

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

**“DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN
DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS
FUERZAS ARMADAS”**

MARIBEL CUEVA FARÍAS

2005

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Maribel Cueva Farías

Quito, 28 de marzo de 2005.

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

**“DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN
DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS
FUERZAS ARMADAS”**

MARIBEL CUEVA FARÍAS

TUTOR: MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ RAMÍREZ

Quito, marzo de 2005

Resumen

El presente trabajo es un diagnóstico de la comunicación interna en la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, sobre la base del cual se elaboró un plan de comunicación para esa área.

Para ello se abordó la comunicación interna desde una perspectiva organizacional y empresarial, pues es en estos campos donde se ha detectado su enorme importancia para la consecución de los objetivos institucionales.

A lo largo de los primeros capítulos se presenta un recuento teórico de las últimas investigaciones realizadas sobre la comunicación interna en las instituciones, la que a su vez permitió establecer las bases de cómo debería manejarse esta importante área dentro de la Dirección de Movilización. A la luz de este recuento teórico y de la información obtenida sobre las funciones de los diferentes departamentos y especialmente del departamento de Comunicación Social, ya se pudo tener una primera visión de las falencias que presentaba la institución en el área de Comunicación Interna.

El meollo de la investigación fue el estudio de campo realizado a través de encuestas a los empleados civiles de la institución y a los jefes departamentales, en el que se pudo detectar una serie de problemas, los mismos que a su vez son consecuencia de la falta de un área de Comunicación Interna en la Dirección de Movilización. Las encuestas fueron el instrumento más efectivo para conocer los flujos, formas y canales de comunicación existentes, sobre la base de los cuales se pudo determinar los cambios que era necesario realizar.

Finalmente se presentó un plan de Comunicación Interna muy conciso, que pretende delinear de manera amplia los pasos que se debería seguir para implementar esta área en la Dirección de Movilización y empezar a solucionar todos los problemas existentes que fueron originados a raíz de la falencia detectada.

Dedicatoria

A mi madre por la fuerza y el ánimo que siempre me ha dado.

A mis dos papás.

A mi abuelito

*A mis queridos hermanos y
especialmente a Rogger, el amor de mi vida.*

INDICE

Antecedentes.....	9
Problema	10
Justificación.....	11
Pregunta Central	12
Objetivos	12
Perspectiva teórico metodológica.....	13

CAPÍTULO I: CONCEPTOS BÁSICOS.....17

1.1. La comunicación en las organizaciones.....	17
1.1.1. Las organizaciones	17
1.1.2. ¿Qué es la comunicación?	17
1.1.3. Nuevos modelos organizativos.....	19
1.1.4. Visión empresarial de la comunicación.....	20
1.1.5. Comunicación organizacional.....	22
1.1.5.1. Comunicación interna.....	23
1.1.5.2. Elementos de la comunicación interna.....	25
Funciones y objetivos de la comunicación interna.....	25
Comunicación formal.....	26
Comunicación informal.....	26
1.1.5.3. Instrumentos de la comunicación interna.....	29

CAPITULO II. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.....30

2.1. Identidad Corporativa.....	31
2.2. Organización administrativa.....	33
2.3. Estructura del departamento de Comunicación Social.....	41
2.4. Especificidades de la institución.....	42
Cultura existente.....	43

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

3.1. Definición de diagnóstico.....	47
3.2. Tipos de diagnóstico.....	49
3.3. El diagnóstico de comunicación y sus elementos.....	49
3.3.1. Diagnóstico organizacional.....	51
3.4. Diagnóstico de la comunicación interna en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.....	52
Objetivos del diagnóstico.....	53
Metodología.....	53
3.5. Resultados del diagnóstico	56
3.5.1. Interrelaciones de las encuestas.....	56
3.5.2. Convergencias y distorsiones de las respuestas.....	58
Jefes departamentales.	59
Empleados civiles.....	61
Percepción de la comunicación en la institución.....	62
3.6. Conclusiones del diagnóstico.....	63

CAPITULO IV: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....66

Plan operativo.....	69
Planificación.....	69
Proyectos.....	69

CAPITULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.....70

Título del Plan.....	70
Antecedentes.....	70
Justificación.....	71
Público meta.....	72
Objetivo General.....	73

Objetivos específicos.....	73
Desarrollo del plan.....	73
Acciones.....	73
Cronograma.....	79
Presupuesto.....	80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXOS	

“DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C DE LAS FF.AA.”

ANTECEDENTES

El interés de realizar la presente investigación surgió de mi experiencia como Comunicadora Social Civil de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, durante el período de junio de 2003 a agosto del 2004.

Durante ese tiempo pude palpar la total dedicación de la Institución a la difusión de la Ley de Servicio Militar Obligatorio a través de la publicidad y las relaciones públicas con los medios de comunicación de radio, prensa y televisión de todo el país. Actividad que absorbía toda la atención y esfuerzo de un pequeño departamento de Comunicación Social, con un solo profesional en el área, con un jefe dedicado a las tareas que le demandaba la Fuerza Aérea, con un camarógrafo, un dibujante y una secretaria. Todos dábamos nuestros mejores esfuerzos para que la Ley de Servicio Militar Obligatorio sea conocida por la ciudadanía y para elevar cada año el nivel de asistencia de los jóvenes a la conscripción.

Sin embargo, también fui testigo de una fuerte demanda, por parte de los empleados civiles especialmente, de tener información institucional, de mejorar el clima laboral, de contar con canales eficaces de comunicación y de participar en acciones que les hagan sentir como un recurso valioso para la institución.

Pude comprobar personalmente cómo ante la falta de información oportuna por parte de la institución con respecto a actividades que eran esperadas por los empleados civiles, se generaban olas de rumores que desembocaban en descoordinación de acciones y en molestia por parte del personal al sentir como una falta de respecto la ausencia de información.

Esa falta de información oportuna llegó a afectar el desarrollo del trabajo diario al punto de poner en peligro la ejecución de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales.

El plan de tesis fue aceptado en el mes de mayo de 2004 por el entonces director, Crnl. Guillermo Vásconez y por la Universidad Andina Simón Bolívar. En junio del mismo año asumió la dirección el Crnl. Holger Cevallos, quien autorizó que se recopile información institucional y se apliquen encuestas, sin embargo no aceptó ser entrevistado como parte del diagnóstico que planteaba el plan de tesis.

La presente investigación se planteó y se desarrolló con el objetivo de contribuir a la mejora de la comunicación interna en la Dirección de Movilización y por ende a un mayor compromiso de todos los integrantes con la institución.

PROBLEMA

En el momento en que se realizó esta Tesis, la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA.) carecía de un plan claro y concreto de Comunicación Interna, el departamento de Comunicación Social existente se dedicaba única y exclusivamente a la comunicación externa, orientada a la publicidad, descuidando los procesos internos de comunicación. Esta situación había sido la causa de que el personal no se encontrara informado de las decisiones y disposiciones de la dirección ni de los objetivos institucionales, lo que a su vez podría desembocar en algún momento en la falta de compromiso con la institución y en bajo sentido de pertenencia.

No existían medios formales de información que permitan que todo el personal de jefes departamentales y empleados civiles conozca los objetivos institucionales y las políticas de cada director.

No se contaba con ningún tipo de estudio previo que permitiera diagnosticar el estado de la comunicación interna en la Institución, a fin de determinar las necesidades

institucionales en ese campo y plantear los posibles mecanismos de satisfacción de las mismas.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo aportó con el diseño de un método de diagnóstico que se pudiera aplicar a la Institución mencionada, pero que a la vez sirviera de guía para ser aplicado en otro tipo de instituciones, con base en el delineamiento de los instrumentos que permiten a un comunicador realizar un diagnóstico efectivo de la situación de la comunicación interna de una institución.

Con esta investigación, y una vez realizadas las conclusiones del diagnóstico se proyectó plantear un plan estratégico de comunicación interna, enmarcado dentro de una visión de la comunicación como aporte al desarrollo institucional.

De acuerdo a las últimas tendencias administrativas y empresariales, la comunicación está penetrando en nuevos espacios que antes eran manejados únicamente por los administradores, gerentes y jefes de recursos humanos, entre otros; a este campo de acción de la comunicación se la conoce como comunicación organizacional. Thayer define a este tipo de comunicación como “el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación”. En este campo identifica tres tipos de comunicación: “operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas

La comunicación, como lo manifestaba Jesús Martín Barbero, desborda a los medios de comunicación, no es únicamente lo que pasa por ellos, la comunicación se da en el ámbito de la cultura, y en las organizaciones modernas la comunicación es uno de los elementos más importantes de las culturas organizacionales. Dentro de las instituciones la hallamos en todas las interrelaciones que se producen en el marco de las labores diarias.

En las acciones orientadas a la producción y al crecimiento empresarial se establecen procesos comunicativos, se abren nuevos canales de comunicación y se desarrollan también nuevos dispositivos tecnológicos orientados a mejorar la efectividad de esos

procesos, a fin de que incidan en el logro de buenas relaciones entre los miembros de una institución y que dinamicen los procesos productivos.

La comunicación organizacional es un factor muy importante dentro de las modernas instituciones para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

Al no haber contado la Dirección de Movilización con un plan de Comunicación Interna estaba dejando a la deriva un sector estratégico para el mejor desempeño institucional, y descuidando la determinación de canales internos de comunicación, o empleando de mala manera los que existían, lo que generaba lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, imposibilitando la verdadera interacción a nivel interno y obstaculizando el desarrollo organizacional.

PREGUNTA CENTRAL

¿Cuál es la situación actual de la Comunicación Interna en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y qué estrategias se puede adoptar para mejorarla?

OBJETIVOS

General

- Realizar un diagnóstico para identificar la situación de la Comunicación Interna en la Dirección de Movilización del C.C de las FF.AA. con el fin de establecer las bases para elaborar un plan estratégico de comunicación que permita hacer eficientes los procesos comunicativos dentro de la Institución.

Específicos

- Elaborar la herramienta metodológica para realizar el diagnóstico.
- Determinar el tipo de procesos de comunicación interna existentes en la Institución.
- Determinar los mecanismos para mejorar la comunicación interna en la Institución y presentarlos a través de un plan integral.

PERSPECTIVA TEÓRICO METODOLÓGICA

El primer paso para desarrollar un sistema efectivo de comunicación interna dentro de una Institución es realizar un diagnóstico preciso que dé cuenta de la situación real de los procesos comunicativos al interior de la organización y de su incidencia en los resultados de trabajo. El diagnóstico de la comunicación es, según María Fernanda Gordillo, el reconocimiento de un problema para buscar las posibles soluciones, es entender los síntomas como signos que expresan y ponen de manifiesto el modo como se está produciendo la comunicación en un ámbito específico¹

El diagnóstico de la comunicación interna de una Institución está determinado por la concepción que se maneje de la comunicación al interior de las organizaciones, para el presente estudio se la consideró como aquella que abarca a los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera de la empresa y que permiten que la organización se mantenga.

Se realizó un diagnóstico pasivo, externo a los grupos humanos de la Institución, y de perspectiva funcional, es decir, que aborda estructuras, canales de comunicación, flujos, actores, entre otros factores; lo que se diferencia de una perspectiva cultural que diagnostica la situación de la cultura, de los mitos, rituales institucionales, etc.

¹ .- GORDILLO T., María Fernanda, “Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad”, Tesis, Universidad Católica, 2004, P. 41

Se incorporó la visión empresarial, debido a que los retos de la era postindustrial y eminentemente comercial de nuestros días obligan a la comunicación corporativa a ser un soporte para el crecimiento de las instituciones, sean públicas o privadas, por lo que inclusive el trabajo de los comunicadores sociales debe traducirse en resultados tangibles.

La investigación se hizo en base a un diagnóstico pasivo, puesto que se realizó de manera externa al grupo humano que conforma la institución, quienes únicamente brindaron la información necesaria. Para obtener dicha información se aplicó encuestas a la mitad del personal de empleados civiles de la institución y a todos los jefes departamentales. En base a esa información se elaboró un informe de situación, y luego se diseñó un plan de comunicación interna de acuerdo a la realidad y a las características de la Institución.

Desde el punto de vista organizacional la investigación se guió por los preceptos de las tendencias del *management* actual, teniendo en cuenta los aportes referentes al estudio de las condiciones óptimas de comunicación que deben darse para conseguir los objetivos empresariales previstos. En ese sentido, son importantes las tendencias actuales que señalan que los flujos y redes de comunicación dentro y fuera de la empresa son los que permiten la existencia de la organización, y es a través de los procesos y actividades comunicativas que los individuos desarrollan sus funciones.²

Dentro y fuera de la organización la comunicación cumple papeles muy importantes y se tejen nuevos enfoques interdisciplinarios de la cuestión empresarial, con lo que la comunicación una vez más desborda sus anteriores objetos de estudio (los medios de comunicación) y debe crear nuevas teorías y explicaciones. El presente trabajo de investigación revela que en este aspecto la comunicación está fuertemente marcada por otras disciplinas como la psicología industrial, la administración de recursos humanos, la gestión de procesos, entre otras y que –a criterio del investigador- tiene cierto sesgo instrumental y comercial, quedando de lado muchos atributos de la comunicación, como la de ser un espacio desde donde entender lo social o permitir la democratización de

² .- DEL POZO LITE, Marisa, “Cultura empresarial y comunicación interna”, Ed. Fragua, Madrid, 1997, p. 109

procesos. Sin embargo ésta última crítica no fue el objetivo del presente trabajo, por lo que se tomó como base la teoría existente para continuar con la investigación.

Los alcances de la presente investigación abordaron el diagnóstico de la situación de la comunicación interna de la Dirección de Movilización, en lo referente al estado del flujo de comunicación y de los canales más eficientes. A partir de los resultados del diagnóstico se elaboró un plan estratégico para esa área, cuya implementación no concernía a esta tesis, sino que quedaba a criterio de los directivos de la Institución.

Se debe mencionar también que el desarrollo de esta tesis tuvo un inconveniente, a fin de realizar el diagnóstico de la comunicación interna, se había planificado encuestas para jefes departamentales y empleados civiles, así como una entrevista para el director, a fin de contar con la percepción de estos tres niveles; sin embargo, el director, a pesar de haber autorizado la investigación, no aceptó conceder esa entrevista, por lo que no se cuenta con esa información y se da por supuesta la veracidad de los datos que proporcionan los dos niveles encuestados, con respecto a los flujos, formas y canales de comunicación que mantienen con la dirección.

En el primer capítulo se realizó una presentación de los principales conceptos teóricos en los que se apoya la investigación, en lo referente a la comunicación dentro de las organizaciones y a las bases para el diseño del diagnóstico de la comunicación interna.

En el segundo capítulo se mostró de una manera más amplia a la Dirección de Movilización, su organización, estructura y proyecciones, con el objetivo de analizar a la Institución por dentro, a fin de conocer sus áreas de acción, sus procesos y tener una visión de la localización de la comunicación interna en esa estructura.

En el tercer capítulo se definió el modelo de diagnóstico que se aplicó para conocer los flujos, formas y canales de comunicación interna, también se presentaron las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información. Se presentaron los resultados de las encuestas y se formuló un informe que revela la situación de la comunicación interna en la Institución de acuerdo a los resultados de las encuestas y de la información obtenida en el segundo capítulo.

En el cuarto capítulo se presentó una investigación sobre la planificación estratégica, con el fin de contar con las bases necesarias para, en base a los resultados del diagnóstico, proponer un plan estratégico de comunicación interna para la Dirección de Movilización.

En el quinto capítulo se elaboró el plan de comunicación interna que respondía a las necesidades y falencias detectadas en el diagnóstico en conjunto, en base a la información institucional obtenida en el segundo capítulo, a los resultados del tercer capítulo y a los fundamentos teóricos recabados a lo largo de toda la investigación. El plan abordó antecedentes, grupo meta, objetivos, acciones estratégicas, duración y costo.

Al final del trabajo, en el sexto capítulo, se plantearon las conclusiones y recomendaciones tanto para la posible profundización de la presente investigación, como para la aplicación de la propuesta que aquí se plantea. Adicionalmente se hizo algunas observaciones de orden metodológico investigativo.

Finalmente se debe señalar que este estudio pretendió ser un aporte que logre poner en la mesa de debate el análisis del papel de la comunicación interna dentro de las Instituciones ecuatorianas, especialmente dentro de las de carácter público, puesto que son las que se han mantenido más rezagadas en lo concerniente a las actuales tendencias de innovación empresarial.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS BÁSICOS

1.1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1.1. LAS ORGANIZACIONES

Caballero señala que en el actual sistema de libre competencia, millones de organizaciones luchan por tener presencia en los mercados, pues cada una “emite, comunica su propia identidad y la de los productos o servicios que ofrecen en ese mercado universalizado”.³ La identidad corporativa es todo aquello que define la cara de la Institución, es su sistema de identificación, la señal de existencia de la entidad.

El concepto de organización varía dependiendo de los enfoques de estudio y de las disciplinas que lo analicen. La visión modernista sostiene que “el principal objetivo y fin de la organización es el cumplimiento de las metas propuestas. La organización es vista como seguidora de metas y fines propuestos y previamente determinados”.⁴

Los naturalistas conciben a la organización como una entidad cultural propia y distinta de otra, vista como una única comunidad de lenguaje. Esta orientación, a diferencia de la visión modernista, enfatiza en los aspectos sociales más que en los instrumentales. Los teóricos críticos están más cerca de los modernistas que de los naturalistas, debido a su visión instrumental de la organización, para los teóricos críticos la organización podría concebirse como un “instrumento” de opresión”.⁵

1.1.2. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Obviamente, y debido a la fuerte compenetración que debe tener la comunicación con las disciplinas empresariales, como para poder conocer la organización y ofrecer soluciones y aportes desde su ámbito de acción, las concepciones de comunicación desde esas áreas tienen un fuerte sentido instrumental y estratégico. En esa línea se

³ . ALVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, “Vendedores de Imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Ed. Paidós, Barcelona 1998, p. 125

⁴ .- DEL POZO LITE, Marisa, “Cultura empresarial y comunicación interna”, Ed. Fragua, Madrid, 1997, p. 70.

⁵ .- Ibid, p. 71.

revisaron algunas concepciones del proceso de comunicación asociadas al ámbito organizacional.

Los modernistas han visto a la comunicación como una herramienta muy poderosa para la gestión. Promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar esas metas y forma a los trabajadores para asumirlas. Esta visión “implica un modelo lineal y mecánico de comunicación en el que se asume que, presionando los botones correctos se colocará los trabajadores en los lugares adecuados”⁶

Los naturalistas ven la comunicación como constitutiva de la organización. Barnard⁷ señala que los tres elementos de una organización son: comunicación, voluntad de servir y propósito común, los dos segundos elementos no podrían existir sin la comunicación.

Los teóricos críticos ven a la comunicación como un mecanismo para falsificar las realidades materiales de la organización, se asocian “falsamente” los intereses del propietario/directivo a los del trabajador llegando a producirse una “falsa conciencia”. Al igual que los positivistas han otorgado a la comunicación un poderoso status causal al atribuir la creación de una falsa conciencia a la comunicación.⁸

La comunicación ha alcanzado la categoría de un factor estratégico en las organizaciones, debido a que junto con la mercadotecnia, es generadora de ingresos, y a diferencia de ella no genera costos y gastos. Su carácter estratégico se deriva de su relación con la planeación estratégica y la mercadotecnia⁹ Por ello señala Picazo Martínez que es necesario crear una apropiada estructura que le permita a la función de comunicación cumplir sus objetivos, trascendiendo la rigidez de los esquemas tradicionales.

⁶ .- DEL POZO LITE, Marisa, “Cultura empresarial y comunicación interna”, Ed. Fragua, Madrid, 1997, p. 71

⁷ .- BARNARD, CI, citado por DEL POZO; Marisa, en Op. Cit. P 71.

⁸ .- DEL POZO; Marisa, Op. Cit. p. 72.

⁹ .- PICAZO M., Luis; EVADISTA L., Gabriel, “Comunicación estratégica, para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa”, Ed. McGraw Hill, México 1993, p. 81

En nuestros países, gran parte de la población que trabaja, lo hace dentro de organizaciones oficialmente constituidas y establecidas, sea en el ámbito público, privado, comercial, social, entre otras, las cuales funcionan como entes vivos dentro de los cuales fluye constantemente la información interpersonal. Por ese motivo la importancia de los sistemas comunicativos en esos contextos es muy alta.

1.1.3. NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS

Los estudios desde donde se presta atención a todos los factores que inciden en el mejor funcionamiento de las organizaciones, así como de la relación entre productividad y elemento humano, empezaron a darse desde principios del siglo XX, y surgen desde las diferentes Escuelas de Comportamiento Humano. El desarrollo de las diferentes teorías y escuelas ha dependido, en gran medida, del concepto del hombre y de la dimensión de su trabajo en el ámbito empresarial.

Los primeros estudios de la Escuela Clásica, consideraban a la organización como una máquina donde los individuos eran piezas del engranaje. Luego surge la Escuela de las Relaciones Humanas, donde cobra importancia la interacción humana, el trabajo en grupo y las relaciones informales. Del “*homo economicus*” se pasa al “*homo socialis*”. La visión racionalista e individualista que surge después, será la mayor crítica a la Escuela Clásica, una de las principales teorías de la visión racionalista es la de la Burocracia, que considera a las relaciones afectivas, a los grupos informales, a los intereses vitales comunes y a otros factores como los que dan estabilidad a la organización. A mediados de los años 50 surgen las Teorías Sistémicas, que conciben a la organización como un sistema abierto formado por un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y en constante interacción con el entorno.¹⁰

Las nuevas tendencias del *management* actual tienen como sus principales estudiosos a Peter Drucker y Kurt Lewin,¹¹ quienes centraron sus estudios en la investigación de los recursos necesarios y de las condiciones óptimas que deben darse para conseguir los objetivos empresariales previstos.

¹⁰ .- DEL POZO LITE, María, op. Cit., p. 111.

¹¹ .- DRUCKER, LEWIN, citados por Del Pozo Lite, Marisa, en op. Cit. P. 112

Kart Weick sostiene que las organizaciones existen a través de continuas corrientes y flujos de actividades humanas que se desarrollan dentro de ellas. Del Pozo señala que los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera de la empresa son los que permiten que la organización se mantenga, y es a través de esos procesos y actividades comunicativas que los individuos cumplirán sus funciones.

La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte del mundo. Sin embargo el ritmo de cambio que vivimos es tan vertiginoso que falta capacidad para absorber y gestionar toda la información existente.

Una de las principales herramientas de las direcciones empresariales para enfrentar este vertiginoso proceso de cambio es precisamente: *la definición y comunicación clara de la estrategia y objetivos finales*. “La figura del Director de Comunicación como gestor del cambio vertiginoso que se está produciendo y que caracteriza a la sociedad empresarial actual, nos permitirá caer en la cuenta de la importancia de la comunicación como herramienta de gestión de las modernas organizaciones.”¹²

1.1.4. VISIÓN EMPRESARIAL DE LA COMUNICACIÓN

En la economía actual de libre mercado las organizaciones nacionales y multinacionales llevan adelante una constante lucha de ideas y conceptos para tratar de afianzar su presencia en el mercado, logrando mayor participación y utilidades a corto y largo plazo. Esa lucha empresarial tiene ciertos campos de acción, de cuyo manejo estratégico depende el éxito de las organizaciones.

Según Luis Picazo Martínez ¹³ las empresas han competido históricamente por diferentes aspectos, uno de los primeros fue el de los precios, donde los más bajos eran los que mayores clientes captaban. Luego ocurrieron dos eventos que transformaron al

¹² .- DEL POZO LITE; Marisa, op. Cit. P. 112.

¹³ .- PICAZO, Luis; EVADISTA, Gabriel, “Comunicación Estratégica, Ed. McGraw Hill, México, 1993, p. 24

cliente y a las formas de competir: el cliente encontró más opciones de productos y servicios debido a la aparición de más empresas que se los ofrecían, cada una con diferentes y mejores características; al mismo tiempo el cliente empezó a informarse mejor sobre donde encontrar esos productos y servicios gracias a la masificación de los medios de comunicación.

Debido a esos dos factores, en los años 80's, las organizaciones empezaron a competir sobre la base de imágenes, diferenciación y posicionamiento de productos, destacando su calidad, esto desembocó en el desarrollo de la "Calidad Total".

En los 90's el cliente exige mayor calidad en los productos y servicios, pero también mejor atención para sí, lo que da inicio a disciplinas orientadas a la atención al cliente, excelencia en los servicios, atención de calidad, etc. Este se convierte en un nuevo factor de competencia empresarial y se convierte en un elemento que fortalece la imagen corporativa.

Paralelamente a la mejor atención al cliente las estrategias empresariales dan un giro, desvían su atención desde los competidores hacia los clientes, con el fin de conocer y satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas para brindarle valor agregado y servicio de calidad.

Señala Picazo que al competir las empresas con base en innovaciones, calidad del producto y del servicio, los factores competitivos se convierten en factores de diferenciación, junto con otros que se derivan de la propia identidad de la empresa y su reputación. La diferenciación de atributos necesita ser conocida por los clientes, los atributos de una organización deben comunicarse para posicionarse.

Prueba de la importancia que ha adquirido la comunicación interna en los últimos años es el papel estratégico que ha adquirido para las empresas europeas:

“los cambios demográficos producidos en las últimas décadas, la escasez de mano de obra europea, la reestructuración de la industria europea hacia servicios de valor añadido, la división de trabajo dando lugar a la

*especialización cualificada de trabajadores, y los cambios tecnológicos junto con la creciente sofisticación de la mano de obra, ha dado lugar a que el factor humano se convierta en uno de los aspectos más importantes de la empresa”.*¹⁴

La comunicación tanto externa como interna debe ser parte del plan estratégico de la institución, lamentablemente en Latinoamérica muchas instituciones, especialmente del sector público le dan más importancia a la primera. Sin embargo, hay también un gran incremento de las acciones a favor de la comunicación interna dentro de las empresas privadas y multinacionales que influyen de manera directa en las formas de dirección o “management” de cada país. Marisa del Pozo resume así la importancia de la comunicación interna:

*“La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas sus iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad”.*¹⁵

1.1.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”¹⁶

¹⁴ .- DEL POZO, Marisa, Op. Cit, p. 127.

¹⁵ .- Ibid., p. 129.

¹⁶ .- FERNANDEZ Collado, Carlos, citado por María Fernanda Gordillo Tejada, en “Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad”, Tesis, Universidad Católica, 2004.

Gerald M. Goldhaber, señala que la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”¹⁷, señala también que “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos relaciones y habilidades personales”¹⁸.

Por la misma línea van los planteamientos de Katz y Kahn, quienes señalan que la comunicación organizacional es “el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”¹⁹

Dentro de las organizaciones la comunicación es un factor de gran trascendencia, puesto que el intercambio constante de información precisa y oportuna entre sus miembros y estancias administrativas se ve reflejada en el buen funcionamiento de los procesos y en la productividad organizacional. La comunicación “asegura la transmisión de los conocimientos, de la información y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad. Los procedimientos de la comunicación son muy numerosos”²⁰.

La comunicación organizacional se da en las relaciones externas e internas de las empresas, hacia fuera a través de las relaciones públicas, la publicidad y las ventas; de manera interna en los diferentes flujos de comunicación, sean estos ascendentes, descendentes u horizontales.

1.1.5.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Una de las áreas de trabajo de la comunicación organizacional es la comunicación interna, que se desarrolla con los públicos internos de las instituciones, Tomás Álvarez y Mercedes Caballero señalan que la comunicación ayuda a dinamizar el entramado social de las entidades, dándoles una filosofía de acción, una identificación con la

¹⁷ .- GOLDHABER, Gerald M., “Comunicación Organizacional”, Ed. Diana, México 1984, p. 23

¹⁸ .- GOLDHABER, citado por Carlos Ramos Padilla, en Op. Cit., p, 20

¹⁹ .- KATZ Y KAHN, citados por Carlos Ramos Padilla, en “La comunicación, un punto de vista organizacional”, Ed. Trillas, México, 1998, p. 15

²⁰ .- URRUTIA, Jorge, citado por Carlos Ramos Padilla, en Op. Cit., p, 19.

dirección, canalizando las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad²¹.

La comunicación dentro de la organización, es decir, la comunicación interna, es según Stephen Robins²² un factor muy importante en la eficacia de cualquier grupo u organización y señala que su descuido puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan 70% de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose. Ningún grupo puede existir sin comunicarse, sin la transferencia de significados entre sus miembros. Según el mismo autor, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.²³

Francisca Morales Serrano señala que la Comunicación Interna, en forma planificada o no, siempre ha existido en las organizaciones, sobre todo en aquellas preocupadas por la calidad. Es considerada como una herramienta de gestión y símbolo de modernidad, sus funciones y objetivos deben incluirse en el Plan Estratégico de la Institución y debe ser gestionada al nivel de las demás políticas estratégicas de la organización.²⁴ La comunicación interna es importante porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”²⁵

Dentro de las instituciones la comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglamentos que deben ser cumplidos por los funcionarios de la misma para el buen funcionamiento de la entidad. También tenemos la comunicación informal, que se establece en los lazos de amistad entre los miembros, grupos de afinidad, rumores, comentarios de pasillo, el boca a boca, entre otras expresiones.

²¹ .- ALVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, “Vendedores de Imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Ed. Paidós, Barcelona 1998, p. 105

²² .- ROBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”, Ed. Prentice Hall, 7ma edición, México, 1996, p. 376

²³ .- Ibid, p. 378

²⁴ .- MORALES Serrano, Francisca, “Comunicación Interna”, “Dirección de comunicación empresarial e institucional”, ed. Gestión 2000, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2001, p. 219.

²⁵ .- CLUB GESTION DE CALIDAD, citado por Francisca Morales Serrano, en op. Cit. P. 234

La comunicación dentro de las organizaciones, fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, la forma en que se está desarrollando el trabajo y las vías para mejorarlo. Este aspecto se relaciona dentro de las organizaciones con las teorías de fijación de metas y reforzamiento.

La comunicación que tiene lugar dentro de los grupos humanos que se forman al interior de las organizaciones es una fuente básica de interacción social, a través de ese canal los empleados expresan sus frustraciones, satisfacciones, por lo que la comunicación se convierte en una válvula de escape positiva para las emociones.

