

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

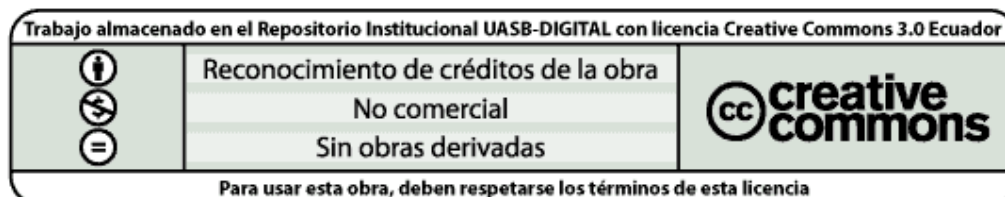
Programa de Maestría en Comunicación Estratégica

Estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014 - 2016

Autora: Alexandra Jasmín Sánchez Gallegos

Tutora: Silvia Chiriboga Benítez

Quito, 2017



Cláusula de Cesión de Derecho de Publicación de Tesis

Yo, Alexandra Jasmín Sánchez Gallegos, autora de la tesis intitulada “Estudio de la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna 2014 - 2016”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de (magíster en Comunicación Estratégica) en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

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

Fecha.

Firma:

Resumen

El presente trabajo es un estudio sobre la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito, del Banco Central del Ecuador (BCE), a partir de la creación de la Gestión de Comunicación Interna establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de 2014, artículos 210 y 215.

El análisis realizado desde 2014 se extiende hasta 2016 y pretende destacar la importancia de la gestión de la cultura organizacional y el manejo estratégico en la comunicación interna. Para ello ha combinado varias técnicas de investigación como la exploratoria, documental, cuantitativa, cualitativa y etnográfica.

Está compuesto por tres capítulos: el primero constituye la base teórica desde varios autores que abordan la comunicación organizacional, la identidad, la imagen en las organizaciones, los públicos internos, la cultura organizacional y la comunicación estratégica. El segundo capítulo hace referencia a la metodología de investigación, y recoge el desarrollo de la metodología exploratoria y documental, mientras que el tercer capítulo presenta la investigación cuantitativa y cualitativa. A lo largo del capítulo dos y tres se contrasta la información obtenida con la base teórica y otros hallazgos. Con este sustento, al finalizar el capítulo tres, se presentan algunos lineamientos comunicacionales estratégicos que están orientados a mejorar la gestión de la cultura institucional en el caso de estudio.

El presente trabajo deja al descubierto una serie de factores que influyen en la gestión de la cultura institucional, entre ellos la alta rotación del director de la Gestión de Comunicación Social, la pérdida de autonomía institucional, la interferencia de directrices dadas por el gobierno central con la identidad institucional, la eliminación de costumbres y ceremonias, la ausencia de un plan estratégico de comunicación interna, entre otros factores que han afectado la cultura institucional del BCE.

Palabras clave: Comunicación estratégica, cultura organizacional, comunicación interna, identidad institucional.

Dedicatoria

Estas páginas son el paso final después de más de dos años de esfuerzo y dedicación. Dos años en los que cumplir tus metas te obligan a llevar tu cuerpo al límite. Una maestría, de este estilo, más un trabajo demandante hicieron que en muchas ocasiones pierda la noción del tiempo. Que no sepa si es jueves o sábado, al fin todos los días eran iguales. A cuestionarte muchas veces si esto realmente vale la pena, a pensar si servirá de algo dejar de compartir tiempo con tu familia y amigos para dedicarlo a profundas lecturas y a la elaboración de ensayos que te abrirán el camino para acceder a un masterado.

Definitivamente ha sido un camino muy duro, en el que el cansancio muchas veces sentí que me vencía, pero hubo un ejemplo que me mantuvo firme en mi objetivo, un ejemplo de lucha, perseverancia y disciplina, un ejemplo inspirador, ese ejemplo eres tu Pa por eso este esfuerzo te lo dedico a ti; a mi mami que en algún momento cuando no pude contener más las lágrimas de lo exhausta que me sentía fue ella quien me brindó la calma y la fuerza para seguir.

Finalmente, hubo otro motor que me ha permitido llegar hasta aquí y son los más pequeños de la familia. Va para ustedes, quiero que sepan que es fuerte, pero que se puede y la mejor forma que encontré para demostrarles es con el ejemplo.

Agradecimiento

Mi agradecimiento profundo para ti esposo, por tu paciencia para esperarme todo este tiempo en el que miles de veces tuve que decir que no a tus propuestas. Gracias por haberme dado este espacio para conseguir mis objetivos, y por tu apoyo.

Así mismo quiero hacer extensivos mis agradecimientos a Silvia por su guía durante la realización de este trabajo y por sus constantes palabras de aliento; y a Marina por ser simplemente incondicional.

INDICE

| | |
|---------------------------|----------|
| Introducción | 9 |
|---------------------------|----------|

Capítulo primero

| | |
|---|-----------|
| 1. La comunicación, elementos y factores de influencia en las organizaciones .. | 11 |
| 1.1. La gestión de la comunicación organizacional | 11 |
| 1.2. La identidad y la imagen en las organizaciones | 13 |
| 1.3. La definición de los públicos para una adecuada estrategia comunicacional | 15 |
| 1.4. El reto de la comunicación en la contexto de la cultura organizacional | 19 |
| 1.5. La cultura organizacional y las nuevas generaciones | 23 |
| 1.6. La comunicación estratégica y la gestión organizacional | 27 |

Capítulo Segundo

| | |
|--|-----------|
| 2. Procesos de cambios organizacionales del Banco Central a partir del 2008 .. | 34 |
| 2.1. Metodología a aplicarse | 34 |
| 2.2. Historia del Banco Central del Ecuador | 37 |
| 2.2.1. Normativa legal | 37 |
| 2.2.2. Cambios en la normativa para la gestión de la comunicación social y la cultura institucional del Banco Central del Ecuador.. | 38 |
| 2.2.3. Intervención de la Secretaria Nacional de Administración Pública en la autonomía del Banco Central del Ecuador | 40 |
| 2.2.4. Actual estructura del Banco Central | 41 |
| 2.2.5. Los límites del departamento de comunicación en la gestión de la cultura organizacional | 42 |
| 2.3. La cultura organizacional en el BCE | 43 |

| | |
|--|----|
| 2.4. Quince directores de comunicación de 2014 al 2016 | 45 |
| 2.5. Medios de comunicación internos del Banco Central | 46 |
| 2.6. Audiencias Internas mayoritariamente masculinas | 47 |
| 2.7. Encuestas aplicadas por el Banco Central, matriz Quito, del 2014 al 2016 | 51 |
| 2.7.1. Encuesta de Medios de Comunicación interna- 2014 | 51 |
| 2.7.2. Medición de clima laboral del Banco Central – 2015 | 53 |
| 2.7.3. Encuesta de cultura organizacional – 2016 | 55 |
| 2.7.4. Encuesta sobre Gestores del Cambio- 2016 | 56 |
| 2.8. Gestión de Comunicación Interna | 58 |
| 2.8.1 Acciones realizadas en 2014 | 58 |
| 2.8.2 Acciones realizadas en 2015 | 59 |
| 2.8.3. Acciones realizadas en 2016 | 66 |
| 2.9. Reflexiones sobre la influencia de la SNAP en la cultura organizacional del BCE | 68 |
| 2.10. Modelo de Valores en Competencia | 70 |

Capítulo Tercero

| | |
|--|----|
| 3. Audiencias internas y cultura organizacional en el BCE..... | 72 |
| 3.1. Investigación Cualitativa | 72 |
| 3.2. Investigación Cuantitativa | 82 |
| 3.2.1. Generación – Edad | 83 |
| 3.2.2. Género de los investigados | 85 |
| 3.2.3. Nivel de educación de los investigados | 85 |
| 3.2.4. Años de servicio en la institución | 85 |
| 3.2.5 Percepciones de la comunicación interna | 86 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.6. Valores institucionales y su práctica | 87 |
| 3.2.7. Percepciones de los investigados sobre la cultura institucional | 89 |
| 3.2.8. Costumbres y ceremonias institucionales | 90 |
| 3.2.9. Motivación de ser parte de la institución | 91 |
| 3.2.10. Percepciones sobre escucha activa | 91 |
| 3.2.11. Pertenencia institucional de los encuestados | 91 |
| 3.2.12. Rotación de personal | 91 |
| 3.2.13 Temor a ser despedido | 92 |
| 3.3. Conclusiones | 92 |
| 3.4 Recomendaciones de lineamientos estratégicos para elevar el contexto de la cultura organizacional | 96 |
| 3.4.1 Mapeo de actores | 96 |
| 3.4.2 Diseño de lineamientos estratégicos propuestos | 97 |
| Fuentes | 102 |
| Anexos | |

Introducción

El estudio que se presenta a continuación pretende analizar la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna, en 2014, por lo que el periodo de estudio se extiende hasta 2016.

A lo largo del documento se examinan diversos factores que, sin duda, inciden en la cultura de la institución, como es el caso de algunas disposiciones dadas por el gobierno central que han causado el debilitamiento de la identidad institucional y confusión en el público interno sobre los parámetros que deben regir su conducta al interior de la misma. Otro factor que ha menoscabado la cultura institucional es la eliminación de ceremonias y costumbres, lo que ha dificultado la transmisión de valores y el sentido de pertenencia; existe también alta rotación de personal, y directivos con poco interés sobre la cultura de la organización.

Los factores mencionados son solo algunos de los hallazgos de la investigación que permiten evidenciar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y cómo esta aporta a la comunicación estratégica. Su implementación debe estar dada, a través de un plan estratégico de comunicación interna anual, que la haga sostenible y evite que situaciones como la alta rotación de personal afecten a la estrategia macro.

La pregunta central propuesta en el estudio es: ¿Cuál es la gestión de la cultura organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna?. Mientras que los siguientes son los objetivos específicos: conocer los elementos de la identidad y cultura organizacional del Banco Central del Ecuador; investigar cuál es la gestión de la Cultura Organizacional, en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, a partir de la creación del departamento de comunicación interna; analizar si existe lineamientos estratégicos dentro del plan de comunicación interna para elevar el contexto de la cultura organizacional de la institución; proponer lineamientos estratégicos de comunicación para elevar la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador, matriz Quito.

La investigación consta de tres capítulos, conclusiones y lineamientos estratégicos. El primer capítulo presenta el marco teórico de la investigación, para lo que se toma como base a destacados estudiosos de la comunicación como Rafael Alberto Pérez, Sandra Massoni, Joan Costa, Justo Villafañe, Alejandra Brandolini y Martín González que permiten profundizar en temas de comunicación organizacional, identidad institucional, imagen en las organizaciones, públicos internos, cultura organizacional y comunicación estratégica.

El capítulo dos, presenta la metodología de investigación, y recoge el desarrollo de la metodología exploratoria y documental. El capítulo tres presenta la investigación cuantitativa y cualitativa. Los resultados de la aplicación de las metodologías y el cruce de información que cada una entrega permite determinar las percepciones del público objetivo acerca de la cultura institucional y los cambios inducidos en los últimos años. De esta manera se obtienen los hallazgos sobre la gestión de la cultura organizacional, a partir de la creación del departamento de Comunicación Interna.

Finalmente se presentan las conclusiones y lineamientos estratégicos para la gestión de interna de la cultura organizacional en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador, con el objetivo de aportar a través de este estudio soluciones para el bienestar del público interno y el fortalecimiento institucional.

Capítulo primero

La comunicación, elementos y factores de influencia en las organizaciones

1.1. La gestión de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional permite gestionar de forma adecuada "procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones"¹. Su importancia radica en que las organizaciones se comunican constantemente con su entorno tanto interno como externo, por lo que se debe entender la comunicación como una herramienta para reducir la incertidumbre, a través de la información.

Al interior de una organización, el manejo adecuado de la comunicación tiene un amplio impacto en el fortalecimiento de la imagen corporativa y de la identidad organizacional al crear un vínculo emocional con los miembros de la organización. Liliana Guevara explica que con esta práctica se genera "estabilidad emocional laboral, autoestima y sentido de pertenencia"², características clave en el talento humano de una organización.

Varios autores han estudiado la importancia de crear vínculos emocionales con los públicos objetivos. De hecho, este es uno de los aspectos que se está usando en la publicidad y que ha dejado importantes resultados. Los puentes emocionales hacen que las personas dejen de lado la racionalidad y sus acciones estén lideradas principalmente por emociones. La comunicación organizacional no es ajena a esta realidad. Por ejemplo, la gestión del aspecto emocional en la comunicación interna explica como muchos trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia, a pesar de que su remuneración sea baja o de que trabajen más horas diarias de las establecidas.

¹ Liliana Guevara, *La comunicación interna* (Quito: Ciespal, 2006), 45-46.

² *Ibíd.*, 46.

Las emociones son intrínsecas a la naturaleza humana, tan inevitables como el respirar, el crecer y el morir³. De modo que se convierten en un motor que empujan a los públicos a la acción. La comunicación organizacional entiende claramente este aspecto y apoyada de la comunicación estratégica asumen a los públicos y sus emociones como una unidad. Costa lo ratifica al indicar que los valores inmateriales y emocionales, tienen un peso decisivo en las estrategias de las empresas exitosas.⁴

En los últimos años, el estudio de la comunicación en las organizaciones adquirió gran importancia al coordinar el plan y la estrategia de comunicaciones de la organización. Sin embargo, su función estratégica aún no ha sido entendida al cien por ciento por los líderes de las organizaciones quienes, en muchos de los casos, la relegan simplemente a la publicidad, relaciones públicas o promoción, pero difícilmente la integración de las tres⁵.

Otro de los factores que influyen en la comunicación organizacional de las instituciones públicas son los intereses políticos que conducen a cambios constantes, tanto de directrices como de directivos, lo que obliga a la constante modificación del manejo de la comunicación organizacional, en algunos casos con base en criterios personales, dejando de lado una visión estratégica que respete la cultura organizacional por lo que de forma directa o indirecta se afecta la reputación institucional. Además de promover el silencio, limitar la información oficial dando lugar a la incertidumbre y a rumores que van en detrimento de la imagen organizacional y al clima organizacional.

En este contexto, la gestión de la comunicación organizacional en las instituciones públicas se convierte en un reto para quienes la dirigen. A la vez es un importante campo de estudio y reflexión a fin de proponer alternativas para la implementación de una comunicación organizacional con altos estándares profesionales.

³ Victoria Camps, *El gobierno de las emociones* (Barcelona: Herder, 2011), 65.

⁴ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI* (Buenos Aires: La Crujía, 2001), 85.

⁵ Diego Gómez, (Quito, 2011), citado por Silvia Chiriboga, *Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito* (Quito: Universidad Internacional SEK, 2011), 124.

1.2. La identidad y la imagen en las organizaciones

La identidad corporativa surge de tres aspectos intangibles que forman parte de un proceso histórico en el que se construye y se consolida. Uno de estos aspectos es la historia de la organización, que le da identidad y carácter de permanencia; el segundo aspecto es el proyecto empresarial, que constantemente cambia por los acontecimientos del entorno; y el tercer aspecto es la cultura corporativa, que abarca los valores compartidos que guían la acción y las convicciones de la organización⁶.

Por su parte Brandolini y González explican que la identidad corporativa está formada por todas las características de una organización, características que la hacen diferente de otras organizaciones y se evidencian en la cultura organizacional, por medio de la misión, visión, valores y los comportamientos que caracterizan a los miembros de la misma. Además explican que el nivel de interiorización de estos elementos determina la solidez de la identidad⁷.

Bauza y Cano perciben a la identidad organizacional como la personalidad de la organización, en la que intervienen su historia, su ética, su filosofía de trabajo, sus comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. "La identidad organizacional constituye el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se identifica y la hace única frente a otras organizaciones"⁸; de modo que las empresas enfrentan un proceso complejo para establecerla.

Joan Costa coincide con los otros autores consultados y explica que "la identidad es el principal activo de todas las empresas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores"⁹. Precisamente por ello, la identidad organizacional tiene un papel relevante en casos de crisis de comunicación debido a que, en cierta medida, soportan los impactos negativos que la imagen institucional pueda sufrir.

La imagen organizacional es el conjunto de percepciones que se crean en el público a partir de la identidad. Se podría decir incluso que la identidad es intangible, mientras la imagen es lo visible. "La identidad se forja dentro de la empresa; la

⁶ Justo Villafañe, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (Ed. Pirámide, 1999), Pag. 20.

⁷ Alejandra Brandolini y Martín González, *Comunicación interna* (Buenos Aires: La Crujía, 2009), 16.

⁸ Eriberto Bauzá Vásquez y Grisel Cano Pino, "De la identidad organizacional a la comunicación corporativa", *Contribuciones a la economía* (Grupo Eumed, 2010), <<http://eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>>.

⁹ Costa, "Imagen corporativa en el siglo XXI", 78.

imagen, en la mente de los públicos"¹⁰; la imagen de las organizaciones se va configurando y reafirmando a lo largo de su vida, y es precisamente en este punto en donde no podemos separar a la imagen de la experiencia o la trayectoria de una institución.

Las organizaciones son parte de las sociedades, y por ello debemos entender que la imagen de una institución no constituye simplemente lo que la organización pretende mostrar, sino lo que los miembros de la sociedad quieren percibir de ella a partir de sus propias creencias, ideologías, puntos de vista históricos e incluso culturales que finalmente hacen que un individuo cree una representación mental de la organización¹¹.

La creación y el manejo de la imagen desde la organización debe ser pensada de forma profunda, pues es uno de los elementos que perdurarán en el tiempo y que comunicarán la esencia institucional. Joan Costa complementa lo indicado al explicar que "la imagen corporativa junto con la identidad corporativa, integran un sistema de signos visuales que tienen por objeto reconocer una empresa u organización de las demás"¹².

Los elementos que forman parte de la imagen corporativa son: logotipo, isotipo, imagotipo o isologo; suelen ser los primeros que el público percibe de una organización. Para que exista un correcto manejo de la imagen corporativa, las organizaciones desarrollan manuales de imagen o también conocidos como manuales de marca. En ellos se detalla el uso y las aplicaciones que se puede dar a los elementos de la imagen, lo que permite posicionar una organización en la mente de los públicos.

La construcción de la imagen pública se conforma a través de dos sistemas complementarios, un sistema de realidades concretas y un sistema simbólico. Como parte del sistema de realidades concretas se entiende al reconocimiento de los públicos al contacto de: la cultura organizacional, los valores, las creencias, los ritos y en general el cómo se hacen las cosas dentro de la organización. Los recursos simbólicos son representaciones, imágenes, formas, signos y sonidos. Incluso las

¹⁰ Alejandra Brandolini y Martín González, *Comunicación interna* (Buenos Aires: La Crujía, 2009), 16.

¹¹ Marisa Guisasola, "La imagen empresarial y sus públicos", *Comunicación estratégica para las organizaciones* (Quito: Ed. Quipus-Ciespal, 2006), 63.

¹² Costa, "Imagen corporativa en el siglo XXI", 85.

palabras, las informaciones escritas, fotografías, esquemas, marcas, mensajes visuales y audiovisuales.¹³

A menudo se puede ver organizaciones que prestan mayor atención al sistema simbólico y se deja en un segundo plano el sistema de realidades concretas. Esto es un error que se debe evitar, pues la conducta corporativa tiene una repercusión directa en la experiencia de los públicos con la organización: "La conducta de la organización actúa como un canal que dice cosas sobre la empresa, comunica los valores y los principios con los que se identifica (...). Es la expresión genuina de la forma de ser de la compañía"¹⁴.

El reto de la comunicación institucional es hacer que la organización sea imaginable ante sus públicos, para lo que se apoya en la representación indirecta de símbolos y realidades concretas que son apreciadas como un todo. Todas las instituciones se encuentran simbolizadas y a través de esto se les asigna un significado.

La imagen está dada por lo que los otros piensan sobre la organización y no sobre lo que la organización cree que es. La imagen tiene que ver con la forma en la que se brinda un servicio, se comunica, se actúa y todo lo que hablan de la institución y de quienes la conforman, por lo que es vital cuidar la imagen a través de la acción estratégica para que las audiencias se hagan un retrato mental positivo de la organización.

Los públicos crean una imagen psicológica de aquella cosa pública. Si las imágenes son públicas son representaciones mentales resultado de sensaciones, percepciones, experiencias y vivencias personales¹⁵. De ahí la importancia de estudiar e identificar adecuadamente los públicos y a partir de ellos trabajar la estrategia de comunicación que se debe implementar.

1.3. La definición de los públicos para una adecuada estrategia comunicacional

La mayoría de las organizaciones de forma errónea inician su estrategia de comunicación únicamente desde un enfoque del emisor, y si bien es correcto que se

¹³Linda Putnam, Joan Costa, Francisco Garrido, *Comunicación empresarial* (Barcelona: Gestión 2000, 2002), 92-93.

¹⁴ Paul Capriotti, "La Imagen corporativa", en José Losada, coord., *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Barcelona: Ariel, 2004), 70.

¹⁵ Joan Costa, *Imagen pública. Una ingeniería social* (Barcelona: Fundesco, 1992), 52.

tenga una idea clara de lo que se busca posicionar desde la organización, no podemos desvincularlo del análisis de los públicos, de sus deseos, roles o expectativas que tienen de la organización. Así lo afirma Capriotti al indicar que "los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. (...) estamos frente a un conjunto de personas que comparten intereses que los unen a la organización."¹⁶

Sanz coincide con Capriotti al explicar que para establecer una adecuada estrategia de comunicación es vital definir los tipos de destinatarios de las acciones, quienes tienen semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización"¹⁷. De esta manera los públicos se forman, a través de intereses comunes frente a la institución, estos intereses son mentales por lo que no necesariamente comparten un mismo espacio geográfico, y pueden relacionarse de manera directa o indirecta. Por ejemplo, el talento humano que pertenece a la institución se relaciona de manera directa con la misma, su interés es obtener un salario pagado a tiempo y crecimiento profesional. Mientras que con las familias de sus trabajadores, la institución, mantiene una relación indirecta debido a que el salario pagado a su familiar servirá para educación, alimentación y vivienda de su familia.

El estudio de los públicos cuenta con un alto grado de complejidad, debido a que una persona puede ser parte de uno o más grupos de interés, dependiendo los diferentes roles que desempeña. En este aspecto radica la importancia de que la institución mantenga una comunicación coherente para todos sus públicos. También se debe tener en cuenta que cada individuo con el que la institución interactúa se convierte en un vehículo, a través del cual se construye la imagen de la organización en la mente de otros individuos. De modo que podríamos decir que a medida que una organización inicia sus actividades se crean un sin número de conexiones con sus públicos directos, y a partir de ellos con sus públicos indirectos, formando una red compleja e interconectada, en la que participan tanto el público interno como externo. Costa explica que "el individuo que podemos llamar receptor recibe estímulos, mensajes, que son transmitidos por otro, y que son asimismo recibidos simultáneamente por un número considerable de individuos. Uno participa así, no

¹⁶ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (Barcelona: Ariel, 1999), 35-36.

¹⁷ Luis Sanz, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica* (Madrid: ESIC, 1996), 101.

solo de sus propias experiencias sino igualmente de la de otros"¹⁸.

El público interno, en ciertas circunstancias también puede ser parte del público externo, por lo que es fundamental establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para reflejar una imagen sólida. Además, se debe tener en cuenta que la comunicación con el público externo puede ser más confiable si el público interno es el portavoz del mensaje y las conductas que la organización desea comunicar, transformándose en un vocero de la institución¹⁹.

Los públicos, entendidos como grupos de interés, también son denominados *stakeholders*, este término "describe a las personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización"²⁰

La comunicación interna, entre los años 70 y 80, se posicionó como parte de la gestión empresarial por su efecto positivo en la productividad, para los años 90 su dependencia orgánica se enmarcó en la Dirección de Comunicación, por ser transversal a las políticas corporativas²¹. Para el siglo XXI se fortalece y adquiere mayor protagonismo al asumirse como el sistema nervioso central de las organizaciones, pues ya no solo atraviesa las políticas de las instituciones, sino toda su dinámica y procesos; interconectando productos, servicios y actuaciones del entorno social y material²².

La comunicación interna para ser eficiente debe implicar a todos los miembros de la organización, la escucha es primordial, pues es un proceso de ida y vuelta entre los colaboradores y los ejecutivos. Sus funciones son cuatro:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de sus tareas.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la

¹⁸ Costa, "Imagen pública. Una ingeniería social", 52.

¹⁹ Brandolini y González, "Comunicación interna", 31.

²⁰ AccountAbility, *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* (Canadá: Instituto Nóos, 2006): 10, <<http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/ManualStakeholdersAccountability.pdf>>.

²¹ Francisca Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 220-221.

²² Joan Costa, *Comunicación en el siglo XXI*, Comunicación mediática y organizaciones-Cátedra II (Buenos Aires, 2010), 11.

organización²³.

La comunicación al interior de una organización puede ser formal o informal, así como ascendente, descendente y horizontal. Para Kreps la comunicación formal e informal son complementarias, debido a que la informal busca satisfacer la necesidad de información que no se ha entregado a través de la comunicación formal, por lo tanto es importante que desde lo formal - reuniones, memos, revista interna, intranet, etc. - se brinde la mayor cantidad de información a los públicos. Esto evitará que el rumor se imponga como medio de comunicación informal.²⁴

Los canales de comunicación formal son "herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización"²⁵.

Las instituciones públicas de Ecuador son organizaciones jerárquicas y funcionan con líneas de autoridad, por lo que su comunicación tradicional es descendente nace en la alta dirección y desciende verticalmente hacia los niveles inferiores. Los mensajes deben ser veraces, sensatos, claros²⁶ y fundamentalmente se apoyan en medios escritos para fomentar la cultura organizacional y alinear a los miembros de la organización a los objetivos de la empresa.

Algunos de los inconvenientes que pueden surgir en la comunicación descendente es la saturación de los canales de comunicación formales que puede dar lugar a confusiones e incluso a que los trabajadores dejen de tomar atención a los mensajes que se transmiten. En otras ocasiones las órdenes son poco claras por lo que causan inseguridad a los trabajadores respecto a lo que se les ha ordenado hacer, los términos usados pueden ser extremadamente técnicos y dificultar la comprensión de algunos miembros, los mensajes se pueden distorsionar en la medida en que van descendiendo y no existe la posibilidad de una retroalimentación.

El flujo de la comunicación ascendente inicia en los niveles más bajos de la organización y se dirige a la alta dirección. Su correcto funcionamiento permite una retroalimentación a los directivos sobre los aspectos negativos o positivos que deben

²³ Francisca Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 223.

²⁴ Francisca Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 224 - 225.

²⁵ Gary Kreps, *La comunicación en las organizaciones* (Estados Unidos: Addison-Wesley, 1990), 58.

²⁶ Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 227.

ser tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones. Para que sea eficiente los directivos deben mostrar apertura para conocer lo que los miembros de la organización quieren decir, y no mostrarse dispuestos a escuchar únicamente los aspectos positivos debido a que puede sesgar la realidad de la organización. Algunos medios de comunicación ascendente son reuniones periódicas, jornadas de despacho abierto, encuestas, buzones de sugerencias, cartas al director, etc.²⁷

La comunicación horizontal se produce entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, por lo que facilita el intercambio de información para coordinar actividades. Este tipo de comunicación requiere que las relaciones interpersonales sean ágiles y cooperativas. Además es la más común y ocurre con más frecuencia que la comunicación de flujo vertical, como la ascendente o descendente. Las reuniones de trabajo del área o con otros departamentos son un claro ejemplo de este tipo de comunicación en la que se facilita el intercambio, la participación, la coordinación, la cohesión interna y la gestión de procesos²⁸.

Para finales del siglo XX, las organizaciones asimilaron la importancia de las personas como elemento decisivo para el éxito de las mismas, la clave estaría en la habilidad de extraer las potencialidades del personal y dirigirlas hacia la consecución de sus metas corporativas²⁹. Precisamente la cultura forma parte de esas potencialidades y está en manos de los directivos involucrar a los miembros de la organización en las diferentes actividades con el fin de que las enriquezcan con la cultura institucional.

1.4. El reto de la comunicación en la contexto de la cultura organizacional

Schein define a la cultura organizacional como "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización"³⁰; es decir, la cultura se constituye en un marco de referencia que permite tener una concepción y comportamientos similares por parte del público interno ante determinadas situaciones.

En este sentido, las instituciones deben ser vistas como un espacio de

²⁷ Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 230-231.

²⁸ *Ibid.*, 232-234.

²⁹ Justo Villafañe, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (Madrid: Edit. Pirámide, 1999), 123.

³⁰ Edgar Schein, *Psicología de la organización* (México: Prentice-Hall, 1991), 121.

interacción entre el personal que la conforma, quienes generan su propia cultura a través de los hábitos, las creencias, los ritos, los modos de pensar, los comportamientos, los valores, entre otros aspectos sociales, por medio de los que comparten un sistema de significados que los distinguen como parte de una u otra organización.

Brandolini coincide con Schein y define a la cultura organizacional como "un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización"³¹. Se puede afirmar que la cultura organizacional es el cómo hacen las cosas las instituciones o empresas y sus elementos están dados por las características que se comparten en el entorno como la tecnología, los hábitos, las conductas, los roles, ritos, las rutinas, las redes de comunicación, el sistema de valores, las creencias, entre otros aspectos. Para algunos autores como Tichy, la cultura organizacional funciona como un pegamento social que permite a sus integrantes desarrollar una identidad, permitiendo la comunicación y el trabajo orientado a un objetivo común³².

La cultura se construye en el tiempo, a través de un proceso compartido por sus miembros y conlleva a la generación de sentido, por lo que se puede afirmar que toda organización tiene una cultura, que se convierte en una especie de huella digital debido a que ninguna tendrá las mismas características. Thevenet afirma que:

La cultura se ha construido a lo largo de la historia aportando soluciones y formas de estudio apropiadas a los numerosos desafíos que la empresa ha ido encontrando. Estos desafíos se han ido recogiendo, y muchos de los rasgos culturales se asocian de manera natural al éxito del pasado, a épocas gloriosas cuya brillantez se acrecienta además con el tiempo³³.

Queda claro, entonces, que el entorno en el cual la organización se ha desenvuelto y la actividad que realiza constituyen otros de los factores determinantes en la cultura de la institución. Autores como Rodríguez, Etkin y Schuarstein

³¹Brandolini y González, "Comunicación interna", 15.

³²Noel Tichy, *Managing change strategically: the technical, political and culture keys*. *Organizational Dynamics* (1982),50-80, citado por Diana Gómez y Kewy Sarsosa, "Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali", *Pensamiento Psicológico*, Vol. 9, No. 17 (2011): 58.

³³Maurice Thevenet, *Auditoría de la cultura empresarial* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1986), 155.

coinciden en que el cómo la empresa y sus miembros enfrentan los desafíos es una de las funciones más importantes de la cultura organizacional. Por su parte Siliceo explica que una definición comprensible de la visión, misión y los valores organizacionales son importantes para desarrollar lealtad y compromiso³⁴.

La comunicación interna, al estar enfocada en el público interno, se convierte en la base de la consolidación y construcción social de la cultura institucional³⁵. Así, al estar vinculadas permiten enmarcar las acciones en la estrategia macro de la institución como una poderosa herramienta que influye en los comportamientos de quienes forman parte de las organizaciones. De modo que para lograr el cambio organizacional se debe cambiar las conductas de las personas, y al estar orientadas por valores, se debe cambiar la cultura organizacional para obtener un cambio a nivel de toda la organización³⁶. Es precisamente ahí donde radica la importancia de que las influencias sean generadas o, al menos, gestionadas desde el departamento de comunicación interna, caso contrario se deja al azar el cómo los miembros de la organización asimilan los nuevos escenarios en los que la institución está inmersa.

