerrit Burgwal & Juan Carlos Cuéllar, *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación*, (Quito: Abya Yala, 1999), 48.

1.3 Comunicación Interna y Planificación Estratégica

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su escucha activa.

Es de esta perspectiva que se parte la necesidad de humanizar la comunicación, en función de la motivación de cada funcionario. La comunicación es el enlace que permite a las partes su operación de acuerdo con el orden y la programación establecida para cada una de ellas en función del todo. No obstante, la tendencia de las organizaciones es pensar que las emociones de sus recursos humanos sólo pueden abordarse posteriormente al horario de la oficina. Es así como muchas veces las comunicaciones internas no tienen sentido o los mismos líderes no logran traspasar un carisma emotivo a sus equipos de trabajo.

Para Fernando Veliz olvidar esta “emocionalidad” es no captar la esencia de la comunicación. La escucha activa implica prestar atención a las emociones que se encuentran detrás de las palabras pronunciadas. Estas emociones suelen venir marcadas a través del lenguaje corporal y de la voz del orador.⁵¹ Asumir esta emocionalidad como una ventana mayor para el proceso de crecimiento individual y grupal de una organización resulta un acierto. En esta línea Veliz igualmente afirma que las emociones están ligadas al campo de la acción y el movimiento. “El término ‘emoción’ viene del latín moveré (mover) que, junto a la preposición ‘e’ (hacia), conforma la palabra *emoverte*, que significa ‘movimiento hacia’.”⁵²

Más que entregar catálogos impresos con el plan estratégico a los funcionarios de una organización, esta podría ser la respuesta para lograr que este sector se interese por los temas internos, crea a sus líderes, experimente un sentimiento de pertenencia y, con todo esto, genere sentido en su actuar diario, a fin

⁵¹ Veliz Montero, *Comunicar- Construyendo diálogos*, 152.

⁵² *Ibíd.*

de unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La planificación estratégica es un proceso opcional, pues muchas empresas no la llevan a cabo, no obstante, es un factor de éxito para el alcance de las metas y objetivos esperados. En este sentido, la comunicación contribuye a la planificación estratégica y a su posterior ejecución, por lo mismo, el manejo de la comunicación de forma eficiente (bajo canales adecuados, mensajes oportunos, flujos multidireccionales de información) agiliza el trabajo entre los equipos que toman parte en las acciones planificadas. Claro está, que la comunicación existe en toda organización, pero su manejo varía desde una aplicación empírica e informal, a una gestión inteligente de la misma, y ambos casos tendrán una influencia diferente en el interior de la empresa y en el desempeño del personal.

Tampoco debe confundirse la planificación estratégica empresarial con la planificación estratégica en comunicación, y la comunicación estratégica. La primera se basa en el planteamiento de objetivos y acciones a nivel macroempresarial; la segunda plantea el establecimiento de objetivos, planes y programas exclusivamente centrados en la resolución de problemas o ejecución de proyectos en comunicación, y la tercera, la gestión comunicacional a partir de estrategias planificadas para lograr integrar la comunicación interna y externa a los objetivos comunes de una empresa.⁵³

En síntesis, la planificación estratégica puede ejecutarse sin un manejo de comunicación, pero adolecerá de las desventajas que una mala comunicación ofrece a una organización. Cabe considerar también que la finalidad de la comunicación interna no es solo la de agilizar la transmisión de información entre el personal, sino la de asegurar que cada funcionario pueda contar con los datos e información de manera clara, actualizada y oportuna cuando lo requiera; como también el fomentar procesos de participación y coordinación, lo que a su vez incide en la mejora del clima laboral y en el desempeño de los trabajadores.

A nivel externo, la comunicación es fundamental para establecer la presencia de una organización en el medio público, y para fortalecer la ejecución de la planificación estratégica en las acciones destinadas a los públicos externos (clientes, usuarios, proveedores, entidades de control, gobierno, entre otras).

⁵³ Raque Ayestarán, Celia Rangel & Ana Morillas, *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor* (Madrid: ESIC Editorial, 2012), 53.

Es importante recalcar que el manejo de la comunicación externa está relacionado en gran medida con las Relaciones Públicas, el Marketing y la Publicidad, actividades consideradas fundamentales en el éxito y sobre las que existe énfasis por parte de las organizaciones, mientras que la comunicación interna es vista como un elemento administrativo para el manejo del personal, por lo que su papel es menos perceptible en los planes de la empresa.⁵⁴

Se concluye que la comunicación interna contribuye al manejo de una organización, y por ende beneficia a la planificación estratégica, no obstante, no es fundamental pues muchas empresas se manejan bajo una gestión empírica de comunicación, sin embargo, si afecta la eficiencia y eficacia en la transmisión de mensajes, respuesta a requerimientos, entre otros aspectos. La planificación estratégica puede llevarse a cabo sin una gestión inteligente de comunicación aunque no obtendrá resultados tan eficientes y eficaces.

⁵⁴ Andrade, *Comunicación organizacional interna*, 40.

Capítulo Dos

Diagnóstico situacional

El marco institucional contiene toda la información relacionada con la organización en la que se realiza la investigación. En este caso, se trata del Ministerio de Turismo. En este capítulo se presentan la información general, su historia, los lineamientos de acción institucionales, los elementos de identidad, la localización, su estructura, y por último, la descripción de la gestión de comunicaciones que se realiza.

2.1 Información general

Los datos generales sobre el Ministerio de Turismo se presentan a continuación, tal como son especificados por la entidad en su sitio web:

Tabla 1
Información general del Ministerio de Turismo

Razón Social	Ministerio de Turismo
Dirección	El Telégrafo E7-58 y Av. de Los Shyris Ed. Alban Shyris N 39-33 y Telegrafo Ed. Chiriboga, Shyris N 37-265 y El Espectador Quito – Ecuador
Teléfono(s)	593-2 399-9333 593-2 399-9333 593-2 399-9333
Web	http://www.turismo.gob.ec/contacto/
Redes sociales	Facebook: https://www.facebook.com/MinisterioTurismoEcuador Twitter: https://twitter.com/TurismoEc Flickr: https://www.flickr.com/photos/ministerioturismoecuador/
Sector institucional	Entidad del Estado

Fuente: Página Web institucional del Ministerio de Turismo

2.2 Antecedentes

El Ministerio de Turismo nace por decreto presidencial publicado en el Registro oficial N1 del 11 de Agosto de 1992, firmado por Sixto Durán Ballén, con la finalidad de “dar un nuevo y eficaz ordenamiento administrativo al proceso de comunicación que permita no solo informar sobre las actividades del Estado, sino, además, difundir la imagen de nuestro país dentro y fuera del territorio nacional”⁵⁵.

2.3 Planeación estratégica

Las particulares circunstancias socio- políticas generadas por una nación, determinan en gran medida la organización jurídico- política del Estado; cómo se habrá de dividir el poder público y cuáles instituciones lo ejercerán, es lo que configura la actividad de la Administración Pública. Dicha actividad usualmente está sometida al principio de legalidad mediante el cual todo ejercicio del poder público está sometido a la voluntad de la ley, su jurisdicción y no a la voluntad de las personas.

En virtud de este principio los organismos de la Administración Pública son creados por ley. En ella se establece su naturaleza jurídica y cuáles serán sus funciones y competencias, determinando así el rol que el organismo desempeña en sus relaciones con los demás actores del sistema político y social en general. De este rol se desprenden importantes elementos de la Cultura Organizacional como son: La Misión y la Visión del organismo.

Desde al año 2010 el Ministerio de Turismo cuenta con un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en el que se detalla la estructura organizacional a partir de los diversos procesos de dirección (Gobernantes), de apoyo (Adjetivos) y de prestación de servicio (Sustantivos).

⁵⁵ Presidencia de Sixto Durán Ballén, *Registro oficial No 1* (Quito: Presidencia Nacional, 1992).

2.4 Estructura orgánica

La estructura orgánica del Ministerio de Turismo organiza las unidades administrativas en Procesos Gobernantes; Adjetivos de Asesoría y de Apoyo; Sustantivos; y, Desconcentrados.

El proceso Gobernante se encuentra integrado por el Despacho Ministerial, el cual direcciona la gestión institucional a través de la expedición de políticas y estrategias para cumplir con la misión institucional y orientar la actividad turística nacional.

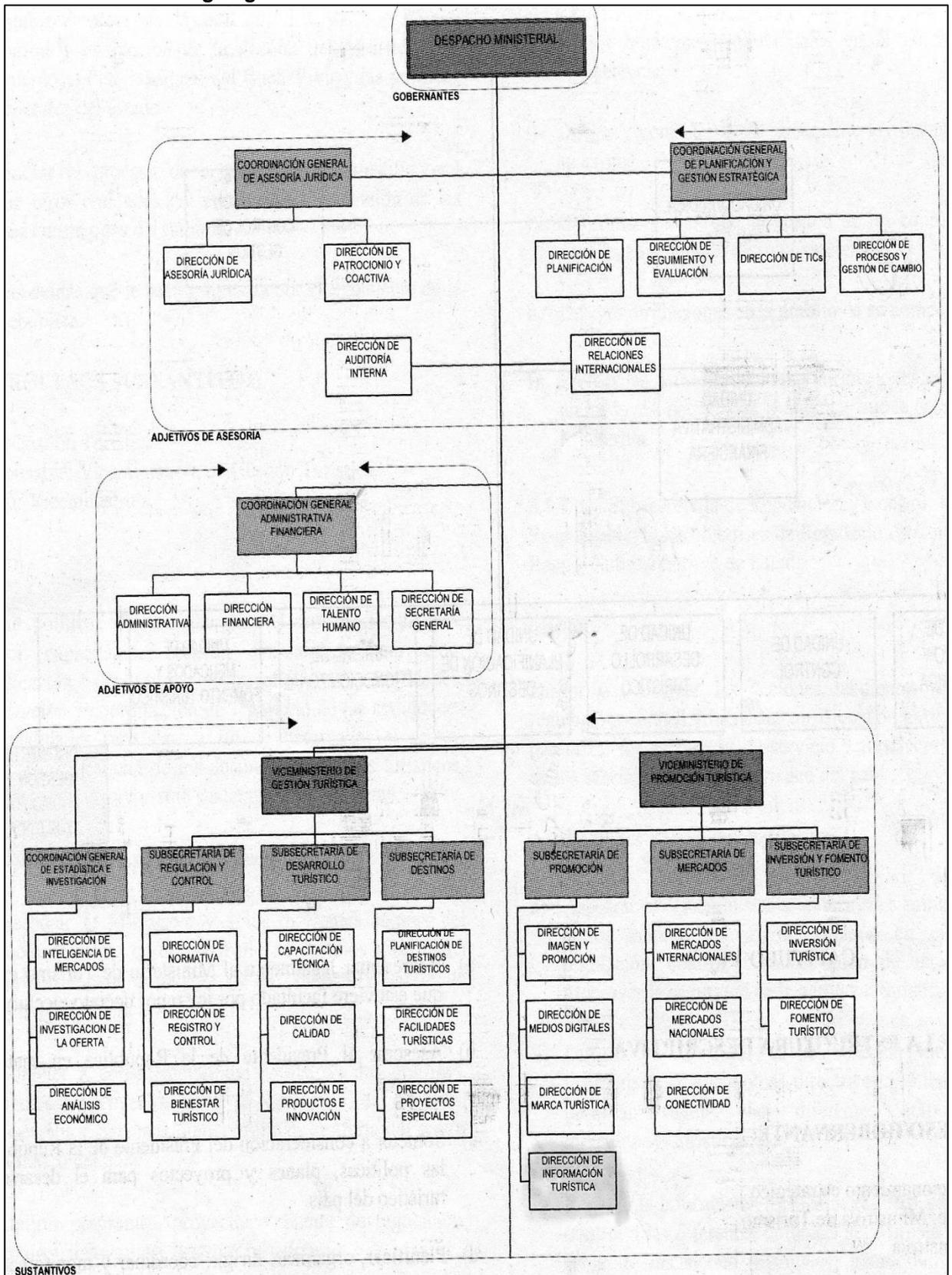
Los Procesos Adjetivos están conformados por:

- De asesoría: Coordinaciones Generales de Asesoría Jurídica; Planificación y Gestión Estratégica; Dirección de Auditoría; y, Dirección de Relaciones Internacionales.
- De apoyo: Coordinación General Administrativa Financiera.

Los procesos Adjetivos, generan productos y servicios para los Procesos Gobernantes, Sustantivos y para sí mismo, brindando soporte a la gestión institucional.

Los Procesos Sustantivos se encuentran integrados por los Vice-ministerios de Gestión Turística y de Promoción Turística; las Subsecretarías de: Regulación y Control; Desarrollo Turístico; Destinos; Promoción; Mercados; y, Inversión y Fomento Turístico, y la Coordinación General de Estadística e Investigación, cada una con sus respectivas Direcciones Técnicas de Área, mismos que constituyen la razón de ser de la entidad. Generan, administran y controlan el portafolio de productos y/o servicios destinados a usuarios externos e internos que permiten cumplir con la misión institucional.

Gráfico 4
Organigrama estructural del Ministerio de Turismo



Fuente: Sitio oficial del Ministerio de Turismo (2014)

2.5 Elementos de planificación estratégica del Ministerio de Turismo

Como lineamientos de acción que guían a la organización se presentan la misión, la visión y los objetivos institucionales:

2.5.1 Misión

La Misión del Ministerio de Turismo es:

Ejercer la rectoría, regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar a Ecuador como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial en el marco del turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socio económico y sostenible.

La misión del Ministerio de Turismo especifica sus funciones integrales sobre las actividades turísticas, concentrando sus esfuerzos en la mejora de Ecuador como destino turístico y logrando que esta actividad se desarrolle de forma sustentable. Desde los aspectos considerados por Palao y Gómez ⁵⁶ la misión establece de forma clara lo que hace (regular, controlar, planificar, gestionar, promocionar y difundir el turismo), para quién lo hace (en beneficio del país) y cómo lo hace (posicionando a Ecuador como destino turístico). En relación a Fred David, la misión proporciona criterios útiles para la creación de opciones estratégicas, pues establece que la promoción turística debe impulsar la diversidad cultural, natural y vivencial.

2.5.2 Visión

La visión del Ministerio de Turismo, tal como es presentada en su sitio web oficial es bastante corta:

“Ecuador Potencia Turística.”

Para Palao y Gómez ⁵⁷ una visión debe especificar la meta a largo plazo para la organización, sin embargo, la visión del Ministerio de Turismo se presenta como un elemento muy concreto pero poco claro, pues no hace referencia a la organización como tal sino al país, y por lo mismo, no especifica la situación que el Ministerio

⁵⁶ Palao Gómez, *Aduéñese de su futuro*, 65.

⁵⁷ Palao Gómez, *Aduéñese de su futuro*, 63.

espera alcanzar a largo plazo. Si bien tanto la misión como la visión suelen ser de carácter muy general, debe expresarse en términos medibles y comprobables, lo que es difícil hacerlo al plantearse de esta manera.

Sin embargo, llama la atención la existencia de una segunda visión, misma que se presenta en los documentos de planificación estratégica de la institución. A continuación se presenta esta visión tal como aparece en el informe de planificación estratégica de septiembre de 2014 (Ver anexo A):

El Ministerio de Turismo garantizará que la actividad turística se constituya en fuente prioritaria y permanente de ingresos al país, posicionando al Ecuador entre los más importantes destinos de Latinoamérica, aportando a la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, mediante el desarrollo social, económico y ambiental.

Siguiendo con los mismos criterios propuestos por Palao y Gómez, esta visión establece, como objetivo a futuro, el que el Ministerio de Turismo pueda garantizar la actividad turística en el país como una fuente prioritaria y permanente de ingresos, lo que puede ser comprobado a partir de los ingresos por turismo y el incremento en las entradas de turistas al país. En la visión se establece también el posicionar a Ecuador como destino prioritario de Latinoamérica, por lo que los planes y programas estratégicos para la promoción turística se justifican en la planificación estratégica.

2.5.3 Objetivos estratégicos institucionales

El Ministerio de Turismo tiene planteados los siguientes objetivos:

Tabla 2
Objetivos del Ministerio de Turismo

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel nacional.	Incrementar la oferta turística de calidad del Ecuador. Incrementar la calidad de la oferta turística y la innovación en la oferta turística. Incrementar la puesta en valor de los destinos turísticos que promueva el crecimiento armónico de los territorios. Incrementar la promoción del destino Ecuador a nivel nacional e internacional.
Incrementar la participación del turismo	Incrementar la promoción y demanda de Ecuador como destino turístico y de inversión.