La comunicación facilita la toma de decisiones, porque proporciona la información que los grupos y los individuos necesitan para hacerlo. “Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan tener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones”²⁶

1.1.5.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según Francisca Morales²⁷, la comunicación interna tiene tres funciones claras: información, explicación e interrogación. La *información* es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente. *Explicación*, para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la empresa deben conocer sus políticas, objetivos, y el estado de la marcha de la misma. La *Interrogación* es fundamental para permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Morales señala que la comunicación interna se divide en formal e informal, las que a su vez se manifiestan en tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

²⁶ .- Ibid., pg. 378.

²⁷ .- MORALES serrano, Francisca, op. Cit. P. 223

COMUNICACIÓN FORMAL

Transmite mensajes reconocidos como oficiales por parte de la organización, es la que sigue los cauces de traslado de acuerdo al organigrama de la institución. Los canales de comunicación formal generalmente están contemplados en la estructura planificada para el buen funcionamiento de la organización. La comunicación formal se expresa de la siguiente manera²⁸:

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Comunicación Formal	Con los Jefes	Con los subordinados	Con los colegas

COMUNICACIÓN INFORMAL

Francisca Morales señala que los canales de comunicación informal no son planificados con anterioridad, son improvisados, surgen espontáneamente a partir de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización, la misma que constituye gran parte de la comunicación que se genera en las organizaciones. Se considera informal toda la información que se genera y se transmite de manera no oficial. La principal forma de comunicación informal es el rumor, que se genera cuando los canales oficiales no generan la suficiente información a los miembros de la organización sobre temas de interés. Se expresa de la siguiente manera²⁹:

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Comunicación Informal	Con los líderes	Con los seguidores	Con los amigos

Marisa Del Pozo Lite³⁰, señala las siguientes funciones y objetivos de la Comunicación Interna:

²⁸.- LUCAS MARÍN; citado por Francisca Morales en op. Cit., p. 225

²⁹.- LUCAS MARÍN; citado por Francisca Morales en op. Cit., p. 225

³⁰.- DEL POZO LITE, Marisa, “Cultura Empresarial y Comunicación Interna”, Ed. Fragua, Madrid, 1997, 118.

FUNCIONES	OBJETIVOS
1. Investigar	Laborar una política de “escucha” del clima social, como factor clave para anticiparse a cualquier disfunción, y crear un clima dinámico de pluralidad de opiniones
2. Orientar	La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa son herramientas de gestión de comunicación interna
3. Informar	Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuestas a las necesidades de información del público interno.
4. Animar y Coordinar	Constituir unas redes de corresponsales con fines: informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo.
5. Organizar campañas	Mobilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.
6. Formar	Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

Adicionalmente, Marisa Del Pozo señala que la comunicación interna tiene diferentes objetivos dependiendo de su dirección, los mismos que brevemente señalaremos a continuación³¹:

Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente:

- Proporcionar a los directivos el feed back necesario para tomar decisiones.
- Ser fuente primaria del feed back para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones de los miembros permitiéndoles compartir información relevante con sus superiores.
- Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensificar la cultura organizacional.

Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente:

³¹ .- Ibid., p. 124, 125, 126

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización.
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización, especialmente en los primeros niveles.
- Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de empresa.
- Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal:

- Favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los mismos.
- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización.
- Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de empresa.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización.
- Agilizar los procesos de gestión.

Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal:

- Configurar un lenguaje común entre todos los miembros de la organización
- Realizar actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.

INSTRUMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Carlos Ramos³² señala que son instrumentos de la comunicación interna todos los medios informativos que se utilizan dentro de la Institución: avisos, memorandos,

³² .- RAMOS, Carlos, op. Cit., p. 26

circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Sin embargo resalta que las dos más importantes para la configuración de la identidad de la empresa, para que sea conocida entre los empleados y que a su vez se refleje al exterior son: *el Manual de procedimientos y políticas de la organización, el Manual de Imagen* y la *Guía de Identidad*.

Francisca Morales incluye como instrumentos de la comunicación interna a las notas internas operativas, reuniones de trabajo, memorandos, grupos de trabajo interdepartamentales, presentaciones económicas, actos internos, memoria, video corporativo, buzón de sugerencias, intranet, auditoría de comunicación, teléfono de información entre otros.

CAPITULO II.- ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

La Dirección de Movilización es una de las direcciones del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, es el organismo responsable de la aplicación de la Ley de Servicio Militar Obligatorio.³³.

El primer decreto sobre el Servicio Militar fue expedido el 28 de agosto de 1835 por el entonces presidente del Ecuador, Juan José Flores, de allí en adelante se crearon diversos organismos encargados de reclutar a los ciudadanos. Pero es recién el 4 de julio de 1966, con la creación de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que el Reclutamiento y la organización de las Reservas son asumidos por esa Institución como procesos relacionados.

De acuerdo a la Ley de Servicio Militar Obligatorio vigente, aprobada mediante Decreto Supremo No. 1578 de 23 de junio de 1977 y publicada en el registro Oficial No. 375 de 8 de julio del indicado año, las funciones de la Dirección de Movilización son:

- a) Asesorar al Comando Conjunto en aspectos relacionados con la aplicación de esta Ley;
- b) Mantener registros y estadísticas de todos los ecuatorianos en edad militar;
- c) Planificar, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades relativas al Servicio Militar Obligatorio establecidas en la presente Ley y su Reglamento;
- d) Coordinar, previa autorización del Comando Conjunto, con las entidades de los sectores público y privado, todas las actividades inherentes a la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales;

³³ . Ver Anexo 1

- e) Planificar y ejecutar todas las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento;
- f) Asignar el personal a disposición con licencia temporal y el de las reservas, en base a los requerimientos presentados por las Fuerzas y Zona del Interior;
- g) Dirigir y supervisar las actividades de los Centros de Reclutamiento y Reservas;
- h) Administrar los recursos humanos, logísticos y financieros para los fines establecidos en la presente Ley y su Reglamento;
- i) Organizar Centros de Reclutamiento y Reservas de acuerdo a las necesidades militares y a los cambios que registrare la División Política-Administrativa del país;
- j) Conocer y resolver, como organismo de segunda y definitiva instancia, los recursos de apelación presentados por ciudadanos ecuatorianos y extranjeros, sobre aspectos relacionados con la aplicación de esta Ley;
- k) Integrar el Consejo Nacional de Estadística y Censos, a través de su titular, en la forma prevista en la Ley de Estadística;
- l) Supervisar que todas las dependencias públicas y privadas exijan a los ciudadanos, como requisito para todo tipo de trámite la presentación del documento militar correspondiente; y,
- m) Las demás responsabilidades establecidas en las Leyes y Reglamentos de la materia.

2.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

VISIÓN

La Dirección de Movilización del año 2.010.

Una Institución líder, autónoma y moderna; identificada con el país bajo un nuevo concepto del servicio militar ecuatoriano; con Unidades Movilizadas conformadas por reservistas de carrera listos para apoyar a las Fuerzas

Armadas; con sus miembros altamente calificados, en un país motivado para cumplir sus obligaciones militares.

MISIÓN

Preparar y ejecutar la movilización del personal y los medios asignados al Frente Militar, de acuerdo a las necesidades y prioridades de las Fuerzas, para apoyar al esfuerzo bélico, en caso de materializarse la hipótesis de seguridad externa y/o interna.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES PERMANENTES

- *Optimizar el sistema de reclutamiento.*
- *Mantener reservas listas para la movilización militar.*
- *Alcanzar un eficiente sistema de movilización.*
- *Lograr el desarrollo integral de la Institución.*

POLÍTICAS

- *Crear el marco legal para incorporar los cambios estructurales de acuerdo a los escenarios actuales y futuros, mediante reformas a la ley de S.M.O.*
- *Crear una imagen positiva de la institución y del servicio militar en el país.*
- *Lograr el pleno empleo de los recursos disponibles y mantener el crecimiento sostenido de la institución.*
- *Apoyar con los recursos económicos para el reclutamiento de los ciudadanos en edad militar.*
- *Apoyar con los recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución de los reentrenamientos, cursos y equipamiento de las reservas de las Fuerzas.*
- *Mejorar la calidad de los ciudadanos que ingresan al servicio militar y a las reservas.*

- *Reestructurar y fortalecer el Sistema de Movilización Militar en el país.*
- *Satisfacer las necesidades de la ciudadanía, mediante servicios de atención al cliente de calidad.*
- *Capacitar al recurso humano de acuerdo a las modernas técnicas administrativas e informáticas.*
- *Ejecutar la programación presupuestaria aprobada por el Comando Conjunto.*

2.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo al Manual de Funciones de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armada,³⁴ se han delineado las políticas que detallamos a continuación, las mismas que fueron elaboradas para el mejor desempeño de los trabajos y al establecimiento de responsabilidades de los funcionarios de cada área de la organización.

POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN

1. GENERALIDADES

1.2. POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN

1.2.1 AUDITORÍA INTERNA

- a. Será responsable de realizar exámenes objetivos y sistemáticos de las operaciones administrativas y financiera de la Dirección de Movilización en íntima relación con Auditoría del Ministerio de Defensa y la Contraloría del Estado.
- b. Realizará exámenes especiales y de su especialidad en las Bases y Centros de acuerdo a la planificación y cuando la situación lo amerite.
- c. Planificará y ejecutará un seminario para la capacitación de los Jefes de Base y Centro en la aplicación de la LOAFYC.

³⁴ .- DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C DE LAS FF.AA, “Manual de Funciones”, Volumen I, Quito, 2001, p. 1-15.

- d. Revisar y evaluar el sistema de control interno en las áreas financiera y administrativa.

1.2.2 PLANIFICACIÓN

- a. Actualizar la Planificación Estratégica Institucional, para:

Corto Plazo:	2001-2002
Mediano Plazo:	2003-2005
Largo Plazo:	2006-2010

- b. Actualizar la Doctrina de Movilización
- c. Actualizar el Reglamento de aplicación de la Ley de S.M.O., Manual de Manejo de las Reservas.
- d. Elaborar el Manual de Funciones de la Dirección de Movilización.
- e. Actualizar los Anexos de Movilización al Plan del Comando Conjunto y de la Dirección de Movilización.
- f. Cada año se celebrará el día de la instauración de la conscripción, mediante eventos sociales, académicos y cívicos.

1.2.3 RELACIONES PÚBLICAS

- a. Optimizar el proceso de difusión de la Ley de Servicio Militar.
- b. Crear una imagen positiva de la Dirección de Movilización a través de los medios de comunicación social mediante mensajes mensuales.
- c. Orientar a la ciudadanía en edad militar para el cumplimiento de sus obligaciones militares.
- d. Intercambiar información con otros países referente a movilización.
- e. Reorganizar el departamento en condiciones de reproducir el material destinado a la propaganda.
- f. Planificar y ejecutar las campañas de publicidad destinada al conocimiento de la Ley del Servicio Militar Obligatorio y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los ciudadanos en edad militar y en las reservas.

1.2.4 CENTRO DE INFORMÁTICA

- a. Modernizar la base de datos e integrar la red informática a nivel nacional.
- b. Ejecutar los programas y aplicaciones desarrolladas por la ESPE.
- c. Planificar y recomendar el sistema de comunicaciones más adecuado para conformar la red.
- d. Integrar las bases de datos con el Registro Civil y otras Instituciones conexas.
- e. Implementar un nuevo sistema de Identificación Militar.
- f. Implementar el sistema de microfilm para los archivos generales.
- g. Se integrará al sistema de C3I2 del Comando Conjunto.
- h. Se buscará el ingreso a la red MODE del Comando Conjunto para ser utilizada en los Centros y Bases de Movilización.
- i. Elaborar y desarrollar planes informáticos trimestralmente.

1.2.5 DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y CONTROL MILITAR

- a. Mejorar el proceso de los exámenes médicos de los ciudadanos en edad militar.
- b. Planificar los acuartelamientos y licenciamientos en tres llamadas para los conscriptos permanentes y dos llamadas para los estudiantes.
- c. Cambiar el formato y material de los documentos de los ciudadanos en las diferentes situaciones.
- d. Reubicar el Control Militar de los aeropuertos en coordinación con la Dirección Nacional de Migración.
- e. Optimizar el proceso de Identificación Militar y adecuar el espacio físico para este objeto.
- f. Efectuar los informes sobre las diferentes fases del proceso de reclutamiento y resultados del Control Militar.

1.2.6 DEPARTAMENTO DE RESERVAS

- a. Administrar las reservas de cada Base y Centro de Movilización para las tres Fuerzas, mediante un sistema moderno, eficiente y eficaz.
- b. Actualizar las listas de los reservistas de las Unidades Movilizadas, de Reemplazos y de Completamiento Orgánico.
- c. Planificar los entrenamientos de las reservas de las tres Fuerzas.
- d. Ejecutar los cursos de promoción del personal de oficiales y tropa en las tres Fuerzas.
- e. Apoyar a los Centros de Instrucción de las tres Fuerzas.
- f. En coordinación con el departamento de Logística prever el equipo, armamento y munición para las reservas.
- g. Actualizar el equipo de intendencia necesario para las reservas.
- h. Establecer el plan de carrera para el reservista.
- i. Organizar reservas con profesionales.

1.2.7 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

a. Administración de Personal

- 1) El manejo de personal estará regulado por el Reglamento de Disciplina Militar, Régimen Interno, tanto para los militares como para los empleados civiles. Poniendo mayor énfasis en la puntualidad, honestidad, y espíritu de trabajo.
- 2) La selección estará basada en los exámenes que permitan la mayor certeza de las capacidades de los aspirantes para tener un adecuado desempeño en sus funciones.
- 3) La selección de los empleados civiles preferentemente se realizará de las propias ciudades de las Bases y Centros de Movilización.
- 4) El personal de tropa deberá ser dado el pase dentro del sistema de movilización luego de dos años de haber estado en una Base y/o Centro.

- 5) El personal de voluntarios discapacitados podrá permanecer en un mismo Centro o Base no más de tres años luego de los cuales deben ser incorporados a su Fuerza.
- 6) Los Centros deberán contar con los efectivos mínimos necesarios para el normal funcionamiento, debiendo cada empleado tener una función principal y una responsabilidad adicional.
- 7) Capacitar al personal de la Dirección de Movilización de acuerdo a las necesidades.
- 8) Alcanzar una eficiente administración de los recursos humanos.
- 9) Simplificar los procesos administrativos.
- 10) Administrar la partida para viáticos y subsistencias de acuerdo a la directiva

b. Bienestar de Personal

- 1) Las acciones de bienestar de personal deben estar orientadas al empleado, a su familia y ser un medio para procurar su estabilidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- 2) Su ámbito de acción comprende todo el sistema de movilización, procurando crear un ambiente óptimo de trabajo y detectando cualquier problema de personal a tiempo para buscar las soluciones más adecuadas.
- 3) Los programas de Bienestar Social estarán en coordinación con las del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

c.- Seguridad

- 1) Se instaurará la Junta investigadora de accidentes, de acuerdo al Reglamento respectivo.
- 2) Será responsable de la seguridad física de las instalaciones, equipo, material y documentos de la Dirección de Movilización, para lo cual implementará las medidas más adecuadas, tanto en la matriz como en las Bases y Centros.

- 3) Se pondrá mayor atención a las investigaciones de denuncias contra los empleados por casos de corrupción.

c. **Sanidad**

- 1) Optimizar los medios y disponer que las medicinas sean adquiridas para el personal de conscriptos y casos de emergencia solamente.
- 2) Planificar un sistema permanente de control sanitario.

1.2.8 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

a. **Las adquisiciones**

- 1) Se fundamentarán en las necesidades, en los planes administrativos de cada departamento, base o centro y en forma prioritaria.
- 2) Se realizará con aplicación estricta de la Ley, de manera transparente.
- 3) Todas las adquisiciones que sobrepasen de los 200 dólares deberán ser analizadas por el Comité de Adquisiciones de la DIRMOV.
- 4) Se procurará por todos los medios combatir la corrupción en las adquisiciones.

b. **Servicios**

- 1) Los servicios estarán relacionados con la realidad y la capacidad de la Dirección de Movilización.

c. **Construcciones**

- 1) Será responsable de la fiscalización de las diferentes obras en las Bases y Centros que bajo la administración directa se realizan, a fin de evitar anomalías en la administración de los recursos.
- 2) Se preocupará del mantenimiento del edificio matriz y su conservación como parte del patrimonio de la ciudad.
- 3) Planificará y ejecutará la construcción del nuevo edificio de la Dirección de Movilización.

- 4) Planificar y ejecutar la construcción de los talleres y garaje en la Base Norte.
- 5) Distribuir los departamentos de la Dirección de acuerdo a las necesidades y a la disponibilidad del espacio.

d. **Administración Logística**

- 1) Apoyar en los requerimientos de las Bases y Centros de Movilización de acuerdo a las prioridades y capacidades existentes, así como el de los diferentes departamentos.
- 2) Planificar las necesidades en equipo de intendencia, vestuario y munición requeridas para la disponibilidad de los niveles básicos.
- 3) Planificar el uso del calzado y vestuario de los reservistas de tal manera que en las bodegas solamente exista material nuevo o en buen estado, mediante un adecuado sistema de rotación.
- 4) Establecer las medidas de seguridad en las instalaciones o bodegas en donde exista material de propiedad de la DIRMOV.
- 5) Nombrar al personal más idóneo como responsables de las bodegas, almacenes y bombas de combustible, poniendo en práctica el sistema de rotación y control.
- 6) Alcanzar de las autoridades militares, los contratos para la repotenciación de las armas y cascos que requieren de este tratamiento.
- 7) Dictar las normas necesarias para que se realice la organización y el mantenimiento de las armas y equipo existente en las bodegas.
- 8) Realizar los trámites pertinentes para que el tiempo de las llamadas telefónicas sean de cinco minutos solamente y centralizar las líneas telefónicas en una matriz.
- 9) Administrar los recursos logísticos, materiales y el mantenimiento de la infraestructura física de la Dirección, Bases y Centros.

e. **Transportes**

- 1) Controlar el buen uso de los medios de transporte existentes de acuerdo a las directivas en vigencia.
- 2) Planificar y ejecutar el remate de los vehículos que se encuentren en esta condición, previo los trámites correspondientes, y la reposición de los vehículos.
- 3) Ejecutar el plan de mantenimiento anual de todos los vehículos de la DIRMOV.
- 4) Controlar que el personal de conductores tenga los requisitos para el efecto.

1.2.9 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

- a. Se observará austeridad en el gasto, reduciendo los gastos al mínimo posible, dando prioridad al reentrenamiento de las reservas.
- b. Se restringe a lo indispensable las asignaciones destinadas al pago por servicio ocasionales.
- c. Se reducirá el nivel de los gastos por concepto de suministros y materiales de oficina.
- d. Se restringirá al máximo los gastos para la adquisición de bienes muebles, sociales, equipo deportivo y recreación.
- e. Utilizar al máximo la capacidad instalada, a fin de reducir los costos y optimizar los recursos disponibles.
- f. Por ningún concepto se realizarán pagos fuera del presupuesto.
- g. El presupuesto se manejará bajo el sistema del Plan Maestro y con criterios técnicos.
- h. La actualización de los activos fijos se realizará comprobando su existencia, registro y la revalorización de los mismos, así como la designación de responsables.
- i. Organización y actualización del archivo de finanzas.
- j. Capacitación al personal que maneja valores de las Bases y Centros de Movilización.
- k. Planificar y recomendar las inversiones que sean factibles de acuerdo a la Ley.

- l. Administrar, planificar, dirigir y controlar las actividades financieras, asegurando un correcto manejo de los recursos.
- m. Realizar controles financieros y toma física a las Bases y Centros de Movilización.

2.3. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Al momento de la investigación el departamento de Comunicación Social de la Dirección de Movilización tenía la categoría de asesoría de la Dirección, junto con los departamentos de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Planificación y Secretaría General.

En el Orgánico Funcional tenía el nombre de departamento de Relaciones Públicas, sin embargo se estaba realizando cambios a ese documento, y se recomendaba el nombre de departamento de Comunicación Social. La modificación sería sometida a la aprobación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

En este departamento constaba orgánicamente el siguiente personal con sus respectivas funciones:

Jefe departamental: Tiene las tareas de Planificar y ejecutar las campañas de Publicidad destinadas al conocimiento de la Ley de Servicio Militar Obligatorio

Comunicador Social: Debe asesorar, planificar, coordinar, ejecutar las campañas de difusión de la Ley de Servicio Militar Obligatorio. Ejecutar las campañas de difusión y publicidad sobre el Registro, Sorteo, Calificación, Acuartelamientos y Actualización de datos de las Reservas.

Secretaria: Se encarga de la administración de la documentación que emite y recibe el departamento a través de la recepción, registro trámite y archivo de la misma.

Técnico de Audiovisuales: Asesora y elabora productos audiovisuales para la difusión de la Ley de Servicio Militar Obligatorio

Diseñador Gráfico: Debe crear, diagramar y elaborar ayudas impresas para la difusión de la Ley, así como para los requerimientos internos de la Institución.

2.4. ESPECIFICIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

Se debe señalar que la Dirección de Movilización se encontraba realizando una reestructuración muy importante, que pasaba por la elaboración de un nuevo Plan Estratégico Institucional, en vista que el vigente en ese momento fue elaborado para los años de 1996 al 2003, y su concepción obedecía al contexto post conflicto del Cenepa, momento en el que se realizaban las negociaciones entre Ecuador y Perú para llegar a un acuerdo limítrofe.

La percepción del Estado Mayor Planificador (conformado por todos los Jefes Departamentales, Subdirector y Director de la Institución) era que el contexto actual del país y de las Fuerzas Armadas es distinto al del conflicto del Cenepa, y que es de fundamental importancia que el Plan Estratégico responda a las necesidades y desafíos que presenta el contexto actual.

Un analista del departamento de Planificación, señaló que el Plan Estratégico antes mencionado estaba vigente de manera oficial, sin embargo, en la práctica la Institución no se guiaba completamente por él debido a la situación antes mencionada. Se tomaba como referencia únicamente la misión, visión, objetivos permanentes y políticas.

Por otro lado, sucedía algo similar con el Orgánico Estructural de la Institución, el mismo que se ha utilizado desde hace varios años atrás y que en el momento de la investigación no respondía a las tendencias de administración corporativa. De ello se desprendió que las funciones atribuidas a cada funcionario no siempre respondían a los requerimientos que la realidad y el quehacer cotidiano presentan.

Estos inconvenientes influyeron determinadamente en la configuración del diseño de la presente investigación y en los alcances del diagnóstico, puesto que idealmente la comunicación interna permite que todos los funcionarios de una entidad conozcan la misión de la misma, la visión que persigue y que asuman como suyos los objetivos institucionales. Por ello, antes de verificar si los integrantes de la Institución conocen la identidad corporativa, se debe diagnosticar el estado del flujo, la forma y los canales de comunicación. Una vez que se conoce esto ya se puede pasar al siguiente nivel que es medir el nivel de conocimiento de la identidad corporativa, pero eso es tema de otra tesis, por lo pronto daremos el primer paso, que es diagnosticar la situación de la comunicación interna.

CULTURA EXISTENTE

La Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es una Institución que se desenvuelve en una cultura específica, la misma que contribuye a mantener y a reproducir, se trata de la cultura militar, que le da características muy diferentes a las de otro tipo de Instituciones como las del sector público y privado, esas características obviamente atraviesan a toda la Institución, afectando su organización, su funcionamiento, sus rituales, y su tipo de comunicación.

Estamos frente a una entidad eminentemente jerárquica y de administración vertical, existe una férrea obediencia a la autoridad, dada más por los grados de antigüedad de los militares, que por los cargos que ostentan dentro de la Institución.

Para entenderlo mejor debemos hacer referencia a los diferentes grados existentes dentro de la jerarquía militar, se debe aclarar que hay dos grupos claramente delimitados dentro de las Fuerzas Armadas: el personal de oficiales y el de tropa. La diferencia es que los primeros se preparan en la Escuela Militar Eloy Alfaro, reciben una formación superior (equivalente a la universitaria) y está orientada a formar a quienes comandarán las operaciones y dirigirán a las tropas. El segundo grupo está conformado por todos aquellos que ingresan a las Fuerzas Armadas a través de la Escuela de Formación de Soldados (equivalente a una formación técnica), y formarán parte de las tropas

comandadas por los oficiales, en cualquier tipo de operaciones que les sean encomendadas.

Se debe señalar aquí Los oficiales son los encargados de los diferentes departamentos de la institución, únicamente dos departamentos están dirigidos por empleados civiles, son: el jurídico y auditoría interna. Los demás empleados civiles realizan actividades de oficina tales como secretarias, auxiliares de contabilidad, oficinistas, y otras labores que se les encomienda en determinados momentos.

A continuación enumeraremos los rangos ostentados por el personal de oficiales y de tropa, de mayor a menor en orden jerárquico:

OFCIALES

- General de Ejército
- General de División
- General de Brigada
- Coronel
- Teniente Coronel
- Mayor
- Capitán
- Teniente
- Subteniente

TROPA

- Suboficial Primero
- Suboficial Segundo
- Sargento Primero
- Sargento Segundo
- Cabo Primero
- Cabo Segundo

- Soldado

La ceremonialidad militar se fundamenta en el respeto y obediencia a los grados militares superiores, siempre el individuo que ostente el grado más alto (mayor antigüedad) es el que comanda al grupo, es el que se erige como autoridad, da instrucciones, etc. Ello ocurre en situaciones de todo tipo, oficiales e informales.

La Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA. está conformada por oficiales, personal de tropa y empleados civiles. Los dos primeros grupos se rigen por los códigos militares, y los últimos se sujetan al Reglamento de Empleados Civiles y Reserva Activa (Se denomina Reserva Activa a los militares que han salido de la Institución por finalización de servicios o por disponibilidad, pero que pueden seguir trabajando en las instituciones militares, pero con derechos y obligaciones correspondientes a los de un empleado civil).

Dentro de la Dirección de Movilización el personal de tropa se dedica a tareas de tipo logístico, tales como conducir los vehículos, hacer guardia durante el día y la noche, izar las banderas y guardarlas en las noches, mensajería, choferes del director y subdirector, entre otras, por ello no son tomados en cuenta en este estudio, porque su participación no es administrativa.

Las Instituciones militares se caracterizan por tener reglas tácitas de comportamiento, de sumisión y obediencia. En el caso de la Dirección de Movilización, en la que trabajan sesenta y cuatro empleados civiles en Quito y cincuenta dos distribuidos en las 22 provincias del país, estas reglas se aplican tácitamente para todos.

La cultura militar ha permeado prácticamente todas las actividades de la Institución, los empleados civiles se han acostumbrado a ciertas prácticas militares como cantar himnos, asistir puntualmente al trabajo, saludar tal como lo hacen los militares, pedir permiso para cada movimiento que realizan dentro del edificio, tal como: ir a almorzar, entrar en una habitación o salir de ella, pedir conversar con un oficial, etc. Lo que hace peculiar estas situaciones es que utilizan las mismas frases de los militares, por ejemplo:

“permiso para hablar con usted mi mayor”, “permiso para ir al rancho mi coronel” (rancho es la palabra con la que los militares denominan al almuerzo).

Lo militar ha permeado inclusive las prácticas de comunicación, especialmente las formales, por esa razón aquí se tiene momento cívico los lunes, que consiste en media hora para conocer las órdenes dadas por el Comando Conjunto a la Institución, hablar sobre fechas cívicas o aniversarios de batallas y gestas heroicas, este momento es aprovechado por el director para dar instrucciones al personal. Otras prácticas de comunicación son la entrevista con el director, las disposiciones verbales del mismo, el parte de todas las mañanas (reunión del director, subdirector y todos los jefes departamentales para conocer el avance de las tareas y emitir disposiciones), entre otras que se anexan al final de la investigación.³⁵

Desde que se constituyó la Institución en 1966 empezaron a trabajar empleados civiles que obtuvieron nombramientos, paulatinamente y a medida que se ampliaba el ámbito de acción de la Institución se fueron incorporando más funcionarios. A partir del año 1994 se suspendieron todo tipo de nombramientos para funcionarios que ingresen a trabajar en Instituciones del Estado, entre esas las Instituciones Militares. En la actualidad los empleados civiles con nombramiento y a contrato suman un total de setenta y cuatro personas como ya se mencionó antes.

En la Institución existe una fuerte circulación del rumor, que muchas veces toma tintes nocivos para la convivencia de los funcionarios y que otras veces perjudica directamente al desempeño de las funciones.

³⁵ .- Ver anexo 2

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

3.1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO

Daniel Prieto señala que un diagnóstico es “una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica”³⁶, puesto que la realidad no es transparente se requiere de diagnósticos para comprender su complejidad.

El diagnóstico es una actividad intrínsecamente revolucionaria si se hace de manera crítica, puesto que es el punto de partida para todo cambio que se quiera hacer a la realidad. Daniel Prieto señala que la ausencia de diagnóstico muchas veces se debe a que los grupos sociales insisten en ciertas formas de relación y de percepción que alguna vez tuvieron éxito y que por ese motivo se mantienen sin argumentos lógicos, y que obedecen más bien a certidumbres, creencias y estereotipos muy arraigados. De ello se desprende que un diagnóstico apoyado en principios científicos, realizado de manera rigurosa, con mente amplia y crítica, es el primer paso para mejorar la realidad.

La concepción de diagnóstico está relacionada con el poder y con el conocimiento, puesto que “el poder en una sociedad, y en gran medida la distribución de sus riquezas, se ha dividido desde siempre entre quienes tienen los recursos para diagnosticar situaciones y actuar en consecuencia y quienes carecen de ellos”.³⁷ De la misma manera “la dominación grupal y social se funda también en una concentración de información. Los que dominan no sólo deciden por los otros, saben más que ellos”³⁸

Según Alfredo Astorga y Bart Van Der Bijl³⁹ el diagnóstico consiste en investigar los problemas que tenemos en la organización o en la realidad. Se elige un problema, se recoge la información sobre él, se analiza sus causas y consecuencias, sus relaciones

³⁶ .- PRIETO CASTILLO, Daniel, “Diagnóstico de Comunicación”, CIESPAL, Quito, 1985, p. 17

³⁷ .- PRIETO CASTILLO, Daniel, op. Cit. P. 42

³⁸ .- Ibid., p. 50.