En palabras de García, el cambio cultural se genera de manera planeada y unidireccional, pues los valores y las políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por la organización para que sean internalizados, construyendo compromiso e identidad por parte de los miembros³⁷. Esta será la premisa que guiará la presente investigación y entenderá a la comunicación como un medio de "socialización de métodos, para la transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional"³⁸. La importancia que se da a la comunicación interna en una organización depende de su cultura y no basta con que a nivel del organigrama institucional se incluya un departamento de comunicación interna, sino que para desarrollar los objetivos de este departamento es vital que los directivos de las organizaciones entiendan su importancia estratégica y su alcance, no solo a nivel

³⁴ Diana Gómez y Kewy Sarsosa, *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*, Pensamiento Psicológico, Vol. 9, No. 17 (2011): 58-59.

³⁵ Brandolini y González, "Comunicación interna", 25-27.

³⁶ Claudia García, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, 2006): 165.

³⁷ Claudia García, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Universidad Piloto de Bogotá, 166.

³⁸ Keith y Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (México, 2003), citado por Diana Gómez y Kewy Sarsosa, *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*, Pensamiento Psicológico, Vol. 9, No. 17 (2011): 60.

interno, sino también externo. Recordemos que el público interno constituye los voceros más importantes de una institución, son quienes en un momento de crisis comunicacional se convierten en aliados para llevar el mensaje oficial a los públicos externos, y en general a los públicos estratégicos.

El líder del área de comunicación tiene un gran reto frente al nivel directivo, pues en su persona recae la responsabilidad de asesorar a las autoridades sobre la importancia del respeto y el manejo estratégico de la cultura organizacional. Las autoridades de las instituciones deben asimilar que cuando llegan a los puestos de dirección no pueden cambiar la identidad, las creencias o los valores de la organización. Tampoco podemos decir que si hay algo que se pueda mejorar no se debe hacer, pero hay que evaluar junto con el Director de Comunicación qué se desea cambiar y cómo se ejecutará el proceso de cambio con miras a mejorar la cultura organizacional. Para que esto se cumpla al interior de las organizaciones el Director de Comunicación debe tener toda la confianza por parte de la alta dirección.

Estudiosos de la comunicación corporativa han abordado la incidencia de los líderes en las culturas organizacionales y la conclusión a la que han llegado es que "La cultura maneja al ejecutivo más de lo que él maneja a la cultura, su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con la cultura"³⁹. En caso de requerir hacer cambios en ella debe ser estrictamente necesarios y responder al objetivo general de la estrategia, pues una organización cuya cultura responda a la estrategia corporativa siempre tendrá mayor posibilidad de alcanzar el éxito.

Los cambios en la cultura de las organizaciones deben ser dirigidos por la alta gerencia y una vez marcada la ruta con el Director de Comunicación se debe buscar el apoyo de los directivos de las diferentes áreas con el fin de que se vaya creando una nueva práctica o un nuevo comportamiento en sus grupos de trabajo, paulatinamente se deben evaluar los resultados y hacer los ajustes pertinentes en las áreas hasta que los miembros de la organización incorporen las nuevas prácticas a la cultura institucional. Es fundamental señalar que los cambios en la cultura organizacional toman tiempo en ser internalizados por los miembros de la institución y no pueden responder a determinaciones arbitrarias de los directivos, debido a que esto solo causaría resistencia al interior, y al ser el capital humano el capital más

³⁹ Marisa del Pozo Lite, "Identidad y cultura en la comunicación interna" en José Losada, coord., *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Barcelona: Ariel, 2004), 260.

valioso de la institución solo crearía efectos negativos.

1.5. La cultura organizacional y las nuevas generaciones

En la segunda década del siglo XXI entender los desafíos de la cultura organizacional requiere una reflexión mucho más profunda y que vaya más allá de los conceptos. Bauman ya se refirió a los tiempos en los que vivimos como la modernidad líquida debido a que "todo fluye, los vínculos humanos son frágiles y no hay asideros suficientemente sólidos para aferrarnos a ellos, aunque sea un instante, por lo que en el fondo vivimos un permanente estado de incertidumbre"⁴⁰. En este punto, la comunicación interna del siglo XXI debe actuar con liderazgo, no solo desde la gestión administrativa de la información, sino desde la gestión de la complejidad, del empoderamiento, de la innovación, del trabajo en equipo, de los colaboradores, quienes deben asumir al cambio como lo permanente. Esto significa que en culturas 2.0, la comunicación interna debe ser argumentativa, ejemplificante y motivadora⁴¹, y más aún si pensamos en que actualmente se habla de la comunicación 3.0 en la que el manejo de la comunicación interna debe tener en cuenta que los miembros de la organización tendrán cada vez mayor protagonismo en la construcción de la cultura organizacional. Este es el verdadero reto que los comunicadores tienen frente a la gestión de la cultura en las organizaciones.

La cultura organizacional y la comunicación interna requieren que tanto los directivos de las instituciones como los mismos profesionales de la comunicación comprendan que "el valor de los colaboradores de la organización es la suma sinérgica de sus destrezas y capacidades, conocimientos, experiencias y también valores (...) Amartya Sen, premio Nobel de Economía afirmó que los valores éticos de los profesionales de un país son parte de sus recursos productivos"⁴². A nivel mundial está cambiando el enfoque cultural mecanicista que se caracterizaba por la racionalidad sin corazón. Hoy en día las organizaciones se enfocan hacia la búsqueda de sentido de pertenencia, de identificación con los objetivos institucionales y de compromiso. Estas organizaciones han entendido que si damos la importancia a los aspectos intangibles y tachados como *soft* podremos alcanzar no solo mejores niveles

⁴⁰ Luciano Elizalde y Mario Riorda, *Comunicación gubernamental 360* (Buenos Aires: La Crujía, 2013), 159.

⁴¹ *Ibíd.*, 156-159.

⁴² Carlos Álvarez, "Comunicación interna gubernamental: ¿Qué funciona?", en Luciano Elizalde, Mario Riorda, eds., *Comunicación gubernamental 360* (Buenos Aires: La Crujía, 2013), 148.

de productividad, sino una institución mejor posicionada a nivel de imagen y reputación⁴³. Mayo en 1972 reconoció que los aspectos subjetivos e informales de la realidad de las organizaciones inciden significativamente en los trabajadores y en su percepción de aspectos objetivos⁴⁴.

Al abordar la cultura de las organizaciones es imprescindible entender que en cada una existen varias generaciones, con sus propias características, comportamientos y actitudes que se fusionan y también forman parte de ese ADN institucional único, del que hablamos anteriormente. Por ejemplo, la generación de los baby boomers nacieron entre 1948 y 1963, vivieron la era idealista enfocados en la vida familiar y la responsabilidad social, se acostumbraron a ser el centro de atención y aprendieron que podían influenciar en los sistemas tradicionales para que se ajusten a sus necesidades⁴⁵. Son "introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables"⁴⁶.

Molinari explica que esta generación enfrentó el desequilibrio entre la vida laboral y personal, lo que causaba constantes incomodidades que los llevaron a la protesta, sin que esta llegue a resolver sus inconformidades. Finalmente, le apostaron al trabajo y a una competencia por identificarse entre sus pares como altamente productivos⁴⁷.

Las personas que pertenecen a la generación X buscan incrementar sus habilidades y experiencias para ser aceptados en el mercado laboral, más allá de la estabilidad que les puede otorgar un empleo fijo⁴⁸. Ellos han sido independientes desde niños, se quedaban solos en casa mientras sus padres trabajaban y crecieron en

⁴³Ibíd.,149-150.

⁴⁴ Elton Mayo, Problemas humanos de una civilización industrial (Buenos Aires, 1972) citado por Claudia García, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana (Bogota,2006): 164.

⁴⁵Adwoa Buahene y Giselle Kovary, *Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations* (Estados Unidos: Xlibris Corporation, 2007), 3.

⁴⁶ Nilda Chirinos, "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", Observatorio Laboral: Revista Venezolana, Volumen 2, N° 4 (II semestre de 2009): 138, <<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>>.

⁴⁷Paula Molinari, Turbulencia generacional, (Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011), 68.

⁴⁸Adwoa Buahene y Giselle Kovary, *Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations* (Estados Unidos: Xlibris Corporation, 2007), 3.

hogares con altos índices de divorcio⁴⁹, por lo que los X valoran el tiempo dedicado a su familia, su círculo social y en general a todo lo que les brinde placer⁵⁰.

La generación Y, o más conocidos como los *millennials*, son el grupo poblacional que mayor acceso ha tenido tanto a educación como a posibilidades de consumo. Están conscientes de problemáticas ambientales y de la discriminación factores que, en cierta medida, han provocado el desarrollo de la responsabilidad social. Otras de sus características son la creatividad, el trabajo por resultados y su gran capacidad de emprendimiento.

Son personas que requieren de constante adrenalina, trabajar bajo resultados o metas establecidas, ser retroalimentadas, recibir estímulos y que sus actividades profesionales les permitan guardar un equilibrio con su vida personal; de ahí que se han desarrollado nuevas formas de trabajo que se ajustan a esta generación como el trabajo desde casa, trabajos *freelance*, consultorías, entre otras modalidades.

Su convivencia con la tecnología les ha permitido tener comunidades virtuales, por lo que valoran la diversidad cultural; “a través de internet tienen acceso a casi todo, todos los días y en todo momento, lo que hace que estas personas estén acostumbradas a conseguir lo que quieren, cuando quieren”⁵¹. Los *millennials* buscan placer y diversión en el trabajo, no tienen paciencia y valoran mucho el tiempo: “No hay nada que pueda molestarles más que reuniones sin objetivos claros o sin planificación previa. Generalmente aceptan las diferencias y miden a las personas por su rendimiento, no por sus características”⁵².

Las organizaciones deben promover cambios en su cultura en concordancia con las generaciones que conforman la fuerza laboral, especialmente teniendo en cuenta que al momento la generación Y tiene mayor protagonismo. La empresa privada, de a poco, se va adaptando a esta realidad; sin embargo, aún falta mucho por desarrollar. En las instituciones públicas por su propia concepción tradicional, jerárquica y por las normas impuestas desde la organización del Estado hacen que la complejidad para adaptarse a las características de las nuevas generaciones aumente, lo que causa una fuga de talento humano hacia empresas que ya han adoptado

⁴⁹ Chirinos, "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", 138, <<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>>.

⁵⁰ Molinari, "Turbulencia generacional", 69.

⁵¹ Buahene y Kovary, "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", 3.

⁵² Molinari, "Turbulencia generacional", 69.

mecanismos de trabajo y comportamientos que se ajustan mejor a este tipo de profesionales, que generalmente son altamente competitivos.

La conformación y manejo interno de las entidades públicas si bien se acopló a las características de los *baby boomers* y hasta cierto punto a las de la generación X, no se adapta a las necesidades de los *millennials*. Por tanto es imprescindible que desde la administración pública se reinvente las figuras laborales y las estructuras institucionales para brindar mayores ventajas y flexibilidad al personal, lo que permitiría que las instituciones también se alimenten del potencial de su talento humano; es decir, se crearía una relación ganar - ganar y sobre todo se fortalecería la cultura institucional, pues cada vez es más complejo que el personal de las organizaciones se identifique con los objetivos, filosofía, valores y creencias de la institución si no se sienten a gusto dentro de la misma.

Las figuras de nombramiento que se encuentran vigentes en el ámbito público, así como los contratos ocasionales deben ser reemplazados por opciones mucho más flexibles que permita al personal conjugar de mejor manera su vida profesional y personal. Estas características forman parte de la cultura de una organización, al igual que los valores y las creencias.

"Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines de su existencia".⁵³ De modo que operan como parámetros mínimos de lo que los miembros deben cumplir como parte de la organización. Sanz coincide y enfatiza que los valores constituyen la base de las organizaciones, sobre los que se construye los planteamientos y actuaciones. Así se convierten en el elemento principal de la cultura⁵⁴.

La importancia de los valores organizacionales radica en que funcionan como una guía para el comportamiento de los miembros, quienes deben aplicarlos en cada una de sus acciones; y establecen diferencias frente a otras organizaciones, de modo que su puesta en práctica es vital para el buen posicionamiento de la institución y de la consolidación de la cultura organizacional

Los valores forman parte de la identidad corporativa y a través de ellos se

⁵³ TPM, *Cultura organizacional* (Argentina: Documento de Cátedra, 2007): 5, <<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>>.

⁵⁴ Luis Sanz, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica* (Madrid: ESIC, 1996), 33.

establece la conducta organizacional respecto a las actividades de la empresa con sus diversos públicos. De modo que el personal debe proyectar dichos valores fundamentados en su convicción y su solidez, los mismos que se reflejarán en el plan de actuación y el plan de comunicación, por lo que los valores son una guía de conducta. Los valores deben apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones, y deben ser aplicados tanto para las relaciones internas como para las relaciones externas de la organización.⁵⁵

Las creencias son ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, por lo que no tienen nada que ver con su validez objetiva. No se puede lograr una coincidencia total respecto a ellas, pero sí que algunas ideas sean compartidas por la mayoría de los miembros, de modo que esas serán las creencias que destaquen en la cultura organizacional⁵⁶.

Los valores y las creencias dentro de las organizaciones son exteriorizados a través de las ideologías, creencias religiosas, ceremonias de la organización, el comportamiento verbal, no verbal, los ritos, las costumbres, las reglas que se siguen, el liderazgo, entre otros factores que varían dependiendo de la organización.

1.6. La comunicación estratégica y la gestión organizacional

La comunicación estratégica ha evolucionado a lo largo de los años, y sin duda esa evolución ha significado para los profesionales de esta área enfrentar nuevos desafíos, pero también se han puesto a disposición nuevas herramientas que le permiten analizar al comunicador una determinada situación con mayor profundidad tomando en cuenta el contexto y sus particularidades; precisamente de allí nace la característica de estratégico que hace la diferencia entre un comunicador y un estratega de comunicación.

El camino recorrido por la comunicación estratégica tiene sus orígenes en la guerra hace 2500 años, cuando se debía escoger una acción de entre varias para resolver un conflicto. En el siglo XX se produce un punto de quiebre denominado "giro semántico" con el cual se desvincula el uso de la fuerza del concepto de estrategia y se la proyecta como una disciplina científica orientada a la resolución de conflictos. De esta manera la enseñanza del arte de la negociación alcanza en el

⁵⁵ Joan Costa, "Imagen corporativa en el siglo XXI", 70-72.

⁵⁶ Rafael Paz y Mónica Piedahita, *Desarrollo histórico del marketing* (Colombia: Universidad Libre de Cali, 2007), 79.

ámbito académico a las Ciencias Políticas, el *Management* y la Comunicación.⁵⁷

En este interesante camino recorrido por la comunicación estratégica encontramos influencias de la: matemática, estadística y economía útiles para comprender la incertidumbre, el riesgo, y la toma de decisiones.⁵⁸ La teoría de los juegos también interviene, y a través de algoritmos, permite a los estrategas anticipar movimientos, con el fin de dominar el campo de batalla en pro del cumplimiento de los objetivos.⁵⁹

La psicología también aportó al comunicador un enfoque social y un contexto como un marco de análisis para su estrategia. A nivel de las Ciencias Políticas se sumó un concepto de conflicto sin violencia a partir de diversas estrategias base para el manejo de la comunicación política. Esto significa que existe un paradigma lógico-analítico, con enfoque cualitativo y un paradigma lógico-formal con un enfoque cuantitativo.⁶⁰

La comunicación no es neutral pues tiene la capacidad de movilizar a los individuos a la acción⁶¹. "Los negocios, el marketing y la política son procesos de intercambio que difícilmente podrían cumplirse sin la ayuda de la comunicación"⁶², pues tienen un escenario similar al de la comunicación estratégica, en cuanto al marco, los contrincantes y el público objetivo.

La publicidad y la comunicación guardan un estrecho vínculo al intentar conectar con el público para lograr la recordación de la marca. Respecto a la comunicación y las relaciones públicas se puede indicar que las dos buscan sensibilizar la escucha, la receptividad de las demandas y la adaptación de una organización ante la demanda del público y de los cambios sociales.

La estrategia tiende a disminuir la incertidumbre del ser humano, pues pone a la inteligencia por sobre la fuerza y busca anticiparse a estímulos, peligros e información generada en el contexto bajo el cual actuamos. De esta forma podemos afirmar que la comunicación y la estrategia constituyen un eje transversal para áreas como la teoría matemática, la lógica analítica, el *management*, el marketing, la

⁵⁷ Rafael A. Pérez, *Estrategias de comunicación* (Barcelona: Ariel Comunicación, 2012), 21-37.

⁵⁸ Pérez, *Estrategias de comunicación*, 47-68.

⁵⁹ *Ibid.*, 95-98.

⁶⁰ *Ibid.*, 112-127.

⁶¹ *Ibid.*, 445-447.

⁶² *Ibid.*, 448.

publicidad y las relaciones públicas; así como para la psicología y el ámbito militar. En este marco la comunicación estratégica se ha nutrido con el fin de ofrecer una planificación de la comunicación que parta de una línea base y de datos duros que permitan desarrollar una estrategia para cada situación y contexto.

La comunicación estratégica se ha posicionado como una herramienta de gestión empresarial que no se limita a la transmisión de información sino también coordina tareas, motiva a los individuos e influye en los comportamientos. Es decir asiste a los procesos de significación ya sean éstos en empresas, o en otro sujeto social⁶³.

Rafael Alberto Pérez explica que la comunicación estratégica debe tener en cuenta la interacción del sujeto y el mensaje en contextos específicos, "se trata de ponerse en el papel del receptor y prever qué sentido le va a dar a nuestra comunicación en función de sus intenciones y de la red de relaciones en las que está inmerso"⁶⁴, entonces se puede afirmar que la comunicación estratégica se genera cuando el emisor la decide y preelabora con el fin de lograr objetivos específicos, sin perder de vista el contexto, las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas; y sin descuidar las decisiones/reacciones de los públicos que puedan incidir en la consecución de los objetivos. Sandra Massoni también aporta en la definición del concepto de comunicación estratégica y dice que:

"implica una intención de transformación, una intención de incluir la diversidad, un trabajo transdisciplinario y multipragmático que incluya los saberes de la ciencia en beneficio de una transformación, propiciando un encuentro socio-cultural con base en la capacidad de los actores como agentes del cambio"⁶⁵.

Para alcanzar lo mencionado por Pérez y Massoni debemos asimilar que la concepción estratégica en las instituciones implica reflexión, cambio de visiones paradigmáticas, generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia frente a los distintos públicos, cambiar las ópticas de acción cuando va en detrimento de la organización, alinear recursos a la gestión estratégica⁶⁶.

La estrategia debe considerarse como un patrón de decisiones que debe ser

⁶³ Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica* (Buenos Aires: Granica, 2009), 115.

⁶⁴ Pérez, "Estrategias de comunicación", 458 - 459.

⁶⁵ Sandra Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica* (Argentina: Homo Sapiens, 2013), 18-20.

⁶⁶ Linda Putnam, Joan Costa, Francisco Garrido, *Comunicación empresarial*, (Barcelona: Gestión 2000, 2002), 101.

coherente, integrador y flexible en todo nivel y en distintas realidades de la organización. El analizar los patrones de conducta comunicadora de las empresas ofrece un potencial para el diseño de las acciones futuras.⁶⁷

La flexibilidad, el cambio, la capacidad de análisis y de seguimiento son aspectos fundamentales para el desarrollo de la comunicación estratégica. El profesional que lidere el proceso debe tener la capacidad de medir constantemente la evolución y el impacto de las diferentes actividades en el público objetivo, para lo que se debe tener en cuenta que la estrategia no es estática y puede variar, incluso en la fase de ejecución.

Las organizaciones públicas y privadas son entidades formadas por personas que contribuyen a la consecución de sus objetivos, cualquiera que estos sean. Independiente de su actividad, requieren de la comunicación. Juan Benavides al hablar de los problemas conceptuales y metodológicos, ha evidenciado que comunicar es un hecho y una necesidad, por tanto, que es un elemento fundamental en la consecución de sus objetivos finales. A esto, Elena Gutiérrez argumenta esta necesidad por querer relacionarse con sus destinatarios, tanto internos como externos⁶⁸.

En síntesis, la comunicación, de acuerdo con Benavides, se ha convertido en una “herramienta única para la gestión empresarial y no solo para la reflexión intelectual o la producción de publicidad; por un lado, mientras que por otro, le atribuyen otros significados muy diversificados que le dotan de una definición muy por encima de la práctica tradicional de la publicidad y el marketing”. Es decir, la comunicación tienen una función globalizadora y al mismo tiempo diversificada⁶⁹.

Al haber este tipo de necesidades evidenciadas por los ejecutivos de la organización (sea ésta pública o privada) se ha establecido a la comunicación elaborada en las instituciones, o comunicación institucional. Gutiérrez toma una serie de conceptos, de acuerdo a los antecedentes y desarrollo de la Comunicación y las Relaciones Públicas, y define a la comunicación institucional como a la actividad que

⁶⁷ Ibid., 103.

⁶⁸ Elena Gutiérrez, *Comunicación institucional financiera* (Navarra: Ed. Universidad de Navarra, 2006), 34.

⁶⁹ Juan Benavides Delgado, "Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación", en Justo Villafañe, comp., *Dirección de Comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión, 2000), 27.

genera relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, con base en la identidad y misión de la institución ⁷⁰.

Al ser las relaciones comunicativas amplias en su definición y detalles, es necesario mencionar el análisis de Benavides sobre la relación de la comunicación institucional con la globalización, donde los medios tienen una especial relevancia y el objetivo apunta a consolidar la cultura de la organización y mantener la reputación corporativa⁷¹. Por ello, al ser necesaria la comunicación a nivel institucional, las organizaciones han creado departamentos, unidades, direcciones y coordinaciones especializadas en el tema.

Ante esto cabe la pregunta ¿Qué es la Dirección de Comunicación?. La Dirección de Comunicación fue reconocida como área y profesión en el Congreso TOP-COM en Francia, en 1998. Esto no significa que antes no se la realizaba, sino que no era reconocida oficialmente, este paso significó una evolución al periodismo y a las relaciones públicas, de inicios de siglo XX⁷².

Gutiérrez habla que la Dirección de Comunicación y sus responsables deben racionalizar la relación de la organización para la que trabaja con los medios de comunicación que sitúan a la empresa en un determinado número de significados. Cabe recordar que los medios dotan a la organización de existencia y de una forma específica de existir⁷³. Pero debe ir más allá. Morales y Enrique proponen que debe verse a esta unidad administrativa y a sus profesionales desde el carácter global y tener una diversidad de funciones, tales como: la publicidad del producto y marca; las relaciones públicas, las relaciones con la prensa, las relaciones con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio, el mecenazgo, el marketing, la logística, etc. Por ello se le da un carácter de asesoría, a nivel de los altos ejecutivos⁷⁴.

⁷⁰Elena Gutiérrez, *Comunicación institucional financiera* (Navarra: Ed. Universidad de Navarra, 2006), 35.

⁷¹Juan Benavides, "Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación", en Justo Villafañe, comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 27.

⁷²Francisca Morales y Ana María Enrique, "La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral", *Anàlisi*, 35: 83-93. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2007.

⁷³Benavides Delgado, "Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del director de comunicación", en Justo Villafañe, comp., *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 26.

⁷⁴ Morales y Enrique, "La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral": 83-93.

Para Costa algunas de las funciones del Director de Comunicación son: configurar la imagen global de la empresa, aportar en la definición de la cultura corporativa y en el sistema de comunicación interno, convertir la política institucional en estrategia, ser el portavoz de la institución, asesorar a la máxima autoridad; y, ejecutar, supervisar y controlar el plan estratégico de comunicación⁷⁵.

Morales y Enrique destacan particularmente a las empresas de servicios públicos frente a las demás que no cuentan con un producto físico o tangible porque lo que ofrecen son servicios, ideas, proyectos, es decir, intangibles. Su identidad e imagen pasa a ser necesariamente por una marca institucional o corporativa que tendrá que posicionarse en la mente de los destinatarios o posibles colaboradores para que les permita ser identificados o posicionados favorablemente.

Cabe destacar que en las instituciones públicas, el destinatario es el ciudadano, o la ciudadanía, la colectividad de un lugar determinado. Por tanto, aquí la comunicación debe emitir valores, historia, calidad, emociones, etc., siempre desde una imagen de marca que será la única, la de la organización en su conjunto. En el caso de la comunicación de las instituciones públicas en el Ecuador, si bien la identidad de la organización debe responder a su labor, debe también concatenar con las demás instituciones pertenecientes al Gobierno Nacional. Es decir, se hace una comunicación de marca pero como una actividad más dentro de la estrategia de comunicación total y no como el centro de todas las actividades comunicativas.

La Dirección de Comunicación debe generar las diversas actividades de comunicación, conseguir tanto la gestión como la homogeneidad de los mensajes así como la implicación de todos los públicos con los objetivos institucionales. Todo esto debe ser supervisado por el Director de área, quien debe supervisar y controlar.

La Asociación de Directores de Comunicación DirCom, con sede en España, explica que la posición óptima de un Director de Comunicación dentro de un organigrama es junto al máximo nivel directivo de la organización e involucra a todas las áreas de especialización de la Comunicación. De esta manera podría cumplir con su tarea de asesoramiento con todos los conocimientos necesarios⁷⁶. Sin embargo, la experiencia ha evidenciado que muchas veces se encuentra dentro de las

⁷⁵ Costa, "El director de comunicación" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 63-64.

⁷⁶ Asociación de Directivos de Comunicación, *El decálogo DIRCOM*, (Barcelona: Asociación de Directivos de Comunicación, s.f): 19, <<http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>>.

áreas de Recursos Humanos, Marketing, Desarrollo Organizacional o Ventas. O por el contrario, que puede ser una actividad manejada por profesionales no especializados en el tema, tales como sociólogos, economistas, politólogos o administradores de empresas.

Es necesario entonces que los profesionales de la comunicación posicionen la importancia de la estrategia dentro de las organizaciones y el valor que como especialistas en el tema tienen, solo de esta forma podrán ganarse un lugar junto al nivel directivo y podrán enfrentar con éxito los retos que la comunicación estratégica exige en la actualidad.

Capítulo Segundo

Procesos de cambios organizacionales del Banco Central a partir del 2008

2.1. Metodología a aplicarse

La metodología de investigación que se aplicará para conocer las implicaciones del accionar del departamento de comunicación interna, a partir de su creación formal en 2014, sobre la gestión de la Cultura Organizacional en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador son las siguientes:

- Exploratoria

"Los estudios exploratorios (...) determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos, situaciones de estudio y relaciones potenciales entre variables"⁷⁷. Por lo que será ideal al momento de aportar una visión general del tema y facilitará un acercamiento al objeto de investigación.

- Documental

Las fuentes de información que se utilizan en una investigación documental se las denomina *Unidades Conservatorias de Información* e incluyen personas, organizaciones, documentos, publicaciones, Bases de datos y cualquier soporte que tenga como destino almacenar información⁷⁸. Con el fin de investigar sobre la cultura organizacional en la matriz Quito del Banco Central del Ecuador se recopilará y analizará información de documentos, así como fuentes electrónicas alojadas en el sitio web de la Institución. De modo que el presente trabajo se enriquecerá con información y mediciones que hasta el momento se han realizado acerca de la cultura institucional del BCE.

- Cuantitativa

⁷⁷ Roberto Hernández, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista, *Metodología de la investigación* (México: McGraw-Hill, 2014), 91.

⁷⁸ Ignacio Rojas Crotte, "Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica", *Tiempo de Educar*, vol. 12, No. 24 (II semestre de 2011): 281.

El enfoque cuantitativo permitirá recolectar datos y probar hipótesis, con base en la medición numérica⁷⁹. De este modo conoceremos más sobre el comportamiento que ha tenido la cultura organizacional en el BCE, tras las acciones trabajadas por la Gestión de Comunicación interna.

El método que se usará para la selección de la muestra es probabilística debido a que se pretende realizar estimaciones de quienes trabajan en el BCE, matriz Quito, y este tipo de muestras son "esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (...). Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor"⁸⁰. Así se trabajará con un margen de error de 10%, un nivel de confianza de 90%, un valor de 0,5 para p y q , y un tamaño de población de 898 personas, que a diciembre de 2016 trabajaba en la matriz Quito del BCE. En ese sentido el tamaño de la muestra será de 63 personas, de acuerdo a la ecuación estadística para proporciones poblacionales. Las mismas que serán seleccionadas de forma aleatoria.

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

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

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

81

- Cualitativa

"El enfoque cualitativo (...) busca comprender la perspectiva de los participantes a los que se investigará acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad".⁸²

"La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos:

⁷⁹Hernández, Fernández y Baptista, *Metodología de la investigación*, 4.

⁸⁰Ibid., 177.

⁸¹Asesoría económica y marketing, *Calculadora de muestras* (Juárez: Asesoría económica y marketing, 2009):1, <http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php>.

⁸²Hernández, Fernández y Baptista, *Metodología de la investigación*, 364.

entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio".⁸³ Este tipo de investigación permitirá analizar los cambios que han influido en la cultura organizacional con mayor profundidad, por medio de entrevistas no estructuradas a diferentes miembros de la organización. Con el fin de que los entrevistados tengan mayor libertad para expresar su sentir, sin que esto pueda afectar su situación laboral, las entrevistas serán anónimas.

- Estudio etnográfico

El estudio etnográfico permite conocer a profundidad aspectos que por medio de otras metodologías no podrían ser conocidos y analizados. Esta metodología incorpora la participación del investigador en un caso específico, lo que es clave para enriquecer la investigación y determinar con mayor precisión un diagnóstico de caso.

La vivencia etnográfica permite conocer la realidad tal como la viven los protagonistas, pero sin perder la distancia del observador-científico social. Para alcanzar este conocimiento es necesario dedicar tiempo a frecuentar los espacios y situaciones de los miembros del ambiente objeto de estudio⁸⁴.

Geertz explica que el objetivo de este tipo de investigador es interpretar los patrones de significación a partir de los que los miembros de una comunidad interactúan. En otras palabras, entender cómo las experiencias se tornan importantes para aquellas personas⁸⁵.

A lo largo del estudio, la investigadora aportará criterios calificados, por medio de la etnografía, al conocer de cerca cómo se ha gestionado la cultura de la organización en el periodo de estudio.

Una vez que se ha definido las metodologías que se usarán en la investigación empezaremos, en este capítulo, con la investigación documental y exploratoria de la cultura organizacional del BCE para lo cual investigaremos el marco legal que rige a la Institución y los cambios que se han generado en los últimos años, así como los elementos de la identidad y cultura organizacional, la conformación del público interno y se realizará un primer acercamiento al manejo de la comunicación interna.

⁸³ *Ibíd.*, 40.

⁸⁴ Jaime Soriano, "Las nuevas reglas de la etnografía de la comunicación", *Portal de la Comunicación InCom-UAB. Lecciones del portal.* (2011): 4, <http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/30_esp.pdf>.

⁸⁵ Geertz, *La interpretación de las culturas*, (Barcelona, 1987), citado por Claudia García, *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, 2006): 167.

2.2. Historia del Banco Central del Ecuador

2.2.1. Normativa legal

El Banco Central del Ecuador, hasta la vigencia de la Constitución de 1998 y según el artículo 261, fue una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administrativa, sus funciones fueron establecer, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo, velar por la estabilidad de la moneda.⁸⁶

Desde la conformación del Gobierno del expresidente Rafael Correa Delgado y con la aprobación de la Constitución de 2008 se cambió la organización de la Función Ejecutiva, así como algunas atribuciones del Presidente de la República que tienen que ver con el BCE. En este sentido el artículo 147 de la Constitución de la República, numeral 3, asigna al Presidente de la República la facultad y atribución de “Definir y dirigir las políticas públicas de la Función Ejecutiva”⁸⁷. Mientras el artículo 303 indica que el Banco Central es una persona jurídica cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley⁸⁸.