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
en la economía nacional.	Incrementar la exposición, diversificación y distribución de los productos turísticos del Ecuador en los carnavales de comercialización nacionales e internacionales y la conectividad aérea, terrestre, marítima y fluvial con fines turísticos dentro y fuera del país.
Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Turismo.	Incrementar la eficiencia y eficacia de la Gestión Institucional. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, financiera y documental del Ministerio de Turismo. Incrementar los vínculos internacionales del Ministerio de Turismo mediante la suscripción y seguimiento de convenios, acuerdos de cooperación y asistencia técnica con Gobiernos, Organismos e Instituciones Internacionales, y la coordinación de su participación en foros internacionales especializados y visitas oficiales de sus autoridades, en correspondencia con política sectorial implementada por el Gobierno Nacional.
Incrementar el desarrollo de Talento Humano del Ministerio de Turismo.	Incrementar la eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos judiciales, procedimientos administrativos y asesoría.
Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Turismo.	Incrementar la disponibilidad de información relacionada con los mercados turísticos, la industria, la cadena de comercialización y el impacto económico del sector, alineado a la ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir. Incrementar la inversión nacional y extranjera en el sector turístico. Incrementar mecanismos de regulación, registro, control y seguridad que fortalezcan el desarrollo del sector nacional.

Fuente: Plan Estratégico MINTUR en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Plan-Estrate%CC%81gico-Febrero-2014.pdf>

Según Koontz y Weihrich⁵⁸ los objetivos son los fines a los que se dirige la organización en concordancia con la misión y la visión, y para Palao y Gómez son una guía para la ejecución de las acciones y permiten evaluar las acciones, eficiencia y productividad de la organización. En otras palabras, un objetivo debe establecer lineamientos para alcanzar la misión y visión institucional de forma clara y ser evaluables.

Los objetivos manejados por el Ministerio de Turismo son consistentes con la misión institucional, y buscan posicionar al Ecuador como un importante destino

⁵⁸ Koontz y Weihrich, *Administración*, 71.

turístico, aspecto resaltado tanto en la misión como en la visión, por otra parte, cada objetivo es evaluable pues casi todos se basan en lograr “incrementos” en determinados aspectos, como en la oferta de servicios, la eficiencia operacional, el uso eficiente del presupuesto, entre otros. Todos estos aspectos son evaluables a partir de la comparación de indicadores pasados y presentes.

2.5.4 Principios y Valores

Las y los servidores que prestan sus servicios para el Ministerio de Turismo, deberán desarrollar sus actividades bajo la observación de los siguientes principios:

Tabla 3
Principios del Ministerio de Turismo

PRINCIPIOS		DESCRIPCIÓN
Compañerismo Respeto	y	Los funcionarios/as y los servidores/as del Ministerio de Turismo respetamos a todos y cada uno de los/as compañeros/as de la Institución, cumpliendo con los deberes y derechos.
Integración Comunicación	y	Los funcionarios/as y los servidores/as del Ministerio de Turismo trabajamos en equipo y nos comunicamos asertivamente; es decir, de forma directa, honesta, pertinente, fundamentada y adecuada. Los canales de comunicación son los necesarios para apoyar la gestión de todos/as en el Ministerio.
Institucionalidad Consistencia	y	Los/as funcionarios /as y servidores/as del Ministerio de Turismo realizamos nuestras labores para beneficiar al país, al sector turístico y al Ministerio, erradicando intereses individuales o sectoriales, fomentando un proceso de mejora continua.
Enfoque resultados sostenibilidad	hacia y	En el Ministerio de Turismo se reconoce la acción. El error y las buenas prácticas son fuente de aprendizaje y mejoramiento continuo de la gestión. La institución alinea los principios de sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad con el desarrollo social, económico y conservación ambiental.

Fuente: Sitio Web Oficial del Ministerio de Turismo (2014)

Los principios y valores son determinados por la misión y visión de la organización⁵⁹, por lo que deben ser congruentes con estos elementos, mientras que

⁵⁹ *Revista Arbitrada de Investigación Social*, 23

Kinicki y Kreitner⁶⁰ señalan principios y valores expresados (a los planteados por la organización) y los manifestados (los que muestra el personal). Los principios y valores del Ministerio de Turismo se enfocan en promover relaciones interpersonales positivas en el interior de la organización, promoviendo compañerismo, respeto, integración y comunicación (primer y segundo principios); e institucionalidad, consistencia, enfoque hacia resultados y sostenibilidad (segundo y tercer principios). Los dos primeros principios agrupan valores para una interrelación positiva entre el personal. Los dos últimos principios establecen parámetros para regular el comportamiento al trabajar, haciendo énfasis en el trabajo para el país y el alcance de metas (al señalar un enfoque a resultados).

2.5.5 Proceso de planificación estratégica del Ministerio de Turismo

Bajo la Ley de transparencia toda institución pública presenta el libre acceso a su información, por lo que se pudo conocer los instrumentos que conforman el proceso de planificación estratégica en el Ministerio de Turismo. De forma resumida presenta los siguientes planes:

- Plan Estratégico.- Constituido por las actividades que se desprenden de los objetivos estratégicos y específicos de la institución, en los que las diversas coordinaciones y secretarías toman parte. Se planifican metas mensuales.
- Plan Anual de Política Pública.- Centrado en actividades específicas de desarrollo institucional y del sector turístico y organizado por micro programas y proyectos, no tiene una relación directa con el plan estratégico.
- Plan Anual de Inversiones.- Presentan los valores de inversiones proyectadas anualmente para los macro proyectos y programas, como el Plan de Marketing Turístico del Ecuador, Plandetur, Programa nacional para excelencia turística, entre otros.

⁶⁰ Kinicki y Kreitner, *Comportamiento Organizacional*, 31.

Metas y objetivos de las unidades administrativas

El plan estratégico del Ministerio de Turismo parte de los objetivos estratégicos y específicos, y guía a su vez las metas y objetivos de las unidades administrativas. Por otro lado, el Ministerio de Turismo publica mensualmente el detalle de las metas mensuales (en porcentajes esperados en el logro de cada objetivo) y el porcentaje de avance alcanzado. Las metas establecidas para el plan estratégico para septiembre del 2014 se presentan como anexo.

Se presentan a continuación el logro de los objetivos estratégicos al 30 de septiembre del 2014:

Tabla 4
Logro de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Plazo	Resultados	Porcentaje de Avance
1) Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel nacional	a) Monto de inversión pública en innovación de productos turísticos	408.443,88	30/09/2014	91.875,00	22,49%
	b) Porcentaje de turistas extranjeros satisfechos	61%	30/09/2014	58,02%	95,08%
	c) Tasa de empleo directo del sector turismo	1,74%	31/12/2014	-	-
	d) Tasa de empleo indirecto del sector turismo	3,33%	31/12/2014	-	-
	e) Porcentaje de crecimiento de establecimientos turísticos Pymes	3%	31/12/2014	-	-
	f) Porcentaje de crecimiento de empresas turísticas certificadas	1%	31/12/2014	-	-
	g) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos (Gini Geográfico)	2,67%	31/12/2014	-	-
	h) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de alojamiento	3,15%	31/12/2014	-	-
	i) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de transporte	14%	31/12/2014	-	-
	j) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de Agencias de Viaje y Operadores.	19,60%	31/12/2014	-	-
	k) Índice de concentración geográfica de establecimientos turísticos de Alimentos y bebidas	25,90%	31/12/2014	-	-
2) Incrementar la participación del turismo en la economía nacional	a) Número de desplazamientos por turismo interior en feriados.	1.797.399,00	30/09/2014	1.856.728,00	103,30%
	b) Número de llegadas de turistas extranjeros	1.011.877,000	30/09/2014	1.148.710,000	113,52%
	c) Gasto promedio del turista internacional	1.280,00	30/09/2014	1.360,17	106,26%
	d) Número de desplazamientos de turistas nacionales	3.250.000,000	30/09/2014	0,00%	0,00%
	e) Número de turistas nacionales que viajan al exterior	880.281,00	30/09/2014	965.779,00	109,71%
	f) Porcentaje de ingresos de turismo sobre exportaciones de servicios totales	60,70%	31/12/2014	-	-
	g) Número de pernотaciones promedio del turista extranjero	20	30/09/2014	15,45	77,25%
3) Incrementar la eficiencia operacional en MINTUR	a) Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	45%	30/09/2014	32,47%	72,15%
	b) Porcentaje de cartas de servicio aprobadas	30	31/12/2014	-	-
	c) Porcentaje de procesos comatosos mejorados	15%	30/09/2014	16,13%	107,53%
4) Incrementar el desarrollo de Talento	a) Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de	75%	30/09/2014	81,48%	108,64%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Plazo	Resultados	Porcentaje de Avance
Humano en MINTUR	acuerdo al puesto que desempeña				
	b) Porcentaje de personal con nombramiento	75%	30/09/2014	-	-
	c) Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas capacidades especiales	0,008%	30/09/2014	0,0099%	123,75%
	d) Índice de rotación de nivel operativo	5,70%	30/09/2014	4,75%	83,33%
	e) Índice de rotación de nivel directo	10%	30/09/2014	12,07%	120,70%
	f) Porcentaje de ejecución presupuestaria de gasto Corriente	74,90%	30/09/2014	61,11%	81,58%
	g) Porcentaje de ejecución presupuestaria Inversión	53,75%	30/09/2014	51,98%	97%

Fuente: Metas y objetivos de unidades administrativas <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Metas-y-objetivos-Septiembre-2014.pdf>

Se puede observar que varios de los resultados alcanzados rebasan las metas propuestas, mientras que otros no logran el 100% esperado. Posteriormente se buscará, mediante investigación de campo, establecer si la comunicación interna está afectando el proceso de planeación estratégica, y por ende, el logro de varias de los objetivos estratégicos.

2.6 Gestión de comunicación en el Ministerio de Turismo

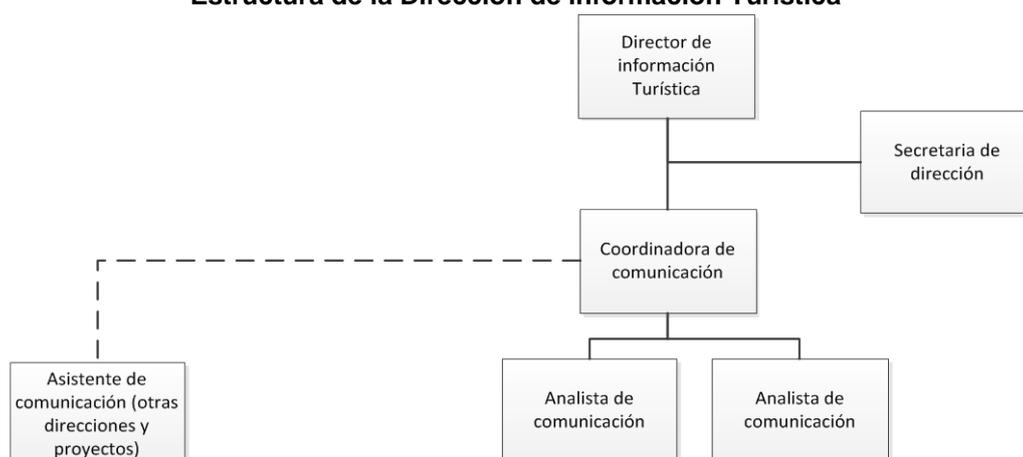
Actualmente el Ministerio de Turismo, bajo su estructura orgánica por procesos, encarga las responsabilidades de comunicación externa e interna a la Dirección de Información Turística.

2.6.1 Dirección de Información Turística

La gestión de comunicación recae en la Dirección de Información Turística, que a su vez forma parte de la Subsecretaría de Promoción.

La estructura de esta dirección se compone por el siguiente personal:

Gráfico 5
Estructura de la Dirección de información Turística



Fuente: Entrevista a la Coordinadora de Comunicación

Los productos/servicios y atribuciones de esta dirección son:

Tabla 5
Productos y atribuciones de la Dirección de Comunicación

Productos/servicios	Atribuciones
Plan de Comunicación institucional interno y externo	Asesorar al Subsecretario/a de Promoción y demás autoridades ministeriales en el ámbito de su competencia.
Productos comunicacionales audiovisuales, fotográficos, impresos, etc.	Diseñar el Plan Estratégico de comunicación de la gestión institucional.
Coberturas comunicacionales	Desarrollar estrategias para posicionar temas de interés institucional en la opinión pública.
Protocolos de manejo de la comunicación institucional	Desarrollar protocolos para la comunicación institucional interna y externa.
Ruedas de prensa	Coordinar la elaboración sistemática de contenidos y productos comunicacionales sobre la gestión del Ministerio de Turismo.
Agendas de medios para voceros institucionales	Gestionar las relaciones públicas institucionales con los medios de comunicación tradicionales, alternativos y líderes de opinión.
Base de datos de medios nacionales, internacionales y líderes de opinión	Recomendar acciones en función de las alertas y monitoreo de medios tradicionales y alternativos para la toma de decisiones.
Informe de monitoreo de medios	Planificar la cobertura de las acciones que involucren la participación del Ministerio y sus autoridades.
Ayudas memorias para voceros, Secretaría Nacional de Comunicación y Ministerio Coordinador	Posicionar los activos comunicacionales del Ministerio.
Reporte de participación de acciones comunicacionales conjuntas con instancias de Gobierno y del sector privado	

Fuente: Estatuto organizacional por procesos del Ministerio de Turismo

2.7 Descripción de la gestión de comunicación externa

La gestión de comunicación externa se la realiza bajo la asignación presupuestaria a los diversos proyectos, gasto que se ira consumiendo a medida que se requiere de material o eventos de carácter informativo, o promocional. En este caso, la comunicación externa se basa en el Plan de Marketing Turístico.

2.8 Comunicación interna: estudio de campo

El objetivo del estudio de campo fue recopilar la información necesaria para diagnosticar la comunicación interna de la institución, y poder determinar el manejo de la comunicación interna en el proceso de planeación estratégica.

2.8.1 Metodología de estudio

El estudio realizado fue de tipo exploratorio y descriptivo. Exploratorio pues permitirá conocer la situación actual de la comunicación interna en el Ministerio de Turismo, indagando los aspectos que están fallando y afectando al proceso de planeación estratégica. Fue descriptiva porque el propósito del mismo es determinar y describir el estado de los diversos componentes de la comunicación interna, tales como las formas de comunicación, los mensajes internos y los canales, medios y herramientas comunicacionales.

Sobre los métodos de investigación aplicados se acogió al método de análisis –síntesis. El análisis hace referencia al estudio del problema partir de sus diversas partes, en este caso, el análisis se realiza sobre los diversos componentes de la comunicación interna, y los indicadores de planeación estratégica. La síntesis se aplicó al estudiar los datos obtenidos para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales y a la propuesta.

Como fuentes de investigación se recurrió a fuentes secundarias, compuestas por los documentos y registros del Ministerio de Turismo, y que permitieron obtener información sobre planeación estratégica, y por otro, fuentes primarias, constituidas por el personal de la entidad.

Como técnicas de investigación se aplicaron la encuesta y la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario y una guía de entrevista que se adjuntan en los anexos 3 y 4.

2.8.2 Población y muestra

Para determinar el tamaño de la muestra poblacional se contó con los datos del número de personas que laboran habitualmente dentro del Ministerio de Turismo, en las oficinas de Quito, y obviando al personal que trabaja en provincias o fuera de oficina.

El número de personas, de acuerdo a la nómina publicada por el Ministerio de Turismo en el sitio web, asciende a 251 servidores públicos´.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la formula estadística del muestreo probabilístico aleatorio:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = a la población total investigada, es decir 251 personas.
- e = porcentaje de error de muestreo, fijado en el 5% o 0.05.
- z= la desviación estándar, igual a 1.96, correspondiente al 95% de nivel de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia – valor estándar 0.50
- q= probabilidad de no ocurrencia – valor estándar 0.50

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 251}{(0.05)^2(251 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 251}{0.0025(250) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{241.0604}{0.625 + 0.9604} = \frac{241.0604}{1.5854} = 152.5 \approx 153 \text{ encuestas}$$

Para seleccionar el personal que participaría en las encuestas se aplicó una segmentación a partir del porcentaje de cada Dirección en relación al total:

Tabla 6
Población y muestra

	Número	%	Muestra
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	38	15%	23
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	6	2%	4
DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	7	3%	4
DIRECCIÓN DE BIENESTAR TURÍSTICO	6	2%	4
DIRECCIÓN DE CALIDAD	5	2%	3
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN TÉCNICA	8	3%	5
DIRECCIÓN DE CONECTIVIDAD	6	2%	4
DIRECCIÓN DE FACILIDADES TURÍSTICAS	10	4%	6
DIRECCIÓN DE FOMENTO TURÍSTICO	2	1%	1
DIRECCIÓN DE IMAGEN Y PROMOCIÓN	6	2%	4
DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA DE MERCADOS	4	2%	2
DIRECCIÓN DE INVERSIÓN TURÍSTICA	3	1%	2
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA OFERTA	5	2%	3
DIRECCIÓN DE MARCA TURÍSTICA	9	4%	5
DIRECCIÓN DE MEDIOS DIGITALES	6	2%	4
DIRECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	11	4%	7
DIRECCIÓN DE MERCADOS NACIONALES	8	3%	5
DIRECCIÓN DE NORMATIVA	5	2%	3
DIRECCIÓN DE PATROCINIO Y COACTIVA	2	1%	1
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	9	4%	5
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	6	2%	4
DIRECCIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE CAMBIO	7	3%	4
DIRECCIÓN DE PRODUCTOS E INNOVACIÓN	8	3%	5
DIRECCIÓN DE PROYECTOS ESPECIALES	6	2%	4
DIRECCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL	8	3%	5
DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	5	2%	3
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	7	3%	4
DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	8	3%	5
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	13	5%	8
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	12	5%	7
DIRECCIÓN FINANCIERA	15	6%	9
Total	251	100%	153

Fuente: Distributivo de personal del Ministerio de Turismo

Para poder efectuar las encuestas de esta manera se recurrió a la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, quienes distribuyeron la encuesta por formato digital, no obstante este envío se acompañó de una solicitud al personal para lograr su colaboración.