³⁹ .- ASTORGA, Alfredo; DER BIJL, Bart, “Manual de Diagnóstico Participativo”, Ed. Centro de Educación Popular, Quito, 1994, p. 20

con otros problemas, los conflictos que conlleva, entre otros aspectos. El diagnóstico tiene como punto de partida un problema.

Astorga y Der Bijl señalan que el diagnóstico está basado en el principio de “comprender para resolver”, esto significa que no se puede abordar un problema si solo se conoce sus características superficiales, por ello se profundiza la investigación a fin de comprender el problema. El diagnóstico exige dos actividades básicas: recoger información y reflexionar. La información se recoge a través de distintas técnicas de recopilación, a partir de la misma se realizará la reflexión sobre el problema tratando de explicar su desarrollo, su origen, sus relaciones y consecuencias.

El diagnóstico se apoya en la teoría que da elementos para analizar e interpretar la información recopilada. Es importante tomar en cuenta que los conocimientos que se obtienen sobre un problema nunca serán acabados ni completos porque la realidad es compleja y cambia continuamente. No se puede hacer diagnósticos totales de la realidad porque es imposible abordarla en su totalidad, por ello se debe seleccionar problemas específicos y hacer diagnósticos parciales. El diagnóstico es una actividad permanente, puesto que de las acciones que se ejecutan a partir de un primer diagnóstico surgirán otras necesidades de conocimiento de la realidad, por ello el diagnóstico se convierte en una actividad permanente⁴⁰.

Siguiendo a Astorga y Der Bijl señalaremos que, todo proceso sistemático empieza por el **diagnóstico**, que permite conocer los problemas de la realidad. A partir del diagnóstico se lleva a cabo la **planificación**, que consiste en preparar acciones para solucionar los problemas detectados en el diagnóstico; luego viene la **ejecución** de las acciones planificadas; la **evaluación** o valoración de las acciones y la **sistematización**, que consiste en reconstruir las experiencias de todo el proceso de trabajo.

⁴⁰.- Ibid, p. 32, 33, 34.

3.2. TIPOS DE DIAGNÓSTICO

Según Alfredo Astorga, hay dos tipos de diagnóstico según el nivel de participación de los involucrados:

EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Es el que permite que todos los miembros del grupo involucrado sean sujetos de las actividades de investigación, son ellos los que deciden sobre qué hacer el diagnóstico, para qué y cómo de acuerdo a los intereses del grupo. Persigue la participación amplia y activa de sus miembros, quienes determinan los problemas y proponen las posibles soluciones, de esta manera se convierte en una actividad eminentemente democrática.⁴¹

EL DIAGNÓSTICO PASIVO

Es practicado por un grupo de especialistas que estudia a la gente (de una organización o comunidad en general) como objeto de análisis. Toda la investigación se hace desde fuera de ese grupo, alguien recopila los datos, los evalúa y realiza conclusiones sin su participación.⁴²

3.3. EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN Y SUS ELEMENTOS

Diagnosticar la comunicación es diagnosticar un problema en esa área y sus posibles soluciones, detectar las necesidades sociales de comunicación presentes en determinadas condiciones.

Daniel Prieto señala que en lo referente a la comunicación intrainstitucional, que nosotros llamamos comunicación interna, es importante realizar un diagnóstico de las siguientes áreas de la comunicación:

- Sectores o subgrupos que actúan como sujetos en actividades comunicativas.

⁴¹ .- ASTORGA, Alfredo, DER BIJL, Bart, op. Cit., p. 37.

⁴² .- PRIETO CASTILLO, Daniel, op. Cit. P. 30

- Diferentes espacios donde se realizan las actividades comunicacionales.
- Diferentes momentos comunicacionales dentro de la organización.

El diagnóstico desde la perspectiva relacional de construcción de sentido implica comprender “los fenómenos sociales como procesos de producción de sentido, en los que actúan los diversos actores que se constituyen en sujetos de una relación comunicativa en la que intervienen factores sociales, culturales, políticos y económicos”⁴³

Algunos de los elementos del diagnóstico según Washington Uranga⁴⁴ son:

Objetivo general del diagnóstico: Describe la acción que se va a realizar y la finalidad de la misma, lo que permitirá luego la evaluación de lo realizado.

Objetivos específicos del diagnóstico: Se desprenden del objetivo general, a partir de los cuales se establecen variables (o temas) a investigar, asimismo se concretan tareas a realizar enmarcadas en el objetivo general, tomando en cuenta tiempo, espacio y circunstancias.

Realidad comunicacional: es el resultado de una mirada objetiva y analítica de la realidad objeto de análisis, desde la comunicación.

Hechos: Se distinguen entre positivos y negativos, se los caracterizará como tal de acuerdo al marco teórico del diagnóstico comunicacional. Los que obstaculicen el camino a la situación que se desea alcanzar serán los negativos, los que lo faciliten o que conduzcan a esa realidad deseada serán considerados positivos y deberán ser tomados en cuenta en la planificación.

⁴³ .- GORDILLO, María Fernanda, “Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP)”, Tesis de Grado, PUCE, Quito, 2004, p. 42.

⁴⁴ .- URANGA, Washington, citado por GORDILLO; María Fernanda, en , “Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP)”, Tesis de Grado, PUCE, Quito, 2004, p. 43.

Causas: son las que originan los acontecimientos diagnosticados. Pueden ser profundas o superficiales.

Sin embargo para la presente investigación recurriremos a los aportes de Adriana Meza y Patricia Carballada por hallarse directamente relacionados con la investigación de la comunicación organizacional y por presentar técnicas específicas para ello. El diagnóstico organizacional que las dos autoras presentan consta de los siguientes pasos, elementos, perspectivas y metodologías.

3.3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las tres etapas en las que se divide el diagnóstico organizacional, así como sus perspectivas y tipos de diagnóstico son:⁴⁵

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 2. El almacenamiento apropiado de los datos.
 3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

⁴⁵ MEZA B, Adriana, CARBALLEDA G, Patricia, “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas”, México, 2003, <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm>

Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

No se amplía el diagnóstico cultural debido a que no será aplicado en la presente investigación.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

3.4. DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCION DE MOVILIZACION DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

De acuerdo a los tipos de diagnóstico señalados por Daniel Prieto y Astorga en las páginas anteriores, el presente diagnóstico fue de carácter pasivo, puesto que el trabajo fue externo al grupo de estudio, conformado por una muestra de los funcionarios de la

Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. El grupo aportó únicamente con la información que se necesitó para elaborar el diagnóstico. No se consideró a los Centros de Movilización ubicados en las provincias, puesto que su funcionamiento es descentralizado y únicamente Logístico.

La perspectiva de diagnóstico organizacional desde la que se realizó el presente estudio es la funcional, por ser la que más acerca a las estructuras formales e informales de la comunicación, campo en el que se ubican los canales de comunicación interna y el flujo de comunicación de los que nos ocupamos.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

OBJETIVO GENERAL

- Determinar el estado de la comunicación interna en la Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA.; así como el flujo, las formas y los canales de comunicación al interior de la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar a través de técnicas de investigación (Encuestas) el flujo, las formas y los canales de comunicación interna de la Dirección de Movilización.
- En base a la información obtenida, elaborar el plan de comunicación interna de la Dirección de Movilización del C.C de las FF.AA.

METODOLOGÍA

Una vez expuestos los objetivos del diagnóstico, procedimos a describir la metodología utilizada para la obtención de los resultados que nos permitieron conocer la situación del flujo de comunicación en la Dirección de Movilización.

Los criterios para la selección del universo de la muestra fueron los siguientes:

De 64 empleados civiles que trabajan en la Dirección de Movilización, se tomó como muestra a 32, se seleccionó especialmente a aquellos que trabajan en los departamentos que realizan tareas administrativas. Se hizo de esta manera el muestreo porque se consideró que el 50% del universo de investigación es un porcentaje altamente

representativo para la validación de los resultados, lo que significa un mínimo margen de error.

En lo que respecta a jefes departamentales, por ser un número menor, se seleccionó a todos, este grupo estuvo conformado por cinco oficiales, dos empleados civiles y un oficial de reserva activa (se denomina así a los militares que se retiraron de la vida militar pero que siguen trabajando en instituciones militares en condiciones similares a las de un empleado civil).

Los empleados civiles se distribuyen de la siguiente manera:

Auditoria	Planificación	Comunicación	Cómputo	Reclutamiento	Reservas	Personal	Logística	Finanzas	Jurídico
1	1	3	4	3	2	5	4	8	1

Los jefes departamentales se distribuyen de la siguiente manera:

Auditoria	Planificación	Comunicación	Cómputo	Reclutamiento	Reservas	Personal	Logística	Finanzas	Jurídico
1	1	1	1	1		1	1	1	1

Se debe señalar que al momento de efectuar las encuestas no existía jefe del departamento de Reservas, y tampoco había un encargado del puesto

Dentro de la perspectiva funcionalista, la técnica aplicable para realizar un diagnóstico en la Dirección de Movilización, orientada a los objetivos anteriormente planteados, fue:

- **Encuesta:** Porque permitió recoger información de un mayor número de personas, de una manera más rápida y más económica que otros métodos. Adicionalmente facilita el análisis estadístico.

Generación de información

1. Se aplicó una encuesta⁴⁶ a ocho jefes departamentales, de los cuales seis eran oficiales activos, un oficial de reserva activa (retirado de las Fuerzas Armadas, pero que sigue prestando sus servicios administrativos) y dos profesionales

⁴⁶ . Ver anexo No. 3

civiles. Otra encuesta se aplicó a treinta y dos empleados civiles de la Institución⁴⁷, cabe mencionar que son sesenta y cuatro en total los que cumplen tareas administrativas.

2. Se recurrió a documentos generados por la Institución para conocer la estructura organizacional y los objetivos que persigue. Para ello se utilizó el Manual de Funciones; y partes del Plan Estratégico que aún se consideran vigentes. Esta información (obtenida en los primeros capítulos), junto con los datos obtenidos en las encuestas fueron analizados para elaborar el diagnóstico
3. Las encuestas se realizaron durante el mes de octubre del 2004.

Organización de la información, en donde fue necesario considerar tres aspectos claves:

1. Las encuestas se procesaron de la siguiente manera: resultados totales, comparación de la percepción del jefe departamental con la del personal a su cargo y viceversa. Como ya se explicó en la primera parte de esta Tesis, no se pudo obtener la entrevista con el actual Director de la Institución por lo que no se podrá comparar su percepción con la de los otros niveles. Estos resultados permitirán diagnosticar la situación del flujo, las formas y los canales de comunicación interna de la Institución.
2. La información referente a la estructura organizacional obtenida a través de los documentos generados por la Institución nos permitió contextualizar y comprender la situación del flujo de comunicación interna en la Dirección de Movilización.

Análisis e interpretación de la información, el resultado de las encuestas se aprecia en los anexos.⁴⁸ A continuación se encuentran los resultados de la aplicación de las encuestas.

⁴⁷. Ver anexo No. 4

⁴⁸. Ver anexos 5 y 6

3.5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico que se presenta a continuación se realizó primero la evaluación de las encuestas y luego se condensó esa evaluación con la información obtenida en los capítulos anteriores, como es la estructura de la institución, los objetivos institucionales y la conformación del departamento de Comunicación Social, entre otros datos.

INTERRELACIONES DE LAS ENCUESTAS

Se aplicaron dos encuestas, una para los Jefes departamentales y otra para los empleados civiles.⁴⁹ Las dos encuestas estaban interrelacionadas de tal manera que nos permitieron obtener información valiosa sobre el flujo, forma y canales de la comunicación interna. Al mismo tiempo nos facilitaron la confrontación y validación de las respuestas de un nivel con otro. A continuación haremos algunas interrelaciones:

Las encuestas se diseñaron con base a las necesidades detectadas en los procesos de trabajo requeridos para cumplir con los objetivos de la institución.

El proceso de transmisión de información y comunicación en la Dirección de Movilización se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. la dirección se comunica con los jefes departamentales, con quienes planifica y determina tanto las acciones como los responsables de cumplir con las mismas en pos de alcanzar los objetivos institucionales.
2. Los jefes departamentales son los encargados de ejecutar la planificación realizada con el director y de transmitir las disposiciones a los empleados civiles.
3. Los empleados civiles reciben disposiciones de los jefes departamentales y les retroalimentan en lo referente al avance de las tareas a ellos encomendadas.

⁴⁹ . Ver anexos 4 y 5.

Lo anterior nos indica que en la institución la dirección se comunica únicamente de manera vertical con los Jefes departamentales, de manera descendente cuando emite disposiciones y cuando recibe retroalimentación. Los jefes departamentales se comunican de manera ascendente con el director y descendente con los empleados civiles, de manera horizontal se comunican entre sí. Los empleados civiles se comunican de manera ascendente con los jefes departamentales y de manera horizontal entre sí, los empleados civiles no se comunican con el director, en la práctica, rara vez pueden entrevistarse con él, salvo excepciones. Los Jefes departamentales son los que más relaciones de comunicación mantienen, puesto que tienen comunicación ascendente y descendente con el director y con los empleados civiles

En base a estos flujos, formas y canales de comunicación se hizo un diagnóstico para analizar el estado de la comunicación entre los diferentes niveles de la Institución.

La encuesta aplicada a los jefes departamentales (Ver anexo 3) consta de 25 preguntas, divididas de la siguiente manera:

- De la pregunta 1 a la 7 indagan el flujo, la forma y los medios de comunicación con la Dirección.
- De la pregunta 8 a la 14 abordan el flujo, la forma y los medios de comunicación con el nivel colaborador o de colegas.
- De la pregunta 15 a la 21 evalúan cómo se efectúa la comunicación vertical con los subordinados.
- De la 22 a la 24 abordan la retroalimentación y la empatía de la comunicación dentro de la Institución.

La encuesta aplicada a los empleados civiles (Ver anexo 4) consta de 24 preguntas y se divide en tres partes:

- De la pregunta 1 a la 7 abordan el flujo, la forma y los medios de comunicación con el Director de Movilización
- De la pregunta 8 a la 14 indagan el flujo, la forma y los medios de comunicación con el Jefe Departamental.

- De la pregunta 15 a la 21 exploran cómo se efectúa la comunicación horizontal con los compañeros
- De la pregunta 22 a la 24 evalúan la retroalimentación y la empatía de la comunicación dentro de la Institución.

Cabe señalar que las preguntas que van de la 21 a la 24 en el caso de las dos encuestas (jefes y empleados civiles) permitieron conocer la percepción general sobre la comunicación interna y la retroalimentación de estos dos niveles. También se consultó si existe una comunicación empática entre los tres niveles, y las causas de que exista o no. El objetivo de esta última interrogante fue conocer si la empatía en la comunicación es determinante en el proceso global de comunicación interna.

A continuación analizaremos los resultados obtenidos en las encuestas.

CONVERGENCIAS Y DISTORSIONES DE LAS RESPUESTAS

En esta parte se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a jefes departamentales y a empleados civiles⁵⁰, pero haciendo énfasis en las relaciones que se establecen en las respuestas dadas por unos y otros, con el fin de encontrar convergencias o distorsiones que nos permitan afinar más aún nuestro diagnóstico. De este análisis y de los resultados de las encuestas se sacaron las conclusiones sobre las que se trabajó el Plan de Comunicación Interna para la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

El análisis se dividió en dos partes, una referente a los jefes departamentales y otra a los empleados civiles, las cuales a su vez se subdividieron en tres fases, en las que se abordó la comunicación horizontal así como la ascendente y descendente; en los ámbitos formal e informal, con cada uno de los niveles existentes en la Institución.

⁵⁰ . A lo largo de las interrelaciones de las encuestas se cita frecuentemente los resultados de las mismas, por lo que se solicita remitirse al anexo No. 5 en los casos en que se cita resultados de la encuesta a jefes departamentales y anexo No. 6 en los casos de empleados civiles.

1. JEFES DEPARTAMENTALES

1.1. FLUJO DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES DEPARTAMENTALES Y EL DIRECTOR DE MOVILIZACIÓN

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE

Comunicación formal.

Los resultados de las encuestas indicaron que la relación de los jefes departamentales con el Director es mayoritariamente de carácter formal. La revisión del plan estratégico general es escasa. El medio más utilizado por el Director para darles instrucciones formales es el memorando, y el medio más utilizado por los jefes departamentales para comunicarse con su Director es el oficio.

Comunicación informal

El 100% de los jefes señala que sí recibe información no oficial de la Dirección a través de varias vías (secretaría, rumores, entre otros) y un 55,56% reconoce que sí emite información no oficial a la Dirección.

1.2. COMUNICACIÓN ENTRE JEFES DEPARTAMENTALES.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Comunicación formal

Los nueve jefes departamentales consultados proporcionaron las siguientes respuestas. Un gran número de ellos (77,78%) señala que por lo general mantiene una comunicación formal con sus colegas, el 22,22% lo hace de manera informal.

Cerca del 80% señala que sí revisa el plan estratégico con sus colegas, con una periodicidad que va desde la semanal hasta la mensual.

El 33,33% del grupo señala que el principal medio a través del que recibe información oficial es el oficio y el 44,44% señala que a su vez, también utiliza el oficio para ofrecer información oficial a sus colegas.

Comunicación informal

Un 44,44% de los jefes departamentales señala que no emite información no oficial a sus colegas, y un 33,33% que sí lo hace, señala que lo realiza a través de la secretaria. A su vez, un porcentaje similar (33,33%) reconoce que sí le llega información no oficial de sus colegas, también a través de la secretaria.

1.3. COMUNICACIÓN ENTRE JEFES DEPARTAMENTALES Y EMPLEADOS CIVILES

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE:

Comunicación formal

Los jefes departamentales señalan que en la mayoría de ocasiones establecen un tipo de comunicación formal con sus subordinados (66,67%), mientras que los empleados civiles señalan que su comunicación con los jefes es de carácter formal (87,50%). Como podemos apreciar sí hay bastante relación entre ambas respuestas.

El 100% de los jefes departamentales dice que sí se reúne con sus subordinados para revisar el plan estratégico, esta respuesta es corroborada únicamente por el 75% de los empleados civiles. Los primeros dicen que lo hacen con una frecuencia semanal y mensual, mientras que los segundos hablan de una periodicidad semanal y quincenal. Aquí hallamos una ligera divergencia.

Los jefes departamentales señalan que emiten información oficial a sus subordinados a través de las reuniones ejecutivas (55,56%), mientras que los empleados civiles dicen que reciben información oficial de los jefes departamentales a través de memorandos (56,25%).

Comunicación Informal

Los jefes departamentales señalan que transmiten información no oficial a sus subordinados a través de las secretarías (33,33%) y de un colega (11,11%) los demás dicen que no lo hacen. Los empleados civiles dicen que reciben información no oficial de los jefes departamentales a través de rumores (31,25%) y de comentarios en la comida (21,88%).

A su vez, los empleados civiles dicen que ellos emiten información no oficial a los jefes departamentales a través de la secretaria (28,13%), los jefes departamentales confirman que la información no oficial les llega a través de las secretarías (44,44%).

2. EMPLEADOS CIVILES

2.1. COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS CIVILES Y EL DIRECTOR

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE

Comunicación formal

El 100% de los empleados civiles afirma que la comunicación que mantiene con el Director de la Institución es de carácter formal. El mismo porcentaje señala que no revisa el plan estratégico general con el Director. La mayoría dice que recibe información oficial de la Dirección a través de memorandos (62,50%) y a través de oficios (12,50%). A su vez señalan que emiten información oficial a la Dirección a través de oficios (67%).

Comunicación informal

Los empleados civiles señalan que sí reciben información no oficial de la Dirección a través de rumores (22,22%), comentarios en la comida (11,11%) y por otros medios. A su vez no contestan o señalan que no emiten información no oficial a la Dirección (56,25%). Un 25% reconoce que lo hace a través de la secretaria.

2.2. COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS CIVILES.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Comunicación formal

Los empleados civiles en su mayoría señalan que la comunicación que establecen con sus compañeros y colegas es de carácter informal (65,63%). E 71,88% señala que sí revisa el plan operativo departamental con sus compañeros con una periodicidad semanal, quincenal y mensual, principalmente. Manifiestan que emiten información oficial a sus colegas personalmente o por teléfono (43,75%), otros lo hacen por memorandos (28,13%) y oficios y reuniones (12,50% cada uno).

Comunicación informal

Señalan que emiten información no oficial a sus colegas personalmente (cerca del 40,63%), a través de otros compañeros (15,63%), en reuniones sociales (31,25%) y en otros momentos. A su vez señalan que reciben información no oficial de sus compañeros a través de reuniones sociales (25%), cerca del 43,75% lo hace personalmente o por teléfono y un 18,75% lo recibe a través de comentarios en la comida.

3. PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

En esta parte se realizaron tres preguntas iguales a los empleados civiles y a los jefes departamentales en las que se les solicita información sobre la retroalimentación de la comunicación dentro de la Institución y su percepción sobre la misma, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Al consultársele a los jefes departamentales si existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y el ambiente laboral, solo un 66,67% respondió que sí. Mientras que entre los empleados civiles solo un 50% concuerda con la opinión de los primeros.

Un 55,56% de los jefes departamentales considera que no existe una comunicación empática entre jefes departamentales y empleados civiles. Mientras que el 65,63% de los empleados civiles tiene la misma percepción.

Un 60% de los jefes departamentales considera que la razón por la que no existe una comunicación empática es la falta de apertura de los directivos (Director). Un 20% lo atribuye al mal ambiente de trabajo y otro porcentaje similar al exceso de niveles jerárquicos. Entre los empleados civiles las repuestas obtenidas son las siguientes: Un 33,33% de los encuestados atribuye la causa a la falta de apertura de los directivos, a la falta de confianza (28,57%), al mal ambiente de trabajo (19,05%) y a la falta de sistemas de comunicación interna (14,29%).

3.5.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO:

Los medios más utilizados para transmitir información oficial son los oficios, los memorandos, el parte con el Director, y las disposiciones verbales del mismo.

Existe un considerable nivel de informalidad en la comunicación entre los empleados civiles y de estos con los jefes departamentales. De la misma manera existe informalidad en la información proporcionada por la dirección a los jefes departamentales.

La situación antes mencionada da cuenta de que no existen los mecanismos necesarios como para que el personal se mantenga debidamente informado de todo lo que a la institución y a ellos les compete, por lo que deben recurrir a fuentes no muy fidedignas que les proporcione datos, que muchas veces no contribuyen al mejoramiento del trabajo ni de las relaciones interpersonales. La alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información. Es destacable que los rumores son el canal más utilizado, y la secretaria es la persona que más está asociada con la transmisión de comunicación no oficial. Por tanto, en el plan de comunicación se deberá tomar en cuenta a este actor y a este canal.

Por los resultados de las encuestas se pudo apreciar la fuerte percepción de que no existe una comunicación empática entre el director, los jefes departamentales y los empleados civiles; se atribuye la causa a la falta de apertura del Director, también al mal ambiente de trabajo. Es muy importante conocer que un pequeño número de encuestados atribuyó la razón a la falta de sistemas de comunicación interna.

Es muy importante analizar que en los últimos años los canales de comunicación dentro de las organizaciones se han diversificado y tecnificado ampliamente, sin embargo en la Dirección de Movilización vemos que se recurre especialmente a medios escritos, y a reuniones o disposiciones verbales. El peligro que se corre es que la información oficial y las instrucciones emitidas se distorsionen por no estar registradas en un medio adecuado para ello. También la utilización de papelería hace que se entorpezca la velocidad de la comunicación.

Mientras en otras organizaciones se utiliza el correo electrónico interno, la intranet, los buzones de sugerencias, los corchógrafos, etc. en la Dirección de Movilización no se cuenta siquiera con estos instrumentos. Tampoco se cuenta con otro tipo de medios más tradicionales como una revista o un periódico interno, y no se da un buen uso a las tres carteleras existentes.

La falta de una adecuada organización de procedimientos y de estandarización y uniformidad de los canales de comunicación es una de las principales causas para que se suscite este problema. Se puede atribuir también en gran medida a las limitaciones del departamento de Comunicación Social, cuyo ámbito de acción es únicamente externo y totalmente dirigido a la difusión de la Ley de Servicio Militar Obligatorio, como consta en el segundo capítulo, en los numerales **2.2 (Organización administrativa)** y al **2.3 (Estructura del departamento de Comunicación Social)**.

Adicionalmente, y como consecuencia de la nula importancia que se le presta a la comunicación interna, y por ende a la planificación de la misma, tampoco se cuenta con un plan estratégico en esta área.

La comunicación interna queda totalmente rezagada, sin que se la estudie, planifique y peor aún, sin que se haga ningún intento por darle el lugar en importancia que sí tiene en las organizaciones modernas. De esta manera la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas tiene un serio obstáculo para su crecimiento y para alcanzar los objetivos institucionales, porque la falta de una buena comunicación interna y de los mecanismos idóneos para establecerla, se convertirán en un impedimento para que todos quienes la conforman estén alineados en una sola dirección.

Se consideró que el departamento de Comunicación Social contaba con apenas un comunicador, el resto del personal estaba conformado por un jefe militar que estaba dedicado a las actividades de las Fuerzas Armadas, una secretaria y dos asistentes (Camarógrafo y dibujante). En estas circunstancias, un solo profesional con varios ayudantes estaba dedicado a la comunicación externa y poco o nada podía hacer por la comunicación interna.

Además de lo que se puede apreciar en las encuestas, se consideró que se debe hacer una lectura entre líneas de las respuestas de los encuestados con respecto a la falta de comunicación empática dentro de la institución y a la falta de apertura de los directivos. Uno de los principales factores para que exista un buen ambiente laboral y por tanto un mejor rendimiento es precisamente la empatía y la confianza.

CAPITULO IV: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia es una palabra que está de moda, empezó a formar parte del vocabulario de las empresas en la década de los 50, cuando las respuestas a las discontinuidades del ambiente se volvieron importantes. Fue un término muy utilizado en el ámbito militar y de allí pasó a formar parte del mundo empresarial y se le atribuyó nuevos alcances más allá de los del campo de batalla.

La planificación espera que el futuro pueda predecirse por medio de la extrapolación del desarrollo histórico, al esperar la dirección que el rendimiento futuro sea mejor que el pasado negocia metas mejores y más elevadas con los niveles inferiores de la gerencia. En la planificación estratégica no se espera que el futuro sea mejor que el pasado, ni supone que pueda extrapolarse. Realiza un análisis de las expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos innovadores singulares que pueden cambiar las tendencias históricas.⁵¹

Igor Ansoff⁵² señala que una estrategia está compuesta de una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización, existen cuatro tipo de normas que resumiremos a continuación:

1. Criterios para medir el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce como *objetivos* y la cantidad deseada como *metas*.
2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo, qué productos desarrollará la empresa, dónde y a quién los venderá, cómo superará a sus competidores. Estas son las *estrategias de mercados y productos* o *estrategia empresarial*.
3. Pautas para establecer relaciones y procesos internos en la organización, denominadas frecuentemente como *conceptos de organización*.
4. Reglas con las que la empresa dirige sus operaciones diarias, conocidas como *políticas operativas*.

⁵¹ .- ANSOFF, Igor H., “La Dirección Estratégica en la Práctica empresarial, Ed. Addison Wesley, México, 1998, p. 47

⁵² .- ANSOFF, Igor, “La Dirección Estratégica en la práctica empresarial” Addison Wesley Iberoamericana S.A, México, 1997, p. 46

Esta investigación se enmarca dentro del tercer grupo de normas, es decir, en las orientadas a las relaciones y procesos internos de comunicación de la organización.

Ansoff señala que la estrategia se utiliza “cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, los descubrimientos tecnológicos dentro o fuera de la empresa o al ingreso de nuevos competidores”⁵³.

Sin embargo debemos tomar en cuenta dos aspectos en relación a lo que dice Ansoff, en primer lugar hace más énfasis en el ambiente externo de la organización porque obviamente habla de empresas comerciales con fines de lucro, pero ese mismo ambiente también afecta a las organizaciones estatales como la Dirección de Movilización; en segundo lugar Ansoff no habla mucho de la situación interna de las organizaciones y consideramos que también allí se debe aplicar estrategias frente a determinadas situaciones de crisis.

Adicionalmente se debe considerar que no se debe esperar una situación de crisis dentro de la organización para realizar un diagnóstico y plantear estrategias de acción, el hecho de que la situación actual de una organización funcione como hace diez o veinte años sin crisis no quiere decir que sea la mejor, puede haber otras posibilidades, como señala Constantinos C. Markides, el hecho de que ciertas empresas sean muy prósperas hoy no garantiza que lo serán también mañana y agrega que “diseñar una estrategia no es una ciencia, es un arte, el arte de hacer preguntas inteligentes, de explorar posibles respuestas, de experimentar con posibles soluciones y de volver a iniciar todo el proceso de pensar cuestionando las respuestas a las cuales se llegó hace uno o dos años”⁵⁴

La Planificación de manera general “se dedica a tomar las decisiones ahora acerca de acciones futuras, que facilitan el logro de los objetivos o metas derivadas de la visión”⁵⁵

⁵³ .- ANSOFF, Igor, op. Cit., p.49

⁵⁴ .- MARKIDES, Constantinos C., “En la estrategia está el éxito”, Ed. Norma, Colombia, 2000, prólogo p. IX

⁵⁵ .- ANELLO, Eloy; DE HERNANDEZ, Juanita, “Planificación Estratégica”, Unidad Técnica EB-PRODEC- Universidad NUR, 1998, Ecuador, p. 33

Por ello, antes de desarrollar la planificación estratégica toda institución debe tener establecida su Visión Institucional, la misma que según Anello y Hernández⁵⁶ debe reflejar los valores compartidos de toda la comunidad, debe representar un desafío, lo suficientemente grande como para movilizar a los mejores recursos de la organización para su realización y debe poseer cualidades de nobleza y dignidad que logren inspirar el compromiso moral de aquellos que se identifican con la misión.