En el mismo sentido se encuentra que el artículo 26 del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) establece que el Banco Central del Ecuador es parte de la Función Ejecutiva y que cuenta con autonomía únicamente administrativa y presupuestaria.⁸⁹

En el artículo 27 se define el propósito de la institución, así indica que "El Banco Central del Ecuador tiene por finalidad la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, mediante el uso de los instrumentos determinados en este Código y la ley"⁹⁰.

De esta forma, el BCE al ser una entidad que responde directamente a la Función Ejecutiva debe acoger otros cambios que intervienen directamente en el tema del presente estudio.

⁸⁶ Constitución de la República del Ecuador [1998], tít. XII, "Del Sistema Económico", cap. quinto, "Del Banco Central", art. 261([Quito]: Asamblea Nacional, 11 de agosto de 1998): 77.

⁸⁷ Constitución de la República del Ecuador [2008], tít. IV, "Participación y organización del poder", cap. tercero, "Función Ejecutiva", art. 147 [Montecristi]: Asamblea Nacional. Registro Oficial, No. 449 (20 de octubre de 2008): 89.

⁸⁸Ibíd., art. 303.

⁸⁹ Asamblea Nacional del Ecuador, Código Orgánico Monetario y Financiero [2014], cap. 2, "De las entidades", Sección 2, "Del Banco Central del Ecuador", art. 26 [Quito]. Registro Oficial, No. 332 (12 de septiembre del 2014): 14.

⁹⁰ Ibíd., art. 27.

2.2.2. Cambios en la normativa para la gestión de la comunicación social y la cultura institucional del Banco Central del Ecuador

La comunicación social y la cultura organizacional son temáticas que se toman en cuenta en las leyes de las instituciones públicas. No obstante, su creación, desarrollo y avance depende también de la gestión institucional, así como de las directrices gubernamentales vigentes.

En el año 2006, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (Senres), hoy Viceministerio del Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, mediante Resolución SENRES-PROC-2006-0000046, de 30 de marzo de 2006; y publicada en el Registro Oficial No. 251, de 17 de abril de 2006, emitió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos para las entidades del Sector Público.

El objetivo de esta norma, presente en su artículo 2, fue el “Desarrollo institucional”. Es decir, que:

La organización fortalezca la estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas y estrategias; y se fundamente en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios⁹¹.

Mientras que en su artículo 3, literal g), hace referencia expresa a "Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional"⁹².

El artículo 13, referente al diseño de la estructura orgánica, se detallan los niveles jerárquicos que garantizan la generación de productos y servicios. En este punto se presentan los niveles de asesoría, donde se ubica a la Comunicación Social, así como a la Planificación en niveles generales⁹³.

Si bien en este documento se menciona a la cultura organizacional, no se la evidencia sino años más tarde, en la conformación de las direcciones de cambio de

⁹¹ Ecuador. Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES. "Resolución SENRES-PROC-2006-0000046: Emitir la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos". Registro Oficial, No. 251 (17 de abril de 2006): 2.

⁹²Ibíd., 2-3.

⁹³Ibíd., 10.

cultura organizacional, que trabajan de cerca con el área de Comunicación.

Posteriormente, mediante Registro Oficial Suplemento No. 294, de 6 de octubre de 2010 y con la última modificación de 28 de marzo de 2016, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (Loscca) fue sustituida por la Ley Orgánica de Servicio Público (Losep).

El artículo 116 del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público detalla que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad determinar las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que garanticen la gestión y la mejora continua de las instituciones que forman parte de la Administración Pública Central e Institucional⁹⁴.

El artículo 4 del Decreto Ejecutivo No. 106, de 11 de septiembre de 2013, señala que en los procesos de diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales de las instituciones que dependen de la Función Ejecutiva, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) aprobará la matriz de competencias institucional; la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) aprobará el modelo de gestión, estatuto orgánico y las estructuras institucionales; mientras que el Ministerio del Trabajo determinará las escalas remunerativas⁹⁵.

El Decreto Ejecutivo No. 726 publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011 determinó la necesidad que las que las instituciones de la Función Ejecutiva cuenten dentro de su organización- y funcionamiento con Coordinaciones Generales que impulsen, bajo mejores prácticas y en forma estratégica, la gestión institucional para el mejoramiento de la eficiencia. Por ello dispuso que todas las instituciones involucradas cuenten en su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica y la Secretaría Nacional de la Administración Pública cree el manual para la implementación de las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica. Así en su artículo 3 señala que cada institución debe contar con una Coordinación General de Gestión Estratégica conformada por varias unidades entre

⁹⁴ Ecuador, Presidencia de la República, "Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público" [2011], art.116, en Ley Orgánica de Servicio Público (Quito: 24 de marzo del 2011): 43.

⁹⁵ Ecuador. Presidencia de la República, "Decreto Ejecutivo No. 106" [2013], art. 4, (Quito: 11 de septiembre de 2013): 5.

las que consta, en el numeral 3.3 la Unidad de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional con el propósito de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de cambio y desarrollo orientados a la mejora permanente de la cultura organizacional⁹⁶.

Adicionalmente, el artículo 4 señala que las coordinaciones generales tienen la competencia de ejecutar los procesos, proyectos o planes de cultura organizacional de acuerdo a las políticas y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública⁹⁷. Además en el artículo 5 se ratifica esta disposición debido a que indica que "el Coordinador General de Gestión Estratégica de cada una de las entidades deberá realizar sus funciones en estricta coordinación con la Secretaría Nacional de la Administración Pública"⁹⁸.

2.2.3. Intervención de la Secretaría Nacional de Administración Pública en la autonomía del Banco Central del Ecuador

De esta manera se evidencia lo que ya decía Scheinsohn sobre la comunicación estratégica como una herramienta de gestión empresarial que no se limita a la transmisión de información sino también coordina tareas, motiva a los individuos e influye en los comportamientos, asistiendo a los procesos de significación⁹⁹, en este caso a los de cultura organizacional. Sin embargo, se debe tener en cuenta la falta de autonomía de las instituciones del Ejecutivo al gestionar sus propias realidades, pues a través de estas normativas se coloca a la Secretaría de la Administración Pública por sobre ellas y se pierde de vista que cada cultura institucional es única, tal como lo afirmó Schein, la cultura organizacional es "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización"¹⁰⁰ que comparten un sistema de significados que los distinguen como parte de otras organizaciones. La repercusión de este tipo de cambios se evidenciará más adelante en los pocos logros alcanzados.

Por otra parte, a nivel interno se encontraba vigente el Estatuto Orgánico del

⁹⁶ Ecuador. Presidencia de la República, "Decreto Ejecutivo No. 726. Disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva", art. 3, núm. 3.3, en Registro Oficial, No. 433 (Quito, 25 de abril de 2011): 3.

⁹⁷Ibíd., art. 4.

⁹⁸Ibíd., art. 5.

⁹⁹Scheinsohn, *Comunicación estratégica*, 115.

¹⁰⁰Schein, *Psicología de la organización*, 121.

Banco Central del Ecuador de 2012. El mismo que estipulaba el funcionamiento de la Dirección de Imagen Corporativa, a partir de 2014 denominada Gestión de Comunicación Social, con la misión de "Propiciar en la opinión pública e interna un conocimiento seguro, positivo y trascendente sobre los eventos y actividades que genera la organización a través de sus productos y procesos institucionales"¹⁰¹. Sobre la estructura básica del área únicamente se establecía que "tiene nivel de Dirección y su estructura es abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso"¹⁰².

2.2.4. Actual estructura del Banco Central

Luego de este compendio legal se determina la actual conformación de los estatutos orgánicos por procesos de las instituciones de la Función Ejecutiva. Así el Banco Central se estructura a través de: Procesos gobernantes, que dan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control; Procesos sustantivos, que desarrollan actividades que permiten proveer servicios y productos a los clientes la institución, cumpliendo la misión de la institución; y los Procesos adjetivos que suministran productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos¹⁰³.

En este último grupo se encuentran dos áreas de interés para este trabajo, la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, bajo la responsabilidad de su Coordinador y el marco legal de la SNAP; y la Gestión de Comunicación Social, a cargo del Director de Comunicación Social.

En este contexto, a través del Estatuto Orgánico de 2014, artículos 210 y 215 se "incorpora expresamente la Gestión de Comunicación Interna"¹⁰⁴.

Así mismo a través del artículo 293 "se incorpora la Gestión del Cambio de Cultura Organizativa"¹⁰⁵ como parte de la Gestión General de Planificación y Gestión Estratégica y en su artículo 294 establece que deberá coordinar los procesos de gestión del cambio de cultura organizativa, a través de la implementación de mejores prácticas, a fin de lograr una adecuada madurez institucional, adaptación a

¹⁰¹Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. 025-2012: Regulación al Estatuto orgánico del Banco Central del Ecuador", núm. 3.2.5, (Sucumbíos, 27 de abril de 2012): 49.

¹⁰²Ibid.

¹⁰³Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", art. 2, (Quito, 29 de marzo de 2016): 2.

¹⁰⁴Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. DBCE-083-BCE: Reforma al Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del Banco Central del Ecuador", art. 210, (Quito, 31 de julio de 2014): 35.

¹⁰⁵Ibid., art. 293.

las diferentes transformaciones del entorno y sentido de pertenencia de los servidores públicos¹⁰⁶.

En la revisión del Estatuto de la institución también destaca el Artículo 296 en el que se mencionan varias atribuciones y responsabilidades del Director de Cambio de Cultura Organizativa, entre las que destacan la medición de clima laboral y cultura organizacional y la implementación de los planes de acción derivados de la medición de clima, cultura y madurez institucional¹⁰⁷.

Dos años después, con el Estatuto Orgánico de 2016, se establece que entre las atribuciones del Director de comunicación constan, entre otras el "Coordinar con la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa la actualización de los canales de comunicación, cartelera institucional y señalética interna"¹⁰⁸.

2.2.5. Los límites del departamento de comunicación en la gestión de la cultura organizacional

El estatuto orgánico vigente separa la Gestión del Cambio y Cultura Organizativa Institucional de la Gestión de Comunicación Interna y limita la articulación de sus acciones a la actualización de los canales de comunicación, cartelera institucional y señalética interna. Cuando el manejo de la cultura organizacional debería ser una tarea netamente del área de comunicación, o en su defecto, el área de Gestión del Cambio y Cultura Organizativa Institucional debería ser parte de la Gestión de Comunicación Social. En este punto nuevamente encontramos que la división de estas áreas nace en la Secretaria Nacional de la Administración Pública, por lo que se debe repensar y analizar este tipo de organización de las estructuras institucionales públicas que no permiten que los procesos internos sean manejados con eficacia y eficiencia.

La comunicación interna, al estar enfocada en el público interno, se convierte en la base de la consolidación y construcción social de la cultura institucional¹⁰⁹. Así, al estar vinculadas permiten enmarcar las acciones en la estrategia macro de la institución como una poderosa herramienta que influye en los comportamientos de quienes forman parte de las organizaciones. De modo que la actual organización solamente resta potencial a la estrategia general de comunicación.

¹⁰⁶Ibid., art. 294.

¹⁰⁷Ibid., art. 296.

¹⁰⁸Ibid.

¹⁰⁹Brandolini y González, *Comunicación interna*, 25-27.

2.3. La cultura organizacional en el BCE

De acuerdo al Estatuto Orgánico del BCE, expedido en 2016, el direccionamiento estratégico de la institución está dado por su misión que es "Gestionar la liquidez de la economía ecuatoriana, mediante la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, para alcanzar el Buen Vivir"¹¹⁰ y su visión es "Ser una institución referente del nuevo rol de la Banca Central, innovadora en la gestión de la liquidez de la economía ecuatoriana, incluyente en la prestación de servicios financieros y reconocida por sus aportes al desarrollo del país"¹¹¹. Los principios y valores que se promulgan en la institución son el respeto, la transparencia, la integridad y la actitud de servicio¹¹².

Los valores funcionan como parámetros mínimos de lo que los miembros del BCE deben cumplir al ser parte de la organización. De modo que "son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines de su existencia".¹¹³ Para Sanz los valores son la base de las organizaciones, sobre los que se construye los planteamientos y actuaciones. Así se convierten en el elemento principal de la cultura¹¹⁴, por lo que es importante que los miembros de la organización no solo los conozcan sino los practiquen en todo momento.

La filosofía del BCE está establecida en el Código de ética en el que se refiere a las normas de conducta de los funcionarios; la inclusión de personas discapacitadas; el respeto a las creencias de todas las personas; la prevención del fraude, de la corrupción, del lavado de activos, del financiamiento del terrorismo y otros delitos¹¹⁵. Estos lineamientos pretenden incidir en una imagen institucional positiva ante los públicos internos y externos. Es decir, la imagen de la organización está compuesta por las actitudes que proyectan los miembros de la institución a lo que varios autores llamaron realidades concretas y los recursos simbólicos que son representaciones, imágenes, formas, signos y sonidos. Incluso las palabras, las informaciones escritas, fotografías, esquemas, marcas, mensajes visuales y

¹¹⁰Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", art. 4.

¹¹¹Ibid.

¹¹²Ibid., art. 5.

¹¹³ TPM, *Cultura organizacional* (Argentina: Documento de Cátedra, 2007): 5, <<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>>.

¹¹⁴ Luis Sanz, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica* (Madrid: ESIC, 1996), 33.

¹¹⁵Banco Central del Ecuador, "Resolución Administrativa No. BCE-002-2016: Código de ética del Banco Central del Ecuador", (Quito, 05 de enero de 2016): 3-9.

audiovisuales.¹¹⁶

La imagen del BCE también está formada por otros elementos que son visibles y tienen como base el imagotipo y el logotipo institucional:



El Banco Central del Ecuador cuenta con un manual de imagen institucional que rige para sus productos informativos, papelería; y otras aplicaciones, como el uso en los autos de la Institución.

La imagen del BCE se encuentra posicionada en la mente de la mayoría de ecuatorianos, precisamente por la historia que trae consigo y que la han ubicado durante varios años como una de las instituciones con mayor reconocimiento a nivel nacional.

A lo largo de la historia de la institución existen algunos ritos que con el paso del tiempo se han ido perdiendo por diversos factores entre los que destacan nuevas directrices por parte del jerárquico superior y presiones de líderes de opinión. Estas decisiones han ido en detrimento de la cultura organizacional y han logrado que desaparezcan algunas costumbres como reuniones anuales en las que participaba toda la institución con el fin de celebrar su aniversario, actos por diferentes festividades como Navidad, fin de año o fiestas de Quito, e incluso actos religiosos como una misa campal con el fin de agradecer y encomendarse a la Virgen Dolorosa. Estos cambios inciden en la cultura institucional por lo que se profundizará sobre este tema en el próximo capítulo.

¹¹⁶Linda Putnam, Joan Costa, Francisco Garrido, *Comunicación empresarial* (Barcelona: Gestión 2000, 2002), 92-93.

¹¹⁷ Dirección de Comunicación Social, *Manual de imagen institucional* (Quito: BCE, 2014), 5.

¹¹⁸Ibid.

2.4. Quince directores de comunicación de 2014 al 2016

El Banco Central del Ecuador cuenta con un Instructivo de las Políticas de Comunicación que se deben seguir. Sobre la gestión de la comunicación interna indica que debe estar enfocada al personal y que "tiene que responder a las nuevas necesidades institucionales que procuran motivar a su equipo humano y proyectar a los mejores en un entorno laboral donde la rotación suele ser cada vez más costosa y difícil"¹¹⁹. Además indica que su orientación debe ser "a la construcción de sentido de pertenencia y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos de la Entidad, que garanticen la interacción y la construcción de visiones y objetivos comunes"¹²⁰.

La gestión de la comunicación interna en cualquier organización requiere una estrategia y un plan de comunicación, para su elaboración se debe tener en cuenta que el público interno al conocer con mayor detalle la organización es "hipercrítico, descreído, desconfiado, escéptico y desafiante. Incluso a veces puede mostrar reticencia o descreimiento sobre la efectividad de los recursos de comunicación"¹²¹. El caso que se estudia no está lejos de esta realidad, en cuanto al público interno, pues con relación a la estrategia y planificación existen algunas particularidades del área de Comunicación Social y por ende de la Gestión de Comunicación interna que han dificultado la elaboración y ejecución de una estrategia y un plan.

Una de las mayores dificultades que se encuentra en la Gestión de Comunicación Social es la constante rotación de los Directores, así en el periodo de estudio del presente trabajo, de 2014 a 2016, han existido quince personas que han estado a cargo del área. Lo que implica un promedio de permanencia en el puesto de dos meses y medio cada una. Existen autores que han hecho referencia a que el cargo de "Director o Directora de Comunicación en las instituciones públicas suele ser un cargo de confianza y eventual (...) su temporalidad se limita al tiempo que dure el gobierno en cuestión"¹²² lo cual es totalmente coherente, pero en el caso de estudio el periodo de permanencia en el puesto es mínimo y esta situación no está vinculada, precisamente, con la temporalidad de la administración, sino más bien a desacuerdos

¹¹⁹ Banco Central del Ecuador, *Instructivo de las Políticas de Comunicación del Banco Central del Ecuador* (Quito: Dirección de Comunicación Social, 2013), 4.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ Brandolini y González, *Comunicación interna*, 37.

¹²² Ana Ma. Enrique y Francisca Morales, coords., *Somos estrategias* (Barcelona: Gedisa, 2015), 98.

con algunas directrices del jerárquico superior.

Esta situación finalmente ha repercutido en que no exista una estrategia y un plan de comunicación bien estructurado, que se ejecute y al cual se haga seguimiento. Si bien es cierto, que se han realizado varios intentos por establecer estas líneas de acción, también es cierto que las diferentes visiones de quienes han estado a cargo de la dirección y otro tipo de prioridades no han permitido el correcto desarrollo de las mismas. Estudiosos del tema ratifican lo indicado al mencionar que "en las instituciones públicas de tamaño medio o grande, el DirCom marca la estrategia comunicativa y coordina la comunicación con los públicos"¹²³, por lo que es predecible que debido al constante cambio de Directores de Comunicación el impacto de la Gestión de Comunicación Social y de la Gestión de Comunicación Interna se vea menoscabado.

2.5. Medios de comunicación internos del Banco Central

En la matriz Quito del BCE existen varios medios de comunicación interna, los mismos que se encuentran normados por el Instructivo de las Políticas de Comunicación, en el que constan carteleras, correo electrónico, circulares, comunicados e intranet¹²⁴.

Por otra parte encontramos el Instructivo de las Políticas de Comunicación del Correo Electrónico Institucional Interno en el que se define como su finalidad promover las actividades del Banco Central del Ecuador en su público interno, a través de la Dirección de Comunicación Social, impulsando una cultura de comunicación directa, unificada y transparente que fortalezca las relaciones de los miembros con la Institución, a través de la identificación y sentido de pertenencia¹²⁵.

Adicional a los mencionados existe otro medio de comunicación interna formal que no consta dentro del Instructivo de Políticas de Comunicación, pero que existe y está vigente como el "BCE al Día" que es el primer pantallazo que se despliega de forma automática en los computadores de todo el personal al iniciar el día. A través de este medio de comunicación se informa sobre campañas de comunicación o sobre actividades noticiosas de las áreas de la Institución.

¹²³ Ibid., 98-99.

¹²⁴ Banco Central del Ecuador, *Instructivo de las Políticas de Comunicación del Banco Central del Ecuador*, 4.

¹²⁵ Ibid., 2.

Al interior del Banco Central del Ecuador "La comunicación interna se construye desde los niveles descendente, ascendente y horizontal entre todas las instancias de la institución"¹²⁶. Además según el artículo 10 de la Resolución No. DBCE-054-CGC, Código de gobierno corporativo del Banco Central del Ecuador, la Gerencia General direcciona las operaciones y la administración interna, por lo que es responsable del funcionamiento correcto de la misma, en el marco de la Constitución de la República¹²⁷. Así mismo en el Estatuto Orgánico artículo 9, numeral 1.2, literal c detalla como una de las atribuciones y responsabilidades del Subgerente General asistir a la Gerencia General en la planificación estratégica y fortalecimiento de la cultura organizacional¹²⁸.

Los medios de comunicación interna están creados con el fin de facilitar la comunicación descendente. Sin embargo, no existen medios de comunicación destinados a facilitar la comunicación ascendente u horizontal, fuera del correo electrónico personal y esto se puede explicar porque, en el país, las instituciones públicas son organizaciones jerárquicas por lo que su comunicación tradicionalmente es descendente y "surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores"¹²⁹, apoyándose mayormente en medios escritos.

2.6. Audiencias Internas mayoritariamente masculinas

En el Banco Central del Ecuador el público interno, está conformado por el talento humano de sus oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Mientras el público externo está constituido por la población ecuatoriana y en general los usuarios nacionales y extranjeros que acceden a los productos informativos que elabora la institución. En un tercer grupo podemos ubicar a aquellos *stakeholders* que en determinados momentos interactúan con la institución de cerca, sin que lleguen a considerarse públicos internos. Estos son los Ministerios, especialmente del área económica; los Gobiernos Autónomos Descentralizados; las Instituciones Financieras Públicas, Privadas o de la Economía Popular y Solidaria; y sus proveedores.

¹²⁶Banco Central del Ecuador, *Instructivo de las Políticas de Comunicación del Banco Central del Ecuador*, 4.

¹²⁷ Directorio Banco Central del Ecuador, Resolución No. DBCE-054-CGC "Código de gobierno corporativo del Banco Central del Ecuador" (Quito, 03 de septiembre de 2013): 5.

¹²⁸Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", cap. III, art. 9, (Quito, 29 de marzo de 2016): 13.

¹²⁹ Francisca Morales "Comunicación interna" en Juan Benavides y otros, *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 227.

En esta ocasión, la investigación se centra en el público interno del Banco Central del Ecuador, matriz Quito. Para conocer algunas características sobre el público objetivo, a continuación, el siguiente cuadro:

| Público interno del Banco Central del Ecuador Matriz Quito | | | | |
|---|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|
| | 2013¹³⁰ | 2014 Publicación COMF¹³¹ | 2015¹³² | 2016¹³³ |
| Número total de funcionarios | 1066 | 1196 | 939 | 898 |
| Género masculino | 646 | 694 | 545 | 528 |
| Género femenino | 420 | 502 | 394 | 370 |
| Nivel de educación primaria | 45 | 31 | 31 | 5 |
| Nivel de educación secundaria | 446 | 429 | 103 | 45 |
| Nivel de educación de técnico superior | 27 | - | 3 | 8 |
| Nivel de educación de tercer nivel | 389 | 517 | 560 | 539 |
| Nivel de educación de cuarto nivel | 159 | 174 | 242 | 301 |
| No registra escolaridad | 0 | 45 | - | - |

Elaboración propia

El cuadro permite evidenciar que existe una tendencia dentro de la institución en la que la mayoría del personal pertenece al género masculino, esto se mantiene constante durante todos los años investigados.

En cuanto al nivel de educación del personal se puede notar que a partir de 2015 los funcionarios con educación primaria y secundaria disminuyen debido a dos procesos de desvinculación de personal dados en el año 2015. Esta situación fue producto de una actualización de los perfiles de puestos que afectó principalmente a funcionarios con más de 20 años de servicio en la institución y que no cumplían con el nivel de educación requerido para los puestos, por lo que fueron desvinculados de la institución y; en algunos casos, sus puestos fueron ocupados por personas de

¹³⁰ Banco Central del Ecuador, Información de Gobierno Corporativo 2013, septiembre, 2013, 3.

¹³¹ Banco Central del Ecuador, Información de Gobierno Corporativo 2014, junio, 2014, 2.

¹³² Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2015, 1-44.

¹³³ Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2016, 1-38.

mayor nivel educativo; mientras que otros puestos fueron suprimidos, lo que generó que aumente el personal con tercer y cuarto nivel de educación, pero que también disminuya el número de funcionarios que trabajan para la institución.

En el siguiente cuadro se presenta la clasificación por permanencia en la institución, y a través del mismo se puede verificar lo mencionado anteriormente. Si comparamos el número de servidores que tenían más de cinco años en la institución en el año 2014 frente a 2015 encontramos que la cantidad de personal disminuye considerablemente, pasando de 589 a 123. En 2015 la cantidad de personal que ingresa a la institución es superior a la de los años 2013, 2014 y 2016. Así mismo se observa que aumenta el personal que se encuentra laborando entre los 3 a 5 años como consecuencia de nuevos concursos de méritos y oposición que buscan cubrir las plazas vacantes, posterior a la reestructura de puestos. Por lo que se puede afirmar que gran parte del personal de la institución es relativamente nuevo y con ellos llegan nuevas influencias a la cultura institucional, por lo que la entidad al ser un organismo vivo se encuentra en un constante cambio.

| Clasificación por permanencia en la Institución | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | 2013¹³⁴ | 2014¹³⁵ | 2015¹³⁶ | 2016¹³⁷ |
| Menor a 1 año | 197 | 176 | 214 | 159 |
| 1 a 3 años | 102 | 287 | 235 | 233 |
| 3 a 5 años | 152 | 144 | 367 | 372 |
| más de 5 años | 615 | 589 | 123 | 134 |

Elaboración: Tesista

Por otra parte es importante tener en cuenta que con el artículo 58 de la Losep las instituciones públicas pueden realizar contratos de servicios ocasionales y únicamente "En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior"¹³⁸, por lo que los funcionarios contratados bajo esta modalidad tienen un tiempo máximo de trabajo de dos años, sin ninguna opción a renovación. De modo que se genera una alta rotación de personal. Esta situación es otra de las causas que intervienen en la no consolidación de una cultura institucional fuerte, pues los

¹³⁴ Banco Central del Ecuador, Información de Gobierno Corporativo 2013, 3.

¹³⁵ Banco Central del Ecuador, Información de Gobierno Corporativo 2014, 2-3.

¹³⁶ Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2015, 1-44.

¹³⁷ Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2016, 1-38.

¹³⁸ Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público, art.58.

colaboradores al saber que el formar parte de la institución es una situación temporal no desarrollan mayor sentido de pertenencia, ni se involucran a profundidad con su filosofía. Por lo que de una u otra forma, esto empieza a ser parte de la cultura de la organización, aunque no es lo ideal para la misma.

Otro de los factores que influyen en que la cultura institucional se encuentre debilitada es que quienes la transmitían eran precisamente los funcionarios más antiguos, que son quienes fueron desvinculados de la institución en 2015 y a pesar que aún existe un reducido grupo de funcionarios antiguos en la institución no constituyen un grupo suficientemente fuerte para transmitir la cultura de la misma a todos los miembros de la organización.

El celo por parte de algunos funcionarios que llevan varios años en la institución hacia los nuevos miembros, es otra de las barreras que se deben sortear cuando se analiza la cultura institucional. Esto se ha generado principalmente porque, en algunos casos, los nuevos miembros de la organización tienen rangos más altos, que implican mejores remuneraciones que el personal con más tiempo de servicio; y son este tipo de particularidades que entorpecen el ambiente laboral y que se oponen a la construcción de una cultura institucional positiva.

Al analizar a las audiencias internas no podemos dejar de lado al jerárquico superior que son quienes no solo son parte del público objetivo, sino son los llamados a dar las directrices para gestionar la cultura institucional. Sin embargo, en el periodo de estudio las máximas autoridades se han apegado a las directrices dadas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y no han tomado en cuenta las particularidades de la institución, así no se ha cumplido con una de la máximas mencionadas por del Pozo, en la que indica que "La cultura maneja al ejecutivo más de lo que él maneja a la cultura (...) su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con la cultura"¹³⁹. Reflexionando sobre este punto podemos llegar a la conclusión que el debilitamiento de la cultura institucional en el Banco Central del Ecuador es resultado de varios aspectos: por una parte se dio un proceso de desvinculación de gran parte del personal antiguo quienes transmitían la cultura; ingresó personal nuevo quienes no han vivido las costumbres, los ritos, y en gran parte no han recibido una transmisión de la cultura organizacional; y finalmente, la institución en apego a la Ley se adapta a los lineamientos dados por la SNAP para la

¹³⁹Del Pozo Lite, "Identidad y cultura en la comunicación interna" en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, 260.

gestión de la Cultura Organizacional de las instituciones que forman parte de la Función Ejecutiva.

Es importante recordar que el público interno tiene un papel fundamental en el posicionamiento organizacional con el público externo, pues cada miembro de la institución se convierte en el portavoz del mensaje y las conductas que la organización desea comunicar, transformándose en un vocero de la misma¹⁴⁰, y para que esto suceda no se debe perder de vista que "una buena comunicación interna revierte positivamente tanto en el ambiente de trabajo como en la imagen que este primer público transmite de la institución"¹⁴¹.

Más adelante se analizará al público interno desde sus generaciones, con el fin de entender las características de cada una y la repercusión que esto podría tener en la cultura institucional teniendo en cuenta que en el ámbito público de Ecuador, durante el Gobierno del expresidente Rafael Correa, se dio mayor apertura a jóvenes profesionales (*millennials*) para que con sus conocimientos y nuevas visiones fortalezcan a las instituciones públicas.

2.7. Encuestas aplicadas por el Banco Central, matriz Quito, del 2014 al 2016.

2.7.1. Encuesta de Medios de Comunicación interna- 2014

En el año 2014, con la creación expresa de la Gestión de Comunicación Interna, se desarrolló una encuesta al personal con el fin de conocer más sobre la efectividad y acogida de los medios de comunicación interna disponibles. La encuesta se envió vía correo electrónico masivo interno a todo el personal, 559 personas colaboraron con la misma.

De esa manera se obtuvo que el medio de comunicación interna que más lee el personal es el correo electrónico, denominado hasta 2014 "Help Desk" y actualmente "Yo soy BCE", seguido del "BCE al Día" (Ver Gráfico 1). En este sentido se puede inferir que los usuarios internos tienen mayor afinidad con los medios de comunicación digitales que no requieren un largo proceso para acceder a los mismos. Joan Costa ya se refiere a los nuevos retos que deben enfrentar los comunicadores para hacer frente a los cambios que se están produciendo y explica que "es necesario pensar en nuevas fórmulas, que permitan una gestión eficiente de

¹⁴⁰Brandolini y González, *Comunicación interna*, 31.

¹⁴¹ Enrique y Morales, coords., *Somos estrategias*, 91.

la comunicación (...) utilizando todo lo que las nuevas tecnologías aportan"¹⁴².

En el caso del correo electrónico interno llega directamente a la bandeja de entrada de los usuarios quienes tan solo necesitan dar un click para abrir el contenido. Otro de los aspectos favorables para este medio de comunicación es que los usuarios habitualmente mantienen abierto el correo mientras se encuentran en la institución, debido a que es una de las herramientas más usadas en la comunicación horizontal, así como en la descendente para recibir lineamientos desde los directores de cada área, y en la ascendente para responder sus pedidos.

En el caso del intranet, a pesar de que el acceso también es por medio del correo electrónico institucional, requiere que una vez que el usuario esté dentro del correo siga una ruta de al menos cuatro clicks adicionales hasta llegar a la página inicial del Intranet. De ahí que el nivel de lectura del correo electrónico "Yo soy BCE" es de 79%, mientras la del Intranet es de 2%. A lo que se debe sumar que el Intranet es poco atractivo para los usuarios por su composición gráfica, complejidad, y escasa actualización. Situación similar encontramos con las Carteleras.

"El BCE al Día" al ser la primera pantalla que se despliega de forma automática cuando el público interno enciende sus computadores no requiere ninguna acción de parte del usuario. Sin embargo, se enfrenta diariamente al reto de ser suficientemente interesante para que las personas no presionen la tecla *escape* antes de leer la información. Este medio de comunicación se ubica en el segundo lugar de los más leídos con un 11%.

Es preciso indicar que en la encuesta realizada por la Gestión de Comunicación interna se tomó en cuenta al Portal Corporativo como un medio de comunicación interna, por lo que consta en el gráfico, cuando realmente es un sistema en el cuál el usuario interno puede acceder a su rol de pagos, a su declaración del impuesto a la renta o a conocer la cantidad de días de vacaciones disponibles.