2.8.3 Resultados de la aplicación de encuestas al personal

Las encuestas realizadas al personal (Ver anexo 2) mostraron que la comunicación descendente, desde los directivos, es concisa en el 71% de casos y clara en el 53%, pero en 76% de casos inoportuna, 64% eventual e inclusive considerada como poco útil según el 63% de encuestados, siendo necesario que los mensajes desde niveles directivos aumenten la frecuencia y sobre todo, sean emitidos en los momentos en que se necesitan pues solamente las órdenes o requerimientos son frecuentes. La comunicación ascendente se consideró en un porcentaje cerca a la media, 55%, como poco concisa pero clara y útil en el 69% y 85% de casos respectivamente, sin embargo también se presenta como inoportuna según el 76% y eventual con el 64%. Estas dos preguntas dejan entrever que la comunicación interna formal y vertical no se está produciendo con la frecuencia necesaria, ni que los canales o medios utilizados están permitiendo la trasmisión de los mensajes de forma pertinente.

En el caso de la comunicación horizontal los encuestados la califican como muy frecuente en el 94% de casos, agradable de acuerdo con el 79%, relevante para el trabajo, el 62% y positiva (constructiva) con el 57%; lo que indica una buena comunicación entre compañeros de una misma área.

Sobre los canales de comunicación utilizados con mayor frecuencia son el mail empresarial (74% indica siempre usarlo), el celular (38% y 41% señalan siempre y casi siempre usarlo, respectivamente), el mail personal con un 55% que indica siempre usarlo y 21% casi siempre; y los informes de trabajo con un 29% y 42% para siempre y casi siempre, mientras que los menos utilizados son los memorandos y las circulares con un 43% y 40% que indica usarlos a veces respectivamente, aunque esto puede ser porque se trata de documentos para anuncios específicos y no de uso común.

Sobre procedimientos internos el 64% del personal concuerda en que no existen procedimientos para el manejo de mensajes a nivel interno, el 28% considera que existen pero no se usan y el 8% señala que si existen y se usan. No obstante, existen procedimientos para la emisión de informes y circulares, sin embargo la mayor parte de canales y medios están desatendidos de políticas y/o procedimientos.

Acerca de los recursos con mayor uso se tiene al teléfono con un 93% de casos, al correo electrónico y reuniones con el 92% y 97% respectivamente, mientras entre los que muestran mayor interés de uso y que no se manejan actualmente, se nombran al buzón de sugerencias con el 89%, boletines con el 75%, letreros electrónicos con el 69% y revista institucional con el 80%.

Las órdenes o instrucciones desde niveles superiores, según la percepción del personal de la institución, son consideradas como frecuentes (86%) pero inoportunas (71%), y porcentajes similares las califican como claras y confusas (56% y 44% respectivamente). Los mensajes motivacionales son eventuales (82%), confusos (75%) e inoportunos (92%) para la gran mayoría. Aclaraciones, requerimientos y quejas son frecuentes y claros según el 71% y 63% de casos cada uno, pero inoportunos con el 73%. Según el 92% de encuestados las comunicaciones hacia niveles superiores son eventuales y confusas, junto al 88% que las califica como inoportunas. Las opiniones personales son eventuales en el 86% de casos, claras con el 75% e inoportunas según el 85% de encuestados, y los rumores son muy frecuentes según el 92% de casos, y confusos e inoportunos según el 86% y 92% cada uno.

Para el 50% del personal la comunicación interna a veces apoya los procesos de negociación y consenso comunicando al personal o áreas involucradas y/o afectadas por las decisiones y planes de la organización, seguido del 33%, quienes opinan que nunca se lo hace. Esto muestra un bajo nivel de participación y pertenencia del personal en relación a la organización. De igual manera, el 54% de encuestados coincide en que a veces son socializadas las decisiones sobre los planes estratégicos mediante los canales de comunicación internos. Por último, el 57% de encuestados responde que en los comunicados internos nunca recibe información sobre el avance de las metas o resultados alcanzados respecto a los objetivos planteados por su Dirección y los de la Institución.

2.8.4 Entrevistas a directivos de comunicación

La entrevista se llevó a cabo a la Ing. Noralma Coronel, Coordinadora de la Dirección de Información Turística del Ministerio de Turismo. A continuación se presenta la transcripción de las respuestas dadas por la entrevistada:

1) ¿Cómo está conformada la Dirección de Información Turística del Ministerio de Turismo?

Respuesta: La Dirección de Información Turística del Ministerio de Turismo está liderada por su respectivo Director, el Director de Información Turística lógicamente. Cuenta con un Coordinador de Comunicación, una secretaria de dirección, dos analistas de comunicación de medios, adicionalmente, entre asistentes de comunicación social cerca de 15. Estos trabajan externamente como parte de los equipos de los diversos proyectos y en otras secretarías y direcciones, claro estos no serían parte directa de la Dirección de Información Turística, pero si trabajan continuamente con nosotros, todo lo que es diseño y publicidad ya se lo trabaja con empresas subcontratadas. Adicionalmente estoy yo como Coordinadora de Comunicación. *(Entrevistadora) ¿Cuál es su formación?* Soy Ingeniera Comercial.

Interpretación: La institución cuenta con un equipo de comunicación de 5 personas. Se observa que la estructura de la Dirección de Información Turística, está encaminada al cumplimiento de funciones de comunicación externa, al no existir un Dircom como tal, y al mantener un equipo centrado en la coordinación de actividades de promoción para los diversos proyectos y programas.

2) ¿Cuál es la función de la Dirección de Comunicación en relación a la comunicación interna en el Ministerio de Turismo, las Coordinaciones, Direcciones y Subsecretarías anexas?

Respuesta: La Dirección de Información Turística tiene un rol bastante importante en la estructuración de todas las comunicaciones para la promoción de proyectos del Ministerio, aquí entrarían las actividades que realizan también otras direcciones, secretarías y coordinaciones. Por ejemplo la promoción de “All you need is Ecuador” que se manejó con una empresa muy importante de publicidad, en coordinación con el Ministerio de Turismo a través de nuestra dirección. Para otras áreas esta dirección es importante porque les permite el plasmar, socializar y

comunicar, a través de estrategias de información, los programas a favor del sector turístico, tenemos por ejemplo, portales de promoción, las rutas turísticas, las bases de datos de oferentes de servicios turísticos, la coordinación en ferias y eventos a nivel exterior, eventos a nivel interior, y por ejemplo, en los feriados debe existir un aumento en la actividad de información turística desde el ministerio, justamente para incentivar el turismo nacional y extranjero.

(Entrevistadora) Pero en sí, dentro de lo que es comunicación interna, por ejemplo la gestión de los diversos canales de comunicación, el manejo de mensajes, la evaluación sobre la calidad de la comunicación entre departamentos, planes de comunicación, etc., ¿Cuál ha sido el papel de la Dirección de Información Turística en la comunicación interna?

Respuesta: Como te digo, la dirección es un ente que coordina con las diversas áreas, también a través de los asistentes de comunicación, no se ha realizado un manejo formal, por decirlo así, de lo que son los medios y canales, que en parte el área informática se encarga de tener un mantenimiento todos los canales tecnológicos, en cuanto al plan de comunicación interna se encuentra en desarrollo.

Interpretación: Se observa que la Dirección de Información Turística cumple con funciones específicamente relacionadas con la comunicación externa, lo que ha impedido un desarrollo y manejo formal de la comunicación interna.

3) ¿La Dirección de Información Turística trabaja en coordinación con otras direcciones o áreas del Ministerio de Turismo?

Respuesta: Si, como le mencioné antes, esta coordinación se logra a través de los propios directores cuando realizan requerimientos para los proyectos y programas a su cargo y mediante los analistas de comunicación.

Interpretación: Existe coordinación entre la Dirección encargada de la comunicación interna y otros departamentos, igualmente se concentra en actividades de comunicación externa.

4) ¿El Ministerio de Turismo cuenta con un plan de comunicación interno? ¿Cuáles son sus objetivos?

Respuesta: No contamos actualmente con un plan de comunicación interno, el desarrollo esta pausado actualmente, principalmente porque este año se ha venido

haciendo esfuerzos muy grandes para promocionar al país turísticamente, tanto a nivel interno como externo.

Interpretación: No existe un plan de comunicación interno.

5) ¿Existen instrumentos en el Ministerio de Turismo que permitan la regulación de la comunicación interna, como manuales de comunicación, políticas de comunicación, o similares?

Respuesta: No, al momento no contamos con manuales de comunicación interna.

Interpretación: La comunicación interna no ha tenido una gestión formal, lo que implica la falta de procesos de planificación e instrumentos de control como manuales de comunicación.

6) ¿Dentro de la gestión de comunicación interna en el Ministerio de Turismo, la Dirección de Comunicación se encarga del manejo de mensajes internos formales, realiza una gestión sobre la difusión de rumores, fortalece canales y medios internos?

Respuesta: La Dirección de Comunicación únicamente se encarga del manejo de mensajes internos formales globales, pues otros tipos de mensajes formales ya son intradepartamentales, en el caso de rumores es muy difícil el manejo de los mismos, y por otro lado eso ya es más relacionado con el comportamiento del propio personal.

Interpretación: No existe una gestión sobre canales, medios ni comunicación interna más allá del manejo de mensajes formales a nivel de todo el ministerio.

7) ¿La Dirección de Información Turística del Ministerio de Turismo participa en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos?

Respuesta: No existen estrategias del Ministerio para la gestión de comunicación interna, sí en cuanto a promoción y difusión de la gestión turística.

Interpretación: La Dirección de Información no participa en el diseño de los planes estratégicos pero sí en la ejecución de los mismos sobre todas las actividades que se enfoquen en información y promoción de algún tipo.

8) ¿Existe una gestión de comunicación interna para el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos y programas que el Ministerio de Turismo maneja?

Respuesta: No se lleva a cabo gestión de comunicación interna de ningún tipo, pero si participamos en la ejecución de todo lo relacionado con promoción y manejo de mensajes externos para los diversos programas ministeriales.

Interpretación: No existe gestión de comunicación interna, lo que implica la falta de procedimientos, personal y políticas para mensajes, medios y canales internos.

9) ¿Desde la percepción de la Dirección de Información Turística del Ministerio de Turismo, el desarrollo de la planificación estratégica considera a los diversos departamentos y al personal (sus necesidades, requerimientos y funciones)?

Respuesta: Si a las direcciones de promoción y difusión de la gestión turística, a las demás únicamente para asuntos muy puntuales.

Interpretación: La Dirección de Información Turística es considerada en la planificación estratégica por cuanto su actividad es esencial para promocionar y difundir todo lo que el Ministerio hace y logra para el sector del turismo, sin embargo la gestión interna para el manejo de las decisiones, información, requerimientos, entre otros aspectos de utilidad para la planeación estratégica no toma parte.

2.9 Diagnóstico de comunicación interna

La Dirección de Información Turística tiene entre sus atribuciones la gestión de comunicación interna, y, de acuerdo al estatuto organizacional por procesos, de elaborar el plan de comunicación interna, no obstante, la entidad no cuenta con un plan de comunicación, y el manejo de la comunicación interna se lo lleva a cabo de forma muy empírica al no realizarse procesos específicos o estandarizados de planificación, ejecución ni evaluación de la comunicación.

En respuesta a la formulación del problema y al objetivo general de la investigación (Ver pág.10), se determinó que no existe una gestión formal de la

comunicación interna en el Ministerio de Turismo, razón por la cual no se han formulado planes ni programas de comunicación interna. Las actividades se limitan a un manejo empírico y limitado por parte de la Dirección de Información Turística. Bajo el análisis de la gestión de comunicación interna se detectan las siguientes debilidades:

- Una de las principales actividades del Ministerio de Turismo es la promoción turística, por lo que la Dirección de Información Turística forma parte de los procesos agregadores de valor⁶¹ al encargarse de todas las actividades de comunicación externa. Esta misma dirección se encarga de la comunicación interna, sin embargo, García Jiménez menciona que la “comunicación interna es un proceso que apoya la mejora de la productividad y la cuenta de resultados”⁶², por lo que la comunicación interna podría manejarse como un proceso habilitante de apoyo, que trabaje en coordinación con todas las direcciones y secretarías, mientras se mantiene la comunicación externa como un proceso agregador de valor.
- Los esfuerzos de la Dirección de Información se centran en la comunicación externa, sin dar énfasis a la gestión de comunicación interna, lo que implica la inexistencia de planes y programas de comunicación interna.
- La comunicación interna se maneja desde una de las direcciones del Ministerio de Turismo que a su vez pertenece a la Subsecretaría de Información y Comunicación Turística (Ver gráfico 4, pág.52) lo que ubica a esta área en un nivel organizacional alejado a otras direcciones, y en una jerarquía que le aporta una autoridad menor, lo que impide que la gestión de comunicación interna tenga un alcance a toda la organización.

⁶¹Procesos que intervienen de forma directa y necesaria en los servicios ofrecidos por una organización.

⁶² Jesús García Jiménez, *La comunicación interna* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1998), 25.

2.9.1 Formas de comunicación del Ministerio de Turismo

Al haber sido funcionaria del Ministerio de Turismo, y a través de los datos recopilados en la encuesta y la entrevista, se pueden evidenciar los siguientes tipos de comunicación existentes de acuerdo a su dirección:

Tabla 7
Formas de comunicación en el MINTUR

FORMAS DE COMUNICACIÓN	ESTADO ACTUAL	DESCRIPCIÓN
Vertical descendente	Concisa, clara, inoportuna y eventual	Se maneja una estructura jerárquica definida en la que las ordenes y directrices son transmitidas de manera directa o indirecta (por mail o teléfono) a los destinatarios en el caso de superiores inmediatos, mientras que si bien se maneja información desde los niveles directivos no siempre llega a los niveles operativos aun cuando es de su interés. Información relevante suele conservarse en la cadena de mando.
Vertical ascendente	Poco concisa, clara, útil, inoportuna y eventual	La comunicación con el inmediato superior es eventual, aunque la apertura de la misma varía de persona en persona, sin embargo es común un tratamiento poco flexible y una retroalimentación baja, centrada netamente en comunicados formales (informes, registros, reportes). Se produce cuando hay la oportunidad de modo que comúnmente es inoportuna. El respeto a la cadena de mando es bastante estricto y la comunicación a niveles superiores, desde niveles operativos es nula, se concentra en comunicados formales sintetizados (informes generales de área, informes de resultados, entre otros), en este sentido es útil, clara pero poco concisa.
Horizontal	Muy frecuente, agradable, relevante para el	La comunicación a nivel departamental es principalmente informal, es frecuente y promueve

FORMAS DE COMUNICACIÓN	ESTADO ACTUAL	DESCRIPCIÓN
	trabajo.	la interrelación personal. Es principalmente agradable para el personal lo que fortalece el clima laboral. En el caso de la comunicación interdepartamental cada dirección reporta a los superiores encargados, por lo que el trabajo en coordinación de direcciones es bajo. No obstante, la estructura por procesos induce a la interrelación del trabajo en búsqueda de la eficiencia. Dentro de cada dirección la comunicación interdepartamental formal e informal es muy frecuente y relevante para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en las encuestas y los textos: Comunicación eficaz con la clientela. (1997). Rodríguez (2008) Comunicación corporativa, un derecho y un deber

2.9.2 Tipos de mensajes internos

A nivel interno la institución maneja varios tipos de mensajes a través de diversos canales, mismos que se encuentran en el siguiente estado:

Tabla 8
Tipos de mensajes internos

Tipos de mensaje	Causas	Objetivos	Dirección de la comunicación	Tipo de canal	Urgencia y relevancia para el trabajo	Estado actual
Mensaje de control	Actividades propias del trabajo	Regular, controlar y dirigir la ejecución de tareas	Vertical descendente	Formal	Alta	Fuerte
Mensaje de innovación	Actividades humanas	Diagnosticar, innovar, motivar y moralizar al personal	Vertical descendente	Formal, Informal	Media	Medio
Mensaje de seguimiento	Comunicaciones restantes	Optimizar, corregir, integrar y mantener	Multidireccional	Formal, Informal	Media / Alta	Fuerte
Mensaje de respuesta	Retroalimentación	Informar, responder	Vertical ascendente	Formal	Baja	Débil

Tipos de mensaje	Causas	Objetivos	Dirección de la comunicación	Tipo de canal	Urgencia y relevancia para el trabajo	Estado actual
Mensaje de opinión	Participación	Argumentar, opinar	Multidireccional	Formal, informal	Baja	Débil
Rumor	Interacción, desinformación	Ninguno específico	Multidireccional	Informal	Bajo aunque tiene una incidencia fuerte en las opiniones del personal	Fuerte

Fuente: Elaboración propia a partir de Horacio Andrade (2005)

El debilitamiento de los canales formales e informales de opinión y respuesta, y la falta de información clara y oportuna desde los niveles superiores hacia los niveles directivos fortalecen al rumor y por ende, a la desinformación.