Existen diferentes niveles de planificación, según Anello de Hernández⁵⁷, lo que diferencia a esos niveles es la distancia en el futuro a la que cada uno mira. De acuerdo a estos autores, algunos niveles de planificación son:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa
- Programación
- Diseño de proyectos

La **planificación estratégica** está fundamentada en la visión y los valores de la organización. “Para ser estratégica requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierto grado de profundidad”⁵⁸, debido a que el estudio de Anello y Hernández está dirigido a la planificación estratégica para el desarrollo de comunidades y organizaciones sociales, por ello señalan que es necesario tener comprensión del concepto de desarrollo social, sin embargo los conceptos técnicos son perfectamente aplicables al campo organizacional, puesto que la categoría de desarrollo puede cambiar por la de crecimiento institucional, desarrollo institucional, entre otros; lo importante es recalcar que se debe tener claro el concepto de aquello que trata de alcanzar la organización.

Señalan los mismos autores que este tipo de planificación requiere de pensamiento estratégico, el mismo que apunta hacia la eficacia, entendemos por esta última el logro del propósito trazado.

⁵⁶ .- Ibid. P. 59

⁵⁷ .- ANELLO, Eloy; DE HERNANDEZ, Juanita, “Planificación Estratégica”, Unidad Técnica EB-PRODEC- Universidad NUR, 1998, Ecuador, p.34

⁵⁸ .- Ibid., p. 34

La **Planificación operativa** generalmente se realiza de manera anual, “se interesa principalmente en la eficiencia y consiste en planificar la distribución eficiente de los recursos para el logro de las metas específicas que llevarán al cumplimiento de los objetivos.”⁵⁹ La planificación operativa contempla los presupuestos para cada una de las áreas de ejecución; sin embargo una vez aprobado los equipos tienen cierta libertad de acción siempre y cuando no sobrepasen los montos aprobados para cumplir sus objetivos.

El propósito de la **programación** es enfocar las actividades en forma detallada, puede ser semanal, mensual o trimestral. Especifica las actividades a realizarse, los recursos a utilizar, los responsables de la ejecución y los tiempos que requerirán.⁶⁰

Según Anello y Hernández, **los proyectos** sirven para llevar a cabo una estrategia o línea de acción, su diseño debe ser guiado por la estructura de la planificación estratégica y servir para avanzar las estrategias y objetivos de la organización.

Tomando en cuenta los conceptos anteriormente citados se debe señalar que como parte de esta investigación se planteó un plan estratégico de comunicación interna para la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que tendrá un año de duración y que se expone a continuación.

⁵⁹ .- Ibid., p. 35.

⁶⁰ .- Ibid., p. 36

CAPITULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

TITULO DEL PLAN

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

ANTECEDENTES:

Gracias al diagnóstico realizado se pudo determinar que en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas existe una grave deficiencia en materia de comunicación interna, debido a que el departamento de comunicación existente está orientado a la comunicación externa y no se contempla ningún tipo de actividades que permitan mejorar la forma, y los canales para el flujo de información dentro de la Institución.

Se pudo apreciar que la Institución carece de un adecuado sistema de comunicación que le permita mantener a todos sus miembros informados de forma rápida, eficiente y eficaz. Por la falta de presupuesto, los canales de información son limitados; lo que retrasa el flujo de información en todas sus direcciones.

Al no constar la comunicación interna como uno de los campos de acción del departamento de Comunicación Social y como un factor determinante para el funcionamiento de la Institución, este campo tampoco se encuentra presente en la planificación institucional. La falta de profesionales de la comunicación también incide en el poco interés que se le presta a la comunicación interna.

También se pudo establecer que no existe una estandarización adecuada en el manejo de los canales de comunicación, existe un alto grado de circulación de información no oficial y los jefes departamentales y empleados civiles perciben falta de empatía en los procesos de comunicación. Adicionalmente señalan que no existe apertura por parte de los directivos.

Gracias al diagnóstico se pudo determinar las principales falencias que no permiten que se emprenda acciones en el campo de la comunicación interna.

JUSTIFICACIÓN:

El plan de comunicación interna que se elaboró como parte de esta Tesis, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, está orientado a satisfacer las necesidades y carencias detectadas en esta importante área, con el objetivo de mejorar el flujo, la forma y los canales de comunicación dentro de la institución.

Se puede señalar que los resultados obtenidos en las encuestas tales como: altos grados de comunicación informal, falta de estandarización de canales y medios de comunicación, baja retroalimentación, falta de empatía en la comunicación, mal ambiente laboral, entre otros, son solo las consecuencias de un mal mayor: el mal manejo de la comunicación interna, es decir, su falta de planificación, ejecución, control y evaluación; en base a políticas previamente determinadas.

De lo anteriormente señalado se desprende que es urgente ejecutar una serie de estrategias que permitan manejar adecuadamente la comunicación interna en la Dirección de Movilización; tales como la creación de un área de comunicación interna, la determinación de los responsables, el establecimiento de políticas, la regulación de canales y medios, entre otras.

Es necesario establecer entre los directivos de la Institución y todo el personal, la percepción de que el papel de la comunicación dentro de la institución es fundamental para el desarrollo de la misma, lo que permitirá que sea tomada en cuenta como un área que necesita ser trabajada y considerada tan importante como las demás áreas de la institución.

La comunicación interna debe ser planificada y sus acciones necesitan ser consideradas en el plan Estratégico General, necesita responsables que junto con los niveles directivos establezca políticas y directrices en base a las cuales se implemente canales adecuados de comunicación que faciliten el logro de los objetivos institucionales. Instaurar el Área de Comunicación Interna será una de las primeras estrategias a aplicarse con el objetivo de solucionar todos los problemas que existen debido a la falta de atención, planificación y control de la comunicación dentro de la Institución.

La implementación del Área de Comunicación, que a su vez generará políticas de comunicación, así como estrategias, medios y canales, permitirá mejorar significativamente los procesos de comunicación entre quienes conforman la institución. Lo que a su vez generará mayor motivación, empatía y mejora del ambiente laboral, pues al estar todos bien informados, habrá conocimiento de los objetivos institucionales, lo que se traducirá en una mayor identificación y sentido de pertenencia con la Dirección de Movilización, como señala Marisa del Pozo:

“La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas sus iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad”.⁶¹

PÚBLICO META:

Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

⁶¹ .- DEL POZO LITE, Marisa, Op. Cit., p. 129.

OBJETIVO GENERAL:

Proponer el plan de Comunicación Interna para la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Proponer la reestructuración del departamento de Comunicación Social implementando el área de comunicación interna.
- Plantear la estandarización de los formatos de comunicación para que la información emitida por los diferentes niveles se rija por parámetros establecidos para cada tipo de público interno.
- Proponer el desarrollo de canales de comunicación interna que permitan una adecuada administración del flujo de información existente entre los diferentes niveles de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

DESARROLLO DEL PLAN

Dentro de la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA, se plantearon una serie de acciones encaminadas al cumplimiento de ese objetivo, las mismas que se detallan a continuación.

ACCIÓN No. 1

Una de las primeras acciones que se realizó en pos de elaborar un plan de Comunicación Interna fue recomendar que se nombre a un responsable del área de comunicación interna y de las funciones y objetivos que debería cumplir. Esto debido a que, como se vio a lo largo del estudio, no se considera siquiera la comunicación dentro de la Institución porque lo importante era difundir la ley de Servicio Militar Obligatorio hacia los públicos externos.

Por ello, una de las mejores formas de empezar la planificación de la comunicación interna fue sugerir que se nombre un responsable y por tanto que se instaurara un área respectiva dentro del departamento de Comunicación Social. Por tanto se debería hacer una reestructuración en lo referente a funciones, objetivos, responsables, presupuestos, entre otros, que se detallan a continuación:

En primer lugar se deberá nombrar a un responsable del Área de Comunicación Interna que planifique, controle y dirija los mensajes que fluyen en todos los niveles de la Institución. Para ello deberá:

- Determinar de forma estratégica los canales de comunicación más adecuados para que se maneje de mejor manera los flujos de comunicación interna.
- Planificar la comunicación interna de manera estratégica, es decir, establecer los pasos necesarios para avanzar de la situación actual de la comunicación interna en la institución, a la situación deseada.
- Normar y regular el fondo y la forma de todos los mensajes que se emiten dentro de la Institución previamente a la estandarización de los formatos de comunicación para que la información emitida por los diferentes niveles se rija por parámetros establecidos para cada tipo de público interno.
- Realizar reuniones con los niveles directivos para evaluar y controlar las estrategias diseñadas para la comunicación interna.
- Manejar de manera efectiva y eficaz cada recurso a su cargo, sea humano, técnico, metodológico, entre otros, y orientarlos al logro de los objetivos institucionales.
- Orientar su trabajo hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos de la comunicación interna, en el marco de las políticas institucionales:

a) Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente:

- Proporcionar a los directivos el feed back necesario para tomar decisiones.
- Ser fuente primaria del feed back para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones de los miembros permitiéndoles compartir información relevante con sus superiores.

- Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensificar la cultura organizacional.

b) Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización.
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización, especialmente en los primeros niveles.
- Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de empresa.
- Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

c) Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal:

- Favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los mismos.
- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización.
- Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de empresa.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización.
- Agilizar los procesos de gestión.

d) Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal:

- Configurar un lenguaje común entre todos los miembros de la organización Realizar actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.

POLÍTICAS

Con el objetivo de que el presente plan se cumpla de manera adecuada y que se garantice el buen funcionamiento del área de Comunicación Interna de manera técnica y profesional, al margen de cambios administrativos o de subjetividades se recomienda que las políticas que orienten el trabajo del encargado de la Comunicación Interna en la Dirección de Movilización entendiéndose como política de comunicación al “conjunto de conceptos, que se determinan y se ordenan para dar lugar a unos objetivos generales (que pueden estar formulados en términos de deseo) y a su vez generar unos criterios que son establecidos para definir los planes concretos que conducirán a la consecución

de los dichos objetivos. Una política de comunicación es un continente dentro del cual se insertan los planes y las campañas que los materializan”⁶²

En base al diagnóstico realizado en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto se recomienda las siguientes políticas de comunicación interna:

- Las políticas de comunicación interna deberán constar en el Plan Estratégico General y ser consideradas a igual nivel que las demás políticas institucional
- Las políticas de comunicación interna deben respetarse, cumplirse y aplicarse independientemente del cambio de Dirección y de funcionarios.
- Las herramientas que se determinen deben constituirse como vehículos formales de comunicación interna, mecanismos eficientes que promuevan la integración y que apoyen positivamente al logro de los objetivos institucionales.
- Toda información que se difunda internamente sobre la entidad deberá reflejar congruencia con la filosofía, principios y misión de la Dirección de Movilización del C.C. de las FF.AA.
- La información que circule internamente deberá tener un carácter positivo y proactivo.
- La información interna deberá ser validada con las fuentes que originan la información.
- La información que circule de manera interna en la Institución deberá ser oportuna y deberá transmitirse por los medios adecuados (nos referimos a medios congruentes con su objetivo y público meta)
- Todo producto de comunicación interna deberá seguir los lineamientos de imagen establecidos en el manual de imagen corporativa.
- En el ámbito de la comunicación informal se realizará una reunión trimestral para todo el personal, incluyendo a todos los niveles administrativos
- Una información será oficial cuando: sea emitida por escrito, en forma de memorando u oficio, que tenga la numeración debida, fecha, destinatario; la sumilla de quien lo elabora y de quien supervisa; finalmente deberá llevar la firma del responsable.
- Las disposiciones y órdenes emitidas durante el parte deberán ser registradas por uno de los asistentes, quien hará la labor de secretario/a, que al final de cada reunión redactará el texto, el mismo que será revisado por el Director y firmado por él.
- Se establece a los oficios y memorandos como los medios autorizados y válidos para transmitir información oficial. En el caso de los partes y disposiciones verbales se registrará por escrito las órdenes dadas a fin de darle un carácter formal y evitar las tergiversaciones.

62. GERRERO LOPEZ, Benito Caetano, “CRITERIOS PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DEL AGUA”, Sevilla, 14 de octubre de 2004

ACCIÓN No. 2

Como parte de la planificación se recomienda que el área de Comunicación Interna implemente procesos administrativos a fin de planificar, controlar, dirigir y evaluar que los mismos estén bien implementados. Para ello se recomienda: a) el desarrollo del manual de procedimientos y de políticas de la institución; b) manual de bienvenida; c) manual de imagen. En el Manual de procedimientos se detallará de manera minuciosa los procedimientos de comunicación interna que guiarán a la institución.

El Manual de Procedimientos es según, Carlos G. Ramos P.⁶³ un medio de comunicación interna muy efectivo para la institución, en el que se da a conocer todas las políticas que guían el buen funcionamiento de la misma, a fin de que todos quienes la integran tengan en claro estos procesos.

El manual de bienvenida permitirá que cada nuevo empleado conozca a profundidad sus funciones, la filosofía institucional, los servicios que presta entidad, los beneficios que les ofrece la Institución, las reglas internas, los canales de comunicación, entre otros aspectos importantes.

El manual de imagen permitirá obtener todas las directrices necesarias para establecer las políticas de imagen o identidad corporativa, como lo señala Carlos G. Ramos P.⁶⁴

Dentro del Manual de Procedimientos se incorporará las directrices para el manejo de la comunicación interna (de acuerdo a las políticas ya mencionadas en la Acción No. 1) en la que se indicará qué medios y canales se utilizarán oficialmente entre los siguientes niveles:

- canales y medios para comunicación del nivel directivo hacia los jefes departamentales

⁶³ .- RAMOS P. Carlos G., “La Comunicación, un punto de vista organizacional”, Ed. Trillas, México, 1998, p. 26.

⁶⁴ . Ibid, p. 29

- de jefes departamentales a jefes departamentales
- de jefes departamentales a empleados civiles
- de dirección a empleados civiles
- de empleados civiles a jefes departamentales
- de empleados civiles a empleados civiles
- de jefes departamentales a dirección
- de empleados civiles a dirección.

ACCIÓN No 3

- Se deberá establecer políticas que permitan estandarizar los medios y canales de comunicación informal, se debe buscar el mecanismo para hacer oficial la comunicación no oficial, por ello se deberá proporcionar medios como cartelera, informativos, en los que los integrantes de los diferentes niveles puedan emitir sus comunicados.

A su vez todas estas estrategias de comunicación interna permitirán cumplir con los propósitos de estandarizar, difundir e integrar una Identidad Corporativa de la Dirección de Movilización en todos los niveles que la conforman.

ACCIÓN No. 4

Se deberá desarrollar un manual de políticas internas de comunicación para relacionarse con públicos externos tales como: gobierno, proveedores, instituciones vinculadas, líderes de opinión.

ACCIÓN No. 5

Se diseñará herramientas de comunicación que mantendrán informados a los miembros de la Dirección de Movilización, sobre las actividades que se están ejecutando.

Adicionalmente a los medios de comunicación que se detectó como los más utilizados en el diagnóstico (memorandos, oficios y reuniones ejecutivas), se implementará otro tipo de medios tales como: Correo electrónico, carteleras e intranet.

La implementación de medios tecnológicos como el correo electrónico y la intranet permitirá difundir toda la información correspondiente a la Institución y que los directivos consideren como información relevante que deba ser conocida por todos los miembros de la misma. Aquí constarán especialmente la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Institución, así como los principales proyectos y actividades en ejecución.

ACCIÓN No. 6

En el ámbito informal es necesario también establecer canales de comunicación no oficial que se utilicen periódicamente, como reuniones recreativas, actividades al aire libre, charlas de motivación, entre otras. Esto permitirá saber cómo se encuentra el clima laboral, permitirá mayor convivencia entre las personas que conforman la Dirección de Movilización, un mayor nivel de comunicación y de acceso a la información. Al mismo tiempo que se dará espacio para que se desarrolle el afecto, la amistad y las relaciones de compañerismo entre los miembros de la entidad, lo que es muy importante para el buen desempeño laboral.

CRONOGRAMA

El cronograma se sujetará a la disposición de los recursos humanos, tecnológicos y económicos con los que cuente el departamento, con el fin de distribuir las acciones contempladas en el presente Plan de Comunicación Interna.

PRESUPUESTO

<i>ACTIVIDADES Y PRODUCTOS</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>VALOR</i>
Desarrollo del Manual de Bienvenida	1	\$2 000,00
Manual de Procedimientos y Funciones	1	\$2 000,00
Manual de Identidad Corporativa	1	\$2 000,00
Implementación del correo electrónico	1	\$1 800,00
Implementación de intranet	1	\$2 500,00
Carteleras	5	\$2 500,00
Reuniones recreativas, actividades al aire libre, motivación	trimestrales	\$1 500,00
<i>TOTAL</i>		\$14 300,00

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La comunicación organizacional es un factor muy importante dentro de las modernas instituciones para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales. Por lo tanto, el encargado de la comunicación interna trabajará para posicionar a la comunicación, tanto interna como externa, dentro de la Institución, y concienciar a los directivos, jefes y empleados, sobre la importancia de la misma para la consecución de los fines institucionales.
- La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte del mundo. El descuido de este importante aspecto dentro de las entidades significa una desventaja con respecto a aquellas que sí trabajan en el ámbito de la comunicación interna y que constantemente vigilan el adecuado flujo interno de información.
- Una de las principales herramientas de las direcciones empresariales para enfrentar el proceso de cambio que le exige la cada vez más feroz competencia comercial es precisamente: *la definición y comunicación clara de la estrategia y objetivos finales*. Tal como lo manifestó Marisa del Pozo Lite, citada en los primeros capítulos de esta investigación. Por ello, se reitera la importancia de la comunicación interna en la Dirección de Movilización, para que todos quienes la conforman conozcan los objetivos de la institución y colaboren en el logro de los mismos.
- Los cambios y demandas surgidos dentro de las empresas, en el área de la comunicación interna, han permitido que surja con fuerza la figura del Director de Comunicación, como gestor del cambio que caracteriza a la sociedad empresarial actual, como facilitador de procesos y como el profesional capacitado para planificar, dirigir y evaluar su campo de acción en pos del logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, una vez que se integre un encargado de comunicación interna a la Institución, se deberá designar dentro

del departamento respectivo, al director de comunicación, que integre de manera coherente los procesos internos y externos de comunicación.

- Las empresas, al competir con base en innovaciones, calidad del producto y del servicio, convierten esos factores competitivos en factores de diferenciación, junto con otros que se derivan de la propia identidad de la empresa y su reputación. La diferenciación de atributos necesita ser conocida por los clientes internos y externos, los atributos de una organización deben comunicarse para posicionarse.
- La comunicación dentro de la organización, es decir, la comunicación interna, es un factor muy importante en la eficacia de cualquier grupo u organización. El restarle importancia puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan 70% de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose. Por ello el Plan Estratégico de Comunicación Interna contempló la realización de actividades que propicien la comunicación empática y eficaz dentro de la Institución.
- La falta de un área de Comunicación Interna fue la causa principal para que se hayan ocasionado otro tipo de problemas como la falta de información oportuna y veraz, la alta circulación de rumores, la percepción de mal ambiente laboral, lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas. Por lo que se propusieron las estrategias respectivas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna para integrar a un responsable de la comunicación dentro de la entidad. Esto conllevará una reestructuración total del Departamento de Comunicación.
- Los medios más utilizados para transmitir información oficial son los oficios, los memorandos, el parte con el Director, y las disposiciones verbales del mismo. Por ello se sugiere que se establezca a los dos primeros como los medios oficiales de comunicación. Con respecto a los dos últimos, se puede correr el peligro de que la información oficial transmitida se distorsione por no estar registrada en ningún documento. Por ello se recomienda que inmediatamente luego de un parte y de una disposición verbal se respalde la información en un documento escrito, que puede ser un acta, o un oficio.
- Existe un considerable nivel de informalidad en la comunicación entre los empleados civiles y de estos con los jefes departamentales. Así como en el flujo

de información proporcionada por la dirección a los jefes departamentales. Por lo que se sugiere que se proporcione información desde los niveles directivos a los subordinados y viceversa, de manera inmediata, a través de los medios oficialmente establecidos, para evitar la generación de rumores.

- Por los resultados de las encuestas se pudo apreciar la fuerte percepción de que no existe una comunicación empática entre el director, los jefes departamentales y los empleados civiles; lo que se atribuye a la falta de apertura del Director, también al mal ambiente de trabajo. Por ello se recomienda a los niveles directivos un cambio de liderazgo, a fin de mejorar la comunicación y el ambiente laboral.
- Es conveniente que la Dirección de Movilización adopte los medios y canales que ofrece el desarrollo tecnológico, tales como correo electrónico interno, y la intranet. Se puede obtener mayor velocidad y formalidad a través de estos medios. También es recomendable que se utilice otro tipo de medios como los buzones de sugerencias y los corchógrafos para uso del personal de jefes y empleados civiles, a fin de que puedan manifestarse, comunicarse. Esto último permitirá tener medios para medir el clima laboral y las demandas internas, al mismo tiempo que facilitará dar un carácter oficial a la información que por estos medios se transmite.
- Por los resultados obtenidos en las encuestas se pudo palpar que para los integrantes de la Dirección de Movilización es importante estar informados, por ello demandan más canales y atención, quieren sentirse integrados.

RECOMENDACIONES

En base a la información obtenida a lo largo de esta investigación me permito recomendar lo siguiente:

- Que la Dirección de Movilización, (y las demás instituciones militares) den mayor apertura a las investigaciones que de alguna manera buscan contribuir al crecimiento institucional.
- Se recomienda al Director y a las jefaturas que se ponga en práctica el plan de Comunicación Interna que se presentó en esta investigación, a fin de mantener

informados a todos los miembros de la Institución y fomentar el sentido de pertenencia.

- Es de vital importancia que se contrate a un comunicador que se haga cargo del área; que se realice los trámites administrativos y jurídicos necesarios para que el área tenga una existencia legal y formal y que las políticas que formule sean gestionadas al nivel de las demás políticas estratégicas de la organización.
- En base a la experiencia obtenida se recomienda que al plantear investigaciones dentro de organizaciones se cuente con las autorizaciones respectivas por escrito, en las que se dé la orden para que se facilite el trabajo independientemente de los cambios de dirección que pudieran darse.
- Dentro de las organizaciones se debe prestar especial atención a las demandas del personal en relación a información, clima laboral, capacitación, recreación, etc. Cualquier mejora podría incidir en un mejor rendimiento y la desatención puede provocar el efecto contrario.
- Un diagnóstico pasivo es perfecto para diagnosticar flujos, canales y formas de comunicación, sin embargo, si se quiere ir más allá y profundizar en la cultura corporativa para entender el porqué se dan ese tipo de flujos, canales y formas; y presentar alternativas en base a las percepciones de todos los miembros de la institución, se recomienda un diagnóstico participativo.
- Esta es una investigación realizada desde el enfoque funcionalista, que no toma en cuenta la parte intangible de la entidad, es decir, no aborda la cultura organizacional existente. Por lo tanto, la aplicación del presente diagnóstico en otras entidades deberá ajustarse a la cultura corporativa específica de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, “Vendedores de Imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación”, Ed. Paidós, Barcelona 1998.
2. ANELLO, Eloy; DE HERNANDEZ, Juanita, “Planificación Estratégica”, Unidad Técnica EB-PRODEC- Universidad NUR, 1998, Ecuador.
3. ANSOFF, Igor H., “La Dirección Estratégica en la Práctica empresarial”, Ed. Addison Wesley, México, 1998.
4. ASTORGA, Alfredo; DER BIJL, Bart, “Manual de Diagnóstico Participativo”, Ed. Centro de Educación Popular, Quito, 1994
5. DEL POZO LITE, Marisa, “Cultura empresarial y comunicación interna”, Ed. Fragua, Madrid, 1997.
6. DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL C.C DE LAS FF.AA, “Manual de Funciones”, Volumen I, Quito, 2001
7. FERNANDEZ Collado, Carlos, “La Comunicación en las organizaciones”, Ed. Trillas, México 1997.
8. GOLDHABER, Gerald M., “Comunicación Organizacional”, Ed. Diana, México 1984.
9. GORDILLO T., María Fernanda, “Diagnóstico y planificación de la comunicación interna en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad”, Tesis, Universidad Católica, 2004
10. MARKIDES, Constantinos C., “En la estrategia está el éxito”, Ed. Norma, Colombia, 2000.
11. MARTIN BARBERO, Jesús, “Pre-textos, conversaciones sobre la comunicación y sus contextos”, Universidad del Valle, 2da ed, Cali, 1993.
12. MEZA B, Adriana, CARBALLEDA G, Patricia, “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas”, México, 2003, <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm>
13. MORALES Serrano, Francisca, “Comunicación Interna”, “Dirección de comunicación empresarial e institucional”, ed. Gestión 2000, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2001, p. 219.
14. PICAZO M., Luis; EVADISTA L., Gabriel, “Comunicación estratégica, para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa”, Ed. McGraw Hill, México 1993.

15. PRIETO CASTILLO, Daniel, “Diagnóstico de Comunicación”, CIESPAL, Quito, 1985.
16. ROBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”, Ed. Prentice Hall, 7ma edición, México, 1996.

ANEXO 1

**LEY DE SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO EN LAS FUERZAS ARMADAS
NACIONALES
(Ley No. 68)**

CONGRESO NACIONAL

EL PLENARIO DE LAS COMISIONES LEGISLATIVAS

Considerando:

Que el artículo 137 de la Constitución Política de la República dispone que el Servicio Militar es obligatorio para los ecuatorianos, en la forma que determina la Ley;

Que la Ley de Servicio Militar Obligatorio en actual vigencia fue aprobada mediante Decreto Supremo No. 1578 de 23 de junio de 1977 y publicada en el Registro Oficial No. 375 de 8 de julio del indicado año;

Que mediante Ley No. 63 de 14 de mayo de 1981, publicada en el Registro Oficial No. 439 de 14 de mayo de los mismos mes y año, se expidieron reformas al mencionado cuerpo legal;

Que durante el tiempo de vigencia de esta Ley y sus reformas se han presentado dificultades para una correcta y eficaz aplicación, lo que determina la necesidad de actualizar sus normas y procedimientos de acuerdo a las circunstancias histórico sociales que vive el país, las experiencias obtenidas, las nuevas técnicas administrativo-operativas de las Fuerzas Armadas y aspiraciones e intereses del país;

Que para optimizar los beneficios del Servicio Militar, es indispensable contar con cuerpos legales renovados y modernos que garanticen el cumplimiento de esta obligación militar en las mejores condiciones, posibilitando que ciudadanos ecuatorianos que inician la edad militar, aporten con su concurso a la defensa y seguridad del Estado, y al fortalecimiento de los valores cívicos nacionales;

Que es necesario disponer de suficientes reservas militarmente preparadas, para satisfacer los requerimientos de las Fuerzas Armadas, a fin de que cumplan sus misiones específicas; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales, expide la siguiente:

**LEY DE SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO EN LAS FUERZAS ARMADAS
NACIONALES**

Título Primero

GENERALIDADES

Capítulo I

DE LA FINALIDAD DE LA LEY

Art. 1.- Esta Ley tiene por finalidad normar y regular el Servicio Militar Obligatorio según las necesidades de la Seguridad Nacional y de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República del Ecuador.

Art. 2.- El Servicio Militar es la obligación cívica que tiene todo ecuatoriano de servir a su Patria, con sujeción a las disposiciones de la presente Ley. Se fundamenta en el deber ineludible de capacitarse y participar en las actividades relacionadas con la defensa de la nación, frente a amenazas de cualquier origen o naturaleza; y, en las acciones tendientes a cooperar con el desarrollo del país.

Art. 3.- El Servicio Militar Obligatorio se regirá por la presente Ley, su Reglamento y, más leyes conexas.

Capítulo II

DE LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO

Art. 4.- El Servicio Militar Obligatorio tiene los siguientes objetivos:

- a) Preparar, por intermedio de las Fuerzas Armadas, a todos los ecuatorianos idóneos, que inician la edad militar, para la defensa armada del país;
- b) Proporcionar a los ecuatorianos la instrucción militar y la preparación intelectual, física, síquica y moral que les permita afrontar, en las mejores condiciones, los rigores de la guerra;
- c) Mantener el personal de reservas perfectamente organizadas y entrenadas en condición de ser movilizadas para la Defensa Nacional.
- d) Cooperar al desarrollo socio económico del país mediante la realización de programas cívico-militares determinados por el Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con los demás Ministerios del Estado y organismos públicos.
- e) Promover la formación educativa de la juventud ecuatoriana, orientada a mantener y robustecer los valores cívicos nacionales.

Capítulo III

DE LAS OBLIGACIONES MILITARES

Art. 5.- Las obligaciones militares comienzan, para los ecuatorianos, a los dieciocho años (18) y terminan al cumplir cincuenta y cinco años de edad (55), de conformidad con lo dispuesto en esta Ley y su Reglamento. El período comprendido entre los dieciocho y cincuenta y cinco años de edad se denomina "edad militar".

Art. 6.- Para efectos del Servicio Militar Obligatorio, los ecuatorianos se agruparán en levadas. Leva se denomina al grupo conformado por los ecuatorianos nacidos en un mismo año.

Art. 7.- Las mujeres podrán ser incorporadas al Servicio Militar, cuando las necesidades de la Defensa Nacional así lo ameriten, de conformidad a lo establecido en el Reglamento General de esta Ley.

Art. 8.- Los ecuatorianos varones, en edad militar, cumplirán las obligaciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

Art. 9.- Los ecuatorianos por naturalización, en edad militar, estarán sujetos al cumplimiento de las mismas obligaciones militares que las contempladas para los ecuatorianos por nacimiento, a partir de la fecha en que inscriban su Carta de Naturalización en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Título Segundo

DE LAS AUTORIDADES Y ORGANISMOS RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE ESTA LEY

Capítulo I

DE LAS AUTORIDADES DEL SERVICIO MILITAR

Art. 10.- Constituirán autoridades del Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, las siguientes:

- a) El Presidente de la República.
- b) El Ministro de Defensa Nacional.
- c) El Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- d) El Director de Movilización del Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas.
- e) Los Comandantes Generales de Fuerza.
- f) Los Comandantes de División y Brigada en la Fuerza Terrestre o sus equivalentes en las otras Fuerzas; y
- g) Los Jefes de los Centros de Reclutamiento y Reservas.