Los encuestados también fueron consultados sobre qué opinan de la información publicada por "Help Desk", hoy denominado "Yo soy BCE". De esta manera encontramos que el 52% de la información entregada por este medio resulta oportuna para el público objetivo, seguido de un 33% que la califica de interesante. En proporción mucho menor encontramos que el 6% califica a la información como no interesante, y el 5% no necesaria. (Ver gráfico 2)

¹⁴² Enrique y Morales, coords., *Somos estrategias*, 114.

Respecto al diseño gráfico un 5% de los encuestados aseguran que no les gusta, mientras un 2% indica que tiene un buen diseño. (Ver Gráfico 3)

Se podría decir entonces que de forma general el contenido de la información que se publica por este medio de comunicación es aceptable. Sin embargo, hay algunos aspectos que se pueden mejorar.

Un 28% de los usuarios indican que el medio de comunicación interna "BCE al Día" tiene temas interesantes, un 25% que la información es actual, un 16% que la información es útil y un 2% indica que le gusta el diseño. Lo que suma un 71% de personas que califican positivamente al medio de comunicación. A pesar de esto existe un 22% de encuestados que consideran que deberían publicarse otros temas, un 3% que considera que no se manejan temas interesantes, un 2% que no le gusta el diseño, un 1% que expresa que la información no es actual y otro 1% que considera que la información no es útil. Lo que suma 29% de los encuestados quienes indican que se debe realizar mejoras en la información que se presenta. (Ver Gráfico 4)

Los resultados de esta pregunta permiten analizar que el contenido que se publica en las carteleras debe ser variado y más atractivo para los usuarios. Sin embargo, recordemos que al preguntar al personal por el medio de comunicación que más lee las carteleras obtuvieron solo un 3%, por lo que se debe tener en cuenta no solo el contenido, sino la ubicación de las mismas, e incluso el formato; que de acuerdo al análisis realizado existe mayor impacto si las herramientas son digitales. De ahí precisamente nació el planteamiento de la Gestión de Comunicación Interna de renovar las actuales carteleras con carteleras digitales que permiten un amplio margen de acción en la gestión de contenidos.

En el capítulo tres, apoyados de la investigación cualitativa, se profundizará sobre los medios de comunicación internos y las opiniones de sus receptores.

2.7.2. Medición de clima laboral del Banco Central - 2015

En el año 2015, por solicitud y bajo los lineamientos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) se realizó una encuesta de clima laboral a nivel de toda la institución. Los resultados de ella fueron entregados a través de un informe, en el mismo indica que las valoraciones se hicieron en una escala de Excelente, Muy Bueno, Aceptable, Regular y Deficiente. En este sentido se encontró

que¹⁴³:

- La valoración general del clima laboral es de 69%, equivalente a Aceptable.
- El componente liderazgo cuenta con una aceptación de 68%, lo cual evidencia una valoración Aceptable.
- Los subfactores del componente liderazgo (credibilidad, motivación, comunicación, participación, dependencia, evaluación, cumplimiento y organización) se hallan en el nivel Aceptable.
- La valoración dada al componente Compromiso es de 71%, equivalente a Aceptable.
- Los subfactores asociados al Compromiso se distribuyen de modo que 2 (identificación, integración) se hallan en el nivel Muy Bueno, 4 (apertura al cambio, iniciativa, equidad, reconocimiento) en el Aceptable y 1 (desarrollo) en el Regular.
- El componente Entorno de trabajo cuenta con una aceptación del 68%, y se ubica en el nivel aceptable. Los subfactores se componen de las herramientas, que alcanzaron un nivel de Muy Bueno; y las instalaciones y el equilibrio persona-trabajo que se ubicó como Aceptable.
- Los subfactores evaluados con el puntaje más bajo son: Participación, con 62% de aceptación, Desarrollo con 54% y Equilibrio persona -trabajo con 63%. Se recomienda realizar acciones orientadas a mitigar la valoración de estos aspectos del clima laboral que se encuentran en el nivel Aceptable y Regular.

La misma encuesta fue aplicada a inicios de 2017 y a través de la siguiente ilustración se puede evidenciar que los niveles de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo han mejorado. Para alcanzar este avance se incentivó a que las áreas de la institución desarrollen una estrategia que les permita establecer, objetivos, acciones, responsables, indicadores, recursos y un cronograma de ejecución. Posteriormente, a través de los gestores del cambio se veló por el cumplimiento de las propuestas, mientras que la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa realizó un seguimiento formal del cumplimiento, el mismo que fue reportado a la SNAP.

Los resultados obtenidos son un incremento de 10% en el componente Entorno de Trabajo y 5% tanto en Compromiso como en Liderazgo (Ver gráfico 5).

Como se mencionó anteriormente este pequeño incremento en las variables de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo se logró con un plan de acción enfocado a cada una de las áreas de la institución, por lo que, si las Gestiones de Cambio de Cultura Organizativa y Gestión de Comunicación Interna hubieran desarrollado en conjunto bajo una estrategia que vaya más allá de la acción llevada a cabo se podría haber obtenido mejores resultados. Se debe entender que no se trata simplemente de mejorar un porcentaje de medición, se trata de realmente generar un "ambiente donde

¹⁴³ Secretaría Nacional de la Administración Pública, *Informe de Medición de Clima Laboral del BCE* (Quito: SNAP, 2011), 16-17.

los empleados puedan satisfacer sus necesidades, mientras satisfacen las de la organización"¹⁴⁴, solo de esta forma se va a generar una verdadera lealtad, compromiso, espíritu de equipo, dedicación. Para ello es imprescindible que las dos áreas mencionadas anteriormente trabajen en conjunto y de forma coordinada con el fin de elevar su potencial en beneficio de la institución.

2.7.3. Encuesta de cultura organizacional - 2016

En el año 2016, la Dirección de Gestión del Cambio de Cultura Organizativa desarrolló una encuesta con el fin de indagar sobre el conocimiento y grado de identificación del público interno con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores institucionales. La encuesta se envió vía correo electrónico masivo interno a todo el personal, de los que 502 colaboraron con la misma.

La mayoría del personal encuestado expresa que sí conoce la misión institucional (Ver gráficos 6, 7, 8). Un 64% dice tener un grado de identificación alto con la misma, mientras un 31% califica a su grado de identificación como medio y un 4% como bajo. De modo que desde las gestiones de Cambio de Cultura Organizativa y Comunicación Interna se debe trabajar en una estrategia que permita lograr que el 31% de funcionarios que sienten una identificación media con la misión la transformen en alta, para ello se debe tener en cuenta herramientas audiovisuales, gráficas y lúdicas que potencialicen los medios de comunicación interna disponibles y que a la vez permitan incrementar su alcance.

Un 94% de los encuestados indica que conoce la visión institucional (Ver gráfico 9) y un 60% considera su identificación con la misma como alta (Ver gráfico 10) mientras un 33% indica que su grado de identificación es medio y un 6% bajo. (Ver gráfico 11). En este sentido los esfuerzos deben centrarse, especialmente, en el público interno que siente una identificación media, pues son el segundo grupo más importante. Además se observa que se deben aprovechar de mejor manera los medios comunicacionales disponibles.

En el gráfico podemos observar que los objetivos estratégicos de la Institución se conocen en un 76%, un porcentaje menor si lo comparamos con el nivel de conocimiento de la misión y la visión, que alcanzaron un 96% y 94% respectivamente (Ver gráfico 12). El grado de identificación con los objetivos

¹⁴⁴Jorge Aguilera y Natalia Camacho, *Gerencia integral de comunicaciones* (Bogotá: Ecoe, 2008), 43.

estratégicos es alto en un 45%, medio en un 34% y bajo en un 17%, por lo que se evidencia mayor dispersión en el público (Ver gráfico 13) y como consecuencia de ello también decrece la influencia de los medios de comunicación en su difusión. En este caso predomina una calificación media y baja con 41% y 30%, respectivamente (Ver gráfico 14). Sin embargo, es importante tener en cuenta que la frecuencia, hora de envío y el formato que se use para este tipo de difusiones marcarán cambios sustanciales en el impacto que tenga en el público objetivo.

El 93% de los encuestados indica que conoce los valores que se practican en la Institución (Ver gráfico 15). Un 70% se identifica con los mismos, de modo que los valores es el elemento que mayor identificación alcanza con el público objetivo, a pesar de ello existe un 23% cuya identificación es media y un 6% que afirma que su identificación es baja (Ver gráfico 16). En el capítulo tres se contrastará estos resultados con los obtenidos en la aplicación de la metodología cuantitativa con el propósito de verificar el conocimiento y la práctica de los valores institucionales.

En el último gráfico podemos mirar el rol desempeñado por los medios de comunicación interna para posicionar este elemento de la cultura organizacional, y encontramos que su impacto fue calificado como alto en un 43%, medio 41% y 15% bajo (Ver gráfico 17). De modo que si bien los medios de comunicación interna jugaron un papel importante en el posicionamiento de los valores en la mente del personal de la Institución, los resultados dejan el mensaje claro de que existe mucho más por hacer en este campo, y mientras no se gestione los mismos de forma adecuada y con un criterio estratégico no se podrá fortalecer completamente la cultura de la Institución.

2.7.4. Encuesta sobre Gestores del Cambio- 2016

El 22 de septiembre de 2015 se creó el equipo de Gestores del Cambio su función es apoyar al cumplimiento de los objetivos planteados en todas las áreas del BCE y que sean quienes se empoderen del cambio en sus unidades. La idea principal es que las personas que conforman este grupo sean líderes de opinión, de cada área de la institución, y a partir de ello se conviertan en los nexos de gestión, de comunicación y acción, de doble vía entre el personal y las autoridades.

En 2016, con el fin de conocer aspectos que permitan mejorar continuamente la gestión que realizan los Gestores del Cambio en la institución se desarrolló una encuesta en la que participaron 392 personas. A continuación se analizarán los

resultados obtenidos.

La mayoría de encuestados responden de forma positiva, por ende podemos decir que los gestores del cambio están funcionando como un nexo entre las autoridades y el personal (Ver gráfico 18). Sin embargo hay un 29% que no lo están haciendo, por lo que es preciso analizar su liderazgo dentro de los equipos de trabajo y la apertura por parte de sus jefes para que participen en las reuniones o actividades que se puedan desarrollar.

Cerca de la mitad de los encuestados (40%) responde que el Gestor del cambio de su área no colabora en la motivación de sus compañeros (Ver gráfico 19). Esta situación se verá reflejada en los resultados obtenidos en la investigación cualitativa que se desarrollará en el próximo capítulo.

El Gráfico 20 hace evidente que dentro del grupo de Gestores del cambio hay miembros que no tienen liderazgo, por lo que no son capaces de inspirar a sus compañeros o de ser su soporte (Ver gráfico 20). En este sentido sería importante analizar las características requeridas con el fin de reemplazarlos por las personas correctas. Los Gestores del Cambio deben ser líderes de cada área, capaces de influir de forma positiva en sus compañeros y de representarlos adecuadamente.

Los gestores del cambio promueven el cuidado de la salud en un 54%, esto significa que ayudan y motivan a sus compañeros a realizar las pausas activas dentro de la jornada laboral, lo que sin duda beneficia su salud. Mientras un 44% no la promueven por lo que sería importante incentivarlos y enfatizar la importancia de su rol en el bienestar de sus compañeros (Ver gráfico 21). Además se debe pensar en una forma de implantar este espacio de salud ocupacional a través de los jefes de área, en el próximo capítulo también se analizará la efectividad de la pausa activa y el cuidado de la salud en la institución.

Los gestores del cambio en un 80% difunden e implementan en sus áreas buenas prácticas ambientales (Ver gráfico 22), por lo que se podría decir que existe un mayor compromiso del grupo con esta temática, si comparamos con el 54% de relevancia que le dan al tema de salud.

En el gráfico 23, en concordancia con el gráfico anterior, existe un alto porcentaje de gestores del cambio que trabajan en temas ambientales, en este caso promoviendo el ahorro de luz, agua, papel, etc. (Ver gráfico 23).

Los gestores del cambio se han convertido en actores clave para la transmisión de información oficial al personal de las diferentes áreas de la entidad. Sin embargo, un 27% de encuestados aseguran que sus gestores del cambio no cumplen con los objetivos por lo que se ratifica en que se debe buscar únicamente a los líderes de opinión de cada área (Ver gráfico 24).

2.8. Gestión de Comunicación Interna

2.8.1 Acciones realizadas en 2014

En 2014, posterior a la creación de la Gestión de Comunicación Interna se realizó una revisión de algunos instrumentos y normativas que guardaban relación con su manejo. Así se desarrolló una encuesta con el fin de conocer de mejor manera la efectividad de los medios de comunicación interna disponibles; se trabajó junto con el Área de Recursos Humanos en un Protocolo de atención al cliente interno y externo, el mismo que tenía como fin apuntalar la actitud de servicio en el personal de la institución; finalmente se trabajó en un Instructivo de las Políticas de Comunicación del Correo Electrónico Institucional Interno. Estas acciones respondían a la necesidad de establecer algunas bases para el funcionamiento de la nueva Gestión del área de Comunicación Social.

Los resultados de la encuesta de efectividad de canales de comunicación interna determinaron algunos puntos a mejorar por lo que en 2015 se planteó cambios enfocados en ello; el Protocolo de atención al cliente interno y externo no fue aprobado formalmente, de modo que quedó simplemente en una propuesta; mientras el Instructivo de las Políticas de Comunicación del Correo Electrónico Institucional Interno fue aprobado y emitido de manera formal en noviembre de 2014.

En este año la SNAP tuvo una injerencia mínima respecto a directrices de comunicación y cultura institucional debido a que recién se estaba organizando el departamento de Gestión de Cultura Organizativa y el de la Gestión de Comunicación Interna en el BCE, por lo que más bien los esfuerzos estuvieron enfocados en generar manuales internos que permitan una aplicación correcta de la comunicación interna, así como conocer cuáles son los medios de comunicación interna más efectivos. De los tres productos gestionados, dos se concluyeron, mientras que uno no se logró concluir debido a cambios del personal que se

encontraba encargado de desarrollar el protocolo, lo que da cuenta que existió una falta de seguimiento y control por parte de los responsables del área.

| 2014 | | |
|---|-------------|----------------|
| Propuesta / Producto | Se concluye | No se concluye |
| Encuesta de medios de comunicación interna | X | |
| Protocolo de atención al cliente interno y externo | | X |
| Instructivo de las Políticas de Comunicación del Correo Electrónico Institucional Interno | X | |

2.8.2 Acciones realizadas en 2015

En 2015, la Gestión de Comunicación interna, la Asesoría de Comunicación Interna y la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa definieron un plan de acción para influir en la cultura institucional, a través del adecuado manejo de las emociones de los funcionarios. Así se desarrolló espacios de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa, capacitación en inteligencia emocional a las diferentes áreas de la institución y se realizó énfasis con el grupo de Gestores del Cambio, que está conformado por un representante de cada área, quienes serían los llamados a velar por la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus espacios de trabajo. Adicionalmente, y como parte de la planificación de esta actividad se difundió diariamente por medio del canal de comunicación "BCE al Día" consejos sobre cómo afrontar situaciones de trabajo complejas con inteligencia emocional. A continuación se puede observar, como ejemplo, una publicación:



Además se elaboró calendarios de escritorio 2015 con frases motivacionales en cada mes, los mismos que se repartieron a toda la institución con el fin de posicionar el mensaje.



Por otra parte, desde la Dirección de Comunicación Social se estableció la necesidad de posicionar en la mente del cliente interno el cambio de rol de la institución, posterior a la aprobación del Código Monetario Financiero. De esta manera se busca crear un sentido de pertenencia e identificación con los cambios que se establecen para el BCE en el mencionado instrumento legal. En este sentido se decide crear un slogan que transmita este mensaje, así se define usar "una nueva época", que como se puede observar se incluyó en el calendario y también se colocó en la puerta de los ascensores de la matriz, en Quito.





En este caso las tácticas usadas no responden a una estrategia o plan previo, por lo que constituyen acciones aisladas cuyo impacto definitivamente debió ser menor al que se pudo lograr con una adecuada planificación estratégica. Rafael Alberto Pérez al respecto explica que "es necesario comprender que la caricatura que se pinta de la comunicación en instituciones suele ser un conjunto de parches que no llegan a establecer procesos de largo plazo. Son muchos los profesionales que siguen trabajando bajo la lógica de apagar incendios o el corre, corre"¹⁴⁵, y así es precisamente cómo se ha manejado la Gestión de Comunicación en el caso de estudio.

En 2015 la Dirección de Gestión de Comunicación Social, con base en las propuestas de mejora realizadas por la Gestión de Comunicación Interna, a partir de los resultados de la encuesta de medios de comunicación internos dio paso a:

-Cambiar las carteleras actuales por carteleras digitales que permitirían presentar información en pequeñas pastillas audiovisuales que sean más atractivas para el personal e incluso crear personajes institucionales que sean los protagonistas de las mismas.

Para alcanzar este objetivo se gestionó la contratación de un profesional con conocimientos en Motion Graphics, diseño gráfico y multimedia; y al mismo tiempo se inició un proceso de contratación de carteleras digitales. Después de varios meses de realizar los debidos procesos de contratación se logró incorporar al profesional al Área de Comunicación, mientras tanto el proceso de contratación de las carteleras no

¹⁴⁵Rafael Alberto Pérez, "Acercamientos al concepto de comunicación estratégica", Revista Mediterránea de Comunicación, Vol. 5 No. 2 (II semestre de 2014), 148.

pudo concluir de forma exitosa por errores en los términos de referencia. Así la propuesta, finalmente, no pudo concretarse y hasta el momento no se ha retomado por las subsiguientes personas que han estado frente a la Dirección de la Gestión de Comunicación Social, precisamente porque el tiempo que permanecen en el cargo es muy corto para poder revisar los proyectos que han quedado rezagados.

- El cambio de nombre del correo electrónico interno de "Help Desk" a "Yo Soy BCE" debido a que el nombre anterior no reflejaba el fin del medio de comunicación. Así se planteó un nombre con el que el usuario se identifique y pueda crear un sentimiento de pertenencia, además de incorporar un diseño renovado, contenido atractivo y útil. Para lograr este objetivo se debe dejar de pensar en contenidos extensos y más bien apoyarse en gráficos, animaciones y toda clase de contenidos creativos.¹⁴⁶

La propuesta para este medio de comunicación fue que emita únicamente mensajes que refuercen la cultura institucional, dejando las disposiciones o directrices generales por medio de un correo electrónico que esté a cargo de la Coordinación Administrativa (Talento Humano). Esta propuesta fue ejecutada con éxito.

- Creación de un periódico digital que funcione como un medio de comunicación informativo, dinámico y novedoso, a través del cual se pueda trabajar la identidad y cultura organizacional del público interno. Esta propuesta fue una alternativa a la revista en formato papel que muchas empresas la usaban años atrás, con el beneficio que al ser digital permite mayor campo de acción en los productos que se trabajen para el mismo¹⁴⁷.

Este periódico digital estaría conformado por varias secciones en las que se aborde consejos sobre una alimentación sana, formas de ejercitarse en el lugar de trabajo, consejos para cuidar el medio ambiente, entrevistas a funcionarios destacados, noticias que den a conocer el trabajo y los avances de las diferentes áreas y, rescatando la esencia de las redes sociales, se pensó en una galería fotográfica que sería clave para que el público interno visite el periódico digital.

¹⁴⁶Elizalde y Riorda, *Comunicación gubernamental* 360, 176-177.

¹⁴⁷*Ibid.*, 184.

BCE ACTIVO



Actividad Física

Estos tips sencillos de realizar en la oficina pueden marcar la diferencia en tu vida.

[Leer más...](#)



Alimentación Sana

Con una buena alimentación permitimos que nuestro organismo cumpla todas sus funciones de una mejor manera. Alimentarnos balanceada y saludablemente es la clave.

[Leer más...](#)



Medio Ambiente

El cuidado del planeta depende de cada uno de nosotros por lo que es importante preservar nuestro entorno durante las actividades diarias que realizamos.

[Leer más...](#)



El Banco Central del Ecuador celebró el Día Internacional del trabajo y rindió homenaje a todos sus colaboradores entregando un pequeño detalle por contribuir día a día en el desarrollo del país. Además la Asociación de Empleados del Banco Central entregó preseas en reconocimiento a los 25, 30 y 35 años de labor en la Institución a varios funcionarios.



La propuesta buscaba que el personal conozca más sobre la importancia del trabajo que se realiza en la Institución y su impacto en la sociedad. Además su temática permitía trabajar la cultura organizacional, a través de la promoción de la misión, la visión, los valores y el fomento de costumbres que cohesionen al público interno. De esta manera se pensaba convertir a este medio de comunicación en una herramienta estratégica de la Gestión de Comunicación Interna.



BCE POR DENTRO

Conoce, investiga y forma parte de la historia de la moneda a través de una experiencia inusual y única que te brinda nuestro Museo Numismático



El desarrollo del periódico digital tardó aproximadamente cuatro meses y al entregar el producto final, para la última aprobación de la Directora de Comunicación, la Asesoría de Comunicación Interna indicó que esos cambios se realizarán a futuro con la implementación de un nuevo sistema de correo electrónico en el que se colocaría el acceso a esta herramienta, por lo que su publicación quedó postergada. Al mismo tiempo se realizaron cambios en la persona que encabezaba la Dirección de Comunicación, por lo que el proyecto del periódico digital quedó archivado pese a tener un avance del 90%.

Es evidente, entonces, que desde el equipo de comunicación han surgido propuestas que no se han podido llevar a cabo por decisiones de directores y altos funcionarios, quienes por su constante rotación han salido de la institución sin implementar sus planes de acción al 100%. Es preciso indicar que hasta el momento no se ha realizado ningún cambio en el sistema de correo electrónico, motivo por el cual se frenó la implementación de esta iniciativa, y que tampoco se ha retomado la iniciativa.

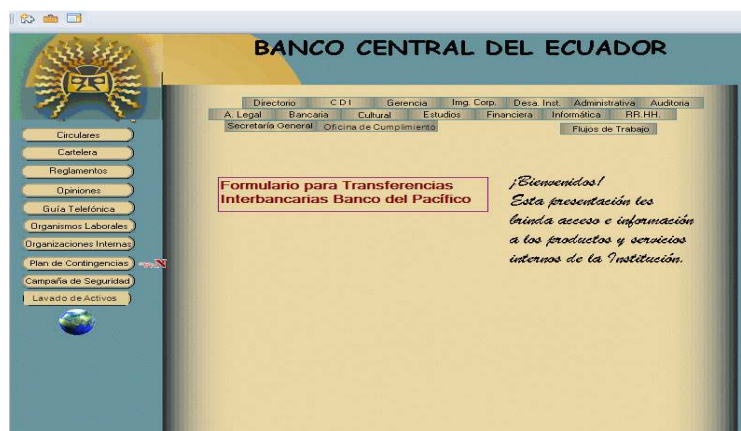
- Creación de un nuevo intranet amigable con el usuario y que ofrezca información clave sobre varios trámites, descarga de solicitudes, información sobre beneficios, etc. Así por ejemplo, un usuario que desee pedir vacaciones podría conocer el tiempo disponible con el que cuenta, cuál es el proceso que debe seguir y descargarse el formato de solicitud. Es decir los usuarios podrían conocer los pasos a seguir para cualquier trámite que requieran hacer al interior de la institución.

Por otro lado podrán conocer las alianzas y beneficios a los que pueden acceder a través de la Asociación de Empleados del BCE con empresas de telefonía celular, seguros de salud y de automóviles, supermercados, etc.

La Gestión de Comunicación Interna, en un periodo de aproximadamente tres meses, recopiló y organizó la información de todas las áreas de la institución, para ello se desarrolló un mapa de sitio que permitía saber exactamente la organización que tendría el nuevo intranet y el contenido de cada sección. Además junto con la

Directora de Comunicación se escogió el diseño del sitio. En este sentido el avance de la propuesta era de un 85%. A pesar de ello, la Directora de Comunicación indicó que la Asesoría de Comunicación Interna trabajaría una propuesta sobre el intranet y que será desarrollada una vez que se implemente un nuevo sistema de correo electrónico, debido a que el ingreso a este medio de comunicación sería a través de esta herramienta por lo que el proyecto, al igual que el periódico digital, quedó archivado.

Posteriormente se realizan cambios en la persona que encabeza la Dirección de Comunicación y se prescinde del puesto de Asesor de Comunicación Interna por lo que finalmente no se ha desarrollado ningún proyecto y tampoco se ha implementado el que se desarrolló. A continuación se presenta una captura de pantalla del intranet institucional:



Intranet actual

El intranet es una herramienta importante de comunicación interna que durante el periodo de este estudio no ha sido actualizada, lo que sumado a su aspecto antiguo y poco atractivo ha generado que muy pocas personas lo visiten. Para aprovechar el potencial de este medio de comunicación además de evitar estos errores se debe ofrecer la posibilidad de que se convierta en un medio de comunicación ascendente por medio del que los trabajadores puedan realizar sugerencias, calificar el contenido que se publica, personalizar el diseño, fácil de navegar, que promueva la interactividad y que esté al alcance con la menor cantidad de clicks posibles¹⁴⁸.

¹⁴⁸Ibid., 172-173.

A finales de 2015, la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa solicitó el apoyo de la Gestión de Comunicación Interna para elaborar cuadernos con hojas insertas en las cuales debía constar el Código de Ética, como una forma de promocionar los valores, la filosofía y las normas de conducta de los miembros de la institución. El producto fue gestionado y entregado a todo el público interno. A continuación se muestra el diseño de una de las hojas insertas:



En el siguiente cuadro se puede evidenciar que de siete productos representativos, gestionados en 2015, existen tres proyectos que no se pudieron concretar como el periódico digital, el intranet y las carteleras digitales lo que resta capacidad de acción y herramientas para influir positivamente en el público interno y fomentar la cultura organizacional.

| 2015 | | |
|--|-------------|----------------|
| Propuesta / Producto | Se concluye | No se concluye |
| Capacitación en inteligencia emocional | X | |
| Cambio de rol de la institución | X | |
| Cambiar las carteleras actuales por carteleras digitales | | X |
| El cambio de nombre del correo electrónico interno de "Help Desk" a "Yo Soy BCE" | X | |
| Creación de un periódico digital | | X |
| Intranet | | X |
| Código de Ética | X | |

2.8.3. Acciones realizadas en 2016

Durante el año 2016, la Dirección de Comunicación a través de su Gestión de

Comunicación Interna y en coordinación con la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa desarrollan un cronograma de las actividades que se ejecutarán en el año. Así se llevó adelante una "Campaña de Nueva Estructura" la cual consistió en tomar fotografías de cada área de la institución y difundirlas junto a su misión. De esta manera se pretendía dar a conocer la organización interna que se estableció en el Estatuto Orgánico 2016. Esta campaña fue canalizada a través del correo electrónico masivo "Yo soy BCE" y no contó con una medición de impacto y efectividad. Estos últimos constituyen uno de los pasos fundamentales de toda estrategia correctamente implementada y su impacto deberá desprenderse de las actividades coordinadas previamente.¹⁴⁹

Otro de los aspectos que se trabajó, con el apoyo del Ministerio del Deporte, es la implementación del programa de Pausa Activa Laboral que tiene como fin mejorar la calidad de vida de los funcionarios, aumentar su productividad y combatir el sedentarismo, y la fatiga física y mental¹⁵⁰.

Este programa se implementó a través de videos cortos que mostraban varios ejercicios que el personal podía realizar. El video se reprodujo automáticamente a una determinada hora en los computadores de toda la institución. Finalmente estos videos se fueron dejando de publicar debido a que en la Gestión de Comunicación Social tras la salida de la persona encargada de elaborarlas no se reemplazó a nadie en su lugar.

Por otra parte, a través del canal de Comunicación "BCE al Día" se emitió algunos consejos con el fin de promover el reciclaje y el ahorro de agua, luz y papel. Lo cual respondía a una campaña liderada por la SNAP en todas las instituciones de la Función Ejecutiva. Estas campañas se ejecutaron durante todo el año de manera simultánea. Sin embargo, la pausa activa laboral desapareció meses antes de terminar el año 2016 por los motivos anteriormente expuestos.

| 2016 | | |
|-----------------------------|-------------|----------------|
| Propuesta / Producto | Se concluye | No se concluye |
| Campaña de Nueva Estructura | X | |
| Pausa Activa Laboral | | X |
| Campaña de medio ambiente | X | |

¹⁴⁹ Aguilera y Camacho, *Gerencia integral de comunicaciones*, 120.

¹⁵⁰ Ecuador. Ministerio del Deporte, *El Ministerio del Deporte incentiva la "Pausa Activa Laboral"*, Ministerio del Deporte (s.f): 1, <<http://www.deporte.gob.ec/el-ministerio-del-deporte-incentiva-la-pausa-activa-laboral/>>.

2.9. Reflexiones sobre la influencia de la SNAP en la cultura organizacional del BCE

Como se ha descrito, la gestión de la cultura institucional se basa, más bien, en acciones aisladas que no responden a una estrategia propia de la institución sino a directrices dadas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública y que son canalizadas a través de la Coordinación General de Gestión Estratégica y la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa del BCE, en cumplimiento del artículo 5 del Decreto Ejecutivo No. 726 que señala "el Coordinador General de Gestión Estratégica de cada una de las entidades deberá realizar sus funciones en estricta coordinación con la Secretaría Nacional de la Administración Pública"¹⁵¹, mientras que los directores de comunicación se han encargado de "Coordinar con la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa la actualización de los canales de comunicación"¹⁵², a través de los que se emite los mensajes al público interno. Sin embargo, la comunicación interna va mucho más allá de esta normativa en la que se la limita a la transmisión de mensajes y más bien se enmarca en un plan estratégico que busca generar compromiso al interior de la organización y fortalecer la cultura corporativa¹⁵³.

De esta manera se puede evidenciar cómo la normativa hace que las directrices se emitan desde instituciones externas, y por otra parte se demuestra que tanto las áreas de Gestión de Cambio de Cultura Organizativa y de Gestión de Comunicación Interna no toman una posición activa y complementaria que permita adaptar las directrices dadas por la SNAP a la realidad de la institución, sino que funcionan como un vehículo para plasmar los mandatos de esta, lo cual es erróneo. Así lo indica Brandolini y González quienes explican que la identidad corporativa es él:

Conjunto de características particulares de una organización, que la diferencia de otras; y se manifiesta a través de la cultura organizacional, de la misión, visión, valores y el patrón de comportamientos que la caracteriza. Los mismos que mientras más arraigados estén, más sólida será la identidad¹⁵⁴.

¹⁵¹Ecuador. Presidencia de la República, "Decreto Ejecutivo No. 726. Disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva", art. 5, en Registro Oficial, No. 433 (Quito, 25 de abril de 2011): 3.

¹⁵²Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", cap. II "Estructura Organizacional", art. 7, (Quito, 29 de marzo de 2016): 55.

¹⁵³ Enrique y Morales, coords., *Somos estrategas*, 102.

¹⁵⁴Brandolini y González, "Comunicación interna", 16.

Por lo que contrario a lo que se puede pensar, estas prácticas debilitan a la identidad de las instituciones que deben acatar los lineamientos dados por esta entidad externa. Evitando una acción continúa y positiva que no relegue a la comunicación al aspecto instrumental.

Las temáticas que se abordan por solicitud de la SNAP, principalmente, se enmarcan en el Plan Nacional del Buen Vivir y buscan impulsar el cambio hacia una nueva cultura institucional en el sector público¹⁵⁵, como por ejemplo el cuidado del medio ambiente.

En esa misma línea la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa y la Gestión de Comunicación Interna, durante 2016, llevaron a cabo una campaña del Plan Nacional de Valores y Virtudes, propuesta por la Secretaría del Buen Vivir para todas las Instituciones de la Función Ejecutiva. Sin embargo, estos valores no son los mismos que promulga el BCE en su estatuto interno, excepto el valor del respeto. Por lo tanto, al difundir mensajes en el público interno con diferentes valores se puede confundir a los miembros de la organización y opacar su propia identidad.