2.9.3 Canales, medios y herramientas comunicacionales

El Ministerio de Turismo maneja un alto número de recursos de comunicación (intranet, telefonía móvil y fija, e mail, boletines institucionales, comunicados, página web, entre otros), no obstante, el tipo de mensajes que se trasmite por estos canales son principalmente órdenes y directrices para el trabajo, lo que ha reducido la utilidad real de los mismos y ha restado a los niveles superiores la oportunidad de enriquecer su gestión administrativa y operativa con la retroalimentación proveniente de niveles operativos.

Los canales, medios y herramientas comunicacionales son los siguientes:

Tabla 9
Canales, medios y herramientas comunicacionales

CANAL	MEDIO	HERRAMIENTA	USO ACTUAL
Formal-informal	Directo-Personal	Ninguno	Conversación directa, mensajes de control, seguimiento y rumor, en menor medida mensajes de innovación
CANAL	MEDIO	HERRAMIENTA	USO ACTUAL
Formal	Indirecto-físico	Carteleras	Mensajes de control y seguimiento,
Formal-informal	Indirecto-Digital	Mail – correo	Mensajes de control y

CANAL	MEDIO	HERRAMIENTA	USO ACTUAL
		electrónico	seguimiento, rumor (en usos personales)
Formal-informal	Indirecto-físico	Fax	Mensajes de control y seguimiento
Formal	Indirecto-Digital	Intranet	Mensajes de control y seguimiento
Formal	Indirecto-Digital/físico	Comunicados, memos	Mensajes de control y seguimiento
Formal	Indirecto-Digital	Quipux	Mensajes de control y seguimiento
Formal-informal	Indirecto-físico	Teléfono	Mensajes de control y seguimiento, rumor (en usos personales)

Fuente: Elaboración propia a partir de Manuel Dasí y Rafael Martínez (2000)

Capítulo Tres

Propuesta

3.1 Introducción

La comunicación interna se produce en toda organización, sin embargo, el manejo de la misma puede incidir de manera eficiente en los resultados organizacionales. Por manejo formal se entendería el establecimiento de procedimientos y políticas estandarizadas para la gestión de mensajes internos, la definición de los canales apropiados para determinados mensajes, la realización de planes, manuales y la consideración de métodos de evaluación y medición de la comunicación interna en comparación a objetivos establecidos para este hecho.

En el Ministerio de Turismo se pudo comprobar que no existe una gestión de comunicación interna, como tampoco planes ni programas, pues la Dirección de Información Turística, actual encargada de este ámbito, se ha enfocado específicamente a la comunicación externa.

Fernández Beltrán (2007) menciona que “la principal función de la comunicación interna, su máximo objetivo, es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma“(pág.147). Como parte de este estudio se indagó en el papel de la comunicación interna en el proceso de planeación estratégica, considerando que, si bien no es imprescindible una gestión de comunicación para la planificación, su uso puede aumentar la eficiencia en las etapas de análisis, formulación implantación y control, al permitir un manejo más completo, preciso y concreto de la información.

La falta de una gestión de comunicación interna en el Ministerio de Turismo, hace relevante la necesidad de contar con un modelo de gestión, razón por la cual se diseñó la presente propuesta.

Cabe destacar que el modelo de gestión se socializó en el Ministerio de Turismo, como también los resultados de la investigación, para evidenciar la necesidad de contar con una gestión formal en comunicación interna, sin embargo, quedó a disposición de las autoridades el tomar la decisión de implementarla, y en caso de hacerlo, la determinación de los recursos humanos, técnicos y económicos para llevarla a cabo.

3.2 Objetivo de la propuesta

Los objetivos que se buscan alcanzar con la propuesta son:

Objetivo General:

- Diseñar un modelo de gestión de comunicación interna para el Ministerio de Turismo, como soporte a los procesos de planeación estratégica.

Objetivos Específicos

- Proponer una Unidad de Comunicación Interna como parte de la Dirección de Información Turística.
- Establecer procedimientos y políticas de comunicación interna para el manejo de mensajes formales en la institución.
- Innovar el uso de medios y canales de comunicación, como también el volumen y calidad de mensajes de diversos tipos, tales como, de control, de motivación, de respuesta, de innovación, entre otros.
- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos del Ministerio de Turismo.
- Informar de forma clara, precisa y oportuna para disminuir la práctica del rumor.

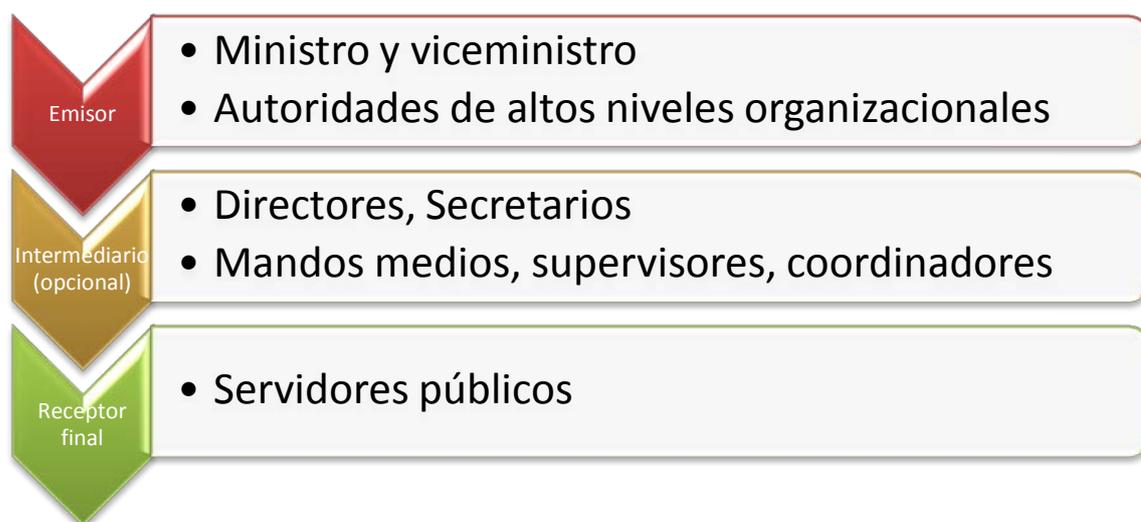
3.3 Modelo de comunicación

Si se consideran los modelos de comunicación que se abordaron en el punto 1.1.3, y, a partir de la investigación efectuada en el Ministerio de Turismo se puede establecer que:

- El modelo de comunicación actual del Ministerio de Turismo responde a un modelo lineal, con énfasis en los contenidos o en la trasmisión de información.

En este modelo la comunicación pasa del emisor al receptor sin que exista mayor retroalimentación:

Gráfico 6
Modelo de comunicación



Elaboración propia

Existe un cierto grado de retroalimentación a través de los informes de gestión que habitualmente realizan los mandos medios en respuesta a las demandas de resultados de los altos mandos, sin embargo, no se produce una retroalimentación directa sobre el estado interno de la institución. El énfasis de la comunicación interna se encuentra en los contenidos de los informes o comunicados como respuesta a las órdenes o requerimientos, de forma que el conocimiento es nulo sobre el clima interno, la satisfacción laboral o sentido de pertenencia del personal, la cultura interna, entre otros aspectos.

Tabla 10
Modelo de comunicación

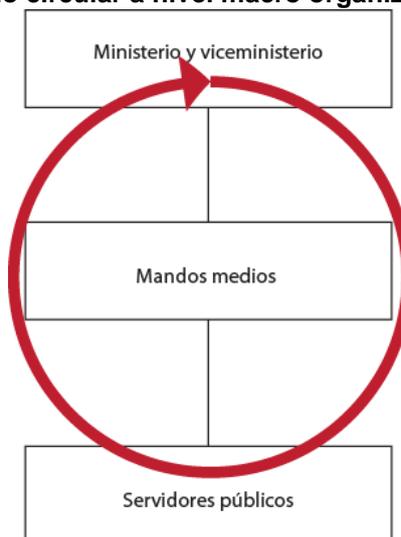
Problema (s) detectado (s):
<ul style="list-style-type: none"> • Poca retroalimentación de información. • Un alto número de niveles jerárquicos afecta la pertinencia y claridad de los mensajes. • Modelo de comunicación poco flexible. • La comunicación se produce principalmente de forma descendente.
Recomendación de mejora:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de un modelo circular o en cadena general por niveles • Apertura de vías de comunicación directas entre los niveles más altos y bajos de la estructura jerárquica.

Elaboración propia

Un modelo de comunicación circular implica que exista un grado de retroalimentación para el emisor, por cada mensaje que surge de este. No obstante, a medida que se desciende por la estructura organizacional los puestos aumentan, lo que haría poco factible centrar esfuerzo para lograr una retroalimentación para cada empleado. Por esta razón se propone la aplicación de un modelo circular por jerarquías a nivel macro, meso y micro con énfasis en el proceso. Esto se puede entender como un modelo en el que la comunicación surge desde diversos niveles (altos mandos, mandos medios, servidores públicos) y después de llegar al receptor retorna al punto de inicio, como establece Kaplún cada sujeto será un EMIREC, es decir emisor y receptor (Véase puntos 1.1.3.1, pág. 16 y 1.1.3.4, pág.19).

3.3.1 Modelo de comunicación circular a nivel macro organizacional

Gráfico 7
Modelo circular a nivel macro organizacional



Elaboración propia

El modelo circular a nivel macro inicia desde los altos niveles jerárquicos, se manejan pocos emisores (ministro y viceministro) y se emiten mensajes de importancia para todos los niveles organizacionales, lo que implica una retroalimentación de todos los niveles de forma secuencial: desde el Ministro a mandos medios, de mandos medios a servidores públicos y viceversa. No obstante, dependiendo del tipo de mensajes, por ejemplo los motivacionales y de innovación

estos se emitirían desde el Ministro directamente a los servidores públicos y la retroalimentación sería directa.

Los canales propuestos serían:

- **Mensajes de control: (órdenes, decisiones, requerimientos)**

Emisión:

- Cadena jerárquica organizacional, es decir, la comunicación secuencial directa, que ya se mantenía en el modelo lineal.
 - Persona a persona
- Boletines institucionales: que se emitan desde el Ministro a una parte o todos los servidores públicos, los medios pueden ser:
 - Intranet.
 - Correo institucional.
 - Pantallas electrónicas informativas (que funcionarían como carteleras).
- Memorandos, circulares: emitidos desde el Ministro a una parte o todos los servidores públicos. Los medios propuestos son:
 - Correo institucional.
 - Intranet.
 - Material impreso.

Retroalimentación:

- Informes de desempeño, resultados y trabajo.
- Reuniones con los mandos medios y representantes de área de los servidores públicos (voceros). En este caso cada Dirección escoge a un vocero que servirá de enlace entre niveles superiores y el área para la mejora de la participación interna del personal y la eficiencia en la comunicación.
 - Reuniones técnicas
- Comentarios y opiniones en mails institucionales destinados para este hecho, y/o redes sociales de la organización (Twitter, Facebook).

- **Mensajes de innovación: Para motivar y moralizar al personal.**

Emisión

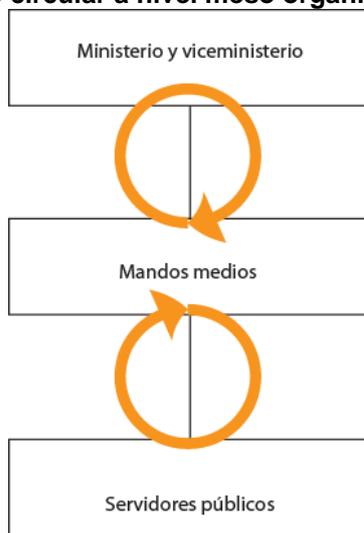
- Relaciones públicas: Mediante la realización de eventos para el personal en el que el Ministro o Viceministro puedan comunicarse de forma directa con todos o gran parte de los servidores públicos.
- Revista institucional: Con información motivante direccionada a fortalecer la cultura corporativa y mejorar el sentido de pertenencia de la organización. Mediante los siguientes medios:
 - Intranet
 - Sitio web institucional
 - Material impreso
- Comunicados en general: mensajes cortos de carácter no urgente para el trabajo, con fines de motivación, moralización y fortalecimiento de la cultura organizacional.
 - Pantallas electrónicas informativas (en reemplazo a carteleras).
 - Material impreso (circulares, revista institucional).
 - Medios digitales (redes sociales, página web, intranet).

Retroalimentación

- Opiniones: Opiniones de personal en relación a los mensajes de innovación, a las decisiones en general y a la cultura organizacional. Los medios son:
 - Buzón de sugerencias.
 - Redes sociales (cuentas institucionales de Twitter, Facebook, Youtube).
 - Reuniones motivacionales con los representantes de las diversas áreas y los mandos medios.

3.3.2 Modelo circular de comunicación a nivel meso organizacional

Gráfico 8
Modelo circular a nivel meso organizacional



Elaboración propia

El modelo circular a nivel meso surge desde los niveles medios, de forma ascendente a los altos mandos y de forma descendente a los servidores públicos. En este caso la retroalimentación es directa y no secuencial. El mando medio se comunica con los directivos y recibe una respuesta de estos, de igual manera, se comunica con los servidores públicos a su cargo y la respuesta es directa. Los mandos medios manejan mensajes más específicos y menos globales que los altos mandos, puesto que no implican a toda la organización sino solamente al personal a su cargo.

Los canales propuestos serían:

- **Mensajes de control y de seguimiento: (ordenes, decisiones, requerimientos)**

Emisión:

- Cadena jerárquica organizacional, es decir, la comunicación directa con sus superiores, o con sus subordinados, ya sea personal o vía telefónica.
- Memorandos, circulares: emitidos desde el Mando medio a los servidores públicos a su cargo. Los medios propuestos son:
 - Correo institucional.

- Intranet.
- Material impreso.
- Informes, requerimientos: abarcando información emitida por el mando medio a niveles superiores. Los canales son de carácter formal:
 - Material impreso: circulares, cartas, informes.
 - Intranet.
 - Correo electrónico institucional.

Retroalimentación desde altos mandos:

- Respuestas a los requerimientos, mediante:
 - Reuniones técnicas.
 - Correo electrónico institucional.

Retroalimentación desde subordinados:

- Informes de resultados y trabajo.
- Reuniones con los servidores públicos. En este caso las reuniones las realiza cada mando con el grupo de trabajo a su cargo.

- **Mensajes de innovación: Para motivar y moralizar al personal.**

Emisión

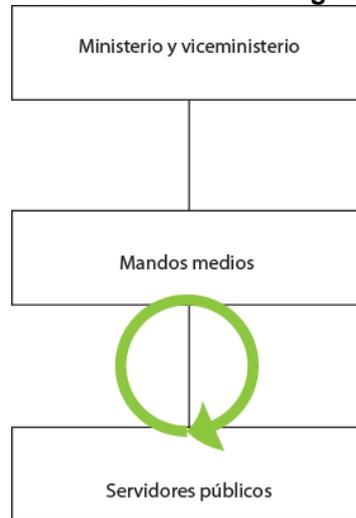
- Comunicados en general: mensajes cortos de carácter no urgente para el trabajo, con fines de motivación, moralización y fortalecimiento de la cultura organizacional.
 - Correos electrónicos.
 - Material impreso (circulares).
- Charlas motivacionales: Para impulsar el trabajo en equipo, mencionar los logros del área y plantear estrategias para mejorar las debilidades del grupo.

Retroalimentación

- Opiniones: Opiniones de personal en relación a los mensajes de innovación y a las decisiones del área. Los medios son:
 - Reuniones con el superior inmediato.
 - Correo electrónico institucional.

3.3.3 Modelo circular de comunicación a nivel micro organizacional

Gráfico 9
Modelo circular a nivel micro organizacional



Elaboración propia

El modelo circular a nivel micro surge desde los niveles operativos de la organización, en este caso los servidores públicos del Ministerio de Turismo, manteniendo un flujo de información principalmente receptiva desde niveles superiores, lo que se busca con este modelo es incentivar la emisión de mensajes desde estos niveles a los mandos medios. No se ha considerado un flujo directo a los altos mandos puesto que el número de servidores públicos es muy alto y la forma más eficiente de manejar la comunicación en este caso es a través de los mandos medios, y es desde estos que se produciría la retroalimentación para el mando operativo.

Los canales propuestos serían:

- **Mensajes de seguimiento: en relación a requerimientos y dudas a los mandos medios sobre el trabajo.**

- Cadena jerárquica organizacional, es decir, la comunicación directa con sus superiores, ya sea personal o vía telefónica.
- Informes, requerimientos: abarcando información destinada a los mandos superiores con requerimientos, preguntas o dudas.

Los canales son de carácter formal:

- Material impreso: circulares, cartas, informes.

- Correo electrónico institucional.