Capítulo II

DE LOS ORGANISMOS RESPONSABLES

Art. 11.- Serán responsables de la aplicación de esta Ley, los siguientes organismos:

- a) La Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- b) Los Centros de Reclutamiento y Reservas.
- c) Los Comandos de División y Brigada o sus equivalentes.

Capítulo III

DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

Art. 12.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, perteneciente al Comando Conjunto, es el máximo organismo responsable de la aplicación de esta Ley.

Art. 13.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

a) Asesorar al Comando Conjunto en aspectos relacionados con la aplicación de esta Ley.

b) Mantener registros y estadísticas de todos los ecuatorianos en edad militar.

c) Planificar, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades relativas al Servicio Militar Obligatorio establecidas en la presente Ley y su Reglamento.

d) Coordinar, previa autorización del Comando Conjunto, con las entidades de los sectores público y privado, todas las actividades inherentes a la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales.

e) Planificar y ejecutar todas las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento.

f) Asignar el personal a disposición con licencia temporal y el de las reservas, en base a los requerimientos presentados por las Fuerzas y Zona del Interior.

g) Dirigir y supervisar las actividades de los Centros de Reclutamiento y Reservas.

h) Administrar los recursos humanos, logísticos y financieros para los fines establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

i) Organizar Centros de Reclutamiento y Reservas de acuerdo a las necesidades militares y a los cambios que registrare la División Política-Administrativa del país.

j) Conocer y resolver, como organismo de segunda y definitiva instancia, los recursos de apelación presentados por ciudadanos ecuatorianos y extranjeros, sobre aspectos relacionados con la aplicación de esta Ley.

k) Integrar el Consejo Nacional de Estadística y Censos, a través de su titular, en la forma prevista en la Ley de Estadística.

l) Supervisar que todas las dependencias públicas y privadas exijan a los ciudadanos, como requisito para todo tipo de trámite la presentación del documento militar correspondiente.

m) Las demás responsabilidades establecidas en las Leyes y Reglamentos de la materia.

Capítulo IV

DE LOS CENTROS DE RECLUTAMIENTO Y RESERVAS

Art. 14.- Los centros de reclutamiento y reservas son órganos de ejecución de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas. Funcionarán, en forma permanente, en todas las capitales provinciales y en las cabeceras cantonales de interés militar.

Art. 15.- Los centros de reclutamiento y reservas tienen las siguientes responsabilidades:

a) Obtener de la Dirección de Movilización la nómina de los ecuatorianos de la leva, que se inician en la edad militar, correspondiente a su jurisdicción, a fin de realizar el registro respectivo.

b) Conceder exenciones al servicio activo a los ecuatorianos de la leva convocada, en la forma prescrita en esta Ley y su Reglamento.

c) Ejecutar las actividades de sorteo para completar el cupo de las Fuerzas y las de calificación, selección y destinación, en su jurisdicción, con la colaboración de los repartos militares.

d) Conocer, resolver y sancionar en primera instancia las infracciones de los ciudadanos a la presente Ley y su Reglamento.

e) Actualizar y mantener los datos del personal a disposición con licencia temporal y de las reservas, que residen en su jurisdicción.

f) Cooperar con las unidades militares la localización del personal de reservistas asignado por la Dirección de Movilización, que se encuentran en su jurisdicción.

g) Mantener el contacto con el personal a disposición con licencia temporal y de las reservas, luego de dos años de licenciados.

h) Ejercer el control en todas las instituciones de los sectores público y privado, de su jurisdicción, a fin de verificar que los ecuatorianos y extranjeros que laboran en ellas, hayan cumplido las disposiciones de esta Ley y su Reglamento.

i) Disponer el pago de la cuota de compensación militar y conceder autorización para ausentarse del país a los ecuatorianos en edad militar.

j) Controlar que los ciudadanos extranjeros varones inmigrantes en edad militar, cumplan con el pago de la cuota de compensación militar.

k) Controlar, con la colaboración de los repartos militares y policiales, en las fronteras terrestres, en los aeropuertos, puertos marítimos y fluviales internacionales, que los ecuatorianos, en edad militar, porten la autorización para ausentarse del país.

l) Otorgar a los ciudadanos que lo solicitaren, originales o duplicados de los documentos que permitan comprobar el cumplimiento de las disposiciones contempladas en esta Ley.

m) Remitir a la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas las solicitudes o reclamos presentados, mediante recurso de apelación, por los ciudadanos sobre la aplicación de esta Ley; y

n) Las demás responsabilidades establecidas en las leyes y reglamentos de la materia.

Capítulo V DE LOS COMANDOS DE DIVISIÓN Y DE BRIGADA O SUS EQUIVALENTES

Art. 16.- Los Comandos de División y Brigada o sus equivalentes en las otras Fuerzas, tendrán las siguientes responsabilidades:

a) Colaborar con los centros de reclutamiento y reservas en la calificación y selección de los ecuatorianos favorecidos en el sorteo.

b) Controlar en su jurisdicción que los ciudadanos en edad militar cumplan con esta Ley y su Reglamento.

c) Preparar y capacitar militarmente a los ecuatorianos acuartelados, para la defensa nacional, durante su permanencia en el servicio activo.

d) Controlar y reentrenar al personal a disposición con licencia temporal y el de las reservas, asignado por la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas.

e) Organizar cursos especiales de formación y promoción de oficiales y clases de reserva; y,

f) Ejercer la jurisdicción penal militar a través de los Juzgados Penales Militares correspondientes, de acuerdo con las leyes pertinentes.

Título Tercero DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES MILITARES

Capítulo I DEL RECLUTAMIENTO

Sección 1a.

DEL REGISTRO

Art. 17.- Registro es el procedimiento mediante el cual se determina los ecuatorianos que participarán en el sorteo, se tomará como base los padrones entregados por el Registro Civil, se exceptuarán a aquellos cuyas solicitudes de excepción, anticipo o diferimiento hayan sido aceptadas, y se considerarán a los voluntarios que deseen realizar el servicio activo.

Art. 18.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, por disposición del Comando Conjunto, realizará el llamamiento público a la leva respectiva para que presenten las solicitudes de excepción, anticipo, diferimiento, de servicio voluntario, en el período de registro, comprendido entre enero y mayo de cada año, durante los días y horas laborables, improrrogablemente.

Art. 19.- Quedan dispensados de la presentación personal los minusválidos que se encontraren incapacitados de concurrir, los reclusos en los centros de rehabilitación social y los ecuatorianos residentes en el exterior, pero a través de terceros deberán informar a la Dirección de Movilización para su verificación y excepción respectiva, dentro del plazo establecido en el artículo 18.

Art. 20.- Los ciudadanos ecuatorianos que hayan cumplido la edad militar mientras se encontraban residiendo en el exterior, al retornar al país tienen la obligación de legalizar su situación militar, concurriendo a los centros de reclutamiento y reservas más cercano, dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la fecha de su arribo al país, y participarán del proceso si se encuentran involucrados en el tiempo establecido en la Ley.

Art. 21.- Los ciudadanos para exceptuarse deberán presentar los documentos y certificados que justifiquen su solicitud, de acuerdo al Reglamento a esta Ley.

Art. 22.- Los centros de reclutamiento y reservas, elaborarán el listado definitivo considerando a los ecuatorianos voluntarios, a los exceptuados, a los que difieren, y a los que anticipan el servicio activo.

Art. 23.- Los ciudadanos ecuatorianos que no hayan presentado la solicitud en los centros de reclutamiento y reservas para cumplir el servicio militar como voluntario, la excepción, el anticipo o el diferimiento, automáticamente serán considerados para el sorteo en base a los padrones del Registro Civil.

Sección 2a. DEL SORTEO

Art. 24.- El sorteo es el acto, por medio del cual, se determina al azar, de entre los ecuatorianos que consten en los padrones depurados del Registro Civil, aquellos que deberán cumplir con el servicio activo, excluyendo a los voluntarios, a los exceptuados, a los anticipos y a los que han presentado la solicitud de diferimiento.

Art. 25.- La Dirección de Movilización, de acuerdo al requerimiento de las Fuerzas, determinará el número de ecuatorianos que anualmente deban cumplir el servicio activo, considerará prioritariamente a los voluntarios y establecerá los cupos para el sorteo, de acuerdo al Reglamento.

Art. 26.- El sorteo se realizará el segundo viernes del mes de junio de cada año, improrrogablemente, en la forma determinada en el Reglamento de esta Ley.

Art. 27.- Luego de realizado el sorteo, se elaborará un acta, en la que consten los ecuatorianos favorecidos y no favorecidos en el mismo.

Art. 28.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas será responsable de elaborar el listado definitivo de los ecuatorianos favorecidos en el sorteo, el mismo que será publicado en los periódicos de mayor circulación del país, la última semana del mes de junio de cada año.

Art. 29.- Los favorecidos se presentarán a la calificación, selección y destinación en los lugares y fechas señaladas por la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas. Los no favorecidos retirarán, en los centros de reclutamiento y reservas el comprobante militar de no favorecidos, previo el pago de la cuota de compensación establecida en esta Ley.

Sección 3a.

DE LA CALIFICACIÓN, SELECCIÓN Y DESTINACIÓN

Art. 30.- La calificación y selección constituye la obligación militar a la que deben someterse los ecuatorianos favorecidos en el sorteo y los voluntarios, para determinar su idoneidad física, médica y psicológica.

Art. 31.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, citará públicamente a los favorecidos en el sorteo para que se presenten en los centros de reclutamiento y reservas para su calificación, selección y destinación.

Art. 32.- La destinación es el acto mediante el cual se asigna a los ecuatorianos, que fueron calificados y seleccionados como idóneos, a las unidades en las cuales deberán cumplir el servicio activo.

Art. 33.- La Dirección de Movilización, a través de los centros de reclutamiento y reservas, será responsable de la calificación, selección y destinación.

Art. 34.- Los exámenes físicos, médicos y psicológicos permitirán clasificar a los ecuatorianos en idóneos y no idóneos, para que cumplan el servicio activo, en calidad de conscriptos.

Los centros de reclutamiento y reservas entregarán a los ecuatorianos el documento militar que les corresponda según su situación:

- a) Orden de presentación al acuartelamiento, a los idóneos que fueren destinados.
- b) Comprobante militar de no idóneo para el servicio activo, a los que fueren calificados de no idóneos.

Art. 35.- Los ciudadanos que resultaren favorecidos en el sorteo no podrán abandonar el país, salvo los casos contemplados en el Reglamento a esta Ley.

Art. 36.- La calificación, selección y destinación se ejecutará de julio a noviembre de cada año, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Art. 37.- Los favorecidos en el sorteo, que no se presentaren a la calificación, selección y destinación, serán considerados remisos y, por tanto, sujetos a las acciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

Sección 4a.

DE LOS ACUARTELAMIENTOS

Art. 38.- Acuartelamiento es el acto de incorporar a los ciudadanos, que recibieron la orden de presentación respectiva a las instalaciones militares en donde cumplirán el servicio activo, en calidad de conscriptos.

Art. 39.- Los acuartelamientos se ejecutarán en la forma y fechas establecidas en el Reglamento de esta Ley.

Art. 40.- Quedarán excluidos del acuartelamiento, los ciudadanos que habiendo recibido la orden de presentación ingresaren a las escuelas superiores de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas y de la Policía, a los seminarios de formación religiosa o centros de rehabilitación social, previa justificación en los centros de reclutamiento y reservas, en los demás casos de incumplimiento serán considerados remisos.

Art. 41.- Los ciudadanos acuartelados que por cualquier motivo no fueren dados de alta para cumplir con el servicio activo, como conscriptos, recibirán el comprobante militar de no favorecido.

Art. 42.- Los ciudadanos que, habiendo recibido la orden de presentación, no concurrieren al acuartelamiento serán considerados remisos y, por tanto, sujetos a las sanciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

Capítulo II

DEL SERVICIO ACTIVO

Art. 43.- Servicio activo es la situación jurídico-militar mediante la cual, los ciudadanos que fueren destinados y dados de alta, pasan a formar parte de los efectivos orgánicos de las Fuerzas Armadas Permanentes.

Art. 44.- El alta publicada en la Orden General del Comando de Fuerza correspondiente, determinará para los ciudadanos acuartelados la situación de servicio activo en las Fuerzas Armadas y, por tanto, quedarán sujetos a las leyes y reglamentos militares.

Art. 45.- El servicio activo tendrá una duración de doce (12) meses o período intensivo equivalente. En caso de guerra o emergencia nacional el Presidente de la República, a pedido del Ministro de Defensa Nacional, podrá prorrogar el servicio activo de los conscriptos por el tiempo que dure la causa que lo motivó.

Art. 46.- Los ciudadanos deberán cumplir el servicio activo en las siguientes unidades:

a) En las unidades, repartos, bases y más dependencias de las tres ramas de las Fuerzas Armadas; y

b) En las unidades organizadas militarmente, de conformidad con los convenios celebrados por el Ministerio de Defensa Nacional y autorizados mediante Decreto Ejecutivo.

Art. 47.- Los Comandos Generales de Fuerza seleccionarán, del personal que cumple el servicio activo, a los mejores conscriptos para que realicen cursos especiales para oficiales y clases de reserva.

Art. 48.- Publicada, en la Orden General, el alta de los conscriptos no serán llenadas las vacantes producidas durante el período del servicio activo.

Art. 49.- Se considera que han cumplido el servicio activo y tienen derecho a la cédula militar de exento instruido, los siguientes ciudadanos:

a) Los ex-alumnos de las escuelas superiores de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas, siempre que hubieren permanecido, por lo menos un año lectivo; y

b) Los egresados de los colegios militares de educación secundaria controlados y dirigidos por los comandos generales de las Fuerzas Armadas, que acrediten haber cursado los tres últimos años del Ciclo Diversificado y que hubieren aprobado los programas de instrucción militar correspondientes.

Art. 50.- La situación de servicio activo, como conscripto, se interrumpe total o parcialmente, por las siguientes causas:

a) Fallecimiento;

b) Haber merecido sentencia condenatoria en juicios penales militares o comunes con pena privativa de su libertad;

c) Haber sido declarado desaparecido;

d) Hallarse incurso en los delitos de ausencia ilegal o deserción;

e) Convenir al buen servicio;

f) Presentarse, dentro de su período de cumplimiento, la situación de hijo sostén de familia.

g) Haberse procedido una situación de discapacidad e invalidez debidamente comprobada.

Art. 51.- Los ciudadanos que finalizaren el servicio activo pasarán a constar a disposición con licencia temporal en las Fuerzas Armadas permanentes, de conformidad con lo previsto en la presente Ley.

Art. 52.- Los ciudadanos que finalizaren el servicio activo recibirán la cédula militar de reservista, con el grado militar que hubieren alcanzado.

Capítulo III

A DISPOSICIÓN CON LICENCIA TEMPORAL

Art. 53.- A disposición con licencia temporal es la situación jurídico-militar mediante la cual, los ciudadanos que habiendo cumplido con el servicio activo, seguirán, para efectos de reentrenamiento y movilización militar, constando en las Fuerzas Armadas Permanentes por cinco (5) años, sin remuneración económica alguna y gozando de todos sus derechos constitucionales.

Art. 54.- En situación de a disposición con licencia temporal también se encuentran los ciudadanos comprendidos en los casos previstos en el artículo 49 de la presente Ley.

Art. 55.- La Dirección de Movilización, tendrá a su cargo la asignación de los reservistas, satisfaciendo las necesidades de las Fuerzas y de la Zona del Interior.

Luego de la asignación los ciudadanos pasarán a responsabilidad de las respectivas unidades o repartos militares a los que fueron asignados.

Art. 56.- Corresponde a los centros de reclutamiento y reservas más cercanos al lugar de su residencia, el control de los ciudadanos considerados a disposición con licencia temporal y que no fueron asignados a las Fuerzas.

Art. 57.- Los ciudadanos que se encontraren a disposición con licencia temporal podrán ser incorporados al servicio activo, por el tiempo que dure la situación, mediante Acuerdo Ministerial por las siguientes causas:

a) Ante el peligro de inminente agresión externa, de guerra internacional o de grave conmoción interna; y,

b) Para efectos de reentrenamiento militar.

Art. 58.- Los ciudadanos a disposición con licencia temporal que se encontraren fuera del país, tendrán la obligación de retornar al mismo en forma inmediata, cuando fueren notificados por intermedio de las respectivas representaciones diplomáticas del Ecuador.

Art. 59.- Al término del período de a disposición con licencia temporal los ciudadanos serán dados de baja de las Fuerzas Armadas Permanentes mediante la publicación de la misma, en la Orden General respectiva.

Capítulo IV

DEL SERVICIO EN LAS RESERVAS

Art. 60.- Servicio en las reservas es la situación jurídico-militar mediante la cual los ciudadanos en edad militar, que no se encontraren en servicio activo ni a disposición

con licencia temporal, quedan en condiciones de ser movilizados o convocados a reentrenamiento militar.

Art. 61.- Las reservas se clasifican en reservas con instrucción y reservas sin instrucción, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento a esta Ley.

Art. 62.- Los ciudadanos que integren las reservas serán organizados y controlados por la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, en coordinación con la Dirección Nacional de Movilización.

Art. 63.- Los ciudadanos que integren las reservas con instrucción podrán ser llamados al servicio activo, por las siguientes causas:

a) Ante peligro de inminente agresión externa, de guerra internacional o de grave conmoción interna, mediante Decreto Ejecutivo; y,

b) Para reentrenamiento militar, mediante Acuerdo Ministerial.

Art. 64.- La incorporación al servicio activo, por las causas establecidas en el artículo precedente deberá efectuarse mediante la publicación del alta en la Orden General correspondiente.

Art. 65.- Los ciudadanos que integrando las reservas se encontraren fuera del país, tendrán la obligación de retornar al mismo en forma inmediata cuando fueren notificados por intermedio de las respectivas representaciones diplomáticas del Ecuador, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 66.- Concluida la causa, a que motivó la incorporación al servicio activo, deberá publicarse la baja en la Orden General respectiva. Este acto administrativo determinará, la reintegración de los ciudadanos, automáticamente, a las reservas.

Art. 67.- Los ciudadanos que conforman las reservas, al cumplir los 55 años de edad, obtendrán la cédula de licencia final, que les acredita el cumplimiento de las obligaciones militares contempladas en esta Ley.

Título Cuarto

DE LOS VOLUNTARIOS PARA CUMPLIR EL SERVICIO ACTIVO

Capítulo Único

Art. 68.- Los ciudadanos de la leva convocada podrán presentarse a los centros de reclutamiento y reservas con el propósito de cumplir voluntariamente con el servicio activo, en calidad de conscriptos, en el plazo establecido en el artículo 18, de esta Ley.

Art. 69.- Los jefes de los centros de reclutamiento y reservas, aceptarán estas solicitudes de conformidad con los procedimientos establecidos en el Reglamento de esta Ley.

Título Quinto

DEL ANTICIPO Y DEL DIFERIMIENTO AL SERVICIO ACTIVO

Capítulo Único

Art. 70.- El anticipo y el diferimiento son derechos que tienen los ciudadanos ecuatorianos para anticipar o postergar temporalmente, el servicio activo.

Art. 71.- El interesado podrá solicitar el anticipo del servicio activo hasta por un (1) año y el diferimiento hasta un máximo, de dos (2) años, con respecto a las fechas establecidas para los acuartelamientos de su leva, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Art. 72.- Para este efecto, el ciudadano deberá presentar una solicitud, por escrito, durante el período de registro, ante el Jefe del Centro de Reclutamiento y Reservas del lugar de su residencia, justificando su pedido.

Art. 73.- Quien fuere autorizado a diferir el servicio activo, recibirá el comprobante militar de diferimiento, y deberá presentarse obligatoriamente al acuartelamiento que le determine la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas. Quienes no se presentaren quedarán en la condición de remisos y, por tanto, sujetos a las sanciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

Título Sexto

DE LOS DERECHOS

Capítulo I

DE LAS EXENCIONES AL SERVICIO ACTIVO

Art. 74.- La exención es una dispensa que releva, temporal o definitivamente, a los ciudadanos del cumplimiento del servicio activo como conscriptos y de las obligaciones del servicio en las reservas; que surte efecto en tiempo de paz y desaparece con la causa que lo originó.

Art. 75.- Quedan exentos del servicio activo, previa la solicitud y comprobación legal de los documentos establecidos en el Reglamento de esta Ley:

- a) El hijo varón, sostén de familia a cuyas expensas viven sus padres, hermanos menores de edad;
- b) Los varones casados, antes del registro o de la calificación, selección y destinación, mientras hagan vida conyugal, de acuerdo al Reglamento de esta Ley;
- c) Los clérigos, los seminaristas, los religiosos y los novicios amparados en el Acuerdo sobre Asistencia Religiosa a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, suscrito con la Santa Sede, mientras permanezcan en esta situación;
- d) Los minusválidos y no idóneos;

- e) Los reclusos en los centros de rehabilitación social;
- f) Los estudiantes de las escuelas militares, de policía y de los colegios militares regentados por las Fuerzas Armadas; y,
- g) Los que se encuentran residiendo en el exterior.

Capítulo II

DE LOS BENEFICIOS

Art. 76.- Los ciudadanos que hubieren cumplido con las disposiciones contempladas en esta Ley, tendrán derecho a que se les otorgue los documentos militares establecidos en la misma, de conformidad al Reglamento de la presente Ley.

Art. 77.- Quienes hayan cumplido el servicio activo en condición de voluntarios tendrán prioridad para ingresar a las Fuerzas Armadas, Fuerza Auxiliar y Fuerzas Paramilitares.

Art. 78.- Si un ciudadano incorporado al servicio activo, se invalidare o falleciere, en actos de servicio o con ocasión de él, tendrá derecho a los beneficios contemplados en la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas; y, sus familiares a las pensiones e indemnizaciones, establecidas en la misma.

Art. 79.- Si un conscripto fuere dado de baja sin completar el período de servicio activo, por motivos de enfermedad, tendrá derecho a que se le otorgue la cédula militar de reservista, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Art. 80.- Los ciudadanos que terminaren el servicio activo, por pasar a disposición con licencia temporal o luego de haber finalizado un período de reentrenamiento, o por efectos de movilización militar tendrán el derecho de retornar a sus puestos de trabajo en las dependencias o empresas públicas y privadas, dentro del tiempo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Art. 81.- Los ciudadanos que encontrándose a disposición con licencia temporal y el de las reservas y fueren llamados al servicio activo, por emergencia internacional, conmoción interna o reentrenamiento militar previstos en esta Ley, tendrán derecho a que las empresas o dependencias públicas y privadas les cancelen su sueldo o salario, en el siguiente porcentaje:

- a) Por el primer mes de ausencia al trabajo, el 100%;
- b) Por el segundo mes de ausencia al trabajo, el 50%; y,
- c) Por el tercer mes de ausencia al trabajo, el 25%.

Art. 82.- Los ciudadanos que hubieren cumplido el servicio activo, quedan exonerados del pago de la cuota de compensación militar, cuando desearan ausentarse del país.

Art. 83.- Los ciudadanos dados de alta en calidad de conscriptos que se encontraren trabajando en empresas o dependencias públicas o privadas, tendrán derecho a que, dichas empresas o dependencias, continúen cancelando las aportaciones de Ley al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, hasta el licenciamiento.

Art. 84.- Los ciudadanos que hubieren cumplido el servicio activo, en calidad de conscriptos, tendrán preferencia para la obtención de cargos o empleos en las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Fuerzas Paramilitares y en dependencias o empresas públicas.

Art. 85.- Los ciudadanos voluntarios que se presentaren para realizar la Conscripción tendrán la opción de elegir la Fuerza, el arma y el lugar donde desean cumplir el servicio activo.

Título Séptimo DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Capítulo I

DE LAS INFRACCIONES

Art. 86.- Para efectos de la presente Ley, entiéndese como infracción toda transgresión o incumplimiento a las disposiciones establecidas en la misma y su Reglamento.

Art. 87.- Constituirán infracciones a la presente Ley, las siguientes:

- a) No concurrir a la calificación, selección y destinación;
- b) No presentarse al acuartelamiento;
- c) No cumplir con el anticipo o diferimiento del servicio activo, cuando hubiere sido autorizado;
- d) No concurrir a los reentrenamientos militares cuando fueren citados.
- e) No presentarse a llamamiento en caso de movilización militar.
- f) Recibir como empleados o trabajadores a ciudadanos remisos.
- g) No devolver el puesto de trabajo a los ciudadanos que hubieren realizado el servicio activo;
- h) Matricular o permitir la continuación de estudios a los ciudadanos remisos en establecimientos de educación secundaria, técnica o superior.

Capítulo II

DE LAS SANCIONES

Art. 88.- Los ciudadanos que no se hubieren presentado a cumplir con cualquiera de las obligaciones previstas en la presente Ley serán considerados remisos y estarán sujetos a las siguientes sanciones:

a) Inhabilitación para las actividades que se detallan a continuación:

- 1) Desempeñar cargos públicos o privados;
- 2) Matricularse, continuar los estudios o graduarse en los establecimientos de educación secundaria, técnica, superior y en los institutos de capacitación profesional;
- 3) Obtener autorización para ausentarse del país;
- 4) Celebrar contratos con entidades públicas o privadas;
- 5) Obtener o refrendar credenciales para conducir vehículos; y
- 6) Obtener la matrícula de Marino Costanero o de Pescador Artesanal.

Quedarán en estas condiciones hasta cuando el remiso satisfaga la obligación de obtener el documento militar correspondiente, previo al pago de la multa respectiva.

b) Pago de una multa de conformidad con las disposiciones establecidas en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 89.- Las multas que se aplicarán a los ciudadanos que infringieren esta Ley, son las siguientes:

a) El 50% del salario mínimo vital general a quienes no se presentaren a la calificación y selección; más un 20% por cada año de mora en su presentación.

b) Un salario mínimo vital general, a quienes no se presentaren a los acuartelamientos; más un 20% por cada año de mora en su presentación.

c) Tres salarios mínimos vitales generales, por cada ciudadano, a:

1) Quienes recibieren en sus dependencias, como empleados o trabajadores, a ciudadanos remisos;

2) Los patronos, empresarios, gerentes o propietarios que no cancelaren los aportes al IESS de los ciudadanos que hubieren sido incorporados al servicio activo; y aquellos que no dieran las facilidades para que los ciudadanos que fueren convocados concurren a los reentrenamientos militares;

3) Las autoridades que permitieren que se matriculen, continúen los estudios o se gradúen ciudadanos remisos; y,

4) Los que no restituyeren el cargo o puesto de trabajo a los ciudadanos que fueren llamados al servicio activo.

d) Con cinco salarios mínimos vitales generales, los ciudadanos que no se presentaren al correspondiente acuartelamiento, luego de haber solicitado y de recibir la autorización para el diferimiento; y,

e) Con tres salarios mínimos vitales generales, a los ciudadanos considerados en el personal a disposición con licencia temporal y el de las reservas, que no se presentaren a los llamados de reentrenamiento militar, sin justificación, la misma que será aceptada por motivos de salud o por encontrarse fuera del país.

Art. 90.- El pago de la multa no exime al remiso a ser convocado al servicio activo para fines de entrenamiento o de movilización militar.

Art. 91.- Los ciudadanos considerados en el personal a disposición con licencia temporal y el de las reservas que fueren incorporados al servicio activo por la causal de inminente agresión externa, de guerra internacional, o de grave conmoción interna y que no se presentaren en el lugar y fechas indicadas en la citación, serán considerados desertores y serán juzgados de conformidad con el Código Penal Militar.

Art. 92.- Las autoridades, jueces, y más funcionarios civiles que emitieren informes, certificados u otros documentos falsos para evadir el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley, quedarán sujetos a las penas establecidas en el Código Penal Común.

La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, se reserva el derecho de seguir las acciones penales correspondientes a los ciudadanos que, en forma dolosa, utilizaren documentos falsos para beneficiarse de la presente Ley.

Art. 93.- Las autoridades militares y los empleados civiles, de las dependencias militares, que infringieren las disposiciones de esta Ley, serán sancionados de conformidad con las leyes y reglamentos militares.

Art. 94.- Los ciudadanos remisos podrán tramitar su cédula militar, una vez que, todos los concriptos pertenecientes a su leva, pasaren a constar a disposición con licencia temporal.

Art. 95.- Las infracciones militares cometidas por los ciudadanos incorporados al servicio activo serán sancionadas por las correspondientes leyes y reglamentos militares.

Art. 96.- La Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, como agente de recaudación y percepción de las multas que se originaren por la aplicación de esta Ley, emitirá títulos de crédito en la forma prescrita en los artículos 150 y 151 del Código Tributario, con los cuales se notificará al infractor sancionado a fin de que, en el plazo de ocho días efectúe el pago correspondiente a la multa, depositando el valor respectivo

en la "Cuenta Cuota de Compensación Militar" que el organismo mantendrá en el Banco Central del Ecuador.

En caso que el sujeto pasivo no cumpliera con la obligación de pago en la forma establecida en el inciso anterior, se procederá al cobro ejecutando la acción coactiva con sujeción a lo establecido en el artículo 159 y más normas pertinentes del Código Tributario.

Título Octavo

DE LA CUOTA DE COMPENSACIÓN MILITAR

Art. 97.- Cuota de compensación militar es la aportación económica obligatoria que pagarán los ciudadanos, por una sola vez, en los siguientes casos:

- a) Los ciudadanos ecuatorianos que no realicen el servicio activo, excepto los no idóneos, abonarán el 20% del salario mínimo vital general;
- b) Los ciudadanos ecuatorianos sin instrucción militar que han cumplido lo establecido por esta Ley y que deseen ausentarse del país, abonarán dos salarios mínimos vitales generales;
- c) Los ciudadanos ecuatorianos remisos que deseen ausentarse del país, abonarán cinco salarios mínimos vitales generales; y,
- d) Los extranjeros inmigrantes en edad militar, abonarán cinco salarios mínimos vitales generales.

Título Noveno

DE LOS DOCUMENTOS MILITARES

Art. 98.- Los ecuatorianos en edad militar tienen la responsabilidad de obtener los documentos militares que les acredite haber cumplido con las obligaciones previstas en la presente Ley. Dichos documentos serán otorgados por la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, a través de los centros de reclutamiento y reservas.