Los valores que han sido difundidos por solicitud de la Secretaria del Buen Vivir son: honestidad, respeto, gratitud, perseverancia, humildad, bondad, generosidad, responsabilidad, innovación, amistad, perdón y solidaridad¹⁵⁶. Mientras que los principios y valores del BCE son el respeto, la transparencia, la integridad y la actitud de servicio¹⁵⁷.

En el ámbito público ecuatoriano el manejo de la comunicación organizacional conlleva algunos desafíos como las normativas mencionadas. Sin embargo, si bien las instituciones son parte del Gobierno, y es correcto que la comunicación organizacional responda a una estrategia macro, también es importante que exista cierta flexibilidad en determinados aspectos, especialmente con aquellos relacionados con la comunicación interna y sus elementos, pues cada institución tiene su propio ADN. Esto nos permite reflexionar en una analogía, en la que al igual

¹⁵⁵ Ecuador. Secretaría Nacional de Administración Pública, Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa: Fortalecimiento del Modelo de Reestructuración (Quito, 04 de marzo de 2015): 1.

¹⁵⁶ Ecuador. Secretaría del Buen Vivir, *Las virtudes y los valores. El libro de todos los niños* (Quito: Secretaría del Buen Vivir, 2015), 4.

¹⁵⁷ Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", cap. I "Direccionamiento estratégico", art. 5, (Quito, 29 de marzo de 2016): 2-3.

que un ser viviente quien tiene el ADN en sus venas y este constituye la estructura mínima indispensable para la vida¹⁵⁸, de la misma manera opera en una organización que es un ser vivo, con su propia esencia y que contiene elementos claves para su funcionamiento, manteniendo sus propias características, las mismas que deben ser tomadas en cuenta a la hora de desarrollar una planeación estratégica de la comunicación organizacional. Por lo tanto pretender homogeneizar a todas las entidades en una sola cultura va en contra de cada una de ellas.

En el siguiente capítulo conoceremos las percepciones del público interno respecto a los cambios generados en la cultura institucional del Banco Central del Ecuador. A partir de ello se obtendrán algunas conclusiones y recomendaciones de lineamientos estratégicos para elevar el contexto de la cultura organizacional.

2.10. Modelo de Valores en Competencia

El Modelo de Valores en Competencia, de Cameron y Quinn, permite conocer la cultura institucional, a través de cuatro tipologías: la primera es el modelo clan que se caracteriza por un control flexible y una fuerte orientación interna; el segundo modelo es el adhocrático cuya característica es una fuerte orientación externa y flexibilidad en el control; el tercer modelo es el relacional, su rasgo principal es una marcada orientación externa con un control enfocado en resultados; y el cuarto modelo es jerárquico, que describe a organizaciones con orientación interna y control estable. Con metas a largo plazo, estabilidad, previsibilidad y eficiencia¹⁵⁹.

Este último es el modelo dominante en el Banco Central del Ecuador, pues es una organización en la que se practica la especialización de las tareas, existen responsabilidades claramente marcadas y una organización jerárquica, que como lo habíamos mencionado anteriormente, también se refleja en el tipo de comunicación descendente que se practica al interior de la organización. Además, al ser una institución pública, tiene un objetivo de largo plazo dado por la Constitución del Ecuador y otras normativas legales, como es el caso del Código Orgánico Monetario y Financiero. Las mismas que tienen por objetivo garantizar la estabilidad,

¹⁵⁸ Julio Meza y otros, *Teorías postmodernistas de la gerencia*, (Barquisimeto: Universidad de Yacambú, 2016), 3-4.

¹⁵⁹ Diana Gómez y Kewy Sarsosa, "Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali", *Pensamiento Psicológico*, Vol. 9, No. 17 (2011): 59-60.

previsibilidad y eficiencia de la institución.

Este modelo tiene como base la teoría de la burocracia, propuesta por Weber, en la que destacan las reglas, la especialización, la meritocracia, la supervisión, y como resultado de ello la jerarquía. Los rasgos descritos son comunes entre las instituciones públicas ecuatorianas, entre ellas la que convoca este estudio. La cultura de la organización está estructurada a través de niveles jerárquicos siendo la Gerencia General la cabeza de la institución, seguida por las coordinaciones y las direcciones de área quienes son los encargados de mantener la estabilidad, el control de las reglas y políticas que permiten la cohesión de la organización¹⁶⁰. Así en este modelo, la cultura tiene como eje el cumplimiento de las reglas y el respeto a la escala jerárquica.

¹⁶⁰ Cameron y Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*, 3era. edición, San Francisco, CA: Jossey-Bass, (2011) citado por Roberto Sampieri, Sergio Valencia y Ricardo Contreras, "Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia", *Contaduría y administración*, Vol.59 (1), (2014): 5.

Capítulo Tercero

Audiencias internas y cultura organizacional en el BCE

En este capítulo se presenta la investigación cuantitativa y cualitativa desarrollada con los funcionarios de la matriz del Banco Central del Ecuador, en Quito, con el fin de extraer sus percepciones sobre la situación y gestión de la cultura organizacional y sus transformaciones durante estos últimos años en el que ha existido directrices desde el gobierno central.

3.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se aplicó a cuatro colaboradores de la institución, a través de entrevistas a profundidad. El siguiente cuadro resume las características de cada entrevistado, a quienes les asignaremos un número para identificarlos, debido al anonimato que se usará, con el fin de que los participantes expresen sus pensamientos y su sentir, con mayor libertad.

| Entrevistado No. | Edad | Años de trabajo en el BCE | Cargo | Tipo de Contrato | Funciones |
|------------------|------|---------------------------|--------------|-------------------------|---|
| 1 | 54 | 28 | Director | Nombramiento permanente | Realizar análisis macroeconómicos |
| 2 | 48 | 3 | Analista | Nombramiento temporal | Gestionar servicios institucionales |
| 3 | 51 | 11 | Conserje | Nombramiento permanente | Realizar entrega de correspondencia y apoyo en el área a la que pertenece |
| 4 | 30 | 2 | Especialista | Ocasional | Gestionar la nómina del personal |

Elaboración: Tesista

El criterio de selección de los participantes fue el de escoger a personas de distintos niveles jerárquicos y que trabajen en diferentes áreas de la institución. Con esta selección se buscó recopilar información desde diferentes enfoques. Los entrevistados tienen diferente tiempo de permanencia en la institución, dos personas con mayor antigüedad y dos personas relativamente nuevas.

La investigación cualitativa que se presenta pretende cumplir con los siguientes

objetivos:

1. Evidenciar la cultura organizacional anteriormente establecida en el Banco Central del Ecuador versus la actual.
2. Establecer similitudes y diferencias existentes, independiente de edad y tiempo de pertenencia a la institución.
3. Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional en la institución.
4. Generar una línea base que permita proponer lineamientos estratégicos para elevar la cultura organizacional existente.

Por ello, se han generado 10 preguntas sobre temas puntuales hacia los entrevistados. Sus respuestas se presentarán a continuación de acuerdo a los temas que afectan al clima y cultura organizacional del Banco Central del Ecuador. Cabe destacar que hasta el año 2007, existía un clima y cultura organizacional que los funcionarios lo consideran hasta ahora como propio del Banco Central del Ecuador. En 2013, la extinta Secretaría Nacional de la Administración Pública estableció un mecanismo para la gestión de la cultura institucional en las instituciones de la Función Ejecutiva, por ende, se anularon las acciones existentes hasta ese momento y se implementó una nueva disposición estatal bajo atribuciones y responsabilidades específicas para la Gestión de Comunicación Social y la Gestión del Cambio de Cultura Organizativa. Por ello, los entrevistados hablan de un antes y un después en el tema de investigación.

Pregunta 1: ¿Considera usted que en los últimos años se han dado constantes descalificaciones y ataques de políticos de alto nivel o líderes de opinión sobre el BCE y sus funcionarios? Y ¿Qué impacto causaron este tipo de comentarios en usted o en sus compañeros?¹⁶¹

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | Es un tema que no solo se ha dado en los últimos años, esto ya pasó en los 90. La injerencia política, a hecho mucho daño a la institución. En los 90 el BCE era autónomo en la normativa, pero en la vida real había injerencia política, económica, presiones de grupos de poder. Últimamente también se ha dado este tema y obviamente sí hay desgaste, afectación al sentir de todos, especialmente a los funcionarios de carrera. La gente de carrera se ha sentido molesta por la situación, porque saben que no es así, por los adjetivos con los que se ha calificado al BCE, a los funcionarios por lo que no han estado de acuerdo con esas apreciaciones. Esto ha causado que la gente se sienta desmotivada, incluso profesionales |

¹⁶¹ Lunes, 10 de julio de 2017, 17h35.

| | |
|---|---|
| | muy preparados (por el propio BCE) han salido de la institución y han sido captados por organismos internacionales. Conversando con esas personas que se han ido, es precisamente porque a la institución no se la miraba con la dimensión que se la debe ver. El BCE ha sido una institución no comprendida, el momento que falle unas horas veríamos la magnitud de la importancia de la institución. Por ejemplo no se podría retirar el efectivo, ni hacer transacciones en el sistema financiero. |
| 2 | Sí ha afectado, la gente se siente un poco inestable en la institución y con exagerada presión en las actividades que está realizando. |
| 3 | A veces sí porque yo no soy un burócrata, soy un ciudadano común y corriente que tengo mi trabajo aquí. |
| 4 | Específicamente en el área que trabajo creo que no les ha afectado porque la gente más bien se siente identificada como Centralinos. |

Elaboración: Tesista

Uno de los temas que ha afectado y afecta a los funcionarios del Banco Central del Ecuador son los calificativos y ataques directos hacia la institución, que perjudican a quienes trabajan ahí: autoridades, funcionarios y técnicos en general. Estos hechos han sido recurrentes en los últimos años y se generan por su misión en materia de política económica.

Los entrevistados reconocen en sus respuestas, las razones políticas y mediáticas que apelan a estos calificativos, especialmente presentes desde los años 90 que afectan al clima y la cultura institucional, al tiempo que se convierten en voceros y defensores de su posición como parte de la Institución. Afirman que esta situación además ha opacado la misión, responsabilidad e importancia del Banco Central en el desarrollo del país.

Se visibiliza una fuga de personal, ya que muchos funcionarios de carrera que la institución entrenó, capacitó y formó, fueron captados por organismos internacionales o instituciones privadas que les han dado la oportunidad de escapar de la presión política e institucional que existe en el BCE.

Los encuestados consideran lamentable que no se valore la importancia del Banco Central y de quienes trabajan allí. Así como que no se evidencie la importante magnitud de la Institución para el correcto funcionamiento del sistema financiero en el país.

Pregunta 2: ¿Cree que el hecho de que el BCE dejó de ser autónomo haya afectado a la cultura institucional?¹⁶²

¹⁶² Lunes, 10 de julio de 2017, 17h35.

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|---|
| 1 | Desde mi perspectiva el Código Monetario, por ejemplo, ha sido positivo porque retornó algunas funciones a la institución. Con ello se ha retomado también espacios académicos como la Revista "Cuestiones Económicas", el Concurso "José Corsino Cárdenas", los encuentros de banca central y de historia económica que como institución lo estábamos perdiendo. |
| 2 | Muchas cosas han pasado, les han quitado muchos beneficios a la gente y le quitaron la autonomía al Banco. |
| 3 | Sí, se han dejado de hacer cosas que eran bonitas que haga tu patrono, una fiesta o un obsequio; pero más allá de eso yo solo cumplo con mi trabajo. |
| 4 | Las personas que llevan más años aquí dicen que antes el BCE tenía autonomía, que sería bueno que sea como antes. |

Elaboración: Tesista

A más de los calificativos que se mencionaron anteriormente, los entrevistados reconocen haberse afectado a la cultura organizacional al momento que el Banco Central dejó su autonomía y se convirtió en una entidad de la Función Ejecutiva. Es decir, dejaron de lado las acciones existentes y debieron adaptarse a nuevos lineamientos.

Por un lado, esta adhesión es vista como positiva por varias razones. Algunos entrevistados puntualizan que se devolvieron algunas funciones y espacios académicos al Banco Central, como entidad financiera; mientras que otros ven que la organización ahora concentra sus esfuerzos para que los funcionarios conozcan los objetivos y las políticas institucionales.

Pregunta 3: ¿Cuál cree usted que ha sido o es la costumbre al interior del BCE que cohesiona a los miembros de la organización?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | La Fundación del Banco Central, era algo espectacular había eventos culturales, artísticos, de investigación, una cena, cosas así, ahora ya no es una fecha tan importante como lo era antes; en Fiestas de Quito se realizaba el concurso de 40, los balcones quiteños y la elección de la quiteña bonita; en Navidad y Año nuevo había mucho contacto con la gente y relacionamiento con otras áreas con las que no te relacionas en el día a día. Existía el Comité de Damas quienes con aportes del personal, incluidos los hombres, estaban presentes en el día del padre, en el día de la madre, en el día de la mujer. Además realizaban un evento religioso anual que correspondía a las festividades de la Virgen de La Dolorosa. A pesar de esto, siempre se ha respetado la libertad de credo. Esto se perdió en 2008 o 2009 por el aspecto político porque desde fuera se nos veía como privilegiados, que tenemos ciertas prebendas con relación al resto de gente, y no era precisamente así. El complejo del Banco era un símbolo, era parte de la institución, y su mantenimiento era a partir de un descuento directo a la remuneración de |

| | |
|---|--|
| | <p>todo el personal. Es importante que los que quedamos vayamos rescatando la cultura institucional.</p> |
| 2 | <p>Últimamente hay actividades que incentivan el conocimiento de los objetivos o políticas que tiene el banco, eso me parece interesante. En el tiempo que estoy aquí no he visto esa unión que esperaba ver. Por ejemplo, el aniversario del Banco, fiestas de Quito. Es necesario recuperar este tipo de actos sociales que incentivan a la unión y por ende al compromiso con la institución, solo así salimos adelante todos.</p> |
| 3 | <p>Sí, habían cosas buenas. Por ejemplo, en el día del padre hacían un evento normal, no gran fiesta. De igual manera el día de la madre, cosas que ahora ya no se hacen. Es bonito que, por ejemplo, en Navidad la institución a la que tu prestas servicios te de alguna cosa para llevar a tu familia. Ahora yo cojo una canasta, pero es por la aportación que hacemos a la Asociación de empleados del Banco Central. En todo lugar es bueno tener un momento para compartir, aunque sea una vez al año, ya no recuerdo cuándo fue la última vez que se realizó algo así.</p> |
| 4 | <p>Con los dos procesos de desvinculación que tuvimos en 2015 las personas que tenían como 30 años de servicios se fueron llevando todo el bagaje y eso ha afectado a las áreas. De lo que he escuchado, había algún tipo de motivación por destacarse en el trabajo, lo que ahora es muy limitado. Más por los antiguos es que a nosotros nos transmiten esa identidad, esa lealtad. Hay algo que se está haciendo, como la difusión de objetivos, pero nada más a nivel general. Por lo pronto eso es lo que tenemos.</p> |

Elaboración: Tesista

De la misma forma, los encuestados indican que el ámbito interno institucional se vio afectado, porque se perdieron espacios de comunicación entre los niveles jerárquico, operativo y técnico, tales como las reuniones, las fiestas y demás eventos internos de confraternidad. Estos eventos, de alguna u otra manera, develaban un compromiso institucional con el cual se ve el interés hacia sus trabajadores.

Recuerdan particularmente fechas como la fundación del Banco Central, Fiestas de Quito, Navidad y Año Nuevo. También la labor del Comité de Damas, quienes, con contribución de los propios funcionarios, se manifestaban en fechas como los días de la Madre, del Padre y de la fiesta a la Virgen Dolorosa. Asimismo, espacios propios de los funcionarios como el Complejo del Banco Central.

Actividades como estas fueron vistas como privilegios propios de esta entidad lo que causó que las ceremonias fueran eliminadas y a partir del año 2008, como una política de Estado, se retire la administración de los complejos deportivos haciéndolos públicos, a lo que se sumaron procesos de desvinculación laboral por renuncia voluntaria.

Frente a estos hechos, los encuestados manifiestan que sería interesante tener un gesto de agradecimiento por parte de la institución por el tiempo y esfuerzo entregado. Además indican que las costumbres y las ceremonias atribuían un sentimiento de pertenencia entre la institución y sus miembros, lo que hoy no existe.

Pregunta 4: ¿Cree que en los últimos años el sentido de pertenencia de los miembros de la institución se haya deteriorado?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | La gente del Banco fue afectada, llegó un momento que alguien comentaba que antes era un orgullo decir "yo trabajo en el Banco Central", mientras que ahora hay que andar con cuidado, depende dónde digo. Sin embargo, la gente del BCE ha dado todo por la institución, siempre está dando su mejor aporte. |
| 2 | Antes, venir a trabajar a la institución era un orgullo, ahora no, es como una institución más y la gente viene simplemente por tener un puesto de trabajo. No siento una pertenencia, como la que hubiera querido, si tengo una mejor oferta laboral la tomo. |
| 3 | Yo sí me siento a gusto en la institución, hay un buen ambiente de trabajo y compañerismo. Yo me siento parte del Banco, son como mi familia. |
| 4 | Más por los antiguos es que nosotros tenemos esa identidad, esa lealtad. Ellos nos transmiten eso. |

Elaboración: Tesista

El sentido de pertenencia de los funcionarios hacia el Banco Central del Ecuador ha cambiado con el pasar del tiempo. Los criterios varían entre los funcionarios de carrera y de quienes conocían el prestigio atribuido al BCE anteriormente, frente a los nuevos funcionarios.

Los primeros entrevistados coinciden en que era un motivo de orgullo o estatus decir que pertenecen a esta entidad financiera, ahora, en ciertos espacios, deben convertirlo en un secreto que debe guardarse. Ha pasado de ser esa entidad de élite a ser una institución pública más.

Gran parte de esta percepción, es el resultado de un clima laboral cuestionable en el que se involucran: directivos nombrados por razones políticas y no técnicas, horas laborales extenuantes y en ocasiones sin pagos extra; y la falta de práctica de los valores institucionales por parte de directivos a funcionarios y entre funcionarios.

Los funcionarios que han ingresado recientemente destacan que el sentido de pertenencia al Banco Central y el compañerismo se deriva de los trabajadores de antigüedad que aún permanecen y que son pocos.

Pregunta 5: ¿Cree que las autoridades han dado la importancia necesaria a las tradiciones internas de la institución?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|---|
| 1 | <p>Quizás sí, antes los puestos directivos eran llenados por personas de carrera de la institución y eso daba más compromiso, solidez y camaradería. Quienes saben de la cultura, de los valores, del clima laboral que no es lo mismo que una persona que viene de afuera.</p> <p>Se debería realizar inducción no solo a los junior, sino también a los directivos de modo que se acoplen a la cultura de la institución.</p> <p>La Revista "Cuestiones Económicas", el Concurso "José Corsino Cárdenas", los encuentros de banca central, son encuentros de historia económica que se están retomando y este tipo de actividades eran parte de la cultura de la institución. Por ejemplo, la Revista "Cuestiones Económicas" inició en 1979 y actualmente se está retomando, gracias al Código Monetario.</p> |
| 2 | <p>En los dos últimos años las autoridades reproducen las políticas del jefe de Estado, entonces el Banco no ha tratado de salir de ese estado de depresión como una entidad de orgullo nacional.</p> |
| 3 | <p>Según la forma de pensar de las autoridades, quizás pensaron que era malo realizar esas actividades y por eso las quitaron, pero igual sea lo que sea yo tengo que trabajar y cumplir mi trabajo.</p> |
| 4 | <p>Con los dos procesos de desvinculación que tuvimos en 2015 las personas que tenían como 30 años de servicios se fueron llevando todo el bagaje y eso ha afectado a las áreas. De lo que he escuchado, había algún tipo de motivación por destacarse en el trabajo, lo que ahora es muy limitado.</p> <p>Hay algo que se está haciendo, como la difusión de objetivos, pero nada más a nivel general. Por lo pronto eso es lo que tenemos.</p> <p>Sí creo importante este tipo de costumbres porque de cierta forma tu sabes con quién trabajas, a quién puedes solicitar ayuda, eso serviría para identificarte y mantener un de amistad con los compañeros. Yo llevo dos años aquí y no conozco a la mayoría de las direcciones o gestiones.</p> <p>Las autoridades creo que han dado la importancia a las tradiciones en la medida de lo posible al difundir los objetivos del BCE</p> |

Elaboración: Tesista

Con respecto a las consideradas “tradiciones internas de la institución” y su importancia por parte de las autoridades, los entrevistados coinciden en que esta cualidad se percibía especialmente en los directivos de carrera. Lo que se ha visto debilitado por la salida de estos, quienes se han llevado consigo tanto, los valores, como las tradiciones internas institucionales. Adicionalmente, indican que las autoridades de la institución acatan las políticas del gobierno de turno, dejando a un lado la cultura institucional ya establecida, lo que genera una menor cohesión entre el público interno y la pérdida de sus tradiciones.

Pregunta 6: ¿Está de acuerdo con que algunos lineamientos de la cultura organizacional de la Institución, se deban apegar a políticas dictadas por instituciones del poder ejecutivo?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|---|
| 1 | Habr  ciertas líneas generales que se podrían tomar para todas las instituciones, pero hay otras específicas que si es necesario rescatar y respetar de cada institución. |
| 2 | Son políticas de cada Gobierno, yo creo que el Gobierno que pasó estuvo bastante tiempo en el poder aplicó esas políticas para regularizar algunas situaciones que pasan en las instituciones públicas, pero creo que sí debe haber una regulación interinstitucional sin que se deje de lado la autonomía de cada institución. |
| 3 | No s  en ese sentido. |
| 4 | Será importante que no se estandarice para todas las instituciones lo mismo, sino que se profundice en lo que es el Banco, su valor agregado. |

Elaboración: Tesista

Tal como se puede evidenciar, la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador se ha desarrollado con el pasar del tiempo. Por ello, todos los entrevistados coinciden en que debe ser respetada la autonomía en este tema, sin dejar de cumplir con las políticas generales del gobierno de turno, así como, las de cumplimiento interinstitucional.

Cada institución posee los objetivos por los cuales debe laborar, así como flujos propios de acción que se encuentran incorporados en los estatutos organizacionales por procesos¹⁶³. No obstante, la cultura organizacional, los reglamentos internos y acciones relacionadas deben ser propias, por ende, tener la libertad de ser elaboradas conforme a la labor institucional.

Pregunta 7:  Considera que en el personal del Banco Central hay preocupación por la constante rotación de personal y por qué?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | Hay mucha rotación, y no solo en los puestos directivos. Antes uno entraba al Banco y se proyectaba una carrera de años, ahora los chicos vienen ven cómo está la institución y buscan otras alternativas. Antes entrabamos y no veíamos otras opciones. En los puestos directivos sobretodo hay alta volatilidad hay quienes vienen dos, tres días, sin exagerar a veces una semana. Hay casos como el modelo chileno de servicio público en el que los puestos directivos son elegidos para seis años y renovables una ocasión más, entonces eso da institucionalidad. Hay personas que prefieren no hacer una carrera técnica sino ir entre puestos directivos. |
| 2 | No me siento tan bien, hay mucha presión externa, mucha inestabilidad, hay mucha rotación del personal. Las personas no se sienten con el compromiso de cumplir con el Banco, solo vienen por un empleo, por la |

¹⁶³ Normativas legales que contienen el organigrama institucional, las diversas dependencias que lo conforman, su misión, objetivos, atribuciones institucionales y productos esperados. Estos documentos se avalan mediante Registro Oficial y son previamente aprobados entre las instituciones y el Ministerio de Trabajo.

| | |
|---|--|
| | necesidad. Más que todo porque hay una rotación de personal exagerada, quizás esto sucede porque tal vez no es tan bien designados los jefes de cada área, no tienen la capacidad para cumplir con los compromisos. Se debe trabajar en equipo. |
| 3 | Por mi lado no mucho, porque siempre me ha tocado trabajar con personas normales. Yo cumplo mi trabajo a cabalidad, a mi me da lo mismo que venga un jefe u otro, yo solo cumplo mi trabajo. |
| 4 | La rotación es más bien porque se cumple el tiempo máximo de trabajo bajo la modalidad de Contrato Ocasional y no hay los concursos para postular por nombramientos; y no porque no te sientes identificado porque uno a veces también tiene que automotivarse, por la misma necesidad. Esperemos que se pueda lanzar concursos para nombramientos permanentes y las personas ya no tengan que irse constantemente que es lo que afecta la curva de aprendizaje. |

Elaboración: Tesista

Los entrevistados destacan que existe alta rotación especialmente en los cargos directivos, quienes trabajan poco tiempo en sus funciones o prefieren rotar en diferentes puestos jerárquicos para no perder ese privilegio. Enfatizan también la presión externa, ya sea del Gobierno Central o de otras instituciones, así como la inestabilidad por las acciones que deben ejecutarse.

Esta constante rotación de personal causa que tanto directivos como funcionarios en general no adquieran compromiso institucional. Por el contrario, ven su permanencia en el Banco Central del Ecuador como una oportunidad laboral temporal hasta conseguir una mejor propuesta.

Otros comentarios indican que esta rotación se da debido a la terminación de contratos por servicios ocasionales (que tienen un período de dos años por disposición del Ministerio de Trabajo). Ante esto, esperan se realicen concursos públicos de méritos y oposición para ocupar las vacantes de manera permanente y generar la estabilidad esperada por cada trabajador.

Ante esta realidad, los entrevistados sugieren que se tomen modelos de gestión de otros países como Chile, quienes permiten a los directivos laborar durante seis años y, como efecto, generan cierta institucionalidad y estabilidad para los equipos de trabajo.

Pregunta 8: ¿Hay preocupación sobre la salud y buenas prácticas ambientales por parte del personal?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | El hecho de que ahora no hay un médico en la institución no me parece bien. Hay instituciones que tienen un departamento médico, un departamento dental, un trabajador social y no por ello son privilegiados. |

| | |
|---|--|
| | Los seres humanos, los trabajadores, necesitamos estos espacios. |
| 2 | No, realmente las personas hacen algunas cosas únicamente por cumplir algunas políticas de la institución. No me parece que se haya quitado el dispensario médico, es una institución muy grande y además hay mucha gente con problemas, personas de edad que necesitan cuidados y eso debe retomarse. Sobre las pausas activas me parece muy bien, pero no las hacíamos en mi área por muchas actividades que tenía. Si veía el pantallazo lo cerraba, nada más. |
| 3 | No responde |
| 4 | Todavía hace falta trabajar en ese tema. Antes había videos, pero uno pone <i>escape</i> y sigue trabajando. No sé si es la carga laboral del área, entonces yo no me puedo dar el lujo de hacer la pausa activa. Quizás se deba establecer como principio desde las autoridades. Sobre temas de medio ambiente se hace reciclaje, pero nada más. |

Elaboración: Tesista

Frente a esta interrogante, los encuestados coinciden en que existe poco interés en los equipos de trabajo y que en ocasiones se cumplen acciones como el reciclaje o la pausa activa, en respuesta a una política interinstitucional, pero que usualmente son interrumpidos por el video pop up que se despliega automáticamente en sus computadores, por lo que cierran inmediatamente y continúan con sus labores por lo que se debe replantear la frecuencia y el horario en el que se despliega este tipo de producto comunicativo.

Los entrevistados enfatizan también que es necesario trabajar en el tema, porque las acciones hasta ahora realizadas no han generado el efecto esperado debido a la carga laboral de cada funcionario.

Como parte del tema salud, los encuestados manifiestan su molestia porque en el Banco Central del Ecuador no cuenta con un médico. Lo que consideran necesario por ser una entidad con un número considerable de personal.

Pregunta 9: ¿La comunicación interna del Banco es adecuada o creé que requiere mejorarse?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|--|
| 1 | El tema de la rotación en la Dirección me parece que no es adecuada, y eso obviamente no permite que la comunicación que debe darse entre las autoridades y el personal no se vaya teniendo un objetivo de mediano y largo plazo. Eso deja mucho que pensar por qué hay tantos cambios y en otras áreas no se da. |
| 2 | Debería mejorarse con actividades que impliquen un acercamiento a las áreas, se debe monitorear el impacto de los medios de comunicación de forma constante. Los medios de comunicación como las carteleras generalmente no las reviso, creo que las carteleras digitales podrían tener mayor impacto. Los correos electrónicos del "Yo soy BCE" los salto debido a que tengo muchas tareas pendientes, lo que más veo es el correo del área administrativa para conocer los movimientos de personal en el jerárquico |

| | |
|---|---|
| | superior o subrogaciones. |
| 3 | Sí leo los canales de comunicación a veces, sí es bueno porque uno se entera de cosas que no se ha dado cuenta y te informas. |
| 4 | Cuando se acercan a nuestros puestos de trabajo nos obligan a poner atención, mientras que si nos envían algo por email por la carga laboral seguimos y no abrimos los correos que no tienen que ver con nuestras tareas. |

Elaboración: Tesista

Respecto a la comunicación interna, como medio de información institucional del Banco Central del Ecuador, los encuestados coinciden en que debe mejorar su plan de acción y los canales existentes. Si bien para algunos son útiles, porque les permite informarse de las actividades de la institución y de sus autoridades; para otros son productos que los eliminan por la carga laboral que poseen. En este sentido es importante evaluar nuevas tácticas de comunicación novedosas y que obligue a los funcionarios a romper la rutina.

Pregunta 10: ¿Existen rumores en la organización? ¿Porqué creé que se dan?

| Entrevistado No. | Respuesta |
|------------------|---|
| 1 | Toda la vida habido rumores, antes era incluso mucho más. Pero creo que si la gente tiene todos los canales de comunicación desde la autoridad, desde las áreas no hay razón para el rumor. |
| 2 | Por la tensión que se vive, por la preocupación de saber qué pasa o no con el Banco. El último rumor era sobre el traslado o no a la plataforma financiera. |
| 3 | No responde |
| 4 | Se da cuando no se difunde información por parte de los jefes de cada área. Por ejemplo, en mi área sí nos reúnen y nos comentan los lineamientos que hay y así evitamos especulaciones. |

Elaboración: Tesista

Finalmente se pregunta a los encuestados sobre la presencia del rumor como efecto institucional y coinciden en que ha existido desde siempre y que se genera al no haber canales de comunicación desde las autoridades y las áreas de trabajo por lo que es importante que se establezca políticas de comunicación interna, en la que se promueva la transparencia de la información. Es decir, difusión inmediata de información inherente a los funcionarios.

3.2. Investigación Cuantitativa

El número de la muestra para 898 personas que laboran en la matriz Quito del BCE es de 63 personas, de acuerdo a la ecuación estadística para proporciones poblacionales. La encuesta fue recogida vía electrónica y en la misma participaron 71

personas lo que permite aumentar la precisión de la misma.

La encuesta se preparó con el objetivo de conocer algunos aspectos relacionados a la cultura de la organización y determinar cómo se ha manejado la misma en el periodo de estudio. Para a partir de los hallazgos establecer oportunidades de mejora, a través de recomendaciones de lineamientos estratégicos que permitan elevar la cultura organizacional en el Banco Central del Ecuador.

Las categorías que se abordan en la encuesta son: grupo de interés o público objetivo, comunicación interna, elementos de la cultura organizacional y clima organizacional. Este último aspecto entendido como una manifestación de la cultura de la institución, pues si bien la cultura es parte de la estructura de base de una organización al hacer referencia a los valores y creencias de quienes forman parte de ella; el clima forma parte del sistema de valores que contiene una importante carga de significados, a través de las acciones e interacciones¹⁶⁴. Mientras el objetivo de indagar sobre el manejo de la comunicación interna, su eficacia, y la relación que mantiene con los valores institucionales, las costumbres, las ceremonias es que la comunicación se constituye en el vehículo que permite la consolidación de la cultura dentro de la organización.