Retroalimentación

- Respuestas de mandos medios: respuesta a los requerimientos y/o dudas.
 - Cadena jerárquica organizacional.
 - Correo electrónico institucional.
 - Circulares

- **Mensajes de opinión: Para expresar su percepción y opinión respecto a la organización.**

Emisión

- Comunicados en general: mensajes de carácter informal con opiniones sobre la organización, destinados a mandos medios.
 - Cadena jerárquica organizacional.
 - Correos electrónicos.
 - Redes sociales.

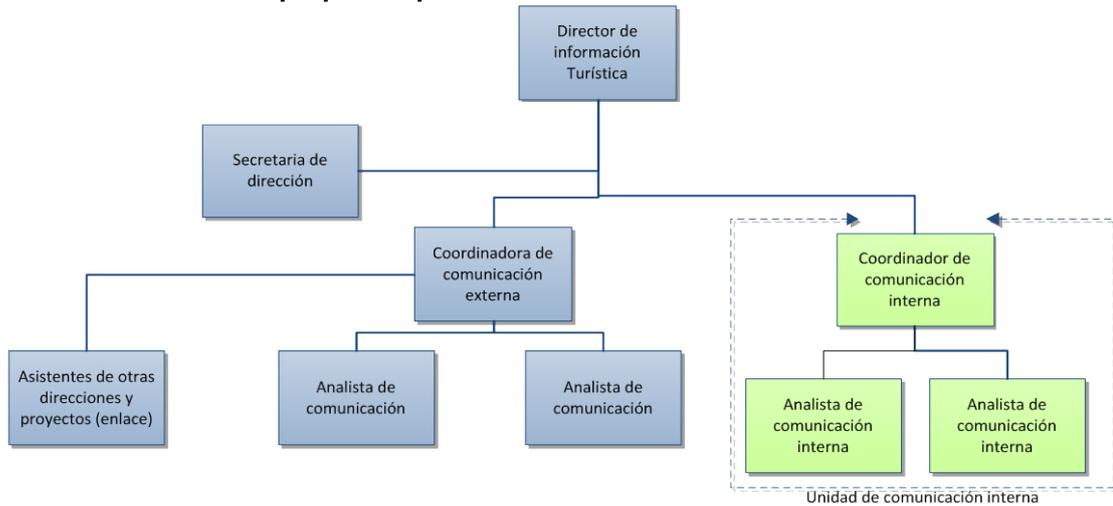
Retroalimentación

- Respuesta, mensajes de innovación: Respuesta de los mandos medios a las opiniones de los servidores públicos.
 - Cadena jerárquica organizacional.
 - Correos electrónicos.
 - Redes sociales.

3.4 Unidad de comunicación interna

La Dirección de Información Turística se conforma actualmente por cinco personas que trabajan en coordinación con otros 15 asistentes en comunicación en los diversos programas o proyectos. Para poder aplicar un modelo de comunicación circular, de acuerdo a lo sugerido en el punto anterior, es necesario contar con los recursos humanos que realicen la gestión de comunicación interna necesaria. Se propone por ende la conformación de una unidad de comunicación interna, compuesta por un coordinador de comunicación interna y dos analistas de comunicaciones. La estructura en comparación con la actual (Véase Gráfico 5, pág. 51) sería la siguiente:

Gráfico 10
Estructura propuesta para la Dirección de Información Turística



Elaboración propia

Dentro de los aspectos que la Unidad de Comunicación Interna permitiría fortalecer en la organización se mencionan:

- Aspectos organizacionales
 - Objetivos, misión, visión y principios de la organización.
 - Procesos de reorganización empresarial.
 - Imagen de solidez organizacional (no financiera).
 - Cambios en la estrategia corporativa.
 - Estrategias laborales de alto impacto.
 - Sistemas de control y auditoría.
 - Calificación de valores.
 - Desarrollo organizacional.
 - Promoción de la calidad de vida.
 - Relaciones favorables con la comunidad.
 - Desarrollo de buenas prácticas y relaciones laborales.
 - Apoyo a la gestión interna de planificación y difusión de planes y programas.
 - Internalización de las metas, objetivos y valores expresados continuamente en la comunicación externa del Ministerio de Turismo.

3.4.1 Finalidad

- Planificar, ejecutar, evaluar y controlar los sistemas de comunicación interna que apoyarán la gestión de todas las áreas de la organización para la trasmisión clara, precisa y oportuna de mensajes internos.

3.4.2 Objetivos

- a) Crear y mantener estructuras y procesos internos de comunicación a través de:
 - Un adecuado procesamiento, almacenaje y diseminación de información.
 - Sujeción y mantenimiento de las dimensiones de certidumbre y apoyo⁶³ dentro del sistema.
 - Humanizar el trato y el servicio de los empleados con sus compañeros.
 - Fortalecer las redes formales de comunicación adecuando la estructura formal de la institución a las necesidades y patrones individuales de comportamiento que se detecten.
 - Formalizar algunos canales informales, estableciendo nuevos canales de comunicación.
- b) Proveer información necesaria para la consecución de los objetivos específicos de las demás áreas y, en general, para la toma de decisiones relativas a la relación institución- público interno.
- c) Evaluar el impacto de las diversas actividades de comunicación en el público interno de la institución.
- d) Determinar el patrón de uso de medios de comunicación de su público interno y demás elementos de decisión necesarios para el diseño de estrategias de comunicación entre la institución y éste público.

⁶³ “Certidumbre y Apoyo han sido identificados en diversas investigaciones como elementos clave para la funcionalidad de las organizaciones. La certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada. El apoyo implica el sentirse un componente valioso del sistema del que se forma parte y la satisfacción a través de éste de éste de diversos tipos de necesidades. El logro de un clima organizacional con otras dos dimensiones puede alcanzarse a través de la regulación de los patrones y funciones de comunicación.” Muriel y Rota, *Comunicación Institucional*, 253.

- e) Establecer con precisión y comprobar periódicamente las características psicosociales de cada uno de los segmentos en que pueda dividirse la población objetiva.
- f) Brindar a los servidores y trabajadores de la institución la información oportuna y necesaria sobre tópicos de interés económico, social, académico y cultural relevantes para el desarrollo de sus funciones y la toma de decisiones.
- g) Crear y mantener canales y procesos funcionales de comunicación internos en la institución.
- h) Propiciar a través de una comunicación funcional, la existencia y permanencia de la dimensión de apoyo en el personal.
- i) Aumentar a través de una comunicación funcional, el nivel de capacidad de los empleados de la institución.
- j) Mejorar el servicio y trato al público por parte de los empleados mediante una comunicación funcional entre los componentes del sistema institución.

3.4.3 Funciones y actividades

- i. Elaboración del Plan de Comunicación Interna.
- ii. Elaboración del Manual de políticas de comunicación institucional.
- iii. Implementación de un modelo de medición y evaluación de la comunicación institucional.
- iv. Determinar las necesidades de investigación y asignarlas como servicios a realizarse externamente.
- v. Supervisar y controlar el desarrollo de las investigaciones.
- vi. Supervisar la preparación de los informes de investigación y establecer los lineamientos generales para los mismos en función de su uso y de sus lectores.
- vii. Distribución y adecuación, en su caso, de la información obtenida de las investigaciones a las demás áreas que la requieran.
- viii. Distribución de la información pertinente a las autoridades de la institución y al personal que deba recibirla.
- ix. Medir las dimensiones de certidumbre y apoyo en la organización.
- x. Detectar el grado de flexibilidad de las redes de comunicación

internas en el sistema institución.

- xi. Implementar estructuras flexibles de redes de comunicación interna en el sistema institución.
- xii. Monitorear la direccionalidad del flujo interno de mensajes en la institución (horizontal, vertical, etc.).
- xiii. Diseñar e implementar estrategias para fortalecer las dimensiones de certidumbre y apoyo.
- xiv. Implementar estructuras de direccionalidad adecuadas para transmisión interna de mensajes.
- xv. Procesar la información interna en canales adecuados (cartas, oficios, circulares, revista interna, boletines, carteles, memorados, juntas).
- xvi. Diseminar la información.
- xvii. Planear y organizar eventos y actividades culturales, deportivas, y de recreación como parte de las estrategias para aumentar la certidumbre y el apoyo en los empleados de la institución en coordinación con Recursos Humanos.

3.4.4 Coordinador de comunicación

El Coordinador de Comunicación tendrá a su cargo las responsabilidades propias de un director de comunicaciones, como menciona Costa (1999) “el director de comunicaciones DirCom será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar del primer público de la organización” es decir, los servidores públicos.

A diferencia del Director de Información Turística, el Coordinador de Comunicaciones estará en continua colaboración con la Dirección de Recursos Humanos pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a esta área en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno y en las que sea necesaria la planificación, ejecución y envío de información.

- **Perfil**

El Coordinador de Comunicación Interna debe ser un profesional con formación de 4to nivel en el área de comunicaciones con capacidades en recursos

humanos y gestión. Además, debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades para ejercer liderazgo.

- **Funciones**

- Integrar, diseñar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación interna, a través de criterios de acción específicos.
- Gestionar el desarrollo y ejecución del programa de comunicación interna.
- Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en administrativos, gerencias y empleados de la organización.
- Ser facilitador e intermediario de información en todos los sentidos de la organización.
- Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
- Mantener informado a todo el personal sobre las diversas actividades, logros, pérdidas y demás procesos de la organización, de forma clara, precisa y oportuna.
- Fomentar la integración de todo el personal interno con el fin de mejorar la cultura organizacional.
- Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno en coordinación con Recursos Humanos.
- Diseñar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
- Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, siendo mediadores de comunicación entre altos mandos, mandos medios y servidores públicos.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también, con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.

3.4.5 Analista de comunicaciones

Trabjará en apoyo al Coordinador de Comunicación Interna.

- **Perfil**

Profesional en el área de comunicaciones con capacidades en administración. Persona proactiva, atenta y con capacidad para discriminar adecuadamente la información importante de la no relevante.

- **Funciones**

- Su principal función es buscar constantemente la información de interés común para el personal y que será divulgada a través de los medios internos.
- Gestionar el proceso de creación diseño, edición, y actualización de contenidos de los medios de comunicación internos, tanto electrónicos como impresos.
- Motivar a todo el personal interno a participar y publicar activamente en los medios existentes.
- Generar una agenda por departamentos de forma estructurada que garantice la participación de todo el personal en los medios internos.

3.5 Procedimientos y políticas de comunicación interna.

El objetivo principal de la unidad de comunicación es el de comunicar mensajes a los públicos internos para producir efectos en su conocimiento, actitudes, opiniones y conducta de manera que se conforme una imagen favorable de la institución que contribuya no sólo a cultivar el compromiso sino además a potenciar la pertenencia y el rumbo estratégico. Para ello es indispensable que el Ministerio de Turismo:

- Parta de premisas ciertas para diseñar estrategias y,
- Mida los efectos que se produzcan como consecuencia de la implementación de dichas estrategias.

Estas situaciones sólo se pueden lograr a través de una labor de investigación social sistemática. Es por esto que se recomienda que una unidad de esta naturaleza se fundamente en resultados de investigación social.⁶⁴

La siguiente política que se sugiere se relaciona estrechamente con la anterior y consiste en que todas las acciones de esta unidad, aun las pocas que no se relacionen con la investigación social, sean realizadas por personal entrenado en comunicación social. Cualquier acción relativa a la implementación de mensajes puede resultar ineficiente si no se realiza adecuadamente ya que puede provocar cambios indeseados en conocimiento, actitud y conducta de los receptores e invalidar futuras campañas. Por ello se enfatiza que la toma de decisiones, en tanto involucre un acto de comunicación, debe partir de criterios y procedimientos altamente tecnificados.

La tercera política que se sugiere, y dado que la organización de un sistema de comunicación institucional debe ser ágil y flexible, consiste en que dicho sistema tenga una mínima complejidad administrativa y burocrática. Para ello se sugiere que esta unidad funcione como un “organismo de enlace” entre la información y comunicación y los mandos medios encargados de las diversas direcciones y secretarías del Ministerio de Turismo, y por lo tanto que funciones más específicas, como la producción digital o actividades de diseño visual, sean realizadas en coordinación con la contratación externa de servicios.

3.6 Comunicación en el proceso de planeación estratégica

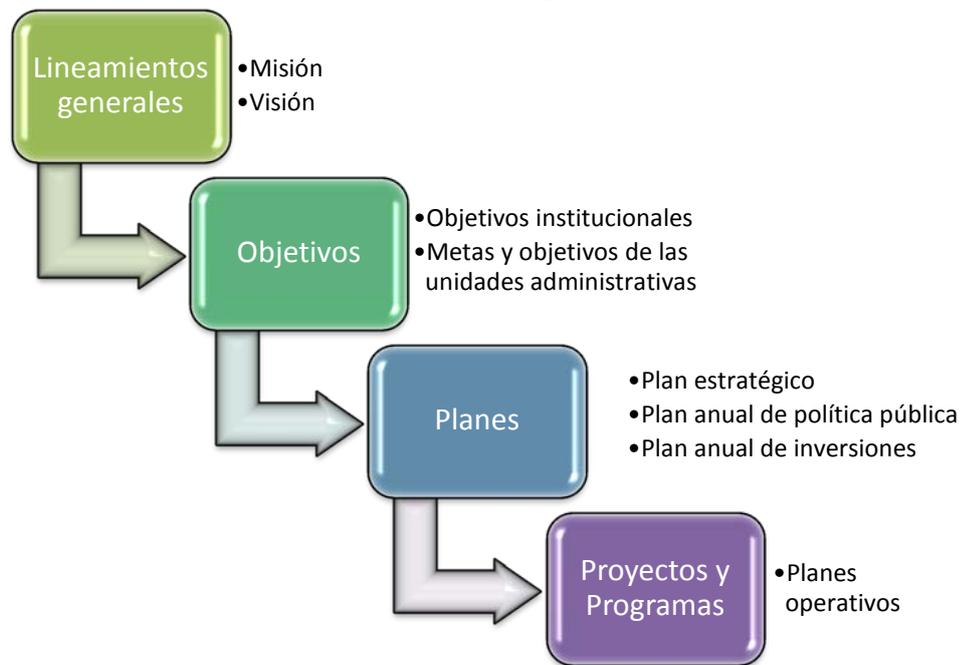
La planeación estratégica consiste en un proceso en el que se parte de los objetivos o lineamientos generales para la especificación de las líneas de acción, recursos, planes, proyectos y programas que se aplicarán para dar cumplimiento a las metas trazadas. Gran parte de la planificación se la realiza mediante el trabajo conjunto y coordinación constante entre distintas áreas de la institución, o inclusive, actores externos –como proveedores, alianzas, distribuidores, entre otros–. La comunicación interna es importante para el éxito de la planeación estratégica, pues apoya la coordinación entre los diversos actores del proceso. Un flujo eficiente y

⁶⁴ Muriel y Rota, *Comunicación Institucional*, 251.

continuo de información clara evitará cualquier problema provocado por la falta de conocimiento de las áreas, sobre su papel en la planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica del Ministerio de Turismo se estructura de la siguiente forma en síntesis (véase 2.5.5, pág.48):

Gráfico 11
Planeación estratégica



Elaboración propia

Se debe considerar en este punto a una organización como un sistema orientado a objetivos, es decir, en el que todas las acciones y recursos se destinan a cumplir los objetivos y metas organizacionales. La planeación estratégica permite lograr este cumplimiento, por lo mismo, la comunicación también debería manejarse bajo un modelo de planificación estratégica.

La planificación estratégica en comunicación conlleva el tratamiento de todos los procesos y procedimientos para el manejo de los mensajes organizacionales desde la entidad a sus públicos. Para Matilla Serrano⁶⁵ la gestión de comunicación “se estructura como cualquier otro proceso de estrategia empresarial, basado en la

⁶⁵ Catalina Matilla Serrano, “Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral” (tesis, Universitat Ramon Llull, 2007). <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6168>>, consultado, 05 de diciembre, 2014, 275.

importancia capital de la investigación como paso previo al diagnóstico de situación, al cual seguirán las etapas de Planificación, Comunicación y Evaluación”⁶⁶.

Para el manejo de la planeación estratégica se propone la implementación de un modelo de comunicación estratégica, que apoye los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

Entre los modelos de comunicación estratégica, Xifra (2005)⁶⁷ hace referencia al modelo RACE, el cual tiene sus antecedentes en Marston (1963)⁶⁸ que en *The Notare of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la Comunicación y las Relaciones Públicas; lo estructuró en cuatro etapas, a las que denominó con un acrónimo en base a la palabra inglesa *RACE* (carrera en inglés, mientras que en español las siglas se toman como IACE, sin ningún significado adicional), y que el autor considera funcional, tanto para la comunicación interna como externa, y que se propone para la gestión interna de comunicación en el Ministerio de Turismo:

- Investigación (*Research*): Implica la recopilación de información del entorno interno, lo que definirá la situación actual sobre la que se deben planificar las estrategias de comunicación. “en el análisis del entorno conviene estar atentos a la naturaleza que configura sus fuerzas, ya que condicionarán la respuesta de la organización desde un punto de vista estratégico” (Matilla, 2007, p. 278)⁶⁹. En otras palabras, es la etapa en la que se realiza la recolección de datos para obtener un diagnóstico del entorno sobre el cual se va a actuar. La unidad de Comunicación Interna sería la encargada de llevar a cabo la investigación, misma que puede realizarse sobre sondeos o encuestas al personal.
- Acción (*Action*): Esta etapa comprende la puesta en práctica de las acciones planificadas en la etapa anterior. “consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la

⁶⁶ Nobell, *Medición y Evaluación de la Comunicación*, 66.