Art. 99.- Los documentos militares que portarán los ciudadanos, según el caso, serán los siguientes:

- a) Comprobante militar de anticipo o diferimiento al servicio activo: aquellos que hayan recibido la autorización para anticipar o diferir el cumplimiento del mismo;
- b) Comprobante militar de no favorecido: los que, habiendo participado en el sorteo, no fueron favorecidos en el mismo, o que no fueron destinados cumpliendo lo establecido en esta Ley;

c) Orden de presentación al acuartelamiento: los que habiendo sido declarados idóneos en la calificación y selección, fueren destinados a cumplir el servicio activo en las unidades y repartos militares;

d) Comprobante militar de no idóneo para el servicio activo: los que se exceptuaron por este motivo y aquellos que durante las actividades de calificación y selección fueren considerados no aptos para cumplir el servicio activo;

e) Comprobante militar para ausentarse del país: aquellos ecuatorianos que requieran salir del país;

f) Cédula militar de reservista: aquellos ciudadanos que han cumplido el Servicio Militar Obligatorio;

g) Cédula militar de remiso sancionado: aquellos ciudadanos que no han cumplido el Servicio Militar Obligatorio y han cancelado la multa;

h) Cédula militar de exento: aquellos ciudadanos exentos del servicio activo, considerados en el artículo 75 de esta Ley; y,

i) Cédula militar de licencia final: aquellos que acrediten la finalización de las obligaciones militares a los 55 años de edad.

Art. 100.- La tarjeta de identificación militar otorgada al personal militar en servicio activo y pasivo, reemplazará a los documentos establecidos en el artículo precedente.

Art. 101.- La cédula de extranjero inmigrante, deberán portar los extranjeros inmigrantes varones, comprendidos entre los 18 y 55 años de edad.

Título Décimo DE LOS FONDOS ECONÓMICOS

Art. 102.- Todos los fondos económicos que se recauden por los conceptos establecidos en la presente Ley, serán depositados en la cuenta "Cuota de Compensación Militar" abierta en el Banco Depositario de los Fondos Públicos a órdenes de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, para los fines que se indican a continuación:

a) Contribuir económicamente, para la ejecución de ejercicios de reentrenamiento orientados a la movilización militar, que deberán realizar anualmente las Fuerzas con el personal "a disposición, con licencia temporal y en las reservas"; aprobados y ordenados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en los rubros que a continuación se señalan:

1) Gastos de propaganda para los ejercicios, cuando fueren necesarios;

2) Transporte de movilización del personal convocado a los reentrenamientos;

3) Alimentación diaria de los ciudadanos convocados; y,

4) Bonificación de campo para el personal citado a los reentrenamientos, de conformidad a la escala establecida en el Reglamento a esta Ley.

b) Mantener e incrementar, anualmente, el Fondo para Emergencia, que permita apoyar la movilización militar;

c) Colaborar, anualmente y de conformidad con su presupuesto, en la adquisición del "Equipo Mínimo Individual de Campaña" requerido para el personal de reservistas;

d) Cumplir con los procesos de registro, sorteo, calificación, selección y destinación, así como de los acuartelamientos de los ciudadanos destinados a cumplir el servicio activo; y,

e) Para la administración y funcionamiento de la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas y de los centros de reclutamiento y reservas, como organismos responsables de la aplicación de esta Ley.

Título Décimo Primero

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 103.- Los estudiantes de educación superior podrán ser convocados al servicio activo, siempre que hubieren cumplido con las obligaciones militares determinadas en la Ley y de acuerdo con lo establecido en el Reglamento correspondiente.

Art. 104.- La Dirección General del Registro Civil, identificación y cedulación, remitirá obligatoriamente, a la Dirección de Movilización de las Fuerzas Armadas, hasta el último día laborable del mes de noviembre de cada año, la información determinada en el Reglamento de esta Ley.

Art. 105.- Los ciudadanos podrán presentar solicitudes o reclamos relacionados con el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley ante el Centro de Reclutamiento y Reservas más cercano al lugar de su residencia; quienes se creyeren perjudicados con la resolución de dicho Centro, podrán apelar, dentro del plazo de 30 días contados a partir de la fecha de dicha resolución, ante el Director de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuya decisión será definitiva e inapelable.

Art. 106.- Los medios de comunicación social en general y sin excepción, a solicitud de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas están obligados a proporcionar espacios en forma gratuita, para la publicación o emisión de información relacionada con la presente Ley.

Art. 107.- Todas las dependencias, empresas, institutos de educación secundaria y superior, centros de capacitación profesional y tecnológico, de los sectores público y privado, y la fuerza pública, están obligados a proporcionar información, difundir las situaciones y más aspectos relacionados con la Ley de Servicio Militar Obligatorio, que se publicaren en los principales diarios del país, para conocimiento del personal que labora o estudia en los mencionados organismos.

Art. 108.- Será aceptada la Objeción de Conciencia, previa justificación, la misma que será calificada por el Director de Movilización de las Fuerza Armadas. Quienes resultaren favorecidos con este acto, deberán cumplir su servicio, en las unidades de desarrollo de las Fuerzas Armadas, de conformidad con las disposiciones del Reglamento a esta Ley.

ARTÍCULO FINAL

Art. 109.- Derógase la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales, expedida mediante Decreto Supremo No. 1758 del 23 de junio de 1977 y sus reformas expedidas con Decreto Ejecutivo No. 63 del 8 de mayo de 1981; así como todas las disposiciones legales o reglamentarias que se opongan a la presente Ley. La misma que entrará en vigencia desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Nota:

Las derogatorias que se hacen en este artículo corresponden exactamente al Decreto Supremo No. 1578 del 23 de junio de 1977 y Ley No. 63 del 8 de mayo de 1981.

Dada en Quito, en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional del Ecuador, a los tres días del mes de agosto de mil novecientos noventa y cuatro.

(Registro Oficial 527, 15-IX-94)

ANEXO 2

GLOSARIO DE TÉRMINOS MILITARES

▪ *Parte*

Se denomina parte a una reunión matinal de los jefes departamentales con el Director, la misma que se realiza en la sala de operaciones de la Institución, y en la que los jefes informan de las actividades previstas para el día o la semana y de los problemas que hubieren surgido en las últimas horas.

▪ *Momento Cívico*

Es una reunión que se realiza todos los días lunes a las 7h30, asisten los Jefes departamentales, los empleados civiles y las principales autoridades militares. El momento cívico es el momento en el que se informa a todo el personal sobre las disposiciones dadas por el Comando Conjunto, adicionalmente el Director da instrucciones y directrices para la semana, hace comentarios sobre temas de interés para la Institución y motiva al personal para que cumpla un buen trabajo.

▪ *Directivas*

Son documentos que se preparan cuando se deben realizar tareas de gran trascendencia para la Institución, en las que participan varios o casi todos los departamentos de la Dirección. El departamento encargado de ejecutar la tarea elabora la Directiva, en la que explica de manera detallada las acciones que deben realizar los departamentos que colaborarán en el desarrollo de la labor, así como los responsables y el cronograma de cumplimiento. Es uno de los documentos que más peso tienen en la Institución militar en general.

▪ *Disposiciones verbales.*

Las órdenes verbales del Director son considerados en la Dirección de Movilización como comunicación formal, la palabra del Director basta a pesar de que no se respalde con un documento oficial. Es algo propio de la Institución militar el que se den órdenes de este tipo.

▪ *Telegramas*

Se utilizan para comunicarse con las oficinas de la Dirección en provincias, así como con los otros órganos de las Fuerzas Armadas de la ciudad o del país. También se utiliza para dar a conocer información o disposiciones al personal de la Institución que está realizando labores en otras ciudades o dependencias.

▪ *Entrevista con el Director*

En situaciones especiales cada jefe departamental puede pedir una cita con el director para informarle aspectos que pudo dar a conocer durante el parte de la mañana, o que son urgentes y deben ser informados a la dirección de manera urgente o inmediata. En situaciones excepcionales los empleados civiles también pueden pedir este tipo de entrevista.

ANEXO 3

ABREVIATURAS A UTILIZARSE EN LAS ENCUESTAS.

Debido a que se utilizó algunos términos de manera frecuente se elaboró una serie de abreviaturas que se exponen a continuación; asimismo se define algunos términos que utiliza el personal militar y que pueden ser desconocidos para muchas personas.

Abreviaturas

▪ *Departamentos*

Auditoría	Audi
Planificación	Plan
Comunicación	Comu
Cómputo	Comp
Reclutamiento	Recl
Reservas	Rese
Personal	Pers
Logística	Logi
Fanzas	Fina
Jurídico	Juri

▪ *Respuestas*

No contesta	Ncon
No lo hace	Nlha
Personalmente	Pese
Telefónicamente	Telf
Ninguno	Ning
Diariamente	Diar
Trimestralmente	Trim
Semestralmente	Seme
Nunca	Nunc
Si amerita	Amer

ENCUESTA APLICADA A JEFES DEPARTAMENTALES

Nivel Directivo

- 1. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con su superior es de carácter:**

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											

- 2. ¿Tiene reuniones con el Director para revisar el avance del plan estratégico general?**

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

- 3. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.**

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días											
Una por mes											
Una al semestre											
Otros, especifique											

4. Cuando la Dirección emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

5. Cuando la Dirección emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

6. Cuando Usted emite una información oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios	1										
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

7. Cuando Usted emite una información que no es oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaría											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

Nivel Colaborador

8. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus colegas es de carácter:

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											

9. A nivel departamental, ¿tiene Usted reuniones con sus colegas, para analizar los avances del plan estratégico general?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

10. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana cada 15 días											
una por mes											
una al semestre											
Otros, especifique											

11. Cuando sus colegas le emiten una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

12. Cuando sus colegas le emiten una información No oficial ¿a través de qué práctica o medio lo recibe Usted?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaría											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

13. Cuando Usted emite información oficial a sus colegas, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

14. Cuando Usted emite información No oficial a sus colegas, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

Comunicación Vertical

15. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus subordinados es de carácter:

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											

16. ¿Tiene reuniones con sus subordinados para revisar el avance del plan operativo departamental?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

17. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días											
Una por mes											
Una al semestre											
Otros, especifique											

18. Cuando emite información oficial a sus subordinados, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

19. Cuando Usted emite una información que No es oficial a sus subordinados, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una X solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

20. Cuando sus subordinados desean comunicarse con Usted de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

21. Cuando sus subordinados desean comunicarse con Usted de manera No oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

22. Existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y el ambiente laboral?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

23. ¿Cree Usted que existe una comunicación positiva entre el personal de oficiales, voluntarios y empleados civiles de la Institución?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

24. Si contestó NO, señale ¿cuáles cree que son las razones por las que no existe una comunicación adecuada dentro de la Institución?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Falta de apertura de los niveles directivos											
b) No existen sistemas de comunicación interna											
c) Ineficacia de medios existentes (cartelera, informativo, altoparlantes)											
d) Mal ambiente de trabajo											
e) Falta de confianza											
g) Liderazgo autoritario											
h) Falta de tiempo											
i) Exceso de niveles jerárquicos											
j) Burocracia											
k) Malas relaciones con los compañeros											
l) Malas relaciones con el Jefe inmediato											
Otros, especifique											

ANEXO 4

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS CIVILES

Nivel Directivo

1. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con el Director es de carácter:

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											

2. ¿Tiene reuniones con el Director para revisar el avance del plan estratégico general?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											

3. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días											
Una por mes											
Una al semestre											
Otros, especifique											

4. Cuando la Dirección emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

5. Cuando la Dirección emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

6. Cuando Usted emite una información oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

7. Cuando Usted emite una información que no es oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaría											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

Nivel Superior Inmediato

8. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con su jefe inmediato es de carácter:

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											
Otros											

9. ¿Tiene reuniones con su jefe departamental para revisar el avance de su plan operativo?

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											
Otros											

10. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días											
Una por mes											
Una al semestre											
Otros, especifique											

11. Cuando su jefe inmediato emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

12. Cuando el jefe inmediato emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

13. Cuando Usted emite una información oficial a su jefe inmediato, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

14. Cuando Usted emite una información que no es oficial a su jefe departamental, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

Nivel Colaborador

15. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus compañeros es de carácter:

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal											
Informal											
Otros, especifique											

16. A nivel departamental ¿Tiene Usted reuniones con sus colegas para analizar los avances de su plan operativo?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											
Otros, especifique											

17. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días											
Una por mes											
Una al semestre											
Otros, especifique											

18. Cuando sus compañeros desean comunicarse con Usted de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

19. Cuando sus colegas desean comunicarse con Usted de manera no oficial ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

20. Cuando Usted desea comunicarse con sus compañeros de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

21. Cuando Usted desea comunicarse con sus colegas de manera no oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Cop	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega											
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique											

22. Existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y el ambiente laboral?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											
Otros, especifique											

23. ¿Cree Usted que existe una comunicación positiva entre el personal de oficiales, voluntarios y empleados civiles de la Institución?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No											
Otros, especifique											

24. Si contestó NO, señale ¿cuáles cree que son las razones por las que no existe una comunicación adecuada dentro de la Institución?

Las 21 personas que en la pregunta anterior contestaron NO, pasan a conformar el 100% de esta pregunta.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Falta de apertura de los niveles directivos											
b) No existen sistemas de comunicación interna											
c) Ineficacia de medios existentes (cartelera, informativo, altoparlantes)											
d) Mal ambiente de trabajo											
e) Falta de confianza											
g) Liderazgo autoritario											
h) Falta de tiempo											
i) Exceso de niveles jerárquicos											
j) Burocracia											
k) Malas relaciones con los compañeros											
l) Malas relaciones con el Jefe inmediato											
Otros, especifique											

ANEXO 5

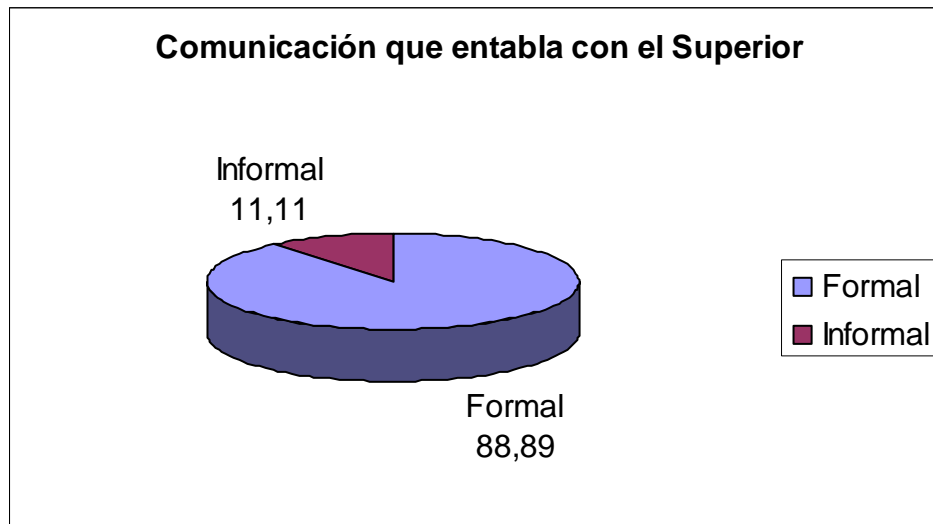
TABULACIÓN DE ENCUESTAS JEFES DEPARTAMENTALES

Nivel Directivo

1. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con su superior es de carácter:

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal		X	x	x	x		x	x	x	x	8
Informal	x										1



Podemos apreciar que la comunicación de los jefes departamentales con su superior (el Director), es por lo general de carácter formal, así lo señala un 88,9%.

2. ¿Tiene reuniones con el Director para revisar el avance del plan estratégico general?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí								x		x	2
No	x	x	x	x	x		x		x		7

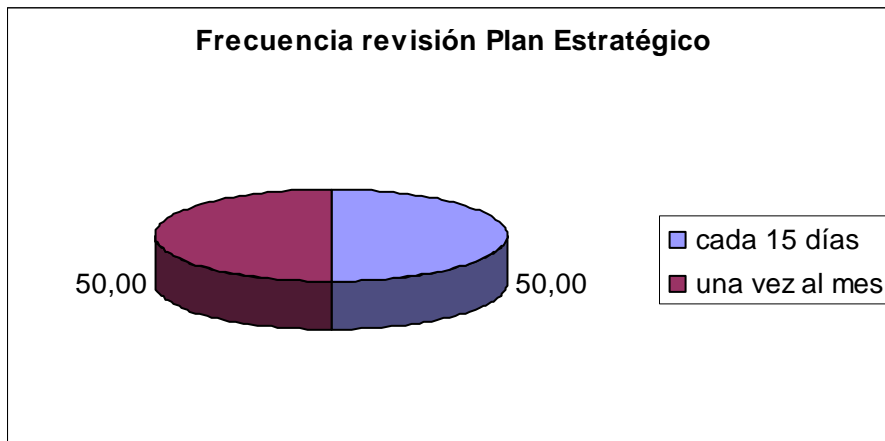


Un 22,22% de los jefes departamentales señala que sí se reúne con el director para revisar el plan estratégico general. Mientras que un 77,78% señala que no, lo cual es preocupante en cualquier organización puesto que indica que no hay un seguimiento total del plan estratégico.

3. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana											
cada 15 días								x			1
Una por mes									x		1
Una al semestre											
Otros, especifique											

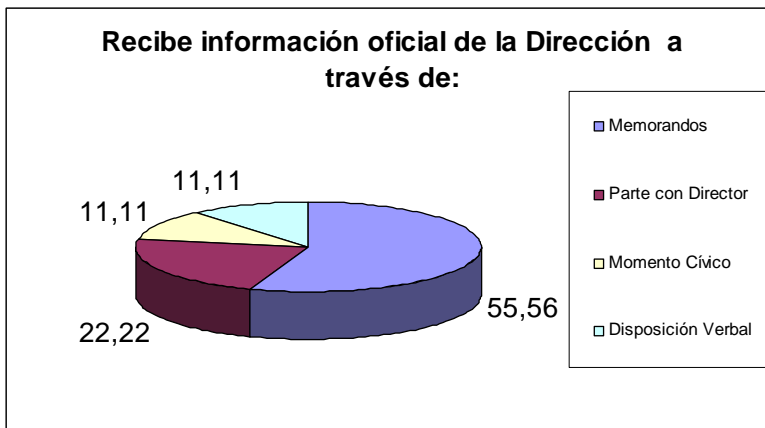
Cabe señalar que el 22,22% de los jefes departamentales que en la anterior pregunta respondió que sí revisa el plan estratégico general con el Director, pasa a constituirse en el 100% de esta pregunta, en la que abordamos la frecuencia con la que revisan el plan.



A pesar de que apenas el 22,22% de los jefes departamentales revisa el plan estratégico con el director, se puede apreciar una alta periodicidad en la revisión del mismo.

4. Cuando la Dirección emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos	1	1	1		1					1	5
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico				1							1
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios											
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director								1			1
n) Parte con el Director							1		1		2
o) Otros, especifique											

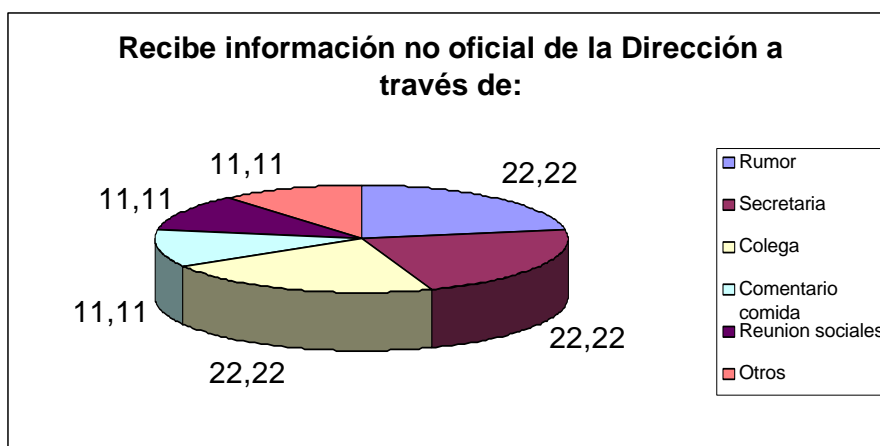


Como podemos apreciar, la mayoría de los Jefes Departamentales señala que el medio más utilizado por la Dirección para entregarles información es el memorando, así lo señala el 55,56% de los encuestados. El 22,22% recibe disposiciones del Director en el parte (reunión matinal de los Jefes Departamentales con el Director) y en menor medida reciben información de la Dirección durante el momento cívico y a través de disposiciones verbales del Director, 11,11% en cada uno de los dos casos.

5. Cuando la Dirección emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

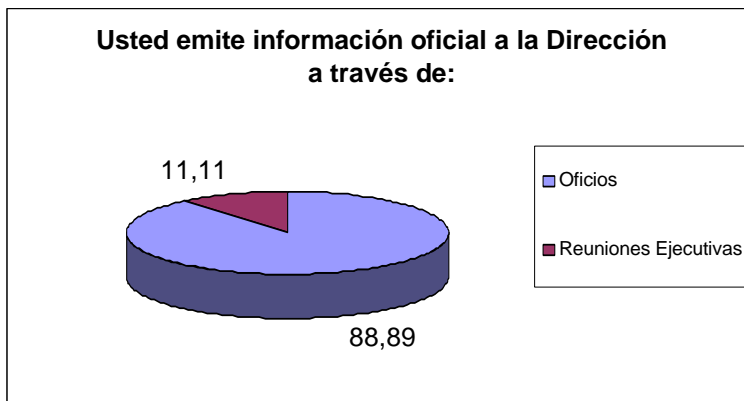
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor				x				x			2
A través de la secretaria	x	x									2
A través de un colega			x		x						2
Comentario en la comida									x		1
En reuniones sociales							x				1
Otros, especifique										ncon	1



Un 22,22% de los jefes departamentales señala que recibe información no oficial de la Dirección a través de rumores, un porcentaje igual lo hace a través de la secretaria y otro porcentaje similar lo hace a través de un colega. En porcentajes de 11,11% tres grupos señalan que los reciben a través de comentarios en la comida, reuniones sociales y otros medios. Como podemos apreciar, el 100% de los encuestados acepta que recibe información no oficial proveniente de la Dirección

6. Cuando Usted emite una información oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas								1			1
j) Telegramas											
k) Oficios	1	1	1	1	1		1		1	1	8
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

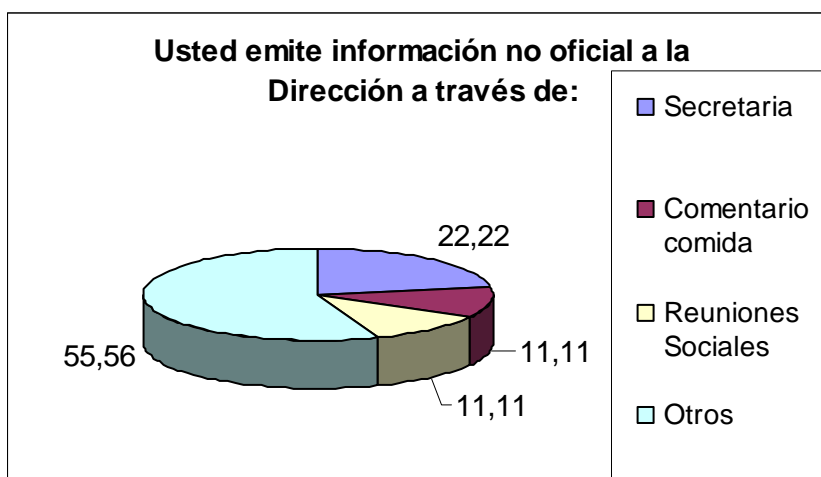


En esta pregunta el resultado que arrojan las respuestas es contundente, la gran mayoría utiliza los oficios como medio para emitir información oficial a la Dirección, el 88,89% de los Jefes lo usa y lo constituye en un documento válido y reconocido como medio de comunicación formal.

7. Cuando Usted emite una información que no es oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria	x	x									2
A través de un colega											
Comentario en la comida									x		1
En reuniones sociales							x				1
Otros, especifique			nlha	ncon	nlha			pese		ncon	nlha 2 ncon 2 pese 1

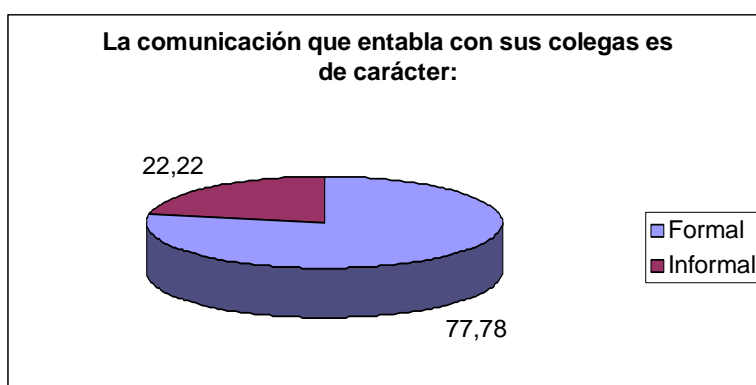


En esta pregunta una de las respuestas más interesantes es la de un 55,56% que ubica su respuesta en el campo de **otros**. Ese 55,56% está conformado en su mayoría por aquellos que dicen que no emiten información no oficial. Esta respuesta hace ver que entre los jefes departamentales hay resistencia a llevar información que no sea oficial o que simplemente no quieren aceptar que la emiten. El restante 44,44 reconoce que transmite información no oficial, de ellos un 22,22% lo hace a través de la secretaria.

Nivel Colaborador

8. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus colegas es de carácter:

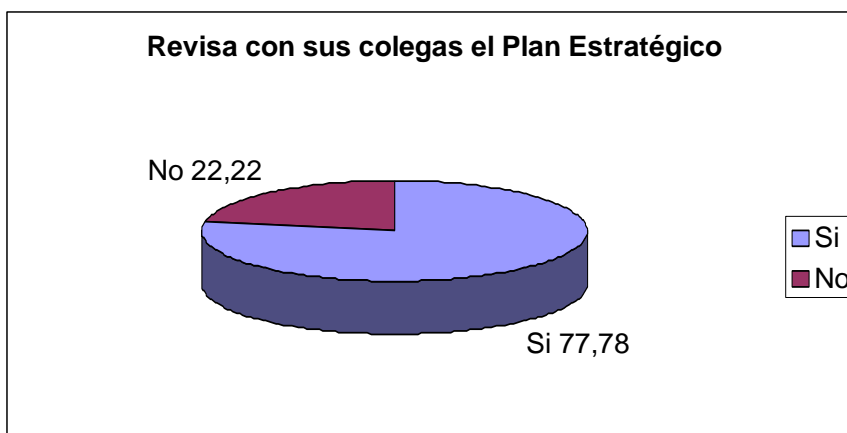
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal		x	x	x	x		x		x	x	7
Informal	x							x			2



Los jefes departamentales, señalan que generalmente la comunicación que entablan con sus colegas es de tipo formal (77,78%) y apenas un 22,22% entabla comunicación de tipo informal. Por lo que se puede señalar que prima la formalidad en la comunicación horizontal.

9. A nivel departamental, ¿tiene Usted reuniones con sus colegas, para analizar los avances del plan estratégico general?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí		x		x	x		x	x	x	x	7
No	x		x								2

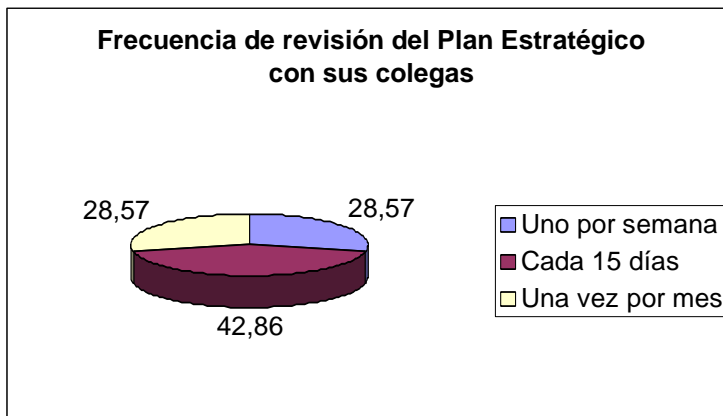


Un importante 77,78% señala que sí revisa el plan estratégico con sus colegas y un 22,22% no lo hace. Estos resultados son proporcionalmente inversos a los obtenidos en la pregunta 2, referente a la revisión del plan estratégico general con el Director.

10. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana					x					x	2
cada 15 días							x	x	x		3
una por mes		x		x							2
una al semestre											
Otros, especifique											

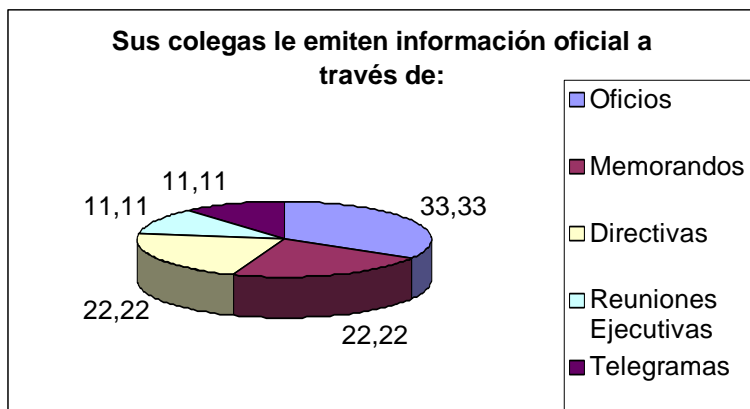
Cabe aclarar que el 77,78% que respondió sí en la pregunta anterior, pasa a ser el 100% en esta pregunta.



El plan estratégico sí se revisa entre colegas, con frecuencia semanal (28,57%), quincenal (42,82%) y mensual (28,57%).