A continuación analizaremos los resultados obtenidos con el fin de conocer más detalles del manejo de la comunicación interna respecto a la cultura institucional, así como, las características de los públicos, de modo que más adelante se puedan establecer lineamientos estratégicos. Para ello se consideró importante conocer las edades de los participantes, a fin de establecer las generaciones a las que pertenecen, y analizar las características de cada una.

3.2.1. Generación - Edad

Un 53% de los encuestados pertenecen a la generación X, seguidos de la generación Y con un 44%, y en una mínima proporción encontramos a los denominados *baby boomers* con un 3% (Ver gráfico 25). Se evidencia que la mayoría del público objetivo se ubica entre la generación X y la generación Y, no por ello, se debe dejar de lado a la población minoritaria, pues también son parte de nuestro público objetivo. A continuación se describirá las características de cada

¹⁶⁴ Roberto Sampieri, Sergio Valencia y Ricardo Contreras, "Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia", Contaduría y administración, Vol.59 (1), (2014): 4.

generación con el fin de conocer con más detalle al público objetivo, en cuanto a los contenidos que son de su interés y los medios idóneos para llegar a ellos de forma efectiva.

Los *baby boomers* son personas comprometidas con el trabajo, buscan posicionarse por ser altamente productivos y asociar su nombre a una trayectoria profesional llena de éxitos y logros¹⁶⁵. Valoran el tiempo familiar, las tradiciones, son activos, interesados por su salud, la nueva tecnología y la responsabilidad social¹⁶⁶.

Los miembros de la Generación X tienen mayor apertura a situaciones que les permitan incrementar sus habilidades y experiencias para ser aceptados en el mercado laboral¹⁶⁷, aprecian el tiempo con su familia, su círculo social y todo lo que les brinde placer¹⁶⁸.

Mientras la Generación Y ha desarrollado la responsabilidad social, la creatividad, el trabajo por resultados y su capacidad de emprendimiento. Necesitan ser retroalimentados, recibir estímulos y que su trabajo guarde equilibrio con su vida personal, conviven con la tecnología y valoran mucho el tiempo¹⁶⁹. De acuerdo a una investigación publicada por diario El Universo el 69% de los *millennials* ecuatorianos quisiera trabajar en una empresa que ofrezca un buen ambiente laboral, el 53% busca una plaza laboral en una empresa que pague sueldos justos y el 40% busca empresas innovadoras en lo social, ambiental y tecnológico.¹⁷⁰

Otra investigación indica que el 90% usa aplicaciones de mensajería y redes sociales, el 87% nunca se separa de su teléfono inteligente. De ellos, 8 de cada 10 mira el teléfono al despertarse y el 44% hace, al menos, una foto diaria. El estudio además indica que las publicaciones y reproducciones de video han crecido por el acceso a la tecnología que permite a cualquier persona producir contenido. Al día se

165 Paula Molinari, *Turbulencia generacional*, (Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011), 68.

¹⁶⁶ Adwoa Buahene y Giselle Kovary, *Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations* (Estados Unidos: Xlibris Corporation, 2007), 3.

¹⁶⁷ Buahene y Kovary, "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", 3.

¹⁶⁸ Molinari, "Turbulencia generacional", 69.

¹⁶⁹ Buahene y Kovary, "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", 3.

¹⁷⁰ "Millennials toman distancia de lo que fueron sus padres", El Universo (Guayaquil), 6 de noviembre, 2016. Edición electrónica.
<<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/06/nota/5891281/millennials-toman-distancia-que-fueron-sus-padres>>

ven 4.000 millones de videos creados por usuarios.¹⁷¹

Es preciso indicar que en los últimos años se ha desarrollado estudios más profundos sobre las características generacionales lo que repercute en que exista mayor información acerca de los *millennials*. Sin embargo, la información recabada permite encontrar indicios importantes sobre cómo llegar de forma efectiva a los públicos internos de esta investigación.

3.2.2. Género de los investigados

El 68.57% del público objetivo pertenece al género masculino, mientras el 31.43% es de género femenino. Esta característica es de interés al momento de trabajar contenidos para el público interno. (Ver gráfico 26)

3.2.3. Nivel de educación de los investigados

En el siguiente cuadro se puede evidenciar que el 56.34% del público objetivo tiene tercer nivel, seguido de un 38.03% que tienen estudios de cuarto nivel, y un 1.41% que tiene doctorado (Ver gráfico 27). Estos factores ratifican la importancia que tiene para ellos el estudio, relacionado a las ventajas que esto puede tener en su desarrollo profesional. Características sumamente importantes para la Generación X y para los *millennials* que ha sido una de las generaciones con mayor acceso a educación.

3.2.4. Años de servicio en la institución

El 60.56% de integrantes de la Institución en la matriz Quito tienen hasta dos años de trabajo en la misma, un 21.13% tiene de tres a 10 años, un 2.82% labora entre 11 a 20 años y un 15.49% tiene más de 20 años (Ver gráfico 28). Como se evidencia, la mayoría de miembros de la institución no sobrepasan los 2 años de servicio. Esto se puede deber a que el artículo 58 de la Losep indica que las instituciones públicas pueden realizar contratos de servicios ocasionales y únicamente "En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales, salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior"¹⁷², por lo que los funcionarios contratados bajo esta modalidad tienen un

¹⁷¹ Andrea Velásquez, "Millennials, una generación multitarea que toma decisiones inmediatas", Perspectivas (Junio-Julio 2017): 10. <<https://perspectivas.utpl.edu.ec/sites/default/files/jun-jul17/millennials-una-generacion-multitarea-que-toma-decisiones-inmediatas.pdf>>

¹⁷²Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público, art.58.

tiempo máximo de trabajo de dos años, sin ninguna opción a renovación.

Existen otros factores que también se deben analizar frente a los resultados obtenidos a través de esta pregunta. Uno de ellos es la poca motivación que los funcionarios sienten en la Institución, y que se verá reflejada en una de las preguntas que se encuentra más adelante. Si a esto sumamos que "un individuo de la generación X, puede tomarle hasta 10 años tolerar un ambiente que no le satisface, mientras la Generación Y tolera máximo entre 10 y 18 meses, antes de salir a buscar algo que considere mejor para su realización personal"¹⁷³ podemos añadir que existen otros factores que hacen que el personal rote constantemente, lo que dificulta el fortalecimiento de la cultura institucional.

Se observa además, que el personal que labora en el BCE por más de 11 años es menor. Esto se debe a dos procesos de desvinculación de personal en el año 2015 como producto de una actualización de los perfiles de puestos, lo que demuestra, que gran parte de los miembros son nuevos.

3.2.5 Percepciones de la comunicación interna

El 60.56% de los encuestados considera que la gestión de la comunicación interna en la institución es buena, el 19.72% considera que es regular, mientras un 18.31% dice que es muy buena y un 1.41% considera que es mala (Ver gráfico 29). Las personas que contestaron que la comunicación interna es regular y mala indicaron, según su apreciación, el por qué y entre las respuestas se obtuvieron que: "No sé explica de manera detallada las actividades de las otras áreas"; "Porque no planifican las actividades y no tienen contestación a inquietudes que se plantean"; "La comunicación es por correo y normalmente no se lee los correos institucionales o se lee al apuro"; "Considero que desde los altos cargos hace falta escuchar las sugerencias y quejas del personal"; "Faltan productos y planificación que motiven una mejor comunicación"; "Porque no se la realiza de acuerdo de una Planificación anual"; "Falta de articulación y planificación en procesos comunicativos"; "Falta de coordinación"; "Poca gestión del departamento de comunicación"; "La información no es divulgada oportunamente, más se conoce por la prensa, que por la información dentro de la institución".

¹⁷³"Los millennials y la estabilidad laboral", Revista Líderes (Quito), 19 de abril, 2015. Edición electrónica. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/millennials-estabilidadlaboral-jovenes-talentohumano.html>>

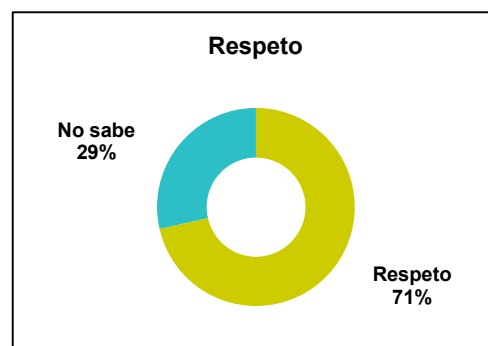
Los resultados obtenidos indican que existen necesidades de mejora en el manejo de la comunicación interna. A través de los comentarios realizados por los encuestados, se puede determinar algunas apreciaciones reiterativas, como: la falta de planificación sobre los mensajes que se emiten, la inexistencia de un canal de comunicación bidireccional que permita la retroalimentación, escasa información al interior sobre noticias de coyuntura que involucran a la institución, la necesidad de difundir las actividades que desarrollan en las diferentes áreas y la baja lectura del email masivo interno "Yo soy BCE"; estos resultados ratifican los mismos hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad sobre la comunicación interna.

En este sentido, es sumamente importante entender que la comunicación interna debe reinventarse constantemente y ajustarse a las necesidades y dinámica de su público objetivo. Es primordial establecer un canal de comunicación bidireccional, planificar la información que circula por los diferentes canales de comunicación con el fin de que sea efectiva y no sature a los destinatarios; y generar noticias de interés para el público interno.

3.2.6. Valores institucionales y su práctica

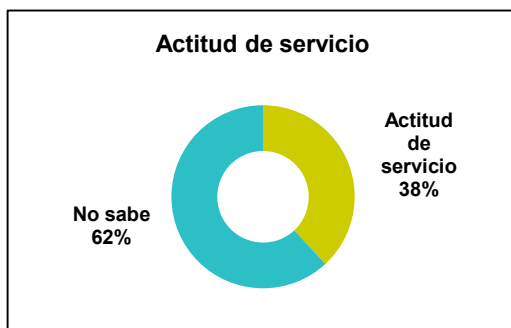
Con el fin de conocer más sobre el posicionamiento de los valores institucionales se consultó a los encuestados ¿Cuáles son los valores de la institución que recuerda? y se obtuvo que el valor del respeto es el más recordado con un 71%, seguido de transparencia con un 57%, integridad con 48% y finalmente actitud de servicio con un 38%.

Gráfico 30



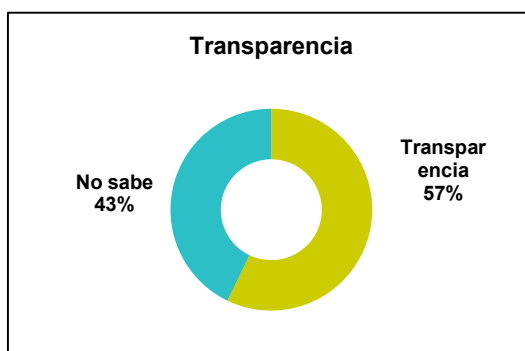
Elaboración: Tesista

Gráfico 31



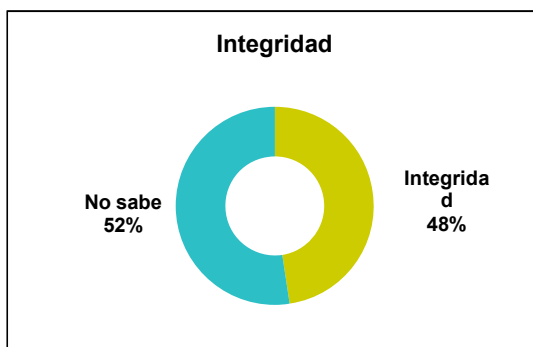
Elaboración: Tesista

Gráfico 32



Elaboración: Tesista

Gráfico 33



Elaboración: Tesista

Los encuestados también respondieron "amabilidad", "amistad", "bondad", "buen trato", "buena actitud", "calidad", "compañerismo", "compromiso", "comunicación efectiva", "confianza", "cumplimiento", "equidad", "gratitud", "honestidad", "igualdad", "lealtad", "perdón", "perseverancia", "responsabilidad", "solidaridad" y "verdad". Valores que durante 2016 fueron difundidos por los canales de comunicación internos y corresponden al Plan Nacional de Valores y Virtudes

impulsados por la Secretaría del Buen Vivir para todas las instituciones de la Función Ejecutiva. De esta forma se evidencia lo mencionado anteriormente en esta investigación, sobre la confusión que este tipo de disposiciones generales puede causar en los miembros de las organizaciones, afectando a su propia identidad, su propio ADN institucional.

Resulta interesante recordar que en la Encuesta de cultura organizacional realizada en 2016, por la Gestión de Cambio de Cultura Organizativa, el 93% de los encuestados indicaba conocer los valores institucionales, y un 70% decía identificarse con los mismos. Por lo que en la medición realizada por esa área se obtenía que los valores eran el elemento institucional que mayor identificación alcanzaba en el público interno. Resultados que se contraponen con los presentados en esta encuesta, en la que, no solo, se preguntó si conocen los valores institucionales, sino además, se solicitó que indiquen cuáles son los valores institucionales.

Pese a la existencia de confusión sobre los valores institucionales, el 87% de los encuestados respondieron que practican diariamente los valores y un 13% dice que no lo hace (Ver gráfico 34).

3.2.7. Percepciones de los investigados sobre la cultura institucional

El 64.29% de los participantes contestaron que la cultura institucional es fuerte y participativa, mientras el 35.71% indican que no lo es (Ver gráfico 35). Si entendemos a la cultura organizacional como "un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización"¹⁷⁴ podemos concluir que los miembros de la organización son los que están construyendo la cultura institucional, sin que esta sea gestionada estratégicamente por las áreas encargadas. Así lo demuestran los resultados obtenidos a través de las encuestas y de las entrevistas a profundidad, en las que se evidencia que una parte importante del público objetivo no conoce los valores institucionales, han perdido las tradiciones, el sentido de trabajo en equipo y la pertenencia a la institución.

¹⁷⁴Brandolini y González, "Comunicación interna", 15.

3.2.8. Costumbres y ceremonias institucionales

Se consultó sobre las costumbres y ceremonias que existían antes en la institución y cómo creen que su eliminación afectó la cultura institucional, teniendo en cuenta que si bien la mayoría del personal tiene pocos años en la institución, conocen de ellas por medio de sus compañeros con más antigüedad. El 88% cree que la eliminación afectó la cultura institucional, mientras el 12% indica que no (Ver gráfico 36).

Algunas de las siguiente respuestas resumen el sentir de los encuestados: "al no tener este tipo de ceremonias hay más distancia entre funcionarios y no se conoce las estrategias que debemos impulsar (...)", "Sí por supuesto, el eliminar costumbres y ceremonias destruye el sentido de pertenencia que los funcionarios deben tener hacia la institución y desmotiva, además que se pierde la participación que justamente es lo que mantiene unido al equipo de trabajo", "Sí porque es parte de nuestra identidad institucional", "Sí porque eso ayudaba a que la gente se encuentre más unida o se conozca más.. la gente de nombramiento recuerda mucho esas cosas", " Si porque no hay integración entre los servidores de la Entidad y se ha perdido el sentido de pertenencia e identificación con el Banco", "Si, esto ha provocado notoriamente que reduzca el compromiso y motivación de los grupos de trabajo a hacer esfuerzos en equipo y con metas comunes", "Si, pues ya no se comparte entre áreas del banco".

Si las costumbres “orientan la acción y fortalecen las convicciones de la organización”,¹⁷⁵ los directivos de las instituciones deben rescatar y gestionarlas como parte de la identidad institucional. Gracias a ellas se obtiene el compromiso de quienes forman parte de la organización. El Gobierno Central no consideró las características de cada institución, más bien las consideró con un tinte negativo a toda clase de costumbres o ritos que se desarrollen en el sector público. Es necesario destacar que en el caso del Banco Central, los fondos para realizar estas actividades salen de contribuciones de los miembros de la organización y no del presupuesto general del Estado.

Esta investigación arroja las decisiones tomadas a nivel político, como es, eliminar ritos y costumbres propias de cada institución, ha contribuido de forma negativa a la cultura organizacional del Banco Central del Ecuador.

¹⁷⁵ Justo Villafañe, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (Ed. Piramide, 1999), Pag. 20.

3.2.9. Motivación de ser parte de la institución

El 49.30% de los encuestados dice estar poco motivado en la institución, mientras un 47.89% indica sentirse muy motivado y el 2.82% dice sentirse decepcionado (Ver gráfico 37).

"Para Mathew Carpenter, exgerente de Google y Twitter para Latinoamérica y CEO de Céntrico Digital en Ecuador, los *millennials* quieren ver resultados fijos y ser reconocidos cuando cumplan con las metas"¹⁷⁶, por lo que la visibilidad, y el reconocimiento al interior de la institución puede ser una interesante alternativa que ayude a motivar a este segmento del público interno.

3.2.10. Percepciones sobre escucha activa

El 74.65% de los participantes indicaron que sí son escuchados por sus superiores, mientras el 25.35% menciona que no (Ver gráfico 38). Este resultado es coherente con una de las respuestas sobre la gestión de comunicación interna en la que se mencionaba "Considero que desde los altos cargos hace falta escuchar las sugerencias y quejas del personal", por lo que implementar un canal de comunicación que supla estos requerimientos ayudaría a mejorar este indicador.

3.2.11. Pertenencia institucional de los encuestados

Los resultados encontrados en la siguiente pregunta demuestran que a pesar de las dificultades e inconformidad que existe por parte de los funcionarios con algunos aspectos internos, la mayoría tiene un sentir positivo respecto a ser parte de la institución. Así un 46.48% de los encuestados dice sentirse orgulloso de trabajar en la institución, un 29.58% se siente importante. Sin embargo un 12.68% se siente preocupado, un 9.86% se siente indiferente y un 1.41% se siente avergonzado (Ver gráfico 39).

En este sentido se deben tomar medidas correctivas para fortalecer la cultura institucional de modo que se recupere el orgullo de ser funcionario del BCE.

3.2.12. Rotación de personal

La alta rotación de personal a nivel de cargos operativos y directivos es otro de los factores que sobresalen dentro de la investigación. Un 84.51% de los

¹⁷⁶ "Los millennials y la estabilidad laboral", Revista Líderes (Quito), 19 de abril, 2015. Edición electrónica. <<http://www.revistalideres.ec/lideres/millennials-estabilidadlaboral-jovenes-talentohumano.html>>

participantes considera que existe demasiada rotación, frente al 15.49% que indica que no la hay (Ver gráfico 40). Como se analizaba en el segundo capítulo, la Gestión de Comunicación Social es una de las áreas que mayor rotación tiene, por ejemplo, de 2014 a 2016, rotaron quince directores, lo que dificulta que se pueda desarrollar y sostener la planificación en el tiempo, pues cada directivo tiene lineamientos diferentes. Estas dificultades, sin duda, se replican en todas las áreas de la institución en las que la rotación es alta, generando desgaste entre los funcionarios, que la consecución de objetivos requiera de mayor esfuerzo y, nuevamente, que el fortalecimiento de la cultura institucional sea un objetivo sumamente complejo de alcanzar.

3.2.13 Temor a ser despedido

Como producto de la constante rotación de directivos, quienes generalmente llegan a la institución con su personal de confianza, sumado a la limitación de máximo dos años de trabajo para el personal que labora bajo la modalidad de Servicios Ocasionales, dispuesto en el artículo 58 de la Losep, se genera un alto temor a ser despedidos. Así lo demuestra el 78% de personas que contestaron afirmativamente, mientras un 22% que dice no tener temor a ser despedido (Ver gráfico 41).

Las autoridades deben tomar medidas sobre este tema pues, tal como afirmó uno de los participantes de las entrevistas a profundidad, existe personal altamente formado por el BCE, profesionales eminentes que salen de la institución y son captados por organismos internacionales, lo que se traduce en fuga de personal para la institución.

3.3. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa, se puede llegar a las siguientes conclusiones, sobre las percepciones encontradas en el personal del Banco Central del Ecuador, matriz Quito:

- **Pérdida de autonomía:** En el periodo de estudio, se realizaron modificaciones en algunos elementos clave que inciden directamente en la identidad corporativa, como por ejemplo, su naturaleza y finalidad, contemplados en el Código

Orgánico Monetario y Financiero¹⁷⁷, vigente desde septiembre de 2014. Estos cambios implicaron un nuevo rol del BCE en la política económica del país y una vinculación directa a la Función Ejecutiva, perdiéndose autonomía institucional. Es el resultado que arrojan las percepciones de la mayoría de los públicos internos quienes consideran negativo la pérdida de autonomía, lo que además generó constantes cuestionamientos sobre la credibilidad de las cifras que presenta y su rol en el manejo económico; lo que se pone en duda la práctica de los valores institucionales que rigen a la misma. En este contexto, si entendemos a la organización como un organismo vivo y actuante, y a la comunicación como un ser social inserto en una sociedad concreta y con la cual se relaciona¹⁷⁸, podemos dimensionar el impacto que los cambios implementados por el Gobierno ha dejado en la cultura e identidad de la organización.

- **Interferencia en la identidad institucional:** Existe confusión en el público interno debido a la obligatoriedad de difundir durante 2016 el Plan Nacional de Valores y Virtudes impulsado por la Secretaría del Buen Vivir para todas las instituciones de la Función Ejecutiva. De igual manera sucedió con los lineamientos dados por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, lo que se constituye una interferencia a la identidad de cada institución. Si bien las instituciones son parte del Gobierno, y es correcto que la comunicación organizacional responda a una estrategia macro, también es importante que exista cierta flexibilidad en determinados aspectos, especialmente con aquellos relacionados con la comunicación interna y sus elementos, pues cada institución tiene sus propias características, su propio ADN¹⁷⁹.

Respecto a la difusión de los valores del Plan Nacional existe autores como Anthony, Ogbonne, Wilkinson que indican que la difusión de valores no

¹⁷⁷**Art. 26.-Naturaleza.** El Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución de la República, este Código, su estatuto, las regulaciones expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y los reglamentos internos. **Art. 27.- Finalidad.** El Banco Central del Ecuador tiene por finalidad la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado, mediante el uso de los instrumentos determinados en este Código y la ley.

¹⁷⁸Giancarlo Carbone, "Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa", *Contratexto*, No. 14 (2006): 225.

¹⁷⁹ Julio Meza y otros, *Teorías postmodernistas de la gerencia*, (Barquisimeto: Universidad de Yacambú, 2016), 3-4.

garantiza la adopción de los mismos por los miembros de la organización¹⁸⁰. En el presente estudio podemos concluir que los valores sí fueron adoptados por algunos miembros de la organización. Así lo demuestran las encuestas realizadas en las que los funcionarios mencionan reiteradamente los valores difundidos, a pesar de esto no se puede asegurar al cien por ciento la práctica de los mismos por el conjunto del público interno de la institución.

- **Pérdida de recursos ceremoniales propios de la institución:** Con la llegada al poder del expresidente Rafael Correa, entre 2008 y 2009, se eliminaron algunas costumbres y ceremonias debido a que el personal del BCE era visto como privilegiado. Sin embargo, los funcionarios creen importante recuperar ese tipo de tradiciones que fomentaban la unión y el compromiso hacia la institución. Lo que es ratificado por Brandolini al indicar que las ceremonias son uno de los elementos de la cultura organizacional que construye, transforma y genera condiciones organizacionales¹⁸¹.
- **La Gestión de Comunicación no cuenta con una estrategia:** No tiene voz, ni poder de decisión, actualmente, funciona bajo las directrices de la Secretaría Nacional de la Administración Pública o las órdenes de la Presidencia de la República. A esta problemática se suma la constante rotación en la jefatura de la Gestión de Comunicación Social, lo que dificulta aún más la gestión estratégica y la existencia de un plan de comunicación interna que "transforme, incluya la diversidad, los saberes de la ciencia para propiciar un encuentro socio-cultural con base en la capacidad de los actores como agentes del cambio"¹⁸². Es decir, si no existe un correcto manejo de la comunicación interna en la matriz del Banco Central del Ecuador difícilmente se podrá fortalecer la cultura de la organización. Anzola respalda esta afirmación al explicar que la cultura organizacional se comunica y que existe una fuerte relación entre la cultura de la organización y la comunicación interna¹⁸³.
- **La generación X y *millennials* son mayoría:** Se debe tener en cuenta las

¹⁸⁰ Claudia García, Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, 2006): 166.

¹⁸¹ Brandolini y González, *Comunicación interna*, 16.

¹⁸² Sandra Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica* (Argentina: Homo Sapiens, 2013), 18-20.

¹⁸³ Olga Anzola, Caracterizando la cultura corporativa, Revista Sotavento, 1 (6), 30-45, citado por Diana Gómez y Kewy Sarsosa, *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*, Pensamiento Psicológico, Vol. 9, No. 17 (2011): 61.

características de estos públicos al plantear estrategias comunicacionales.

- **Trasmisión de valores y orgullo de pertenencia:** Las personas con más antigüedad tienen un papel determinante al transmitir un sentido de lealtad hacia la Institución a los funcionarios nuevos por medio de "los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización"¹⁸⁴. Es decir, la cultura se constituye en un marco de referencia que permite tener una concepción y comportamientos similares por parte del público interno ante determinadas situaciones. Sin embargo, al debilitarse la transmisión de la cultura se pierde el orgullo de ser parte del Banco Central. Actualmente existen personas que trabajan en la institución solo por la necesidad de tener un puesto de trabajo.
- **El nivel directivo desconoce la cultura organizacional:** Al rotar constantemente estos directivos desconocen o se desinteresan sobre la cultura, los valores y el clima laboral del BCE, por ende no lo practican y se limitan a reproducir las políticas del Gobierno, cuando su talento debe tener como base la habilidad para trabajar con la cultura de la organización¹⁸⁵.
- **No existe canales de comunicación adecuados:** Los canales de comunicación formal son "herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización"¹⁸⁶. Sin embargo, en el caso de estudio se encontró que no tienen mayor impacto entre los funcionarios, por lo que se debe rever su pertinencia, frecuencia, horarios de difusión e incluso se debe analizar la posibilidad de que ofrezcan una comunicación bidireccional.
- **Ausencia de inducción:** Se debe fortalecer los procesos de inducción a toda escala de jerarquía con el fin de fortalecer la cultura institucional, incluso en los funcionarios que no sobrepasan los dos años de servicio en el BCE. De modo que la inducción sea el marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Edgar Schein, *Psicología de la organización* (México: Prentice-Hall, 1991), 121.

¹⁸⁵ Marisa del Pozo Lite, "Identidad y cultura en la comunicación interna" en José Losada, coord., *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Barcelona: Ariel, 2004), 260.

¹⁸⁶ Gary Krels, *La comunicación en las organizaciones* (Estados Unidos: Addison -Wesley, 1990), 58.

¹⁸⁷ Brandolini y González, "Comunicación interna", 15.

- **Estrategias y contenidos:** Los temas para la generación de contenidos y el análisis de los medios de comunicación más idóneos para la gestión de los públicos internos, se puede obtener a través del análisis de las características de las diferentes generaciones, que conforma el público interno.
- Es importante difundir información sobre las actividades de las diferentes áreas de la institución, con el fin de resaltar el papel protagónico de la misma y así generar un sentido de pertenencia y orgullo por parte de los funcionarios. De modo que se incorpore en los miembros de la organización¹⁸⁸.

3.4 Recomendaciones de lineamientos estratégicos para elevar el contexto de la cultura organizacional

Con base en la investigación desarrollada sobre el caso de estudio se sugiere el mapeo de actores y los siguientes lineamientos estratégicos para elevar la cultura organizacional, en la matriz Quito, del Banco Central del Ecuador.

3.4.1 Mapeo de actores

El siguiente mapeo de actores permitirá conocer a los públicos internos de la matriz Quito, del BCE, con el fin de determinar cómo influir en la gestión de la cultura institucional.

| | | | |
|--|--|--|--|
| Audiencias que pertenecen a la generación de <i>baby boomers</i> | Son personas que buscan posicionarse por ser altamente productivos y por estar comprometidos con el trabajo. Buscan asociar su nombre a una trayectoria profesional. ¹⁸⁹ Valoran el tiempo familiar, las tradiciones, son activos, interesados por su salud, la nueva tecnología y la responsabilidad social ¹⁹⁰ . | Destacarse en su puesto de trabajo para obtener reconocimiento. Equilibrio entre su vida profesional y personal. Interés institucional por su salud y bienestar. Interés que la institución mantenga al personal actualizado sobre temas tecnológicos que permitan un mejor desempeño laboral. Ser parte de una institución que practique la responsabilidad social. | Reforzar el conocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización en las audiencias internas Práctica y promoción de los valores institucionales. Práctica de políticas y normas de la organización. Sostener la cultura |
| Audiencias que pertenecen a la generación X | Tienen mayor apertura a situaciones que les permitan incrementar sus | Obtener capacitación que les permita mejorar su perfil profesional. | |

¹⁸⁸ Schein, "Psicología de la organización", 121.

¹⁸⁹ Molinari, "Turbulencia generacional", 68.

¹⁹⁰ Buahene y Kovary, "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", 3.

| | | | |
|---|---|---|--|
| | habilidades y experiencias para ser aceptados en el mercado laboral ¹⁹¹ , aprecian el tiempo con su familia, su círculo social y todo lo que les brinde placer ¹⁹² | Obtener experiencia profesional. Equilibrio entre su vida profesional y personal. | institucional en el tiempo. Orientar la acción y las convicciones de los miembros de la organización. |
| Audiencias que pertenecen a la generación Y | Han desarrollado la responsabilidad social, la creatividad, el trabajo por resultados y su capacidad de emprendimiento. Necesitan ser retroalimentados, recibir estímulos y que su trabajo guarde equilibrio con su vida personal, conviven con la tecnología y valoran mucho el tiempo ¹⁹³ . Valoran trabajar en un buen ambiente laboral y en empresas innovadoras en lo social, ambiental y tecnológico. ¹⁹⁴ Usan aplicaciones de mensajería y redes sociales, hacen al menos una foto diaria y reproducen videos. | Poner en práctica su creatividad, ideas innovadoras y ser reconocidos por los resultados alcanzados. Equilibrio entre su vida profesional y personal. Interés de la institución por mantener al personal actualizado sobre temas tecnológicos que permitan un mejor desempeño de laboral. | |

Elaboración: Tesista

3.4.2 Diseño de lineamientos estratégicos propuestos

Los lineamientos estratégicos propuestos toman a la comunicación interna como la base de la consolidación y construcción social de la cultura institucional¹⁹⁵, convirtiéndose en una poderosa herramienta que influye en los comportamientos de los miembros de la institución para elevar la cultura organizacional.

| |
|--|
| Objetivo estratégico |
| Elevar la cultura organizacional entre los miembros del BCE, matriz Quito. |

A continuación se presenta los lineamientos estratégicos que son transversales a todo el público interno, y posteriormente se desarrolla un cuadro de lineamientos estratégicos enfocados en cada una de las generaciones que forman parte del grupo meta.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Paula Molinari, *Turbulencia generacional*, (Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011), 69.

¹⁹³ Buahene y Kovary, "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", 3.

¹⁹⁴ "Millennials toman distancia de lo que fueron sus padres", El Universo (Guayaquil), 6 de noviembre, 2016. Edición electrónica.