⁶⁷ Jordi Xifra Triadú, *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética* (Madrid: UOC, 2010), 25.

⁶⁸ Nobell, *Medición y Evaluación de la Comunicación*, 68.

⁶⁹ Matilla Serrano, “Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral”, 278.

organización” (2007, p. 315)⁷⁰. En esta etapa se presenta el diseño de los planes y programas de comunicación interna y la ejecución de los mismos. Cabe notar que la etapa de diseño o planificación se incorpora a la acción debido a que, durante la ejecución de las actividades debe estar activa la planificación, a fin de realizar cambios de acuerdo a la respuesta de los públicos internos.

- Comunicación (*Communication*): Conlleva el alcance del público con los mensajes que surgen desde la organización. “El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo” (2007, p.319)⁷¹. Esta etapa es el resultado directo de las acciones, y con lo cual se debe alcanzar la comunicación que la organización busca generar.
- Evaluación (*Evaluation*): Implica la medición de los logros alcanzados en comparación con los objetivos establecidos inicialmente.

Consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado. (Matilla, 2007, p.329)⁷².

La evaluación parte de los objetivos establecidos en la acción y como respuesta a la investigación, y los compara con lo logrado en la etapa de comunicación, con esta información, se establecen las acciones correctivas para guiar de mejor manera la comunicación a las metas anheladas.

Al administrar formalmente la comunicación debe considerarse también que dentro de la planificación estratégica de la empresa deben establecerse objetivos o metas relacionadas con la comunicación, a fin de que puedan medirse y evaluarse en relación a las actividades que se realicen.

⁷⁰ *Ibíd.*, 315.

⁷¹ *Ibíd.*, 319.

⁷² Matilla Serrano, “Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral”, 329.

Conclusiones

- La comunicación interna en el Ministerio de Turismo no se maneja a través de una gestión estratégica o formal, pues no cuenta con planes, programas, procedimientos estandarizados, ni procesos de planificación, ejecución o evaluación; y, dado que uno de los objetivos del MINTUR es la promoción turística, se le otorga menor importancia que a la comunicación externa.
- Los resultados de las encuestas y la entrevista muestran que la comunicación interna en el Ministerio de Turismo, a cargo de la Dirección de Información Turística, tiene una presencia casi nula en la gestión de esta área, la cual se concentra principalmente en la comunicación externa para la promoción turística.
- La Dirección de Información Turística forma parte de los procesos agregadores de valor, pues su función está relacionada directamente con el fortalecimiento del sector turístico, sin embargo, esto implica una cantidad menor de recursos (temporales, humanos y técnicos) para la gestión de comunicación interna, pues no cuenta siquiera con un plan de comunicación.
- La debilidad en la comunicación interna en el Ministerio de Turismo no se debe a la falta de canales y medios, pues cuenta con un gran número de recursos, sino al modo de utilización de los mismos pues se conciben principalmente como medios unidireccionales y para la distribución de información, tales como comunicados y requerimientos.
- Los procesos de planeación estratégica del Ministerio de Turismo requieren de una comunicación constante, abundante y eficiente para el personal, sin embargo esta se reduce a comunicados a través de la cadena de mando o mediante el intranet y el Quipux (correo

interinstitucional).

- La planeación estratégica en el MINTUR, destinada al logro de sus objetivos estratégicos, se maneja bajo un Plan Anual, sobre el que se realiza una programación mensual a partir de los logros y avances alcanzados y en la que la comunicación interna se hace imprescindible pero que se realiza sin aprovechar los beneficios y características de los canales de comunicación de la institución.
- El proceso de planeación estratégica del MINTUR requiere el establecimiento de eslabones de intercambio de información entre los equipos ejecutores, la evaluación efectiva de los logros y el socializar los resultados al personal, lo que hace necesaria una gestión de comunicación interna continua y eficiente.
- El fortalecimiento de la comunicación interna permitiría reforzar la difusión de la cultura organizacional de la institución a fin de lograr una mayor cohesión entre el personal, para la mejora gradual del clima interno y el bienestar de los servidores públicos.

Recomendaciones

- Socializar los resultados de la investigación (Ver anexo 2) a fin de concienciar a los directivos del Ministerio de Turismo, sobre la importancia que tiene la comunicación interna para el funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones.
- Incluir en la planeación estratégica de la institución, objetivos y metas de comunicación interna, que permita su posterior evaluación y por ende, la planeación de estrategias para su mejora.
- La comunicación interna debe funcionar como un proceso habilitante o de apoyo a las diversas dependencias de una organización, pues sus funciones deben abarcar de forma integral a todo el personal.
- Crear una Unidad de Comunicación Interna que forme parte de la Dirección de Información Turística y que pueda llevar a cabo las funciones de apoyo propias de la comunicación interna.
- El Ministerio de Turismo posee una gran cantidad de recursos técnicos que pueden apoyar el fortalecimiento de la comunicación interna, como medios digitales pero también personales, como reuniones entre altos mandos y representantes de cada dirección para el manejo de temas técnicos y motivacionales, y aumentar de esta manera el sentimiento de pertenencia y participación de los servidores públicos.
- Crear planes de capacitación para el fortalecimiento de la comunicación interna, integrando procesos que abarquen a todas las instancias del Ministerio de Turismo.

Referencias bibliográficas

- Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. s.l.: Netbiblo, 2005.
- Ayestarán, Raque, Celia Rangel & Ana Morillas. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial, 2012.
- Burgwal, Gerrit & Juan Carlos Cuéllar. *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación*. Quito: Abya Yala, 1999.
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid. España: Ariel, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración - Proceso Administrativo*. Bogotá: Makron Books do Brasil, 2000.
- . *Gestión del Talento Humano- El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002.
- David, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, Inc., 2003.
- De Manuel Dasí, Fernando, & Rafael Martínez. *Comunicación y negociación comercial* .Madrid: ESIC, 2000.
- Del Pozo Lite, Marisa. “Identidad y cultura en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (Coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ariel, 2004.
- Enrique, Ana. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.
- Equipo Vértice. *Comunicación Interna*. Madrid: Publicaciones Vértice, 2008.
- Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas, 1997.
- Fernández, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: NARCEA, 2007.
- García Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1998.
- Goodstein, Leonard, Timothy Nolan y William Pfeiffer. *Planeación Estratégica*

- Aplicada*. Santafé de Bogotá: Nomos S.A., 2004.
- Kaplún, Mario. *Una Pedagogía de la Comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre, 1998.
- Kinicki, Angelo y Robert Kreitner. *Comportamiento Organizacional, conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2005.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Administración*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1992.
- Lucas Marín, Antonio. “Las Tecnologías de la Información y Comunicación: Cambios en el Modelo de Comunicación”. Tesis de maestría, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Sociales, 2006.
- Matilla Serrano, Catalina. “Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral”. Tesis, Universitat Ramon Llull, 2007. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6168>>, consultado, 05 de diciembre, 2014, 275.
- Montero, Fernando Veliz. *Comunicar- Construyendo diálogos estratégicos en 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa, S.A., 2011.
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota. *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Andina, 1980.
- Navao Gómez, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea Ediciones, 2009.
- Nevado, Domingo. *Control de gestión social*. Madrid: Universidad de Castilla de la Mancha, 1999.
- Nobell, Álvarez. *Medición y Evaluación de la Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2011.
- Palao, Jorge y Vincent Gómez- García. *Aduéñese de su futuro - Diez claves para ser un empresario exitoso*. Lima: Palao S.A.C., 2009.
- Presidencia de Sixto Durán Ballén, *Registro oficial No 1*. Quito: Presidencia Nacional, 1992.
- Revista Arbitrada de Investigación Social, Diversidad Cultural y Poder Popular: Orinoco, Pensamiento y Praxis*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela, 2012.
- Reyes, Amelia. “La auditoría de comunicación interna” (2005). <<http://afcomunicacionestrategica.com/Documents/La%20Auditor%C3%ADa>

[%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna.pdf](#), consulta: 15 de octubre, 2014.

Ritter, Michael. *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Argentina. DIRCOM, 2008.

Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC, 2003.

Secretaría de Gabinete y Gestión Pública. *Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad*. Buenos Aires: Autor, 2009.

Van Riel, Cees. *Comunicación corporativa*. México D.F.: Prentice-Hall, 1997.

Xifra Triadú, Jordi. *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*. Madrid: UOC, 2010.

Anexos

Anexo 1: Plan estratégico del Ministerio de Turismo (septiembre 2014)

 MINISTERIO DE TURISMO PLAN ESTRATÉGICO MINTUR Fecha de publicación: 30 de septiembre							
Institución	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Plazo	Resultados	Porcentaje de Avance	Observaciones
Ministerio Turismo	1) Incrementar la oferta de servicios turísticos de calidad a nivel nacional 2. Incrementar la participación del turismo en la economía nacional	a) Monto de inversión pública en innovación de productos turísticos	409.443,88	30/09/2014	91.876,00	22,49%	Se reporta bimestralmente
		b) Porcentaje de turistas extranjeros satisfechos	61%	30/09/2014	59,02%	96,08%	Se reporta bimestralmente
		c) Tasa de empleo directo del sector turismo	1,74%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		d) Tasa de empleo indirecto del sector turismo	3,33%	31/12/2014	u	-	Se reporta anualmente
		e) Porcentaje de crecimiento de establecimientos turísticos Pymes	3%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		f) Porcentaje de crecimiento de empresas turísticas certificadas	1%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		g) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos (Oni Geográfico)	2,67%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		h) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de alojamiento	3,15%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		i) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de transporte	14%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		j) Índice de concentración geográfica de los establecimientos turísticos de Agencias de Viaje y Operadoras	19,60%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		k) Índice de concentración geográfica de establecimientos turísticos de Alimentos y bebidas	25,90%	31/12/2014	-	-	Se reporta anualmente
		l) Número de desplazamientos por turismo interior en feriado	1.797.399,00	30/09/2014	1.666.720,00	100,30%	Se reporta bimestralmente
		m) Número de llegadas de turistas extranjeros	1.011.877,000	30/09/2014	1.148.710,000	113,52%	Se reporta mensualmente
		n) Gasto promedio del turista internacional	1.300,00	30/09/2014	1.300,17	100,05%	Se reporta bimestralmente
		o) Número de desplazamientos de turistas nacionales	3.250.000,000	30/09/2014	3.099,00	0,09%	Se reporta bimestralmente
		p) Número de turistas nacionales que viajan al exterior	880.281,00	30/09/2014	966.779,00	109,71%	Se reporta bimestralmente
		q) Porcentaje de ingresos de turismo sobre exportaciones de servicios totales	60,70%	31/12/2014	-	-	Se reporta bimestralmente
		r) Número de permisos de ingreso de turistas extranjeros	20	30/09/2014	15,45	77,25%	Se reporta anualmente
		s) Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	45%	30/09/2014	32,47%	72,15%	se reporta mensualmente
		t) Porcentaje de cartas de servicio aprobadas	30	31/12/2014	-	-	Se reporta semestralmente
		u) Porcentaje de procesos comitales mejorados	15%	30/09/2014	16,13%	107,53%	Se reporta bimestralmente
		v) Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al presupuesto que destina	75%	30/09/2014	81,48%	108,64%	Se reporta bimestralmente
		w) Porcentaje de personal con nombramiento	75%	30/09/2014	-	-	Se reporta bimestralmente
		x) Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas capacitadas discapacitadas	0,008%	30/09/2014	0,008%	133,75%	Se reporta bimestralmente
		y) Índice de rotación de nivel operativo	5,70%	30/09/2014	4,75%	83,33%	Se reporta mensualmente
		z) Índice de rotación de nivel directo	10%	30/09/2014	12,07%	120,70%	Se reporta mensualmente
		aa) Porcentaje de ejecución presupuestaria de gasto Corriente	74,90%	30/09/2014	81,11%	81,58%	Se reporta mensualmente
		ab) Porcentaje de ejecución presupuestaria inversión	55,75%	30/09/2014	61,38%	97%	Se reporta mensualmente
No.	Área o dependencia	Objetivos específicos	Meta	Plazo	Resultados	Porcentaje de Avance	
		e) Número de personas certificadas en competencias laborales	50	31/10/2014	-	-	Se reporta bimestralmente

Misión: El Ministerio de Turismo, como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, desarrollando sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.

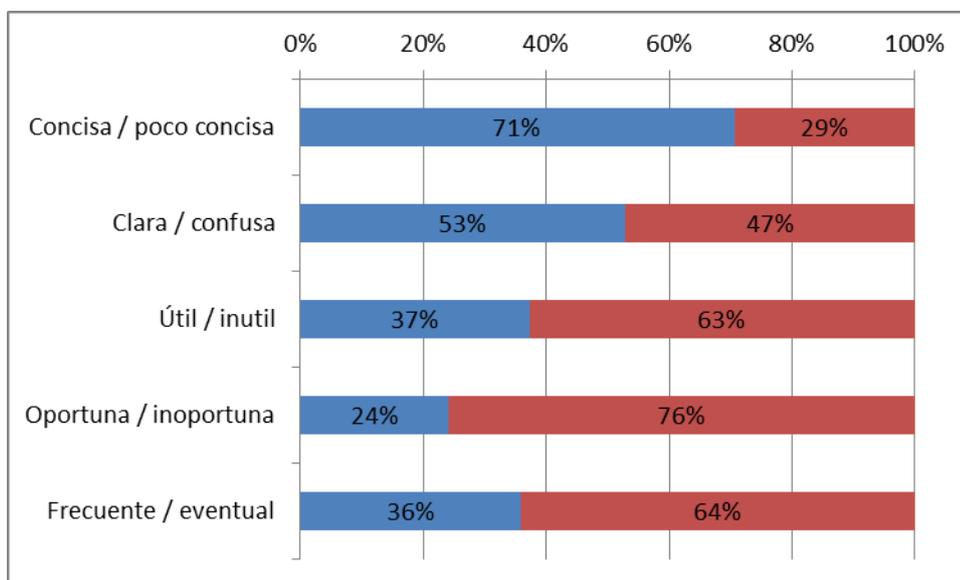
Visión: El Ministerio de Turismo garantizará que la actividad turística se constituya en fuente prioritaria y permanente de ingresos al país, posicionando al Ecuador entre los más importantes destinos de Latinoamérica, aportando a la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos, mediante el desarrollo social, económico y ambiental.

Anexo 2: Resultados de la aplicación de encuestas al personal

1) ¿Cómo calificaría la comunicación desde los directivos o superiores hacia usted?

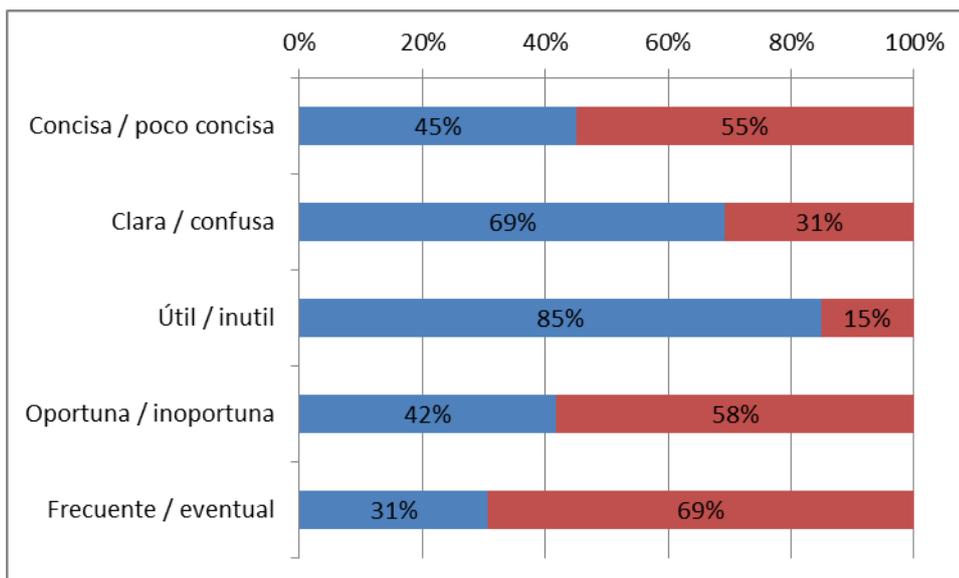
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS) ^B
Concisa	108	71%
Poco concisa	45	29%
Clara	81	53%
Confusa	72	47%
Útil	57	37%
Inútil	96	63%
Oportuna	37	24%
Inoportuna	116	76%
Frecuente	55	36%
Eventual	98	64%

Nota ^B: El porcentaje del total de encuestados está calculado en referencia a 153 encuestas.