11. Cuando sus colegas le emiten una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos		1	1								2
b) Directivas				1						1	2
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas									1		1
j) Telegramas								1			1
k) Oficinos	1				1		1				3
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique										pese	pese 1

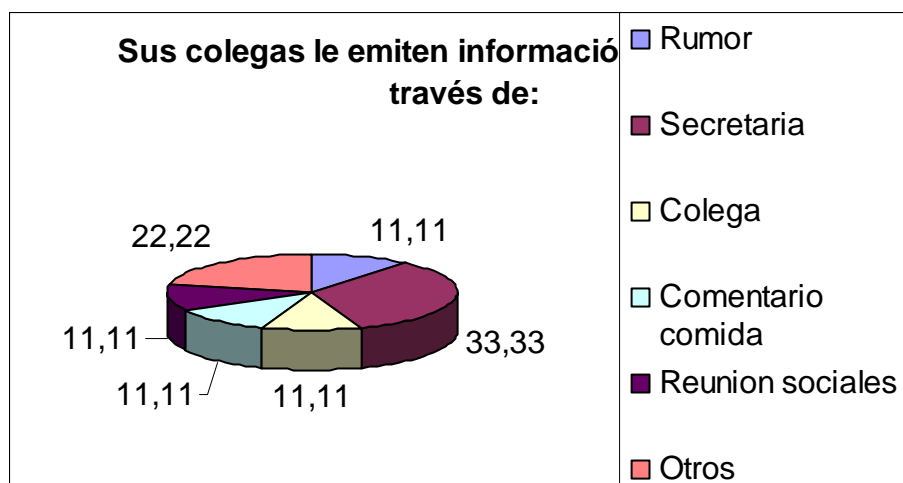


En esta pregunta podemos observar que no hay un medio de comunicación o práctica que sea utilizado mayoritariamente. No hay mucha diferencia entre los porcentajes de los encuestados que utilizan uno u otro medio, únicamente los oficios aparecen ligeramente por encima de los demás con un 33,33% de preferencia en su uso.

12. Cuando sus colegas le emiten una información No oficial ¿a través de qué práctica o medio lo recibe Usted?

Marque con una **X** solo una opción

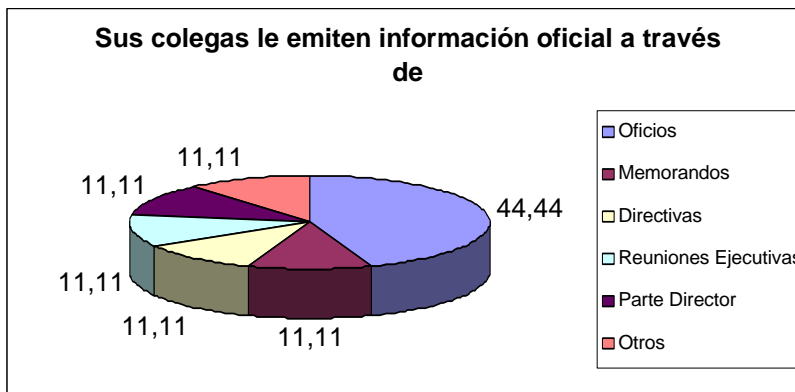
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor				x							1
A través de la secretaria	x	x						x			3
A través de un colega									x		1
Comentario en la comida			x								1
En reuniones sociales							x				1
Otros, especifique					nlha					ncon	ncon 1 nlha 1



Existe una fuerte presencia de las secretarias como transmisoras de la información no oficial, así lo señala un 33,33% de los jefes departamentales. Seguidos de un 22,22% de jefes que se ubican en el campo de **otros** (uno no contesta y otro dice que no lo hace). Los demás reciben este tipo de información por otras vías como los colegas, comentarios, en reuniones sociales y a través de rumores.

13. Cuando Usted emite información oficial a sus colegas, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos		1									1
b) Directivas				1							1
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas									1		1
j) Telegramas											
k) Oficios	1		1		1			1			4
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director							1				1
o) Otros, especifique										Sumilla	1

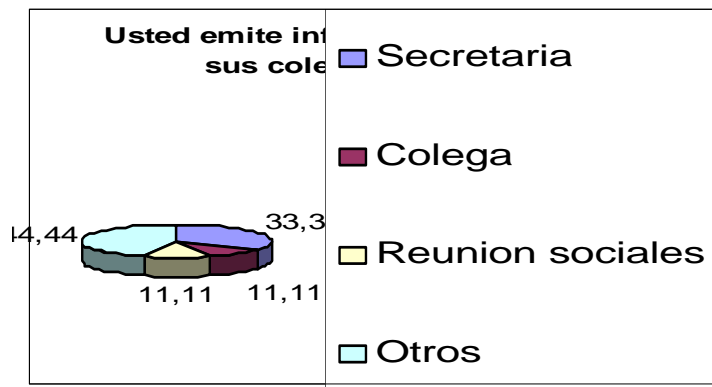


En esta pregunta el 44,44% de los jefes departamentales señalan como el medio más usado para recibir información de sus compañeros a los oficios. El 11,11% señala que utiliza los memorandos, similares porcentajes manifiestan que utilizan directivas, reuniones ejecutivas, el parte con el Director y otros medios.

14. Cuando Usted emite información No oficial a sus colegas, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria	x	x						x			3
A través de un colega									x		1
Comentario en la comida											
En reuniones sociales			x								1
Otros, especifique				ncon	nlha		ncon			ncon	ncon 3 nlha 1

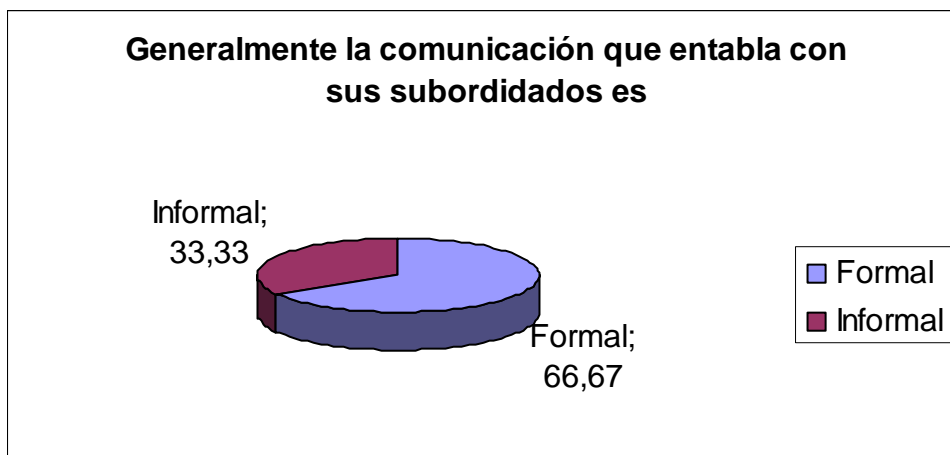


Un importante 44,44% no contesta esta pregunta o señala que no emite información no oficial a sus colegas, un 33,33% señala que emite información no oficial a través de la secretaria, el 11,11% lo hace a través de colegas y otra cifra igual lo hace en reuniones sociales.

Comunicación Vertical

15. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus subordinados es de carácter:

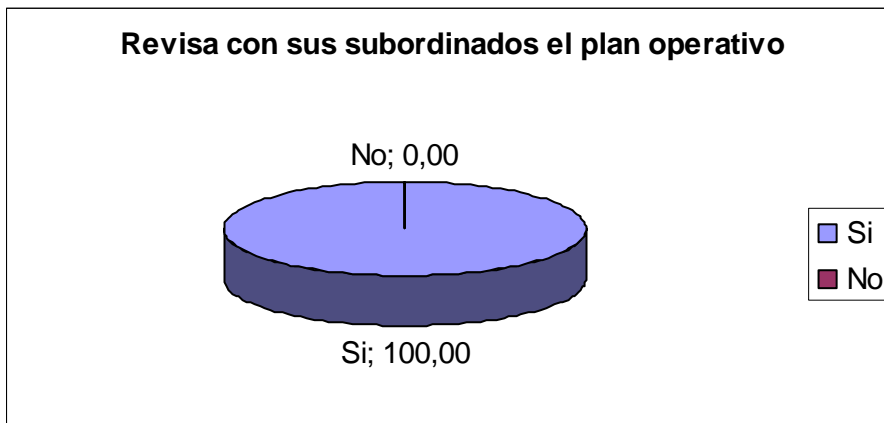
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal		x		x			x	x	x	x	6
Informal	x		x		x						3



Es muy importante conocer que la comunicación que entablan los jefes departamentales con sus subordinados es de carácter formal (66.67%) y un porcentaje menor es de carácter informal (33,33%).

16. ¿Tiene reuniones con sus subordinados para revisar el avance del plan operativo departamental?

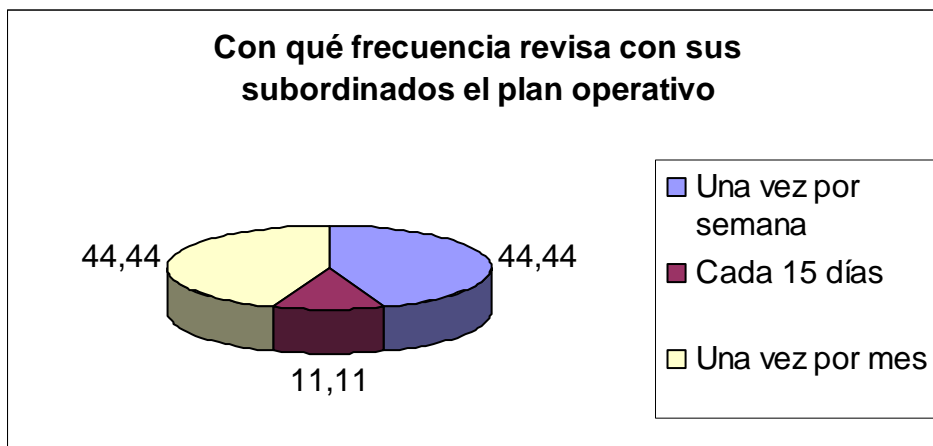
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9
No											



Un 100% de los encuestados señala que sí revisa el plan estratégico con sus subordinados. Cifra muy importante para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

17. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia

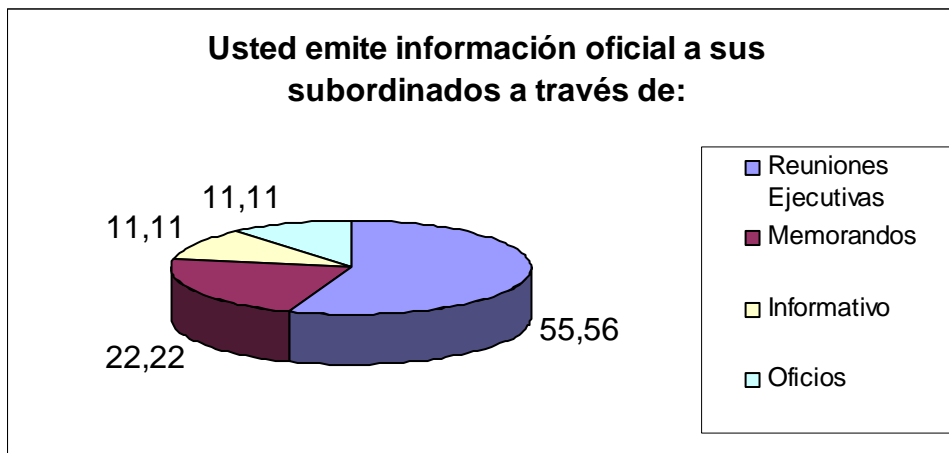
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana	x		x					x		x	4
cada 15 días									x		1
Una por mes		x		x	x		x				4
Una al semestre											
Otros, especifique											



El 44,44% revisa el plan operativo con sus subordinados una vez a la semana. Un porcentaje similar lo hace cada una vez por mes y un 11,11% lo hace cada quince días. Lo que demuestra que existe un seguimiento periódico de los planes.

18. Cuando emite información oficial a sus subordinados, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos					1		1				2
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo	1										1
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas		1	1					1	1	1	5
j) Telegramas											
k) Oficios				1							1
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique											

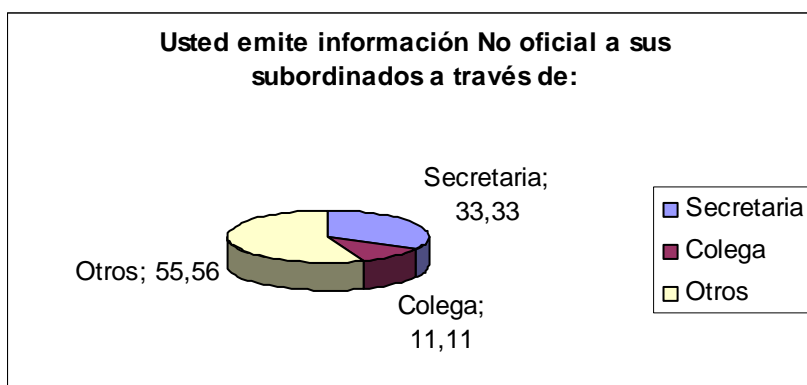


Las reuniones ejecutivas son las prácticas de comunicación más utilizadas por los jefes departamentales para proporcionar información oficial a sus subordinados, así lo manifiesta el 55,56% de los encuestados. Un 22,22% recurren a los memorandos. Un 11,11% señala que utiliza los informativos, y una cifra similar utiliza los oficios.

19. Cuándo Usted emite una información que No es oficial a sus subordinados, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

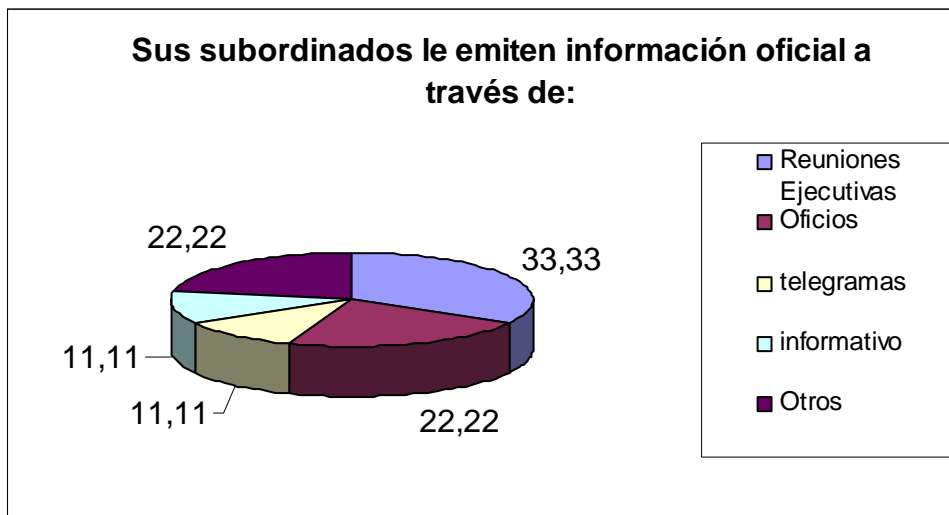
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria	x	x						x			3
A través de un colega									x		1
Comentario en la comida											
En reuniones sociales											
Otros, especifique			pese	ncon	nlha		nlha			ncon	nlha 2 ncon 2 pese 1



Las secretarias siguen siendo las principales transmisoras de información no oficial, así lo señala un 33,33% de los jefes. Un 11,11% transmite información no oficial a sus subordinados a través de un colega. Un importante 55,56% se ubica en la opción **otros** (dos personas dicen que no lo hacen, dos no contestan y una dice que lo hace personalmente).

20. Cuándo sus subordinados desean comunicarse con Usted de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos											
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo	1										1
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas		1		1					1		3
j) Telegramas					1						1
k) Oficios							1	1			2
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique			pese							pese	pese 3

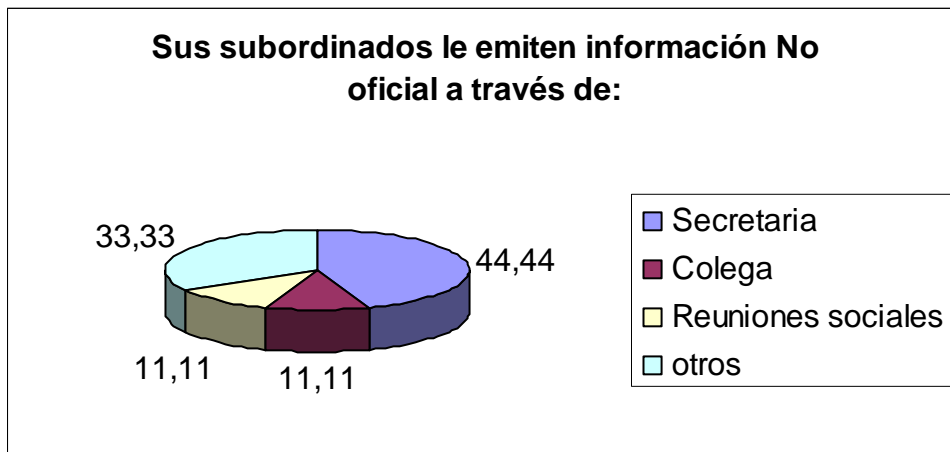


Los subordinados prefieren las reuniones ejecutivas para proporcionar información oficial, así lo manifiesta el 33,33% de los jefes departamentales. Un 22,22% de los jefes señala que sus subordinados utilizan los oficios, una cifra similar dice que utilizan otros medios o prácticas (personalmente). Un 11,11% señala que le emiten información oficial a través del informativo y otro porcentaje similar señala que lo hacen por telegramas.

21. Cuando sus subordinados desean comunicarse con Usted de manera No oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

Marque con una **X** solo una opción

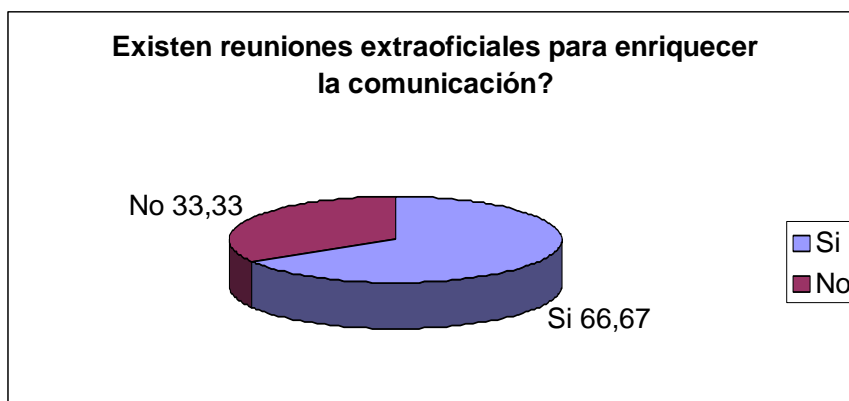
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria	x	x			x			x			4
A través de un colega									x		1
Comentario en la comida											
En reuniones sociales				x							1
Otros, especifique			pese				pese			ncon	pese 2 ncon 1



La secretaria es la persona que facilita que los subordinados transmitan información no oficial al jefe departamental, así lo señala el 44,44% de estos últimos. Un 11,11% manifiesta que recibe información no oficial de sus subordinados a través de colegas y una cifra igual en reuniones sociales. Un importante 33,33% escoge la opción **otros** (señala que no la recibe o que lo hace personalmente)..

22. Existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y el ambiente laboral?

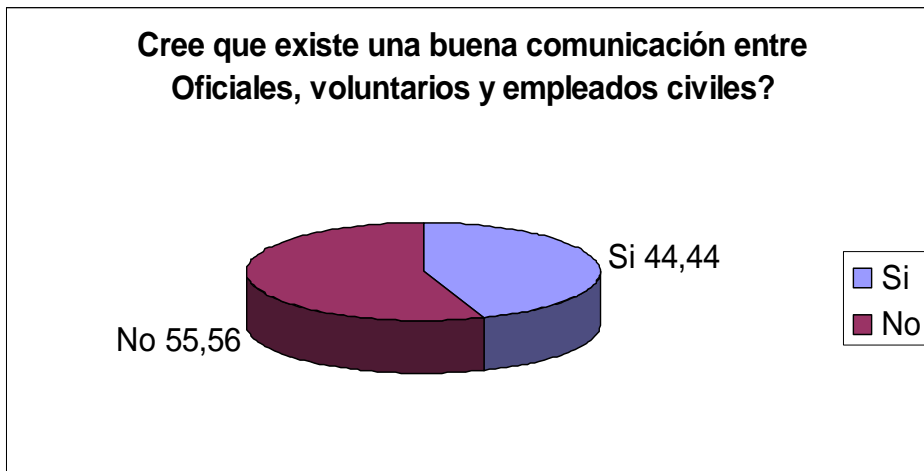
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí	x	x			x			x	x	x	6
No			x	x			x				3



Un 66,67% de los jefes departamentales señala que sí existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y un 33,33% señala que no existen.

23. ¿Cree Usted que existe una comunicación empática entre el personal de oficiales, voluntarios y empleados civiles de la Institución?

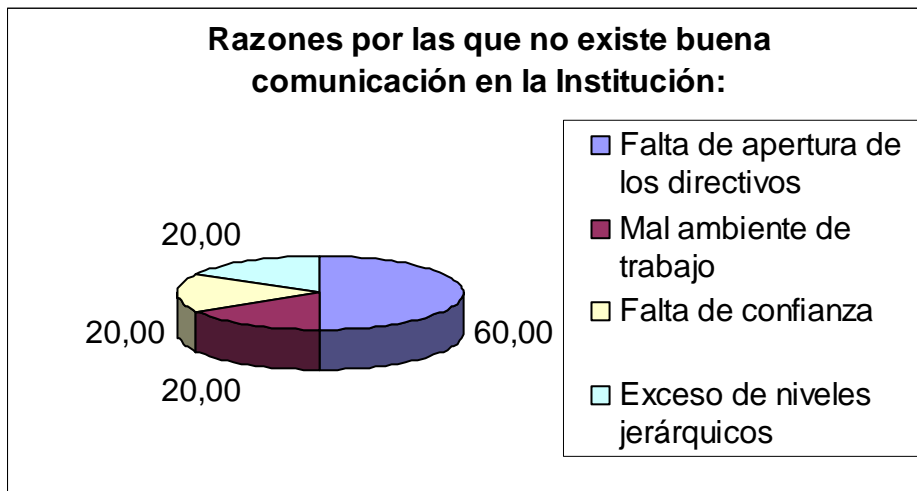
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí	x	x		x				x			4
No			x		x		x		x	x	5



Es preocupante el hecho de que un 55,56% de los jefes departamentales considere que no existe una buena comunicación entre oficiales, voluntarios y empleados civiles.

24. Si contestó NO, señale ¿cuáles cree que son las razones por las que no existe una comunicación empática dentro de la Institución?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Falta de apertura de los niveles directivos							1		1		2
b) No existen sistemas de comunicación interna											
c) Ineficacia de medios existentes (cartelera, informativo, altoparlantes)											
d) Mal ambiente de trabajo										1	1
e) Falta de confianza					1						1
g) Liderazgo autoritario											
h) Falta de tiempo											
i) Exceso de niveles jerárquicos			1								1
j) Burocracia											
k) Malas relaciones con los compañeros											
l) Malas relaciones con el Jefe inmediato											
Otros, especifique											



En esta pregunta se obtuvo una respuesta preocupante, un 60% de los encuestados señalan que la razón por la que no existe una buena comunicación positiva en la Institución es la falta de apertura de los directivos (Director, Subdirector). Un 20% lo atribuye al mal ambiente de trabajo, un porcentaje similar señala como causa la falta de confianza y otro 20% señala el exceso de niveles jerárquicos.

ANEXO 6

TABULACIÓN DE ENCUESTAS EMPLEADOS CIVILES

Nivel Directivo

1. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con el Director es de carácter:

Marque con una X solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal	1	1	3	4	3	2	5	5	7	1	32
Informal											



Podemos apreciar que la comunicación de los empleados civiles con el actual Director es eminentemente formal, así lo señala el 100% de empleados. Cabe señalar que esto refleja poca confianza o puede traducirse en relaciones laborales tensa o demasiados rígidas.

2. ¿Tiene reuniones con el Director para revisar el avance del plan estratégico general?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí											
No	1	1	3	4	3	2	5	5	7	1	32



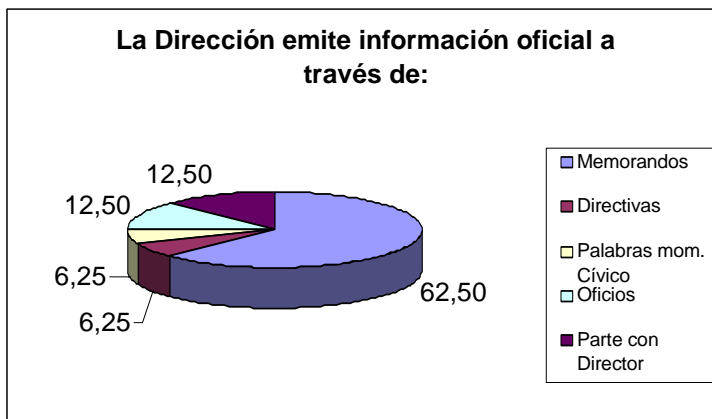
El 100% de los empleados civiles señala que no revisa el Plan Estratégico General con el Director, lo que demuestra que la relación del Director en el plano laboral se da exclusivamente con los Jefes Departamentales.

3. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

Debido a que en la pregunta número dos nadie respondió sí, no se ha tomado en cuenta la pregunta número 3.

4. Cuando la Dirección emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos			1,1,	1, 1,	1	1, 1	1,1,1	1,1,1,	1,1,1, 1,1,1, 1		20
b) Directivas		1		1							2
c) Palabras Dir momento cívico					1,1						2
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios	1			1			1	1			4
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director			1				1	1		1	4
o) Otros, especifique											

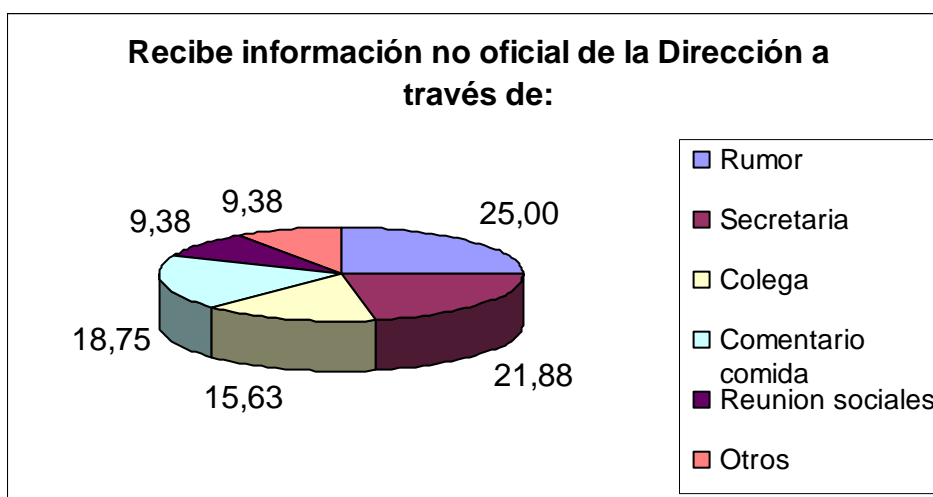


Un 62,50% de los encuestados señala que recibe información oficial de la Dirección a través de memorandos, un 12,50% a través de oficios, un porcentaje similar en el parte con el Director, un 6,25% por medio de directivas y un porcentaje similar en el momento cívico.

5. Cuando la Dirección emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

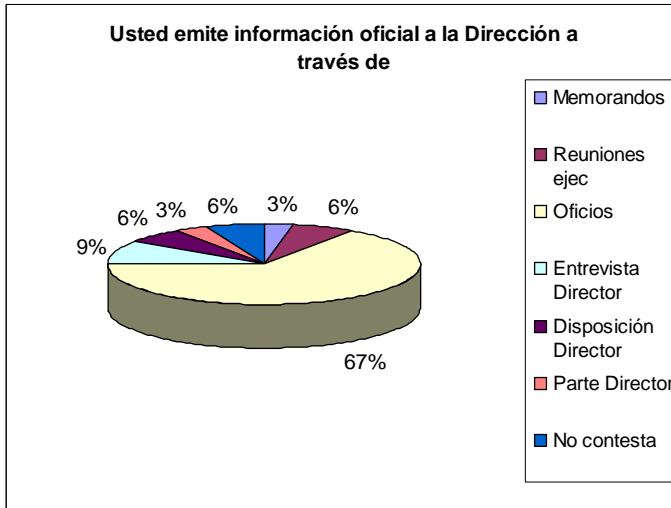
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor				3	3			2			8
A través de la secretaria					1	1	2	2	1		7
A través de un colega	1		2						1	1	5
Comentario en la comida		1	1				2		2		6
En reuniones sociales				1			1		1		3
Otros, especifique						ncon			ncon	ncon	3



Un 25% de los jefes departamentales señala que recibe información no oficial de la Dirección a través de rumores, un porcentaje de 21,88% lo hace a través de la secretaria y un porcentaje de 18,75% lo hace a través de un comentario en la comida. Un 15,63% lo hace a través de un colega y dos grupos en porcentajes de 9,38% lo hacen en reuniones sociales y por otros medios..

6. Cuando Usted emite una información oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos								1			1
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas	1							1			2
j) Telegramas											
k) Oficios		1	1,1,1	1,1,1, 1	1,1,1, 1	1	1,1	1	1	1	21
l) Entrevista con el Director							1	1	1		3
m) Disposición verbal Director						1			1		2
n) Parte con el Director							1				1
o) Otros, especifique							ncon		ncon		2

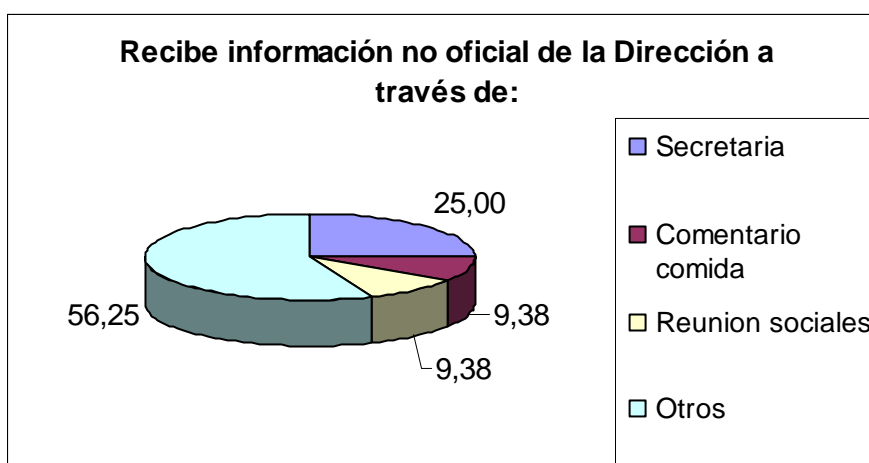


En esta pregunta se obtuvo un total de 32 respuestas. El medio más utilizado por los empleados civiles para dirigir información oficial a la Dirección es el oficio, así lo señala el 67% de los encuestados. Un 9% de los empleados civiles señala que lo hace a través de entrevistas directas con el director, un 6% lo hace a través de reuniones ejecutivas, un 6% señala que lo hace en el momento en que recibe disposiciones del director, una cifra similar no contesta. Por otro lado, el 3% señala que lo hace durante el parte con el Director y una cifra similar lo hace a través de memorandos.