<<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/06/nota/5891281/millennials-toman-distancia-que-fueron-sus-padres>>

¹⁹⁵ Brandolini y González, "Comunicación interna", 25-27.

| Actores | Tácticas | Acciones | Áreas/Dep. que intervienen | Personas responsables | Herramienta de evaluación |
|--|--|---|---|---|--|
| <p><i>Baby boomers</i></p> <p>Generación X</p> <p>Generación Y</p> | Gestionar la cultura institucional del BCE, matriz Quito, a través de la comunicación estratégica. | Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna anual. | Dirección de Comunicación | Director de Comunicación y Comunicador interno | Plan estratégico de comunicación interna anual aprobado |
| | Difundir, al interior de la organización, contenidos orientados a fortalecer el plan estratégico de comunicación interna. | Creación de un periódico digital interno que difunda las actividades de todos los departamentos, concientice la misión del Banco Central y fomente el sentido de pertenencia a la institución y a la cultura institucional. El periódico debe contener las secciones: Personaje destacado, Salud, Tecnología, Galería, Noticias que destaquen la labor departamental. Cada departamento debe crear información para el periódico y entregarle a Gestión de Comunicación Interna. | Gestión de Comunicación Interna | Comunicador interno | Publicación de periódico digital interno |
| | Reforzar la identidad institucional, para defenderla de la interferencia de los lineamientos dados por el Gobierno Central | Difundir con fuerza la visión, misión y objetivos de la organización en las audiencias internas, a través de los protectores de pantalla de los computadores institucionales y de las carteleras institucionales. Informar a las audiencias sobre los lineamientos gubernamentales, así como su gestión para fortalecer la identidad del Banco Central. | Gestión de Comunicación Interna | Comunicador interno | Encuesta al personal interno |
| | Empoderar al nivel directivo como responsables del fortalecimiento de la cultura organizacional. | Curso de capacitación a todo el nivel directivo para que se conviertan en portavoces de los valores, visión, misión de la institución y eleven el contexto de la cultura organizacional en sus equipos. | Gestión de Comunicación Interna, Talento Humano Y Nivel directivo del BCE | Comunicador interno y miembro de la Gestión de Talento Humano | Encuesta a los altos mandos y a todo el personal interno |
| | Mejorar el nivel de los medios de comunicación interna | Reingeniería de medios de comunicación internos. | Gestión de Comunicación Interna | Comunicador interno | Encuesta al personal interno |

| Actores | Tácticas | Acciones | Áreas/Dep. que intervienen | Personas responsables | Herramienta de evaluación |
|---------------------|--|--|--|---|---|
| <i>Baby boomers</i> | Fortalecer el proceso de transmisión de la cultura institucional a los funcionarios de la Generación X y Generación Y. | Rescatar los recursos ceremoniales propios de la institución, a través de los <i>baby boomers</i> y la Asociación de Empleados (Asebac). Generando espacios propicios para la transmisión de costumbres, la unión y el fomento del buen clima laboral entre todos los funcionarios de la matriz Quito, del BCE. | Gestión de Comunicación Interna y Asebac | Comunicador interno y miembro de la Asebac | Grupo focal |
| | | Propiciar reconocimiento a los <i>baby boomers</i> , a través de su participación de los en los procesos de inducción y/o reinducción de personal. De modo que puedan desarrollar una charla sobre su experiencia y trayectoria en el BCE, así como transmitir las políticas y normas de la organización, orientando la acción y convicción de los funcionarios hacia una cultura institucional fuerte y sólida. | Gestión de Comunicación Interna y Talento Humano | Comunicador interno y miembro de la Gestión de Talento Humano | Encuesta al personal que ha recibido la inducción |

Elaboración: Tesista

| Actores | Tácticas | Acciones | Áreas/Dep. que intervienen | Personas responsables | Herramienta de evaluación |
|----------------|---|---|--|---|----------------------------------|
| Generación X | Elevar el contexto de la cultura institucional. | Desarrollar procesos de reinducción con el fin de orientar las acciones de los funcionarios a la práctica de una elevada cultura institucional. | Gestión de Comunicación Interna y Talento Humano | Comunicador interno y miembro de Talento Humano | Grupo focal |
| | | Realizar un evento anual con el fin de certificar la experiencia profesional de los funcionarios de 5, 10, 15, 20, 25 y más de 30 años de experiencia en la institución. Reconocimiento de un funcionario destacado en el fortalecimiento de la cultura institucional. | Gestión de Comunicación Interna y Talento Humano | Comunicador interno y miembro de Talento Humano | Encuesta |

Elaboración: Tesista

| Actores | Tácticas | Acciones | Áreas/Dep. que intervienen | Personas responsables | Herramienta de evaluación |
|--------------|--|--|--|---|---|
| Generación Y | Fortalecer la transmisión de la historia, valores, visión y misión institucionales en esta joven generación. | <p>Desarrollar un proceso de reinducción enfocado en la generación y de quienes constituyen principalmente el grupo de nuevos miembros de la organización. Reservar un día cada trimestre para que los jóvenes de la generación Y, así como las personas que se incorporan puedan realizar un acercamiento a la institución y su cultura.</p> <p>Se contará en estas actividades con la participación de algunos representantes de la generación de <i>baby boomers</i> y de la Generación X, con el fin de que sean un medio de transmisión de la cultura institucional. Así los nuevos integrantes podrán tener un espacio vivencial que marque los parámetros de su accionar al interior del BCE. Además de fortalecer la integración de las tres generaciones.</p> | Gestión de Comunicación Interna y Talento Humano | Comunicador interno y miembro de la Gestión de Talento Humano | Encuesta al personal que ha recibido la inducción |
| | | <p>Crear un buzón de preguntas y sugerencias que será puesto a disposición del público interno, como un canal de comunicación bidireccional que facilite la comunicación de los funcionarios con las autoridades, y su respuesta. De modo que se facilite la comunicación interna, como parte de la cultura institucional.</p> | Gestión de Comunicación Interna | Comunicador interno | Encuesta |

Elaboración: Tesista

Fuentes

Orales

Entrevistado No.1, Director del Banco Central del Ecuador, entrevistado por Alexandra Sánchez, Quito, 10 de julio de 2017.

Entrevistado No.2, Analista del Banco Central del Ecuador, entrevistado por Alexandra Sánchez, Quito, 10 de julio de 2017.

Entrevistado No.3, Conserje del Banco Central del Ecuador, entrevistado por Alexandra Sánchez, Quito, 10 de julio de 2017.

Entrevistado No.4, Especialista del Banco Central del Ecuador, entrevistado por Alexandra Sánchez, Quito, 10 de julio de 2017.

Bibliográficas

Buahene, Adwoa y Kovary, Giselle "Loyalty Unplugged: how to get, keep and grow all four generations", Estados Unidos: Xlibris Corporation, 2007.

Brandolini, Alejandra y González, Martín, "Comunicación interna", Buenos Aires: La Crujía, 2009.

Carbone, Giancarlo "Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa", Contratexto, No. 14, 2006.

Camps, Victoria, "El Gobierno de las emociones", Barcelona: Herder, 2011.

Capriotti, Paul, "La Imagen corporativa", en Losada José, coord., "Gestión de la comunicación en las organizaciones", Barcelona: Ariel, 2004.

Capriotti, Paul, "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Barcelona: Ariel, 1999.

Costa, Joan, "El director de comunicación" en Benavides, Juan y otros, "Dirección de comunicación empresarial e institucional", Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Costa, Joan, "Imagen pública. Una ingeniería social", Barcelona: Fundesco, 1992.

Costa, Joan, "Imagen corporativa en el siglo XXI", Buenos Aires: La Crujía, 2001.

Del Pozo Lite, Marisa "Identidad y cultura en la comunicación interna" en Losada

- José, coord., "Gestión de la comunicación en las organizaciones", Barcelona: Ariel, 2004.
- Elizalde, Luciano y Riorda, Mario "Comunicación gubernamental 360", Buenos Aires: La Crujía, 2013.
- García, Claudia, "Una aproximación al concepto de cultura organizacional", Bogotá: Universidad Piloto de Colombia y Pontificia Universidad Javeriana, 2006.
- Gómez, Diego, (Quito, 2011), citado por Silvia Chiriboga, "Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito", Quito: Universidad Internacional SEK, 2011.
- Guevara, Liliana, "La comunicación interna", Quito: Ciespal, 2006.
- Gutiérrez, Elena "Comunicación institucional financiera", Navarra: Ed. Universidad de Navarra, 2006.
- Guisasola, Marisa, "La imagen empresarial y sus públicos", en Contreras Adalid, "Comunicación estratégica para las organizaciones", Quito: Ed. Quipus-Ciespal, 2006.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar, "Metodología de la investigación", México: McGraw-Hill, 2014.
- Kreps, Gary, "La comunicación en las organizaciones", Estados Unidos: Addison-Wesley, 1990.
- Massoni, Sandra "Metodologías de la comunicación estratégica", Argentina: Homo Sapiens, 2013.
- Meza, Julio y otros, "Teorías postmodernistas de la gerencia", Barquisimeto: Universidad de Yacambú, 2016.
- Molinari, Paula "Turbulencia generacional", Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.
- Morales, Francisca "Comunicación interna" en Benavides, Juan y otros, "Dirección de comunicación empresarial e institucional", Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Morales, Francisca y Enrique, Ana María "La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral", Análisi, 35: 83-93. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2007.

- Morales, Francisca y Enrique, Ana María, coords., "Somos estrategas", Barcelona: Gedisa, 2015.
- Paz, Rafael y Piedahita, Mónica "Desarrollo histórico del marketing", Colombia: Universidad Libre de Cali, 2007.
- Pérez, Rafael "Estrategias de comunicación", Barcelona: Ariel Comunicación, 2013.
- Pérez, Rafael "Acercamientos al concepto de comunicación estratégica", Revista Mediterránea de Comunicación, Vol. 5 No. 2, II semestre de 2014.
- Putnam Linda, Garrido Francisco y otros, "Comunicación empresarial", Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- Rojas Crotte, Ignacio "Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica", Tiempo de Educar, vol. 12, No. 24, II semestre de 2011.
- Sanz, Luis, "Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica", Madrid: ESIC, 1996.
- Secretaría del Buen Vivir, "Las virtudes y los valores. El libro de todos los niños", Quito: Secretaría del Buen Vivir, 2015.
- Schein, Edgar, "Psicología de la organización", México: Prentice-Hall, 1991.
- Scheinsohn, Daniel, "Comunicación estratégica", Buenos Aires: Granica, 2009.
- Thevenet, Maurice, "Auditoría de la cultura empresarial", Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1986.
- Villafañe, Justo, "La gestión profesional de la imagen corporativa", España; Ed. Pirámide, 1999.

Documentos institucionales

- Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. 025-2012: Regulación al Estatuto orgánico del Banco Central del Ecuador", (Sucumbíos, 27 de abril de 2012).
- Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. BCE-028-2016: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos", (Quito, 29 de marzo de 2016).

Banco Central del Ecuador, "Resolución administrativa No. DBCE-083-BCE: Reforma al Estatuto de Gestión Organizacional por procesos del Banco Central del Ecuador", (Quito, 31 de julio de 2014).

Banco Central del Ecuador, "Resolución Administrativa No. BCE-002-2016: Código de ética del Banco Central del Ecuador", (Quito, 05 de enero de 2016).

Banco Central del Ecuador, "Instructivo de las Políticas de Comunicación del Banco Central del Ecuador", Quito: Dirección de Comunicación Social, 2013.

Banco Central del Ecuador, "Información de Gobierno Corporativo 2013", septiembre, 2013.

Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2015.

Banco Central del Ecuador, Distributivo de personal, diciembre, 2016.

Banco Central del Ecuador, Información de Gobierno Corporativo 2014, junio, 2014.

Dirección de Comunicación Social, "Manual de imagen institucional", Quito: BCE, 2014.

Directorio Banco Central del Ecuador, Resolución No. DBCE-054-CGC "Código de gobierno corporativo del Banco Central del Ecuador", (Quito, 03 de septiembre de 2013).

Secretaría Nacional de la Administración Pública, "Informe de Medición de Clima Laboral del BCE", Quito, 2011.

Documentos Jurídicos

Asamblea Nacional del Ecuador, Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014. Registro Oficial, No. 332 (12 de septiembre del 2014).

Constitución de la República del Ecuador, 1998

Constitución de la República del Ecuador, 2008

Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público, 2011.

Ecuador. Presidencia de la República, Decreto Ejecutivo No. 106 (11 de septiembre de 2013).

Ecuador. Presidencia de la República, Decreto Ejecutivo No. 726. "Disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva", publicado en Registro Oficial No.433 (25 de abril de 2011).

Ecuador, Presidencia de la República, Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, 2011.

Ecuador. Secretaría Nacional de Administración Pública, Subsecretaría de Políticas de Gestión Organizativa: Fortalecimiento del Modelo de Reestructuración (04 de marzo de 2015).

Ecuador. Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, "Resolución SENRES-PROC-2006-0000046: Emitir la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos". Registro Oficial No. 251, (17 de abril de 2006).

Documentos digitales

AccountAbility, "Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés", Canadá: Instituto Nóos, 2006, <<http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/ManualStakeholdersAccountability.pdf>>.

Asesoría económica y marketing, Calculadora de muestras, Juárez: Asesoría económica y marketing, 2009, <http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php>.

Asociación de Directivos de Comunicación, "El decálogo DIRCOM", Barcelona: Asociación de Directivos de Comunicación, s.f, <<http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>>.

Bauzá Vásquez, Eriberto y Cano Pino, Grisel "De la identidad organizacional a la comunicación corporativa", en "Contribuciones a la economía", Grupo Eumed, 2010, <<http://eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>>.

Banco Central del Ecuador, "Historia del Banco Central del Ecuador", Banco Central

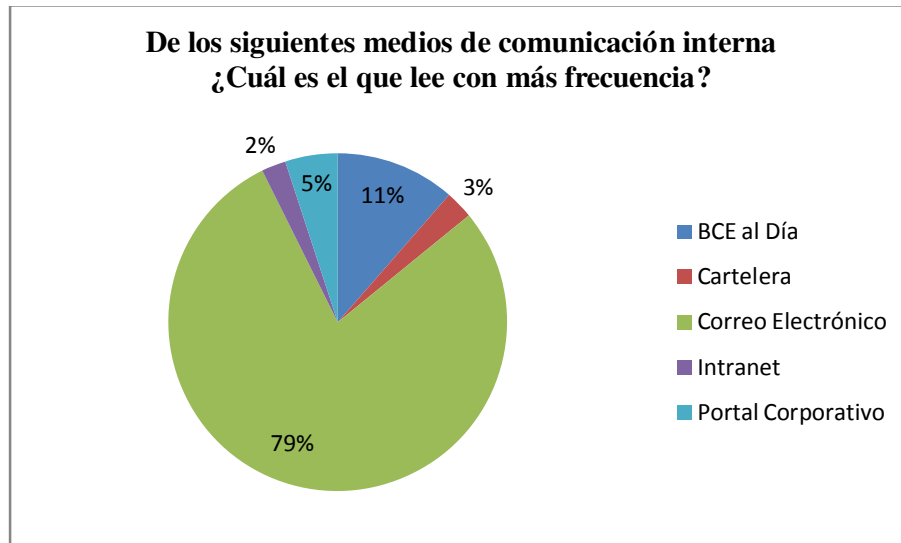
- del Ecuador (s.f), <<https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>>.
- Nilda Chirinos , "Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral", Observatorio Laboral: Revista Venezolana, Volumen 2, N° 4, II semestre de 2009, <<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf> >.
- TPM, "Cultura organizacional", Argentina: Documento de Cátedra, 2007, <<http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>>.
- Jaume Soriano, "Las nuevas reglas de la etnografía de la comunicación", Portal de la Comunicación InCom-UAB. Lecciones del portal, 2011, <http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/30_esp.pdf>.
- Ecuador. Ministerio del Deporte, El Ministerio del Deporte incentiva la “Pausa Activa Laboral”, Ministerio del Deporte (s.f), <<http://www.deporte.gob.ec/el-ministerio-del-deporte-incentiva-la-pausa-activa-laboral/>>.
- Velásquez, Andrea, "Millenials, una generación multitarea que toma decisiones inmediatas", Perspectivas (Junio-Julio 2017), <<https://perspectivas.utpl.edu.ec/sites/default/files/jun-jul17/millenials-una-generacion-multitarea-que-toma-decisiones-inmediatas.pdf>>.

Notas de prensa, versión digital

- "Los millennials y la estabilidad laboral". Revista Líderes (Quito), 19 de abril de 2015, <<http://www.revistalideres.ec/lideres/millennials-estabilidadlaboral-jovenes-talentohumano.html>>
- "Millennials toman distancia de lo que fueron sus padres". El Universo (Guayaquil) , 6 de noviembre de 2016, <<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/06/nota/5891281/millennials-toman-distancia-que-fueron-sus-padres>>

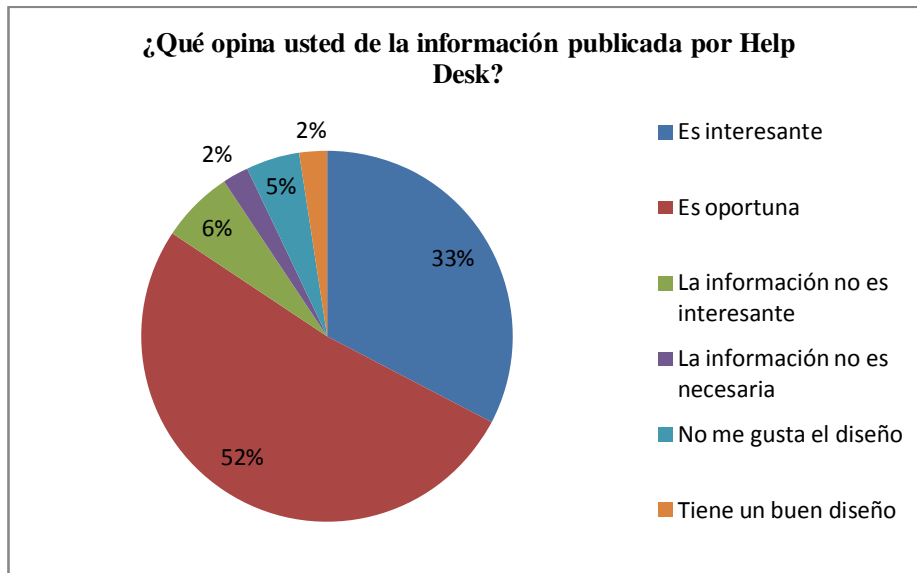
Anexos

Gráfico 1



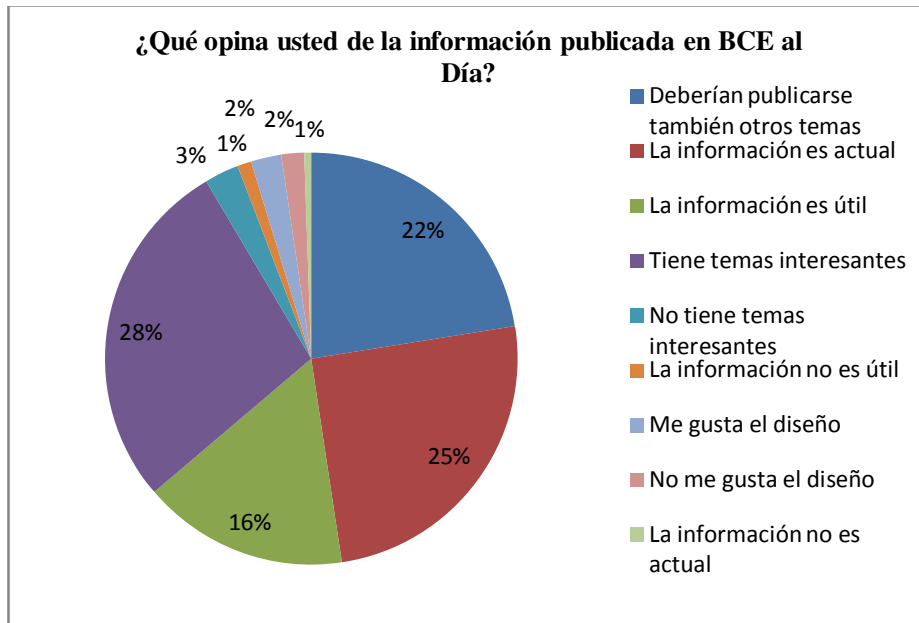
Fuente: Gestión de Comunicación Social
Elaboración: Tesista

Gráfico 2



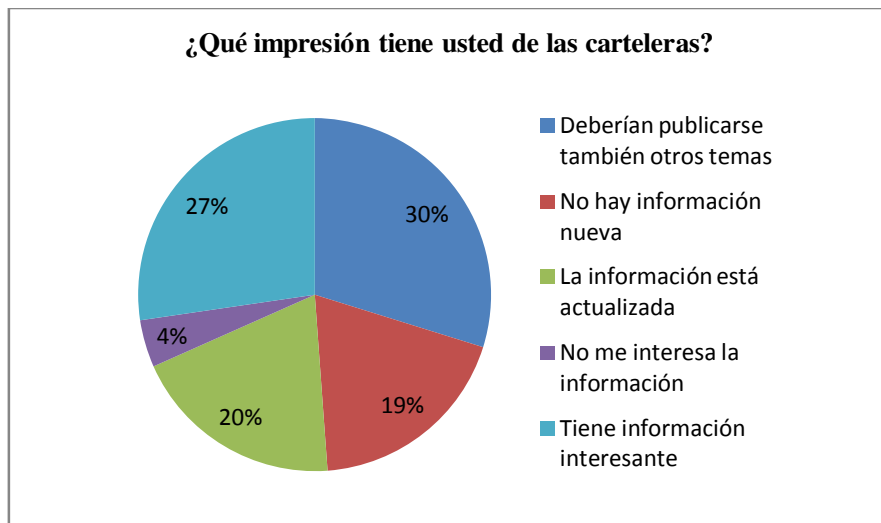
Fuente: Gestión de Comunicación Social
Elaboración: Tesista

Gráfico 3



Fuente: Gestión de Comunicación Social
Elaboración: Tesista

Gráfico 4



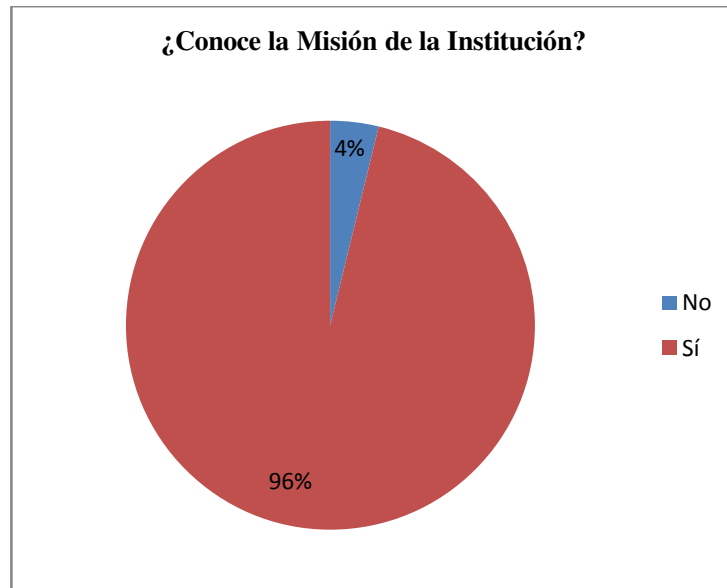
Fuente: Gestión de Comunicación Social
Elaboración: Tesista

Gráfico 5



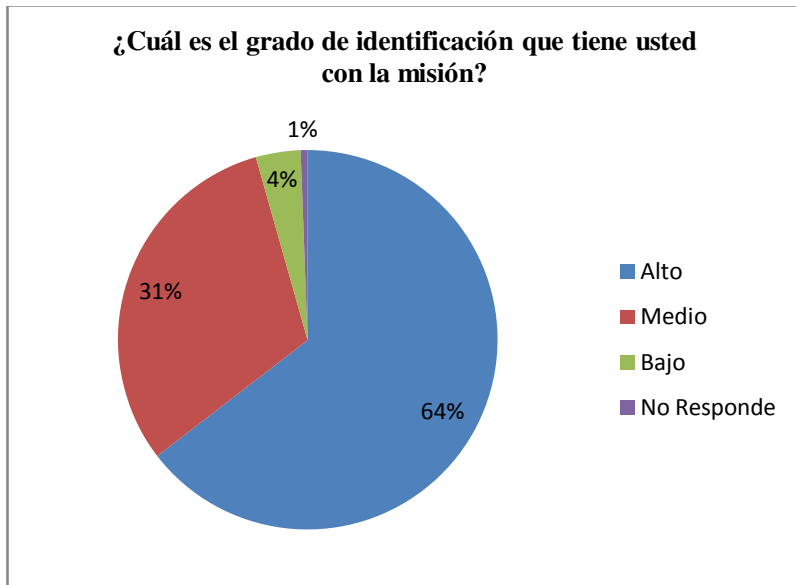
Fuente y Elaboración: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa

Gráfico 6



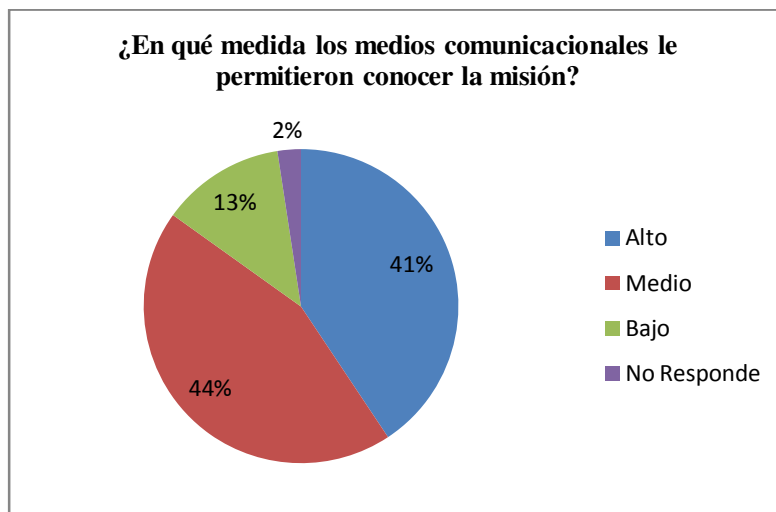
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 7



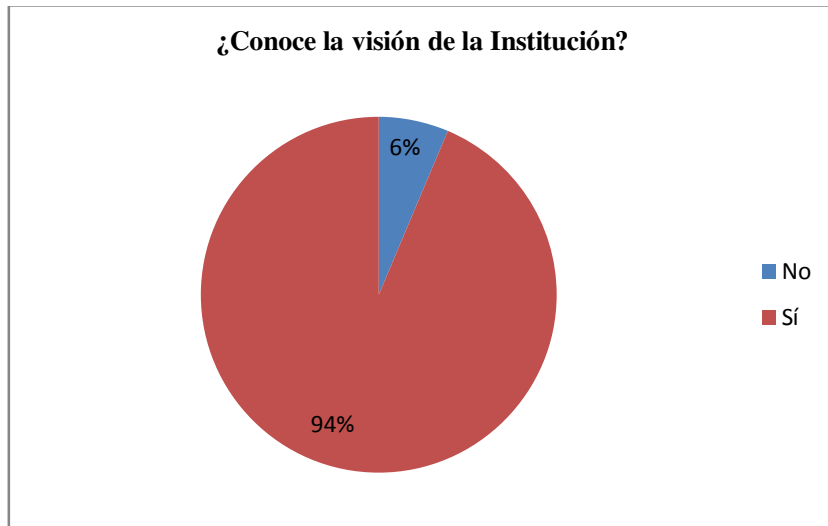
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 8



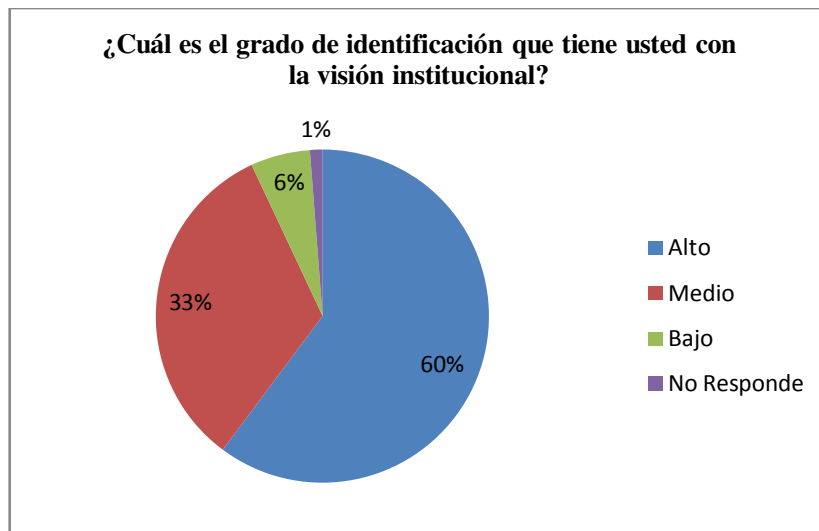
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 9



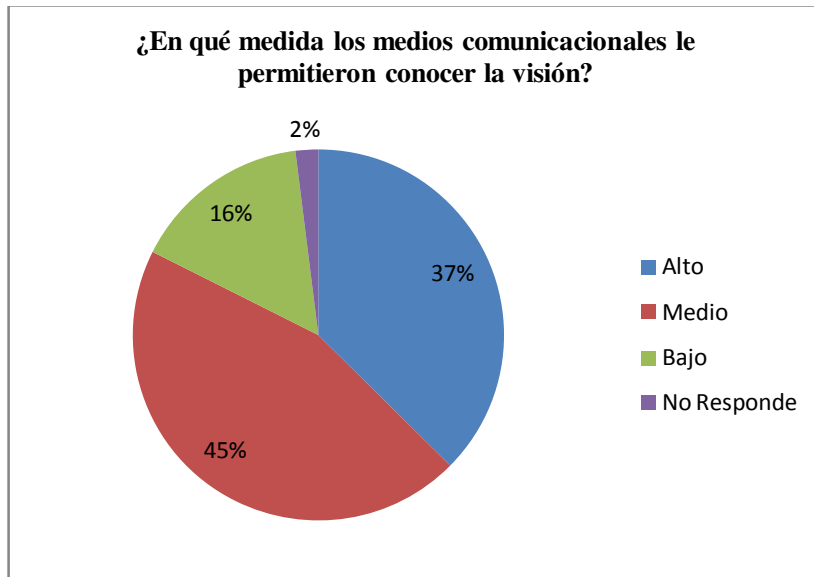
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 10



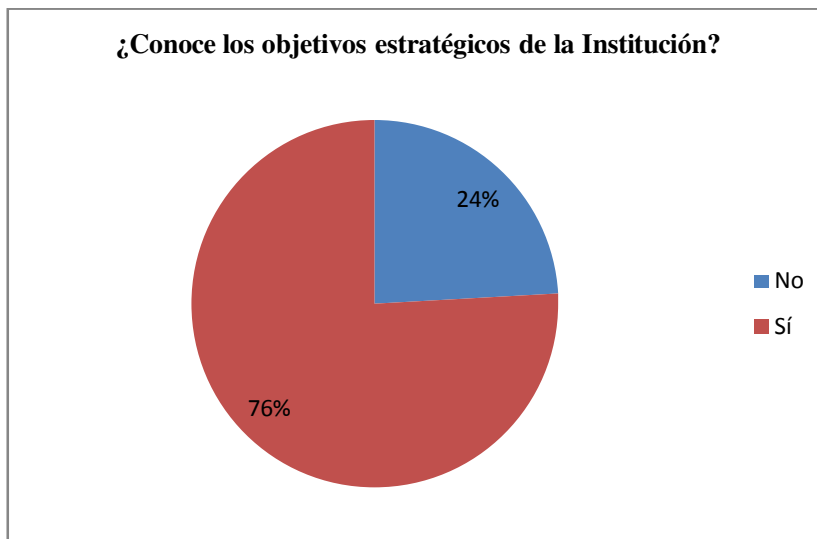
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 11