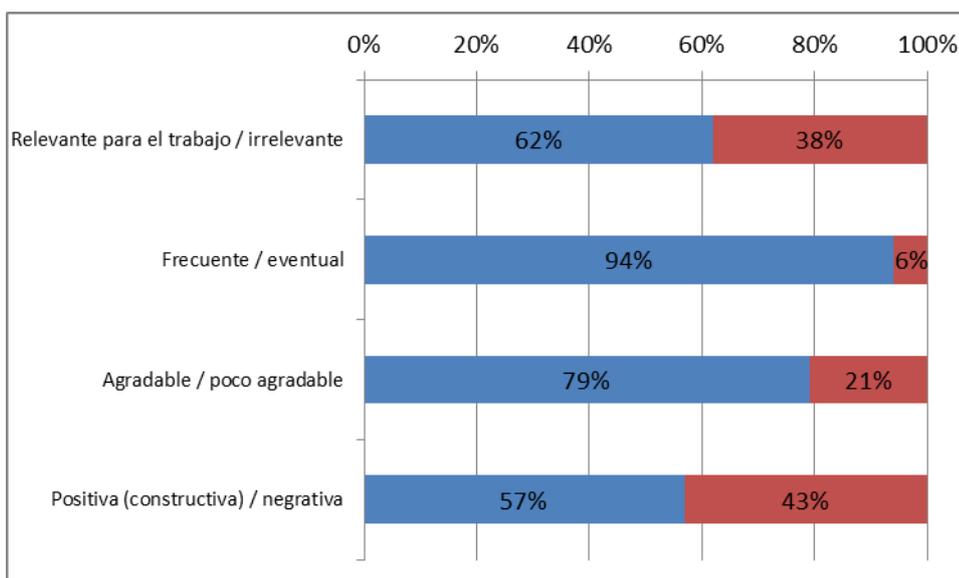
2) ¿Cómo calificaría la comunicación desde usted hacia su superior?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Concisa	69	45%
Poco concisa	84	55%
Clara	106	69%
Confusa	47	31%
Útil	130	85%
Inútil	23	15%
Oportuna	64	42%
Inoportuna	89	58%
Frecuente	47	31%
Eventual	106	69%



3) ¿Cómo calificaría la comunicación entre usted y sus compañeros?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Relevante para el trabajo	95	62%
Irrelevante para el trabajo	58	38%
Frecuente	144	94%
Eventual	9	6%
Poco agradable	32	21%
Agradable	121	79%
Positiva (constructiva)	87	57%
Negativa	66	43%



4) ¿Con qué frecuencia maneja los siguientes canales formales e informales en el trabajo?

Mail empresarial		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
A veces	11	7%
Casi siempre	29	19%
Siempre	113	74%
TOTAL	153	100%

Mail personal		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	14	9%
A veces	23	15%
Casi siempre	32	21%
Siempre	84	55%
TOTAL	153	100%

Intranet		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	26	17%
A veces	37	24%
Casi siempre	58	38%
Siempre	32	21%
TOTAL	153	100%

Memorandos		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	17	11%
A veces	66	43%
Casi siempre	47	31%
Siempre	23	15%
TOTAL	153	100%

Circulares		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	19	12%
A veces	61	40%
Casi siempre	45	29%
Siempre	28	18%
TOTAL	153	100%

Redes sociales		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	15	10%

A veces	35	23%
Casi siempre	57	37%
Siempre	46	30%
TOTAL	153	100%

Teléfono fijo de su oficina		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	4%
A veces	42	27%
Casi siempre	78	51%
Siempre	27	18%
TOTAL	153	100%

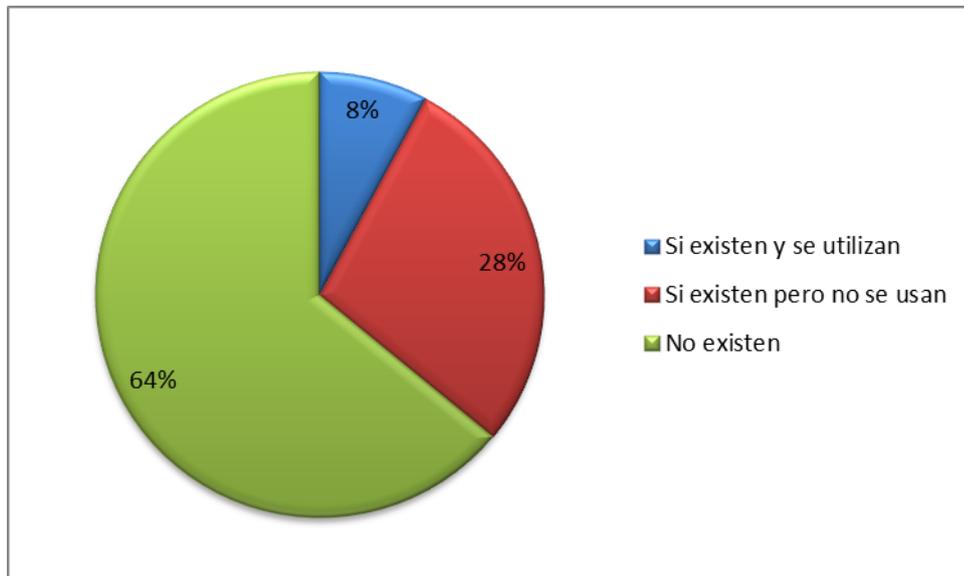
Celular		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	3%
A veces	27	18%
Casi siempre	63	41%
Siempre	58	38%
TOTAL	153	100%

Informes		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	11	7%
A veces	33	22%
Casi siempre	64	42%
Siempre	45	29%
TOTAL	153	100%



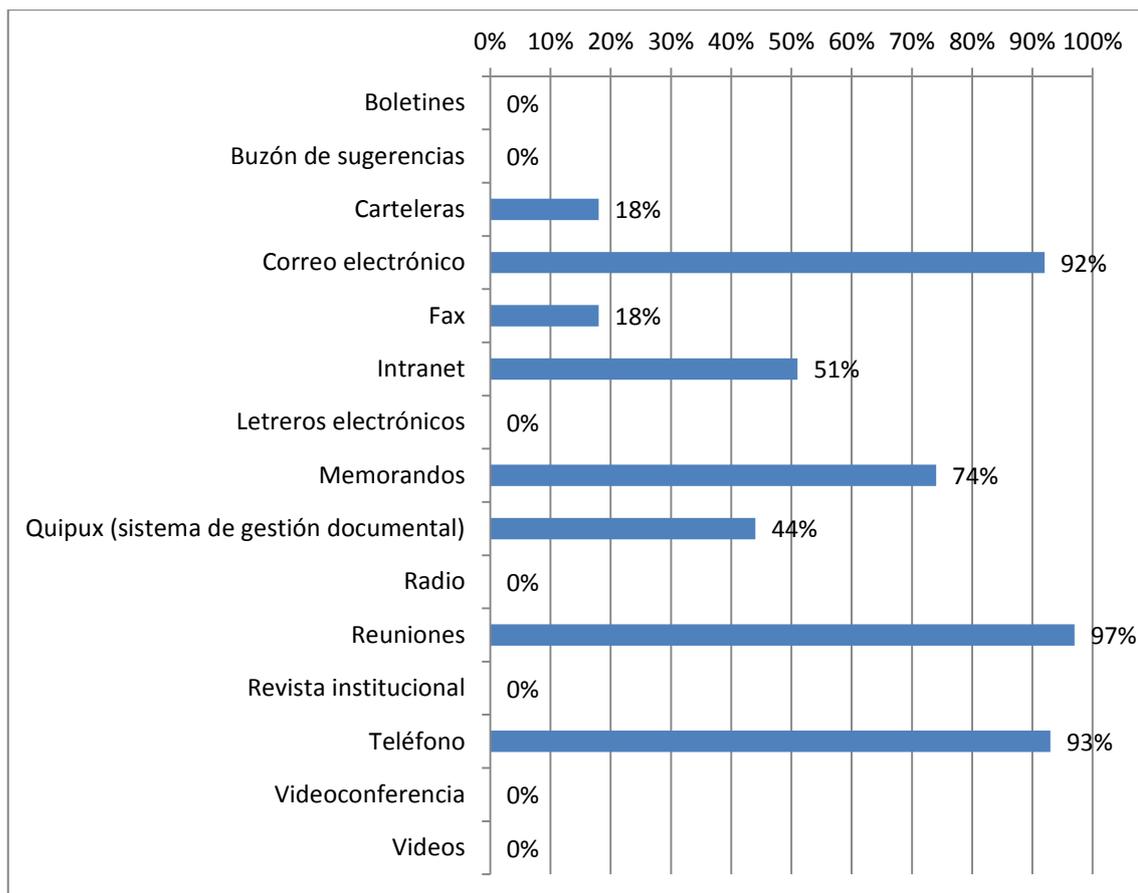
5) ¿Existen y se utilizan procedimientos establecidos para el manejo de mensajes formales a nivel interno?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si existen y se utilizan	12	8%
Si existen pero no se usan	43	28%
No existen	98	64%
TOTAL	153	100%



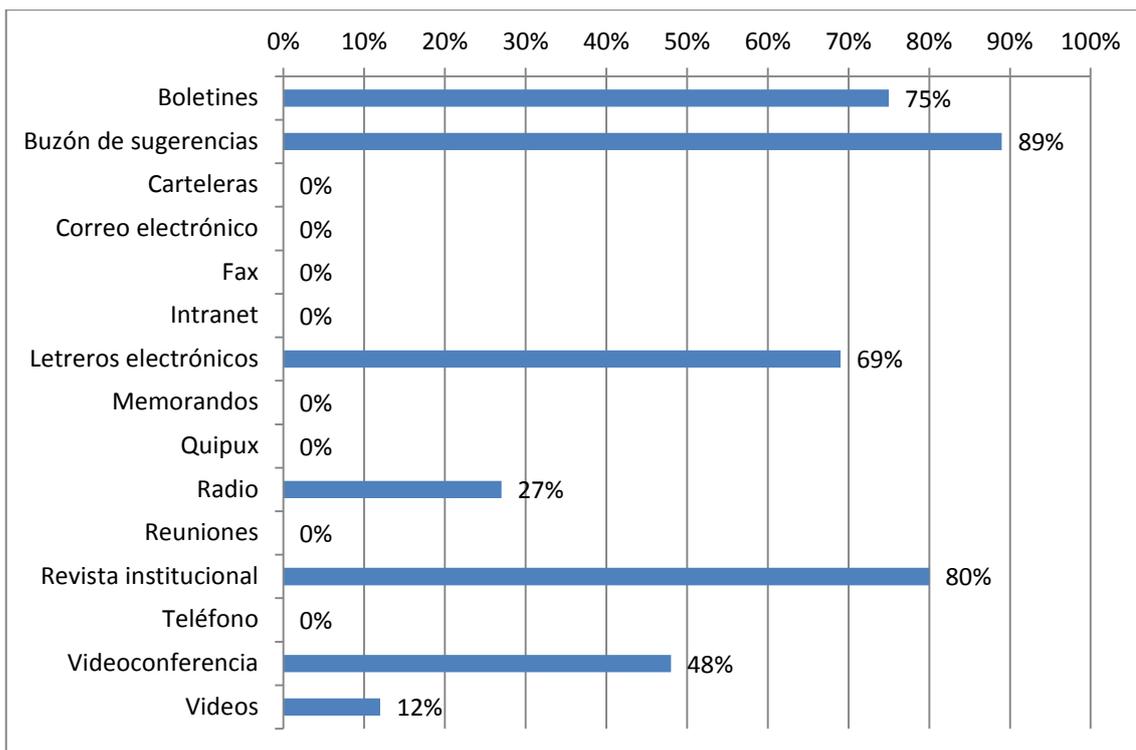
6) ¿Cuáles de los siguientes recursos se utilizan en la institución?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Boletines	0	0%
Buzón de sugerencias	0	0%
Carteleras	27	18%
Correo electrónico	141	92%
Fax	28	18%
Intranet	78	51%
Letreros electrónicos	0	0%
Memorandos	113	74%
Quipux (sistema de gestión documental)	67	44%
Radio	0	0%
Reuniones	149	97%
Revista institucional	0	0%
Teléfono	142	93%
Videoconferencia	0	0%
Videos	0	0%



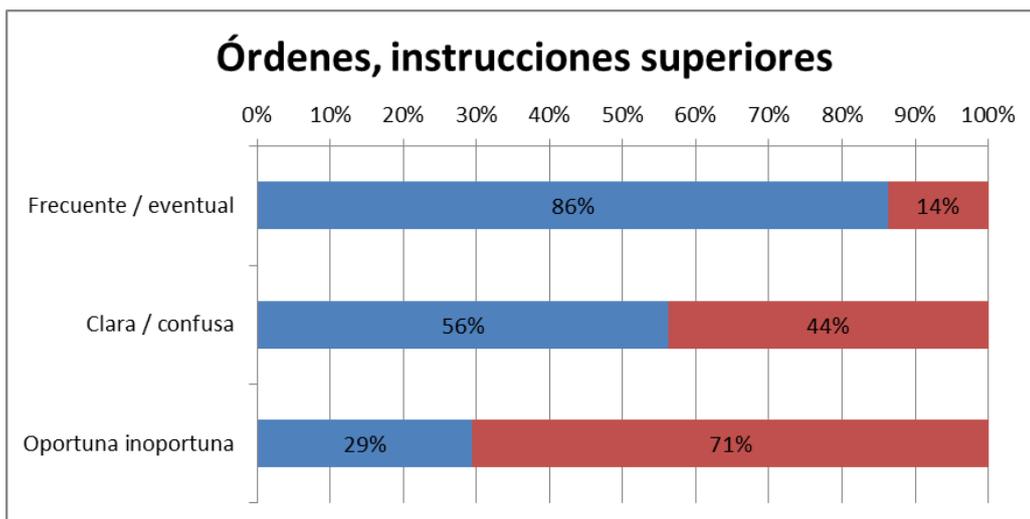
7) ¿Cuáles de los siguientes recursos que no señaló en la pregunta anterior le gustaría que se utilicen en la institución?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Boletines	114	75%
Buzón de sugerencias	136	89%
Carteleras	0	0%
Correo electrónico	0	0%
Fax	0	0%
Intranet	0	0%
Letreros electrónicos	105	69%
Memorandos	0	0%
Quipux	0	0%
Radio	41	27%
Reuniones	0	0%
Revista institucional	123	80%
Teléfono	0	0%
Videoconferencia	74	48%
Videos	19	12%

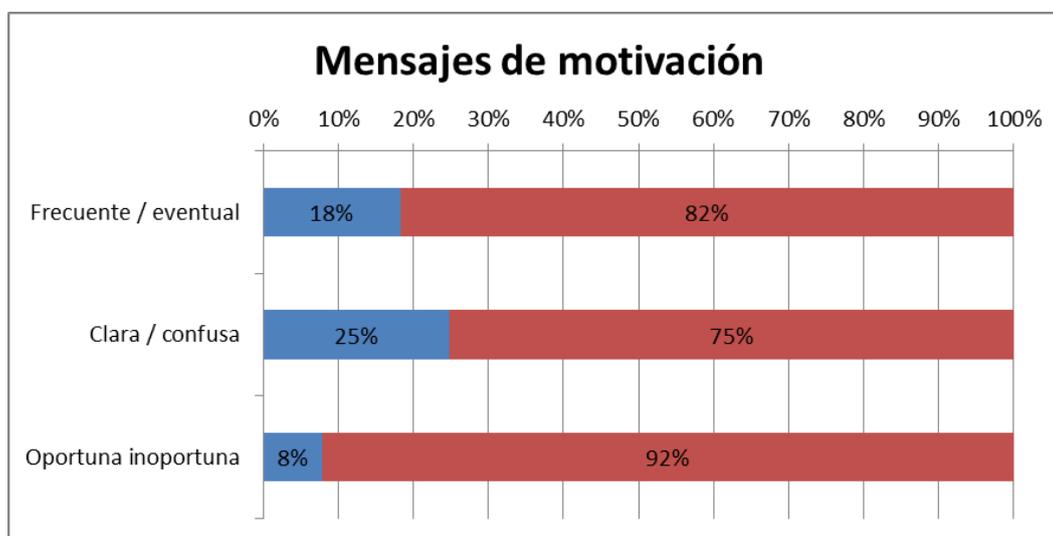


8) ¿Cómo calificaría los siguientes tipos de mensajes según su percepción en la institución?