7. Cuando Usted emite una información que no es oficial a la Dirección, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria	1	1	1		1	1			1,1,1		8
A través de un colega											
Comentario en la comida				1			1		1		3
En reuniones sociales				1				1	1		3
Otros, especifique			nlha ncon	ncon ncon	nlha pese nlha	nlha	nlha ncon pese ncon	Pese ncon ncon ncon	nlha nlha	nlha	nlha 8 ncon 8 pese 2



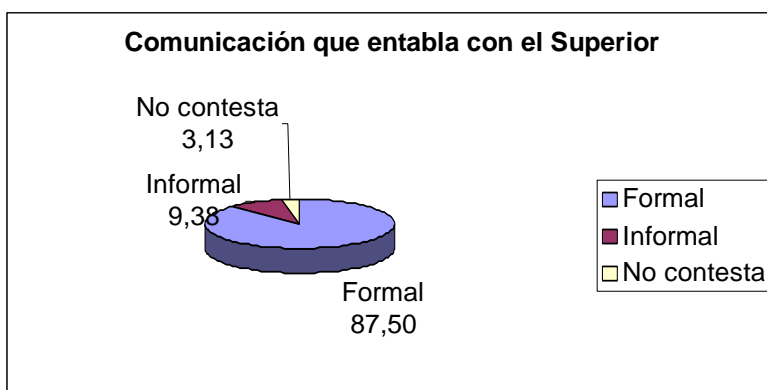
En esta pregunta una de las respuestas más interesantes es la de un 56,25% que se ubica en la opción otros, de ese porcentaje un gran grupo no contesta y otro grupo señala que no emite información no oficial a la Dirección. Un 25% señala que lo hace a través de la secretaria, un 9,38% lo hace a través de un comentario en la comida y un porcentaje similar lo hace durante las reuniones sociales.

Nivel Superior Inmediato

8. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con su jefe inmediato es de carácter:

Marque con una **X** solo una opción

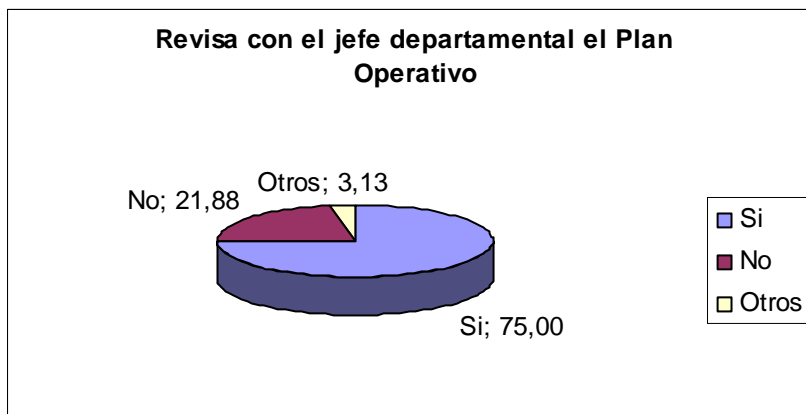
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal		1	3	2	3	2	5	4	7	1	28
Informal	1			2							3
Otros								ncon			1



La mayor parte de los empleados civiles de la Institución tienen una relación de tipo formal con sus superiores, esto es un 87.50%, en cambio un 9.38% señala que su comunicación con los superiores es de tipo informal y apenas un 3.13% no emite respuesta alguna. Se puede apreciar que hay un fuerte nivel de formalidad en la comunicación vertical.

9. ¿Tiene reuniones con su jefe departamental para revisar el avance de su plan operativo?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí			2	4	3		3	4	7	1	24
No	1	1	1			2	2				7
Otros									ncon.		1

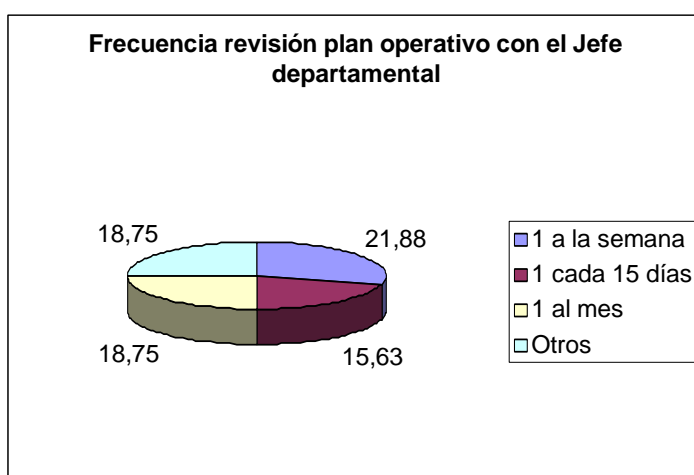


Un 75 % de los funcionarios de la Institución mantiene reuniones con sus superiores para revisar el plan operativo institucional, sin embargo es preocupante que un 21,9 % no tenga ese tipo de reuniones, lo que significa que no existe un seguimiento total de los planes institucionales ni de sus objetivos a corto plazo.

10. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

Se debe señalar que el 75% que contestó **SI** en la pregunta anterior, pasa a ser el 100% en esta pregunta, es decir, se tomará como muestra total a las 24 personas que sí revisan el plan estratégico con su jefe inmediato.

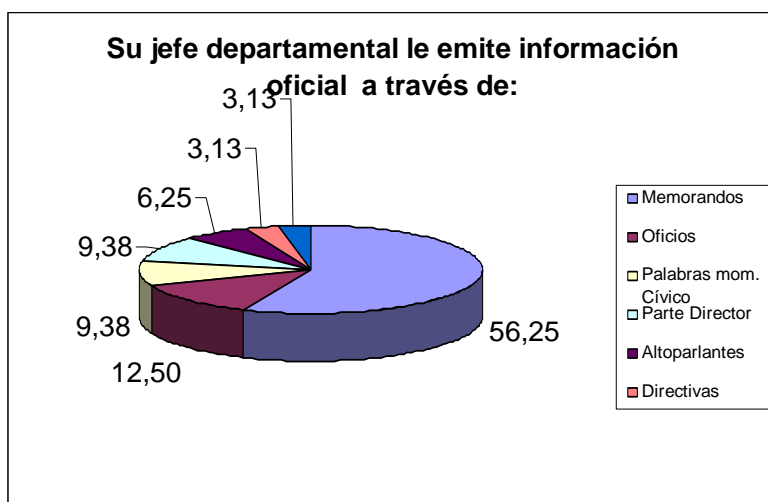
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana				2	3		1			1	7
cada 15 días							2		3		5
Una por mes			1					1	4		6
Una al semestre											
Otros, especifique			ncon	Diar Diar				trim trim trim			ncon 1 diar 2 trim 3



Un 21,88% de los encuestados señala que revisa el plan operativo con el jefe departamental una vez a la semana, el 15,63% dice que lo hace una vez cada quince días y una cifra similar señala que lo hace una vez al mes. Un 18,75% se ubica en la opción otros, en la que indican que lo hacen diariamente, trimestralmente, o simplemente no contestan.

11. Cuando su jefe inmediato emite una información oficial ¿a través de qué práctica o medio de información lo recibe Usted?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos		1	1,1,	1, 1	1	1, 1	1,1	1,1,1,	1,1,1, 1,1,		18
b) Directivas				1							1
c) Palabras Dir momento cívico					1,1				1		3
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes							1		1		2
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas									1		1
j) Telegramas											
k) Oficios	1			1			1	1			4
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director			1				1			1	3
o) Otros, especifique											

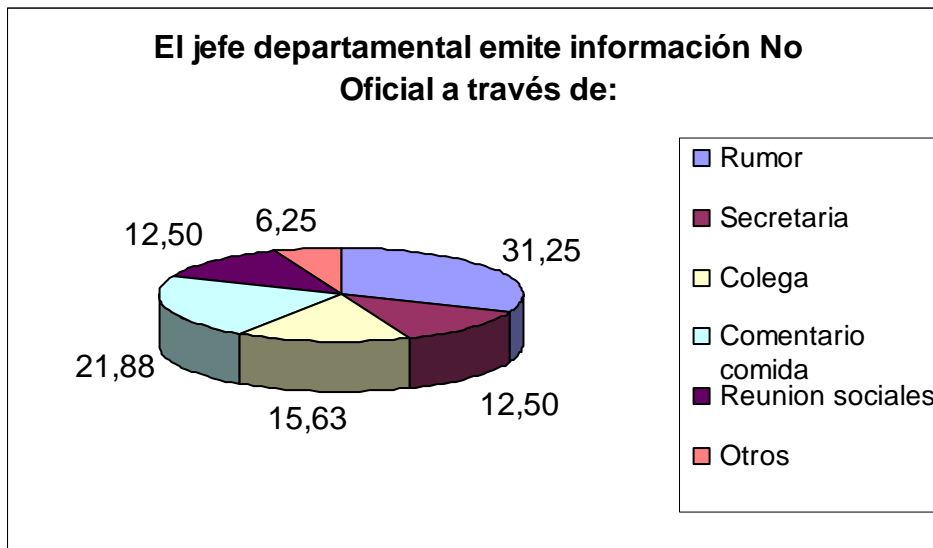


El 56,25% de los empleados civiles señalan que sus jefes departamentales utilizan los memorandos para transmitirles información oficial, un 12,50% señala que reciben información oficial de sus jefes a través de los oficios, un 9,38% señala que lo hace a través de oficios, un porcentaje similar lo hace a través del Parte con el Director, un 6,25% a través de altoparlantes, un 3,13% por medio de directivas y un porcentaje igual a través de memorandos.

12. Cuando el jefe inmediato emite una información que No es oficial, ¿a través de qué práctica o medio la recibe?

Marque con una **X** solo una opción

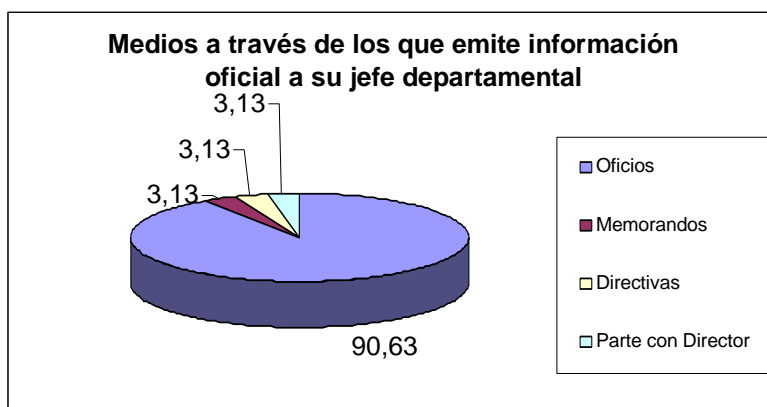
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor				3	3	1		2	1		10
A través de la secretaria							2	2			4
A través de un colega	1		2						1	1	5
Comentario en la comida		1	1				2	1	2		7
En reuniones sociales				1		1	1		1		4
Otros, especifique									ncon ncon		ncon 2



En esta Institución existe una fuerte circulación del rumor, un 31,25% de los funcionarios lo consideran así y es el principal canal de información no oficial. El 21,88% del personal recibe la información no oficial a través de comentarios en el momento de la comida, el 15,63% la recibe por medio de un colega, el 12,50% se entera de la información no oficial a través de la secretaria, el 12,50% lo hace en reuniones sociales y 6,25% se ubica en la opción otros, allí se ubican quienes no contestaron esta pregunta.

13 Cuando Usted emite una información oficial a su jefe inmediato, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos						1					1
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico									1		1
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas											
j) Telegramas											
k) Oficios	1	1	1,1,	1,1,1, 1	1,1,1	1,	1,1,1, 1,1	1,1,1, 1,1	1,1,1, 1,1,1	1	29
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director			1								1
o) Otros, especifique											

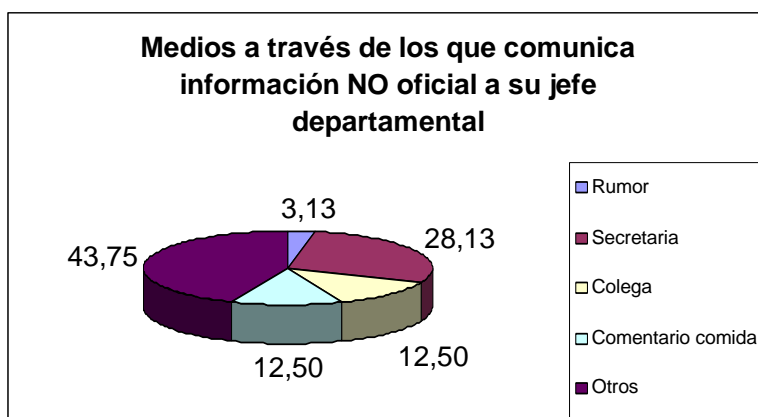


Un abrumador 90,63% de los encuestados señala que emite información oficial a su jefe departamental a través de oficios. Un 3,13% lo hace a través de Memorandos, un porcentaje similar a través de directivas y otro porcentaje igual por medio de directivas.

14. Cuando Usted emite una información que no es oficial a su jefe departamental, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor						1					1
A través de la secretaria			1	1	3		1	1	2		9
A través de un colega			2				1			1	4
Comentario en la comida				2			2				4
En reuniones sociales											
Otros, especifique	ncon	pese		Ning		ncon	ncon	ncon ncon pese ncon	ning ning ncon ncon ncon		ncon 9 ning 3 pese 2

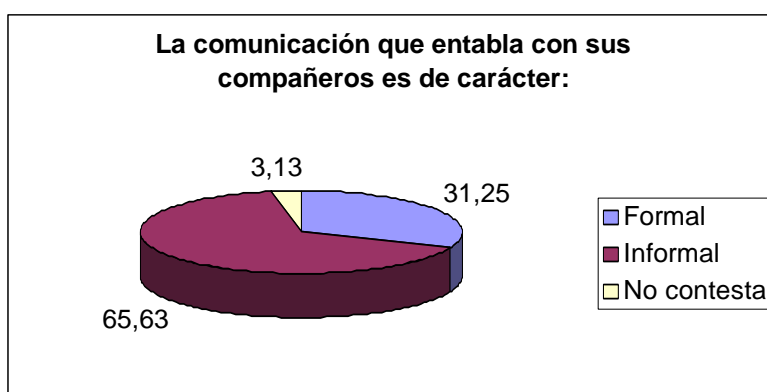


Se puede apreciar que las secretarías ejercen un importante papel como medio para hacer llegar información no oficial a los jefes departamentales, así como en los flujos de comunicación entre otros actores. Un 28,13% de opiniones así lo confirman. Un 12,50% señala que lo hace a través de un comentario en la comida, un porcentaje similar lo hace a través de un colega. Un importante 43,75% se ubica en la opción otros, en las que se hallan quienes no contestan, dicen que no lo hacen o señalan que emiten información no oficial personalmente.

Nivel Colaborador

15. En la mayoría de ocasiones, la comunicación que Usted entabla con sus compañeros es de carácter:

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Formal						1	2	2	4	1	10
Informal	1	1	3	4	3	1	3	2	3		21
Otros, especifique									ncon		ncon 1



En el nivel colaborador se puede apreciar que un 65,63% de los funcionarios generalmente entabla una comunicación de tipo informal con sus compañeros, solo el 31,25% entabla una comunicación formal y un 3,13% no responde. Como apreciamos, la comunicación horizontal en el nivel colaborador es primordialmente informal.

16. A nivel departamental ¿Tiene Usted reuniones con sus colegas para analizar los avances de su plan operativo?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí			2	4	3	1	2	2	8	1	23
No	1	1	1			1	3	1			8
Otros, especifique								ncon 1			ncon 1

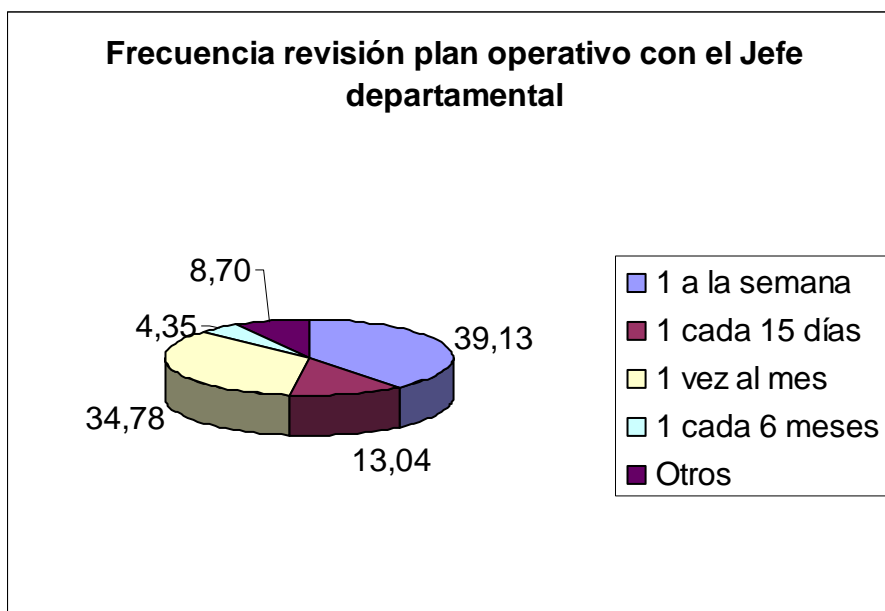


Un 71,88% de los funcionarios de la Institución señala que sí revisa el plan operativo con sus colegas, un 25% señala que no lo hace y un 3,13% no responde, lo que demuestra que existe un buen nivel de interés dentro del nivel colaborador para hacer un seguimiento de la planificación.

17. En caso de haber contestado sí, señale con qué frecuencia.

Se debe señalar que el 71,88% de funcionarios que contestaron sí en la pregunta anterior pasa a ser el 100% de esta pregunta.

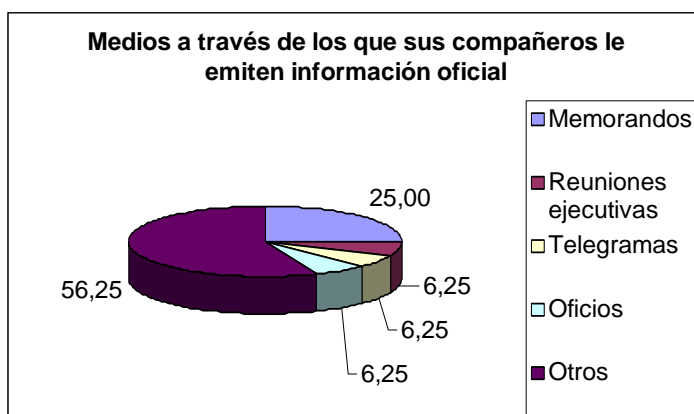
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Una por semana cada 15 días				3	3	1	1			1	9
									3		3
Una por mes			2					1	5		8
Una al semestre								1			1
Otros, especifique				Diar				amer			diar 1 amer 1



La revisión del plan operativo entre los colegas se realiza una vez por semana según el 39,13 % de los funcionarios encuestados, un 34,78% señala que revisan el plan una vez por mes, un 13,04% lo hace cada 15 días, un 4,35% lo hace de manera semestral y un 8,70% se ubica en la opción otros.

18. Cuando sus compañeros desean comunicarse con Usted de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos		1		1		1			1,1,1, 1,1		8
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo											
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas							1,1				2
j) Telegramas	1			1							2
k) Oficios							1	1			2
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique			pese pese pese	Ncon Pese	ncon telf pese	ncon	pese pese	pese pese pese pese	telf telf	pese	Pese 12 telf 3 ncon 3

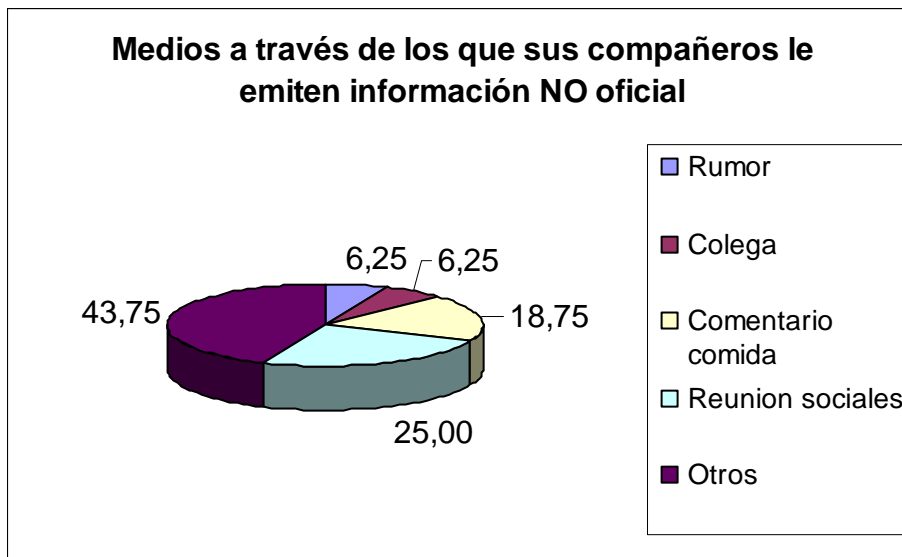


Un 25% de los encuestados señala que sus compañeros le emiten información oficial a través de memorandos, un 6,25% dice que la recibe en reuniones ejecutivas, otro 6,25% la recibe a través de telegramas, un porcentaje similar a través de oficios. Se debe resaltar la presencia de un 56,25% de los encuestados que se ubican en la opción otros, en la que predomina la recepción de información oficial personalmente, seguida de la telefónica.

19. Cuando sus colegas desean comunicarse con Usted de manera no oficial ¿a través de qué práctica o medio lo hacen?

Marque con una **X** solo una opción

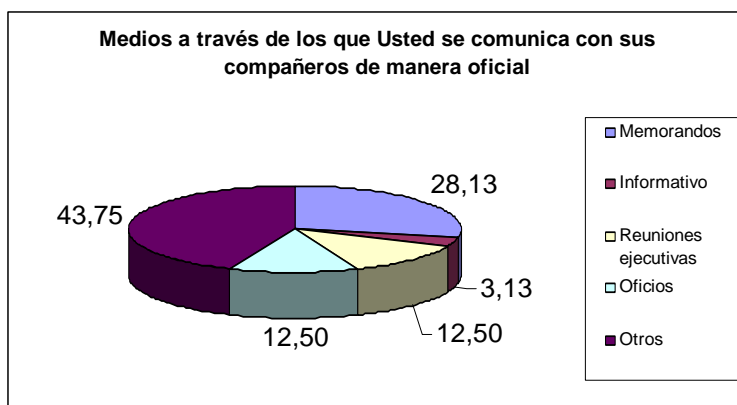
	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor				1						1	2
A través de la secretaria											
A través de un colega					1	1					2
Comentario en la comida	1	1	2	1					1		6
En reuniones sociales							3	2	3		8
Otros, especifique			Pese	ncon ncon	ncon telf	pese	pese pese	pese pese	telf ncon ncon ncon		pese 6 telf 2 ncon 6



Un 25% de empleados señala que recibe información no oficial de sus colegas en reuniones sociales, un 18,75% lo hace a través de comentarios en la comida, un 6,25% lo recibe por medio de un colega y una cifra igual lo hace a través de rumores. En el grupo, un 43,75 % de funcionarios se ubica en la sección otros, en la que están quienes lo hacen personalmente, por teléfono y quienes dicen que no lo hacen.

20. Cuando Usted desea comunicarse con sus compañeros de manera oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Memorandos		1		1, 1		1			1,1,1, 1,1		9
b) Directivas											
c) Palabras Dir momento cívico											
d) Informativo									1		1
e) Carteleras											
f) Altoparlantes											
g) Correo Electrónico											
h) Página web											
i) Reuniones ejecutivas	1			1			1, 1				4
j) Telegramas											
k) Oficios							1,1	1		1	4
l) Entrevista con el Director											
m) Disposición verbal Director											
n) Parte con el Director											
o) Otros, especifique			pese pese pese	Ncon	ncon telf pese	pese	pese	pese pese pese pese	telf		pese 10 telf 2 ncon 2

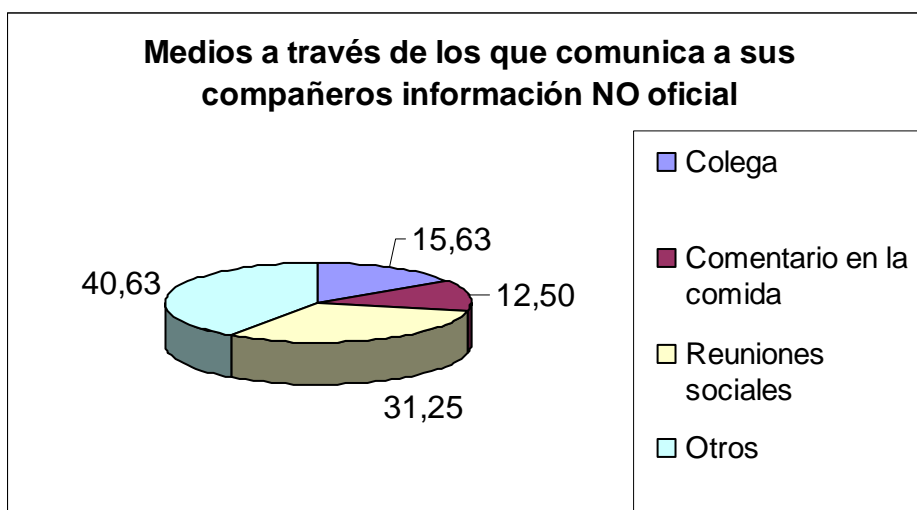


El 28,13% de los empleados civiles señala que se comunica oficialmente con sus colaboradores a través de los memorandos, un 12,50% lo hace por medio de oficios, un porcentaje similar lo hace en reuniones ejecutivas y un 3,13% a través del informativo. Un importante 43,75% se ubica en la opción otros, allí se encuentran quienes señalan que se comunican oficialmente con sus compañeros de manera personal, en menor medida a través del teléfono y quienes no contestan.

21. Cuando Usted desea comunicarse con sus colegas de manera no oficial, ¿a través de qué práctica o medio lo hace?

Marque con una **X** solo una opción

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Rumor											
A través de la secretaria											
A través de un colega					3	1	1				5
Comentario en la comida	1	1		1				1			4
En reuniones sociales				1			1	2	5	1	10
Otros, especifique			pese pese pese	pese pese		telf	pese pese pese	pese	ncon ncon pese		pese 10 telf 1 ncon 2



Los empleados civiles, a diferencia de los jefes departamentales, no recurren a las secretarías para la transmisión de información no oficial. Un 15,63% transmite información no oficial a sus compañeros a través de otros compañeros, un 12,50% lo hace en el momento de la comida, un 31,25% lo hace en reuniones sociales. Dentro del 40,63% ubicados en la opción otros se encuentran, en su mayoría, aquellos que dicen que lo hacen personalmente.

22. Existen reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación y el ambiente laboral?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí	1		2	3			3	1	6		16
No		1	1		3	2	2	2	1	1	13
Otros, especifique				Ncon				ncon	ncon		ncon 3



Un 50% señala que sí hay reuniones extraoficiales para enriquecer la comunicación, frente a un 40,63% que señala que no y un 9,38% que no contesta.

23. ¿Cree Usted que existe una comunicación empática entre el personal de oficiales, voluntarios y empleados civiles de la Institución?

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
Sí				2		1	1	2	4		10
No	1	1	3	2	3	1	4	2	3	1	21
Otros, especifique									ncon		ncon 1



Un alto porcentaje de empleados civiles (65,63%) considera que no existe una comunicación positiva en la Institución, un 31,25% considera que sí y un 3,13% no contesta. Esto demuestra que no existe un buen ambiente laboral o que no se cuenta con la suficiente información o canales para transmitirla.

24. Si contestó NO, señale ¿cuáles cree que son las razones por las que no existe una comunicación empática dentro de la Institución?

Las 21 personas que en la pregunta anterior contestaron NO, pasan a conformar el 100% de esta pregunta.

	Audi	Plan	Comu	Comp	Recl	Rese	Pers	Logi	Fina	Juri	TOTAL
a) Falta de apertura de los niveles directivos			1	1	1,1	1	1		1		7
b) No existen sistemas de comunicación interna	1										1
c) Ineficacia de medios existentes (cartelera, informativo, altoparlantes)											1
d) Mal ambiente de trabajo			1	1			1	1			4
e) Falta de confianza		1					1	1	1,1	1	6
g) Liderazgo autoritario											
h) Falta de tiempo											
i) Exceso de niveles jerárquicos											
j) Burocracia											
k) Malas relaciones con los compañeros			1		1		1				3
l) Malas relaciones con el Jefe inmediato											
Otros, especifique											



Un 33,33% de los encuestados que respondieron que no existen una comunicación positiva dentro de la Institución lo atribuye a la falta de apertura de los directivos, un 28,57% lo atribuye a la falta de confianza, un 19,05% señala como causa el mal ambiente de trabajo, un 14,29% señala a la no existencia de sistemas de comunicación interna y por último, un 4,76% lo atribuye las malas relaciones con los compañeros.