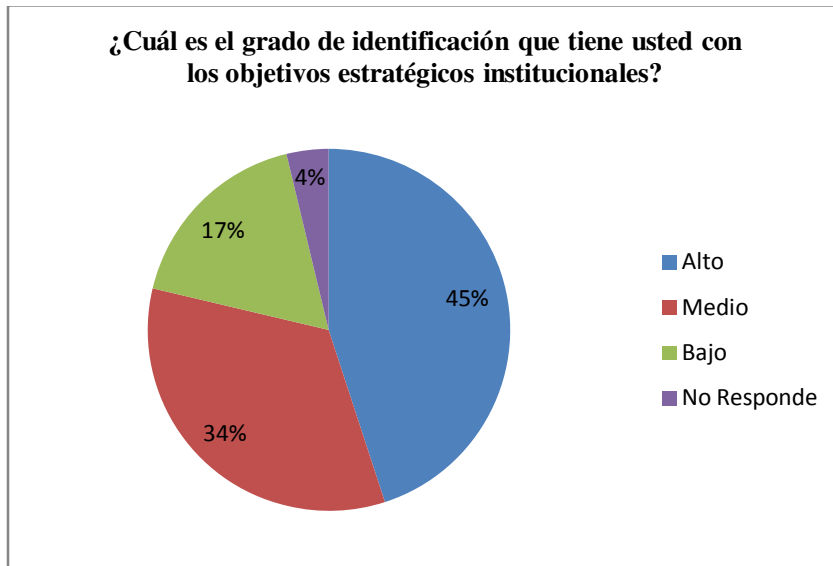
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 12



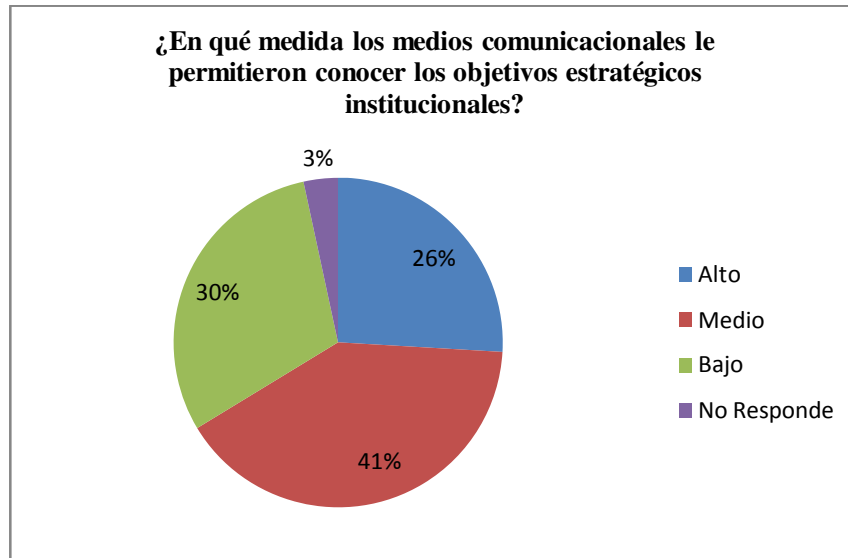
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 13



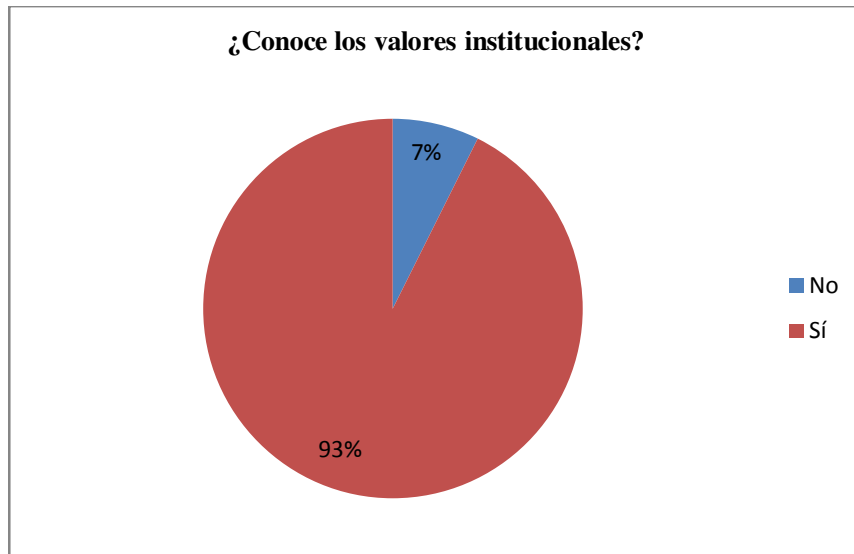
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 14



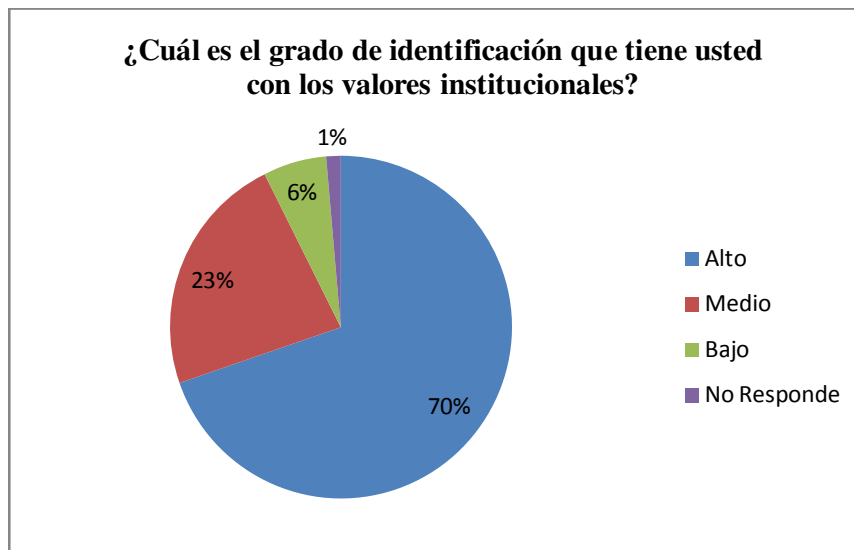
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 15



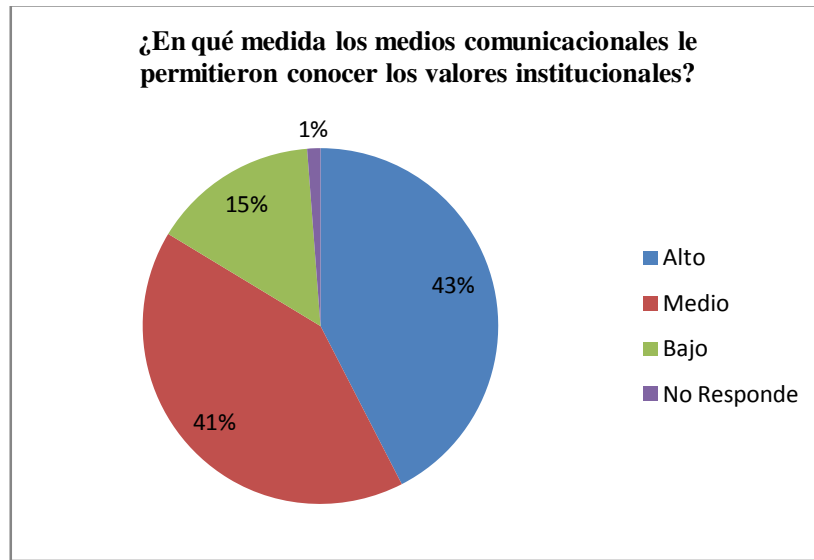
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 16



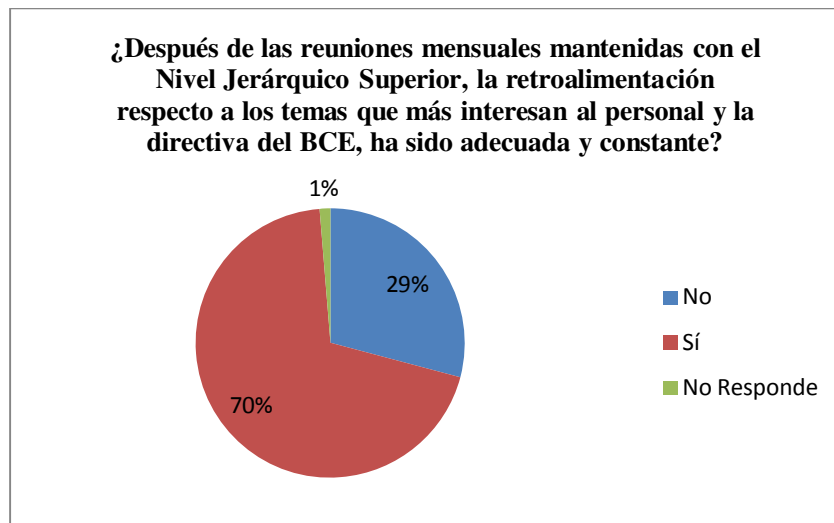
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 17



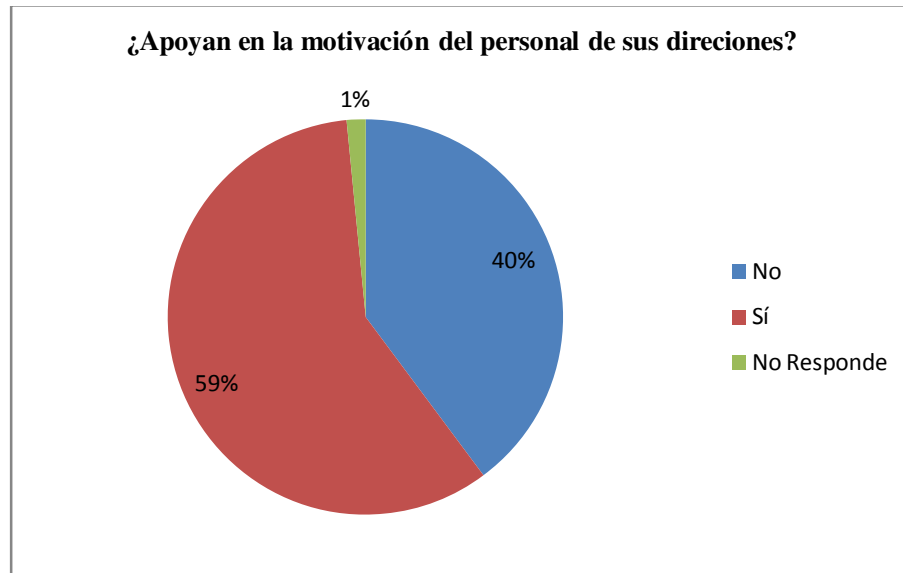
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 18



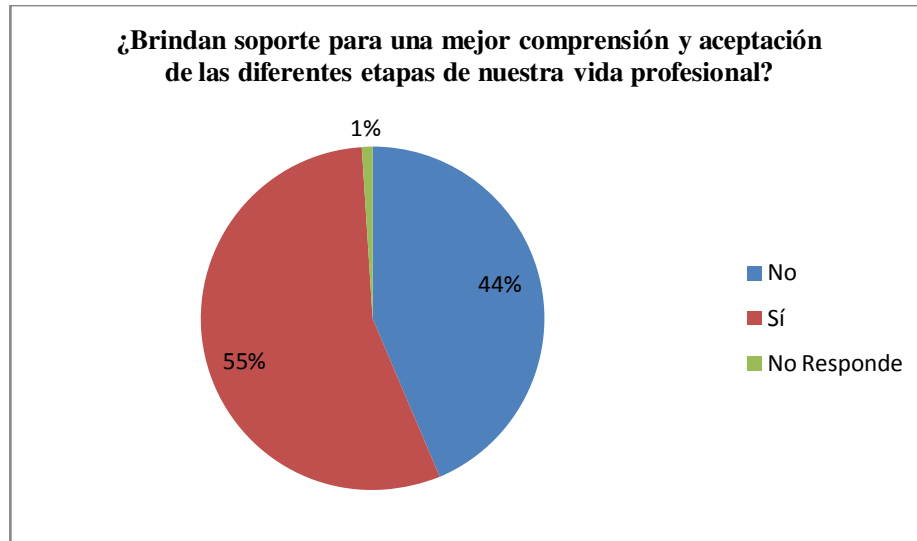
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 19



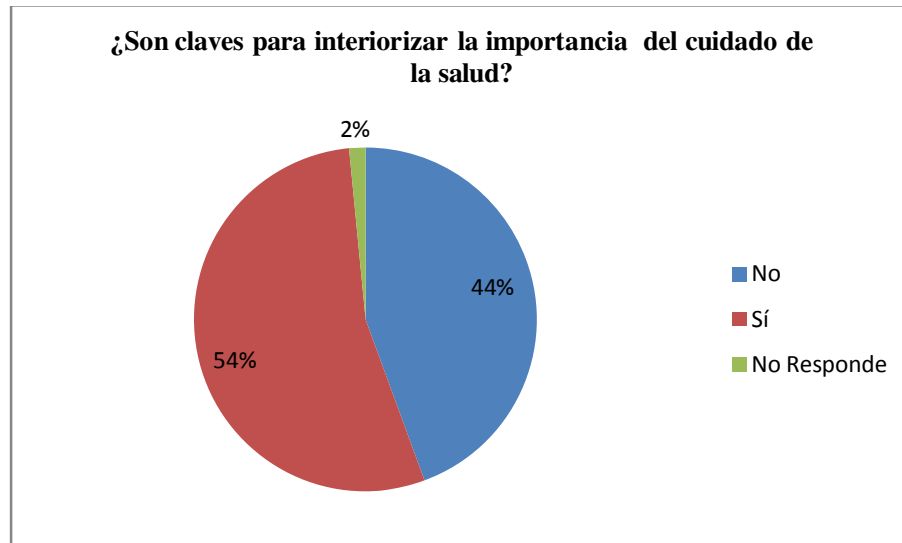
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 20



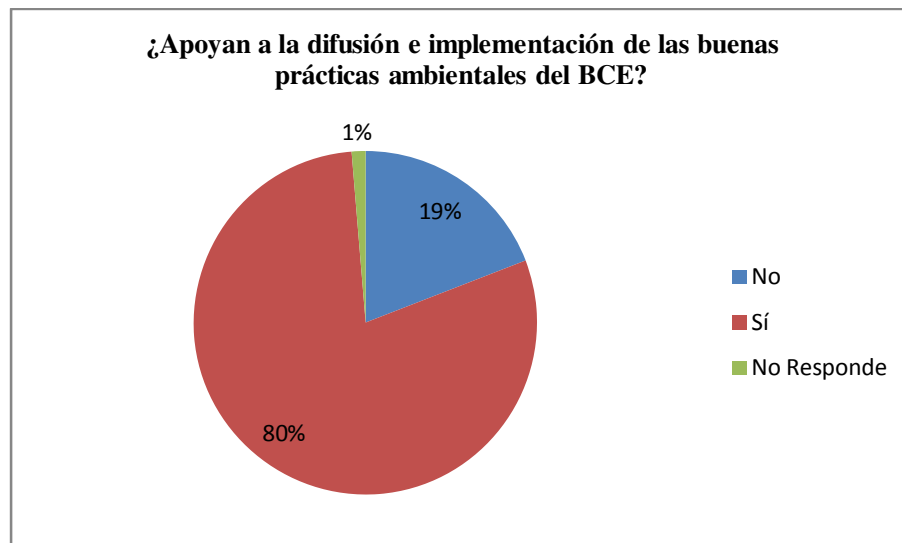
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 21



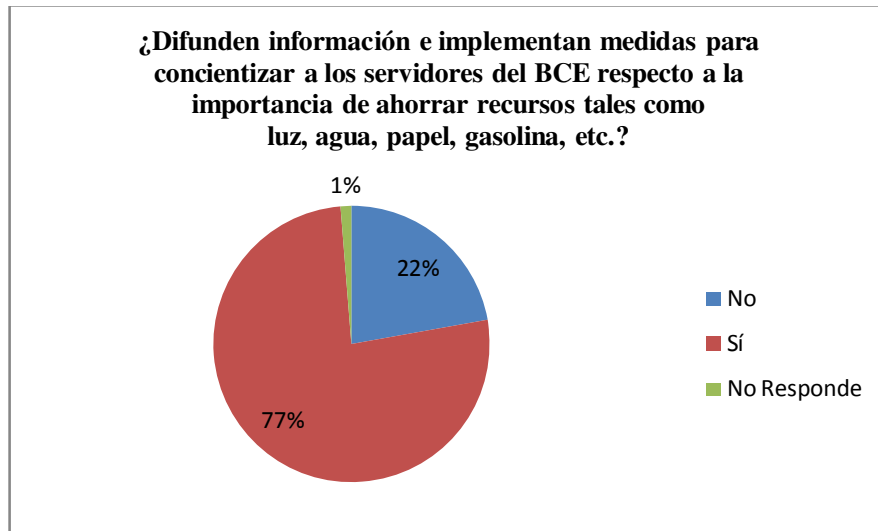
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 22



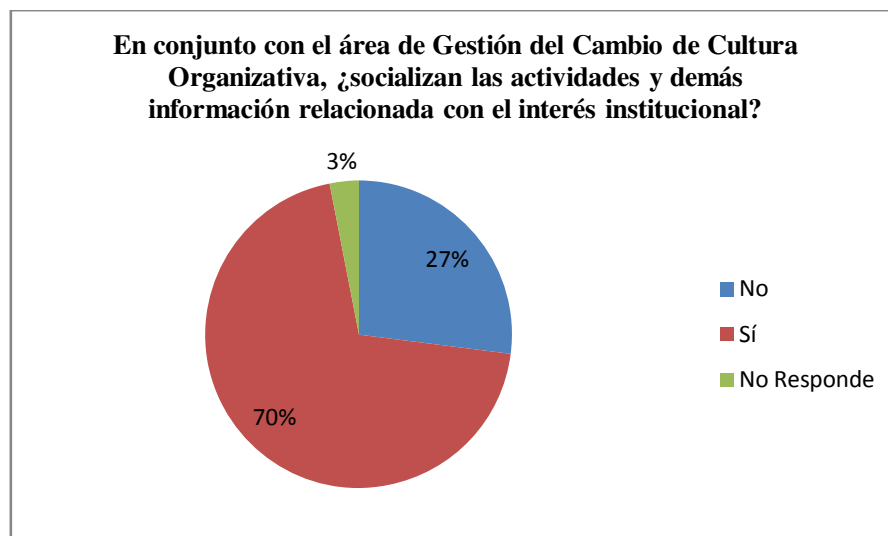
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 23



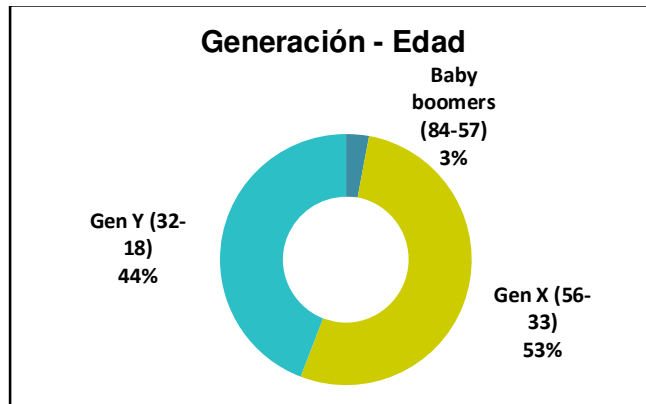
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 24



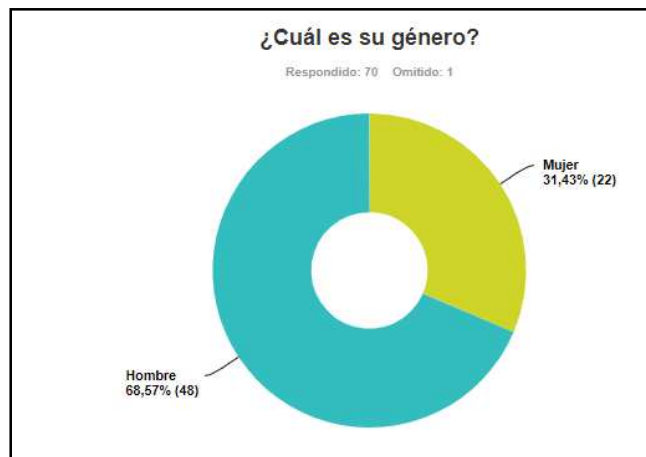
Fuente: Gestión del Cambio de Cultura Organizativa
Elaboración: Tesista

Gráfico 25



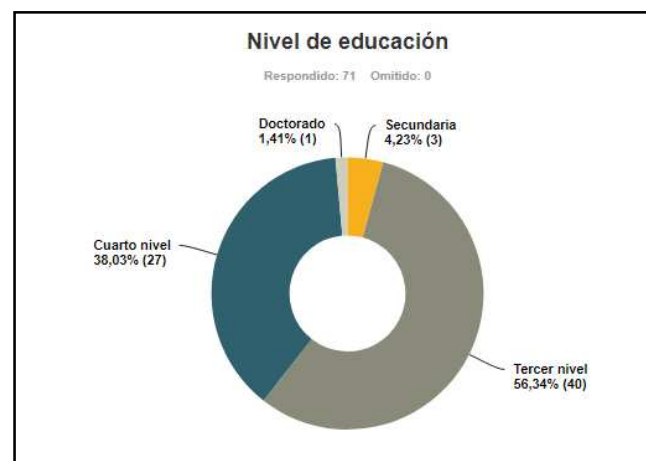
Elaboración: Tesista

Gráfico 26



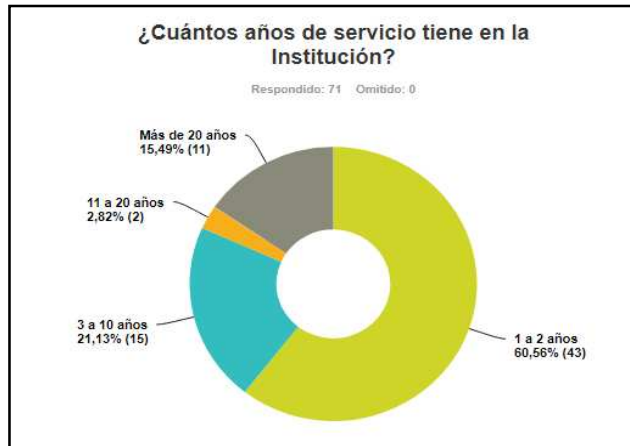
Elaboración: Tesista

Gráfico 27



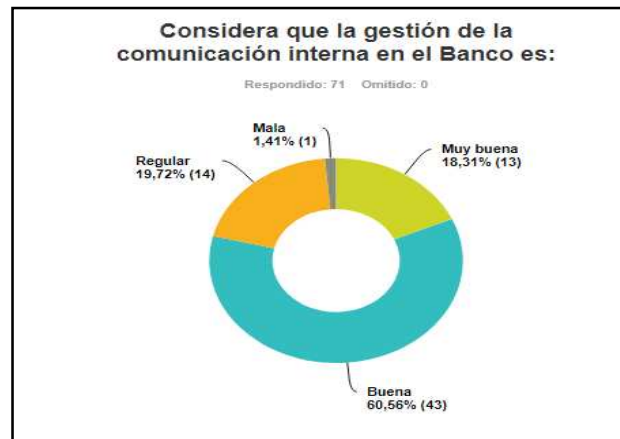
Elaboración: Tesista

Gráfico 28



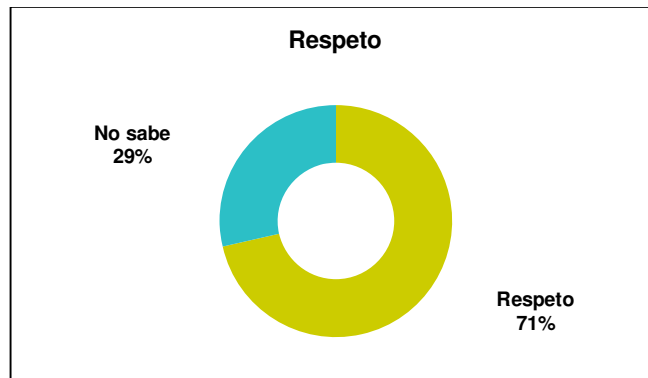
Elaboración: Tesista

Gráfico 29



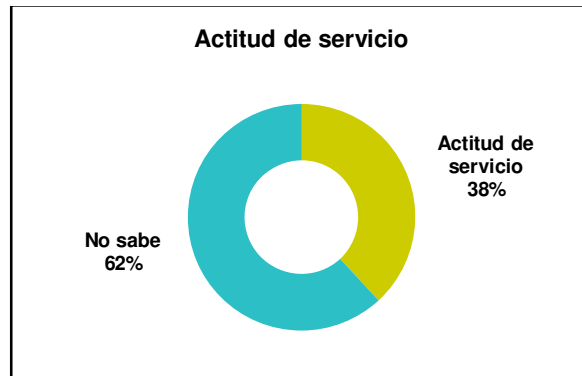
Elaboración: Tesista

Gráfico 30



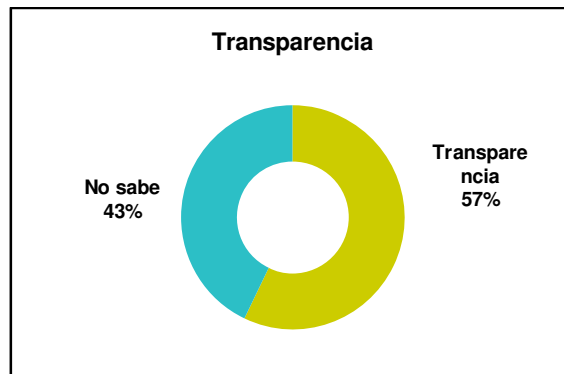
Elaboración: Tesista

Gráfico 31



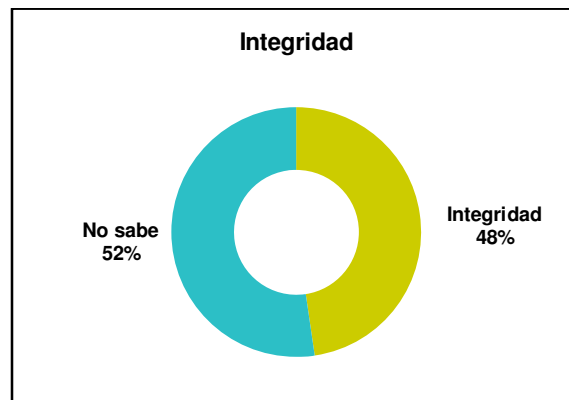
Elaboración: Tesista

Gráfico 32



Elaboración: Tesista

Gráfico 33



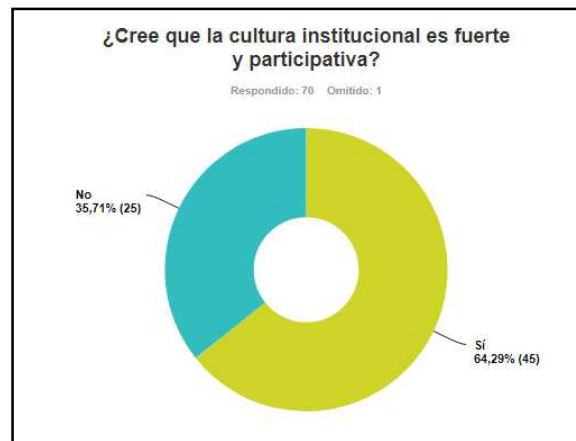
Elaboración: Tesista

Gráfico 34



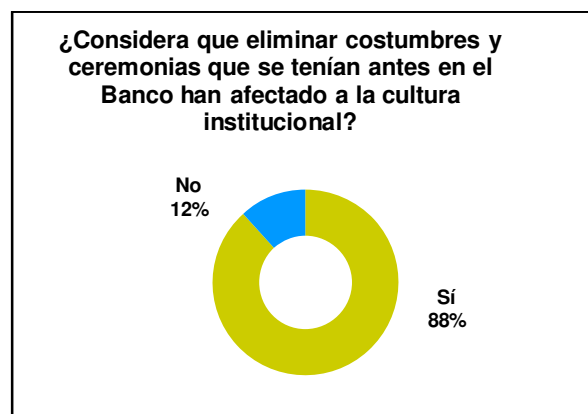
Elaboración: Tesista

Gráfico 35



Elaboración: Tesista

Gráfico 36



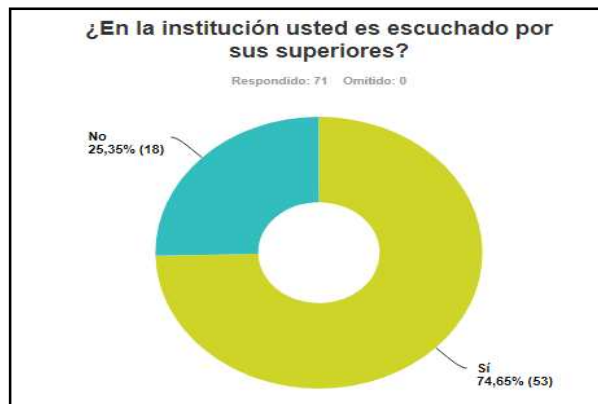
Elaboración: Tesista

Gráfico 37



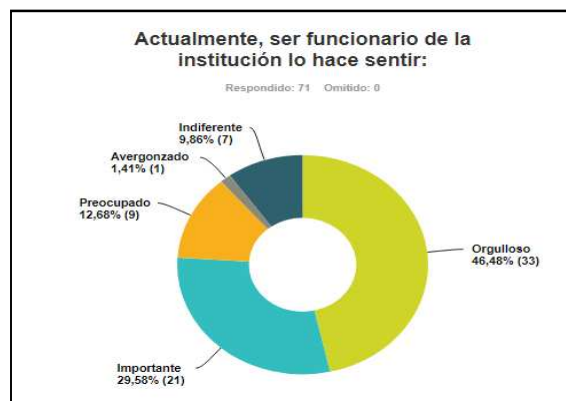
Elaboración: Tesista

Gráfico 38



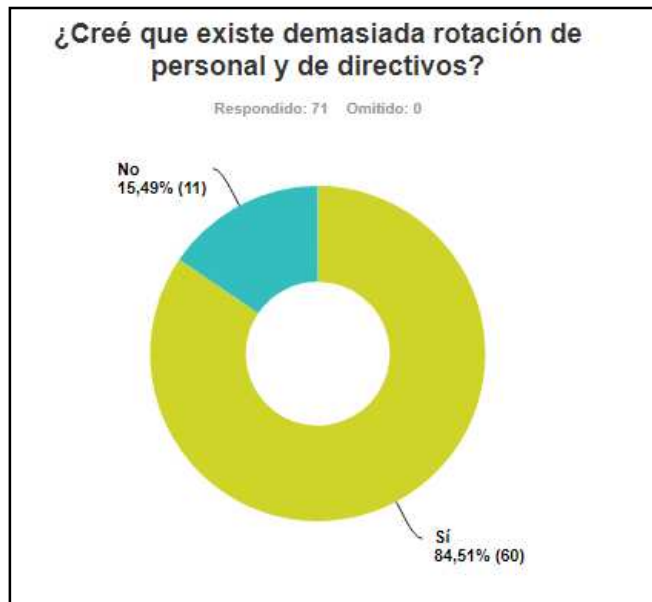
Elaboración: Tesista

Gráfico 39



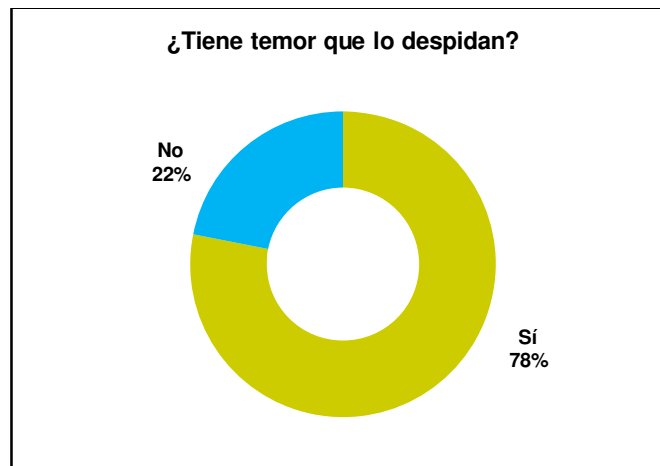
Elaboración: Tesista

Gráfico 40



Elaboración: Tesista

Gráfico 41



Elaboración: Tesista