Órdenes, instrucciones superiores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	132	86%
Eventual	21	14%
Clara	86	56%
Confusa	67	44%
Oportuna	45	29%
Inoportuna	108	71%
TOTAL	459	300%

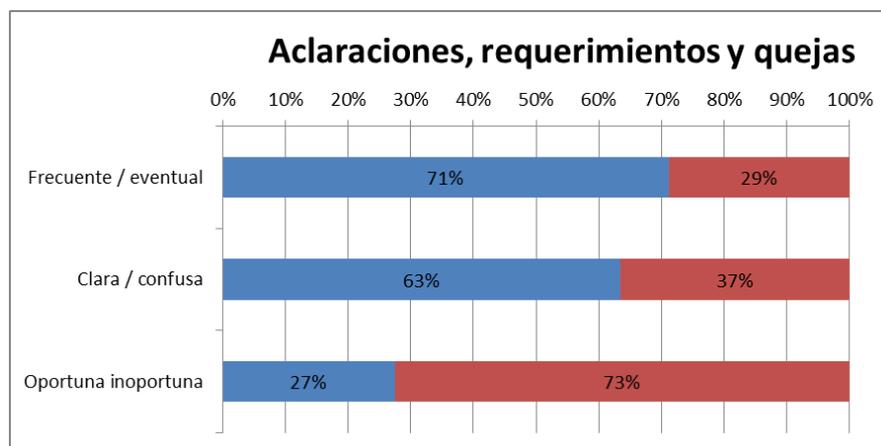


Mensajes de motivación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	28	18%
Eventual	125	82%
Clara	38	25%
Confusa	115	75%
Oportuna	12	8%
Inoportuna	141	92%
TOTAL	459	300%



Aclaraciones, requerimientos y quejas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	109	71%
Eventual	44	29%
Clara	97	63%
Confusa	56	37%

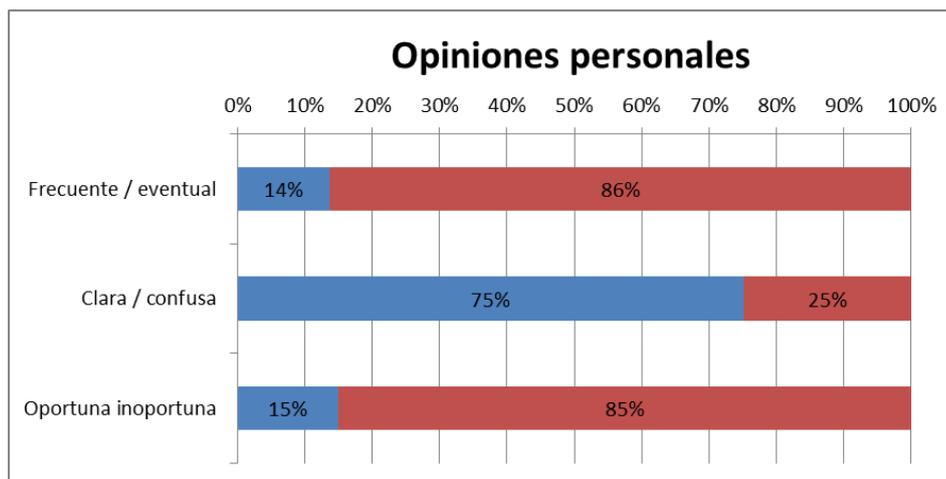
Oportuna	42	27%
Inoportuna	111	73%
TOTAL	459	300%



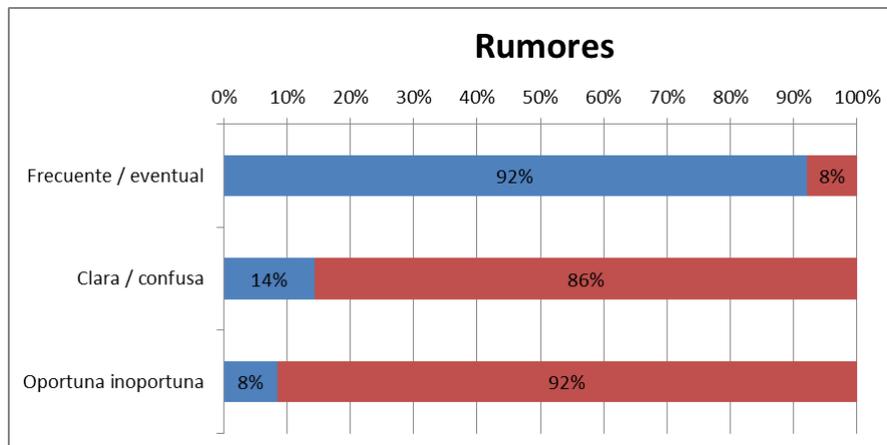
Respuesta hacia niveles superiores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	13	8%
Eventual	140	92%
Clara	13	8%
Confusa	140	92%
Oportuna	18	12%
Inoportuna	135	88%
TOTAL	459	300%



Opiniones personales		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	21	14%
Eventual	132	86%
Clara	115	75%
Confusa	38	25%
Oportuna	23	15%
Inoportuna	130	85%
TOTAL	459	300%

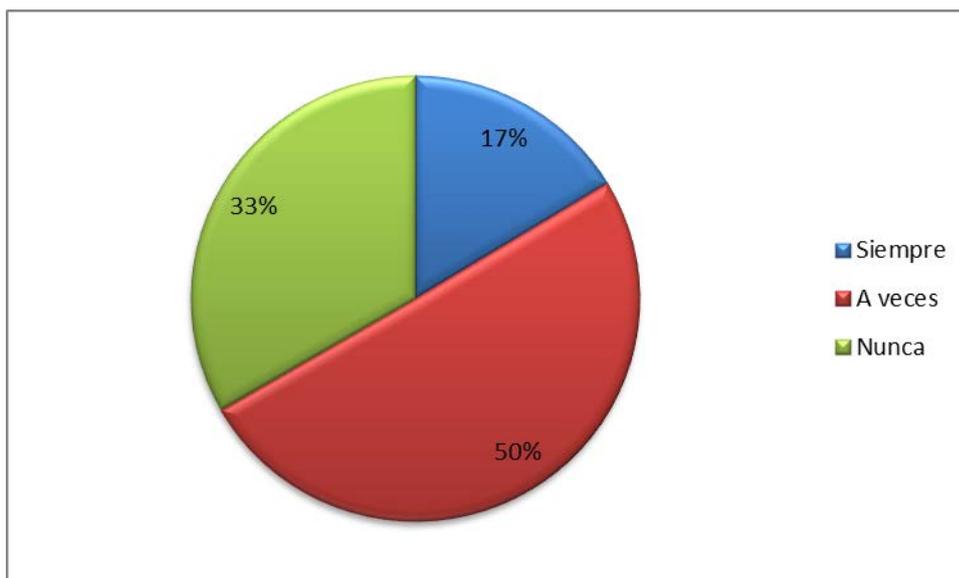


Rumores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (DEL TOTAL DE ENCUESTADOS)
Frecuente	141	92%
Eventual	12	8%
Clara	22	14%
Confusa	131	86%
Oportuna	13	8%
Inoportuna	140	92%
TOTAL	459	300%



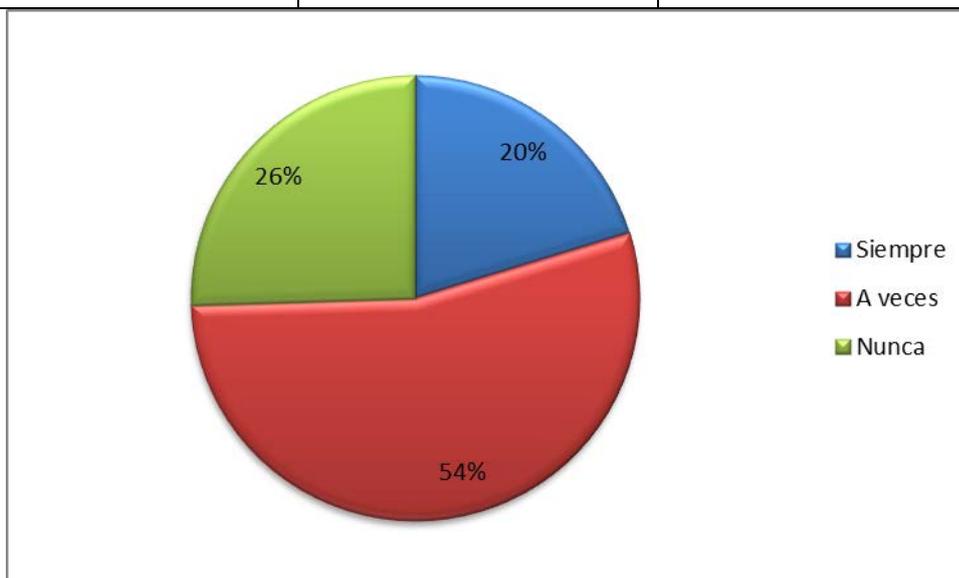
9) En su opinión ¿La comunicación interna apoya los procesos de negociación y consenso comunicando al personal o áreas involucradas y/o afectadas por las decisiones y planes de la organización?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	25	16%
A veces	77	50%
Nunca	51	33%
TOTAL	153	100%



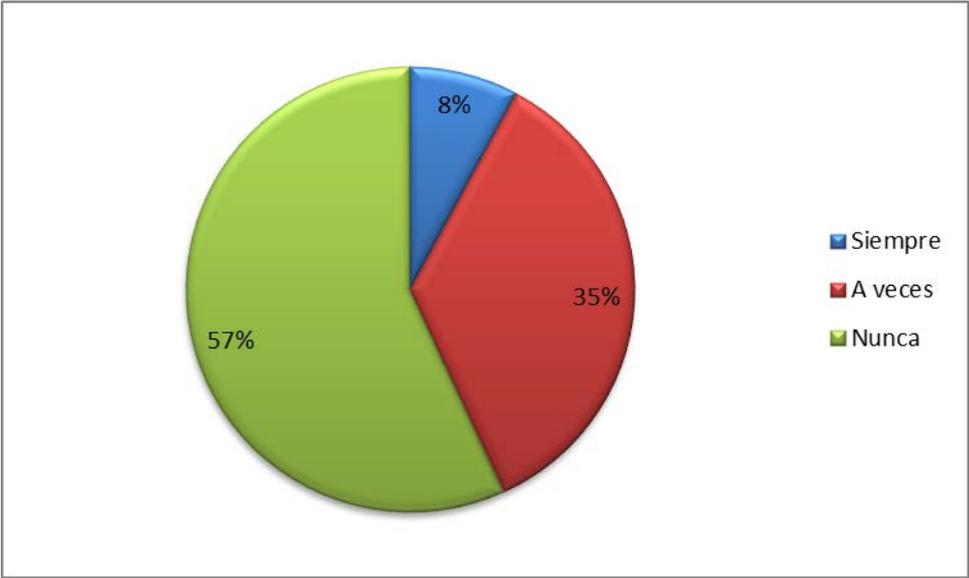
10) ¿Existe socialización al personal de las decisiones sobre los planes estratégicos mediante canales de comunicación internos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	31	20%
A veces	83	54%
Nunca	39	25%
TOTAL	153	100%



11) ¿En los comunicados internos recibe información sobre el avance de las metas o resultados alcanzados respecto a los objetivos planteados por su Dirección y los de la Institución?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	8%
A veces	54	35%
Nunca	87	57%
TOTAL	153	100%



Anexo 3: Cuestionario de encuesta al personal del Ministerio de Turismo

CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MINISTERIO DE TURISMO

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de acuerdo a su percepción y opinión en relación a la organización. Las respuestas son de carácter anónimo y serán utilizadas con fines netamente académicos, gracias por su colaboración.

Datos generales:

Área/Dirección a la que pertenece:

.....
 Tiempo que trabaja en la institución:.....año(s).

1. ¿Cómo calificaría la comunicación desde los directivos o superiores hacia usted? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concisa | <input type="checkbox"/> Poco concisa |
| <input type="checkbox"/> Clara | <input type="checkbox"/> Confusa |
| <input type="checkbox"/> Útil | <input type="checkbox"/> Inútil |
| <input type="checkbox"/> Oportuna | <input type="checkbox"/> Inoportuna |
| <input type="checkbox"/> Frecuente | <input type="checkbox"/> Eventual |

2. ¿Cómo calificaría la comunicación desde usted hacia su superior? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concisa | <input type="checkbox"/> Poco concisa |
| <input type="checkbox"/> Clara | <input type="checkbox"/> Confusa |
| <input type="checkbox"/> Útil | <input type="checkbox"/> Inútil |
| <input type="checkbox"/> Oportuna | <input type="checkbox"/> Inoportuna |
| <input type="checkbox"/> Frecuente | <input type="checkbox"/> Eventual |

3. ¿Cómo calificaría la comunicación entre usted y sus compañeros? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Relevante para el trabajo | <input type="checkbox"/> Irrelevante para el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Frecuente | <input type="checkbox"/> Eventual |
| <input type="checkbox"/> Agradable | <input type="checkbox"/> Poco agradable |
| <input type="checkbox"/> Positiva (constructiva) | <input type="checkbox"/> Negativa |

4. ¿Con qué frecuencia maneja los siguientes canales formales e informales en el trabajo?

	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mail empresarial				
Mail personal				
Intranet				
Memorandos				
Circulares				
Redes sociales				
Teléfono fijo de su oficina				
Celular				
Informes				
Otro:.....				

5. ¿Existen y se utilizan procedimientos establecidos para el manejo de mensajes formales a nivel interno?, por ejemplo, pautas o requisitos para elaborar informes semanales de labores, requerimientos, mails, memos, entre otros similares.

- Si existen y se utilizan
- Si existen pero no se usan
- No existen

6. ¿Cuáles de los siguientes recursos se utilizan en la institución?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Teléfono | <input type="checkbox"/> Memorandos | <input type="checkbox"/> Letreros electrónicos |
| <input type="checkbox"/> Fax | <input type="checkbox"/> Reuniones | <input type="checkbox"/> Boletines |
| <input type="checkbox"/> Correo electrónico | <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Revista institucional |
| <input type="checkbox"/> Quipux | <input type="checkbox"/> Carteleras | <input type="checkbox"/> Otro:..... |
| <input type="checkbox"/> Videoconferencia | <input type="checkbox"/> Videos | |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Radio | |

7. ¿Cuáles de los siguientes recursos que no señaló en la pregunta anterior le gustaría que se utilicen en la institución?

- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico
- Quipux
- Videoconferencia
- Intranet
- Memorandos
- Reuniones
- Buzón de sugerencias
- Carteleras
- Videos
- Radio
- Letreros electrónicos
- Boletines
- Revista institucional
- Otro:.....

8. ¿Cómo calificaría los siguientes tipos de mensajes según su percepción en la institución?

Tipos de mensaje	Frecuente	Eventual	Clara	Confusa	Oportuna	Inoportuna
Órdenes, instrucciones superiores						
Mensajes de motivación						
Aclaraciones, requerimientos y quejas						
Respuesta hacia niveles superiores						
Opiniones personales						
Rumores						

9. En su opinión ¿La comunicación interna apoya los procesos de negociación y consenso comunicando al personal o áreas involucradas y/o afectadas por las decisiones y planes de la organización?

- Siempre
- A veces
- Nunca

10. ¿Existe socialización al personal de las decisiones sobre los planes estratégicos mediante canales de comunicación internos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

11. ¿En los comunicados internos recibe información sobre el avance de las metas o resultados alcanzados respecto a los objetivos planteados por su Dirección y los de la Institución?

- Siempre
- A veces
- Nunca

Anexo 4: Guía de entrevista a responsables de comunicación interna del Ministerio de Turismo

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MINISTERIO DE TURISMO

Datos del entrevistado:

Nombre:.....

Edad:.....

Cargo:

Tiempo que trabaja en la institución:.....

1. **¿Cómo está conformada la Dirección de comunicación del Ministerio de Turismo?**
2. **¿Cuál es la función de la Dirección de comunicación en relación a la comunicación interna en el Ministerio de Turismo, las coordinaciones, direcciones y subsecretarías anexas?**
3. **¿La Dirección de comunicación trabaja en coordinación con otras direcciones o áreas del Ministerio de Turismo?**
4. **¿El Ministerio de Turismo cuenta con un plan de comunicación interno? ¿Cuáles son sus objetivos?**
5. **¿Existen instrumentos en el Ministerio de Turismo que permitan la regulación de la comunicación interna, como manuales de comunicación, políticas de comunicación, o similares?**
6. **¿Dentro de la gestión de comunicación interna en el Ministerio de Turismo, la Dirección de Comunicación se encarga del manejo de mensajes internos formales, realiza una gestión sobre la difusión de rumores, fortalece canales y medios internos?**
7. **¿La Dirección de comunicación del Ministerio de Turismo participa en la elaboración y ejecución de los planes estratégicos?**
8. **¿Existe una gestión de comunicación interna para el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos y programas que el Ministerio de Turismo maneja?**
12. **¿Desde la percepción de la Dirección de comunicación del Ministerio de Turismo, el desarrollo de la planificación estratégica considera a los diversos departamentos y al personal (sus necesidades, requerimientos y funciones)?, ¿existe una comunicación interna eficiente para lograr esto?**

Anexo 5: Oficio Socialización de la Investigación Ministerio de Turismo



Quito, 23 de abril de 2015

Doctora
Elizabeth Pérez
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

En su Despacho.-

Por medio del presente pongo en conocimiento que la Ing. Natalia Verónica Ortiz Armas, ha remitido a la Dirección de Talento Humano su tesis de Maestría con el tema: **"CÓMO MANEJAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CASO: MINISTERIO DE TURISMO"**.

Para los fines consiguientes comunico a Usted que este trabajo de investigación, será incluido en el Plan Anual de Capacitación de esta Cartera de Estado a fin de socializarlo con el área correspondiente.

Atentamente,



Lcda. Alexandra Johnson F.
**DIRECTORA DE TALENTO HUMANO
MINISTERIO DE TURISMO**